

الإشراف التشاركي وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية

من وجهة نظر المشرفين التربويين

م.م. خديجة واجد عبود

وزارة التربية مديرية تربية الرصافة/١

Khadijah.abood@gmail.com

ملخص البحث/

هدفت الدراسة إلى فهم المهارات الشاملة للجودة والتعرف عليها وتحديد علاقتها بإدارة تنظيم الوقت عند مدراء المدارس الابتدائية عموماً وعند مشرفي التربية خصوصاً، لاسيما بعد التطور الذي شهدته نظريات الإدارة وتغير أدوار المؤسسات التربوية التقليدية لأخرى جديدة وهو ما نتج عن التبدلات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية، ولم تعد الصورة السابقة تشكل أسلوباً مناسباً لتطوير المدارس الابتدائية ضمن العراق. إذ تحتاج المدارس الابتدائية العراقية إلى تغييرات جذرية شاملة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحسين الأداء، تتمثل أهمية البحث في مناقشة موضوع يتصف بالحدث مع تحديد المتطلبات اللازمة لمهارات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الابتدائية العراقية والتعرف على مستوى ممارستهم لها وضرورتها من أجل التغلب على مشاكل الإدارة وتطوير أداء تلك المدارس في عملها لتستمر نحو الأفضل. هدفاً في الوصول إلى أهداف الدراسة، أعدت أداتين لها وتم تطبيقهما على عينة الدراسة ومن ثم تحليل البيانات.

الكلمة المفتاحية / إدارة الجودة الشاملة، إدارة الوقت، المدرسة الابتدائية، مدير المدرسة

Abstract

The object of this study is to identify the impact of skills of total qualities in both time management and management in primary school principals generally, and in particular from the vision of educational supervisors, particularly after the changes in the traditional roles of educational institutions which had new roles, and because of the management theories and its developing, which were a result of economic, social and technical changes. This condition can no longer be a suitable line of the Iraq's primary school's development, which need a culture that accept to have a radical change so that it can achieve its

desired aims and furthermore improve its performance' quality. As the importance of this study is to represent a new topic, and to determine the requirements of comprehensive quality skills in the management of Iraqi elementary schools, also to know their practice' level and what it is their importance in facing management problems, overcoming them, improving those primary schools work's performance. For achieving the objectives of this research, two study tools were prepared and applied on the study sample then the Data were analyzed.

keywords/

Total quality management, time management, elementary school, school principal.

الفصل الأول

مشكلة البحث:

نتيجة لما يعاشره عالمنا من تغيرات سريعة وتطورات بعد النهضة التكنولوجية والتي تضمنت مختلف المجالات، أصبحت مواجهة هذه التحولات مشكلة مهمة لدى المؤسسات التربوية تحتاج إلى مواكبة عبر استعمال طرائق وأساليب حديثة خصوصاً في عمل إدارات المدارس الابتدائية، إذ يتطلب ذلك تغيرات جذرية في الطرق التقليدية للإدارة للوصول إلى مواصفة ومقومة علمية قادرة من خلالها على مواكبة هذا التقدم والتطور الذي امتد على معظم أنظمة التربية الخاصة بالمدارس الابتدائية حول العالم، وتعد إدارة الجودة مقبولة بنحو كبير كونها من الطرائق القادرة على تطوير الإدارات التربوية باعتبارها عملية متكاملة وشاملة ومستمرة في التحسين والتطوير. ويعد مدخل لهذه الإدارة أهم المفاهيم والاتجاهات الحديثة والتي فرضت نفسها بشكل لا يمكن الاستغناء عنها، إذ تشتمل عدد من الإجراءات والسياسات المصممة لتوفير أقصى حد من الكفاءة والكفاية لتمكين المدرسة من استغلال مواردها بالشكل الأمثل على مستواها الداخلي، إضافة لتحقيق الميزات التنافسية في مختلف مجالات عملها على مستواها الخارجي.

ونتيجة لما يمتلكه مدير المدرسة الابتدائية من أثر فاعل قيادي وإداري عبر ارتباطه بنحو مباشر مع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، كان من الضروري إحداث تطورات نوعية لهذا الدور الخاص به، إذ تُدار الكثير من إدارات المدارس بالاعتماد على أساليب تقليدية غير نافعة لوقتنا

الحالي في ظل ما نشهده من تغيرات إدارية حديثة. (Struck, 2004: p.142) (ستراك، ٢٠٠٤: ص ١٤٢).

كما شهد التعليم خلال السنوات الأخيرة عددًا من التغيرات المتسارعة في ميادينه المختلفة، أدى ذلك لخلق فجوة كبيرة ما بين النظام التربوي واحتياجات المجتمع الحقيقية. إذ تعالج التربية مشاكل المجتمع قبل استفحالها بالشكل الذي يصعب عنده حلها في حال لم تكن التربية هي الرافد الذي يعتمد عليه الأجيال في نشوئهم ضمن ما تستوحيه من قيم قادمة من إرثنا الفكري وعقائدنا. (Al-Nasser: 2007, p1) (الناصر : ٢٠٠٧ ، ص ١)

وأكد أيضًا مؤتمر مركز الأبحاث التربوية والنفسية الذي تم عقده سنة ٢٠١٠م في مدينة بغداد ضمن توصياته على أهمية نشر المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة للارتقاء بأداء الموارد البشرية وجميع العاملين وتطويره باستمرار. (Educational and Psychological Research Center:2010,p3) (مركز البحوث التربوية والنفسية : ٢٠١٠ ، ص ٣)

يشهد مجتمعنا العراقي اليوم عددًا كبيرًا من التحولات المتسارعة والجلية على مختلف الأصعدة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذ فرضت هذه التغيرات على المنظمات الإدارية تغيير أسلوبها التقليدي في الإدارة وتبني مفاهيم حديثة في حال رغبتها في الوصول إلى أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

وتشتمل أهم المشاكل التي تواجه المدارس كونها بنية أساسية رافدة للمجتمع على مشاكل إدارية ناتجة عن ضعف الأداء والافتقار للقيادات الإدارية القوية الواعية والتي يمكنها نشر ثقافة الجودة بين الطلبة ومدرسيهم وتأمين احتياجاتهم اللازمة للنهوض بالمجتمع. (Tamimi, 2010: p5) (التميمي ، ٢٠١٠ : ص ٥)

ولا تزال مدارس العراق الابتدائية تعاني من تدني وضعها العام وعدم قدرتها على تأمين الخدمات اللازمة للطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية نتيجة لضعف عملياتها الإدارية، سبب ذلك نقصًا واضحًا وتدني في جودة مخرجات عملية التربية، الأمر الذي يعد مؤشرًا خطيرًا على نوعية هذه العملية ويحتاج إلى إصلاح ورفع لمستوى الخدمات بالشكل الذي يحسن من أداء الإدارات المدرسية. (Al-Ali, 2008: p12) (العلي، ٢٠٠٨ : ص ١٢)

وما نشاهده في الوقت الحالي ضمن المؤسسات التربوية ما هو إلا مسايرة لهذه التبدلات الحاصلة في مجتمعنا، لذا ينبغي على الإدارات ضمن المؤسسة تحمل مسؤوليتها في عملية التغيير الجذرية واتباع الأساليب الحديثة في الإدارة وتفهم الإمكانيات المادية والبشرية لمتطلبات التنمية والتطور واستجابتها بشكل واقعي.

إذ أصبح تحسين التعليم وجودته من الأهداف الرئيسية كون الأنظمة الإدارية العادية ضمن مديريات التربية عموماً والمدارس خصوصاً غير قادرة على مواجهة التغيرات والتحديات المرافقة لها، بالتالي تحتاج لتحديث أساليبها مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية وخطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (Al-Tai et al., 2008, p.135) (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨، ص ١٣٥)

إذ يقصد بجودة التعليم الارتقاء بالمواصفات الإدارية والعلمية والمستوى العملي للطلبة والمدرسين والمدرء من ناحية المهارات والمعارف والخبرات والتوجهات المتناسبة مع العصر الحالي وما يشهده من تقدم علمي وتكنولوجي، تحتاج هذه المسألة مسؤولية كبيرة وتتعلق بإجمالي الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة وبطريقة استثمار الموارد والإمكانيات المتاحة. (Al-Ani et al., 2002: p1) (العاني وآخرون، ٢٠٠٢: ص ١)

نُوقشت ضمن مؤتمر وزارة التربية الثامن عشر الذي تم عقده في بغداد سنة ٢٠٠٦م عدد من المشكلات عند الإدارات التربوية العراقية على اختلاف مستوياتها، إذ نتج ذلك عن العمليات الإرهابية وما سببته من تهجير ونقص في الأبنية المدرسية مع تأزم الوضع الأمني وما إلى ذلك. (Ministry of Education, 2006) (وزارة التربية، ٢٠٠٦)

خلال جلستها التي انعقدت في ١٩ تشرين الأول سنة ٢٠٠٦م، أكدت لجنة التربية والتعليم ضمن مجلس مدينة بغداد على أهمية العمل لتطوير الإمكانيات الإدارية للمؤسسات التربوية عبر إجراء الأبحاث والدراسات وافتتاح مراكز خاصة لتأهيلها وتدريبها على المهارات الإدارية والفنية لتمكين من مواكبة ما يعيشه عالمنا الحالي من تقدم وتطور. (General Secretariat of Baghdad Provincial Council, 2006) (الامانة العامة لمجلس محافظة بغداد، ٢٠٠٦،

أكد أيضًا مؤتمر وزارة التربية الفكرية التربوي الأول الذي تم عقده في مدينة بغداد بتاريخ ١٥ آذار سنة ٢٠١٠م أهمية العمل على تحضير القيادات الإدارية لمواجهة التقدم العملي وما يرافقه من صعوبات تربوية مختلفة فعليًا ضمن جميع محافظات العراق، فضلًا عن الاعتماد على الكفاءات العلمية للقيادات من أجل استلام المناصب الإدارية. (Ministry of Education, 2010) (وزارة التربية، ٢٠١٠)

ويمكن لمن يتابع صفات عالما الحالية المتضمنة كلا من الحركة المستمرة وعدم الاستقرار والتسابق نحو المستقبل فضلًا عن الصراعات والتحديات، أن يدرك مدى ضرورة الإبداع كشيء حتمي، إذ يعتبر الإبداع الإداري من صفات المدير الناجح وهو الأمر الذي يرتب على مؤسسات التربية الاهتمام بالقدرات الإبداعية وتنميتها عند المدرء بمختلف مستوياتهم الإدارية، إذ يعد ذلك ركيزة أساسية لتطور الدول وتقدمها في الميادين كافة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية.

إذ يُعد صمام أمان لحل ما تعاني منه المجتمعات المتخلفة من مشاكل متنوعة، عدا عن دوره في تحسين جو العمل وطرقه المبتكرة. مع ذلك، يمكن لبعض المشاكل الحد من الإبداع الإداري والتي تتضمن عواملًا تنظيمية وفردية واجتماعية تكون عائق في وجه تنمية الإبداع عند مدرء المدارس الابتدائية العامة لاسيما كونها مرحلة تحضير شباب المستقبل، وتتضمن انعدام الشخصية القوية للمدير والتي من شأنها التأثير في أنفس الطلبة والمدرسين والعمال ضمن المدرسة وذلك لخلق جو مدرسي جيد مثير للتنافس ومهيئ للإبداع.

قد يكون ذلك نتاجًا لما ساد من تيارات ذات خبرات متواضعة في ممارسة الأساليب الصحيحة، الأمر الذي شكل صراعًا بين الأجهزة الإدارية في مؤسسات التربية بسبب المحاصصة، وهو ما انطوى بدوره على مشكلات سلوكية وتنظيمية عديدة ناجمة عن الفهم الخاطئ للخبرات والمؤهلات والمميزات ضمن العمل. (Obeidi, 2009:p 23). (البيدي، ٢٠٠٩: ص ٢٣)

فضلا عن الضغوط غير الرسمية أو ما يُعرف بالعلاقات والتي تسبب خروجًا عن السياسات الصحيحة للإدارة مؤديًا لتراجع مستوى مدرء المدارس الإبداعي وهجرة بعضهم خارج البلاد، وتشتمل المشكلات التي تعرقل الإبداع الإداري أيضًا على عدم توفر سيولة مادية كافية للمؤسسات التربوية.

إذ تُعد قلة التمويل وضعف التجهيزات المدرسية وبناء مباني غير مطابقة للمواصفات الصحيحة اللازمة فضلاً عن عدد الطلاب الكبير جميعها من الأسباب المؤثرة بشكل مباشر على الإبداع الإداري عند مدراء مديري المدارس الابتدائية مؤدية إلى ضعفه. (Kanani, 2010, p8) (الكناني: ٢٠١٠، ص ٨)

عدا عن اتباع مدراء المدارس لأساليب ديكتاتورية في إدارتهم ضمن المدرسة، وتفضيل مصالحهم الشخصية مع عدم قدرتهم على الإدراك والتحليل وحصر فكرهم ضمن حدود معينة. ينتج أيضاً عن نقص الإمكانيات البشرية على مستوى العاملين أو المدرسين وعدم تحديد المدراء لأهداف واضحة إهمال المدرسين لما يقدمه المدير من مبادرات إبداعية، إذ يعد المدير هو المسؤول أولاً عن العمل الجماعي ضمن مدرسته وهو القادر على جعل هذه المدرسة مواكبة لمناهج الإبداع عملياً وإدارياً. (Baghdadi, 2001, p57) (البغدادي، ٢٠٠١، ص ٥٧)

أدى ما سبق لإجراء الباحثة لدراسة حول هذا الموضوع عبر عملها ضمن المجال التربوي، إذ أحست بالمشاكل الإدارية المختلفة ضمن هذا الميدان الهام في التعليم والتربية خصوصاً مشكلة النقص في الكفاءات الإدارية الضرورية لمدراء المدارس في ظل مفهوم إدارة الجودة العام، إذ أصبح هذا المفهوم صفة أساسية للإدارة خلال عصرنا. وفقاً للباحثة فإن أفضل الأساليب لخوض هذا الميدان هو عبر دعم المواهب وتشجيع المهارات الإدارية والفنية وهو ما يمكن تحقيقه عبر إثراء الكفاءات الإدارية بالاعتماد على الإبداع الإداري وإدارة الجودة العامة.

أهمية البحث:

خلال ما شهدته عالمنا من تحولات وأحداث عديدة ومعقدة، كان لنوعية التعليم مكانها الفريد، إذ عملت الشعوب باختلاف مستوياتها على النمو بعملياتها التعليمية عبر تحسين خدماتها وتقديم أفضلها حتى الوصول لدرجة التفوق. إذ تمثل التربية في عصرنا الحالي أداة من الأدوات الاجتماعية المساهمة في تحديد معالم تطور أي مجتمع ورسم مسيرة إصلاحه، وتشكل أيضاً ضمن هذا العالم المتبدل واحدة من أهم أساليب بناء المجتمعات والأفراد، إذ يحكم هذا التقدم التكنولوجي والعلمي الذي سبب تغييراً في معالم الحياة خلال وقتنا الحالي والناجم عن الأنظمة

التربوية فكر تربوي ذو رقي عالي وفلسفة هادفة لبناء أفراد ذوي تفكير رائد قادرين على المساهمة في بناء مجتمعات يمكنها نشر التقدم والارتقاء به.

يمثل ما سبق دور التربية حاليًا، إذ لم تعد التربية على مر الزمن سوى عملية هادفة لصنع الأفراد وبناء مجتمعات باختلاف أساليبها ضعفًا أو قوة (Mahdi, 1997: p7). (المهدي، ١٩٩٧: ص٧).

نتيجة لذلك، كان للمؤسسات التربوية ومستوى جودتها أهمية كبيرة، إذ تعد من أساليب نقل المعتقدات والقيم والمعلومات عبر الأجيال، وهي من الضرورات لكل من الفرد والمجتمع ولا يمكنهم العيش بدونها. ومع ارتقاءه على سلم الحضارة، تزداد حاجة الفرد للتعليم والتربية، إذ تعدان من أهم أدوات البناء الحضاري وعوامل فاعلة لإحداث تحولات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية حول العالم. (Amayrah, 2000: p41) (العميرة، ٢٠٠٠: ص٤١)

ويعتبر المفهوم الخاص بإدارة الجودة الشاملة من أهم الأفكار الحديثة في الإدارة، إذ تعد الجودة الشاملة محور تركيز أغلب الدول حول العالم كونها الركيزة الرئيسية لشكل الإدارة الحديثة والتي تمكنها من مواكبة كل ما هو حديث عالميًا عبر مواكبة التبدلات والتحولات المحلية منها والدولية والتكيف معها، كما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق طرق حديثة في الإدارة بهدف التطور والتحسين بشكل مستمر والوصول لأفضل مستوى ممكن ضمن الممارسات العملية والخدمات والنتائج. (Kholi, 2005: p39). (الخولي، ٢٠٠٥: ص٣٩).

كما يحتاج ما يعاصره العراق من توسع كبير إلى الارتقاء والنهوض بمعايير الاعتماد للوصول إلى المفاهيم الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة، إذ نالت عملية إصلاح العملية التعليمية أهمية كبيرة في أغلب دول العالم عمومًا وفي العراق خصوصًا. إضافة إلى ما سبق، تركز الاهتمام أيضًا على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أهم الاستراتيجيات الإدارية القائمة على عدد من القيم والتي بدورها تستمد حركتها مما يتوفر لديها من معلومات تساعد على استثمار ما يتوفر لديها من مواهب وقدرات فكرية للموظفين ضمن مراحل التنظيم المختلفة بهدف تحسين المؤسسة التعليمية والتربوية بشكل مستمر. (Zidane, 2010: p112) (زيدان، ٢٠١٠: ص١١٢)

تعد إدارة الجودة الشاملة تحديًا حقيقيًا يواجه الأمم في وقتنا الحالي، وذلك إلى درجة أدت لإطلاق المفكرين والإداريين لاسم "عصر الجودة" على هذا العصر، كونه من أهم الركائز

الرئيسية النموذج الجديد للإدارة، وبذلك أصبح المجتمع حول العالم يعتبر كل من الإصلاح التربوي وإدارة الجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة. (Ahmad, 2007: p9) (أحمد، ٢٠٠٧: ص ٩) إذ تعتبر الإدارة الشاملة للجودة من أهم الطرق وأحدثها خلال آخرين عقدين وواحدة من المواضيع الإدارية الأساسية، كما تعتبر الجودة حالياً أبرز المواضيع المتعلقة بالتعليم على الإطلاق ويمكن اعتبارها ضمن التعليمي على كونها نظام حاصل عبر تفاعل عدد من المدخلات بما فيهم الطلاب والسياسات والأجور والأجهزة والأساليب وغيرها للوصول إلى الجودة الأمثل، حيث يشارك العاملون في تحسين عملية التعليم بشكل فاعل مع التركيز بشكل مستمر على إجابة ما يقدمونه من خدمات بهدف إرضاء المستفيدين منها. (Khatib, 2001, p 83). (الخطيب، ٢٠٠١، ص ٨٣).

كما تعتبر الإدارة الشاملة للجودة ضمن التعليم من المطالب الهامة والهادفة للتعامل والتفاعل مع التغيرات المتسارعة خلال العصر في مختلف المجالات التكنولوجية والمعرفية والمنافسة أو الصراع، ويمكن لنا من خلال اعتماد الجودة الشاملة في التعليم الوصول إلى جودة التعليم المنشودة والتي تعد بدورها من أهم الأدوات للتقدم والنمو وتحقيق تكامل مهاري وجداني ومعرفي وبالتالي تلبية مختلف الاحتياجات المجتمعية من كوادرات متخصصة ماهرة يمكنها المنافسة. (Al-Maysal, 2003: p5). (المليص، ٢٠٠٣: ص ٥).

ومن خلال تطبيق المفاهيم الحديثة لمواكبة التطورات ضمن هذا المجال، ازداد الاهتمام بالإدارة التربوية سعياً إلى النهوض بالأداء الإداري ومستوى الأداء المؤسسي التربوي بشكل عام، إذ يتطلب ذلك من القيادات الإدارية ضمن مؤسسات التعليم تحملها للمسؤولية في التكيف مع الأساليب الحديثة للإدارة والتعامل معها بالشكل الذي يضمن استيعابها لما تمر به من مراحل حالياً أو مستقبلاً، بالإضافة إلى النظر في إمكانية تطوير التعليم وإيجاد طرق أفضل لاستخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة. (Chalabi, 2005: p15) (الجلبي، ٢٠٠٥: ص ١٥)

وتكمن أهمية الإبداع ليس باعتباره ذو قيمة مرتفعة فحسب، بل باعتباره ضرورة حياتية حتمية، إذ يشكل مقدمة وضرورة أساسية لارتقاء الشعوب وتطورها والنهوض بمستواها، إذ يعد الإبداع أساس تقدم الشعوب وهو ما تعتمد عليه لازدهارها وتقدمها. (Subhi, 2002, p 33). (صبيحي، ٢٠٠٢، ص ٣٣).

كما يدعم الإبداع قوة المؤسسات ويميز كل منها عن غيرها، إذ يمكن للمؤسسات المبدعة فقط بلوغ النجاح المنشود وهو ما يتطلب من الإدارات العليا ضمنها جهودًا كبيرة للمساهمة في ازدهار العملية الإبداعية والتي دائماً ما تبدأ من الداخل. (Zahrani, 2002: p33) (الزهراني: ٢٠٠٢، ص ٣٣)

وتزداد حاجة المؤسسات التربوية والإدارية للإبداع نتيجة لما تشهده من تغيرات عالمية حديثاً والتي تمثلت بالثورة المعلوماتية والعولمة، إذ يتحتم على المؤسسات في حال رغبتها بالاستمرار في أدائها مع ما تشهده من متغيرات اعتماد الإبداع في الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بها، إذ يعتبر الإبداع الإداري من المطالب الحيوية من أجل التغيير ضمن المؤسسات وذلك لتتمكن من تقديم ما هو حديث وتستمر في مواكبة التغيرات من حولها. ولا يقتصر دور الإبداع على ضمان استمرار المؤسسة، بل يساعدها على تقديم كل جديد في مجالها وبالتالي ازدهارها ونموها. (Qatawneh, 2000, p16) (القطاونة، ٢٠٠٠، ص ١٦)

تتجلى أهمية الإبداع الإداري بشكل واضح ضمن المدارس الابتدائية، إذ يعد المدير هنا صلة الوصل ما بين الإدارة والمدرسة المشتملة كلاً من الطلاب والعاملين والمدرسين وكيفية إدارة هذه المدرسة، إذ يعتبر الإبداع من العناصر المهمة والأساسيات الواجب توافرها لدى المدرء العصريين بسبب الحاجات المتزايدة والمتنوعة والطموحات المرتفعة. كما تعتبر العولمة وما فرضته من تحديات في مختلف المجالات من الأسباب الجوهرية التي أدت إلى اعتماد الإبداع في العمليات التعليمية وقيادة المدارس بشكل عصري والتي تحتاج إلى طرق تتضمن في جوهرها الإبداع والتجديد في جميع نواحي العمل الإداري. (Khawaja, 2004, p 6). (الخواجا، ٢٠٠٤، ص ٦).

تعتبر الإدارة التربوية أحد أجزاء الإدارة العامة كونها تنفذ أكبر الخدمات وأهمها للمجتمع وعلى اعتبارها أساساً للنهوض به وتقدمه خصوصاً بسبب تعلقها المباشر مع هذا المجتمع، إذ تؤثر وتتأثر به كونها مسؤولية جماعية إنسانية وعلمية واجتماعية. ومن المهم أيضاً بالنسبة للإداري الذي يهتم بكونه قائداً مبدعاً اكتساب ثقة رؤوسيه ومحبتهم من خلال التعامل معهم بلطف وإنسانية واعتماد أسلوب الحوار الفعال والهادف والتشجيع على التعاون والعمل الجماعي، إذ تتجه كل من القيادة والإدارة وتتلازمان نحو هدف واحد للوصول إلى المدير المبدع والناجح الذي

يمكن أن يُطلق عليه الإداري المبدع المعاصر. (Hariri, 2006: p54). (الحريري: ٢٠٠٦ ، ص ٥٤) .

وعلى اعتبار المدرسة الابتدائية من مؤسسات التربية والتعليم التي تهتم بأجيال متلاحقة من المواطنين باختلاف أعمارهم وتربيتهم وتعليمهم، فهي ترتبط بذات الوقت بعلاقات لها تأثير متبادل مع العديد من مؤسسات التعليم الأخرى والتي تتضمن المعاهد الخاصة بالتعليم العالي والجامعات، حيث تصب مخرجات التربية ضمن نظام التعليم العالي وتأتي هذه المرحلة في مقدمة المراحل العمرية وأفضلها عند الإنسان. (Ali and Gali, 2010: p88) (علي وغالي، ٢٠١٠: ص ٨٨)

ومما سبق، من الضروري امتلاك مدير المدرسة الطموح والعصري لدافع قوي يوصله أبعد مما وصل إليه بدرجات، وعندئذ يكون قادراً على التكيف مع احتياجات عصرنا الحالي عبر استخراج قدراته الكامنة وطاقاته الإبداعية وتشجيع مختلف القدرات الابتكارية عند من يعملون معه، إذ يعتبر كل من المرونة والإبداع والتجديد محكاً رئيسياً يدير من خلاله التعليم في مدرسته وتحركاته ضمن المجتمع المدرسي. كما يؤثر المدير على اعتباره قائداً تربوياً ضمن مؤسسته المدرسية في جميع العاملين معه ويشجعهم على التعاون والمشاركة بشكل فاعل وتحمل مسؤوليات سعيًا إلى الوصول للأهداف التربوية المرغوبة والنجاحات المنشودة والقابلة للتحقيق. (Albawani, 2008, p. 3). (البلواني، ٢٠٠٨، ص ٣).

يعتبر وجود مدير مبدع ضمن العمل الإداري والمدرسي أمراً أساسياً لخلق مدرسة مواكبة للتطور، إذ يعتبر قوة مستمرة للحياة المدرسية في مختلف نواحيها وجهة منظمة وموجهة للعمل المدرسي تراقبه وتقيمه، كما يعتبر هو المسؤول الرئيسي عن أي أمر يحدث ضمن مدرسته أو يعرقل سير العمل وتنفيذ توجيهات التربية فيها. إذ أن المدير التربوي هو المشرف الأول على الوصول للأهداف التربوية المنشودة وبناء نشأ ذو تربية متكاملة من مختلف النواحي الأخلاقية والروحية ليصبحوا مواطنين فاعلين وصالحين يمكنهم المساهمة في تطوير مجتمعاتهم. (Alousi, 1996: p9) (الألوسي ، ١٩٩٦ : ص ٩)

ويمكن إبراز اهمية البحث الحالي كما يأتي:.

- ١- كون مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضروري للسير في عملية التطوير التعليمي والإصلاح، إذ لا يمكن تحقيق أي منهما لأهدافه إلا باللجوء إلى معايير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها.
- ٢- يمكن لهذا البحث الإسهام في تحسين أداء مدراء المدارس الابتدائية وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على واقع التعليم لكل من الطلاب والمدرسين والمجتمع.
- ٣- الأهمية التي تمتلكها المرحلة الابتدائية على اعتبارها من مراحل التعليم الهامة والتي يؤثر خلالها المدراء من كلا الجنسين على سير العملية التربوية بشكل واضح.
- ٤- تنمية العنصر البشري والاهتمام بتطويره عبر معرفة قدراته الإبداعية ومهاراته الضرورية ليكون مديراً ضمن مدرسة ابتدائية والتي يمكن عبورها تجاوز أي عقبات أو مشاكل قد يواجهها.
- ٥- معرفة ما يحتاجه المبدع الإداري من خصائص شخصية ينبغي توافرها لدى مدراء المدارس الابتدائية، وهو ما يتطلب تطوير الشخصية مهنيًا وإداريًا وتربويًا.
- ٦- يمكن لنتائج هذه الدراسة مساعدة مدراء المدارس في فهم كيفية تطبيق الإدارة الشاملة للجودة بأساليب أكثر فاعلية بهدف تحسين أداء المدراء وتطويره لإنجاز مهامهم بأفضل شكل.

أهداف البحث //

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- ١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند مدراء المدارس الابتدائية وفقاً للإشراف التربوي.
- ٢- مفهوم الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية وفقاً للإشراف التربوي.
- ٣- تحديد العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت عند مدراء المدارس الابتدائية.
- ٤- التعرف على الدلالات الإحصائية للفرق ما بين العلاقة الرابطة بين الإدارة الشاملة للجودة وإدارة الوقت وفقاً للإشراف التربوي وتبعاً للمتغيرات المتضمنة (الجنس ومدة الخدمة الوظيفية).

حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الأعضاء ضمن الإشراف التربوي الخاص بالمدارس الابتدائية الصباحية الحكومية ضمن المديريات الستة العامة لمحافظة بغداد وهي (الكرخ الأولى والكرخ الثانية والكرخ الثالثة والرصافة الأولى والرصافة الثانية والرصافة الثالثة) وذلك للسنة الدراسية ٢٠١٨ - ٢٠١٩م تبعاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث) ومتغير مدة الخدمة (تقل عن عشر سنوات أو تزيد عن عشر سنوات).

تحديد المصطلحات //

أولاً: إدارة الجودة الشاملة...

تختلف رؤى الباحثين وتتنوع فيما يخص تعريف إدارة الجودة الشاملة وجاء في أهمها:

التعريف النظري:

اعتمدت الباحثة على استبانة رزوقي ٢٠١٤ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وتم تعريفها على أنها (عملية تركز على خلق ثقافته متميزة في الاداء بتضافر جهود جميع العاملين من المديرين والموظفين وسواهم بشكل متميز لتحقيق توقعات المستفيدين بأقل كلفة وأقصر وقت وأفضل أداء)

التعريف الاجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

إجمالي ما يحصل عليه المستجيب من درجات لدى إجابته على الفقرات الخاصة باستبانة إدارة الجودة الشاملة ضمن بحثنا الحالي.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الإدارة الشاملة للجودة أحد المفاهيم الحديثة ضمن المجال الإداري والتي نالت اهتماماً واسعاً من قبل العديد من الأبحاث والدراسات في الأدبيات الحديثة، خصوصاً بعد ما حققته من نجاح ضمن عدد كبير من المؤسسات الصناعية والإنتاجية المتطورة والتي تبنت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على اعتبارها من استراتيجيات التنافس للاستمرار والبقاء والإبداع ضمن بيئة العمل.

ثانياً : الإبداع الإداري ...

التعريف النظري:

إنتاج الفرد لنتاج مميز يتجاوز القدر الاعتيادي من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والتداعيات البعيدة والأصالة نتيجة لاستجابته لموقف أو مشكلة ما (Ayazra, 1998: p3). (عياصرة، ١٩٩٨: ص ٣).

التعريف الاجرائي للإبداع الاداري:

إجمالي الدرجات الحاصل عليها المستجيب عند إجابته على جميع فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ضمن هذا البحث.

المدرسة الابتدائية:

مؤسسات تربوية تضم إليها الطلاب بعد تجاوزهم لعمر ست سنوات وتبلغ مدة الدراسة ضمنها ست سنوات، تتجلى وظيفتها في تمكين الطلبة من بلوغ أعلى قدر ممكن من المهارات والمعرفة، بالإضافة إلى التنوع في بعض المجالات الحياتية الأخرى. (Ministry of Education, 1981: p40) (وزارة التربية، ١٩٨١: ص ٤٠)

مدير المدرسة الابتدائية:

وفقاً لوزارة التربية لعام ١٩٨١م، يعرف بكونه: " أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي تعهدت إليه إدارة المدرسة ويفضل أن تكون له خبرة لا تقل عن خمسة سنوات في التدريب ويفضل أيضاً من عمل معاوناً ويكون متخرجاً من كلية أو معهد عال ومن حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس وأعد إعداداً تربوياً" (Ministry of Education, 1981) (وزارة التربية، ١٩٨١)

الإدارة المدرسية:

تعتبر إدارة المدرسة جزءاً مهماً ضمن الإدارة التعليمية والتي بدورها جزء من الإدارة العامة أيضاً. وفقاً لفوكس تعرف الإدارة المدرسية "بأنها كل نشاط نحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفقاً بنماذج مختارة ومحددة من قبل

هيئات عليا او هيئات داخل المدرسة". (Hussein, 2004, p86) (حسين ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٦)

الخلفية النظرية:

لا يعتبر الاهتمام بمجال إدارة الجودة الشاملة موضوعاً حديثاً، إذ نقدت عدد من الدول المطورة منها والنامية أنظمتها بسبب تدني مستوى الجودة ضمنها. إضافة إلى تركيز عدد من الدول على دراسة مختلف النواحي المتعلقة بالجودة بعد اكتشافها لتدني التعليم ضمنها. إذ تبنت اليابان

مفهوم الإدارة الشاملة للجودة مع بداية خمسينيات القرن ٢٠، ومن ثم تبعتها دول عديدة بما فيها فرنسا وأمريكا وغيرها.

ويعد فهم معنى الجودة والإشارة لتعريفها مهمًا، إذ تأتي الجودة لغةً من الجود وهو الجيد أو عكس الرديء (Ibn Manzour, 1984, p 72) (ابن منظور ، ١٩٨٤، ص ٧٢) .

بينما تشتق الجودة اصطلاحًا من الكلمة اليونانية "Qualities" والتي تعني طبيعة الشيء ومستوى صلاحه. (Kadar, 1997, p 77) (قادر ، ١٩٩٧ ، ص ٧٧) .

وتعرف الجودة وفقًا لقاموس ويبستر (Webster) بكونها سمة أو درجة تفوق يمتلكها شخص أو شيء ما ويُقصد بها أيضًا مقدار تميز عمل أو خدمة ما. (جرالينك ، ١٩٨٩ ، ص ١١٦١) (Gralink, 1989, P. 1161)

وتعرف الجودة حسب القاموس الأمريكي أكسفورد بأنها: مستوى أو درجة التميز أو التفوق.

(Al-Fadl and Al-Tai, 2004, p 24) (الفضل والطائي ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٤).

اختلفت تعاريف الجودة ومعانيها باختلاف الباحثين تبعًا لتوجهاتهم واهتماماتهم، وتركز بمجملها على الخدمة أو المنتج أو إضافة قيمة جديدة استراتيجية للمؤسسة.

وقد اعتبرها البعض بمثابة الكفاءة (Efficiency) ويقصد بها الاستخدام الأفضل لما يتوفر من إمكانيات وذلك للوصول إلى مخرجات جيدة. (Alimat, 2004, p 16) (عليما ، ٢٠٠٤ ، ص ١٦) .

بينما يراها آخرون بأنها تمثل الفاعلية أو (Effectiveness) والتي تشتمل أيسر معانيها على الوصول إلى الأهداف. (Mahdi, 1997, p 414) (المهدي ، ١٩٩٧ ، ص ٤١٤) .

كما تم تعريفها بكونها أمرًا يقترب من الكمال (لورانس ، ١٩٨٣ ، ص 21). (Lawrence, 1983, P. 21)

إضافةً لاعتبار البعض الجودة تعبيرًا عن حضارة البلد وهويته من خلال الخدمات والسلع المقدمة إلى الأسواق العالمية والمحلية. فهي تعكس مقدار التزام المؤسسات بالجودة وبالتالي القيم الأخلاقية والاجتماعية السائدة ضمن المجتمع وماهية الحياة العملية ضمن المؤسسة. (League, 2000, p 10). (الدوري ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠).

مما سبق، تعتبر الجودة مجموعة سمات ينبغي توافرها للمستخدمين من المنتجات أو الخدمات، وتساعد هذه السمات بدورها في تمسك المستخدمين بهذه الخدمة أو المنتج بل قد تضاعف رغبتهم على اقتنائه والتمسك به.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الإدارة الشاملة للجودة أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي نالت اهتمام عدد كبير من الأبحاث والدراسات في الأدبيات الحديثة، لاسيما بعد ما حققته من نجاح ضمن مختلف المؤسسات الصناعية والإنتاجية المتطورة عبر اعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة كونها من استراتيجيات المنافسة والبقاء والإبداع ضمن العمل.

اختلفت رؤى الباحثين وتنوعت فيما يتعلق بوضع تعريف لإدارة الجودة الشاملة، إذ يمتلك كل باحث مصطلحات خاصة حول هذا المفهوم ولم يتمكن الباحثون حتى الآن من تعيين أبعاد أو مبادئ أساسية واضحة فيما بينهم وبين المختصين.

إذ تعد إدارة الجودة الشاملة وفقاً لهتشنس (Hatchins) مدخلاً للوصول إلى إدارة منظمة معتمدة على الجودة وذلك بالتعاون ما بين كافة العاملين في المنظمة، إضافة لاستهدافه للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستخدمين من خدمات هذه المنظمة أو منتجاتها والوصول إلى منافع تعود على المنظمة والمجتمع بشكل عام. (Sultan, 1996, p 244). (سلطان ، ١٩٩٦ ، ص ٢٤٤) .

كما يعتبرها سيهكتر (Sehcter) كونها " خلق ثقافة متميزة في الأداء ، إذ يعمل جميع أفراد التنظيم على نحو مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة على نحو أفضل وفي أقصر وقت ممكن". (Hilmi and Fadl, 1998, p 34) (حلمي وفصل، ١٩٩٨ ، ص ٣٤) .

ووفقاً لجوتش وديفز فهي " مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تحديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأمد ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المنظمة " (Khafaji, 1995, p 13) (الخفاجي ، ١٩٩٥ ، ص ١٣) .

كما يعرفها المعهد الخاص بالجودة الفيدرالي الأمريكي (Federal Quality Institute) بكونها (منهج تنظيمي شامل وهادف إلى تحقيق توقعات المستفيد واحتياجاته، إذ يتطلب من

المدرء والموظفين استعمال الأساليب الكمية من أجل تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر في المنظمة). (هاريسون وستوبوك، ١٩٩٣، ص ٤١٦) (Harrison and Stupok, 1993, P 416).

كما تم اعتبار الإدارة الشاملة للجودة مدخلاً إدارياً معاصراً يتصف بكل مما يلي:

- الالتزام بتطبيق الجودة لصالح خدمة المستفيدين.
- تشجيع الموظفين على المشاركة وخرطهم ضمن العمل بهدف النهوض بالجودة.
- الاعتماد على المعلومات والحقائق والتحليل في الأداء.
- الاستمرار بالتحسين والتطوير.
- اعتبار تطوير الخدمات والمنتجات غاية ووسيلة في نفس الوقت. (بيرمان ، ١٩٩٥ ، ص ٥٨) (Berman, 1995, P. 58).

وفقاً لما سبق من تعاريف تُعنى بهذا المفهوم، يجد بعض الباحثين والمختصين إمكانية توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال فصل المكونات الثلاثة الخاصة به.

إذ تعرف الإدارة بكونها: الحفاظ على المؤسسة وتطويرها مع الاهتمام بالمستفيدين من خدماتها عبر التنظيم وليس الإشراف، بالإضافة إلى إزالة أي مشكلات أو عقبات وتغيير الثقافة والتأكيد على أهمية الأدوات المستعملة لأداء ما يتوفر من وظائف بالشكل الذي يجعل العمل ضمن هذه المنظمة أكثر متعة.

بينما يُقصد بالجودة: استيفاء احتياج المستفيد ومتطلباته والتأكد من حصوله على ما يرغب به وأكثر، وهو ما يحتاج إلى التواصل مع العملاء والتحقق من تلبية الخدمات لاحتياجاتهم بشكل كامل، بالإضافة إلى التواصل مع الموردين وبناء علاقات جيدة معهم.

بينما الشاملة تعني: أهمية البحث عن الجودة الشاملة وهو ما يُقصد به ضرورة مشاركة كل شخص من المؤسسة في برامج الجودة سواء كان على مستوى الأشخاص أو الأعمال الجماعية، إضافةً لاعتماد الاشتراك الكلي على تفويض السلطة والاتصال والتدريب. (Sufi, 1999, pp. 23 (Quality, 2004, p 36-37). (الصوفي، ١٩٩٩، ص ٣٦-٣٧) (جودة، ٢٠٠٤، ص ٢٣).

عبر ما تقدم، يمكننا توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر عدد من المؤشرات والتي تتضمن:

- ثقافة تنظيمية جديدة وأسلوب حديث في الإدارة.

- مدخل إداري يهتم بضمان رضا المستفيدين.
- اعتماد الأسلوب الجماعي والتعاوني في العمل.
- مدخل يهتم بتطبيق الرقابة الذاتية.
- مدخل هادف إلى التأثير على الأفراد وتغيير أفكارهم وسلوكهم من أجل منحهم فلسفة عمل سليمة من المرة الأولى.
- مدخل يتعلق بشكل أساسي بالتميز والقدرة التنافسية.
- مدخل يركز على الفرق ما بين العمل لتحسين الجودة بشكل مستمر والعمل المتقطع الفردي.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد كبير من الدراسات والأبحاث السابقة التي توضح ما تم تطبيقه من إجراءات وخبرات محلياً وعربياً وعالمياً فيما يخص مجال البحث، وهو ما أضاف للباحثة سبلاً من شأنها تسهيل الطريق نحو استكمال البحث، عدا عما توصلت إليه تلك الأبحاث من نتائج والاستفادة منها. كما تستعرض الباحثة ضمن هذا الجزء من الفصل العديد من الدراسات السابقة، لذلك اعتمدت ضمن بحثها على عدد من الأبحاث المشابهة إلى حد ما لبحثها الحالي في الموضوع المتعلق بالجودة والإبداع عند مدراء المدارس الابتدائية.

دراسات عربية:

١-دراسة الجنابي (٢٠٠٨)

أشارت نتائج البحث إلى أهمية تأمين الكفايات الإدارية عند مدراء ومديرات المدارس الابتدائية بمستويات مختلفة ما بين ضعيفة وعالية.

٢-دراسة داغر (٢٠١٣)

أظهرت نتائج البحث تدني في مستوى الأداء لدى مدراء ومديرات المدارس الابتدائية ناجم عن عدم مشاركتهم في دورات تدريبية من شأنها النهوض بمستوى أدائهم الإداري.

٣-دراسة الغنام (٢٠٠١)

جاء في أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

• ينهض الأداء الخاص بمدراء المدارس الابتدائية عمومًا إلى درجة الإلتقان والإجادة التامة من وجهة نظر معايير التأهيل الخاصة بإدارة العلاقات مع الأهل والموارد البشرية ومنظمات المجتمع المحلية.

• وتجد الباحثة ضرورة لاعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بشكل تدريجي ضمن المدارس، مع عمل برامج تدريبية من شأنها تطوير المهارات والخبرات لدى مدراء المدارس وتعزيزها ضمن مجالات الإدارة الشاملة للجودة.

دراسات الأجنبية:

١-دراسة ريجولد (Regauldk 1993) :

كان اعتماد المدارس لأساليب عديدة في تطوير عملها من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي شملت إدارة الجودة الشاملة وتطبيق المدارس لهذا الأسلوب أدى لدرجة عالية من العلاقات ما بين العمال، إضافةً لكون الأسلوب الإداري السابق أفضل من غيره فيما يتعلق بالإدارة المعتمدة على التجديد والتطوير سعياً إلى التحسن بشكل مستمر كما بينت نتائج التحليل والمقابلات. (ريتشارد ، ١٩٩٣) (Richard , 1993)

٢-دراسة Lograsen (1997)

نتج عند هذه الدراسة عدد من النتائج والتي تضمنت:
اعتبار مدخل الإدارة الشاملة للجودة مناسباً جداً ومؤدياً لنتائج مرغوبة وجيدة، إضافةً إلى معاناة بعض مدراء المدارس من المعرفة غير الكافية فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يقود إلى نتائج إيجابية على المؤسسة التربوية ناتجة عن تطبيق ما تم اقتراحه من مشاريع مصممة ضمن الدراسة.

٣-دراسة Maqeen (2001)

نتج عن هذه الدراسة ما يلي:

- أدت التغيرات الحاصلة إلى تحسينات واضحة في جودة التعليم.
- ازدادت فعالية المدارس التي تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة وتميزت بنوعيتها.
- ينتج عن تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة ضمن بعض المدارس تحولها إلى مدارس نموذجية مميزة.

منهج البحث وإجراءاته //

يشتمل هذا الفصل على ما قامت به الباحثة من إجراءات انطلاقاً من تحديد المنهج الخاص بالبحث ومجتمعه واختيار عينة تناسبه، إضافة إلى أدوات البحث المستخدمة لقياس الإدارة الشاملة للجودة والإبداع الإداري وصولاً إلى ما استخدمته من أساليب إحصائية ضمن بحثها، ويمكن توضيح هذه الإجراءات وفقاً للتالي:

أولاً- منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي ضمن البحث الحالي والذي يعتبر وفقاً ل (عطوي) أحد أنواع أساليب البحث التي تهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية والطبيعية والسياسية والاقتصادية الحالية بشكل كافي يبين خصائصه وصفاته الظاهرة، إضافة لدراسته كمياً بشكل يبين حجم هذه الظواهر وتبدلاتها ودرجة تعلقها بغيرها من الظواهر، كما يمكن عبر المنهج الوصفي التنبؤ بما هو قادم من أحداث. (Atwi, 2011: p172) (عطوي، ٢٠١١: ص ١٧٢)

يمكن وصف هذا النوع من الأبحاث أيضاً باعتباره: (يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة). (Mohamed et al., 2009, p74) (محمد وآخرون، ٢٠٠٩، ص ٧٤)

ونحتاج لدراسة أي مشكلة أو ظاهرة إلى إيجاد وصف صحيح أولاً وتعيين كافي وكمي للمنهج أو الأسلوب المتبع لمعالجة هذه المشكلة. (Jalal, 2001, p123). (جلال، ٢٠٠١، ص ١٢٣).

ثانياً- مجتمع البحث:

تعد معرفة مجتمع البحث هي أول ما يحتاجه البحث لنتمكن من إجراءه، ومن هنا يُقصد بمجتمع البحث (مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها فهو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكله البحث) (Al-Jabri, 2010, p 245) (الجابري، ٢٠١٠، ص ٢٤٥)

كما يمكن تعريف مجتمع البحث على أنه: "جميع الأفراد الذين يحملون البيانات الظاهرة في متناول البحث، ويمكن القول ان المجتمع هو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة التي هي قيد الدراسة ومن أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها،

وينبغي أن يوصف المجتمع وصفاً دقيقاً لكل الصفات الخاصة به". (Al-Kandilibi, 1993, p85) (القندليبي، ١٩٩٣، ص ٨٥)

ويعني المجتمع أيضاً مجموعة الأفراد والأحداق والأشياء الذين يؤلفون موضوع مشكلة البحث (Sirafi, 2005: p185). (الصيرفي، ٢٠٠٥: ص ١٨٥).

جدول (١)

يمثل حجم مجتمع البحث اعضاء الاشراف التربوي في المدارس الابتدائية في محافظة بغداد
(الكرخ ، الرصافة) للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩

اعضاء الهيئات التدريسية			محافظة بغداد	
المجموع	ذكور	اناث		
٢٢٠٠	١٥٤٢	٦٥٨	تربية الرصافة/١	الرصافة
١٦٦٢	١٠٥٦	٦٠٦	تربية الرصافة/٢	
١٤١٦	٧٤٠	٦٧٦	تربية الرصافة/٣	
١٢١٩	٦٢٩	٥٩٠	تربية الكرخ/١	الكرخ
١٨٢٧	٨٢٥	١٠٠٢	تربية الكرخ/٢	
١١٤٣	٥٠٣	٦٤٠	تربية الكرخ/٣	
٩٤٦٧	٥٢٩٥	٤١٧٢	المجموع	

يتألف مجتمع هذا البحث من الأعضاء ضمن فريق الإشراف التربوي في مدارس مديريات تربية محافظة بغداد الابتدائية (كرخ والرصافة)، والذين يستمر دوامهم للسنة الدراسية ٢٠١٩ - ٢٠١٨م ويبلغ عددهم (٩٤٦٧) شملت (٥٢٩٥) عضواً من الذكور توزعوا على (١٥٤٢) و(١٠٥٦) و(٧٤٠) في مديريات الرصافة الأولى والثانية والثالثة على الترتيب، بالإضافة إلى (٦٢٩) و(٨٢٥) و(٥٠٣) لمديريات التربية كرخ الأولى والثانية والثالثة على التوالي. إضافة إلى (٤,١٧٢) عضواً من الإناث اللواتي تم توزيعهن على (٦٥٨) و(٦٠٦) و(٦٧٦) لمديريات الرصافة الأولى والثانية والثالثة على التوالي، و(٥٩٠) و(١٠٠٢) و(٦٤٠) لمديريات الكرخ الأولى والثانية والثالثة على التوالي أيضاً، يوضح الجدول رقم (١) ما سبق.

ثالثاً: عينة البحث:

المجموعة الجزئية التي يطبق الباحث أدواته عليها، تمثل بدورها سمات المجتمع الكلي للبحث وخصائصه، كما تتوزع ضمن هذه العينة مختلف الخصائص المجتمعية بنسب تساوي ما يورد ضمن مجتمع البحث الكلي. (Mansi, 1999, p 92). (منسي ، ١٩٩٩ ، ص ٩٢).

تُحدد عينة البحث بعد تحديد المجتمع الكلي للبحث وتكون ممثلة له. (Hassan and Zouini, 1988, p 19). (الحسن وزويني، ١٩٨٨ ، ص ١٩).

وتعتبر أيضاً جزءاً من مجتمع الدراسة الذي اختاره الباحث لإجراء بحثه عليه. (Dawood and Abdul Rahman, 1990, p. 67). (داود وعبد الرحمن ، ١٩٩٠ ، ص ٦٧) .

ونعني بالعينة العشوائية عموماً العينة المأخوذة من مجتمع متجانس ومتشابه، بالتالي تكون ممثلة للمجتمع بشكل مضمون. ويقصد بها أيضاً إعطاء كل فرد فرصة متساوية لنفسه ليكون ضمن هذه المجموعة وبالتالي تجنب تأثير العامل الشخصي. (Olive, 1984, p21). (زيتون، ١٩٨٤ ، ص ٢١)

ومما سبق، اعتمدت الباحثة عند اختيارها لعينة بحثها على الطريقة العشوائية وشملت العينة أعضاء من الإشراف التربوي ضمن مدارس مديرية التربية العامة الابتدائية الست ضمن بغداد (الرصافة والكرخ) وكان ذلك عبر توزيعها لأكثر قدر ممكن من الاستبانات للملاكات التدريسية بهدف الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الاستجابات لتتمكن العينة من تمثيل المجتمع واستيفاء الشروط اللازمة.

جدول (٢)

يمثل حجم عينة البحث من أعضاء الإشراف التربوي في المدارس الابتدائية في محافظة

بغداد (الكرخ، الرصافة) للعام الدراسي ٢٠١٨-٢٠١٩

اعضاء الهيئات التدريسية			محافظة بغداد	
المجموع	ذكور	اناث		
١٤٢	٦٦	٧٦	تربية الرصافة/١	الرصافة
١١٦	٧٤	٤٢	تربية الرصافة/٢	
٩٩	٥٢	٤٧	تربية الرصافة/٣	

٨٥	٤٤	٤١	تربية الكرخ/١	الكرخ
١٢٨	٥٨	٧٠	تربية الكرخ/٢	
٨٠	٣٥	٤٥	تربية الكرخ/٣	
٦٥٠	٣٢١	٣٢٩	المجموع	

انتقلت الباحثة عينة بحثها من مجتمع البحث الأساسي والبالغة (٩,٤٦٧) عضواً من أعضاء الإشراف التربوي بنسبة (٧%) متضمنة بذلك (٣٢٩) أنثى توزعت على (٧٦) و (٤٢) و (٤٧) ضمن تربية الرصافة الأولى والثانية والثالثة على التوالي، بالإضافة إلى (٤١) و (٧٠) و (٤٥) لتربيات الكرخ الأولى والثانية والثالثة على التوالي كذلك. بينما بلغ عدد الذكور (٣٢١) عضواً توزعوا على (٦٦) و (٧٤) و (٥٢) لتربيات الرصافة الأولى والثانية والثالثة تباعاً، بالإضافة إلى (٤٤) و (٥٨) و (٣٥) لتربيات الكرخ الأولى والثانية والثالثة أيضاً على التوالي.

رابعاً: أدوات البحث:

من المهم وجود أدوات مناسبة للوصول إلى أهداف البحث، والتي يمكن عبرها الحصول على المعلومات اللازمة والمتعلقة بالبحث. ونتيجةً لاحتياج هذا البحث على الكثير من المعلومات، وجدت الباحثة الاستبانة أفضل أداة لتحقيق أهداف بحثها، إذ تعد من أشيع الوسائل لجمع المعلومات ضمن أبحاث التربية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري للوصول إلى بيانات حقيقية متعلقة بالأساليب والظروف القائمة. (Daoud and Abdul Rahman, 22: 1990). (داود وعبد الرحمن: ١٩٩٠، ص ٢٢)

وأكد فان دالين (١٩٨٥م) أيضاً كون الاستبانة من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في مجالات التربية وعلم النفس بشكل واسع، إذ يمكن لها أن تكون أفضل الأساليب القادرة على تعريف المستجيبين لمحفزات ممتازة ومنقاة بعناية بهدف الحصول على البيانات الضرورية لإثبات صدق فرضية أو رفضها. (Van Dalin, 1985, p430). (فان دالين: ١٩٨٥، ص ٤٣٠). بالتالي وجدت الباحثة الاستبانة الخاصة بالرزوقي (٢٠١٤م) الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من مستلزمات تحقيقها لأهداف بحثها، بالإضافة لاستبانة إدارة الوقت المعدة من قبلها عند مدراء المدارس الابتدائية.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

تبنت الباحثة استبانة "رزوقي، ٢٠١٤" الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وتم تعريفه ضمنها بكونه: عملية مرتكزة على ابتكار ثقافة أداء فريدة من خلال ضم جهود مختلف العاملين من مدراء وموظفين وغيرهم هدفًا في تحقيق التوقعات المرغوبة بالتكلفة والوقت الأقل والأداء الأفضل. تُرجم السلم اللفظي إلى سلم رقمي من خلال وضع بديل وفقًا لترج استجابات خماسي، حيث تقابل كل استجابة درجة ما وفقًا لما يلي:

- أوافق بدرجة كبيرة جداً	: (٥) درجات
- أوافق بدرجة كبيرة	: (٤) درجات
- أوافق بدرجة متوسطة	: (٣) درجات
- أوافق بدرجة قليلة	: (٢) درجة
- أوافق بدرجة قليلة جداً	: (١) درجة واحدة

واعتمدت عليه وذلك للأسباب الآتية:-

- ١- وضع المقياس السابق من قبل (رزوقي، ٢٠١٤) من أجل تفسير الإدارة الشاملة للجودة.
 - ٢- تم عرض المقياس على عدد من المحكمين والذين بلغ عددهم ١٥ محكمًا ضمن جامعات العراق (بغداد - المستنصرية)، إذ وصلت نسبة الاتفاق إلى ٨٠% واعتبر الاختبار صادقًا للغرض الذي وضع لقياسه.
 - ٣- يعتبر مقياسًا حديثًا يمتلك خصائص سايكومترية مناسبة للمقياس من حيث الثبات والصدق المرتفعين.
- كما أحتسب عبر استعمال مربع كاي، حيث بقيت الفقرة التي حسبت عندها قيمة كاي وكانت تزيد عن القيمة الجدولية (٣,٨٤) لدى مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقًا لما سبق تم اعتبار مختلف الفقرات صالحة للهدف الذي صنعت لأجله باستثناء ما تم حذفه من فقرات.

ثانياً: ثبات المقياس :

يعتبر الثبات من أهم الخصائص ضمن المقاييس والاختبارات النفسية، ويقصد به ثبات نتائج المقياس بشكل تقريبي خلال مرات تطبيقه على نفس الأفراد، أو الحصول على نتائج متماثلة تقريبًا عند تطبيقه على صور متكافئة أو متماثلة ضمنه، بالنتيجة يعني ذلك استقرار النتائج وثباتها عبر الزمن، ويعد ثبات الأداة أمرًا ضروريًا لاكتسابها موثوقيتها في قياس ظاهرة معينة

ويقصد بهذا الثبات إمكانية إعطائها لنتائج ثابتة عند تطبيقها لعدة مرات على نفس الأفراد وضمن نفس الظروف. (Van Dalen, 1984: p471) (فان دالين، ١٩٨٤: ص ٤٧١)

اعتمدت الباحثة طريقتين لقياس الثبات وكما يأتي:

١ - طريقة إعادة الاختبار

وفقاً لعدد من الأبحاث التي استخدمت الاستبيان والمقاييس في الوصول إلى معلومات عن أفراد العينة، تم الاستدلال على كون معظمها استخدمت بطريقة إعادة الاختبار من أجل حساب ثبات النتيجة مع الوقت والتي تعد طريقة شائعة خصوصاً ضمن الأبحاث الإنسانية. يدعى معامل الثبات الناتج عن الطريقة السابقة باسم معامل الاستقرار عبر الزمن، حيث تتم مقارنة النتائج عند استخدامه للمرة الأولى مع نتائج استخدامه في المرة الثانية بيرسون، وطبقت الباحثة المقياس على (٥٠) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية المختارين ضمن عينة التحليل الإحصائي، بلغت المدة ما بين أول تطبيق والثاني (٢٠) يوماً، حيث أشار (إدمز) لعدم تجاوز الفترة الزمنية بين التطبيقين الأول والثاني لمدة أسبوعين أو ثلاثة أسابيع. (إدمز ، ١٩٦٤: ص ٨٥) (Adams, 1964: p85).

حسبت الدرجات الخاصة بكل تطبيق بمفردها ومن ثم تم استخراج معامل الارتباط بينها عبر استخدام معامل ارتباط بيرسون والذي يعد من أشيع معاملات الارتباط وأدقها ضمن هذا النوع من الأبحاث، كانت قيمة معامل الثبات للمبدأ الأول وفقاً لهذه الطريقة (٠,٧٨) وبلغت (٠,٨٠) للمبدأ الثاني، كما بلغت (٠,٧١) و(٠,٧٤) و(٠,٧٩) و(٠,٨١) و(٠,٧٩) و(٠,٨١) و(٠,٧٨) و(٠,٨٠) و(٠,٧٧) و(٠,٧٥) لكل من المبادئ الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر على الترتيب.

ب- طريقة ألفاكرونباخ:

بهدف التحقق من ثبات الأداة، اعتمدت الباحثة طريقة ألفاكرونباخ. إذ قيس الثبات من خلال مفهوم الاتساق الداخلي والذي يقصد به ثبات الفقرات الداخلية للأداة وتستعمل معادلة ألفاكرونباخ لهذا الغرض كونها من الأساليب التي يعتمد عليها عدد كبير من الباحثين ضمن هذا المجال (صلاح الدين، ٢٠٠٠: ١٦٦)، وبلغ معامل ثبات الأداة باستعمال طريقة السابقة لكل مبدأ من المبادئ الخاصة بديمنج (٠,٨٢) و(٠,٨٣) و(٠,٧٧) و(٠,٨١) و(٠,٨٥) و(٠,٨٧) و(٠,٨٦)

و(٠,٨٤) (٠,٨٣) و(٠,٨٥) و(٠,٨٠) و(٠,٧٩) للمبادئ الأولى والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع والعاشر و الحادي عشر والثاني عشر على التوالي.

جدول (٣)

معاملات الثبات لكل مجال من مجالات ادارة الجودة الشاملة لمديري المدارس الابتدائية باستعمال طريقتي إعادة الاختبار وألفا كرونباخ.

المجالات الجودة	معامل الثبات بطريقة	
	إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ
المبدأ الأول	٠,٧٨	٠,٨٢
المبدأ الثاني	٠,٨٠	٠,٨٣
المبدأ الثالث	٠,٧١	٠,٧٧
المبدأ الرابع	٠,٧٤	٠,٨١
المبدأ الخامس	٠,٧٩	٠,٨٥
المبدأ السادس	٠,٨١	٠,٨٧
المبدأ السابع	٠,٧٩	٠,٨٦
المبدأ الثامن	٠,٨١	٠,٨٤
المبدأ التاسع	٠,٧٨	٠,٨٣
المبدأ العاشر	٠,٨٠	٠,٨٥
المبدأ الحادي عشر	٠,٧٧	٠,٨٠
المبدأ الثاني عشر	٠,٧٥	٠,٧٩

الصيغة النهائية لمقياس ادارة الجودة الشاملة:

بعد أن تم إتمام عمليتي الثبات والصدق الظاهري باستعمال طريقتي إعادة الاختبار وألفا كرونباخ الخاصة بمقياس إدارة الجودة الشاملة، تألف المقياس بشكله النهائي من ٧٢ فقرة وتم توزيعها ١٢ مبدأ من المبادئ الخاصة بديمنج، اشتمل المبدأ الأول على ٦ فقرات وهو (ضع هدفاً ثابتاً وانشره بين العاملين جميعاً)، بينما المبدأ الثاني ٥ فقرات وهو (ابنِ فلسفة جديدة معتمدة على التعاون عوضاً عن التنافس)، إضافة إلى ٧ فقرات للمبدأ الثالث (التطوير والتحسين المستمر لضمان جودة الخدمة والأداء) و ٧ فقرات أيضاً للمبدأ الرابع (لا تعتمد على نتائج التقنيش أو التقويم الذاتي)، أما المبدأ الخامس (شجع التواصل ما بين العاملين) له ٦ فقرات، و ٦ فقرات للمبدأ السادس (اعتمد أساليب حديثة في العمل والتدريب) و ٥ فقرات للمبدأ السابع وهو (اقضِ على أي

مشاكل تنظيمية ضمن المدرسة) و٦ فقرات خاصة بالمبدأ الثامن (الخ الجدارة ونظام التقويم السنوي) و٦ فقرات للتاسع وهو (اكسر أي حواجز ما بين العاملين والإدارة) و٦ فقرات أخرى للمبدأ العاشر (شجع جميع الأفراد على التحسين الذاتي والتربية) و٥ فقرات للمبدأ الحادي عشر (شجع البراعة في الإدارة والعمل بالأهداف ضمن المدرسة) و٧ فقرات للمبدأ الثاني عشر (وضح المشاكل وعرفها وأسعى باستمرار لتحسين الخدمات ضمن المدرسة). اعتمدت الباحثة التدرج الخماسي للمقياس بالشكل التالي: أوافق بدرجة كبيرة جداً تعادل (١)، أوافق بدرجة كبيرة تعادل (٢)، أوافق بدرجة متوسطة تعادل (٣)، أوافق بدرجة قليلة تعادل (٤)، أوافق بدرجة قليلة جداً تعادل (٥).

ثانياً: مقياس الإبداع الإداري:

بنت الباحثة أدواتها المستعملة في قياس إدارة الوقت عند مدراء المدارس الابتدائية التي تمتلك الخصائص السيكومترية اللازمة وذلك بعد اطلاعها على عدد من الدراسات والأدبيات والمصادر السابقة والتي تضمنت دراسة الحياي (٢٠٠٣) ودراسة المهدي (٢٠١٤) ودراسة العبيدي (٢٠٠٣) ودراسة المعلم (٢٠٠٤) ومراجعتها للمقاييس المتعلقة بموضوع البحث، كما اعتمدت من أجل بناء مقياس إدارة الوقت على الخطوات الضرورية لبناء المقاييس والتي تمت الإشارة إليه (Allen & Yen, 1979) وتضمنت ما يلي:

- تعيين المفهوم المرغوب بقياسه.
- تعيين المجالات.
- صياغة الفقرات بشكل مناسب.
- تحليل الفقرات بعد صياغتها.

(Allen & Yen, 1979: p.118-119). (Allen & Yen, 1979: p.118-119).

أ - تحديد المفهوم المراد قياسه :

وفقاً للباحثة فإن تعريف إدارة الوقت النظري يتضمن إمكانية الفرد على الإنتاج بشكل متميز بقدرات عدة أكثر من المرونة التلقائية والطلاقة الفكرية أو اكتشاف المشكلات والأصالة والتداعيات على المدى الطويل وهو ما ينتج كاستجابة عن موقف أو مشكلة ما (Al-Ayazra, 1998: p. 3) (العياصره، ١٩٩٨: ص ٣) .

ب - تحديد المجالات:

خُصرت مجالات إدارة الوقت عبر مراجعة المصادر والأدبيات والدراسات السابقة ضمن أربعة مجالات اشتملت (الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والحساسية لحل المشكلات)، ويتألف المقياس بصيغته من ٤٦ فقرة توزعت على المجالات الأربعة التالية:

- ١ - الطلاقة الفكرية.
- ٢ - المرونة التلقائية.
- ٣ - الأصالة.
- ٤ - الحساسية لحل المشكلات.

ج - صياغة فقرات المقياس:

بعد تحديدها للمجالات الخاصة بالمقياس، صاغت الباحثة فقراته مع مراعاة كونها واضحة صريحة دون التباس، بالشكل الذي يوصل المعنى المطلوب لأفراد العينة بشكل مباشر. حيث صاغت (١٢) فقرة متعلقة بالطلاقة الفكرية و (١١) أخرى حول الأصالة و(١٢) لحل المشكلات و(١١) للمرونة في التعامل، ومنه بلغ عدد فقرات المقياس (٤٦) فقرة.

د - عرض الفقرات على المحكمين (صلاحية الفقرات):

بههدف معرفة صلاحية الفقرات المشيرة إلى قدرة المقياس على قياس المتغيرات التي يبغى قياسها، واتفاق مضمون الفقرات مع الغرض الموضوع لأجله.(اناستازيا وأوربينا ١٩٩٧: ص١٤٨) (Anastasia & Urbina 1997:p148)

للتحقق مما سبق، عرضت الباحثة فقرات المقياس على عدد من المحكمين والذين بلغ عددهم ١٥ خبيراً في علوم النفس والتربية الخاصة بالإدارة التربوية والتقويم والقياس وفلسفة التربية، وذلك من أجل أن يبدوا رأيهم ويحكموا على مدى صلاحية هذه الفقرات ودرجة ملاءمتها للمجال الموضوعة ضمنه، إضافة لإضافة بعض التعديلات اللغوية على عدد من الفقرات.

بدائل الاجابة وتصحيح المقياس:

تم الاعتماد على الأسلوب المتدرج الخماسي من أجل إعداد البدائل للمقياس والتي تعتبر من أشيع الطرق في القياس وأفضلها للتنبؤ بالسلوكيات (Zahran, 1974, pp. 144-145) (زهران، ١٩٧٤، ص١٤٤-١٤٥) .

تُرجم السلم اللفظي للإجابات إلى سلم رقمي عبر تعيين بديل وفقاً للتدرج الخماسي، وذلك عبر إعطاء درجة معينة لكل استجابة، وذلك بالشكل التالي:

- دائماً	: (١) درجة واحدة
- غالباً	: (٢) درجة
- أحياناً	: (٣) درجات
- نادراً	: (٤) درجات
- أبداً	: (٥) درجات

وأعدت أيضاً التعليمات الخاصة بالأداة والتي اشتملت طريقة الإجابة عن الفقرات، تم تشجيع المستجيبين على تقديم إجابات دقيقة مع إخفاء هدف الاستبانة منعاً لتأثيره على إجابات الأشخاص. تم الطلب من المستجيبين الإجابة بصدق وصراحة وعدم تخطي أي فقرات دون إجابة مع التأكيد على عدم ضرورة ذكر أسمائهم.

اذن يتضح من نتائج البحث:

أولاً: وفقاً لنتائج معامل الارتباط في العلاقة بين مجالات إدارة الوقت وإدارة الجودة الشاملة، لا يوجد فروق تمتلك دلالات واضحة إحصائية، ولا يمتلك أثراً جلياً في العلاقة ما بين المتغيرين حسب الجنس، تجد الباحثة امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية سواء كانوا ذكور أو إناث لنفس الآراء فيما يخص علاقة المتغيرين. ولا تتعلق ممارسة إدارة الجودة الشاملة من قبل مدراء المدارس على جنس الإداري سواء كان ذكراً أو أنثى، وينتج ذلك عن مرور غالبية مدراء المدارس بالظروف ذاتها واستعمالهم لأساليب إدارية واحدة في تعاملهم مع الكوادر التعليمية والتربوية، عدا عن التقارب العلمي ما بين مدراء ومديرات المدارس الابتدائية وتلقيهم لتوجيهات وتعليمات من مصدر واحد وهو وزارة التربية. كما يساهم اتباع الإدارات المدرسية لإدارة الجودة الشاملة بشكل كبير في التفاعل ما بين المدراء والمدرسين، الأمر الذي يساهم بدوره في تطور المدرسة، إذ يتعلق نجاح أي نظام تربوي بالتعاون المشترك. (Abdel Majid, 1988: p88)

(عبد المجيد ، ١٩٨٨ : ص ٨٨)

لا يمكننا مناقشة إدارة الوقت الخاص بالرجل أو بالمرأة على حدة، إذ يفرض العمل الحقيقي قيمته بمضمونه من ميزات متوافقة مع معايير الإبداع وليس اعتماداً على الجنس، ويعمل المدراء

سواء كانوا ذكورًا أو إناثًا ضمن جو تنظيمي واحد ولذلك غالبًا ما يمتلكون نظرات متشابهة للبيئة المدرسية. (Dako, 1991: p284). (داكو، ١٩٩١: ص ٢٨٤).

ثانيًا: وفقًا لنتائج معامل الارتباط ضمن علاقة مجالات إدارة الوقت والإدارة الشاملة للجودة عدم وجود فروقات تمتلك دلالات واضحة إحصائيًا بين المتغيرين بالاعتماد على عدد سنوات الخدمة الوظيفية وهو ما يشير لعدم امتلاكها دلالة إحصائية. تجد الباحثة كون الأهمية لا تقاس بعدد سنوات الخبرة بل بما نتج عن هذه السنوات من تجارب ومواقف أثرت على القدرات الإبداعية لدى المدراء وانعكست على أدائهم، إضافةً لكون كثرة سنوات عمل المدير ضمن مجال عمله من شأنه إثراء خبرته بالوظائف والمهام الفنية التي يتطلبها هذا العمل وبالتالي تطوير سلوكه الإداري، كما أن رأي أعضاء الهيئة التدريسية في مدة سنوات الخدمة مهما كانت مختلفة يبقى واحدًا حول العلاقة ما بين إدارة الوقت والإدارة الشاملة للجودة. ينتج ما سبق وفقًا للباحثة عن إدراك أعضاء العينة لضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن المدارس وامتلاكهم لمعرفة كبيرة بكونها قادرة على تحقيق طموحاتهم في الوصول إلى الفعالية وكفاءة الأداء المطلوبة في مختلف جوانب الأعمال الإدارية، ينعكس الأمر بدوره بشكل إيجابي على النمو بجودة مخرجات المدرسة وتطويرها. (Khaled, 2006: p67) (خالد، ٢٠٠٦: ص ٦٧).

ويعد الانتشار الكبير للندوات والمؤتمرات الخاصة بثقافة الإدارة الشاملة للجودة من الأسباب الإيجابية لتوجه مدراء المدارس إلى تطبيقها، ويمتلك تطبيقها من قبلهم وفقًا لمتغير فترة الخدمة أثرًا واضحًا، إذ حسنت الاتصال وساهمت في تطويره ورفع المشاركة في صنع القرار. بالتالي، تتمثل الاتجاهات الإيجابية في تحسين العملية الإدارية والتعليمية والتربوية وتجويدها. ودائمًا ما يمتلك المدراء من الجنسين منافسة حول اتباع أنماط تقليدية في إدارة مدرستهم، إضافةً لحرصهم على اتباع الدورات والأنشطة التربوية ذاتها. (Davids, 2013: p39) (دعمس، ٢٠١٣: ص ٣٩)

الاستنتاجات:

وفقًا لما توصلت إليه الباحثة من نتائج، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات شملت كلاً من:

١. ممارسة مدراء المدارس الابتدائية للإدارة الشاملة للجودة بمستوى متوسط.

٢. ممارسة مدراء المدارس الابتدائية لإدارة الوقت بمستوى متوسط.

٣. وجود رابطة إيجابية ذات دلالة ما بين مستوى الإدارة الشاملة للجودة والمجالات الخاصة بإدارة الوقت عند مدرء المدارس الابتدائية.

٤. لا يوجد علاقة ما بين جنس الشخص الإداري أو الفترة التي قضاها ضمن الخدمة الوظيفية وقدرته على إدارة الجودة الشاملة أو مجالات إدارة الوقت.

التوصيات:

- ١- أهمية تبني وزارة التربية لمبادئ الإدارة الشاملة للجودة والعمل على نطاق أوسع لنشر ثقافة الجودة ضمن مؤسساتها التربوية المختلفة بما في ذلك المدارس الابتدائية.
- ٢- أهمية وجود قيادات إدارية ذات وعي وإدراك عالي بثقافة إدارة الوقت والجودة الشاملة وذلك لتشجيع العاملين والمدرسين ضمن المدارس على تحمل المسؤولية وتنفيذ دورات مكثفة لتدريبهم، بالإضافة إلى عقد مؤتمرات وندوات للمشاركة في نشر ثقافة الجودة وإدارة الوقت وضمان وجود مستويات عالية من الجودة بعيداً عن الحالة المتوسطة ونحو الحالة المرتفعة.
- ٣- تصميم كراس يشتمل على المعايير الشاملة للجودة من المديرية العامة للتربية، يهدف إلى اطلاع مدرء المدارس الابتدائية على المعايير الإدارية للجودة المحددة ضمن بحثنا الحالي بهدف الاستفادة منها في تجسين أدائهم الذاتي وتقويمه.
- ٤- أهمية عمل لجنة مختصة لمراقبة الجودة ضمن المدارس والتي تعمل على التنسيق ما بين إدارة المدرسة والهيئات التدريسية الأخرى، بالإضافة لعملها على وضع السياسات الخاصة بالجودة وتعيين متطلبات تطبيقها وتقويم الأنشطة المدرسية بالشكل الذي يخدمها.
- ٥- دعم المدرء ضمن المدارس الابتدائية من الجنسين للمشاركة في دورات تربوية وفقاً لأحدث الأساليب التربوية الإدارية، يهدف ما سبق لتأمين قيادات إدارية مؤهلة يمكنها استثمار طاقتها الإبداعية لتطوير عملها الإداري، إضافة إلى إشراكهم في دورات حول أحدث أساليب التدريس لرفع قدرتهم على التعامل مع أي مواقف صعبة يمكن أن تواجههم.
- ٦- أهمية توجه وزارة التربية إلى إقامة دورات تهدف لتحضير القيادات الإدارية للعمل كمدرء ضمن المدارس الابتدائية عبر تدريبهم وتأهيلهم بشكل ينمي مهاراتهم وأدائهم ويرفع من جاهزيتهم للعمل والتعامل مع أي ظروف سواء كانت اعتيادية أو غير اعتيادية.
- ٧- اتباع معايير موضوعية وعلمية دقيقة عند اختيار المرشحين لمناصب مدرء المدارس الابتدائية عدا عما تحدده الجهات المختصة من شروط معمول بها في الوقت الحالي.

المقترحات:

تقترح الباحثة وفقاً للنتائج السابقة ما يلي:

- ١- عمل دراسة مشابهة للمدراء ضمن المدارس الابتدائية اعتمادًا على وجهات نظر معاونين والهيئات التدريسية.
- ٢- عمل دراسة حول الإدارة الشاملة للجودة وارتباطها بالمتغيرات الأخرى مثل الذكاء أو الدافعية عند مدرسي ومدرسات المدارس الابتدائية.
- ٣- عمل دراسة للمقارنة ما بين تطبيق الإدارة الشاملة للجودة ضمن المدارس الابتدائية الحكومية والمدارس الابتدائية الأهلية.
- ٤- عمل دراسة للمقارنة ما بين الإدارة الشاملة للجودة عند مدراء المدارس المتوسطة والابتدائية والاعدادية.
- ٥- عمل دراسة تناقش معوقات البيئة الإبداعية والإدارية ودورها في قدرة مدراء المدارس الابتدائية على إدارة الوقت.
- ٦- عمل دراسة تناقش الإبداع الإداري ودوره في إدارة الوقت عند مدراء المدارس الابتدائية.
- ٧- عمل دراسة هادفة لتقييم مدراء المدارس الابتدائية اعتمادًا على معايير الجودة العالمية.