

دور التخطيط الاستراتيجي في نطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

م.م. محمد جابر كاظم

المديرية العامة للتربية في محافظة القادسية

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واجرت البحث على مجتمع مديري المدارس الثانوية في محافظة القادسية والبالغ عددهم (288) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية والتي بلغت (179) مديراً ومديرة، تم بناء اداة البحث (الاستبانة) المكونة من (70) فقرة، موزعة على ثمانية مجالات، وقد تم التحقق من صدق الاداة وثباتها، اذ بلغ معامل الثبات (82%)، وتم تطبيقها على عينة البحث، واطهرت النتائج ان :

- لا يوجد دور للإدارة المدرسية في تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة وفق التخطيط الاستراتيجي .
- ان واقع تطبيق جودة التعليم من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الديوانية كانت ضعيفة حيث بلغت قيمتها (2,36)، ومن اهم التوصيات التي جاء به البحث هي:

1. ضرورة تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة وفق التخطيط الاستراتيجي وأن يؤمن جميع العاملين بالمؤسسات التربوية بإدارة الجودة الشاملة وبالخصوص مديري المدارس والمدرسين.
2. تطوير الإدارة المدرسية والعناية باختيار المديرين، وإعطاء المزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها عن طريق تطوير معايير أداء وطنية.
3. اقامت علاقات تعاون استراتيجية مع منظمات دولية ومحلية متخصصة في جودة التعليم للتحسين والتطوير المستمر والتدريب وفق الاساليب الحديثة وتقديم الاستشارات.

المبحث الاول: منهجية البحث

مشكلة البحث:

دخلت ادارة الجودة الشاملة حديثا في مجال التربية كأسلوب حديث من اساليب الادارة بعد نجاحها في مجالات الحياة المختلفة، يعتبر مفهوم الجودة احد فروع علوم الادارة الحديثة، وتعتبر فلسفة ادارة الجودة الشاملة فلسفة ادارية عصرية، تركز على عدة مفاهيم ادارية حديثة مدروسة، تقوم على الدمج بين المبادئ الادارية، والافكار الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، بهدف النهوض بالأداء والوصول الى تنمية وتطوير مستمر لأحداث تغييرات مرغوبة.

ان ادارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تعتبر استراتيجية ادارية مستمرة للتطوير وتعمل على خلق بيئة تعليمية فعالة تسمح للمدرسين والعاملين واولياء الامور لتوفير الموارد التي يحتاجها المتعلمين لمواجهة التحديات الاكاديمية والاجتماعية المتلاحقة ومتطلبات سوق العمل ، كما ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم هي بمثابة منهج يركز على امكانية ايجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة.

اذ تنطلق هذه الدراسة من مضمون مشكلة تتمثل بالبحث في وجود فجوة قائمة ما بين المفهوم التقليدي للمؤسسات التربوية (التعليمية) في تقديم خدمة التعليم وما بين فلسفة جديدة تعتمد على جودة التعليم والتعلم، وما يتطلب ذلك من عملية تطوير الموارد البشرية وللصعوبات التي واجهت التطبيق، ولأهمية معرفة مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة فان مشكلة الدراسة تكمن في طرح التساؤل التالي:

– ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين فيها؟

أهمية البحث:

يمكن ايجاز أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1. تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة وأهميتها في التطوير والتحسين الإداري .
2. بيان اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المدراء في مدارسهم، والتأكد من اطلاعهم على خطط التطوير الإداري.

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

3. تشكل اضافة جديدة للأدب التربوي قد تساعد الباحثين والمعنيين في وزارة التربية لتعميمها على باقي مديريات التربية.

4. يكتسب هذا البحث اهميته من الاهتمام بالمدرسة كوحدة تطويرية لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

اهداف البحث :

نبين اهداف البحث من خلال الاتي:

1. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة من قبل ادارات المدارس.

2. التعرف على الاطار الفكري والتطبيقي للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، واهميتها، واساليبها، وخطواتها.

3. تقديم التوصيات التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

فرضية البحث:

لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسط تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين فيها وفق مستوى دلالة مقبول تربويا (3,5).

حدود البحث :

- الحدود المكانية : المدارس الثانوية في محافظة القادسية
- الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي (2017-2018).
- الحدود البشرية : تمت الدراسة على عينة من مديرات ومديري المدارس الثانوية في محافظة القادسية.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولا: مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة، بهدف مراقبة جودة الانتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وعليه فأن مفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة تسعى من خلالها المؤسسة الى تحقيق التميز والريادة عن طريق تحقيق

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

رضا زبائنهما، وجعل جودة واتقان ما يقدم لها مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة. (الوزي، 1999، ص 243)

وإدارة الجودة في التعليم هي مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة التعليمية في المؤسسة التربوية وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع المحلي وفقاً للإمكانات المادية والبشرية. (عليما، 2004، ص 95)

وتعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تستمد قوتها من المعلومات التي نستطيع من خلالها استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم من أجل تحقيق التحسين والتطوير المستمر للمؤسسات بشتى مجالاتها، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة والإصغاء، ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعليم، لذا فإن هذه المرحلة تتطلب انساناً يتصف بمواصفات معينة تجعله قادراً على استيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفاعلية. (عطيفة والسورور، 2011، ص 4)

فالجودة الشاملة هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العملية التعليمية وفق نظم محددة وموثقة تقود الى تحقيق رسالة التربية في بناء الانسان العصري من خلال تقديم الخدمة التعليمية المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة، وهذا يستدعي اجراء تحول كبير في دور المؤسسات التعليمية متمثلة بالهيئات التدريسية والإدارية بحيث يعمل كل من موقعه على توفير مناخ تنظيمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلبة على التعلم الذاتي والتعاوني والمشاركة بالأنشطة التعليمية المختلفة لإكسابهم مختلف المعارف والمهارات الضرورية .

وانطلاقاً مما ذكر فإن إدارة الجودة الشاملة في العملية التربوية تركز على عدد من المضامين الأساسية أهمها (الحريري، 2016، ص 21) (عطية، 2008، ص 113) :

- 1- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، إذ إن إنجاز الأعمال يعتمد على مقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسات من قدرات ومواهب وخبرات.
- 2- الحرص على استمرار التحسين والتطوير، فكلما تم إنجاز مستوى معين من الجودة تم التطلع الى مستوى أفضل منه .

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

- 3- العمل على جعل عدد الاخطاء في العمل عند ادنى حد، وذلك انطلاقاً من مبدأ أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء.
- 4- تطوير المناهج والبرامج الدراسية والأنشطة والفعاليات المختلفة بما يتناسب مع التطورات المتسارعة في كافة الميادين.
- 5- إتاحة الفرص المناسبة للتدريب والتطوير والنمو لجميع العاملين أثناء الخدمة وفق برامج علمية حديثة ومتطورة.
- 6- النهج الشمولي، حيث يمتد التحسين والتطوير الى كافة المجالات كالأهداف التربوية العامة والخاصة، الهياكل التنظيمية، أساليب العمل، التحفيز، النظم والاجراءات، القنوات القديمة في المؤسسة.
- 7- الحرص على حساب تكلفة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التربوية، لتشمل كافة الاعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، كلفة الاخطاء، الاهدار، عمليات التقويم، سمعة المؤسسة بين المستفيدين.
- 8- الوصول الى الاتقان والتميز بكلفة الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي احد العناصر الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأحد أدواتها لتحقيق التحسين المستمر في مختلف المؤسسات، فهو تخطيط شامل لكل المؤسسة، وليس جزءاً من خطة أخرى يتم من خلاله تحريك الجودة ودمجها في جميع الأنشطة ومجالات عمل المؤسسة، إذ يتم بناء الجودة في الهياكل والنظم والاجراءات، وفي الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وفي العلاقات والمظاهر والسلوكيات والممارسات، وفي الخدمات وصولاً إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها وقيمها وأدواتها، ويمكن عرض بعض المفاهيم التي تخص التخطيط الاستراتيجي حسب الجدول الآتي:

ت	أسم المؤلف والسنة والصفحة	المفهوم
1	Olsen,2007:12,15	هو خارطة طريق رسمية تصف كيف ستنفذ المنظمة الاستراتيجية المختارة، أو هو عملية متناسقة ومنظمة لوضع خطة الاتجاه العام لسعي المنظمة نحو تحسين الإمكانيات المستقبلية.
2	ماهر، 2007:26	التصميم والتبصير برسالة المنظمة وأهدافها ومسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

3	السكرانة، 2010: 102	عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن تأثيراتها المستقبلية.
4	Jakhotiya, 2013: 73	خارطة طريق متكاملة لتحقيق رسالة المنظمة التي تمكنها من الوصول إلى الحالة المحددة في رؤيتها

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :

تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي الناجح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم في عصرنا الحالي باعتباره يمثل احد ادوات الادارة الحديثة لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات التربوية وتطويرها.

ان امكانية الافادة من ادارة الجودة الشاملة في التعليم ليس بالأمر العسير ولا سيما ان خطط التعليم تتضمن في شتى مراحلها الاهتمام بال نوعية والكفاءة في التعليم وجودته، كما تتأثر انتاجية الفرد بمقدار ونوعية التعليم الذي يحصل عليه ، حتى تصبح له قدرة متميزة وإنتاجية مرتفعة تحدد موقع الدولة على الخريطة العالمية .

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي اكثر من القضايا والمشكلات الكبيرة التي تتطلب في معالجتها تحديد الفرص والمعوقات بصورة دقيقة لضمان اكبر قدر من النجاح، وبلورة المهام والاهداف والخطوات التي يجب مراعاتها التي يجب اتباعها في اطار الرؤية المراد تحقيقها بصورة علمية تنأى بالعمل التربوي عن العشوائية والارتجال.

ان التخطيط الاستراتيجي يعتبر الرابطة الحيوية بين رؤية المؤسسة ورسالتها، اذ يتم ترجمة الرؤية إلى اهداف طويلة وقصيرة الاجل، فهو يصف المهمة والمبادئ والاسس الاسترشادية والاهداف والاستراتيجيات التي تنوي المؤسسة اتباعها على مدار فترة زمنية محددة تستخدم الخطة خلالها كبيان واضح وثابت لنوايا المؤسسة تجاه المواطنين والجمهور الخارجي والموردين.(جابلونسكي:ص86)

كما ان وظيفة التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة هي توحيد كل جهود المؤسسة نحو ارضاء الجمهور الداخلي والخارجي، وتحقيق الجودة واهداف عملية الاداء وتوجيه طاقات كل الموظفين لإقران مهامهم بأهداف معينة للمؤسسة، وقيادة عملية التحسين الدائم للجودة الشاملة. (جورج : ص67)

رابعاً: اساليب تحسين التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة

يعد ضمان جودة العمل وتقليل تكاليفه من الاهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، ونظراً لان عملية التخطيط تستغرق نصف الوقت المتاح وتكلف اموالا طائلة، فإن من الاهمية بمكان العمل على ضمان نجاح عملية التخطيط وتطبيقها، ومن ابرز الوسائل التي يجب اتباعها لتحسين التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة ما يلي:

1- دائرة شيوارت: تعتبر دائرة شيوارت التي عدلها ديمنج الى (خطط، افعل، ادرس، تصرف) من الوسائل المساعدة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية، حيث يمكن من خلال هذه الدائرة تجريب الخطط على نطاق ضيق لمعرفة مدى نجاحها والحد من الخسائر الناتجة في حالة الخطأ من التطبيق على مستوى المؤسسة ككل، كما انه يمكن من خلال هذه الدائرة احراز اكبر تحسين ممكن في عملية التخطيط في أوقات قصيرة. (دوبينز وماسون: ص124)

2- المشاركة: تعد المشاركة من المرتكزات الاساسية في إدارة الجودة الشاملة والتي يجب ان توظف بكفاءة في عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث تتسع لتشمل القيادات العليا والمديرين والموظفين، والجمهور الخارجي، فالقيادات العليا تقع على عاتقها مسؤولية تحديد الاستراتيجيات التي تعكس رؤية المؤسسة والتي عادة ما تصل إلى خمس سنوات في المستقبل، وتقع عليها مسؤولية تمثيل كل الاقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة في تحديد الاهداف العامة للمؤسسة، اما ترجمة الاهداف العامة إلى اهداف محددة وخطة عمل ومقاييس فإن ذلك يجب ان يتم من خلال اشراك الافراد في المؤسسة، لأنه كلما كثر عدد الموظفين المساهمين في عملية التطوير وتنفيذ الخطة كلما كان الفهم وانتشار المعرفة اكبر.

3- التغذية الراجعة: تعتبر من الوسائل الهامة التي تؤدي إلى ادخال التحسينات على عملية التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على المدخلات التي يجب الحصول عليها من كل مشترك في العمل، من خلال جلسات واستفتاءات التغذية الراجعة التي يفترض ان تكون بعد كل خطوة اساسية في عملية التخطيط وبعد تنفيذ العمليات للاستفادة منها في دورات التخطيط المختلفة. (جورج وزكيرتش: ص83)

4- الوقت: ان الوقت هو المورد الذي يصعب الاحتفاظ به أو إعادة انتاجه، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة من غاياتها عدم اعادة اداء العمل الذي يستنفذ الكثير من الوقت

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

والموارد الأخرى وتتبنى تخصيص الوقت الكافي لتحقيق الجودة في كل الممارسات والنشاطات والعمليات الإدارية.

وهناك علاقة جوهريّة بين الوقت والتخطيط الاستراتيجي للجودة، إذ يتوجب على المؤسسات الحرص على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكد من أن خطط الجودة يتم إعدادها وتنفيذها ومراجعتها والابتعاد عن ذلك النوع من المؤسسات التي تبحث عن الحلول الجاهزة، بدلاً من البحث والدراسة والتحليل لظروفها وواقعها ووضح خطط الجودة ويكون عنصر الوقت إيجابياً في عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة إذا اتسم بالآتي (زين الدين: ص162):

- أ- إذا استثمرت الإدارة معظم وقتها في التخطيط طويل الأجل لتحقيق الجودة الشاملة.
- ب- إذا كانت الإدارة تؤمن بأن الوقت الذي تستغرقه وتستثمره في التفكير ستنشأ عنه خطوط عريضة أساسية تسهم بقوة في طريق التحسين.
- ج- إذا كان الوقت المطلوب للتفكير موضع التزام في كافة الوظائف.
- د- إذا كانت الإدارة تنظر إلى كل العاملين على أنهم يمثلون جزءاً من مجموعة أو فريق تحسين الجودة.

خامساً: خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة :

يبدو أن اختلاف وجهات النظر حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي قد ينسحب على الخطوات التي تمر بها عملية التخطيط والتي تمثل العناصر المكونة له، فخطوات التخطيط الاستراتيجي في رأي بعض الكتاب تتألف من وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة والخاصة ووضع مؤشرات لقياس مستويات الأداء. وفي رأي آخرين فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل إلى ذلك دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وهناك من يرى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل إلى جانب الخطوات السابقة وضع البرامج والميزانيات والإجراءات والتنفيذ وتقويم عملية التنفيذ.

يمكن بلورة العناصر الرئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في الآتي:

- 1- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 2- رؤية ورسالة المؤسسة.
- 3- تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة.

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

4- رقابة الجودة الشاملة. (الحسيني: 2000: ص36)، وفيما يلي سيتم تناول هذه العناصر بإيجاز:

1- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

تعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد ، وإحدى القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية لأنها ترتبط بشكل حيوي بمصير المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية واتجاهات نموها وبقائها. (الحسيني: 2000: ص61)

وتمثل دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة العملية التي من خلالها مسح وتصنيف وحصر المتغيرات البيئية إلى فئات ومجموعات وتقييمها بحسب أهميتها وتأثيرها على المؤسسة، بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية والتمثلة في الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الاجتماعية وفي بيئة المهام الحالية والمستقبلية، وكذا العوامل الاستراتيجية الداخلية والتمثلة في جوانب الضعف والقوة داخل الأقسام والمجالات الوظيفية للمؤسسة. والتي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف التي تضعها، وهو ما يمكن المؤسسة من التفاعل والتعامل مع هذه العوامل وتعزيز فرص نجاحها في النشاطات والعمليات التي تقوم بها. (هيلين وهنجر: 1986: ص239)

ويتوقف نجاح دراسة العوامل المؤثرة في المؤسسة على توفير الشروط التالية: (ناصر وآخرون، ص45)

- أ- فعالية عملية دراسة العوامل المؤثرة والتي تتحقق من خلال ما يلي:
- ربط الدراسة بعمليات التخطيط الخارجية.
- ان تلبي الدراسة احتياجات إدارة المؤسسة من المعلومات مع ضرورة ادراك ان هذه الاحتياجات يمكن ان تتغير مع مرور الوقت ومع تغير ظروف المؤسسة.
- دعم قيادة المؤسسة لعملية دراسة العوامل المؤثرة ، إذ ان عدم تأمين دعم قوي ومستمر لهذه العملية من قيادة المؤسسة سوف يؤدي حتماً الى فشل تحقيق الاهداف المتوخاة منها.

ب- الاشتراك الفعال للمسؤولين في المؤسسة بدراسة العوامل المؤثرة وهو ما يتحقق من خلال انخراطهم بشكل مباشر في هذه الدراسة ومن خلال تمتعهم بالمؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بها.

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

ج- المساهمة الفعالة للعاملين في المؤسسة لدراسة العوامل المؤثرة، إذ يمتلك العاملون معلومات وافكارا مهمة ومفيدة يمكن الاستفادة منها كونها اقرب إلى الواقع الفعلي في المؤسسة.

وهناك اربع خطوات تمر بها عملية تحليل العوامل المؤثرة في المؤسسة هي كما يلي:

الاولى: تصنيف وحصر العوامل المؤثرة في المؤسسة ضمن مجموعات وفئات رئيسية تشمل العوامل الخارجية والداخلية.

الثانية: تحديد مستوى اهمية العوامل بالنسبة للمؤسسة لتحديد مدى ضرورة اخذها في الاعتبار عند وضع اهداف واستراتيجيات المؤسسة.

الثالثة: جمع المعلومات عن العوامل المؤثرة في المؤسسة وتبويبها وتنسيقها.

الرابعة: تحليل وتقييم العوامل المؤثرة في المؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها.

2- رؤية ورسالة المؤسسة: تعد رؤية ورسالة المؤسسة من الادوات الاساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يجب ان يكون فيها ابتكار وتحدٍ للقواعد والنظم والنماذج الموجودة حالياً، وان تحقق هدف الوضوح والاجماع لغرض رئيس لأي مؤسسة. (مارش: 1996: ص38)

• رؤية المؤسسة: هناك العديد من المفاهيم لرؤية المؤسسة نورد منها في الجدول الاتي:

ت	أسم المؤلف و السنة والصفحة	المفهوم
1	Hitt et at.,2007:19	صورة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل أو ما تريد تحقيقه في نهاية المطاف
2	Joyce,2015:116	تعبير يرمز إلى المستقبل المثالي للمنظمة مع تعريف واضح لما تسعى المنظمة تحقيقه في الأمد البعيد
3	Rothaermel,2015:30	بيان لما تريد المنظمة تحقيقه في نهاية المطاف وهي تجسد طموح المنظمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

- **خصائص الرؤية الفعالة:** يشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة يمكن أن تكون: (Olsen,2007:112;Culp,2012:86).
- الوضوح وعدم الغموض: أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل الجميع ومبسطة وبعيدة عن التعقيد والغموض.
- الوصف الحيوي لمستقبل مشرق: ان تقدم صورة حيوية عن المؤسسة، وكيف سيكون للمؤسسة مستقبل مشرق.
- صيغة لا تنسى وجذابة: أن تصاغ الرؤية بصيغة جذابة وبراقة بحيث تعلق في أذهان الناس ولا يمكن نسيانها.
- المغامرة والتحفيز: يجب أن تكون الرؤية ذات تصور طموح أبعد من البقاء على الوضع الحالي للمؤسسة، وكذلك يجب أن تكون محفزة ودافعة للعاملين في المؤسسة للوصول إلى المستقبل المرغوب.
- التطلع الواقعي: يجب أن تكون الرؤية تجمع ما بين الخيال والواقع فلا تكون خيالية مثالية مستحيلة ولا تكون واقعية مجردة مقيدة فيجب أن تكون ممكنة التنفيذ مستقبلاً.
- التوافق مع القيم والثقافة التنظيمية: يجب أن تكون الرؤية متوافقة ومنسجمة مع ثقافة المؤسسة وقيمها السائدة التي تعمل بها حتى تكون الرؤية فعالة حقا.
- **رسالة المؤسسة:** يمكن ايجاز بعض المفاهيم للرسالة كالآتي:

ت	أسم المؤلف والسنة والصفحة	المفهوم
1	Nelson,2008:80	بيان يصف سبب وجود المؤسسة وغرضها الجوهرى.
2	Hill et al.,2015:17	غرض المؤسسة أو بيان لما تسعى المؤسسة القيام به.
3	David & David,2015:171	إعلان لسبب تكوين المؤسسة. أو إجابة عن سؤال محوري مفاده ما هو عملنا؟

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

- **خصائص الرسالة الفعالة:** يشير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرسالة الفعالة يمكن أن تشتمل على الآتي(الدوري،2005:55 ؛ رشيد وجلاب،2015:195)
- أن تعبر الرسالة عن طبيعة المؤسسة ورؤيتها وفلسفتها ونيتها وتوجهاتها المستقبلية.

وراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

- أن تعبر الرسالة بشكل واضح عما تقوم به المؤسسة من أنشطة سواء ما يعبر عن عملها أم مسؤوليتها الاجتماعية.
- أن تكون الرسالة ملهمة بالشكل الذي يدفع الجميع على العمل بصورة صحيحة من أجل تحقيقها.
- أن تكون الرسالة طموحة ومنسجمة ومتكاملة مع اهتمامات أصحاب المصلحة (مالكين، وحمة أسهم، وموردين، وزبائن، ومنافسين ومنظمات أخرى، وحكومة، ومجتمع، وبنوك...الخ).
- أن تكون الرسالة موجزة وواضحة لجميع أصحاب المصلحة، وأن توفق بين الأهداف المتنوعة لأصحاب المصلحة.
- أن يشارك أكثر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في صياغة رسالة المنظمة.
- أن تكون الرسالة دليلا ومرشدا لاتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة المتعلقة بأعمال المؤسسة.

3- تحديد الاهداف ووضع الاستراتيجية العامة:

يتم تحديد الاهداف العامة ووضع الاستراتيجية العامة من خلال الخطوات التالية:

- أ- تحديد مستوى التغيير المطلوب في المؤسسة.
- ب- تحديد الاهداف العامة.
- ت- وضع الاستراتيجية العامة. وفيما يلي سيتم تناول هذه الخطوات كالآتي:
- أ- **تحديد مستوى التغيير المطلوب في المؤسسة:** يتم تحديد التغيير الاستراتيجي في إدارة عمليات المؤسسة وتحديد ما إذا كان التغيير المطلوب إحداثه في الطرق الحالية المتبعة في المؤسسة يجب ان يكون كليا ام جزئيا، كما يتم مراجعة الاستراتيجيات السابقة وتطبيقاتها، وهل يمكن اتباعها مجددا ام لا، وإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. (ناصر وآخرون: ص106)
- وبالنتيجة تحديد المجالات التي يجب تحديد الاهداف فيها والتي يفترض ان تغطي مجالات مهمة يمكن ان تنعكس بشكل او بآخر على ما يراد تحقيقه من تغيير وإصلاح في المؤسسة.

وراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

ب- **تحديد الاهداف العامة:** تمثل الاهداف العامة المبرر لوجود المؤسسات، وهي مصدر الشرعية التي تتمتع بها، ومنها تستمد السلطة والصلاحيات، وكما يقول ادوارد ديمنج " بدون هدف لا يكون هناك نظام " (دوبينزوماسون: ص45)
إن الاهداف العامة هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. (القيسي والطائي، 2014: 106)
خصائص الأهداف الفعالة: حددت خصائص الاهداف من قبل (Covell et al., 2007: 124) بما يلي:

- أن تكون الأهداف محددة بما يكفي للتركيز وللتغذية العكسية.
- أن تكون الأهداف ذات معنى بما يكفي للتحفيز.
- أن تكون الأهداف مقبولة من قبل المشاركين.
- أن تكون الأهداف واقعية فضلاً عن التحدي.
- أن تكون الأهداف محددة بإطار زمني لإنجازها.

ت- **وضع الاستراتيجية العامة:** يمكن بيان مفهوم الاستراتيجية بعدة مفاهيم منها:

ت	أسم المؤلف والسنة والصفحة	المفهوم
1	Rao, 2010: 21	خطة شاملة وموحدة ومتكاملة تتصل بالمزايا الاستراتيجية للمنظمة لمواجهة تحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذها بشكل سليم.
2	Ritson, 2013: 18	خطة عمل مستقبلية للمنظمة تتيح لها فهم ما يجب القيام به على أعلى المستويات.
3	Hill et al., 2015: 3	مجموعة من الإجراءات المترابطة يتخذها مديرو المنظمة لزيادة مستوى أدائها.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه.

إن ما يميز الاستراتيجية العامة هو استنادها إلى قاعدة أساسية تتمثل في التركيز على الفرص والتحديات داخل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها، إذ تكون الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل موجهة نحو تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة ككل. (ناصر وآخرون: ص115)

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

4- رقابة الجودة الشاملة: يقوم مدخل إدارة الجودة الشاملة على نظام رقابي متكامل يبدأ قبل العمليات وأثناء العمليات وبعد الانتهاء منها وفقاً لمعايير دقيقة قابلة للقياس ومقبولة لجميع الاطراف المشتركة سواء كانت إدارة عليا أو موظفين أو جمهور خارجي، وهذا النظام هو ما يعرف برقابة الجودة الشاملة الذي يعد من الميادين الفكرية والتطبيقية البناءة والهادفة والذي تستلزمه الضرورتان المرحلية والاستراتيجية. (حمود: 2002: ص99)

ولهذا فإن مفهوم رقابة الجودة وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يدور كلياً حول تحسين الجودة من الاجل الطويل ، وكيفية قياس هذا التحسين بشكل متكامل، فالرقابة على الجودة الشاملة تنطلق من ان الجودة تمثل اسلوباً للحياة ولا تقف عند قياس مستوى الاداء الحالي فقط. (عبد المحسن: 2004: ص50)

سادساً: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

قد تواجهنا بعض العوائق اثناء تطبيق مفاهيم واساليب ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة والقيادة القادرة على التحول الى منحى ادارة الجودة الشاملة على المدى البعيد ومن هذه العوائق:

1- ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التربوية لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع وتعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها وتوصيلها الى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب. (العاني وآخرون، 2002، ص143)

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، لذا فان التدريب ركيزة اساسية في نموذج ادارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق واثنائها.

3- تتطلب ادارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة اي العاملين في الميدان (المدرسين) والمستفيدين (الطلبة واولياء الامور والمجتمع المحلي) والذي يشكلون مصادر رئيسية للبيانات، الى جانب قواعد المعلومات مما يساهم في بلورة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة .

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

- 4- اعتقاد البعض ان الجودة الشاملة تمثل ضغوطا على العاملين وذلك لدقة النتائج المطلوبة، ولكن على العكس من ذلك فان ادارة الجودة تعمل على تحديد الاسس والمهارات المطلوبة وصولا للإتقان في العمل(العجروش, 2015, ص174)
- 5- بروز مشكلة تواجه الافراد في الاداء وبالأخص الذين لم يتم اعدادهم لوجود فارق بين ثقافتهم الوظيفية وبين ثقافة الفعل المطلوب، وهو ما ينتج عنه عدم الرضى عن ادائهم وربما حرمانهم من الحوافز مما يسبب ضغوطا على العاملين.
- 6- عدم بذل الجهود الكافية لتوحيد وتقريب المسافات في التنفيذ والتطبيق من خلال التحديد الدقيق للمفاهيم المستخدمة والمتداولة، وكذلك المسؤوليات والمهام التي يتم ممارستها بشكل خاطئ للوصول الى الشكل المطلوب.
- 7- عدم اعطاء فرصة للعاملين للتحدث والمناقشة والتعبير عن ارائهم بحرية، مما يجعل الفرصة مؤاتيه امامهم للحركة الفكرية والنظرية داخل حدود متفق عليها، بل أن هناك تنبيه دائم لهم عند الخروج عن هذه الحدود(الهلال، 1429، ص49)
- 8- ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم توافر اتصالات فعاله، وعدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.
- 9- الافتقار الى العمل الجماعي، وشيوع الانماط الادارية المتسلطة والمتصلبة(عبد المحسن، 2001، ص193).

المبحث الثالث: اجراءات الدراسة ومنهجها

منهاج الدراسة: تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة ودور التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها من قبل مديري المدارس الثانوية.

مجتمع الدراسة وعينته: لقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات في محافظة الديوانية وقد بلغ عددهم (288) مديرا ومديرة كما موضح في الجدول رقم (1)، فيما كانت عينة الدراسة (179) اذ بلغت نسبتها (62%) والتي اختيرت بالطريقة العشوائية كما في الجدول (2) .

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

جدول (1) يبين مجتمع الدراسة للمديرين والمديرين في محافظة القادسية

ت	القضاء	الذكور (المدراء)	الاناث (المديرات)
1	الديوانية	76	62
2	الحمزة	26	14
3	الشامية	38	21
4	عفاك	37	14
5	المجموع	288	

جدول (2) يبين عينة الدراسة للمديرين والمديرين في محافظة القادسية

ت	القضاء	الذكور (المدراء)	الاناث (لمديرات)
1	الديوانية	80	40
2	الحمزة	18	10
3	الشامية	16	14
4	عفاك	21	10
5	المجموع	179	

اداة الدراسة : قام الباحث في بناء استبانة لقياس درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة ودور التخطيط الاستراتيجي فيها من قبل الادارة المدرسية ، من خلال الاستعانة بالأدبيات التربوية المتصلة بموضوع الدراسة والاستفادة من خبرتهما وخبرة بعض المختصين التربويين ، كما تمت الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والابحاث العربية والاجنبية .

اذ شملت الاستبانة في صورتها الاولى على (76) فقرة، موزعة على ثمانية مجالات هي: نشر ثقافة الجودة (9) التخطيط الاستراتيجي (8) ، القيادة المدرسية (12) فقرات، التدريس (11)، تكنولوجيا المعلومات (9)، المناخ التنظيمي في المدرسة وتضم (9)، الاختبارات والامتحانات والتقويم التربوي (10)، واخيرا العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (8) .

صدق الاداة: تم التحقق من صدق الاداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وتم الاخذ بالملاحظات التي اشترت من قبلهم على فقرات الاداة وقد تم احتساب نسبة اتفاق (80%) فما فوق بمثابة صدق للأداة اذ تم استبعاد (4) فقرات، بعدها تم تطبيق الاداة على عينة استطلاعية اولية بلغت (30) مدير ومديرة لغرض بيان وضوح الفقرات والفترة الزمنية المستغرقة.

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

بعد تطبيق الاداة على العينة الاستطلاعية الثانية بلغت (30) مديرا ومديرة، فقد تم احتساب الاتساق الداخلي (صدق البناء) والمتمثل بعلاقة ارتباط الفقرة بدرجة المجال وكذلك علاقة ارتباط الفقرة بالدرجة لكلية وعلاقة ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

ثبات الاداة : تم التحقق من ثبات الاداة من خلال استخدام معادلة كرونباخ الفا حيث بلغت قيمة معامل الثبات (81.54) وهي قيمة موجبة ومرتفعة كما اشار لها (ابوعلام، 2011، ص 489).

الاداة بصيغتها النهائية: اصبحت الاداة في صيغتها النهائية مكونة من (70) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: نشر ثقافة الجودة (8)، التخطيط الاستراتيجي (8)، القيادة المدرسية (12)، التدريس (10)، تكنولوجيا المعلومات (7)، المناخ التنظيمي في المدرسة (9)، الاختبارات والامتحانات والتقييم التربوي (8)، واخيرا العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (8).

المعالجات الاحصائية: لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لفحص فرضية الدراسة وللتعرف على دلالة الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية.

ولتحديد تقدير دور التخطيط الاستراتيجي في نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المدارس الثانوية في مديرية تربية القادسية تم اعتماد الوزن النسبي الاتي:

- **تقدير منخفض:** اذا كان المتوسط الحسابي اقل من 3,00
- **تقدير متوسط:** اذا كان المتوسط الحسابي (3,00 – 4,00)
- **تقدير مرتفع:** اذا كان المتوسط الحسابي (4,00) فما فوق

توزيع اداة الدراسة: تم توزيع اداة الدراسة من قبل الباحث على عينة الدراسة ، واسترجاعها ، اذ تم توزيع (205) استبانة، وقد استمرت مدة التوزيع وتجميعها (من يوم الاحد المصادف 2018/1/7 ولغاية يوم الاحد المصادف 2018/1/28) ، وتم استرجاع (187) ، وتم استبعاد (8) استبانات ، وذلك لعدم اكتمال الاجابة ، وبقي (179) استبانة صالحة للتحليل ، وهي التي شكلت عينة الدراسة.

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

المبحث الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة : ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين فيها؟
- للإجابة عن هذا السؤال استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة بعد اجابته على فقرات اداة الدراسة، ويمثل الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي لفقرات اداة الاستبانة المرتبة تصاعدياً.
- جدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة والتي تم الاجابة عليها من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية

ت	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	37	استخدام الاختبارات المقننة لتشخيص صعوبات التعلم لدى المتعلمين	1.45	0.89
2	68	وجود لجان فاعلة لتنفيذ برامج جودة التعليم المدرسي	1.49	0.51
3	9	تسهم الانظمة المدرسية الحديثة في تطوير قدرات اعضاء الهيئة التدريسية بما يتفق ومتطلبات جودة التعليم	1.65	0.48
4	17	تعمل الادارة المدرسية على تطوير المرافق المدرسية وفق خطة استراتيجية واضحة	1.66	0.94
5	16	ترسم الادارة المدرسية الخطط بفاعلية دون اللجوء الى مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية	1.70	0.95
6	44	تعمل ادارة المدرسة على توفير قاعدة بيانات شاملة في المدرسة	1.70	0.73
7	32	اليات تقويم الاداء المستخدمة من قبل الادارة المدرسية تفتقر الى الموضوعية	1.71	0.45
8	57	تزويد اولياء الامور بتقارير دورية تتعلق بمستوى تحصيل ابنائهم الدراسي	1.73	0.96
9	3	تساهم الادارة المدرسية في ارساء نمط من العلاقات الاجتماعية بين المدرسين والعاملين فيها لتعزيز الدافعية ورفع الاداء المهني	1.75	0.87
10	10	تهتم الادارة المدرسية بتوفير انماط اتصال فعال لتسليط الإجراءات الإدارية والتعليمية	1.75	0.89
11	19	تعمل الادارة المدرسية على تفعيل التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمليات الادارية	1.76	1.00
12	61	تنظيم زيارات للطلاب لمؤسسات المجتمع المدني للتعرف على الخدمات التي تقدمها للمجتمع	1.79	0.82
13	52	تعقد ادارة المدرسة ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والوطنية لنشر ثقافة جودة التعليم	1.83	0.81
14	36	تطبق الادارة المدرسية الانظمة الفاعلة المساهمة في تقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب ومتطلبات تحقيق جودة التعليم	1.86	0.76

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

15	60	تنظم ادارة المدرسة زيارات لأولياء الامور لتقديم النصح في مجال الرعاية الاجتماعية والسلوكية	1.87	0.65
16	34	تعمل ادارة المدرسة وفق اليات تقويم غير الفعالة لتحسين جودة التعليم	1.88	1.65
17	39	تعمل الادرة المدرسية على تخزين جميع التقارير والبيانات في قاعدة معلومات مخصصة لها	1.91	1.31
18	30	تعزيز مبادئ التعلم الذاتي والتعاوني	1.92	0.79
19	70	تساهم مقتنيات المدرسة في مساعدة اعضاء الهيئة التدريسية لربط المعرفة بالبيئة والمجتمع	2.01	0.68
20	54	تستقطب المدرسة الانشطة المجتمعية المتنوعة والتي تحقق بدورها جودة التعليم	2.04	0.79
21	14	توفر الادارة المدرسية الامكانات اللازمة لنجاح الخطط التطورية	2.06	0.23
22	22	تعتمد الادارة المدرسية على العمل الفردي في ايجاد الافكار الجديدة والابتكارات التي تواكب التطور	2.06	1.58
23	66	يساعد المناخ المدرسي المتعلم على توظيف مهارات التفكير العليا في الموافق الحياتية المختلفة	2.07	0.79
24	58	تقوم الادارة المدرسية بتشكيل لجان مشتركة تتكون من اعضاء الهيئة التدريسية واولياء الامور وافراد المجتمع ومؤسساته وتنظيماته لتعزيز دور المدرسة في المجتمع	2.08	0.80
25	67	تلبى الادارة المدرسية احتياجات المدرسة من الاجهزة والتقنيات باستمرار	2.10	1.44
26	23	قلة وعي المدرسين في المدارس الثانوية بمفهوم واهمية جودة التعليم	2.10	0.74
27	20	تعكس الخطة الاستراتيجية للمدرسة السياسة التربوية المعتمدة في وزارة التربية	2.11	0.74
28	5	غموض لغة الاتصال بين الادارة المدرسية والمدرسين في اغلب الاحيان نتيجة ضعف الثقة المتبادلة بينهم	2.12	0.99
29	55	تستخدم الادارة المدرسية اساليب اتصال حديثة ومتنوعة لتيسير العمل في المدرسة والابتعاد عن الروتين	2.13	0.99
30	4	تبادر الادارة المدرسية الى تفويض المهام والصلاحيات بفعالية	2.14	0.35
31	27	تحقق المناهج الدراسية التكامل بين البرامج الدراسية والانشطة الصفية واللاصفية المصاحبة لها	2.15	1.02
32	29	تساعد الموارد المدرسية (البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية) المتعلم على التفاعل الايجابي النشط في العملية التعليمية	2.15	1.42
33	41	تحاول الادارة المدرسية في كثير من الاحيان تلاشي تبادل المعلومات الناقصة وغير الدقيقة في عملها	2.16	1.64
34	48	نشر المفاهيم والقيم الإيجابية المدعمة لجودة الأداء المدرسي والارتقاء به	2.16	0.54
35	46	صياغة اهداف واضحة ومحددة لنشر ثقافة الجودة في التعليم المدرسي	2.21	1.55
36	42	يستمد المدرسين معلوماتهم المدرسية من قاعدة المعلومات المتوفرة في المدرسة	2.23	0.91
37	47	تعقد الاجتماعات الدورية التي تناقش المشكلات التي تعترض تطبيق جودة التعليم في المدرسة	2.24	0.81

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

0.94	2.25	تعمل الادارة المدرسية على تعزيز وتطوير امكانيات اعضاء الهيئة التدريسية ورفع ادائهم من خلال التركيز على تدريبهم الفاعل والمستمر	8	38
0.96	2.27	تساهم المباني الحالية في توفير بيئة تعلم مناسبة وفعالة	62	39
0.94	2.29	تقدم الادارة المدرسية الحوافز المادية للمدرسين والطلبة كمتطلبات لتحسين جودة التعليم	7	40
0.97	2.31	تتوفر بالبنابة المدرسية قاعات متعددة المصادر مناسبة لتحقيق متطلبات جودة التعليم	69	41
0.82	2.35	توظف الادارة لمدرسية الموارد البشرية في المدرسة بما يدعم ضمان بيئة مدرسية فاعلة لعملية التواصل الفعال	56	42
0.48	2.37	وجود قاعات تدريسية تراعي متطلبات جودة التعليم من حيث الاضاءة والتهوية والمساحة	65	43
1.05	2.38	تساهم الادارة لمدرسية في تدريب المدرسين في المدرسة على مبادئ وأسس وعمليات جودة التعليم المدرسي	12	44
0.50	2.38	تفويض الصلاحيات التي تساعد اعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق الجودة الشاملة	28	45
0.80	2.39	للمدرسة رؤية ورسالة واضحة تسعى الى تحقيقها في ضوء متطلبات جودة التعليم	1	46
0.97	2.40	ترصد الادارة المدرسية ميزانية مناسبة لدعم الانشطة والابتكارات	2	47
0.50	2.44	تساعد السياسات التربوية المدرسين على مواكبة المستجدات الحديثة في مجال تطوير قدراتهم العلمية	18	48
0.89	2.45	تقوم الادارة المدرسية بضبط نوعية التعليم في المراحل الدراسية بما ييسر عملية رفع كفاءة مخرجاتها	38	49
1.28	2.46	مرونة المنهاج تساعد المدرسين على مواكبة المنهاج للمتعلمين مما يحقق جودة التعليم	26	50
1.18	2.49	قلة الحاسبات الالكترونية يعيق عمل الادارة المدرسية في تطوير العملية التعليمية	40	51
0.94	2.51	تصدر ادارة المدرسة التعليمات التي تتناسب ومتطلبات جودة التعليم المدرسي	13	52
0.96	2.54	تعمل الادارة لمدرسية على تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مدرس في ضوء المعايير الخاصة وحسب الاولويات	6	53
0.49	2.60	تهتم الادارة المدرسية بتوفير كوادر بشرية مدربة لتحقيق فاعلية التعلم وجودته	15	54
0.97	2.62	تفتح ادارة المدرسة دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع بما يتناسب ومتطلبات جودة التعليم	53	55
1.29	2.62	يساعد تصميم البنابة المدرسية على اداء الانشطة والاعمال التي تؤدي الى تحقيق نشر ثقافة جودة التعليم	63	56
0.61	2.63	قلما تشارك الادارة المدرسية المدرسين في اختبار اساليب تقويم الاداء	33	57
1.25	2.65	تهتم الادارة المدرسية بتدريب الطلبة من اجل تحقيق جودة التعليم	21	58
1.15	2.70	استخدام تكنولوجيا المعلومات في اثراء خبرات الطلبة وتعزيز تعلمهم	45	59

وراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

0.66	2.71	توفر برامج تنقيفية باستمرار حول جودة التعليم وفاعليته	49	60
1.32	2.76	يسعى اعضاء الهيئة التدريسية لتتبع اساليب التدريس المعاصرة التي تراعي الفروق الفردية بين الطلبة	25	61
1.20	2.80	تشكل ادارة المدرسة لجنة من اعضاء الهيئة التدريسية يسند اليها المتابعة والاشراف على تطبيق نظام الجودة في مختلف انشطة المدرسة	59	62
0.54	2.84	اشاعة الثقافة المؤسسية في المدرسة لتدعيم التغيير والجودة والتميز	51	63
1.70	2.98	توفر الادارة المدرسية المناخ المدرسي المناسب لإنجاز لعمليات التعليمية والادارية بجودة عالية	64	64
0.27	3.08	اعداد نشرات دورية لنشر ثقافة الجودة في التعليم	50	65
1.36	3.12	لا يساهم تقويم الاداء لأعضاء الهيئة التدريسية المتبع من قبل الادارة المدرسية في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم	35	66
1.13	3.16	ضعف ربط عملية التقويم بالمسائلة والجوائز المعنوية والمادية	31	67
0.91	3.22	يتقن جميع العاملين في المدرسة استخدام برامج الحاسوب التي تساعدهم في اثراء العملية التعليمية	43	68
1.34	3.54	اقناع المدرسين بتقبل فكرة التغيير المصاحب لبرنامج جودة التعليم المدرسي	24	69
1.18	3.60	تعمل الادارة المدرسية ضمن لوائح وتعليمات مركزية تعيق عملها في الكثير من الاحيان	11	70
1.05	2.36	الكلية		

يتضح من الجدول رقم (3) ان الفقرة رقم (11) والتي تنص على: " تعمل الادارة المدرسية ضمن لوائح وتعليمات مركزية تعيق عملها في الكثير من الاحيان " قد حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وكانت قيمتها تساوي (3,60)، في حين حصلت الفقرة رقم (37) والتي تنص على: " استخدام الاختبارات المقننة لتشخيص صعوبات التعلم لدى المتعلمين " على ادنى متوسط حسابي والذي كانت قيمته (1,45) .

كما يلاحظ من الجدول السابق ان المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغت (2,36) وهي قيمة منخفضة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان العوامل الامنية والاقتصادية والاجتماعية والانفجار السكاني في السنوات الاخيرة والحرب على الارهاب ما زالت تنعكس سلبا على قطاع التربية وخاصة اذا علمنا بان هناك ازدياد كبير في عدد الطلاب يقابله تناقص في اعداد الابنية المدرسية، كما ان جودة التعليم مازالت لم تلاقي الاهتمام الكبير من قبل القائمين على العملية التربوية بشكل جدي وفعال، ولكن مازلنا نحتاج الى جهود وسياسيات واضحة لتطويره والرقى به، والى تظافر جميع المؤسسات

دراسات تربوية دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية

الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والحكومات المحلية في دعم واسناد المؤسسة التربوية للنهوض وتمكينها من الالتزام بمتطلباتها.

التوصيات : اهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة :

- 1- ضرورة تطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة وفق التخطيط الاستراتيجي وأن يؤمن جميع العاملين بالمؤسسات التربوية بإدارة الجودة الشاملة وبالخصوص مديري المدارس والمدرسين .
- 2- تطوير الإدارة المدرسية والعناية باختيار المديرين، وإعطاء المزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها عن طريق تطوير معايير أداء وطنية.
- 3- اقامت علاقات تعاون استراتيجية مع منظمات دولية ومحلية متخصصة في جودة التعليم للتحسين والتطوير المستمر والتدريب وفق الاساليب الحديثة وتقديم الاستشارات.
- 4- يتطلب بلوغ مواصفات الجودة الشاملة تحديد السلطات وادوار المسؤولين عن احداث التغيير المطلوب ويجب تحديد الخبرات الاساسية، وما هو نوع التدريب المطلوب الذي ينبغي ان يحصل عليه المعنيون بإدارة الجودة الشاملة .
- 5- تدعيم اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية اكثر في الاداء .
- 6- ادارة الوقت والسيطرة على الاعمال المختلفة ومنع اهدار الوقت .
- 7- يقترح الباحث اجراء دراسة مماثلة لمعرفة واقع تطبيقها وفقا للمتغيرات مثل الجنس والتحصيل الدراسي

المصادر

اولا: المصادر العربية

1. ابو علام، رجاى محمود(2011)، منهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر
2. عبد المحسن، توفيق (2001) ، مراقبة الجودة مدخل ادارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. الحريري، رافدة(2016)، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، ط2، دار المسيرة للطباعة، عمان، الاردن.

دراسات تربوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية القادسية

4. علميات، صالح ناصر(2004)، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر، عمان، الاردن.
5. العاني، خليل ابراهيم محمود واخرون، (2002)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، ط1، مطبعة الاشيقر، بغداد، العراق.
6. العجرش، حيدر حاتم فالح واخرون،(2015)، الجودة في التعليم العالي ، ط1، دار الرضوان للنشر، عمان، الاردن.
7. عطية، محسن علي، (2008)، الجودة الشاملة والمنهج، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
8. عطيفة، حمدي ابو الفتوح وعائدة عبد الحميد سرور، (2011)، تعليم العلوم في ضوء ثقافة الجودة الاهداف والاستراتيجيات، دار الجامعات للنشر، القاهرة.
9. محمد عبد الغني الهلال(1429)، مهارات ادارة الضغوط، قرطبا للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
10. اللوزي، موسى (1999)، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديث، دار وائل للنشر، عمان.
11. الدوري ، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات، دار البيازوري العلمية للنشر ، عمان، الأردن.
12. السكارنة، بلال خلف،(2010)، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون،(2014)، الإدارة الاستراتيجية : نظريات ، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. ماهر، احمد،(2007)، الإدارة الاستراتيجية-الدليل العملي للمديرين، ط 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
15. هلين، توماس، وهنجر، دافيد،(1986)، الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
16. جابلونسكي، جوزيف،(1996)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
17. حمود، خضير كاظم،(2002)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
18. جورج، ستيفن، وزكيرتش، ارنولدو،(1998)، إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجيات والليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة: حسين حسنين، ط1، دار البشير، عمان.
19. دوبينز، لويد، وماسون، كرافورد،(1991)، إدارة الجودة الشاملة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، ترجمة: حسين عبدالواحد، ط1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

- 1.Covell,D. Walker,S. Siciliano,J & Hess,P.W.(2007) Managing Sports Organizations,Responsibility for Performance.2nd Edition. Elsevier Inc. Oxford.UK.

- 2.Culp,M.(2012), Strategic Management.1st Edition. Orange Apple.Delhi.India.
- 3.David,F.R & David,F.R.(2015),Strategic Management Concepts and Cases.15th Edition . Pearson Education Limited.UK.
- 4.Hitt,M.A,Ireland.R.D,& Hoskisson,R.E.(2007), Strategic Management: Competiveness and Globulization (Concepts and Cases).7th Edition.Thoson.South Westren. USA.
- 5.Jakhotiya ,G.P.(2013), Strategic Planning, Execution, and Measurement (SPEM). CRC Press.USA.
- 6.Joyce,P.(2015), Strategic Management in the Public Sector.Taylor and Francis Group. London and NewYork.
- 7.Olsen, Erica.(2007), Strategic Planning For Dummies. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana. USA.
- 8.Rao,P.S.(2010), Strategic Management. Himalaya Pub. House. Mumbai. India.
- 9.Ritson,N.(2013), Strategic Management.2nd Edition.BookBoon.com.
- 10.Rothaermel,F.T.(2015), Strategic Management.2nd Edition. McGraw. Hill Education. NewYork. USA.
- 11.Simerson,B. K.(2011), Strategic planning: a practical guide to strategy formulation and execution. Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC. California. USA.

The Role of Strategic Planning in the Implementation of Total Quality Management System at the General Directorate of Qadisiyah Education

Assistant Lecturer Mohammed Jabber Kadhum,

Total Quality Section/ General Directorate of Education at Diwaniyah

Abstract

The research aims to identify the role of strategic planning in the application and dissemination of the culture of total quality in Al Qadisiyah General Directorate of Education. To achieve the objective of the study, the researcher used the analytical descriptive method. The research was conducted on population of secondary school principals at Al Qadisiyah governorate. The population of the study was composed of (179) male and female principals out of overall actual number of (288) male and female principals applicable in the governorate. The research tool (questionnaire) was constructed with (70) items, distributed over eight fields. The reliability of the tool was verified and its stability reached 82%, which has been applied to sample of the study. The study results indicate:

- There is no role for the school administration in applying and spreading the culture of total quality according to strategic planning.
- The reality of applying the quality of education by the principals and principals of secondary schools in Diwaniyah Governorate was weak, at a value of (2, 36). The main recommendations of the research are:
 1. The need to apply and disseminate the culture of total quality according to strategic planning, and to ensure all employees of educational institutions believe in the total quality management, especially the principals of schools and teachers.
 2. Developing school administration and caring of the selection of managers as well as giving more administrative and educational autonomy to the school to make them responsible for the level of performance by developing national performance standards.