



كلية الدراسات العليا

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية التربية
كلية الدراسات العليا



واقع صنع القرار واتخاذها لدى مديري
المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم
وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

**Reality of Decision-Making as practiced by Secondary School
Principals in Khartoum Locality According to Total Quality
Management Standards**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية)

إشراف:

أ. د. علي خالد مضوي

إعداد الدارس:

بخيت آدم عثمان أبكر

1441 هـ - 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال الله تعالى:

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي
عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5})

صدق الله العظيم

سورة العلق (1-5)

إهداء

إلى والدي العزيزين اللذين ربباني صغيراً

إلى خالي الفاضل/ محمد ادم عبد الله أحمد حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية

إلى زوجتي الغالية

إلى أسرتي الكريمة

إلى جميع أرباب العلم

إلى كل من علمني حرفاً وأنار به طريقي إليهم جميعاً، أهدي هذا الجهد

الدارس

شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عزل وجل أولاً وأخيراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، ومن بعده الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أسرة كلية الدراسات العليا والشكر مقدم إلى أسرة كلية التربية ممثلة في قسم العلوم التربوية وأسرة الإدارة التربوية والشكر والتقدير مقدمان لسيادة البروفسير/ **علي خالد مضوي** الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، وقدم كل غالٍ ونفيس من وقته وإرشاده وتوجيهاته التربوية القيمة التي اثرت الدراسة إلى ان أصبح واقعاً ملموساً فجزاه الله عنى خير الجزاء.

والشكر موصول إلى لجنة تحكيم الاستبيان، والشكر والتقدير لإدارة مكتبة كلية التربية بجامعة السودان وإدارة مكتبة جامعة افريقيا العالمية.

الدارس

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع صنع القرار الإداري واتخاذ له لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة استخدم الدارس المنهج الوصفي للحصول على معلومات كمية وكيفية عن المحاور الرئيسية للدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم والبالغ عددهم (54) مدير ومديرة واختار الدارس عينة عشوائية عدد (47) مدير ومديرة، واستخدم الدارس الاستبانة أداة لجمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة هي (النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري).

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي:

- 1- توجد علاقات متميزة بين إدارات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم والمجتمع المحلي تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم بالمحلية.
- 2- تعتمد الإدارة المدرسية الثانوية بمحلية الخرطوم على أسلوب القيادة التشاركية في عملية اتخاذ القرارات.
- 3- تعاني الإدارة الثانوية بمحلية الخرطوم من ضعف الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج المخطط لها.
- 4- لا يوجد تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية بالمحلية على الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.

أهم التوصيات:

- 1- أن توفر القيادة التعليمية بمحلية الخرطوم قاعات مخصصة ومهيئة للاجتماعات في المدارس الثانوية بالمحلية.

2- أن تراعي إدارة التخطيط بالمحلية في عملية إنشاء المدارس في اماكن هادئة بعيدة من الطرقات واماكن الضوضاء الأخرى.

3- أن توفر القيادة التعليمية العليا بالمحلية مكاتب متكاملة لكل المدارس الثانوية بالمحلية.

Abstract

This study aims to identify the actual State of Decision-Making as practiced by Secondary School Principals in Khartoum Locality in the Light Total Quality Management (TQM) Standards. The researcher used descriptive approach to obtain quantitative and qualitative information's about the main axes of the study. The study population consists of (54) principals of secondary schools in Khartoum locality. The researcher chose a random sample of (47) principals. A questionnaire was used as a tool to collect information. The Statistical methods used in the study were (percentages, repetitions, the mean arithmetic and standard deviation).

The most important results of the study were:

1. There are distinguished relations between the administrations of secondary schools in Khartoum locality and the community concerned with working for the quality of education in the locality.
2. Secondary school administrations in Khartoum locality depend on participatory leadership in decision-making.
3. Secondary school administrations in Khartoum locality suffer from the lack of financial support necessary to implement the planned programs.
4. Principals of secondary schools in the locality lack the appropriate training for the management of schools.

Main Recommendations:

1. Providing meeting rooms in secondary schools in the locality.
2. The Planning department of the locality should consider establishing schools in quiet places far from roads and other noisy places
3. The higher educational leadership in the locality should provide integrated libraries for all secondary schools in the locality.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	استهلال
ب	اهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	المقدمة
1	مشكلة الدراسة
1	أسئلة الدراسة
2	أهداف الدراسة
2	أهمية الدراسة
3	حدود الدراسة
3	المصطلحات الإجرائية للدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	

أولاً: الإطار النظري	
4	المبحث الأول: صنع القرار واتخاذ
15	المبحث الثاني: الإدارة المدرسية
35	المبحث الثالث: معايير الجودة الشاملة في التعليم
50	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية	
60	مجتمع الدراسة
60	عينة الدراسة
60	منهج الدراسة
61	أداة الدراسة
62	متغيرات الدراسة
62	الأسلوب الإحصائي
الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج وتفسيرها	
الفصل الخامس خاتمة الدراسة	
89	أولاً: النتائج
89	ثانياً: التوصيات
90	ثالثاً: المقترحات
96-91	المصادر والمراجع
-	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
5	يوضح الفرق بين صناعة القرار واتخاذ	(1/1/2)
21	يوضح الفرق بين سلوك الأنماط الرئيسية الثلاث للإدارة:	(2/2/2)
60	يوضح توزيع عينة الدراسة مديري ومديرات حسب الجنس	(1/3)
61	توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(2/3)
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمتغير الخبرة	(3/3)
63	يوضح البيانات الشخصية	(4/4)
65	يوضح الاعتمادية	(5/4)
65	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات	(6/4)
66	ما واقع صنع القرار الإداري واتخاذ، لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟	(7/4)
69	ما هي العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟	(8/4)
76	ما مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذ وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟	(9/4)
82	إلى أي مدى توجد معوقات لعمل الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب والاختيار لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟	(10/4)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
14	يوضح عملية اتخاذ القرار	(1/1/2)
45	يوضح النظام التعليمي	(2/3/2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	خطاب التحكيم	-
2	اسماء المحكمين	-
3	استبيان قبل التحكيم	-
4	استبيان بعد التحكيم	-
5	خطاب وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم	-

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة – Introduction:

تُعد عملية صنع القرار واتخاذها عملية مهمة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات والمنظمات، فالفرد يتعرض في حياته اليومية للعديد من المواقف التي تتطلب منه أن يصنع قراراً ويتخذه بشأنها، هذه القرارات التي يتأثر هو بها ويؤثر بها على الآخرين، وكذلك الجماعات التي بقراراتها يتأثر سلوك الفرد بسلوك، اعضاء هذه الجماعة التي ينضم إليها، وكذلك بالنسبة للمنظمات التي تتأثر وتتوثر بقراراتها على الافراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها، وبذلك تؤثر على الجوانب المختلفة للمجتمع بشكل عام. لذلك موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الاهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة والادارة المدرسية بصفة خاصة. (علوي، 2004، ص147).

يتبين للناظر في دافع عملية صنع القرار واتخاذها لدى مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم أن هناك العديد من المشاكل التي تواجهه فيما يختص بمدى اتساقه بمعايير الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع صنع القرار واتخاذها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟.

أسئلة الدراسة: تتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1- ما واقع صنع القرار الاداري واتخاذها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟.

2- ما هي العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟

3- ما مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذها لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟

4- إلى أي مدى توجد معوقات لعمل الإدارة المدرسية ذات صلة بالمؤهل والخبرة والتدريب والإختيار لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم

أهداف الدراسة:

1- التعرف على واقع صنع القرار الإداري واتخاذها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

2- التعرف على مدى نجاح تطبيق صنع القرار الإداري وتنفيذه لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

3- التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق صنع القرار الإداري واتخاذها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

4- التعرف الى على معوقات صنع القرار الإداري واتخاذها ذات الصلة بالمؤهل والخبرة والتدريب والإختيار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم .

أهمية الدراسة:

1- تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الاستفادة التي يمكن أن تحققها للعاملين في الميادين التربوية والتعليمية.

2- تطوير العملية التربوية التعليمية للارتقاء بها نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة.

3-تعد عملية صنع القرار الإداري واتخاذهُ محور أساسياً ورئيسياً في عمل الإدارة بصفة عامة والإدارة التربوية بصفة خاصة

4-قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير وارتقاء بعمل مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: 2018-2019

الحدود المكانية: مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم

مصطلحات إجرائية:

واقع: يقصد به الدارس الحالة أو الوضع المعاش

صنع القرار: يقصد به الدارس المرحلة ما قبل اتخاذ القرار

القرار: (Decision) كلمة لاتينية معناه القطع أو الفصل (Cut off) بمعنى تغليب أحد

الجوانب على الأخرى

اتخاذ القرار: إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقسيم النتائج التربوية عن كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة

المديرين والمديرات: يقصد به الدارس جميع نظار المدارس الثانوية الحكومية محلية الخرطوم

محلية الخرطوم: هي إحدى محليات ولاية الخرطوم عاصمة جمهورية السودان.

المعايير: يقصد به الدارس مجموعة من المواصفات والمقاييس التي يجب أن يتصف به الإدارة المدرسية.

الجودة الشاملة: يقصد به الدارس نظام مستمر لتحسين المنتوجات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعته.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: اتخاذ القرار

مقدمة:

يعد موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات التي حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر، وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل. يرى البعض ان القرار هو قلب الإدارة بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات ومن ثم فما دامت صناعة القرار من أهم عناصر عمليات الإدارة فإن أي إصلاح للإدارة يرتبط أساساً بمدى إمكانية الوصول إلى افضل القرارات الإدارية، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية صناعة القرارات وترشيدها هو في واقعة اهتمام بتحسين وتنمية الإدارة (حسن محمد حسن وآخرون، 2005م، ص 173).

مفهوم صنع القرار - Decision Making:

إن صنع القرار هو سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين (أحمد ابراهيم احمد، 2003م، ص 131).

تعريف القرار:

كلمة قرار تعنى الإختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة له (المليجي، 2000م، ص 198).

- القرار هو إختيار يقوم به صانع القرار من بين بدائل عديدة ومن ثم فإنها تمثل نشاط أو مجموعة من الأنشطة للإختيار من بين عدد من البدائل المحتملة. (عادل حسن، 1999، ص 16).

جدول رقم (1/1/2) يوضح الفرق بين صناعة القرار واتخاذ

وجه المقارنة	صناعة القرار	اتخاذ القرار
التعريف	ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ايه مرحلة من مراحل تكوين القرار وانما هي في الواقع صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار أي إن عملية صنع القرار معقدة تتضمن أكثر من مرحلة وأكثر من إجراء وطريقة.	هو ذلك الجزء المهم من مراحل صناعة القرار، وإحدى وظائفه الرئيسية وليست مرادفاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما توصل إليها صانعوا القرار.
المسؤول	صانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة.	متخذ القرار هو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو يعدله على ألا يتجاوز الشروط المشار إليها. إلا بعد موافقة السلطات الأعلى على ما يريد إضافة أو تعديله.

حسن محمد حسن واخرون (2005)، ص 176

أهم العوامل التي تساعد على نجاح القرار الإداري:

يقول (قزازه وآخرون، 1987م، ص 487)، أنه من أهم العوامل التي تساعد على نجاح

تطبيق القرارات وتنفيذها هي أساس من العدالة ما يلي:

- 1- الأسس والقواعد التي تبين عليها القرار.
- 2- الشرح الموجز المختصر لأهداف وابعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها.
- 3- إدراك صانعي القرار بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها القرار على نفسيات العاملين.
- 4- تطبيق القرارات المهمة على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة ومقدرة العاملين من حيث التنفيذ تجنباً لما ينتج عن تطبيقها دفعة واحدة.
- 5- وضوح محتويات القرار وصياغته في أسلوب علمي مفهوم لأن الغموض قد يقود إلى تعطيل العمل أو أكثر ارتكاب الأخطاء.
- 6- قدرة القرار على البقاء لفته زمني معقوله لأن ذلك يؤكد صحة المعلومات التي بني عليها القرار.
- 7- تحديد الصلاحيات بالواجبات والإختصاص القانونية لكل العاملين.
- 8- التقيد بروح القرار ونفسه.

أهمية القرارات في الإدارة:

وصف علماء الإدارة عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني كما وصفوا المدير بأنه متخذ قرارات (Decision maker) وأن قدرته على إتخاذ القرارات وحقه النظامي في إتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

ومن هنا أيضاً جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية موضوعاً رئيساً من دراساتهم واصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (سيف الإسلام سعد عمر، 2005م، ص 19).

خطوات اتخاذ القرار:

1- تعريف المشكلة - Formulation of the problem:

أن تحديد وتشخيص المشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري. ويعنى تعريف المشكلة ان تكون هنالك مشكلة، وأن يتم تشخيصها، وتعريفها. وقد تترايط هذا الزوايا، وقد تنفصل الواحدة عن الأخرى. كما أن تعذر تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً قد يبعد للإدارة عن الطريق الصحيح في اتخاذ قرار إزاءها

ولتحديد المشكلة لابد ان تتوافر شروط منها (سيف الإسلام سعد عمر، 2005م، ص199-203):

أ- أن يشعر المحلل ان هنالك مشكلة

ب- وأن هنالك بدائل مختلفة لحلها.

ج- وأن لكل بديل مزايا ونتائج متوقعة

2- جمع الحقائق وتحليلها:

وبعد أن يتعرف للمشكلة ويتم إدراكها ينبغي الأحاطة بكل ما تضمنه من حقائق ويتم التحليل:

أ- بتجزئة المشكلة إلى عناصرها.

ب- تفجير تلك الأجزاء.

ج- وتلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر.

3- تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها:

وتتألف هذه الخطوة من تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجاً لمشكلته ومن ثم تقييم البدائل أو الحلول.

4- اختيار البديل الأمثل:

وهنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أبرزتها الخطوة الثالثة لإختيار أكثرها كفاءة وملاءمة - ويقوم اختيار البديل المقترح عادة وفقاً لمعايير اقتصادية واجتماعية وفنية وعلى العموم فهناك أسساً للمفاضلة بين البدائل وإختيار البديل ومن هذه الأسس:

أ- أن يزن الإداري بين الحجج المؤيدة والحجج المضادة للبديل.
ب- أن يكون محققاً لمردود اقتصادي سواء في الموارد أو بكفاءة العمل أو الخدمة المقدمة.

ج- أن يكون البديل أكثر تحقيقاً للأهداف المقترحة.

د- أن ينظر للفوائد أو المضار في الأمد الطويل والقصير معاً.

هـ- أن يتأكد رجل الإدارة من واقعية البديل فلا يهتم بمثالية القرار دون واقعية.

و- أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة.

ز- أن يلاحظ الآثار الجانبية للقرار.

5- مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته:

إذ بإنتهاء إختيار البديل الأرجح يتوجه رجل الإدارة لتبني هذا البديل وإتخاذ قرار لحل مشكلته ومن ثم تنفيذه.

ومهمة التنفيذ من المهام التي تحتاج للمزيد من العناية إذ لا بد من تدراس الطرق والسبل الواجبة الاتباع في التنفيذ.

مميزات صانع القرار الصائب (فوزي سماره، 2007، ص 164-165):

- 1- يؤسس القائد قراره الصائب على الحقائق ولا مكان للعواطف في اتخاذ القرارات.
 - 2- يصدر عن قائد واثق بنفسه غير متردد ولا مضطرب، أو مذبذب، ولا يسمح للآخرين أن يؤثروا على قراره.
 - 3- القائد الناجح لا يؤخر القرار إلى أجل أمل في تغيير محتمل.
 - 4- لا يتراجع القائد عن قرار اتخذه.
 - 5- لا يظهر القائد خوفه عند إتخاذ القرار، ولا يقلق على قراره.
 - 6- القائد الناجح هو الذي يتابع تنفيذ قراره أولاً بأول.
 - 7- يجب ان يتحمل القائد قراره الهزيمة كما يحب حلاوة النجاح.
- أنواع القرارات (فوزي سماره (2007)، ص 165):

1- قرارات تتعلق بإجراءات العمل.

2- قرارات تتعلق بتخطيط وسياسة العمل.

3- قرارات تتخذ في الأزمات والطوارئ.

أنماط القرارات المدرسية:

القرارات التربوية التي تتخذ على مستوى المدرسة عديدة ولكن يمكن تمييز بعض

التصنيفات لها وفقاً للأسس التالية (حسن محمد حسن وآخرون، 2005، ص 194):

1- طبقاً لأسلوب صياغتها واتخاذها.

2- طبقاً لمدى تكرارها.

3- طبقاً لأنماط القيادة المدرسية.

4- طبقاً لمدى المشاركة.

5- طبقاً لطريقة إيصالها للعاملين.

6- طبقاً لمدى أهميتها. 7- طبقاً للمجالات الإجرائية للدراسة.

المشاكل التي تواجه الإدارة في عملية إتخاذ القرارات (سيف الإسلام سعد، 2005م، ص 204-205):

1- الصعوبات في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين تلك العناصر وإدراك العلاقة بين عناصر أن تركيز رجل الإدارة على عناصر غير مهمة والتوجه لعناصر جانبية. أو لغموض العلاقة بين العناصر ذاتها.

2- الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري:

أن إدراك رجل الإدارة حقائق المشكلة يمثل نصف حلها. ولهذا عليه أن يدرك أبعادها ويتعرف على الأغراض التي ترمي إلى تحقيقها.

3- ضعف الإستنتاجات والتوضيحات:

إذ تتوقف متانة إستنتاجات رجل الإدارة وقوة توصياته وهو يتناول المشكلة للتوصل لقرار يهدف حلها.

المشاركة في صنع القرار:

أن المشاركة في اتخاذ القرار هي من الأمور التي حث عليها ديننا الحنيف، وفي سورة الشورى يقول الله تعالى: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (سورة الشورى الآية 38).

نظرية اتخاذ القرار (عبد الفتاح محمد سعيد، 2004م، ص 42):

تقوم النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهى عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة في تنمية وتنظيم عملية إتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين وليس مع أفراد بذاتهم

الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

يقصد بالأساليب التقليدية (غير الكمية) التي تفتقر للتدقيق العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات. إذ تعود أصول هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت بأسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي

ويرى (كنعان، 1985م، ص181) من أهم الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الأساليب التالية:

1- البديحة والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديحة إدراك في العناصر الرئيسية والمهمة للمواقف والمشكلات التي تعرض له والتقدير السليم لأبعادها.

وفي فحص وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

2- إجراء التجارب: تم تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي تم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في اتخاذ القرارات وذلك ببتولي متخذ القرار نفسه إجراء التجارب اخذاً في الإعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

3- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقوم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من إختيار البديل الافضل.

ومن الصعوبات التي تواجه المدير في تطبيق هذا الأسلوب أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة الإدارية التي تواجهه إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حده (حجازي، 1980م، ص 147).

4-الخبرة:

يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من نجاح أو الفشل تنير له الطريق نحو الأمل في المستقبل. وترجع جزور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي يقوم فكرها على تفهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل الموافق والحالات السابقة. (كنعان، 1985م، ص 182)

5-أسلوب المباريات الإدارية:

يقوم هذا الأسلوب على إفتراضات مبنية أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بحكمة.

لقد أدركت الكثير من المنظمات أهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية إتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في إتخاذ قراراتهم.

6-أسلوب بحوث العمليات:

يقول (عفيفي، 1969، ص 47) تعنى بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق والفنون لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على استخدام مختلف التخصصات في العلوم الرياضية والإدارية والاقتصادية والمحاسبية والهندسية على أن يتم العمل بينهم جميعاً في

نطاق ما يسمى (روح الفريق) ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار.

7- أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقول عنه (القطامين، 2002م، ص 153). أن أحد الأساليب المفيدة في توجيه النشاطات المختلفة باتجاه تحقيق الأهداف وان هذا الأسلوب الإداري المتميز الذي يستخدم لإتخاذ وظيفة التوجيهية في العملية الإدارية يربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها.

الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

امام التطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة منذ مطلع الستينيات بسبب اكتشاف الوسائل والإختراعات الحديثة وتضخم حجم التنظيمات الإدارية وتعدد نشاطها كل هذه الأساليب ادت إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة العلمية في إتخاذ القرارات.

من الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:

1- أسلوب شجرة القرارات:

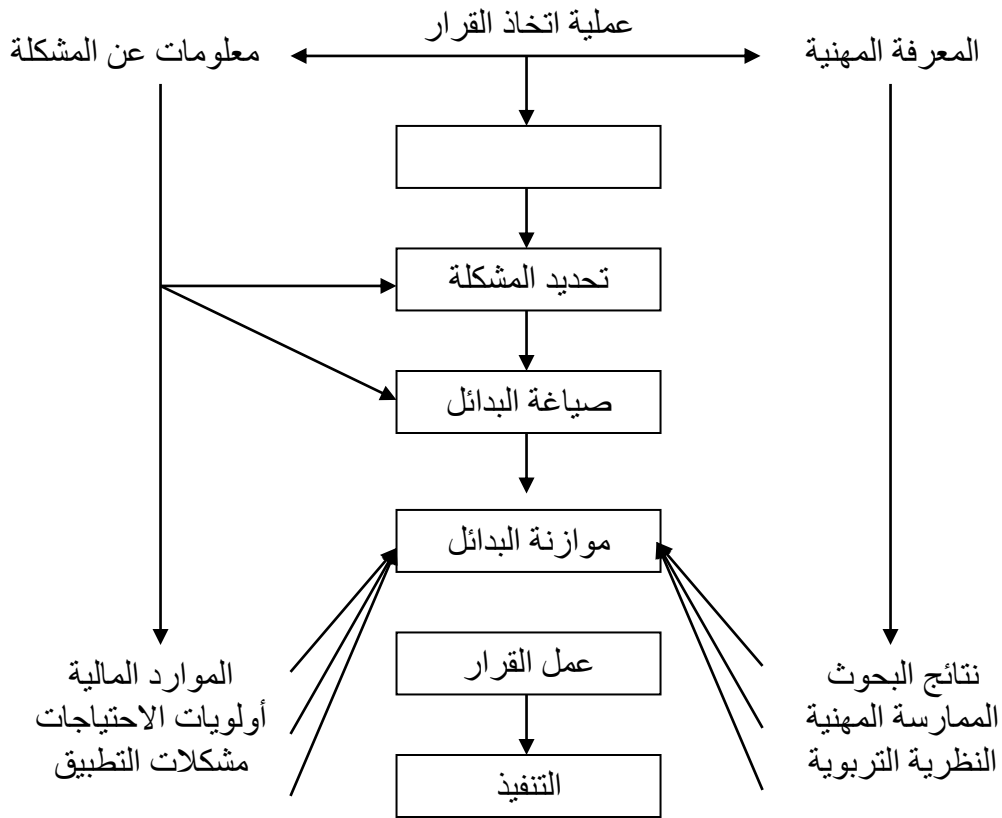
ومن وجهة نظر (كنعان، 1985م، ص 196) يصور هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي البدائل المطروحة لحل المشكلة، موضوع القرار، والإحتمالات التي تتمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

2- أسلوب دراسة الحالات:

يقوم هذا الأسلوب العلمي على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات

المتاحة عن المشكلة. ومن الوسائل المهمة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات المسمى (in-basket technique) سلة القرارات والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية إتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله. (حمادي، 1977، ص 52)

الشكل رقم (1/1/2) يوضح عملية اتخاذ القرار:



نموذج تخطيط لعملية اتخاذ القرارات التربوية (مختار نورالدين، الإدارة والقيادة التربوية 2016، ص 85)

المبحث الثاني : الإدارة المدرسية

1- مفهوم الإدارة المدرسية:

يُعد مصطلح الإدارة المدرسية مصطلح حديث النشأة، وتشكل الإدارة المدرسية مجالاً مستقلاً كونها بدأت كغيرها متأثرة بما يطرأ في المؤسسات والمنظمات، خاصة التجارية والصناعة منها، من نظم وأساليب.

ويقصد بالإدارة المدرسية كل نشاط منظم هادف مقصود تحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، والإدارة المدرسية هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية تهدف إلى تنظيم المدرسة، وارساء حركة العمل بها، على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية الاجيال وتقوم الإدارة المدرسية الحديثة على اصول علمية تهدي العمل في المدرسة وتوجهه وينبغي على مدير المدرسة إدراك وفهم هذه الأصول حتى يستطيع القيام بمهامه كقائد (اسعد، 2005، ص 45).

وفيما يلي بعض التعريف عن الإدارة المدرسية:

1- هي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة اهداف عمل من الأعمال والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد (العمادي، 2002م، ص 22).

2- كما عرفها آخر بأنها جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة العامة ويعنى بالإدارة المدرسية جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين (الحقيل، 1996م، ص 44).

3- وعرف زاهر الإدارة المدرسية بأنها (منظومة شاملة متكاملة تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقييم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي تؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة) ص 12.

2- الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

تأثرت الإدارة التربوية بما شهدته الإدارة في المجالات الأخرى من تطور نوعي من حيث استخدام النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة. وفقاً للفكر التربوي، فإن الإدارة هي (توجه النواحي الإدارية المتعلقة مباشرة بعملية التعليم وتنظيمها وضبطها) (إلياس، 1984م، ص 10).

والإدارة التربوية هي مجموعة متشابهة من العمليات تتكامل فيما بينها، لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية، لذلك فهي تشترك مع الإدارة العامة في كثير من المجالات والخصائص والوظائف الإدارية.

وهناك خلط شائع بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية عند العاملين في حقل الإدارة. ويمكن التفريق بينهما كما أوردها (آل ناجي، 2005م، ص 27) على النحو التالي:

أ- الإدارة التربوية (الإدارة العليا Educational Administration):

وهي إدارة التعليم على مستوى وزارة التربية والتعليم وتعنى بتنفيذ السياسة التربوية التي تدخل في إطار السياسة العامة للدولة، وتشكل النظام التربوي بما يحتويه من مدارس ومؤسسات تربوية، وخدمات تعليمية، وما يحكم ذلك من قوانين وتشريعات. ويعتبر وزير التربية والتعليم في أغلب النظم التربوية هو المسؤول عن تنفيذ سياسة التعليم وإدارتها.

ب- الإدارة التعليمية (الإدارة الوسطى Educational Management):

وهي الطريقة التي يدار بها التعليم وفقاً لأيدولوجية المجتمع وأوضاعه بوساطة مديري التربية والتعليم.

ج- الإدارة المدرسية (School Management):

هي وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي، وهي من المجالات التربوية الجديدة التي فرضت نفسها على أرضية الواقع التربوي على أن العلاقة التي تربط بين الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية وهي علاقة الجزء بالكل. وأن تزايد المضطر في عدد المدارس، وتعدد مسؤولياتها ادي بالمعنيين إلى إدراك أهمية الإدارة المدرسية في الوصول إلى تعليم مرتفع الكفاءة حيث برزت الحاجة إلى تكليف الشخص مؤهل يتولى مسؤولية إدارة السياسة التربوية داخل المدرسة وتنفيذها.

3-وظائف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية وظائف عدة، ذكر منها (عطوي، 2001م، ص 53) ما يلي:

- أ- وضع السياسات واتخاذ القرارات.
- ب- تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
- ج- القيادة المهنية للمدرسين والنجاح المدرسي.
- د- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه.
- هـ- توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
- و- تحسين المنهج والعملية التربوية التعليمية.
- ز- تقويم العملية التربوية التعليمية.

4-أنماط الإدارة المدرسية:

ويقصد بالانمط هنا الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة ويتخذها سبيلاً وهناك عدة أنماط في الإدارة المدرسية، ومنها على سبيل المثال لا الحصر.

أ- الإدارة الأوتوقراطية: (المغربي وآخرون، 1995، ص 67)

ويعرف هذا النوع من الإدارة بأسماء مختلفة كالإدارة العسكرية أو الإدارة الاستبدادية (الديكتاتورية)، حيث يستغل المدير الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل اتباعه على القيام بأعماله وفقاً لإرادته واهوائه متبعاً أساليب التهديد والتخويف ومستغلاً سلطته أو مركزه أو قوة مركزه للتوصل إلى أهدافه.

وقد بين (أسعد، 2005م، ص 61) بعض المميزات التي تتسم بها الإدارة الأوتوقراطية ومنها:

1- تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة يشبه المتبع تنظيم الأعمال في المصنع حيث يندرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

2- في التنظيم المدرسي يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ.

3- يدين كل من يعمل في مثل هذا النوع من الإدارة بالولاء لرؤسائه ولا يدين بمثل هذا الشعور لمرؤوسين.

4- يتخذ التوجيه الفني صبغة ديكتاتورية لمثل هذا التنظيم.

5- يمثل المدرس في مثل هذا التنظيم مركزاً ثانوياً لا تحترم شخصية المدرس في مثل هذا التنظيم.

6- يهتم المدرس بإتقان التلاميذ المواد المدرسية وتهمل كافة النواحي.

ب- الإدارة الديمقراطية: (المغربي وآخرون، 1995م، ص 81)

هذا النمط من القيادة يتبع أساليب الاقتناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ولهذا فإن المدير الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويصير أفكارهم وآرائهم الإهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الإبتكار وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقتهم الكامنة.

الأسس التي تقوم عليها الإدارة الديمقراطية ومنها: (عابدين، 2010، ص 91)

- 1- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة.
- 2- الاقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها.
- 3- التحديد الكامل والواضح لوظيفة كل عضو في المدرسة.
- 4- تنسيق جمهور العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم.
- 5- اشراك المعلمين والتلاميذ في إدارة المدرسة.
- 6- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- 7- اعتماد معيار القدرة على العمل والرغبة بذلك عند اسناد العمل للمرؤوسين.

ج- الإدارة البيروقراطية:

يرى (علاونة وآخرون، 1999، ص 88) أن هذا النوع من الإدارة يمتاز بتقسيم العمل والتسلسل الواضح للسلطة، تحكمه تعليمات وقواعد تفصيلية وعلاقات رسمية إلا إن هذا النمط قد لا يتواجد بشكل حقيقي في المنظمات والمؤسسات، ولكنه يمثل أسلوباً اختيارياً لإعادة البناء في العالم الحقيقي، ولقد اصبحت الإدارة البيروقراطية نموذج التقسيم السائد للكثير من منظمات اليوم خاصة ذات الحجم الكبير.

وتقوم هذه الإدارة على الأسس التالية:

- 1- **تسلسل السلطة:** حيث يتم اختيار وتعيين العاملين في المنظمة بناء على التسلسل، بحيث يتم رقابة وإدارة الموقع الأدنى من جانب الموقع الذي يعلوه في التنظيم.
- 2- **تقسيم العمل:** حيث يتم تجزئة العمل إلى مهام روتينية سهلة ومحددة.
- 3- **الاختيار الرسمي:** يجب اختيار وتعيين العاملين في المنظمة بناء على أسس الكفاءة الفنية من التدريب والفحص الفني.

4- **اللاشخصية:** يجب تطبيق القواعد وأدوات الرقابة دون تمييز ودون النظر إلى الأمور الشخصية.

5- **القواعد الرسمية والتعليمات:** وذلك لضمان التماسك والأفراد في التعامل مع العاملين، فعلى المديرين الاعتماد على القواعد الرسمية.

6- **التوجه المهني:** المديرين عبارة عن موظفين مهنيين وليسوا مالكيين للوحدات التي يدورنهم إنهم يعملون بأجور محددة، ويتابعون مهنتهم في المنظمة.

د- الإدارة الترسلية:

يتميز هذا النوع من الإدارة لترك الأمور إلى زمامها؛ أي يترك لاتباعه الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، اختيار أساليب التنفيذ ويعود أصل هذه الإدارة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الاوربيون في نهاية القرون الوسطي لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية (المغربي وآخرون، 1995م، ص 93).

وقد أبرز (البرادعي، 1988م، ص 87) بعض الأسس لهذه الإدارة منها:

1- تخلي مدير المدرسة عن مسؤوليات للعاملين معه دون إلى ضوابط.

2- يثير هذا النمط بين أفراد الأسرة المدرسية تنافساً بغيضاً.

3- تعطيل جميع القوانين والأنظمة والتعليمات.

هـ - الإدارة الدبلوماسية:

هي الإدارة التي يوحى ظاهرها بالديمقراطية بينما باطنها دكتاتورية ومديرها ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره، يؤمن ان مدرسة تسير على أسس وفلسفه ديمقراطية، يسعى لمناقشة مشكلات المدرسة مع المدرسين ذوي النفوذ قبل عرضها على مجلس المدرسة لانهم عنصر مؤثر والإقتراحات توافق عليها أو لا يوافق عليها يتأثر منهم

وإذا ما تقدم أحد أعضاء مجلس المدرسة بإقتراح لم يسبق لمدير المدرسة بحثه والتفاهم حوله مع الأعضاء من ذوي النفوذ، فإنه يُحيل هذا الإقتراح إلى لجنة لدراسته، لأنه يرغب في بحث كل أمر قبل إتخاذ القرار النهائي بترؤس الإجتماعات ويخطط لها، ويشرك معه لجنة من المدرسين حتى يبدو العمل منسقاً ومنظماً. له القدرة على توجيه الفكر الجماعي، يعرف من يناصر أفكاره إقتراحاته ومقترحاته أو من يناهضها، يوجه الأعضاء بطريقة لبقة لا يلقي أوامره نجد الجميع راضين عنه ويجمدون أعماله قيمة وعظيمة فهو دبلوماسي (واصل جميل حسين ، 2007، ص 33-34).

جدول رقم (2/2/2) يوضح الفرق بين سلوك الأنماط الرئيسية الثلاث للإدارة:

الترسلي	النمط الديمقراطي	النمط الديكتاتوري	الحالة
التمركز حول الفرد	التمركز حول الجماعة	التمركز حول القائد	التمركز
يقوم باتخاذها غالباً الأفراد	يشارك الأعضاء في القرارات	يتخذ القائد معظم القرارات	القرارات
الاستقلال هو الغالب	يسمح بقدر عال من الحرية	يسمح بقدر ضئيل من الحرية	الاستقلال
اتصال مفتوح وحر	اتصال ذو اتجاهين	اتصال ذو اتجاه واحد	الاتصال
القوة الذاتية	تسعى للحفز لا للقوى	تستخدم القوة والنشاط	القوة
شعور الأفراد هو الغالب	يؤخذ شعور الأفراد في الاعتبار	اهتمام قليل بشعور الأفراد	شعور التابعين
الفرد هو الأساس	يتركز حول الناس والجماعة	يتركز حول المهام	التوجيه
يقدم مصادر داعمة	يشارك الجماعة	يقوم بالتوجيه	دور القائد
الاستقلال والأداء الفردي	التعاون والمشاركة	الطاعة والبيعة	النتائج النفسية

(مختار نور الدين، 2016م، ص 111)

5- مكونات الإدارة المدرسية -أسسها ومقوماتها:

أولاً: مقوماتها: (فوزى سمارة، 2007، ص 20)

أ- المدخلات: وهي معلمين ومديرين وطلاب

ب- العمليات: وهي التفاعلات والأنشطة (التخطيط والتنظيم، والقيادة، والرقابة).

ج- المخرجات: وهي الحصيلة النهائية لمجل العمليات وهي المخرجات الإنتاجية.

د- بيئة المنظومة: وهي البيئة التي تتفاعل فيها مكونات منظومة الإدارة المدرسية.

ثانياً: الأسس العامة للإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية أسس أساسية تتمثل في (راغب أحمد راغب، 2011م، ص 60).

أ- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل في تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية.

ب- الإدارة المدرسية ودورها في اضافة جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية بجميع العاملين بالمدرسة.

ج- الإدارة المدرسية كمهاره لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي.

د- مسؤولية الإدارة المدرسية أن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل.

هـ- استخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار.

و- مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية.

ز- قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم.

6-مهارات وصفات مدير المدرسة:

المهارات:

أولاً: المهارات الفنية:

هذه المهارات يكتسبها الإنسان اكتساباً، ولا علاقة لها بالأمر الوراثية، ويقصد بها قدرة القائد التربوي على استخدام معرفته المخصصة وبرائته في استخدام الطرق العملية، والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء، بالمعرفة الفنية لدى القائد التربوي

تمكنه من فهم ما يعرض عليه من أمور إضافية إلى فهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين مناقشتهم وتبسيط الأمور والإجراءات إلى أكبر قدر ممكن.

وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى هذه المهارة أي أن التكنولوجيا تمثل قوة قادرة على التقلق في كافة أنماط العمل الإنساني - وهي بالنسبة للإدارة التربوية المعاصر تمثل مصدراً للقوة بإعتبارها قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل العام بشكل جزري (ناصف، 1997، ص101).

وقد أورد (عابدين، 2001، ص 102) بعض الخصائص والتي تميز المهارات الفنية عن غيرها:

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية المقدره على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة، واستخدام الأدوات والوسائل اللازمة لانجاز العمل.
- 3- أنها أسهل في إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

ثانياً: الإنسانية:

يقصد بها ما يتعلق بقدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يستطيع ان يجذبهم إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، مما يزيد قدرته على الإنتاج، وتضمن المهارات الإنسانية إحترام شخصيه الآخرين وتدفعهم إلى العمل بقوة دون قهر، (العتيبي 1997، ص 193).

ثالثاً: المهارات التصويرية:

لقد أثار (أحمد وحافظ، 2003، ص 102) إلى أن المهارات التصويرية ضرورية لأنها تمكن القائد من النجاح في تخطيط العمل التعليمي، وتوجيهه وترتيب الأولويات، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل.

رابعاً: المهارات الذاتية (الفطرية):

وتلعب الخصائص الذاتية دوراً كبيراً في بناء القائد التربوي ومن أهم هذه الخصائص:

أ- المبادأة والابتكار:

يقصد بالمبادأة والابتكار القدرة على التفكير الإبداعي وصنع الأفكار الرائدة تحمل المسؤولية والأقدام على عمل الأشياء، والقدرة على السير في العمل من دون الرجوع المستمر إلى المراكز الإشرافية، وترتبط بهذه السمة عدة صفات كالشجاعة، والثقة بالنفس، وحسم الأمور بالإضافة إلى الابتكار (العديلي، 1995، ص 75).

ب- ضبط النفس:

تعني القدرة على ضبط الحساسية والإنفعال؛ أي أن القائد الناجح هو الذي يكون هادئاً ويمتلك الاتزان العاطفي أو الإنفعالي، ويدير نفسه قبل إدارة الآخرين.

7- الصفات اللازمة لنجاح مدير المدرسة:

أورد (الحقيل 1996، 205) بعض الصفات المهنية والشخصية والأخلاقية والاجتماعية اللازمة لمدير المدرسة.

أولاً: الصفات المهنية:

- 1- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- 2- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
- 3- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- 4- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
- 5- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وبتعاون فعال.
- 6- معرفة خصائص نمو التلاميذ.
- 7- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

ثانياً: الصفات الشخصية اللازمة لنجاح مدير المدرسة:

1- أن يكون المدير قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله.

2- سعة الاطلاع.

3- القدرة على إتخاذ القرار في المواقف المختلفة.

4- إحترام الآخرين والإيمان بقدراتهم على العمل.

5- القدرة على اكتساب العلاقات.

8- الدور القيادي لمدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة من أكثر الأفراد نفوذاً أو سلطة بالمدرسة، لذلك فإن لديه قدرة فريدة في التأثير الإيجابي أو السلبي على آراء معلميه، واستثمار هذا التأثير في النمو المهني لهم، فإن على مدير المدرسة أن يكون ملماً بالمعارف والمهارات التي تمكنه من أداء أدوار متعددة في التنمية المهنية تتعدى دوره الرسمي والمألوف، والمتمثل في برامج التدريب أثناء الخدمة، حيث أن الدور الذي يطلع به مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه يستمد أهميته من حاجة المعلمين المستمرة لتوجيه ومساندة مدير المدرسة يمكن تلخيص الأدوار الذي يقوم به مدير المدرسة فيما يلي: (إبراهيم عباس الزهيري، ص 261-263)

أ- إختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم، والاتصال الفعال لكافة المؤسسات الموجودة في البيئة.

ب- دراسة قضايا الميدان وتحقيقاتها ومعالجتها وإبداء الرأي فيها.

ج- توخي الموضوعية في تقييم المرؤوسين ومشاركتهم في أفراحهم وأحزانهم.

د- تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال نظافة المدارس والطلاب وكذلك الاهتمام بالجوانب الجمالية.

هـ- غرس روح الانتماء والولاء للوطن والأهل.

و- توجيه الطلبة وإرشادهم إلى تحسين مستوى تحصيلهم الدراسي.

ز- صرف الأموال المدرسية حسب الأبواب المقررة للصرف.

ح- الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها.

9- أهداف الإدارة المدرسية: (عبد الغني عبود وآخرون، ص 93)

من المسلمات الأساسية في مجال الفكر الإداري، أن الإدارة لكي تكون وظيفة لا بد أن تستمد أهدافها من أهداف المجال التي تعمل فيه، ومن ثم فالإدارة المدرسية تستمد أهدافها من أهم أهداف الإدارة المدرسية. (عائشة عز الدين البشري، ص 33).

ويرى أنه في الوقت الحاضر تتنثل أهداف الإدارة المدرسية في الآتي:

أ- تربية الأطفال تربية متكاملة الجوانب لكي يسهموا في بناء وتقدم مجتمعهم كل حسب طبقتهم وإمكانياتهم.

ب- المقدرة على مواجهة تحديات العصر

ج- دراسة إحتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي والعمل على تلبيتها والمساهمة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافه.

10- خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

يحدد (ابو الوفاء وحسين، 2000، ص 19-20) مجموعة من الأسس والمبادئ على

الإدارة المدرسية الناجحة أن تحققها وهي:

أ- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

ب- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تتركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجال العمل وتوجيهه.

ج- أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الإستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام.

د- أن تكون إدارة إنسانية: ويشتمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم، والإستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السلمية لهم.

هـ- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي ان تكون السلوك الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الاداري أو أحد اعضائه أو انفراده، باتخاذ القرار دون الرجوع إلى اعضاء التنظيم والمشاركين، فيه ويتسم بتنظيم الاداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة اعضائه في تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيما بين أعضاء التنظيم.

11- مدير المدرسة: أن مدير المدرسة هو المسؤول عن كل صغيرة وكبيرة في المدرسة، وعلية فإن مدير المدرسة بمثابة المرآة التي تعكس توجيه المدرسة ومدى تعاونها في المساهمة واستنفار كافة القوى الكامنة لدى المعلمين الأكفاء والتلاميذ الأذكياء، وأولياء الأمور وجذبهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المدرسة من خلال توفير جو ملائم يسوده الحب والاحترام، والتفاهم، التعاون لبلوغ مستوى أفضل من الأداء والإنجاز (الكركي، 2008، ص 17).

ويعرفه (أحمد، 1991، ص 145) بأنه "الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، والمسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها وحلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين بعضهم بعض، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، بين الموجهين والمعلمين وهو دائماً في

المركز الرئيسي للعملية التربوية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط وتنفيذها.

12- الكفايات اللازمة لمدير المدرسة: (محمد، عبد القادر، ص 94)

ويقصد بالكفاية القدرة على عمل شيء أو أحداث نتائج معين. وقام محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد الملك محمود (1993، ص 87-89) بتلخيص الكفايات الضرورية في ميادين العلوم الإنسانية التي يحتاجها مدير المدرسة كما يلي:

أ- أن يلم مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس وتنظيمات المناهج الدراسية.

ب- أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه

ج- أن يلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوى واحد.

د- أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، كما أن يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج.

هـ- أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المهنية كتلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات والأخصائيين الاجتماعيين ورجال الصحة المدرسية.

و- أن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المدرسين.

ز- أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه توجيه هيئة التدريس وخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم.

ح- أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.

ط- أن تتوفر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم.

ي- أن يُلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشئون التلاميذ.

ك- أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية.

13- الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية:

الصعوبات ليست المشكلات، كما أنها ليست المعوقات إنما هي وأمور ذاتية في الأمر وتخص العمل ومتطلباته، وتجعل منه أمراً غير يسير، أو لعلها تقلل من يسره وسهولته وعفوية تنفيذه، أي أنها تتطلب حظاً وافراً من الجد وبذل الجهد والهمة من أجل القيام بالعمل المطلوب أو المتوقع القيام به عليه فهناك مجموعة صعوبات تكتنف الإدارة المدرسية منها:

أ- حاجاتها إلى الإعداد والتأهيل وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها والإلمام بها نحو التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم.

ب- إتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين، والوسيط.

ج- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في تنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

د- ضرورة متابعة الأبحاث والدراسات النفسية والتربوية التي تحقق النمو الشخصي والمهني.

هـ- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر من مما يتيحها اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزء من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوط به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والنقوى.

و- حاجتها إلى سعة الصدر والحلم والحزم في معالجه أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.

ز- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها. (محمد عبد القادر، 2011، ص 251-252).

14- معوقات الإدارة المدرسية:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملها إلى ثلاث فئات:
الأولى: ترتبط بالعملية التربوية التعليمية وتسمى معوقات فنية، والثانية: ترتبط بالعمل الإداري وتسمى معوقات إدارية، والثالثة، ترتبط بالنظام التربوي وهي معوقات تنظيمية (أحمد إبراهيم أحمد، 1991) وفيما يلي بيانه:

أ- المعوقات التي ترتبط بالعملية التربوية التعليمية (المعوقات التي ترتبط بالعملية التربوية التعليمية (المعوقات الفنية):

- 1- إنخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب شخصية أو مهنية أو نفسية.
- 2- النقص في إعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم.
- 3- تباين سلوكيات المعلمين المهنية وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
- 4- نقشي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسية مثل استخدام ما يعرف بالكتب المساعدة، أو التشجيع عليها من قبل المعلمين أو لجوء بعض المعلمين والتلاميذ إلى الدروس الخصوصية، واهمال الكتاب المقرر.
- 5- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية.
- 6- افتخار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

ب- المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية):

- 1- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة.
- 2- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة، أو عدم صلاحيتها.
- 3- عدم وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه جزء من الأعمال وبخاصة الأعمال الغير فنية.

- 4- اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة.
- 5- سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية.

ج- المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي (المعوقات التنظيمية):

- 1- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار.

- 2- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية.
- 3- مجانية التعليم والزامية مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى سوء استقلال هذا المبدأ والتقاعس عن التعاون.
- 4- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

15- المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية:

تواجه الإدارة المدرسية عدة مشاكل، وهذه المشاكل إما أن تكون إدارية أو فنية، وأن من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية ما يلي:

أولاً: المشاكل تتعلق بمدير المدرسة:

فكثير من مديري المدارس سواء كانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية، ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية ومعظمهم لم ينل تدريباً على مهام التوجيه التربوي، وما يتطلبه من مهارات في العمل مثل المهارات الإنسانية والتصويرية والفنية ويرجع الضعف الإداري في مديري المدارس وخاصة في المرحلة الابتدائية إلى عملية إختيارهم، حيث يتم إختيارهم بناءً على الأقدمية في العمل وكثير من مديري المدارس كانوا مدرسين ثم رشحوا للعمل وانحصرت خبرتهم الإدارية فيما يشاهدون عن إدارة المدارس التي كانوا يعملون بها وهي لا شك إدارة كانت تتقصها مفاهيم الإدارة الحديثة وكانت مهمة الإدارة المدرسية القديمة تتركز على أعمال روتينية مثل: (الحقيل، 1996، ص 194).

1- توزيع المدرسين على الفصول.

2- إعداد الجداول الدراسية.

3- الضبط والربط.

4- صيانة المباني والمعدات المدرسية.

- 5- إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتلاميذ
- 6- تنفيذ المادة الدراسية دون النظر إلى قيمة التلاميذ كهدف في حد ذاته.
- 7- مطالبة إدارة التعليم بتزويد المدرسة بالأجهزة والأدوات التعليمية.
- 8- العمل على توفير الكتب المدرسية عن طريق مكاتب التعليم.
- 9- تصريف الجوانب المالية والإدارية وتنفيذ اللوائح والتعليمات

ثانياً: مشاكل المدرسين والإدارة المدرسية:

يساهم المدرسون في مشاكل الإدارة المدرسية من عدة جوانب أهمها:

أ- غياب المدرسين عن المدرسة أو تأخرهم:

وهي ظاهرة مؤسفة ومحزنة وأكثر ما تبرز هذه المشكلة في المدارس عندما يكون مدير المدرسة غير منضبط في دوامه، فيتخذ المدرسون منه قدوة في ذلك كما أن المشكلة تبرز في المناطق النائية عندما يوجه إليها المدرسون غير الراغبين في العمل فيها.

ب- عدم تجاوب المدرسين مع مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة موجهاً تربوياً مقيماً في المدرسة، وبناءً على ذلك عليه عن يتابع أعمال المدرسين والنظر في دفاتر التحضير ومحاسبة المقصرين، والمشكلة هنا أن بعض المدرسين يعتقدون أنهم أكثر علماً في مادة تخصصهم من مدير المدرسة، كما أن البعض منهم لا يؤمن جدوى التحضير، ويعتقدون أنهم مجرد عملية روتينية، لذا فإنهم لا يتقبلون توجيهات مدير المدرسة بهذا الشأن كما أن بعض المدرسين يرفضون الإعداد للدرس بناءً على خبرتهم الطويلة في مجال التدريس.

ج- المدرس الذي لا يؤدي واجبه:

أن المشكلة هنا تكمن في وجود عدداً من المدرسين لا يستطيعون القيام بواجبهم على الوجه الأكمل، مما يمكن أن يكون له أكبر أثر في تدني التحصيل العلمي لدى الطلاب ونسب النجاح، وتتعدد أشكال هذه المشكلة وتتنوع أسبابها منها على سبيل المثال:

1-المدرس كبير السن.

2-تنافس المدرسين عن العمل في المدارس الليلية.

3-مشكلة المدرس غير الراغب في التدريس، وقد يكون السبب في ذلك أن المدرس وجه إلى منطقة لا يرغب العمل فيها، أو لعدم قدرته على التدريس.

إن المدرس الذي لا يرغب بالتدريس عبء ثقيل على الإدارة المدرسية، وغالباً ما يلجأ إلى اثاره المشاكل أمام الإدارة المدرسية لينتهم بأنه مثير للمشاكل، وبالتالي تطلب إدارة المدرسة نقله منها أو توصي إدارة التعليم بتحويله إلى عمل إداري لعدم صلاحيته للتدريس، وهذا ما يتوصل إليه المدرس الذي لا يرغب في التدريس (الحقيل، 1996، ص 196).

مرحلة التعليم الثانوي: المرحلة الثانوية هي الامتداد الطبيعي لمرحلة الأساس. وتعتبر مرحلة انتقالية بين التعليم الاساسي والجامعي وهي التي تساعد في إعداد وتأهيل الطالب للتعليم العالي ولا تختلف المرحلة الثانوية عن مرحلة الأساس في الجوهر وإنما هي استكمال لوظائف تلك المرحلة بحيث تكسب الطالب مزيداً من العمق والانتساع في المعرفة والخبرات. (محمد البشير عبد الهادي، 2003، ص 245).

المبحث الثالث: معايير الجودة الشاملة في التعليم

1- مفهوم الجودة الشاملة:

من بين المفاهيم الأكثر إنتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات مفهوم الجودة الشاملة، ويشير المفهوم بشكل مجمل إلى مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيتها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد ممكنين (رشدي أحمد طعمية، 2006، ص 12).

2- مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

يمكننا القول عن إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي تعرف بأنها: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم وستمد طاقة حركاته من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (سوسن شاكر، محمد عواد، 2008، ص 117).

3- تعريف الجودة:

الجودة لغة:

هي جودة الفهم في إصطلاح أهل النظر صحية الإنتقال من الملزومات إلى اللوازم وفعالها جاد، جودة، صار جيداً، وجاد العمل فهو جيد. والرجل أتي بالجيد من قول أو عمل فهو مجواد على المبالغة (أنيس وآخرون، 2001، ص 166-167)

الجودة اصطلاحاً:

الجودة هي الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، (أبو عابد، 2006، ص 465).

من التعريفات الإصطلاحية الدقيقة تعريف منظمة المعايير الدولية (iso) International Standardization Organization الذي يقول أن الجودة هي درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل (أحمد بطاح، 2006، ص 116).

وتعرف الجودة الشاملة بأنها فلسفة ذات أدوات وعمليات التطبيق العملي ترمي إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر، ويقوم به العاملين في المؤسسة التربوية بهدف إرضاء وإسعاد الطلبة المستفيدين. (الاعبري، 2000، ص 159)

أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرفها (القحطاني، 1993، ص 7) نقلاً عن معهد الإدارة الفيدرالي بأنها (تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت. مع الاعتماد على تمكين المستفيد من معرفة مدى تحسين الأداء).

4- تطور مفهوم الجودة الشاملة:

إرتبط تطور الجودة الشاملة بجهود، واسهامات مجموعة من العلماء الأمريكيين كانوا قد وضعوا الأسس الرئيسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من إختلاف أفكارهم الفلسفية فقد اتفق جميعهم على أن فلسفة الجودة الشاملة تتبع من رضاء العميل وتحقيق رغباته، والإهتمام بتطلعاته، والتقريب بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع داخل المنظمة. (رضا المليحي ومبارك البرازي، 2010م، ص 17)

ونتيجة الجهود هؤلاء العلماء تكونت منظمة الجودة الشاملة (iso) International Organization Salinization وكان ذلك في العام 1974. منظمة الأيزو منظمة دولية غير حكومية عبارة عن مجموعة منظمات من 130 دولة وظيفتها الأساسية إعداد المواصفات القياسية العالمية، واستمرار التحديث لهذه المواصفات في المؤسسات الإنتاجية

والحكومية. وذلك عن طريق التحديد الشامل للهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات والعمال (عباس بلة ورحمة عثمان، 2007).

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تعمل على تحسين الجودة والنوعية في العمل. وتؤثر في النظام المتبع داخل المؤسسة التعليمية، وتعتبر هذه المبادئ مترابطة ومتداخلة بصورة متصلة.

ذلك أن الجودة الشاملة عبارة عن عناصر وأسس لدعم بعضها البعض. لهذا ينبغي أن يلتزم بها كل الإداريين والعاملين. حتى تتجح المؤسسة التعليمية في تحقيق مستوى متميز من الجودة (عبد العزيز ابو نبا وفوزية مسعد، 1998، ص 75).

المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (رضا المليحي ومبارك البرازي 2010، ص 55-58) (وحافظ فرج 2007، ص 164-165) في الاتي:

1-الالتزام من قبل الإدارة العليا:

على الإدارات التعليمية المختلفة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وتفهم طرق تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية. لأنها هي التي تتولي عملية التخطيط ووضع الأهداف والسياسات اللازمة، وهي التي تمتلك اتخاذ القرار.

2-التركيز على العميل:

يقصد بالعميل كل من الطالب والمعلم والمجتمع وأولياء الأمور، والتركيز على الطالب من أولويات إدارة الجودة الشاملة. لأنه المحور الأساس الذي تدور حوله العملية التربوية التعليمية.

3- **تدعيم العلاقات الإنسانية:** هذا المبدأ يعني التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية. وتعاونهم مع الإدارة والعمل على تحقيق رضاهم النفسي والمهني لتقديم الحافز المادي والمعنوي لهم وتوفير الحرية في اتخاذ القرارات.

4- **التحسين المستمر:**

من المهم في إدارة الجودة الشاملة الوصول إلى مستوى عال من الأداء في كل الأعمال في المؤسسة التعليمية. ويتطلب تحقيق التحسين المستمر خلق بيئة مدرسية مناسبة تتيح للعاملين فرصة تحسين الأداء وجودة العمل.

5- **القيادة:**

يقصد بها قدرة الإدارة على وضع سياسة واضحة لتحسين الجودة لهذا يجب على المدير أن يتحلى بصفات القيادة الفعالة، مثل الاهتمام بإنجاز العمل، والثقة في النفس، والصدق في القول والفعل، والتعاون مع المرؤوسين، والعمل بشكل مبدع.

6- **التركيز على العمليات:**

تسعى الجودة الشاملة إلى العمل على تحسين كل العمليات داخل المؤسسة التعليمية وفي جميع المجالات. ويتطلب هذا بالضرورة الإهتمام بدراسة وإدارة كل العمليات الإدارية والإستراتيجية والتنظيمية والوقوف على جودة المدخلات التعليمية من مناهج ووسائل تعليمية وغير ذلك كما يجب التركيز على إيجاد حلول مستمرة للمشكلات التي تعوق سبل تحسين وجودة العمليات التربوية التعليمية.

7- **تؤكد الجودة الشاملة على أهمية التدريب** وعقد ورش العمل لجميع العاملين في المدرسة، من مديرين ومعلمين وإداريين وذلك لتنمية مهاراتهم في القيادة والإتصال التربوي وحل المشكلات وإتخاذ القرارات فالجودة في التعليم تبدأ وتنتهي بعملية التدريب.

8- العمل الجماعي:

هو العمل بروح الفريق الواحد، والنظرة الواحدة المشتركة والتحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام والصلاحيات التي تخص كل فرد في المؤسسة التعليمية وهذا يؤدي بدوره إلى جودة الأداء وزيادة فعاليته.

9- إتباع المنهج العلمي:

من المهم في هذا الصدد استبعاد آراء ورغبات متخذي القرار والاعتماد على الحقائق المجردة عند إتخاذ القرارات، حسب المنهج العلمي تعتمد الجودة على جمع المعلومات وتحليلها، وتحديد المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات التي يشترك في تنفيذها كل العاملين في المؤسسة التعليمية، من خلال فهمهم الكامل للعمل ومشكلاته.

10- الإشراف الجيد:

يمكن الاعتماد بصفة أساسية على مدير المؤسسة التعليمية في تحسين الأداء، وذلك بحكم وجوده الدائم، والإشراف المباشر على المعلمين والإداريين ولكي يقوم لهذه المهمة ينبغي عليه أن يتدرب مسبقاً على الأساليب الإدارية الحديثة، **وأن يعي** كيفية تقويم المعلمين والإشراف على طريقة تدريبهم، ويأتي هذا الدور المهم لمدير المؤسسة التعليمية لأنه المشرف التربوي المقيم.

11- مشاركة العاملين:

تعتمد الجودة الشاملة على تعبئة خبرات العاملين في المؤسسة التعليمية والاستفادة منها في عملية صنع القرار. ويتطلب ذلك توفير بيئة تنظيمية مناسبة، وتحسين مهارات العاملين وقدراتهم من خلال التدريب المستمر وتفويض السلطة إليهم للمشاركة في العمل الإداري كل حسب مقدراته وميوله وخبراته.

12- التغذية الراجعة المستمرة:

وتتم عن طريق رصد نتائج عملية التحسين المستمر وتقسيم برامج التدريب، وتحديد جوانب القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة وتصحيح ما يلزم تصحيحه، لضمان الاستمرار في عملية التحسين.

13- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يمكن تفادي الأخطاء بتصحيح مسار العمل منذ الوهلة الأولى ويتم هذا بتحفيز الأفراد العاملين. ودعم اهتماماتهم بالجودة وتلبية رغبات المستفيدين من العملية التعليمية ويحقق هذا المبدأ تجنب حدوث بعض المشكلات مثل ضياع الأعمال وهدر الوقت والأعمال.

6- معايير الجودة الشاملة المرتبطة بعناصر العملية التعليمية: (أحمد إبراهيم أحمد، 2006، ص 23)

1-معايير الجودة المرتبطة بالأهداف.

2-معايير الجودة الخاصة بالمناهج الدراسية.

3-معايير الجودة الخاصة بالمعلمين.

4-معايير الجودة الخاصة بالتلاميذ.

5-معايير الخاصة بالوسائل التعليمية.

6-معايير الجودة الخاصة بالتمارين والتدريبات.

7-معايير الجودة الخاصة بالإختبارات والإمتحانات.

وعليه يمكن أن تعتبر الفلسفة الإدارية الشاملة من خلال تلك المعايير السابقة تهدف إلى عدة نقاط يمكن توضيحها فيما يلي:

الأهداف الإجرائية للجودة الشاملة في العملية التعليمية:

- 1- التركيز على إرضاء الزبائن.
- 2- التفكير والتخطيط ووضع الأهداف المتوسطة والبعيد.
- 3- اشراك جميع من لهم علاقة بالمؤسسة في العمليات الإنتاجية والخدمية وإعطائهم الأهمية والمكانة والاحترام.
- 4- إعداد العاملين وإعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة ليؤدوا عملهم على أحسن وجه وضمن المستويات والمعايير النوعية المنشودة.
- 5- الالتزام بالتحسين المستمر.
- 6- الحيلولة دون حدوث المشاكل وعدم الانتظار إلى حين وقوعها. (سوسن شاكر، 2008م، ص 118)
- 7- الخطوات التي يمكن من خلالها إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التعليمية وهي:
(رشدي طعمية، 2006، ص 89)
 - 1- تحديد من هم المستفيدون بهذه الخدمة (التعلم).
 - 2- تحديد أهداف التربية من أجل الجودة.
 - 3- تحديد مسوغات ومبررات التربية من أجل الجودة.
 - 4- تحديد مضامين ومجالات ومفاهيم الجودة لتعديل المناهج.
 - 5- اختيار المداخل (الإستراتيجيات) المناسبة لإدخال مفاهيم ومبادئ وقواعد الجودة في المناهج.
 - 6- تحليل مضامين الكتب وضبطها.
 - 7- تصميم المناهج وفقاً المدخلات المعتمدة.
 - 8- التقويم الأولي.

9-التجريب النهائي.

10- تحليل النتائج.

معايير جودة التعليم الخاصة بالتلاميذ (أحمد إبراهيم، 2006)

- 1- هل يجد التلاميذ دعم فردي أثناء التعلم.
- 2- هل يتم تشجيع التلاميذ على التعلم الذاتي.
- 3- هل الحوارات تتفق مع مراحل نمو التلاميذ.
- 4- هل يتم متابعة التلاميذ من خلال المعلمين وتقديم النصح والإرشادات لحل مشاكلهم الشخصية والتعليمية.

5- هل يتم توفير تغذية راجعة للتلاميذ عن تقدمهم الدراسي.

6- هل يتم تشجيع العمل الجماعي، وروح الفريق بين التلاميذ داخل المدرسة.

7- هل يتم تزويد الدارسين بالثقافات الحديثة للتعلم لمتابعة تحصيلهم الدراسي.

8- هل تهتم الإختبارات بالمستويات المتباينة للتلاميذ.

9- أن تطبيق معايير الجودة في التعليم وتأهيل وتدريب المعلمين على تطبيقها أثناء العملية التعليمية يمكن أن يساهم في مواجهة المشكلات السابق طرحها.

8- أهمية الجودة في التعليم تتمثل في الآتي: (توفيق الزاكي، 2017، ص 51)

1- قيمة إسلامية تربوية وأساسية من أسس تعاليم ديننا الحنيف متوافقة متطلبات العصر الحديث.

2- إرتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الإنتاج.

3- اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

4- تطوير المهارات القيادية لقادة المدرسة.

5- زيادة العمل وتقليل الوقت المهدر.

- 6- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- 7- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 8- اشراك جميع العاملين في التطوير.
- 9- تحسين نوعية المخرج.
- 10- زيادة الكفاءات.

11- تقليل المهام عديمة الفائدة وتقليل الأخطاء.

أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعد إشباع الحاجات الفكرية والمهنية والروحية وغيرها من وجهة آخري فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتنتضح في الآتي: (أحمد إبراهيم أحمد، 1999، ص 83)

1- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.

2- السعي إلى تحقيق السبق والتميز.

3- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.

4- الرؤية المشتركة.

5- توفير قاعدة بيانات متكاملة.

6- التركيز على العميل داخل المنظمة.

7- القيادة الفعالة.

9- مزايا تطبيق نظام الجودة بالمدارس الثانوية:

لقد حقق نظام تطبيق الجودة الشاملة بالتعليم كثيراً من المزايا للمدارس الثانوية التي قام بتطبيقه، (مدارس القيس نموذجاً) أهمها: (عباس محمد، رحمة عثمان، 200م، ص 75)

1- إلمام العاملين بنظم الجودة وأدواتها وكيفية تطبيقها.

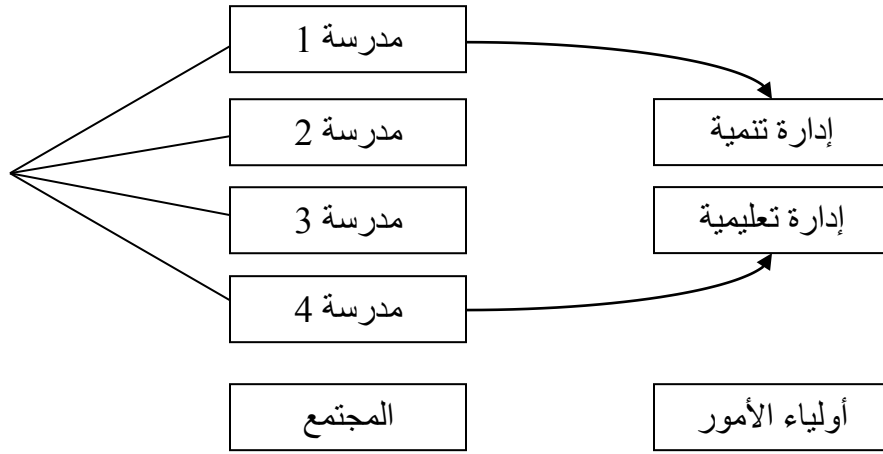
- 2- العمل بروح الفريق.
- 3- الاعتماد على معايير علمية وعملية لقياس الأداء.
- 4- التركيز على رضا العميل (الزبون).
- 5- التحسين المستمر.

10- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من أن تطبيق نظام الجودة في التعليم بالسودان أمره ضرورة التنمية بالبلاد والحاجة المحلية والعالمية لكوادر بشرية مؤهلة وذات مهارات عالية لتجويد مخرجات العملية التربوية التعليمية إلا أننا نجد كثيراً من المعوقات التي تحول دون تطبيقه بصفه كاملة وشاملة أهمها: (عباس محمد رحمه عثمان، 2007، ص 52) .

- 1- ضعف مساندة القيادة الإدارية العليا.
- 2- تركيز القيادة على الجانب الإعلامي.
- 3- رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية.
- 4- عدم رغبة القيادة في تطبيق الجودة على نفسها.
- 5- نزعة القيادة في التعامل مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
- 6- تدني حماس القيادة بعد التطبيق.
- 7- رغبة القيادة في الحلول السريعة.
- 8- وجود أولويات اخري لدى القيادة.
- 9- مقاومة التغيير.
- 10- التركيز على النتائج الكمية.
- 11- عدم المعرفة بمتطلبات الجودة.
- 12- عدم الحافز والدوافع لتطبيق الجودة

شكل رقم (2/3/2) يوضح النظام التعليمي:



الشكل يوضح تنفيذ الجودة في المجال التعليمي (السبيتي، 1428، ص 51) يظهر من خلال الشكل أعلاه ان تطبيق أعلاه خلال الشكل أن الإدارة الجيدة تأتي بمخرجات جيدة وبالتالي يستفيد كل من المجتمع وأولياء امور التلاميذ من التعليم المقدم

معايير الجودة الشاملة في التعليم:

ترتبط الجودة الشاملة في التعليم بتوفير مقاييس ومواصفات معينة، هذه المقاييس هي المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على جودة المنتج.

وقد عرف أشرف محمود جاد حسين (2009، ص 31) المعايير بأنها بيان لدرجة المستوى المتوقع للممارسات والإجراءات والعمليات التي تتبعها المؤسسة أو يراد الوصول إليها لتحقيق قدر منشود من ضمان الجودة والتميز.

وفيما يلي عرض لمعايير الجودة الشاملة في تعليم كما أوردها بعض العلماء والباحثين والمنظمات.

11- معايير الشاملة عند ديمينج (Deming):

- أ- وضع أهداف ثابتة من أجل إعداد الطالب وتزويده بخبرات تعليمية ممتعة
- ب- تبني الإدارة التعليمية لفلسفة جديدة تساعد الطالب على تحمل المسؤولية

- ج- عدم الاعتماد على نظام الدرجات فقط كأسس لتحديد مستوى أداء الطالب.
- د- الربط بين المراحل التعليمية المختلفة بهدف تحسين أداء الطلاب في كل مرحلة وعند الانتقال من مرحلة لأخرى مع الاهتمام بتوفير سجل كامل لهذه الانتقالات.
- هـ- التحسين الدائم للخدمات التعليمية المقدمة في المدارس من أجل تحسين الأداء لكل الأفراد.
- و- الاهتمام بالتدريب المستمر في مجال تحسين الأداء لكل من الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب، وبعض فئات المجتمع المهتمة بالعملية التعليمية.
- ز- وجود قيادة فعالة تساعد العاملين على حسن استخدام التقنيات والإمكانات لتحقيق أداء أفضل يساعد الطلاب على الابتكاري والإبداع
- ح- تجنب الشعور بالخوف حتى يتمكن كل فرد من أداء عمله في بيئة تربوية مناسبة.
- ط- التعاون بين الأقسام داخل المؤسسة، وتشكل فريق عمل موحد من مختلف الإدارات.
- ي- عدم ترديد الشعارات. والاهتمام بالتحضير والتجهيز والحث على العمل الجاد.
- ك- تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد الناتج من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
- ل- تحسين وتفعيل العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب بما يساعدهم الاستمتاع بالعمل.
- م- إنشاء برنامج متكامل للاهتمام بالتدريب والتعليم الذاتي من قبل كل فرد.
- ن- تدريب أفراد المجتمع على الاهتمام باحداث عمليات التغيير اللازمة لتحقيق الجودة.
- (المركز العربي التربوي لدول الخليج، 2002م، ص 9).

12- معايير الجودة عند بالدريج Malcolm Baldrige:

أ- التعليم محور التربية.

ب- التطوير المستمر والتعليم في التطوير.

ج- المساهمة الجماعية في التطوير.

د- الإدارة بالحقائق.

هـ- مسؤولية المجتمع.

و- أهمية القيادة في تطوير التعليم.

ز- مساهمة هيئة التدريس.

ح- تصميم الجودة ومنع الأخطاء.

ط- المنظمة المستقبلية.

ي- الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ك- الاهتمام بالنتائج (المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، 2002، ص 11).

13- معايير الجودة عند كروسبي Crosby:

أ- وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.

ب- وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.

ج- تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء. وضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

د- تقويم الجودة من خلال قياس دقيق حسب المعايير الموضوعية. وحساب تكلفة كل شيء لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى. (محمد شحات الخطيب، 200، ص 69)

14- معايير الجودة الشاملة، منظمة الأيزو 9000:

وافقت المنظمة على تطبيق مجموعة من المعايير للمؤسسات التربوية تشكل 21 عنصراً في مجالات رئيسية وهي كالآتي:
المسؤولية الإدارية:

- أ- اللجنة الإدارية في المنظمة التعليمية.
- ب- التمرکز حول المستخدمين في المنظمة التعليمية.
- ج- سياسة الجودة في المنظمة التعليمية.
- د- التخطيط.
- هـ- المسؤولية، السلطة، والاتصال.
- و- مراجعة الإدارة في قطاع التعليم.

إدارة الموارد:

- أ- تجهيز وتوفير الموارد في المنظمة التعليمية.
- ب- الموارد البشرية في المنظمة التعليمية.
- ج- البنية التحتية في المنظمة التعليمية.
- د- بيئة العمل في المنظمة التعليمية.

تحقيق الإنتاج:

- أ- التخطيط لتحقيق الإنتاج في المنظمة التعليمية
- ب- العمليات المرتبطة بالمستخدمين
- ج- التصميم - التطوير - د- الشراء في الصفقة
- د- عملية الخدمة الإنتاج وخصائصها هـ- ضبط الرقابة وقياس الأدوات

القياس، التحليل والتحسين:

أ- دليل عام في المنظمة التعليمية. ب- الرقابة والقياس.

ج- ضبط المنتجات غير المتوافقة في المنظمة التعليمية.

د- تحليل البيانات في المنظمة التعليمية

هـ- التحسين والتعزيز. (أشرف محمود، ومحمد جاد حسين، 2009، ص 40).

يمكن قياس الجودة الشاملة في المدارس الثانوية من خلال مجموعة من المؤشرات توفر هذه المؤشرات يدل على مدى قدرة أسلوب إدارة الجودة الشاملة على احداث التطور المنشود. وتتمثل في قدرة المدرسة الثانوية على صياغة أهدافها الخاصة بالجودة وربطها بالسياسة التعليمية. وتحديد مجالات العمل في المدرسة ووضع معايير للنجاح والتفوق. والاهتمام برفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب. مع ضرورة الالتزام بتنفيذ أهداف الجودة الشاملة ومعاييرها.

كما ينبغي العمل على إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة لضمان فعالية التنفيذ. وفتح قنوات الاتصال الفعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية العليا والنهوض بالتنمية المعنية لأسرة المدرسة من معلمين وإداريين. وضرورة مشاركة أولياء الأمور والطلاب في تطبيق مبادئ ومعايير أسلوب إدارة الجودة الشاملة على مستوى المدرسة. (محمد سعيد محمد السيد، 2008، ص 186).

15- مبررات استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية:

فقد صاغها محمد سعيد محمد السيد (2008، ص 164) كالآتي:

أ- الحاجة إلى ايجاد آلية جديدة لتطوير إدارة المدارس الثانوية بحيث تصبح إدارة المدرسة نموذجاً لسائر المنظمات في الإدارة.

ب- عدم الرضا عن أداء المدرسة الثانوية لوظائفها.

- ج- التغييرات التي حدثت في المجتمع واثرت في البنية التي توجد فيها المدارس الثانوية.
- د- تنافس الطلاب للدخول إلى التعليم العالي وتطلعاتهم إلى تعليم ذي جودة ومهارة.
- هـ- التطورات التكنولوجية المعاصرة، واستخدام الوسائل التعليمية في المدارس الثانوية.

ثانياً: الدراسات السابقة

مقدمة:

إن البحوث والدراسات السابقة لها اهميتها الكبيرة وفائدتها العظيمة للدارسين لذا قام الدارس بالاطلاع على عدد من البحوث العلمية بيد انه لم يجد دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية بصورة مباشرة ولكن هنا من دراسات وبحوث تناولت جانباً أو اخر من موضوع الدراسة.

1-دراسة عائشة عز الدين البشرى، تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس الأساس بولاية الخرطوم، بحث مقدم من جامعة افريقيا العالمية، لنيل الدكتوراه (2006)،

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تنمية قدرات المديرين على اتخاذ القرار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات والمعلومات والمراجع، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

1-اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات بمدارس الأساس يؤدي إلى نجاح العمل التربوي وتحقيق الأهداف التربوية.

2-التخطيط عامل مهم في اتخاذ القرارات بما يؤدي لاستقرار وتفوق وكفاية العملية التعليمية بمدرسة الاساس

3-تتويج مجلس الآباء من مجموعة من المختصين عامل مهم لنمو موارد المدرسة وتطويرها.

4-مدير مدرسة الأساس الكفو تظهر كفاءته في نمو المدرسة مالياً عن طريق توظيف الموارد المالية والبشرية الموجودة بطريقة سليمة واستتباط أساليب لتنمية الوجود منها عوضاً استحداث موارد أخرى تعمل جميعها على تحقيق الأهداف المرسومة.

5-العمل بموجب اللوائح والمرشد المدرسين ولجان متخصصة بالمدرسة من مجموعة المدرسين والإداريين والآباء دليل على كفاءة مدير المدرسة كما أنه مؤشر ايجابي على أن القرارات داخل المدرسة تتضع عبر المؤسسة واللائحة.

6-توظيف موارد مدرسة الأساس المادية والبشرية عبر قرارات راشدة يؤدي إلى تحقق المدرسة نتائج أكاديمية متقدمة على المدارس الأخرى.

7-تنمية المهارات وبناء القدرات لمديري مدارس الأساس ينعكس إيجاباً على القرارات الراشدة الصادرة منهم.

2-دراسة احمد غنيم على أبو الخير ، تطوير إدارة التعليم عن بعد وفق معايير الجودة الشاملة. (دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة) وهي رسالة دكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م

هدفت الدراسة إلى التعرف على المبادئ والأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، والوقوف على واقع إدارة التعليم عن بعد بجامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على اهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عن بعد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المناطق ومساعدتهم ومنسقي البرامج الأكاديمية والمسؤولين الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين الأكاديميين البالغ عددهم (109) إداريين وأكاديميين .

ومن اهم النتائج التي توصل إليها الدارس ما يلي:

1- تبين من خلال تحليل نتائج الاستبانة ان درجة ممارسة مجتمع الدراسة لمعايير إدارة الجودة الشاملة كانت يوزن (58.4) وهذا يدل على ان واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة القدس المفتوحة ذات مستوى متدني.

2- اظهرت النتائج ان المجال (إجراءات القيادة لإدارة الجودة) وهي نسبة مقبولة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيري الوظيفة والمنطقة التعليمية.

4- اهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة التعليم الجامعي عن بعد هي:

أ- الإفتقار للمهارات اللازمة لقيادة إدارة الجودة الشاملة والمركزية في إتخاذ القرار.

ب- حاجة الخطط التشغيلية إلى المرونة، والنقص في الإمكانيات المادية.

ج- غياب الوصف الوظيفي.

د- عدم الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التعليم عن بعد بحاجة القدس المفتوحة

من وجهة نظر المسؤولين الإداريين والمشرفين الأكاديميين المتفرغين، ومن ثم

الوقوف على مدى تطبيق إدارة الجامعة لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول

إلى تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم عن بعد في ضوء مفهوم إدارة الجودة

الشاملة.

3-دراسة منال حسن عباس ، تطور الإدارة التربوية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة
بوزارة التعليم العام بجمهورية السودان،رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا (2010م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة التربوية بوزارة التعليم العام، والتعرف على
وظائف الإدارة التربوية بوزارة التعليم العام واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
ودلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطور وظائف الإدارة التربوية وبين معايير
إدارة الجودة الشاملة عند مرحلة التخطيط.

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطور وظائف الإدارة التربوية وبين معايير
إدارة الجودة الشاملة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطور وظائف الإدارة التربوية وبين معايير
إدارة الجودة الشاملة.

4-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تطور وظائف الإدارة التربوية وبين معايير
إدارة الجودة الشاملة عند مرحلة التغيير والتجديد.

5-وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مخرجات التعليم عند تطبيق معايير إدارة
الجودة الشاملة على وظائف الإدارة التربوية.

4-دراسة محمد مكايي محمد صالح ، مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي
التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، بحث مقدم
لنيل درجة الدكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،(2013)

وهدف الدراسة التعرف على مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بولاية
الجزيرة بمعايير الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

يتكون مجتمع الدراسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية الجزيرة البالغ عددهم (493) مدير ومديرة بالإضافة إلى مسؤولي التعليم بالولاية عددهم (15) فرداً وتم إختيار عينة عشوائية (154) مدير ومديرة .
وتوصل الباحث على النتائج التالية:

- 1- وجود التعاون التام بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم الثانوي بالمحلية.
 - 2- وجود التعاون الكامل بين جميع الشعب والاقسام داخل المدرسة.
 - 3- أداء العاملين في المدرسة لأعمالهم دون الشعور بالخوف من الفشل.
 - 4- توجيه العاملين لكل الامكانيات الموجودة في المدرسة نحو تحقيق أداء أفضل.
 - 5- توفير التقنيات الحديثة للتدريس.
 - 6- اهتمام إدارة المدرسة بالحث على الأداء الجيد
 - 7- وجود علاقات اجتماعية جيدة داخل اسرة المدرسة.
 - 8- وجود علاقات جيدة بين إدارة المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم.
- أهم التوصيات:

- 1- التدريب المستمر والإستفادة من خبرات المعلمين .
- 2- توفير إدارة المدرسة للبيئة الصالحة للعمل المدرسي.
- 3- إهتمام المعلمين بالتخطيط اليومي للدروس
- 5- دراسة الطيب يوسف محمد احمد ، تقويم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحلية الخرطوم، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،(2015م)

وهدفت الدراسة التعرف على إجراءات الجودة المطبقة على المهام الإشرافية لمديري المدارس الحكومية في مرحلة الأساس بمحلية الخرطوم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات .
يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس مرحلة الأساس الحكومية بمحلية الخرطوم
عددهم (189) مدير ومديرة، وتم إختيار عينة عشوائية عدد(100) مدير ومديرة .
ومن اهم النتائج التي توصل عليه ما يلي:

1- أن بعض إجراءات الجودة الشاملة مطبقة من قبل مديري المدارس الحكومية في
الأساس بدرجة تناسب المطلوب منهم.

2- هنالك تقارب في استجابات مديري المدارس الحكومية لمرحلة الاساس.

3- أكثر المحاور حظوا بالموافقة والقبول هو التقويم ومفاهيمه.

4- المحور الذي يلي التقويم في الحظو بالموافقة هو محور ضبط إلى مهام الإشرافية.

5- أقل محمور يحظي بالموافقة هو محور المعلمين مما يأتي مؤشراً واضحاً بعدم

إعطاء مديري المدارس الحكومية لمرحلة الأساس الاهتمام الكافي للمعلمين.

أهم التوصيات:

1- مواصلة فاعلية التدريب القائم الآن.

2- تعريف الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها.

3- دعم الدولة للإدارة المدرسية.

4- التوسع في دراسات الإشراف التربوي في مدارس مرحلة الأساس.

6- دراسة تركي الحميدي جزاع العتيبي، مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء

مهامهم ودورة في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت، رسالة مقدم

لنيل درجة الدكتوراه في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،(2015م)

هدفت الدراسة التعرف على التمكين الإداري وتحديد أهم أبعاده، لدى مديري المدارس الثانوية وأداء مهامهم ودورة في تحقيق الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

يضم مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت ، والبالغ عددهم (144) ، تم إختيار عينة الدراسة بطريقة العينة المقصودة، حيث تم توزيع (144) إستمارة .
وتوصل على النتائج التالية:

1- دور التمكين الإداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة الحكومية بدولة الكويت هي درجة متوسطة، تعادل وزن نسبي (62.6%)

2- أبعاد عملية التمكين مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها في الواقع كالآتي:

أ- تفويض السلطة.

ب- العمل الجماعي.

ج- تطوير الشخصية.

د- التحفيز الذاتي.

هـ- السلوك الإبداعي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع في جميع أبعاد مقياس التمكين الإداري.

4- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجال السلوك الإبداعي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهلات فوق جامعية.

5- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول أبعاد التمكين لمتغير عدد سنوات في جميع أبعاد التمكين الإداري لصالح مجموعة الأفراد الذين تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن (6 سنوات).
أهم التوصيات:

1- تعديل القوانين واللوائح التي تحد من عملية التمكين الإداري لمديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت

2- الاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية للمديرين

3- العمل على تكثيف الدورات التدريبية للقيادات التربوية

4- الاهتمام ببرامج إعداد لتدريب مديري المدارس الثانوية على ممارسة السلطات المفوضة إليهم

7- دراسة توفيق الزاكي حسن موسي ، واقع الإدارة والتخطيط التربوي بالتعليم الثانوي في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017م

هدفت الدراسة الوقوف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة للإدارة التربوية والتخطيط ومعرفة مدي كفايتهم لتحقيق الأهداف المنشودة في عملية اتخاذ القرار التربوي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية ومعلميها بحري والبالغ عددهم (1456) معلم ومعلمة ، وعدد (60) مدير ومديرة وتم إختيار عينة بعدد (164) معلم ومعلمة و(60) مدير ومديرة .

توصل الباحث إلي النتائج التالية:

- 1- عدم عمل الإدارة التربوية ممثلة في وزارة التربية والتعليم عن تحفيز المعلمون المتميزون والمبدعون في اداء عملهم.
- 2- تعمل الإدارة التربوية على سن اللوائح وصياغة التشريعات التي تحقق الأهداف التربوية.
- 3- قصور الإدارة التربوية على العمل في جانب تحسين المرتبات بصورة تتاسب احتياجات المعلمين المعيشية.
- 4- عدم توضيح الإدارة التربوية متمثلة في وزارة التربية والتعليم لمعظم المعلمين بالمحلية.
- 5- معظم الإدارات المدرسية يتم اختيارها بناءً على شروط الوظيفة في التأهيل والخبرة.
- 6- معظم الإدارات المدرسية لا تراعي جودة اتخاذ القرار التنفيذي التربوي بديمقراطية.
- 7- ضعف جهود الإدارة التربوية عبر إدارة المناهج في تطبيق معايير جودة تأليف المناهج الدراسية.

أهم التوصيات:

- 1- يجب أن تعمل الإدارة التربوية على وضع لائحة لتحفيز المعلمين.
- 2- العمل على تحسين المرتبات بصورة تتاسب احتياجات المعلمين المعيشية.
- 3- العمل على تفعيل لوائح إختيار مديري المدارس الثانوية.
- 4- وضع آلية مناسبة للتحقيق من ضمان تطبيق معايير الجودة الشاملة

المقارنة بين الدراسات السابقة ومناقشتها:

تشابهت الدراسات السابقة في الأدوات، والوسائل، ومنهج البحث، التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات حيث نجدها اخذت بالمنهجية الوصفية ثم تحليل المعلومات،

والبيانات، وأكدت على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القيادة التربوية من أجل الوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى لها القيادة التربوية.

الدراسة الحالية:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف كهدف تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القيادة التربوية من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وافقت الدراسات السابقة في المنهج المستخدم في إجراء الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات

واختلفت عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وصنع القرار واتخاذها لدى الإدارة المدرسية.

ويؤكد الدارس على أهمية صنع القرار واتخاذها الصائب لدى الإدارة المدرسية لأنها تساعد القيادة المدرسية من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية السامية بكل سهولة ويسر والإرتقاء بها نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز.

مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

لا شك أن هنالك الإستفادة القصوى والعظيمة للدراسات السابقة، ويؤكد الدارس بأن الدراسات السابقة كانت بمثابة السبيل والمنهاج الموجه والمخطط والمنظم لدراستي في شتي المناحي من حيث المنهج وتصميم الأداة وتغطية أهم الجوانب التي لم تطرق لها الدراسات السابقة وخاصة في عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة المدرسية بمدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على وصف لكل من منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى وصف لأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث البناء والصدق.

1- منهج الدراسة:

اعتمد الدارس في دراسته الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي لما تطلبه الدراسة من بيانات ومعلومات خاصة بمجتمع الدراسة من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

2- مجتمع الدراسة:

تتضمن مجتمع الدراسة مديري مديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم والتي بلغ عددها (54) مدرسة ثانوية.

3- عينة الدراسة:

إختار الدارس عينة عشوائية بعدد (47) مدير ومديرة من العدد الكلي (54).

جدول رقم (1/3) يوضح توزيع عينة الدراسة مديري ومديرات حسب الجنس

العدد		
24	ذكر	الجنس
23	انثى	
47		المجموع

جدول رقم (2/3) توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العدد		
5	دبلوم	المؤهل العلمي
27	بكلوريوس	
10	دبلوم عالي	
4	ماجستير	
1	دكتوراه	
47		المجموع

جدول رقم (3/3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة لمتغير الخبرة

العدد		
2	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
1	من 5 - 10 سنوات	
1	من 10 - 15 سنة	
43	من 15 واكثر	
47		المجموع

4-أداة الدراسة:

قام الدارس بتصميم الاستبانة الخاصة مستعيناً بالخبرة الشخصية وكذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في الإدارة المدرسية وهذه الاستبانة معدة على شكل فقرات ذات مقاييس خماسي.

5- صدق الأداة:

اعتمد الدارس على صدق المحكمين، وهو ما يعرف بالصدق الظاهر، للتحقق من صدق الأداة حيث قام بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ووقد أبدى المحكمون آرائهم وملاحظاتهم ، حيث أشار البعض على إجراء بعض التعديلات على بعض البنود، وبعدهم إشار على حذف بعض البنود، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض البنود ثم عرض على المشرف بعد التعديل فأبدى بموافقة على ما تم، حتى أصبح الأداة في شكلها النهائي وبعض ذلك طرحت للتطبيق.

6- إجراءات الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان على صورتها النهائية قام الدارس لتوزيع الاستبيان بنفسه في المحلية التي شملتها الدراسة، وقام الدارس بالتوضيح لأفراد العينة على كيفية الإجابة على فقرات الاستبيان، ومن ثم تم جمع الاستبيان وبعد ذلك تم تحليل البيانات واستخراج نتائجها.

7- متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أ-الجنس ب-المؤهل العلمي

ج-نوع المؤهل د-الخبرة

8- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل محور من المحاور الأربعة للاستبانة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج وتفسيرها

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي اسفرت عنها الدراسة حول واقع صنع القرار الإداري اتخاذه لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفق لمعايير الجودة الشاملة، ومناقشة هذه النتائج المترتبة على ذلك لوضع الحلول المناسبة لها.

جدول رقم (4/4) يوضح البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
%51.1	24	ذكر	الجنس
%48.9	23	انثى	
%100	47		المجموع
%10.6	5	دبلوم	المؤهل العلمي
%57.4	27	بكلوريوس	
%21.3	10	دبلوم عالي	
%8.5	4	ماجستير	
%2.1	1	دكتوراه	
%100	47		المجموع
%61.7	29	تربوي	نوع المؤهل
%38.3	18	غير تربوي	
%100	47		المجموع
%4.3	2	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%2.1	1	من 5 - 10 سنوات	
%2.1	1	من 10 - 15 سنة	

%91.5	43	من 15 وأكثر	
%100	47		المجموع
%70.2	33	مدير	الصفة
%29.8	14	وكيل	
%100	47		المجموع

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الجدول أعلاه حسب الجنس يتضح أن نسبة الذكور بلغت 51.1%، أما الإناث بلغت نسبة 48.9%، حسب المؤهل العلمي يتضح أن 10.5% كانوا دبلوم، بينما بكالوريوس 57.4%، أما الدبلوم عالي كانوا 21.3%، أما حملة الماجستير 8.5%، أما الدكتوراه 2.1%، أما حسب سنوات الخبرة يتضح أن سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل بلغت نسبتهم 4.3%، والذين كانت خبرتهم من 5-10 سنوات بلغت نسبتهم 2.1%، أما 2.1% كانت من 10-15 سنة، 91.5% كانوا من 15 سنة فأكثر.

الاعتمادية: للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الفرضية الأولى (0.57)، الفرضية الثانية (0.38) الفرضية الثالثة (0.84)، الفرضية الرابعة (0.32) أدناه.

جدول رقم (5/4) يوضح الاعتمادية

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الفرضية الأولى	11	0.57
الفرضية الثانية	17	0.38
الفرضية الثالثة	15	0.84
الفرضية الرابعة	10	0.32

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

جدول رقم (6/4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفرضية الأولى	1.96	.44
الفرضية الثانية	2.69	.39
الفرضية الثالثة	1.80	.55
الفرضية الرابعة	2.66	.49

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول اعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث اتضح من الجدول أن الوسط الحسابي الفرضية الأولى (1.96) والانحراف المعياري (0.44)، أما الفرضية الثانية كان الوسط الحسابي (2.69) والانحراف المعياري (0.39)، أما الفرضية الثالثة كان الوسط الحسابي (1.80) والانحراف المعياري (0.55)، أما الفرضية الرابعة كان الوسط الحسابي (2.66) والانحراف المعياري (0.49).

السؤال الاول:

جدول رقم (7/4) ما واقع صنع القرار الاداري واتخاذها، لدى مديري ومديرات المدارس

الثانوية بمحلية الخرطوم وفقا لمعايير الجودة الشاملة

النسبة %					العبارات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق		
1	12	4	3	27	تتخذ الادارة القرارات باستقلالية تامة	1
%2.1	%25.5	%8.5	%6.4	%57.4		
-	-	1	24	22	تحرص الادارة على التحسين المستمر في كافة الجوانب الادارية بالمدرسة	2
-	-	%2.1	%51.1	%46.8		
1	-	2	21	23	تراعي الادارة الجوانب الانسانية في التعامل مع المرؤوسين	3
%2.1	-	%4.3	%44.7	%48.9		
1	3	1	17	25	توجد علاقات بين إدارة المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من اجل جودة التعليم	4
%2.1	%6.4	%2.1	%36.2	%53.2		
2	4	4	11	26	تتخذ الادارة القرارات الادارية بأساليب علمية	5
%4.3	%8.5	%8.5	%23.4	%55.3		
13	19	4	2	9	يتوفر للمدرسة الدعم المادي لتنفيذ البرامج التعليمية	6
%27.7	%40.4	%8.5	%4.3	%19.1		
1	12	7	9	18	تعمل الادارة على غرس ثقافة الجودة داخل المدرسة بتدريب المعلمين عليها	7
%2.1	%25.5	%14.9	%19.1	%38.3		
4	-	3	17	23	تحت الادارة العاملين على الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة	8
%8.5	-	%6.4	%36.2	%48.9		
1	2	2	23	19	تتمى الادارة روح العمل الجماعي التعاوني بين	9

الاقسام	40.4%	48.9%	4.3%	4.3%	2.1%
10	تتعتمد الادارة على اسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات	21	22	3	1
		44.7%	46.8%	6.4%	2.1%
11	تقوم الادارة بمتابعة تنفيذ قراراته في كافة مراحلها المختلفة	19	23	3	2
		40.4%	48.9%	6.4%	4.3%

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الجدول يلاحظ أن نسبة الذين يوافقون على العبارة الاولى من عينة الدراسة بلغت 63.8% اوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون على العبارة بلغت نسبتهم 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشده 27.6% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة. وايضاً من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية من عينة الدراسة بلغت 97.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 2.1% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة من عينة الدراسة بلغت 93.6% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 4.3%، ونسبة الذين لا يوافقون بشده بلغت 2.1% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة من عينة الدراسة بلغت 89.4% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 2.1%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشده 8.5% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة من عينة الدراسة بلغت 78.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون

8.5%، اما الذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 12.8% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، أما بالنسبة للعبارة السادسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السادسة من عينة الدراسة بلغت 23.4% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 68.1% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السابعة من عينة الدراسة بلغت 57.4% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 14.9%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 27.6% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، أما بالنسبة للعبارة الثامنة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثامنة من عينة الدراسة بلغت 85.1% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، والذين لا يوافقون 8.5% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة التاسعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة التاسعة من عينة الدراسة بلغت 89.3% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 4.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 6.4% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، أما بالنسبة للعبارة العاشرة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة العاشرة من عينة الدراسة بلغت 91.5% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، والذين لا يوافقون 2.1% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، أما بالنسبة للعبارة الحادية عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الحادية عشر من عينة الدراسة بلغت 89.3% اوفق

بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، والذين لا يوافقون 4.3% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة.

السؤال الأول: ما واقع صنع القرار الاداري واتخاذ، لدى مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم وفقا لمعايير الجودة الشاملة

العبارة	مربع كآي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
تتخذ الادارة القرارات باستقلالية تامة	48.638	2.09	1.380	4	.000
تحرص الادارة على التحسين المستمر في كافة الجوانب الادارية بالمدرسة	20.723	1.55	.544	2	.000
تراعي الادارة الجوانب الانسانية في التعامل مع المرؤوسين	35.979	1.62	.768	3	.000
توجد علاقات بين ادارة المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من اجل جودة التعليم	51.404	1.68	.958	4	.000
تتخذ الادارة القرارات الادارية بأساليب علمية	41.617	1.83	1.167	4	.000
يتوفر للمدرسة الدعم المادي لتنفيذ البرامج التعليمية	20.128	3.53	1.442	4	.000
تعمل الادارة على غرس ثقافة الجودة داخل المدرسة بتدريب المعلمين عليها	16.723	2.34	1.290	4	.002
تحت الادارة العاملين على الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة	24.754	1.74	.920	3	.000

48.638	1.79	.883	4	.000	تتمى الادارة روح العمل الجماعي التعاوني بين الاقسام
32.574	1.66	.700	3	.000	تعتمد الادارة على اسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات
29.851	1.74	.765	3	.000	تقوم الادارة بمتابعة تنفيذ قراراته في كافة مراحلها المختلفة

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول أعلاه يوضح مربع كاي انحصر بين 51.404 و 16.723 والوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب الى (3)، أما الوسط الحسابي انحصر (3.53) و (1.55)، أما الانحراف المعياري للعبارات انحصر بين (1.442) و(0.544).

السؤال الثاني: جدول رقم (8/4) ما هي العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم.

م	العبارات	النسبة %				
		أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتناسب مساحة الفصول مع عدد الطلاب	22	12	10	3	0
		%48.6	%25.5	%21.3	%6.4	0
2	توجد قاعة مهيأة للاجتماعات في المدرسة	4	2	6	25	10
		%8.5	%4.3	%12.8	%53.2	%21.3
3	وجود مبنى المدرسة في مكان غير هادئ	12	4	4	20	7
		%25.5	%8.5	%8.5	%42.6	%14.9

13	22	3	8	1	توجد مكتبة متكاملة بالمدرسة	4
%27.7	%46.8	%6.4	%17	%2.1		
9	17	4	7	10	عدم توفير الكهرباء بالمدرسة بصورة دائمة ومستقرة	5
%19.1	%36.2	%8.5	%14.9	%21.3		
5	8	12	6	16	العاملين لا يحسنون استخدام التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة	6
%10.6	%17	%25.5	%12.8	%34		
2	1	1	20	23	يوجد تعاون تام بين ادارة المدرسة والعاملين بها	7
%4.3	%2.1	%2.1	%42.6	%48.9		
2	3	2	23	17	تعاني الادارة من قلة عدم الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها	8
%4.3	%6.4	%4.3	%48.9	%36.2		
3	7	5	9	23	اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي واضحة	9
%6.4	%14.9	%10.6	%19.1	%48.9		
1	16	10	10	10	ضعف مساندة القيادة الإدارية العليا	10
%2.1	%34	%21.3	21.35	21.35		
3	18	10	7	9	تركيز القيادة على العمل الاعلامي	11
%6.4	%38.3	%21.3	%14.9	%19.1		
6	9	10	9	13	رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الادارة التقليدية	12
%12.8	%19.1	%21.3	%19.1	%27.7		
3	9	4	12	19	تؤمن القيادة التعليمية بأهمية التغيير والتطوير	13
%6.4	19.15	%8.5	%25.5	%40.4		
6	12	8	7	14	عدم اخذ القيادة بالأولويات	14
%12.8	%25.5	%17	%14.9	%29.8		
3	12	13	7	12	عدم المعرفة بمتطلبات الجودة الشاملة	15

%6.4	%25.5	%27.7	%14.9	%25.5		
4	19	6	9	9	تتوفر لدى المديرين والمديرات معرفة تامة بمتطلبات الجودة الشاملة	16
%8.5	%40.4	%12.8	%19.1	%19.1		
2	11	4	9	21	عدم وجود حوافز لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة	17
%4.3	%23.4	%8.5	%19.1	%44.7		

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الاولى من عينة الدراسة بلغت 74.1% أوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون على العبارة بلغت نسبتهم 21.3%، بينما لا اوافق 6.4%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة. وايضاً من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية من عينة الدراسة بلغت 12.5% اوفق بشدة ووافق بينما الذين بينما المحايدون 12.8%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 74.5%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثالثة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة من عينة الدراسة بلغت 34% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 57.5%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة من عينة الدراسة بلغت 19.1% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 74.5%، مما يرجح القرار الإحصائي رفض فرضية الدراسة وقبول العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة من عينة الدراسة بلغت

36.2% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة
55.3%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في
حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السادسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على
العبارة السادسة من عينة الدراسة بلغت 46.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين
25.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 27.6%، مما يرجح القرار الإحصائي
برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة
السابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السابعة من عينة الدراسة بلغت
91.5% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين 2.1%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة
6.4%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في
حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثامنة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على
العبارة الثامنة من عينة الدراسة بلغت 85.1% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين
4.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 10.7%، مما يرجح القرار الإحصائي
بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة
التاسعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة التاسعة من عينة الدراسة بلغت 60%
اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين 10.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة
21.3%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في
حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة العاشرة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على
العبارة العاشرة من عينة الدراسة بلغت 42.6% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدين
21.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 36.1%، مما يرجح القرار الإحصائي
برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة
الحادية عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الحادية عشر من عينة الدراسة

بلغت 34% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 21.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 44.7%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثانية عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية عشر من عينة الدراسة بلغت 46.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 21.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 31.9%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثالثة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة عشر من عينة الدراسة بلغت 65.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 25.5%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة عشر من عينة الدراسة بلغت 44.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 17%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 38.3%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة عشر من عينة الدراسة بلغت 39.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 27.7%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 31.9%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السادسة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السادسة عشر من عينة الدراسة بلغت 38.2% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 12.8%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 48.4%، مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السابعة عشر فنجد ان نسبة

الذين يوافقون على العبارة السابعة عشر من عينة الدراسة بلغت 36.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 27.7%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة.

السؤال الثاني: ما هي العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم.

العبارة	مربع كآي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
تتناسب مساحة الفصول مع عدد الطلاب	17.723	2.15	1.383	3	.001
توجد قاعة مهياة للاجتماعات في المدرسة	36.085	3.74	1.113	4	.000
وجود مبنى المدرسة في مكان غير هادئ	19.489	3.13	1.469	4	.001
توجد مكتبة متكاملة بالمدرسة	30.340	3.81	1.096	4	.000
عدم توفر الكهرباء بالمدرسة بصورة دائمة ومستقرة	9.915	3.17	1.464	4	.042
العاملين لا يحسنون استخدام التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة	8.851	2.57	1.395	4	.065
يوجد تعاون تام بين ادارة المدرسة والعاملين بها	52.468	1.70	.954	4	.000
تعاني الادارة من قلة عدم الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها	41.830	1.94	1.030	4	.000
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي واضحة	26.723	2.11	1.339	4	.000
ضعف مساندة القيادة العليا	12.255	2.14	1.206	4	.016
تركز القيادة على العمل الاعلامي	12.894	2.98	1.260	4	.012
رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الادارة التقليدية	2.681	2.70	1.397	4	.613

.001	4	1.343	2.26	18.000	تؤمن القيادة التعليمية بأهمية التغيير والتطوير
.285	4	1.448	2.77	5.021	عدم اخذ القيادة بالأولويات
.100	4	1.280	2.72	7.787	عدم المعرفة بمتطلبات الجودة الشاملة
.007	4	1.319	3.00	14.170	تتوفر لدى المديرين والمديرات معرفة تامة بمتطلبات الجودة الشاملة
.000	4	1.355	2.23	23.531	عدم وجود حوافز لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول أعلاه يوضح مربع كاي انحصر بين 52.468 و 2.681 والوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب الى (3)، اما الوسط الحسابي انحصر (3.81) و(1.70)، اما الانحراف المعياري للعبارات انحصر بين (1.469) و(0.954) .

السؤال الثالث:

جدول رقم (9/4) ما مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذها وفقا لمعايير الجودة الشاملة

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	عدم وجود سياسة محدده وخطط وفقا لمعايير الجودة	17	14	9	5
		36.2%	29.8%	19.1%	10.6%
2	تحدد الادارة رؤية وأهداف مستقبلية واضحة للمدرسة	26	10	6	4
		55.3%	21.3%	12.8%	8.5%
3	تحدد الادارة مجالات عمل المدرسة	25	11	4	6

%2.1	%12.8	%8.5	%23.4	%53.2		
-	3	8	17	19	تحدد الادارة قيم وثقافة المدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس الاخرى	4
-	%6.4	%17.0	%36.2	%40.4		
1	2	7	17	20	تخطط الادارة لتحسين جودة المخرجات التي تقدم للمجتمع المحلي	5
%2.1	%4.3	%14.9	%36.2	%42.6		
2	2	4	13	26	تضع الادارة قواعد وقوانين سليمة لتنظيم جميع الجوانب الادارية	6
%4.3	%4.3	%8.5	%27.7	%55.3		
1	2	1	15	28	تحدد الادارة الوصف الوظيفي والمهام والصلاحيات لجميع العاملين بالمدرسة	7
%2.1	%4.3	%2.1	%31.9	%59.6		
-	3	3	14	27	تعتمد الادارة على مبدا التكامل والتفاعل الوظيفي بين اقسام المدرسة لتحقيق الاهداف بفاعلية	8
-	%6.4	%6.4	%29.8	%57.4		
1	3	4	13	26	تطور الادارة آليات تواصل فعالة بين جميع العاملين في المستويات الادارية المختلفة بالمدرسة	9
%2.1	%6.4	%8.5	%27.7	%55.3		
1	3	5	15	23	تتعرف الادارة على امكانات العاملين وقدراتهم وتضعهم في المكان المناسب	10
%2.1	%6.4	%10.6	%31.9	%48.9		
-	2	6	13	26	تطبق الادارة الافكار الجديدة التي يطرحها العاملون	11
-	%4.3	%12.8	%27.7	%55.3		
-	6	3	17	21	تتعامل المدرسة مع العاملين في المدرسة كشركاء مهمين في انجاح برامج الجودة الشاملة	12
-	%12.8	%6.4	%36.2	%44.7		
3	6	10	11	17	تستخدم الادارة التقنيات الحديثة لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة	13
%6.4	%12.8	%21.3	%23.4	%36.2		

-	2	1	20	24	تحدد الإدارة نقاط القوة ومواطن الضعف في العمل	14
-	%2.1	%2.1	%42.6	%51.1		
-	1	1	19	26	تهتم الإدارة بمساعدة الطلاب على حل مشاكلهم المختلفة	15
-	%2.1	%2.1	%40.4	%55.3		

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الاولى من عينة الدراسة بلغت 66% اوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون على العبارة بلغت نسبتهم 19.1%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 14.9%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة. وايضاً من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية من عينة الدراسة بلغت 76.6% اوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون 12.8%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 10.6% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثالثة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة من عينة الدراسة بلغت 74.5% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 14.9%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة من عينة الدراسة بلغت 76.6% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 17.6%، بينما لا اوافق 4.3%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة من عينة الدراسة بلغت 78.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 14.9%، بينما لا اوافق ولا اوافق بشدة 8.6%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السادسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السادسة من عينة الدراسة بلغت 83% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون

8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 8.6%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السابعة من عينة الدراسة بلغت 91.5% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 2.1%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 6.4%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثامنة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثامنة من عينة الدراسة بلغت 87.2% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، والذين لا يوافقون 6.4%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة التاسعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة التاسعة من عينة الدراسة بلغت 83% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 8.5%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة العاشرة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة العاشرة من عينة الدراسة بلغت 80.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 10.6%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 8.5%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثانية عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الحادية عشر من عينة الدراسة بلغت 83% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 12.8%، والذين لا يوافقون 4.3%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثانية عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية عشر من عينة الدراسة بلغت 80.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 6.4%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 12.8%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثالثة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة عشر من عينة الدراسة بلغت 59.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون

21.3%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 19.2%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة عشر من عينة الدراسة بلغت 93.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 2.1%، والذين لا يوافقون 4.3%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة عشر فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة عشر من عينة الدراسة بلغت 95.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 2.1%، والذين لا يوافقون 2.1%، مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة

السؤال الثالث:

ما مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذها وفقا لمعايير الجودة الشاملة؟

العبارة	مربع كآي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
عدم وجود سياسة محدده وخطط وفقاً لمعايير الجودة	16.298	2.17	1.167	4	.003
تحدد الادارة رؤية واهداف مستقبلية واضحة للمدرسة	41.191	1.81	1.096	4	.000
تحدد الادارة مجالات عمل المدرسة	38.000	1.87	1.154	4	.000
تحدد الادارة قيم وثقافة المدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس الاخرى	14.532	1.89	.914	3	.002
تخطط الادارة لتحسين جودة المخرجات التي تقدم للمجتمع المحلي	32.043	1.87	.969	4	.000
تضع الادارة قواعد وقوانين سليمة لتنظيم جميع الجوانب الادارية	45.447	1.74	1.073	4	.000
تحدد الادارة الوصف الوظيفي والمهام والصلاحيات	42.174	1.50	.753	3	.000

					لجميع العاملين بالمدرسة
.000	3	.874	1.62	33.255	تعتمد الادارة على مبدأ التكامل والتفاعل الوظيفي بين اقسام المدرسة لتحقيق الأهداف بفاعلية
.000	4	1.015	1.72	45.660	تطور الادارة آليات تواصل فعالة بين جميع العاملين في المستويات الادارية المختلفة بالمدرسة
.000	4	1.014	1.81	36.936	تعرف الادارة على امكانات العاملين وقدراتهم وتضعهم في المكان المناسب
.000	3	.867	1.66	28.319	تطبق الادارة الافكار الجديدة التي يطرحها العاملون
.000	3	1.013	1.87	18.957	تتعامل المدرسة مع العاملين في المدرسة كشركاء مهمين في انجاح برامج الجودة الشاملة
.017	4	1.267	2.30	12.043	تستخدم الادارة التقنيات الحديثة لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة
.000	3	.742	1.60	36.489	تحدد الادارة نقاط القوة ومواطن الضعف في العمل
.000	3	.655	1.51	14.926	تهتم الادارة بمساعدة الطلاب على حل مشاكلهم المختلفة

المصدر إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول أعلاه يوضح مربع كاي انحصر بين 45.660 و 12.043 والوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب الى (3)، اما الوسط الحسابي انحصر (2.30) و (1.29)، اما الانحراف المعياري للعبارات انحصر بين (1.267) و (0.655) .

السؤال الرابع: (10/4) إلى أي مدى توجد معوقات لعمل الإدارة المدرسية ذات الصلة
بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب والاختيار لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية
الخرطوم؟

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفق للأقدمية	9	3	7	22
		%19.1	%6.4	%14.9	%46.8
2	عدم التزام الإدارة التعليمية بالمحلية بالتدريب المستمر للمديرين والمديرات بالمدارس	23	9	6	8
		%48.9	%19.1	%12.8	%17.0
3	عدم توفر لدى المديرين والمديرات المام بالاتجاهات الادارية الحديثة في الجودة الشاملة والتميز	20	9	6	12
		%42.6	%19.1	%12.8	%25.5
4	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقا لمعايير المؤهل والخبرة والتدريب	14	9	6	12
		%29.8	%19.1	%12.8	%25.5
5	يمتاز مديري ومديرات المدارس بالمحلية بخبرة عالية جدا	16	7	12	10
		%34.0	%14.9	%25.5	%21.3
6	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقا للعلاقات الشخصية	11	8	8	15
		%23.4	%17.0	%17.0	%31.9
7	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقا للانتماءات السياسية	11	10	9	13
		%23.4	%21.3	%19.1	%27.7
8	عدم تدريب مديري ومديرات المدارس بالمحلية على الاتجاهات الحديثة للإدارة بصورة مستمرة	20	17	4	5
		%42.6	%36.2	%8.5	%10.6

7	18	8	3	13	يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية بناء للعمر والممارسة الطويلة في العمل	9
%14.9	%34.0	%17.0	%6.4	%27.7		
8	18	6	8	7	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقاً للترقية والدرجة الوظيفية	10
%17.0	%38.3	%12.8	%17.0	%14.9		

المصدر اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الاولى من عينة الدراسة بلغت 25.5% اوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون على العبارة بلغت نسبتهم 14.9%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشده 59.6% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة. وايضاً من الجدول يلاحظ ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثانية من عينة الدراسة بلغت 68% اوفق بشدة ووافق بينما الذين المحايدون 12.8%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشده 19.1% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثالثة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثالثة من عينة الدراسة بلغت 61.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 12.8%، ونسبة الذين لا يوافقون بلغت 25.5% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الرابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الرابعة من عينة الدراسة بلغت 48.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 12.8%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 38.3% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الخامسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الخامسة من عينة الدراسة بلغت 48.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 25.5%، اما الذين

لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 25.5% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السادسة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السادسة من عينة الدراسة بلغت 44.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 17.0%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 42.5% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة السابعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة السابعة من عينة الدراسة بلغت 44.7% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 19.1%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 36.2% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة الثامنة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة الثامنة من عينة الدراسة بلغت 78.8% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 8.5%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 12.8% مما يرجح القرار الإحصائي بقبول فرضية الدراسة ورفض فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة التاسعة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة التاسعة من عينة الدراسة بلغت 34.1% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 17.0%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 48.9% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة، اما بالنسبة للعبارة العاشرة فنجد ان نسبة الذين يوافقون على العبارة العاشرة من عينة الدراسة بلغت 31.9% اوفق بشدة ووافق بينما المحايدون 12.8%، والذين لا يوافقون ولا يوافقون بشدة 55.3% مما يرجح القرار الإحصائي برفض فرضية الدراسة وقبول فرضية العدم في حدود العبارة المذكورة،

السؤال الرابع:

إلى أي مدى توجد معوقات لعمل الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب والاختيار لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟

العبارة	مربع كآي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفق للاقتضية	23.106	3.28	1.330	4	.000
عدم التزام الادارة التعليمية بالمحلية بالتدريب المستمر للمديرون والمديرات بالمدارس	28.638	2.04	1.233	4	.000
عدم توفر لدى المديرون والمديرات المام بالاتجاهات الادارية الحديثة في الجودة الشاملة والتميز	9.255	2.21	1.250	3	.026
يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقا لمعايير المؤهل والخبرة والتدريب	5.447	2.72	1.455	4	.224
يمتاز مديري ومديرات المدارس بالمحلية بخبرة عالية جدا	11.830	2.47	1.283	4	.019
يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقا للعلاقات الشخصية	6.085	2.89	1.371	4	.193
يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقا للانتماءات السياسية	4.809	2.77	1.322	4	.308
عدم تدريب مديري ومديرات المدارس بالمحلية على الاتجاهات الحديثة للإدارة بصورة مستمرة	30.766	1.94	1.071	4	.000
يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية بناء للعمر	11.191	3.02	1.467	4	.024

					والممارسة الطويلة في العمل
.038	4	1.343	3.26	10.128	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقاً للترقية والدرجة الوظيفية

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

الجدول أعلاه يوضح مربع كأي احصر بين 30.766 و 4.809 والوسط الحسابي والانحراف ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات والوسط الحسابي الفرض الصحيح أقرب إلى (3)، اما الوسط الحسابي انحصر (3.28) و(1.94)، اما الانحراف المعياري للعبارات انحصر بين (1.764) و(1.071).

تفسير النتائج:

جاءت الإستجابة بالموافقة على تطبيق صنع القرار وإتخاذه لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة ، في المدارس امر من شأنه أن يعمل على تحقيق رغبات وأهداف الإدارة المدرسية في العملية التربوية التعليمية في المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم ، والوصول إلي مخرجات تربوية مرغوبة وعالية المقام في الجانب المعرفي والجانب السلوكي.

الجودة الشاملة بأهدافها وإدارتها وثقافتها ونظمها تسعى دائماً للتحسين المستمر، وتصحيح المسارات وتصحيح الأخطاء في النظم بإجراءات واضحة ، وعدم السماح بتكرير نفس الأخطاء السابقة في المستقبل، وتطوير العمل الإداري والتنفيذي، والإهتمام بتدريب العاملين لرفع قدراتهم من خلال تطوير العمليات تنمية مهاراتهم.

كشفت الدراسة العديد أيضاً ان هنالك حاجة ماسة في عملية تدريب المديرين والمديرات على الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحلية

الخرطوم للإستفادة منها في تطوير ورفع القدرات المهنية لدى الإدارة المدرسية في السبيل نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة والتميز .

أشارت الدراسة إلي وصول عدد مقدر من حملة الشهادات الجامعية إلي مواقع الإدارة في مدارس مرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم، وهذا الأمر يجب النظر إليه بصورة إيجابية لأنه سيكون له إنعكاسات كبيرة في فتح آفاق جديدة في هذه المرحلة، ويعد هذا ثمرة ناتجة من ثمار ثورة التعليم العالي.

لاحظ الدارس ان هنالك شكاوى من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحلية الخرطوم على امر تهيئة البيئة المدرسية وخاصة في المدارس الجغرافية مقارنة بما يتوفر في المدارس النموذجية ، ويرى الدارس بضرورة الدعم اللازم للإدارة المدرسية حتى يستطيع القيام الدور المنوط بها.

الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة لمعرفة واقع صنع القرار واتخاذهُ لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، وللوصول إلى هذا عمد الدارس إلى وضع مجموعة من الأسئلة تمثلت في الآتي:

ما صنع القرار واتخاذهُ وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟ ما مدي نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذهُ لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟ وما المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة؟ وما المعوقات ذات الصلة بالإختيار والمؤهل، والخبرة، التدريب لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟

ومن خلال الإطارين النظري والميداني حاول دارس الإجابة على هذه الأسئلة وصولاً إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي، ولأهمية كل الجوانب التي تعرضت إليها الأسئلة الفرعية، فقد حاولت الدراسة الميدانية أن تربط بين كل مفردة من المفردات في المحور المعين ومن ذلك استطاع الدارس أن يخرج بنتائج متعددة ومتنوعة.

ولعله من المهم في خاتمة الدراسة أن نشير إلى الإستنتاجات، والتوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها في ضوءها وقد تم تثبيتها في هذا الفصل والأمل معقود في أن تكون إضافة للحقل التربوي والتعليمي بالمدارس الثانوية إتقاناً لعمل القيادة المدرسية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.

أولاً: أهم النتائج:

- 1- توجد علاقات متميزة بين إدارات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم والمجتمع المحلي تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم بالمحلية.
- 2- تعتمد الإدارات المدرسية الثانوية بمحلية الخرطوم على أسلوب القيادة التشاركية في عملية اتخاذ القرارات.
- 3- تعاني الإدارات المدرسية الثانوية بمحلية الخرطوم من قلة الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج المخطط لها.
- 4- لا توجد تدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمحلية على الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.

ثانياً: التوصيات:

- 1- أن توفر الإدارة التعليمية بمحلية الخرطوم قاعات مخصصة ومهيأة للاجتماعات في المدارس الثانوية بالمحلية.
- 2- أن تراعي إدارة التخطيط بالمحلية في عملية إنشاء المدارس في أماكن هادئة بعيداً من الطرقات وأماكن الضوضاء الأخرى.
- 3- أن توفر القيادة التعليمية العليا بالمحلية مكاتب متكاملة لكل المدارس الثانوية بالمحلية.
- 4- أن توفر القيادة التعليمية العليا بالمحلية مصادر كهربائية بالمدارس الثانوية من أجل استقرار الكهرباء.
- 5- أن توفر القيادة التعليمية العليا بالمحلية التقنيات الحديثة بالمدارس الثانوية بالمحلية وتدريب العاملين عليها.

6- أن تضع القيادة التعليمية العليا بالمحلية لوائح وقوانين واضحة تعين عمل الإدارة المدرسية.

7- أن تقوم القيادة التعليمية العليا بالمحلية ببحث ونشر ثقافة الجودة وسط الإدارات المدرسية بالمحلية.

8- أن توفر القيادة التعليمية العليا بالمحلية التدريب المستمر للمديرين والمديرات من أجل تحسين الأداء.

9- أن تضع القيادة التعليمية العليا بالمحلية معايير علمية لاختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمحلية وفقاً للمؤهل والخبرة والتدريب.

المقترحات لدراسات مستقبلية:

1- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة على عينات مختلفة للكشف عن المعوقات الحقيقية التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القيادة المدرسية في المحليات الأخرى ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

أولاً- المصادر

- القرآن الكريم.

ثانياً- المراجع:

- 1- إبراهيم انيس وآخرون، المعجم الوسيط ط1، القاهرة، مصر، 2001م.
- 2- إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة، مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2000م.
- 3- أحمد ابراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- 4- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن.
- 5- أحمد بطاح قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 6- أسعد، وليد احمد، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2005م.
- 7- أشرف محمود احمد ومحمد جاد حسين، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، سلسلة ضمان الجودة والاعتماد، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1430هـ-2009م.
- 8- البرادعي، عرفات، مدير المدرسة الثانوية صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعداد، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1988م.
- 9- الحقييل، سليمان بن عبد الرحمن، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ط7، مكتبة المملكة فهد الوطنية، السعودية، 1996م.

- 10- العلاونة، على وآخرون، أساسيات الإدارة وظائف المنظمة، دار رند النشر والتوزيع، مؤته الكرك، 1991م.
- 11- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، نظام إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقية في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي من بحوث مؤتمر الجودة، الكويت، 2002م.
- 12- المغربي، كمال وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر الطبعة الاولى، سوريا، 1995م.
- 13- حسن محمد حسن وآخرون، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، العملية لنشر، مصر، 2005م.
- 14- حسين حمادي، إدارة التنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1977م.
- 15- رشدي أحمد طعمية، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع الاردن، عمان، 2006م
- 16- رضا ابراهيم المليجي ومبارك عوام البرازي، الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي، رؤى مستقبلية لتحقيق جود التعليم في أثر المعلومات، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1431-2010م.
- 17- زين بن عيفة الثبتي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جدة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ.
- 18- سوسن شاكرا، محمد عواد، الجودة في التعليم، دار صفاء للنشر وللتوزيع، عمان، ط 2008م.
- 19- طه الحاج ألياس، الإدارة التربوية والقيادة مفاهيمها وظائفها ونظرياتها، الاردن، مكتبة الأقصى، 1984م.

- 20- عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001م.
- 21- عادل حسن، الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1999م.
- 22- عباس محمد احمد، رحمة عثمان محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، شركة مطابع السودان للعملة منشورات جامعة السودان المفتوحة، 2007م.
- 23- عبد الفتاح محمد سيد، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، 2004م، دار الثقافة عمان.
- 24- عبد الله الصمد الاغبري، الإدارة المدرسية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2003م.
- 25- عطوي، جودة، الإدارة المدرسية الحديثة الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2001م.
- 26- فوزي سمارة، الإدارة التربوية، الطبعة الأولى الطريق للنشر والتوزيع، الأردن 2007م.
- 27- محمد بن عبد الله آل ناجي، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات، المملكة العربية السعودية، ط1 دون ناشر، 2005م.
- 28- محمد سيد محمد السيد، وظائف الإدارة المدرسية والإشراف الفني مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة 1987م.
- 29- محمد شحات الخطيب، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م.

- 30- محمود محمد احمد ابو عابد، اتجاهات حديث في القيادة التربوية حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع، إربد، الاردن الطبقة الأولى 1426هـ-2006م.
- 31- مختار نور الدين، التخطيط التربوي، وتطبيقاته، مكتبة الفلاح وآخرون، الكويت، 2016م.
- 32- أحمد أبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية وسلسلة دراسات نظرية وميدانية، ط1 الاسكندرية، دار المطبوعات الجديدة، 1991م.
- 33- العديلي، ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة للبحوث الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995م.
- 34- جمال ابو الوفاء، وحسين سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطبع والتوزيع، 2000م.
- 35- ضياء الدين زاهر، الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية منظور نظمي مستقبل التربية، 1995م.
- 36- محمد البشير محمد عبد الهادي، السلوك الإداري في المؤسسات التربوية، دار الاصاله، الخرطوم، الطبعة الأولى، 1424هـ.
- 37- محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد المالك محمود، تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، الرياض مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1993م.
- 38- محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق، عمان، 2001م.

ثالثاً - الرسائل:

1- أحمد غنيم على أبو الخير، تطوير إدارة التعليم عن بعد وفق معايير الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

2- الطيب يوسف محمد احمد، تقييم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحلية الخرطوم، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

3- تركي الحميدي جزاع العتيبي، مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودورة في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.

4- توفيق الزاكي حسن موسي، واقع الإدارة والتخطيط التربوي بالتعليم الثانوي في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.

5- عائشة عز الدين البشري، تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس الاساس بولاية الخرطوم، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة أفريقيا العالمية 2006م.

6- محمد مكايي محمد صالح، مدى إلمام مديري المدارس الثانوية ومسؤولي التعليم بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.

7- منال حسن عباس، تطور الإدارة التربوية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة بوزارة التعليم العام بجمهورية السودان، رسالة ماجستير، 2010م.

رابعاً - المجلات:

- 1- العتيبي، ادم غازي، علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي في دولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 2 المجلد 25، 1997م.
- 2- العمادي، امينة عباس كمال، المشكلات التي تواجه المعلم قبل الخدمة وفي اثنائها، دراسة لأولويات المشكلات من وجهة نظر المعلمات القطريات، مجلة مؤسسات تربوية، الورد، 74 المجلد 1، 2001م.
- 3- حمدي عفيفي، استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة، القاهرة، 1969م.
- 4- عماد الدين، مني مؤتمن، التجارب العلمية المميزة غب الإدارة التربوية، رسالة العلم المجلد 40، العدد 4، 2001م.
- 5- ناصف ميرفت، الدور القيادي للمرأة في التعليم المصري بين النظر والتطبيق، العلوم التربوية، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 1997م
- 6- سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الشاملة ومكانية تطبيقها في التعليم الحكومي - مجلة الإدارة العام، العدد 78 نيسان 1993.



ملحق رقم (1)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية - إدارة تربوية

خطاب المحكمين

السيد الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله تعالى بركاته

يقوم الدارس بإعداد دراسة بعنوان: واقع صنع القرار الإداري واتخاذ له لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفق لمعايير الجودة الشاملة نرجو من التحكيم في دراستي:

- الصياغة اللغوية

- قبول البنود كافية أو غير كافية

- هل ترى حذف او اضافة بند جديد

- هل الاستبيان اشتمل على جميع جوانب الموضوع

لکم مني الشکر والتقدير،

إشراف

أ. د. / علي خالد مضوي

إعداد الدارس

بخيت ادم عثمان أبكر

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الاسم	الصفة	التخصص	الجامعة
أ.د. الطيب عبدالوهاب محمد	استاذ مشارك	إدارة تربية	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. أميرة محمد علي	استاذ مشارك	إدارة تربية	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. توفيق الزاكي حسن	استاذ مساعد	إدارة تربية	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. عمر علي عرديب	استاذ مشارك	مناهج وطرائق تدريس	السودان للعلوم والتكنولوجيا
د. عبد المجيد عبدالرحيم الحاج أحمد	استاذ مساعد	إدارة تربية	جامعة افريقيا العالمية



ملحق رقم (3)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية - إدارة تربوية



واقع صنع القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس الثانوية محلية الخرطوم وفقاً لمعايير
الجودة الشاملة

الاخ الكريم / مدير مدرسة:

الاخت الكريم / مديرة مدرسة:

السلام عليكم ورحم الله وتعالى وبركاته

يقوم الدارس بدراسة بعنوان واقع صنع القرار واتخاذهُ لدى مديري المدارس الثانوية
محلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة وذلك للتعرف على واقع صنع القرار
واتخاذهُ المرتبطة بمعايير الجودة الشاملة التي ينبغي على مديري المدارس الثانوية
الالمام بها. وللتحقق من ذلك كان لابد من الحصول على وجهة نظرکم حول هذا
الموضوع

ونشكرکم على حسن تعاونکم

المعلومات والاجابات التي سنتكرم بالإدلاء بها تستخدم لعرض البحث العلمي فقط، عليه
ارجو كريم تعاونکم وتفضلکم بالإجابة عن العبارات الواردة في هذه الاستبانة بدقة
وموضوعية وأمانة. وذلك بعد قراءة الارشادات التالية:

1-قراءة الاستبانة بعناية.

2-عدم وضع أكثر من علامة امام العبارة الواحدة.

3-الإجابة عن كل عبارات الاستبانة.

المحور الأول: صنع اتخاذ القرار واتخاذها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تتخذ القرارات بأساليب علمية			
2	تحرص الإدارة على التحسين المستمر في كافة الجوانب الإدارية المدرسة			
3	تراعي الجوانب العلمية عند اتخاذ القرارات بالمدرسة			
4	تراعي الإدارة الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين			
5	توجد علاقات بين إدارة المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم			
6	يتخذ المدير القرارات بثقة تامة			
7	يتوفر بالمدرسة الدعم المادي لتنفيذ البرامج التعليمية			
8	تعمل الإدارة على غرس ثقافة الجودة داخل المدرسة			
9	تحت الإدارة العاملين على الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة			
10	تتميز الإدارة روح العمل الجماعي التعاوني بين الأقسام			
11	تعتمد الإدارة على أسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات			
12	تتفهم الإدارة نفسية العاملين وحاجاتهم ودوافع سلوكهم			

المحور الثاني: العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	مساحة الفصول الدراسية غير مناسب عدد الطلاب			
2	عدم وجود قاعة الاجتماعات في المدرسة			
3	وجود مبني المدرسة في مكان غير هادئ			
4	عدم وجود مكتبة بكامل تجهيزاته في المدرسة			
5	عدم توفير الاكهرباء بالمدرسة بصورة دائمة ومستقرة			
6	الادارة المدرسية تحظي بالتدريب المستمر لتحديد وتحسين العمل			
7	العاملون لا يحسنون استخدام التقنيان الحديثة الموجودة في المدرسة			
8	لا يوجد تعاون تام بين ادارة المدرسة والعاملين بها			
9	يعانى الادارة من الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها			
10	اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي غير واضحة ومحددة			

المحور الثالث: مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذها وفقا لمعايير

الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تضع الإدارة سياسة محددة وخطط عمل واضحة للجودة			
2	تحدد الإدارة رؤية وأهداف مستقبلية واضحة للمدرسة			
3	تحدد الإدارة مجالات عمل المدرسة			
4	تحديد الإدارة قيم وثقافة المدرسة التي تميزها عن غيرها في المدارس الأخرى			
5	تخطط الإدارة لتحسين جودة المخرجات التي تقدم للمجتمع المحلي			
6	تضع الإدارة قواعد القوانين سليمة لتنظيم جميع الجوانب الإدارية			
7	تحدد الإدارة الوصف الوظيفي والمهام والصلاحيات لجميع العاملين بالمدرسة			
8	تعتمد الإدارة مبدأ التكامل والتفاعل الوظيفي بين اقسام المدرسة لتحقيق الأهداف بفاعلية			
9	تطور الإدارة آليات تواصل فعالة بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمدرسة			
10	تتعرف الإدارة على امكانات العاملين وقدراتهم وتضعهم في المكان المناسب			
11	تطبق الإدارة الافكار الجديدة التي يطرحها العاملون			
12	تعامل المدرسة مع المدرسة كشركاء مهمين في انجاح برامج الجودة الشاملة			
13	تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة لجميع المعلومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة			
14	تحدد الإدارة نقاط القوة ومواطن الضعف في العمل			
15	تهتم الإدارة بمساعدة الطلاب على حل مشاكلهم المختلفة			

المحور الرابع: معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري

المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل والخبرة والتدريب

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
1	تحظى الإدارة بالتدريب المستمر من قبل الإدارة التعليمية بالمحلية			
2	الإشراف على المعلمين ليس من مسؤوليات الإدارة			
3	تمنح إدارة التربية والتعليم فرص مستمرة من أجل التطوير والتأهيل			
4	يعين منصب الإدارة من مكان أكثر درجة وخبرة			
5	يعد التفويض تدخل في حق الإدارة المدرسية			
6	الإدارة التي تمارس عملية التفويض يعد إدارة مميزة			
7	يعاني المرأة من عبء الإدارة أكثر من الرجل			
8	المعلمين أكثر تعاوناً مع الإدارة			
9	يعد المدير هو المشرف المقيم بالمدرسة			

ملحق رقم (4)

الاستبانة بعد التحكيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية - إدارة تربوية

واقع صنع القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة

الأخ الكريم / مدير مدرسة:

الأخت الكريمة / مديرة مدرسة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الدارس بدراسة واقع صنع القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة وذلك للتعرف على واقع صنع القرار واتخاذ المرتبطة بمعايير الجودة الشاملة التي ينبغي على مديري المدارس الثانوية الإلمام بها. وللتحقق من ذلك كان لابد من الحصول على وجهة نظركم حول هذا الموضوع.

ونشكركم على حسن تعاونكم

المعلومات والإجابات التي ستتكرم بالإدلاء بها تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، عليه أرجو كريم تعاونكم وتفضلكم بالإجابة عن العبارات الواردة في هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وأمانة. وذلك بعد قراءة الارشادات التالية:

1-قراءة الاستبانة بعناية.

2-عدم وضع أكثر من علامة امام العبارة الواحدة.

3-الإجابة عن كل عبارات الاستبانة.

الجزء الأول: المعلومات العامة:

- 1-الجنس: () ذكر () أنثي
- 2-المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه
- 3-نوع المؤهل: () تربوي () غير تربوي
- 4-سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 وأقل من 10 () من 10 وأقل من 15 () من 15 وأكثر () مدير () وكيل
- 5-الصفة:

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

ضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المكان الذي يوافق رأيك

المحور الأول: صنع القرار الإداري واتخاذُه وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، الذي يجابو على سؤال الدراسة رقم (1) والذي نصه (ما واقع صنع القرار الإداري واتخاذُه لدي مديري ومديرات المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة)

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتخذ الإدارة القرارات باستقلالية تامة					
2	تحرص الإدارة على التحسين المستمر في كافة الجوانب الإدارية بالمدرسة					
4	تراعي الإدارة الجوانب الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين					
5	توجد علاقات بين إدارة المدرسة والمجتمع تهتم بالعمل من أجل جودة التعليم					
6	تتخذ الإدارة القرارات الإدارية بأساليب علمية					
7	يتوفر للمدرسة الدعم المادي لتنفيذ البرامج التعليمية					
8	تعمل الإدارة على غرس ثقافة الجودة داخل المدرسة بتدريب المعلمين عليها					
9	تحت الإدارة العاملين على الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة					
10	تنمي الإدارة روح العمل الجماعي التعاوني بين الأقسام					
11	تعتمد الإدارة على أسلوب القيادة التشاركية في اتخاذ القرارات					
12	يقوم الإدارة بمتابعة تنفيذ قراراته في كافة مراحل المختلفة					

المحور الثاني: العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة، الذي يجابو على سؤال الدراسة رقم (2) والذي نصه (ماهي العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم؟)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتناسب مساحة الفصول مع عدد الطلاب					
2	توجد قاعة مهياة للاجتماعات في المدرسة					
3	وجود مبني المدرسة في مكان غير هادئ					
4	توجد مكتبة متكاملة بالمدرسة					
5	عدم توفير الكهرباء بالمدرسة بصورة دائمة ومستقرة					
6	العاملين لا يحسنون استخدام التقنيان الحديثة الموجودة في المدرسة					
7	يوجد تعاون تام بين ادارة المدرسة والعاملين بها					
8	يعاني الإدارة من قلة الدعم المادي اللازم لتنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها					
9	اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي واضحة					
10	ضعف مساندة القيادة الإدارية العليا					
11	تركيز القيادة على العمل الإعلامي					
12	رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الإدارة التقليدية					
13	تؤمن القيادة التعليمية بأهمية التغيير والتطوير					
14	عدم أخذ القيادة بالأولويات					
15	عدم المعرفة بمتطلبات الجودة الشاملة					
16	تتوفر لدى المديرين والمديرات معرفة تامة بمتطلبات الجودة الشاملة					

المحور الثالث: مدى نجاح تطبيق صنع القرار واتخاذها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة،
الذي يجاب على سؤال الدراسة رقم (3) والذي نصه (ما مدى نجاح تطبيق صنع
القرار واتخاذها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة؟)

الرقم	العبارة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عدم وجود سياسة محددة وخطط عمل واضحة وفقاً لمعايير الجودة					
2	تحدد الإدارة رؤية واهداف مستقبلية واضحة للمدرسة					
3	تحدد الإدارة مجالات عمل المدرسة					
4	تحدد الإدارة قيم وثقافة المدرسة التي تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى					
5	تخطط الإدارة لتحسين جودة المخرجات التي تقدم للمجتمع المحلي					
6	تضع الإدارة قواعد وقوانين سليمة لتنظيم جميع الجوانب الادارية					
7	تحدد الادارة الوصف الوظيفي والمهام والصلاحيات لجميع العاملين بالمدرسة					
8	تعتمد الإدارة مبدأ التكامل والتفاعل الوظيفي بين اقسام المدرسة لتحقيق الأهداف بفاعلية					
9	تطور الإدارة آليات تواصل فعالة بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمدرسة					
10	تتعرف الإدارة على امكانيات العاملين وقدراتهم وتضعهم في المكان المناسب					

					تطبق الإدارة الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون	11
					تتعامل المدرسة مع العاملين في المدرسة كشركاء مهمين في انجاح برامج الجودة الشاملة	12
					تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة	13
					تحدد الإدارة نقاط القوة ومواطن الضعف في العمل	14
					تهتم الإدارة بمساعدة الطلاب على حل مشاكلهم المختلفة	15

المحور الرابع: معوقات صنع القرار واتخاذها ذات الصلة بالمؤهل والخبرة والتدريب والاختيار، والذي يجاوب على سؤال الدراسة رقم (4) والذي نصه (إلى أي مدى توجد معوقات لعمل الإدارة المدرسية ذات صلة بالمؤهل والخبرة والتدريب والاختيار لمديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية الخرطوم؟)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفق للأقدمية					
2	عدم التزام الإدارة التعليمية بالمحلية بالتدريب المستمر للمديرين والمديرات المدارس					
3	عدم توفر لدى المديرين والمديرات إلمام بالاتجاهات الإدارية الحديثة في الجودة الشاملة والتميز					
4	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقاً لمعايير المؤهل والخبرة والتدريب					
5	يمتاز مديري ومديرات المدارس بالمحلية بخبرة عالية جداً					
6	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقاً للعلاقات الشخصية					
7	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية وفقاً للانتماءات السياسية					
8	عدم تدريب مديري ومديرات المدارس بالمحلية على الاتجاهات الحديثة للإدارة بصورة مستمرة					
9	يختار مدير ومديرة المدرسة بالمحلية بناءً للعمر والممارسة الطويلة في العمل					
10	يتم اختيار مدير ومديرة المدرسة وفقاً للترقية والدرجة الوظيفية					

ملحق رقم (5)

خطاب وزارة التربية والتعليم ولاية الخرطوم

بسم الله الرحمن الرحيم



ولاية الخرطوم
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للمرحلة الثانوية

تلفون: ٨٥٣٣٤٧٨٠

٢٠١٩ / ٩ / ٢٢

الإحصاء والنخبط

السيد مدير التعلیم الثانوی عبد المحمود

السلام علیک ورحمة الله وبرکاته

اشجوا تارة السمل لدايمت نجيت آدم فتمت البكر
ببغزيبا! ستياتته وعلينا على مداركم ونعاهوه

مع قائم السكر التقدير



الإستراتيجية



السادة / مديرى اطار
لاجر اد اللازم مشكورين للاخبار
ع الباحث الملاكه -

٢٠١٩