

استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية

متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول تربية

إعداد

فاتن محمد صالح المرسي

تحت اشراف

أ.د هادية محمد رشاد أبوكليلة
أستاذ أصول التربية المتفرغ و العميد السابق
كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د السيد سلامة الخميسي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية - جامعة دمياط

د. وفاء مجيد الملاحى
مدرس أصول تربية . كلية التربية . جامعة دمياط

المخلص

يهدف هذا البحث الي اقتراح سيناريوهات مقترحة رؤيا مستقبلية لكيفية استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة .

وتضمنت عينة البحث عدد (٥٨) من مديري الإدارات التعليمية و النوعية للتخطيط و الجودة وعدد (٤٥) من العاملين بالتخطيط بالديوان و الإدارات التعليمية و عدد (٨٥) من العاملين بالجودة بالديوان و الإدارات التعليمية من بعض محافظات اقليم قناه السويس (بورسعيد ، الشرقية) وبعض المحافظات المجاورة (دمياط. القليوبية) لعام ٢٠١٤/٢٠١٥ .

واشتملت ادوات البحث علي :

- تصميم استبانته تم استخدام أسلوبه التحليلي باستخدام طريقة (SOWT) التحليل البيئي (تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات)في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها لملاءمته لطبيعة الدراسة بالإدارات التعليمية
- كما أعدت الباحثة أكثر من سيناريو (السيناريو المرجعي) الذي يعد امتدادا للوضع الحالي وصفا للمنطلقات أو التداعيات التي تؤدي إلى انعكاسات تقود إلى تشغيل هذا السيناريو في إطار العملية التعليمية ،أيضا سيناريو راسمالي و آخر اسلامي بهدف إيجاد أكثر من آلية وصولا لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية و وفق التغييرات المتوقعة في البيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع المصري.

وقد توصل البحث الي مجموعة من النتائج اهمها التحقق من :

- تعاني الإدارة التعليمية من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مما يؤثر على و مستوى الأداء الإداري فلا تتحقق المعايير اللازمة لتدعيم الجودة الشاملة
- تتفق وجهة نظر عينة مديري الإدارات التعليمية و النوعية و العاملين بإدارة التخطيط و المتابعة و إدارة الجودة بالإدارات التعليمية و الديوان ككل على
- ضرورة وضع الإدارة التعليمية رؤية ورسالة واضحة ومحددة وطموحة تعكس معايير ضمان الجودة والاعتماد للإدارة، و أن الرؤية و الرسالة تعلن في أماكن بارزة و توزع على جميع العاملين بالإدارة.
- ضرورة توصيف وظيفي واضح و مكتوب لأعضاء الجهاز الإداري و أن تستفيد الإدارة من تطبيقات التكنولوجيا الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب العمل.
- أن تتخذ القرارات المالية بالإدارات التعليمية وفق الأولويات و يتم متابعة تنفيذها من جهات متخصصة (المالية . المركزي للمحاسبات).

Abstract

This research aims to propose a vision for the future proposed scenarios for how to use the concepts of strategic planning in the development of performance management system departments to achieve the overall educational quality requirements.

And included a sample number (58) of educational departments and the quality of the planning and the quality and the number of managers (45) of workers planning Diwan and education departments and the number (85) of personnel quality Diwan and educational departments of some provinces province of Suez Canal (Port Said, east) and some neighboring provinces (Damietta. Qalubia) for the year 2014/2015.

And research tools included:

- design a questionnaire was used analytical style using the method (SOWT) environmental analysis (analysis of strengths and weaknesses and the opportunities and challenges) in light of the study and its objectives and its questions the relevance of the study of the nature of the problem of educational departments
- also prepared a researcher more than one scenario (Reference) scenario which is an extension of the current situation and a description of the premises or the consequences that lead to reflections lead to run this scenario in the educational process framework, also scenario capitalist and other Islamic in order to find more than a mechanism leading to the development of administrative performance system educational departments and Vq expected in the internal and external environment of the Egyptian society changes.

The research has come to a group of the most important results of the verification:

- educational administration suffers from some of the difficulties or obstacles that affect the carrying out its functions fully and which affects the level of administrative performance not achieved the necessary to strengthen the overall quality standards
- consistent point of sample managers educational departments and the quality of view and personnel planning and follow-up management and quality management education departments and the Cabinet as a whole
- The need to develop educational management vision and mission is clear and specific and ambitious reflect the standards of quality assurance and accreditation of management, and that the vision and the message declares in prominent places and distributed to all employees management.

- **The need for a clear job description and written to members of the administrative body and that the administration take advantage of the administrative applications of technology in the development of regulatory and improve the working methods of structures.**
- **To take financial decisions in accordance with the priorities of educational departments and are following up the implementation of specialized companies (Financial. Central Auditing Organization).**

أولا : المقدمة ومشكلة البحث :

إن العالم اليوم يشهد تطورات وتغيرات مستمرة في كل الميادين ومع هذه التطورات أصبحت التنمية البشرية تمثل أزمة وثقلا يقع على كاهل المؤسسات التعليمية التي صار لزاما عليها أن تطور من أدائها وأن تحسن من كفايتها للإسهام بشكل فاعل في بناء الإنسان وإعداده ليتعامل مع المتغيرات والتحديات التي لا تسكن أبدا .

و الإدارة التعليمية لها طبيعتها التي تميزها عن كل إدارة أخرى ، حيث إنها تقوم على التعليم ، و إنها تنصب على مادة بشرية تتمثل في الطلاب ، ووظيفة الإدارة التعليمية أن تتعهدهم بالتربية و التعليم و تنميتهم في الاتجاه المرغوب فيه ، لهذا ينبغي أن تكون تعبيراً تعليمياً ووسيلة لتعليم هؤلاء الطلاب بقدر ما هي في نفس الوقت عملية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية و المادية و توجيهها لخدمة أغراض التعليم و تحقيق أهدافه ، وهي بذلك ينبغي أن تكون تعبيراً دقيقاً و ترجمة مخلصاً للفلسفة التي ينشدها المجتمع . (حنان عبد الحليم رزق عبد الله ، ٢٠٠٠ ، ٢)

والبحث في ميدان إصلاح التنمية البشرية يتطلب استثمار الحقائق والمعلومات المتوافرة من أجل تسليط الضوء على قضايا الإصلاح التي تستهدف تجديد وتطوير نظام التعليم ودور التخطيط التعليمي فيه (يعقوب احمد الشراح ، ٢٠٠٢ ، ١٢) فالتخطيط عنصر أساسي لنجاح أي فرد أو مؤسسة، لأن الحظ أو الصدفة قد تلعب دوراً في حياة الأفراد أو المنظمات ، لكن نادراً ما يكون النجاح دائماً راجعاً إلى الحظ الخالص .

لذا نجد أن الخطط تلعب دائماً دوراً كبيراً في أي شيء ينجزه الفرد أو الهيئة . كما أن التخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها كما يبين كيفية العمل ومن يقوم به في مدى زمني محدد.

ولا ريب أن مراجعة الأساليب التقليدية للتخطيط التربوي المتبعة حالياً باتت ضرورة ملحة بسبب تدنى مستوى الإعداد والتأهيل داخل تلك المؤسسات . (على السيد طنش ، ١٩٩٦ ، ٢٤٤) ومع اتصاف النظام التعليمي بالديناميكية ، ظهر التخطيط الاستراتيجي ، كمدخل يستجيب لهذه الديناميكية في المؤسسات التعليمية ، ويتعامل مع جوانب التعقيد والشك في البيئة . ونتيجة لمزيد من التحسينات والتطورات أصبح التخطيط الاستراتيجي عملية تتضمن جهداً منظماً تتعامل المؤسسات من خلاله مع حتمية التغير ومحاولة استلهاهم مستقبلها ، ومن ثم تتحسن الخدمات التي تقدمها وتُستثمر الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أفضل . (الهلالي الشربيني الهلالي ، ١٩٩٦ ، ١٣٦)

ويعتمد التخطيط الاستراتيجي، الذي يُعد " شكلاً من أشكال التخطيط يتم تصميمه لمساعدة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق نفع على الاستجابة بشكل فعال للظروف الجديدة " (John M. Bryson , 1993,12) ، في المجال التربوي على عدة أسس منها : (محمد منير مرسي ، ١٩٩٨

(٣٦،

- التحديد الواضح للأهداف التي تبني الخطة على أساسها .
 - ترتيب الأولويات .
 - التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعمل الخطة في ظلها واحتمالات التغيير في الظروف أو الإمكانيات أو الشروط .
 - الشمول ؛ وذلك بتقدير الإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية .
 - الواقعية ؛ وذلك بأن تراعى تقديرات وحسابات الخطة ظروف الواقع الفعلي .
 - المرونة ؛ من خلال توفر قدر يسمح بالحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة .
 - المتابعة والتقييم ؛ أي ملاحظة الخطة أثناء تطبيقها والتغلب على ما قد يواجهها من مشاكل والإفادة من الخبرات الماضية في مستقبل عمل الخطة.
- و حظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من الاهتمام في معظم دول العالم الى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة ، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، و محاولة التكيف معها ، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة و الإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول ان الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة .
- ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل و الأساليب الإدارية والجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية . (احمد ابراهيم احمد، ٢٠٠٣، ٢٦)
- وحيث إن أسلوب التخطيط الاستراتيجي من الأساليب التي حظيت بدرجة عالية من الاهتمام نظراً لمواجهته الخاصة الديناميكية للنظم التعليمية بصفة عامة والتعليم قبل الجامعي على وجه الخصوص في الدول المتقدمة ، وحيث إن هذا الأسلوب . في حدود علم الباحثة . لم يتم استخدامه بعد في الإدارات التعليمية كمؤسسات تعد حلقة اتصال بين مديرية التربية و التعليم و المدارس التابعة لكل إدارة ، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم رؤية شاملة توضح مفهوم هذا الأسلوب وكيفية استخدامه بالإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية تطبق على الإدارات التعليمية و الدواوين بعض محافظات اقليم قناه السويس (بورسعيد ، الشرقية) وبعض المحافظات المجاورة (دمياط. القليوبية) لعام ٢٠١٤/٢٠١٥ .

ثانياً : الدراسات السابقة

• دراسات تناولت الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

(١) دراسة احمد عبد الكريم سليمان (٢٠١٥) :

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالقيادة التشاركية ، و لتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (١١٤) نائب مدير و رئيس قسم و قد استخدم الباحث استبيانين لجمع بيانات الدراسة، و قد تكونت استبانة ادارة الجودة الشاملة من (٤٠) فقرة موزعة على اربع مجالات و هي : التخطيط الاستراتيجي ، التحسين المستمر و تدريب العاملين ، تحفيز العاملين ، رضا المستفيد و اوصت الدراسة بالاتي :ضرورة ان يولي العاملون المديرون في مديريات التربية و التعليم اهتماما اكبر مما عليه في ممارستهم لادارة الجودة الشاملة ، و يستخدم المديرون ايضا المعالجات الاحصائية لتحليل البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ، و اجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات المستفيدين و تلبيتها وفق الامكانيات المتاحة .

(٢) دراسة محمد بن عبد الله البكر (٢٠١٢) :

تهدف الدراسة إلى تطبيق و توظيف المواصفة الدولية للجودة (الآيزو) ٩٠٠٢ على المؤسسات التربوية و التعليمية و ذلك بهدف تحقيق التالي : الدعم و التطوير المستمر للمؤسسات التربوية و التعليمية ، رفع مستوى فاعلية الأداء للمؤسسات ، تحقيق مستوى عالي من الرضا لدى المستفيدين من العملية التربوية و التعليمية ، دعم و تعزيز مفهوم فرق العمل (العمل الجماعي) بين العاملين في المؤسسات ، توظيف المبادئ و الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية و ذلك من خلال دعم مفاهيم التخطيط المستقبلي و تعزيز الشعور بالمسؤولية .

استخدم لباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على بعدين رئيسيين (التحليل - التطبيق) وتمثل في دراسة تحليلية للمواصفة الدولية للجودة من حيث أبعادها المعرفية و الفلسفية ، أما الجانب التطبيقي فيتمثل بعملية توظيف عناصر المواصفة الدولية للجودة (الآيزو ٩٠٠٢) في حقل التربية و التعليم من خلال وضع الخطوات التطبيقية لتوظيف المواصفة الدولية في البيئة التعليمية وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة ، حث المؤسسات التربوية و التعليمية على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة .

(٣) دراسة برهان الدين حسين السمراني (٢٠١٢) :

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف اساسي و هو التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك برأس الخيمة ، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الوثائقي المكتبي .

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة لتطبيق و مراقبة كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، لابد من التركيز على تدريب العاملين على كيفية التطبيق مع نشر ثقافة الجودة الشاملة ، يجب على القادة الالتزام بمسئولياتهم الإدارية التي تتسم بالتخطيط السليم و النجاح المستمر و تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

(٤) دراسة ماك دونالد (1998 , Mc donald)

تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة والمعوقة لتطوير مدارس ذات جودة عالية ، ومعرفة الدروس المستفادة من تجربة مقاطعة شيري التعليمية بولاية نيوجرسي في أمريكا في مدارس

التعليم العام والمعاقين . تكونت عينة الدراسة من (٥٣) فردا من أعضاء مجالس التربية ، وإداريي المقاطعة ، مدير ووكيل التعليم ، ومساعد مدير التعليم ، والمشرفين التربويين ، ومعلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية . استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي . وأعد الباحث استبانته تكونت من سبعة مجالات هي : القيادة ، وتحليل البيانات والتخطيط الاستراتيجي للجودة ، والاستخدام الأمثل للقوى العاملة ، وإدارة الجودة ، ونتائج الجودة ، ورضا المستفيدين ، كما تم استخدام المقابلة : حيث أجرى مقابلات مع أفراد العينة لمناقشة العوامل الدافعة والمتوقعة لتطوير مدارس ذات جودة عالية ، والدروس المستفادة من الملاحظة المباشرة لتحليل الوثائق والمعاملات ، وبرنامج التدريب

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها :

- ١- أن معوقات التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في عدم توافر وقت كاف للتخطيط السليم للتجربة ، وتردد الإداريين في اتخاذ القرار ، وعدم قدرتهم الفعلية على تفويض الصلاحيات المطلوبة للمعلمين والطلاب .
- ٢- أن من العوامل الدافعة للتطبيق : التدريب وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للتطبيق
- ٣- أن من الدروس المستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعة : بناء الثقة بين العاملين ، والتركيز على العمل بروح الفريق ، التدريب ، تعلم القيادة الإدارية ومبادئها ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة كالمؤهل العلمي والخبرة والتدريب .

• دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي:

٥) دراسة لافي صالح بن عقيل (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة الى الكشف عن معوقات التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفرق ، و ذلك من خلال استطلاع وجهة نظر عينة من المدراء و المساعدين في تلك المديريات بلغت (٣٠) مدير و مساعد و تم تطبيق استبانته مكونة من ٢٦ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات و هي المعوقات الادارية و تتكون من (١٠) فقرات و المعوقات البشرية تتكون من ٩ فقرات و المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة و المجتمع المحلي من ٧ فقرات و قد اظهرت النتائج درجة المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة و المجتمع المحلي و مجال المعوقات البشرية كما اوصت الدراسة بضرورة توعية القائمين على المؤسسات باهمية التخطيط الاستراتيجي و ضرورة العمل على تفعيل هذا النوع من التخطيط كما اوصت بتخصيص موازنات مالية لتفعيل التخطيط الاستراتيجي .

٦) عرفه جبريل محمد، مصطفى محمد يوسف (٢٠١٣):

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي و معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي و من ثم التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية و الناجمة عن أخطاء التخطيط الاستراتيجي . و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اعد استبانته طبقت على العاملين بإدارات التخطيط و المديرين و توصلت الدراسة انه لا بد من تدريب القائمين بإعداد الخطط الإستراتيجية و لا بد من ربط الخطة الإستراتيجية قيد التنفيذ باحتياجات العاملين في المؤسسة و نشر ثقافة و توعية العاملين بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي و نظم تطوير الأداء .

٧) دراسة عصام محمد عبيد (٢٠٠٩) :

تهدف الدراسة إلى محاولة الكشف عن تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تصميم رؤية ورسالة فاعلة تخاطب بها مجتمع المعرفة المحلي و العالمي ،

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع و تحليل البيانات ذات الصلة بأهداف الدراسة .
و توصى الدراسة بتطبيق مؤسسات المعلومات سواء سعودية او عربية التخطيط الاستراتيجي
وفق السمات و الموصفات و الأسس و المعايير الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ، مراعاة التوازن في
مشاركة كافة العاملين بمؤسسات المعلومات فى وضع الخطط الكفيلة بتطبيق لتخطيط الاستراتيجي
حسب نوع و حجم وطبيعة تلك المؤسسات فى جميع مراحلها .
(٨) دراسة مارلت (Marlatt , 2004) :

تهدف الدراسة الي تحديد خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية
كاليفورنيا . وذلك من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لرفع المستوى وتشجيع
الأعضاء وتقديم المساندة لكل الأطراف ، وصولاً إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو
التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .وقد
استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات ، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع
مديري التربية والتعليم ، والمسؤولين في خمس إدارات تعليمية بولاية كاليفورنيا .وقد توصلت الدراسة
إلى مجموعة من النتائج تمثل خصائص مديري التربية والتعليم بوصفهم قادة فاعلين ، التي من أهمها:

- ١- البحث عن مشاكل الطلاب الحقيقية من أجل مساعدتهم على النجاح في الحياة .
 - ٢- الرغبة في المحافظة على مناصبهم من أجل ترك ميراث من النجاح .
 - ٣- العمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي ، والاهتمام الكبير بنشر
التواصل على جميع مستويات المنظمة .
 - ٤- تفعيل أهداف الإدارة التعليمية من المجلس إلى الفصل ، وإشراك كل الأطراف المعنية في تطوير
وتنفيذ ومتابعة الأهداف .
 - ٥- الحفاظ على تركيز الميزانية على أهداف الإدارة .
 - ٦- تحليل بيانات نجاح وإنجاز الطلاب واعتبارها المؤشر الأكبر على نجاح الإدارة .
- دراسات تناولت تطوير الإدارة التعليمية:

(٩) دراسة عيسى ادم يحيى التجانى(٢٠١٥):

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور نظم المعلومات الادارية فى تطوير الاداء الادارى فى ولاية
غرب درافور ، ومن خلال مراجعة الاسهامات العلمية فى هذا المجال تم صياغة نموذج الدراسة حيث
تكونت عينة الدراسة من ١٠٠ موظف يعملون فى وزارات مختلفة و فى وظائف مختلفة و استخدم
الباحث استبانة و اظهرت النتائج أهمية وجود وعى وإدراك لدى الإدارة العليا بالنسبة لإستخدام دور
نظم المعلومات الإدارية فى تطوير الأداء الأدارى ، وتوفير الأماكن المادية والفنية لإستخدام نظم
المعلومات الإدارية مع وجود إمكانات بشرية .

وأوصت الدراسة ببناء نظم المعلومات الإدارية على أسس علمية سليمة ، والأستعانة بنظم
المعلومات الإدارية فى إتخاذ جميع القرارات ، ووضع برامج لقواعد البيان لإختصار الدورة المستندية
والأهتمام بالمستلزمات المادية والفنية والعمل على تطويرها وصيانتها .

(١٠) دراسة برهان الدين حسين (٢٠١١) :

تهدف الدراسة الي تحقيق هدف اساسى و هو التعرف على دور القيادة فى تطبيق أسس و
مبادئ الجودة الشاملة فى المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك برأس الخيمة . و
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الوثائقي المكتبي .

و أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة لتطبيق و مراقبة كافة مبادئ
إدارة الجودة الشاملة ، أيضا لابد من التركيز على تدريب العاملين على كيفية التطبيق ، يجب على

القادة الالتزام بمسئولياتهم الإدارية التي تتسم بالتخطيط السليم و النجاح المستمر و تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

(١١) دراسة فاطمة صالح العوفى (٢٠١١) :

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الاداء الادارى فى ادارة التربية و التعليم للبنات فى ضوء مدخل ادارة المعرفة ، و اقترحت البحثة نموذج تطبيقى لادارة المعرفة و مجتمع الدراسة يتمثل فى المشرفات الموكل لهن أعمال إدارية و عددهن ٦٩ مشرفة و قد استخدمت المنهج الوصفي لإعداد لاستبيان و من نتائج الدراسة ان اكد افراد مجتمع الدراسة ان عمليات إدارة المعرفة فى إدارة التربية و التعليم تمارس بدرجة منخفضة و يبلغ اعلى متوسط لعمليات إدارة المعرفة عند تخزين المعرفة ، بينما بلغ ادنى متوسط عند عملية تطبيق المعرفة و أوصت الدراسة بالآتى :

- ١- ان تتبنى ادارات التربية و التعليم ادارة المعرفة كروية استراتيجية تنطلق منها .
- ٢- تبني تطبيق النموذج المقترح فى ادارة المعرفة لتحديد الهدف من تطوير الادارة .
- ٣- نشر ثقافة ادارة المعرفة و توفير البيئات المناسبة للتمكن المعرفى .

(١٢) دراسة Tony Bush (٢٠٠٨) :

تهدف الدراسة إلى تطوير المهارات القيادية و التعرف على نماذج مختلفة فى كل من أوروبا بما فيها المملكة المتحدة و أمريكا الشمالية و آسيا و المحيط الهادي و استراليا و نيوزلندا و إفريقيا . كما تناول الباحث الآثار المترتبة على قيادة المدرسة و مخرجاتها و استخدم الباحث المنهج الوصفي و قد تناولت الدراسة أيضا جوانب التنمية ، تحسين المدارس و القيادة ، نماذج للتربية و القيادة ، أهمية القيادة و إدارة التنمية ، المناهج الدراسية ، تنمية المهارات القيادية ، المحتوى و العملية ، إمداد ودعم الزعماء فى البلدان النامية و المتقدمة ، المدرسة الوطنية للإدارة المدرسية . وهذه الدراسة تفيد كلا من طلاب التربية و القيادات الإدارية ، و كذلك صانعي السياسة ، و مديري المدارس فى استخدام الأساليب القيادية و الإدارية الحديثة و المناسبة لطبيعة الموقف التعليمي و البيئة التعليمية .

ثالثا : أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المقصود بالتخطيط الاستراتيجي وما أهم خصائصه ومكوناته وعملياته، أيضا التعرف على واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية المهام؟ و المسؤوليات، و الأساليب المستخدمة فى تخطيط التعليم بالإدارات التعليمية فى الوقت الحالي، كذا التعرف على دواعي التجديد و التطوير فى الإدارة التعليمية؟ و ما جوانب التطوير بالإدارة التعليمية، و الوقوف على الصعوبات والمعوقات التي يواجهها مدير الإدارة فى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ، و متطلبات تحقيق الجودة الشاملة فى الإدارات التعليمية ، و من ثم اقتراح سيناريوهات مقترحة رؤيا مستقبلية لكيفية استخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي فى تطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة .

رابعا : مشكلة و تساؤلات الدراسة :

تم صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن بالتخطيط الاستراتيجي تطور منظومة الأداء الإداري للإدارات التعليمية لتحقيق

متطلبات الجودة الشاملة " ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية التالية :

- ١- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي وما أهم خصائصه ومكوناته وعملياته؟
- ٢- ما واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية المهام ؟ و المسؤوليات؟ و الأساليب المستخدمة في تخطيط التعليم بالإدارات التعليمية في الوقت الحالي ؟
- ٣- ما دواعي التجديد و التطوير في الإدارة التعليمية ؟ و ما جوانب التطوير بالإدارة التعليمية ؟
- ٤- ما الصعوبات والمعوقات التي يواجهها مدير الإدارة في تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية ؟
- ٥- ما متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الإدارات التعليمية؟
- ٦- ما السيناريوهات المقترحة لوضع رؤيا مستقبلية باستخدام مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.

خامسا : الإجراءات المنهجية للدراسة :

(١) منهج البحث :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة البحث .

(٢) عينة البحث :

وزعت الاستبانة على عدد من مديري الإدارات التعليمية و النوعية و خبراء في مجالى التخطيط والجودة و ذلك بمديريات التربية و التعليم والإدارات التعليمية بعض محافظات اقليم قناه السويس (بورسعيد ، الشرقية) وبعض المحافظات المجاورة (دمياط. القليوبية) لعام ٢٠١٤/٢٠١٥ ، وكانت عينه البحث على النحو التالي :

- عدد (٥٨) من مديري الإدارات التعليمية و النوعية للتخطيط و الجودة .
- عدد (٤٥) من العاملين بالتخطيط بالديوان و الإدارات التعليمية.
- عدد (٨٥) من العاملين بالجودة بالديوان و الإدارات التعليمية .

(٣) ادوات البحث :

في إطار جمع بيانات الإطار الميداني للدراسة قامت الباحثة

- بتصميم استبانة لتحليل سوات في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها لملاءمته لطبيعة الدراسة ، تم استخدام أسلوبه التحليلي باستخدام طريقة (SOWT analysis) التحليل البيئي (تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات) بالإدارات التعليمية
- كما أعدت الباحثة أكثر من سيناريو (السيناريو المرجعي) الذي يعد امتدادا للوضع الحالي وصفا للمنطلقات أو التداعيات التي تؤدي إلى انعكاسات تقود إلى تشغيل هذا السيناريو في إطار العملية التعليمية ، أيضا سيناريو راسمالي و آخر اسلامي بهدف إيجاد أكثر من آلية وصولا لتطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية و فق التغييرات المتوقعة في البيئة الداخلية و الخارجية للمجتمع المصري.

سادسا : المعالجة الإحصائية :

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تناسب أهداف الدراسة لمعالجة البيانات باستخدام

البرنامج الإحصائي spss وهى كما يلي:

- ١- معامل ثبات ألفا لكرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- ٢- حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسب المئوية لكل منها .
- ٣- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبانة وعباراتها.
- ٤- التعرف على مستوى الدلالة باستخدام معادلة (كا^٢)

سابعاً : نتائج الدراسة :

ومن خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من

أهمها:

- تعاني الإدارة التعليمية من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مما يؤثر على ومستوى الأداء الإداري فلا تتحقق المعايير اللازمة لتدعيم الجودة الشاملة و منها الآتي:
- ١- المركزية في إدارة التعليم التي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة التعليمية.
- ٢- تهاون الإدارة التعليمية مع المقصرين مما أدى إلى كثرة الأخطاء .
- ٣- ضعف الجهاز الإداري و نقص الخبرات المهنية ، وعدم إلمامهم بالإجراءات الإدارية الصحيحة .
- ٤- عدم التكافؤ بين السلطة و المسؤولية و تعارض الاختصاصات في الهيكل التنظيمي.
- ٥- قصور الموارد المالية المتاحة للمؤسسات التعليمية و التي تعيق عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها .
- ٦- نجد أن هناك مقاومة عنيفة من قبل بعض المسؤولين لعملية التطوير وتجديد الفكر التربوي كل ذلك خوفاً من الجديد و انفى ذلك زيادة أعباء .
- ٧- نقص المعلومات و الإحصائيات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات التعليمية ، أو عدم وجود تقديرات دقيقة عن التعليم في المستقبل .
- ٨- نقص الخبرات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي و قلة الخبراء و الأفراد المدربين على التخطيط الاستراتيجي .
- ٩- كثرة الأعباء و ضعف الحوافز المادية و المعنوية ، و كثرة الضغوط المتزايدة من الإدارة العليا على الإدارات التعليمية.
- ١٠- تعقد المشكلات التعليمية و تعدد أبعادها و تشابك الكثير من الخطط و هذا يؤدي إلى الازدواجية و عدم الاستمرارية في تنفيذ الكثير الخطط.
- ١١- ارتباط الكثير من الخطط الإستراتيجية بالشخص المسئول و مجرد تركه للمنصب تخفي الخطة و تنتهي.
- ١٢- ضعف عمليات التقويم البنائي العلاجي أثناء تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- تتفق وجهة نظر عينة مديري الإدارات التعليمية و النوعية و العاملين بإدارة التخطيط و المتابعة و إدارة الجودة بالإدارات التعليمية و الديوان ككل على :

- ضرورة وضع الإدارة التعليمية رؤية ورسالة واضحة ومحددة وطموحة تعكس معايير ضمان الجودة والاعتماد للإدارة، و أن الرؤية و الرسالة تعلن في أماكن بارزة و توزع على جميع العاملين بالإدارة.
 - ضرورة توصيف وظيفي واضح و مكتوب لأعضاء الجهاز الإداري و أن تستفيد الإدارة من تطبيقات التكنولوجيا الإدارية في تطوير الهياكل التنظيمية و تحسين أساليب العمل.
 - أن تتخذ القرارات المالية بالإدارات التعليمية وفق الأولويات و يتم متابعة تنفيذها من جهات متخصصة (المالية . المركزي للمحاسبات).
- كما تشير هذه النتائج إلى ما يلي :

- ١- على الرغم من مستويات التعليم الحالية إلا أن معدل البطالة يزداد نتيجة لتدنى مستوى المنتج التعليمي .
- ٢- أهمية دعم النقابات و الجمعيات الأهلية للإدارات التعليمية و وفق قواعد محددة
- ٣- تحقيق التقارب الاجتماعي بين الطبقات و تحقيق العدالة الاجتماعية من العوامل التي تؤثر على الأداء بالإدارات التعليمية .
- ٤- ضرورة تحديث القوانين و التشريعات لتتوافق مع التطوير الإداري المطلوب.
- ٥- الحد من تسرب الأطفال ، و تفعيل دور الجمعيات الأهلية في مجال التعليم .

ثامنا : توصيات الدراسة :

و كان من أهم توصيات الدراسة ما يلي :

- ١- إجراء البحوث و الدراسات ، لتحديد معوقات تطوير الأداء بالإدارات التعليمية .
- ٢- وضع آليات محددة و ممنهجة تضمن مشاركة أوسع للمجتمع على المستوى الداخلي و الخارجي عند صياغة رؤية و رسالة الإدارة التعليمية و عند تحديثها .
- ٣- صياغة الأهداف و ترتيبها حسب الأولوية التي قد يكون الإدارة التعليمية تحقيقها و توفير الموارد المالية و المادية اللازمة لها وذلك من خلال تقسيمها إلى أهداف ضرورية و أهداف تطويرية ينبغي العمل على توفيرها .
- ٤- وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف و الأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها ، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط .
- ٥- إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية و التأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة.
- ٦- الاهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل الاستقرار في البيئة المصرية ، و كثرة التغيرات السياسية و الاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق .
- ٧- العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الإدارة التعليمية و توثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة .
- ٨- تعزيز الشراكات مع المنظمات الأهلية و المجتمع المدني و المؤسسات الخدمية.

٩- دعم التطوير المهني للعاملين ، و تعزيز التقييم السنوي للعاملين وفق معايير محددة و شاملة .

تاسعا : البحوث المقترحة :

أخيرا و في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فان هناك ضرورة ماسة لاقتراح بعض المجالات البحثية للنهوض بأداء مديري الإدارات التعليمية و النوعية بما ينسجم مع متطلبات التحسين و التطوير المستمر للأداء الإداري بالإدارات التعليمية :

- ١- دراسة عن ضرورة وضع خطط إستراتيجية لتطبيق الجودة و العمل على تقويمها وتحسينها بما يستجد من أحداث وقت التنفيذ بالإدارات التعليمية .
- ٢- دراسة عن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي .
- ٣- دراسة عن تطوير منظومة الأداء الإداري بوحدات التخطيط و المتابعة باستخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي .

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١) احمد ابراهيم احمد : الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية و المدرسية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٦ .
- ٢) احمد عبد الكريم سليمان : درجة ممارسة مديري مديريات التربية و التعليم لادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالقيادة التشاركية ، ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٥ .
- ٣) الهلالي الشربيني الهلالي : " التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي: رؤيا مستقبلية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٢٠) ، الجزء (٣) ، ١٩٩٦ ، ص ١٣٦ .
- ٤) برهان الدين حسين السامري : دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، جامعة الإمارات ، ٢٠١٢ .
- ٥) حنان عبد الحليم رزق عبد الله : تطوير الإدارة التعليمية بمديرية التربية و التعليم بالدقهلية (دراسة حالة) دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٠م ، ص ٢ .
- ٦) عرفه جبريل محمد ، مصطفى محمد يوسف : اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ، مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية ، العدد الأول ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ، ٢٠١٣ .
- ٧) عصام محمد عبيد : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة، دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية ، ٢٠٠٩ .
- ٨) على السيد طنش : " التعليم وعلاقته بالعمل والتنمية البشرية في الدول العربية : تحليل مقارن وتصور لملامح إستراتيجية مستقبلية " ، المؤتمر السنوى الرابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم وعالم العمل ، القاهرة ، ٢٠-٢٢ يناير، ١٩٩٦ ، ص ٢٤٤ .
- ٩) عيسى ادم يحيى التجانى : دور نظم المعلومات الادارية فى تطوير الاداء الادارى - دراسة حالة ، ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ٢٠١٥ .
- ١٠) فاطمة صالح العوفى : نموذج مقترح لتطوير الاداء الادارى فى ادارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة الرس فى ضوء مدخل ادارة المعرفة ، ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك بن عبد العزيز ، السعودية ، ٢٠١١ .
- ١١) محمد بن عبد الله البكري : " أسس و معايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و التعليمية " ، دكتوراه غير منشورة معهد الإدارة العامة ، الرياض، السعودية ، ٢٠١٢ .
- ١٢) محمد منير مرسي : تخطيط التعليم واقتصادياته ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٨ ، ص ٣٦ .

١٣) لافي صالح بن عقيل المخاريز : معوقات التخطيط في مديريات التربية و التعليم في محافظة الفرق ، مجلد كلية التربية ، العدد (٨٦) ، الجزء الاول - يناير ٢٠١٤ ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .

١٤) يعقوب احمد الشراح : التربية و أزمة التنمية البشرية ، الرياض، مكتب البريد العربي لدول الخليج ، ٢٠٠٢م ، ص ١٢ .
ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 15) Dennis Mc Donald : " Total Quality Management A Case Study Of The Cherry Hill Public Schools " , Dissertation , (Ed.D.) , Teachers College Columbia University , Columbus , vol 57 , no 11 , 1996 , p 4613 .
- 16) John M. Bryson: Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organization, New York, Pergamon Press, 1993, p. 12.
- 17) Marlette, Stephen George : Characteristics of Superintendents Who are Effective Instructional Leaders. PHD Dissertation University of South California . U.S.A . 2004
- 18) Tony Bush :Leadership and Management Development in Education , Education, Leadership for social change . source. SAGE publications (CA)17-04-2008 (ED500261)

ثالثا : مواقع علي شبكة المعلومات " انترنت " :-

- 19) Assosiation Of Teacher & Lecture Planning Education For Economic Social Development : Available at :
http://www.askalt.org.uk/pay_and_condition/performance_management_objectives.html.
- 20) E. Mark Hanson : Educational Decentralization : Issues & Challenges
<http://www.iadialog.org> . 1/7/2005
- 21) Richard A. Slaughter :” Why Schools Should be Scanning The Future and Using Futures Tools” , available at:
<http://www.auburn.edu/administration/horizon/futurestools.html>(7\11\2013)
- 22) التخطيط الاستراتيجي في التعليم قبل الجامعي , متاح في:
<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php?t-3993.html>
(11\6\2013)