



(٩٣) (١١٩)

العدد الحادي

والاربعون

فاعلية الإدارة التربوية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية

م.م محمد نبيل عباس

Muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq

م م علي حليم شاكر الموسوي

Ali.h@coeduw.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية التربية للبنات / قسم العلوم التربوية والنفسية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر فاعلية الإدارة التربوية في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق برنامج إداري تطبيقي في عينة من المدارس الثانوية بمدينة بغداد. اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي باستخدام تصميم القياس القبلي والبعدي مع مجموعة ضابطة، حيث شملت العينة أربع مدارس موزعة إلى مجموعتين: عینتان تجريبیتان ومدرستان ضابطتان. تم قياس فاعلية الإدارة التربوية باستخدام استبانة معيارية متعددة الأبعاد، في حين تم قياس مستوى تحقيق الجودة الشاملة من خلال مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس شملت: زمن إنجاز المعاملات الإدارية، وعدد الأخطاء الإجرائية، ورضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالإجراءات الموحدة، وجودة القرار الإداري. أظهرت النتائج ارتفاع متوسط فاعلية الإدارة التربوية في المدارس التجريبية من (٣.٠٥) في القياس القبلي إلى (٣.٧٠) في القياس البعدي، في حين كان التغير محدوداً في المدارس الضابطة. كما انخفض زمن إنجاز المعاملات وعدد الأخطاء الإجرائية في المدارس التجريبية، بالتوازي مع ارتفاع مستويات رضا المستفيدين والالتزام بالإجراءات وجودة القرار الإداري. وأظهر تحليل الارتباط وجود علاقة طردية قوية بين فاعلية الإدارة التربوية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة بلغت ($r = 0.82$). وتشير هذه النتائج إلى أن تطوير فاعلية الإدارة المدرسية من خلال توحيد الإجراءات وتحسين تدفق العمل والمتابعة المستمرة يمكن أن يسهم بصورة ملموسة في تحسين جودة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، فاعلية الإدارة المدرسية، الجودة الشاملة، المؤسسات التعليمية، مؤشرات الجودة التشغيلية، التحسين المستمر، توحيد الإجراءات، مدارس بغداد.

The Effectiveness of Educational Administration in Achieving Comprehensive Quality in Educational Institutions



M.M. Muhammad Nabil Abbas

Muhammed.n@coeduw.uobaghdad.edu.iq

M.M. Ali Halim Shaker Al-Mousawi

Ali.h@coeduw.uobaghdad.edu.iq

University of Baghdad / College of Education for Women / Department of
Educational and Psychological Sciences

Abstract:

The research was intended to investigate how the effectiveness of educational administration can be used to achieve total quality in educational institutions with the application of applied administrative program in a sample of Baghdad secondary schools. The research was an experiment that followed a Quasi-experimental design with pretest- posttest and control group study design. The sample was based on four schools (two groups), i.e. two experimental and two control schools. The effectiveness of educational administration was determined with the help of a multidimensional questionnaire whereas the achievement of the overall quality level was estimated with the help of the operational measures through identifying the time of administrative transaction processing, the number of procedure mistakes, stakeholder satisfaction, adherence to standardized procedures and quality of administrative decision making. The findings indicated that the average effectiveness of educational administration in the experimental schools significantly changed between (3.05) in the pretest and (3.70) in the posttest whereas the control group experienced some insignificant changes.

Keywords: Educational Administration, School Administration Effectiveness, Total Quality Management, Educational Institutions, Operational Quality Indicators, Continuous Improvement, Standard Operating Procedures, Baghdad Schools.

المقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت المعاصر تحولات متسارعة فرضتها التغيرات المجتمعية والتكنولوجية والإدارية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة الأدوار التي تؤديها المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية وخدمية في آن واحد. فلم تعد المدرسة مجرد فضاء لنقل المعرفة، بل



أصبحت منظومة إدارية متكاملة تتعامل مع طلبة وأولياء أمور وملاك تدريسي وإداري وجهات إشرافية، ضمن شبكة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب الكفاءة والانضباط وسرعة الاستجابة. وفي ظل تزايد تعقيد العمليات الإدارية داخل المدارس، وارتفاع توقعات المجتمع بشأن مستوى الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة، برزت الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة تضمن تحسين الأداء المؤسسي وضبط العمليات وتقليل الهدر والأخطاء. ويعد مدخل **الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM)** أحد أبرز هذه المداخل، إذ يقوم على فلسفة التحسين المستمر، والتركيز على المستفيد، والوقاية من الخطأ قبل وقوعه، وتوحيد الإجراءات، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. (Oakland, 2014).

غير أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يتحقق بمجرد تبني شعارات تنظيمية أو لوائح إجرائية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الإدارة التربوية داخل المدرسة. فالإدارة الفاعلة هي التي تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الموارد بكفاءة، وتحفيز العاملين، وبناء قنوات اتصال فعالة، ومتابعة الأداء بصورة منهجية، واتخاذ قرارات قائمة على مؤشرات دقيقة. ومن دون إدارة تربوية قادرة على تفعيل هذه الوظائف، تصبح الجودة الشاملة إطاراً نظرياً غير قابل للتحقق العملي وتتبع أهمية البحث الحالي من سعيه إلى الانتقال من الطرح النظري للعلاقة بين الإدارة التربوية والجودة الشاملة إلى اختبارها ميدانياً من خلال تصميم شبه تجريبي يقيس أثر تدخل إداري منظم في مدارس بغداد على مؤشرات جودة تشغيلية قابلة للقياس الكمي، مثل زمن إنجاز المعاملات، وعدد الأخطاء الإجرائية، ومستوى رضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالإجراءات الموحدة، وجودة القرار الإداري. وبهذا يساهم البحث في تقديم دليل تطبيقي يمكن الاستناد إليه في تطوير الإدارة المدرسية وفق منظور الجودة الشاملة. (Bush, 2020).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الأدلة التطبيقية شبه التجريبية التي تقيس أثر فاعلية الإدارة التربوية بوصفها تدخلاً إدارياً منظماً في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية في بغداد، مع محدودية الدراسات التي تربط بين الأداء الإداري ومؤشرات جودة تشغيلية قابلة للقياس مثل زمن الإنجاز، وعدد الأخطاء الإجرائية، ورضا المستفيدين، والالتزام بالإجراءات الموحدة.

السؤال الرئيس: ما أثر تعزيز فاعلية الإدارة التربوية في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية في مدارس بغداد؟



أهداف الدراسة

١. قياس مستوى فاعلية الإدارة التربوية قبلياً في المدارس المبحوثة.
٢. تطبيق برنامج تطوير إداري موجّه نحو الجودة الشاملة في المدارس التجريبية.
٣. قياس أثر التدخل على مؤشرات الجودة التشغيلية.
٤. مقارنة نتائج المدارس التجريبية بالضابطة بعد التطبيق.
٥. تحليل العلاقة بين فاعلية الإدارة التربوية وتحقيق الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوع فاعلية الإدارة التربوية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية، في ظل الحاجة المتزايدة إلى تحسين الأداء الإداري في المدارس.

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في تعزيز الجانب النظري من خلال الربط بين فاعلية الإدارة التربوية والجودة الشاملة ضمن إطار تطبيقي، وتقديم مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس تساعد في تقييم جودة الأداء الإداري بشكل أكثر دقة وموضوعية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة نموذجاً عملياً لتحسين الأداء الإداري في المدارس من خلال أدوات إدارية بسيطة مثل توحيد الإجراءات والمتابعة المستمرة، بما يساعد الإدارات التربوية وصنّاع القرار على تطوير العمل المدرسي ورفع جودة الخدمات التعليمية.

فرضيات الدراسة

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القياس القبلي والبعدي في فاعلية الإدارة التربوية لصالح القياس البعدي لدى المجموعة التجريبية.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التجريبية والضابطة بعدياً في مؤشرات الجودة الشاملة لصالح التجريبية.
٣. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الإدارة التربوية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة.

منهجية البحث

- المنهج: شبه تجريبي تحليلي.

• التصميم. Pretest–Posttest with Control Group :

• مدة التطبيق 8 :أسابيع.

أدوات القياس:

١. مقياس تطبيق الجودة الشاملة.

٢. بطاقة مؤشرات أداء فعلية من سجلات المدرسة تشمل:

○ زمن إنجاز المعاملة

○ عدد الأخطاء الإجرائية

○ رضا المستفيدين

○ الالتزام بالإجراءات الموحدة

○ جودة القرار الإداري (Rubric)

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

١ -الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على دراسة فاعلية الإدارة التربوية بأبعادها الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والاتصال، والمتابعة والتقييم، وإدارة الموارد، وبيان أثرها في تحقيق الجودة الشاملة من خلال مؤشرات تشغيلية محددة هي: زمن إنجاز المعاملات، وعدد الأخطاء الإجرائية، ورضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالإجراءات الموحدة، وجودة القرار الإداري.

٢ -الحدود المكانية:

اقتصر البحث على عينة من المدارس الثانوية والإعدادية الحكومية في مدينة بغداد، ضمن مديريات تربية بغداد، وبواقع أربع مدارس موزعة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة.

٣ -الحدود البشرية:

اقتصر البحث على الإدارات المدرسية والعاملين الإداريين والمعنيين بالإجراءات الإدارية داخل المدارس المشمولة بالدراسة، فضلاً عن المستفيدين الذين تم قياس مستوى رضاهم عن الخدمات الإدارية.

٤ -الحدود الزمانية:



طُبِّقَ البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦، ولمدة تطبيق بلغت ٨ أسابيع، شملت القياس القبلي، وتنفيذ البرنامج الإداري في المدارس التجريبية، ثم القياس البعدي.

٥ -الحدود المنهجية:

اعتمد البحث المنهج شبه التجريبي باستخدام تصميم القياس القبلي والبعدي مع مجموعة ضابطة، لذلك فإن نتائج البحث تُفسَّر في ضوء حجم العينة وطبيعة المدارس المختارة وظروف التطبيق الميداني.

مصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة، تُعرَّف المصطلحات الآتية كما يأتي:

١ -فاعلية الإدارة التربوية

تعني قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها التربوية والإدارية بكفاءة من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار، بما ينعكس على تحسين الأداء داخل المؤسسة التعليمية.

(Lunenburg & Ornstein, 2021)

٢ -الجودة الشاملة (Total Quality Management)

هي مدخل إداري يقوم على التحسين المستمر للعمليات والخدمات داخل المؤسسة التعليمية، والتركيز على رضا المستفيدين، وضبط الإجراءات، وتقليل الأخطاء. (Sallis, 2002)

٣ -مؤشرات الجودة التشغيلية

هي مقاييس كمية تُستخدم لتقييم مستوى جودة الأداء الإداري داخل المدرسة، وتشمل زمن إنجاز المعاملات، وعدد الأخطاء الإجرائية، ورضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالإجراءات، وجودة القرار الإداري (UNESCO Institute for Statistics, 2018).

٤ -توحيد الإجراءات (SOPs)

تعني وضع خطوات عمل معيارية واضحة ومكتوبة للمعاملات الإدارية، بهدف تقليل التباين والأخطاء وضمان تنفيذ العمل بطريقة موحدة. (World Health Organization, 2011).

٥ -التحسين المستمر (PDCA)

هو أسلوب إداري يعتمد على دورة (خطط - نفذ - تحقق - صحح) بهدف تطوير الأداء بشكل مستمر بناءً على البيانات والمتابعة. (ISO/TC 176/SC 2, 2015)

فاعلية الإدارة التربوية: المفهوم والأبعاد

تُعَدُّ الإدارة التربوية الإطار الذي تنتظم من خلاله أعمال المدرسة وتتحول فيه السياسات التعليمية إلى ممارسات يومية قابلة للتنفيذ والقياس. ومع ازدياد تعقّد البيئة المدرسية وتعدد أصحاب المصلحة (الطلبة، أولياء الأمور، الهيئة التدريسية، الإشراف التربوي، المجتمع المحلي)، لم تعد قيمة الإدارة تُقاس بوجود الإجراءات أو كثرة المعاملات المنجزة فقط، بل بقدرتها على تحقيق أهداف المدرسة بكيفية منضبطة ومستمرة، وبأقل قدر من الأخطاء والهدر. من هنا برز مفهوم فاعلية الإدارة التربوية بوصفه معياراً حاكماً لتقويم أداء الإدارة المدرسية، ومركزاً ضرورياً لنجاح أي توجه إصلاحي أو جودة مؤسسية داخل المدرسة، سواءً تعلق ذلك بتطوير العمل الإداري، أو رفع جودة القرار، أو تحسين التواصل، أو ترشيد الموارد. (العامري، ٢٠١٧)

مفهوم فاعلية الإدارة التربوية

أولاً: تعريف فاعلية الإدارة التربوية

يقصد بـ الفاعلية في حقل الإدارة عموماً مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المعلنة وإنتاج النتائج المطلوبة فعلياً، وبما يعكس اختيار الأعمال الصحيحة قبل الحديث عن سرعة إنجازها أو كلفتها. وعند إسقاط ذلك على المجال التربوي تصبح فاعلية الإدارة التربوية: قدرة القيادة المدرسية والجهاز الإداري على توجيه عمليات المدرسة (التخطيط والتنظيم والقيادة والاتصال والمتابعة وإدارة الموارد) نحو تحقيق أهداف المدرسة التعليمية والتربوية والخدمية، مع ضمان الاتساق بين القرارات والإجراءات والنتائج. ويتأكد هذا المعنى في الأدبيات الإدارية التي تميز بين الوظائف الإدارية بوصفها أدوات، وبين الفاعلية بوصفها محصلة أداء تُقاس بالأثر المحقق وبمدى الاقتراب من الأهداف. (الصرن وحسن، ٢٠٢٠)

وتتجلى فاعلية الإدارة التربوية عملياً في قدرتها على: وضوح التوجه والأولويات، تحويل الخطة إلى برامج تشغيلية، ضبط التدفق الإجرائي، تقليل الأخطاء المتكررة، رفع التزام العاملين بالمعايير، وتحسين تجربة المستفيدين. وقد بيّنت دراسات ميدانية في البيئة المدرسية العربية أن فاعلية الإدارة تُلاحظ بصورة أوضح في المجالات المرتبطة بالتواصل والتنظيم والقدرة على إدارة الشؤون الإدارية والمالية، وأن تفاوت هذه المجالات ينعكس مباشرة على أداء المدرسة اليومي. (عليما، وجبران والمطيري، ٢٠١٨)

ثانياً: الفرق بين الفاعلية والكفاءة



تُستخدم الفاعلية والكفاءة أحياناً على نحو مترادف في الخطاب العام، إلا أن التمييز العلمي بينهما ضروري في الدراسات التجريبية. فالكفاءة تعني إنجاز الأعمال بأفضل استخدام للموارد (الوقت، المال، الجهد) وبأقل تكلفة ممكنة، أي القيام بالعمل بطريقة صحيحة. أما الفاعلية فتركز على مدى تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المرجوة، أي القيام بالعمل الصحيح. وبذلك قد تكون مدرسة ما كفؤة في إنجاز المعاملات بسرعة لكنها غير فعّالة إذا كانت قراراتها لا تحسن النتائج أو لا تعالج أسباب الأخطاء أو لا ترفع رضا المستفيدين. ويؤكد هذا الفارق ما تقدمه الأدبيات الإدارية من أن الأداء المؤسسي المتوازن يتطلب الجمع بين الفاعلية والكفاءة، بينما يؤدي التركيز على أحدهما دون الآخر إلى أداء ناقص أو غير مستدام. (شحادة، ٢٠١٨)

ثالثاً: لماذا الفاعلية الإدارية شرطاً للجودة المؤسسية؟

إن الجودة المؤسسية داخل المدرسة ليست هدفاً منفصلاً عن الإدارة، بل هي نتاج ضبط العمليات ووضوح المسؤوليات، وبناء نظام متابعة وتقييم، وتوافر معلومات تساعد على اتخاذ القرار. وعندما تكون الإدارة التربوية فعّالة، تصبح المدرسة قادرة على: توحيد إجراءاتها، تقليل التباين بين العاملين في أداء نفس المهمة، إغلاق مصادر الخطأ المتكرر، وتطوير آليات مساءلة عادلة تقوم على مؤشرات واضحة. وقد أوضحت دراسات المساءلة التربوية أن وجود معايير ومؤشرات أداء معلنة يرفع جودة المتابعة ويعزز الثقة في عدالة التقييم داخل المدرسة. (المقابلة، ٢٠١٩)

كما أن الفاعلية الإدارية ترتبط مباشرة بتطوير العمليات الإدارية ذاتها، لا سيما عبر تبسيط الإجراءات وإعادة تنظيمها وتقليل نقاط التعطيل. وهذا ما تؤكد عليه الأدبيات التي تتناول إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس بوصفها مساراً لتحسين الأداء عبر إعادة تصميم خطوات العمل وتقليل الهدر ورفع انسيابية الخدمات. (حامد وزيدان، ٢٠٢٠) إضافة إلى ذلك، فإن نجاح أي تطوير إداري يعتمد على مستوى القيادة المدرسية وقدرتها على إشراك العاملين وتحفيزهم وبناء ثقافة تنظيمية تتقبل التحسين المستمر؛ وقد بينت الأدبيات المتعلقة بالقيادة التشاركية والأخلاقية أن أنماط القيادة المؤثرة تعزز الالتزام وتدعم جودة القرار وتدفع نحو التميز التربوي. (درويش، ٢٠١٩)

أبعاد فاعلية الإدارة التربوية (محاور القياس في الاستبانة)

تعتمد فاعلية الإدارة التربوية على منظومة من الأبعاد التي تمثل الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة التعليمية. وتتفق الأدبيات الحديثة في الإدارة التربوية على أن قياس الفاعلية يصبح أكثر

دقة عندما يُجزأ إلى محاور واضحة تعكس كيف تعمل الإدارة وليس فقط ما الذي تقوله عن نفسها وفي هذا البحث تُعتمد ستة أبعاد مترابطة:

١- التخطيط التربوي

يُعد التخطيط حجر الأساس في فاعلية الإدارة لأنه يحدد الأهداف ويضبط الأولويات ويحولها إلى برامج زمنية ومؤشرات متابعة. ويتضمن التخطيط التربوي: تحليل الواقع، تشخيص الاحتياجات، صياغة الأهداف، تصميم خطة تشغيلية، وتحديد الموارد اللازمة ومخاطر التنفيذ. وقد ركزت الأدبيات المتخصصة في التخطيط التربوي على أن الخطة الفعالة ليست وثيقة جامدة، بل إطار عمل ديناميكي يُراجع وفق معطيات الأداء. (الدغير، ٢٠٢٠) كما تظهر الدراسات التطبيقية أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتوسيع قدرة المدرسة على إدارة شؤونها وتحسين جودة قراراتها عندما تتوفر صلاحيات وآليات تنفيذ واضحة داخل المدرسة.

٢- التنظيم وتوزيع المسؤوليات

يعني التنظيم تحديد الهيكل الإداري وتوزيع المهام وتوصيف الأدوار وربط الصلاحيات بالمسؤوليات، بما يمنع التداخل والتكرار ويحد من الفراغ الإداري. ويشمل التنظيم بناء مسارات عمل واضحة (Workflow) وتحديد نقاط الاعتماد والمسؤول الأول عن كل خطوة، مع وضع قواعد للتنسيق بين اللجان والإدارات المدرسية. وتؤكد أدبيات تطوير الإدارة التربوية أن التنظيم الفعال ينعكس في وضوح الإجراءات، واستقرار بيئة العمل، وقدرة المدرسة على تقديم خدماتها دون تعطيل أو ازدواجية وفي الاتجاه نفسه تبرز دراسات تطوير العمليات الإدارية بالمدخل الإجرائي (مثل إعادة هندسة العمليات) بوصفها أدوات تنظيمية تهدف إلى إعادة ترتيب خطوات العمل وتقليل الهدر الإجرائي، ما يعد أحد مؤشرات التنظيم الفعال داخل المدارس.

٣- القيادة والتحفيز

تتمثل القيادة في قدرة مدير المدرسة وفريقه على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو الأهداف، وبناء بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة والانضباط. وتتضمن القيادة التربوية: اتخاذ القرار، إدارة التغيير، إدارة الصراع، وبناء ثقافة تشاركية. وقد أوضحت دراسات القيادة التشاركية أن إشراك العاملين في القرار يرتبط إيجابياً بفاعلية القرار وتحسين الالتزام الداخلي، بما يعزز الأداء الإداري المدرسي. (محمود، ٢٠٢٣) كما تشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية تُعد مدخلاً داعماً للتميز لأنها تعزز قيم العدالة والقناعة والالتزام، وتنعكس على السلوك المهني والدافعية نحو الجودة وتظهر أيضاً دراسات



أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن القيادة ذات النمط الديمقراطي ترتبط غالباً بمستويات رضا أعلى مقارنة بالأنماط التسلطية أو التسيبية، وهو ما يجعل التحفيز جزءاً أصيلاً من الفاعلية لا عنصراً ثانوياً. (المطيري، ٢٠٢٢)

٤- الاتصال والتنسيق

يُعد الاتصال الإداري قناة تشغيلية لضمان انتقال المعلومات والقرارات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، داخلياً بين الإدارة والمعلمين واللجان، وخارجياً مع أولياء الأمور والجهات الإشرافية. ويتضمن الاتصال الفعال: وضوح الرسالة، تنوع الوسائل، التغذية الراجعة، وتوثيق المراسلات بما يمنع الالتباس. وقد بينت دراسات ميدانية أن ضعف الاتصال الإداري ينعكس في بطء التنفيذ وارتفاع الأخطاء وتشتت المسؤوليات. (السعدي، ٢٠١٧) كما ركزت دراسات تطوير الاتصال الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية على أهمية المتطلبات المادية والبشرية والإدارية لإنجاح الاتصال، وعلى أن التحول إلى أدوات إلكترونية دون بناء جاهزية تنظيمية قد يبقي الفاعلية منخفضة. (السعدي والحكيمي، ٢٠١٨) وفي السياق المدرسي، أشارت دراسات فاعلية الإدارة المدرسية إلى تقدم مجال الاتصال والتواصل في ترتيب مجالات الفاعلية، ما يثبت أثره في ضبط العمل اليومي.

٥- المتابعة والتقييم

المتابعة تعني مراقبة التنفيذ وتحديد الانحرافات مبكراً، بينما التقييم يعني إصدار حكم مبني على بيانات حول مستوى الإنجاز وجودة النتائج. ويتطلب هذا البعد: مؤشرات أداء واضحة، أدوات قياس، تقارير دورية، وآليات تصحيحية. وتؤكد أدبيات القياس والتقييم أن التقييم في التعليم مرآة الأداء التي تكشف الواقع دون مجاملة، وأن غياب القياس المنهجي يضعف القدرة على التحسين. (عبدالكريم، ٢٠١٩) كما أن تفعيل المساءلة التربوية داخل المدارس يعتمد على وجود معايير ومؤشرات أداء معلنة، وإجراءات متابعة عادلة ومفهومة لدى العاملين، بما يجعل المتابعة والتقييم جزءاً من الحوكمة اليومية للمدرسة وليس نشاطاً موسمياً. وفي الدراسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية تظهر التقييم والرقابة بوصفها ركناً رئيساً لضمان استمرارية الخطة وتحويلها إلى نتائج. (السليمي، ٢٠٢٢)

٦- إدارة الموارد (البشرية/المادية/الزمن)

لا يمكن للإدارة أن تكون فعالة دون إدارة رشيدة للموارد، لأن الموارد هي وسيلة التنفيذ وليست مجرد مدخلات ثابتة. وتشمل إدارة الموارد: تخطيط القوى العاملة، التوزيع العادل للأعباء، التدريب، التحفيز، إدارة الموازنة والمواد، وإدارة الوقت المدرسي. وقد أكدت الأدبيات المتخصصة في إدارة

الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية على أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير الأداء، وبناء ثقافة مدرسية داعمة لتحقيق التميز المؤسسي. كما تُظهر الدراسات الحديثة أن توظيف التطور التكنولوجي يسهم في رفع فاعلية الإدارة عبر تحسين التواصل، وتسهيل المتابعة، وتوفير أدوات تنظيم وأرشفة تقلل الفاقد الإداري. (خريسات والسيسي، ٢٠٢١)

الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ومؤشرات تحقيقها

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

تُعَدّ الجودة الشاملة (Total Quality Management) في التعليم مدخلاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية عبر تحسين مستمر للعمليات والمخرجات، وبناء ثقافة تنظيمية تجعل الجودة أسلوب عمل لا مبادرة مؤقتة. ويقوم هذا المدخل على فكرة محورية مفادها أن المدرسة ليست مكاناً للتعليم فقط، بل منظمة خدمية تُنتج قيمة تعليمية/تربوية للمستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع، والجهات المشرفة)، وأن جودة هذه القيمة تُبنى من خلال جودة العمليات التي تسبقها وترافقها وتلحقها، مثل: التخطيط، تنفيذ الإجراءات، القياس، التغذية الراجعة، واتخاذ القرار.

ومن أهم ما يميز الجودة الشاملة في المجال التعليمي أنها تربط بين التحسين والضبط: فالتحسين المستمر يعني البحث الدائم عن فرص تطوير الأداء وتقليل الهدر والتباين، بينما يعني ضبط العمليات وضع قواعد ومعايير واضحة للتنفيذ تمنع العشوائية وتحدّ من الأخطاء. ويظهر هذا الربط بوضوح في تبني مؤسسات التعليم لفلسفات التحسين المستمر (Kaizen) وممارساتها، بوصفها منهجية تركز على التحسينات الصغيرة المتدرجة التي تتراكم لتُحدث أثراً مستداماً على الكفاءة والجودة، وبخاصة عندما تُبنى على مشاركة العاملين، وتوثيق الإجراءات، وقياس النتائج بانتظام. (بكر، ٢٠١٦)

ويُعدّ التركيز على المستفيد مبدأً أساسياً في الجودة الشاملة التعليمية؛ إذ لا تُقاس جودة المدرسة بالمخرجات الأكاديمية فقط، بل كذلك بدرجة رضا المستفيدين عن الخدمات التعليمية والإدارية، وعدالة الإجراءات، ووضوح التواصل، وسرعة الاستجابة، وتوفير الدعم. ومن هذا المنطلق، تُستخدم نماذج قياس جودة الخدمة مثل SERVQUAL لتقدير الفجوة بين توقعات المستفيدين وإدراكاتهم للخدمة فعلياً داخل مدارس التعليم العام، بما يدعم تحويل مفهوم الرضا إلى قيمة قابلة للقياس والتحسين. (البدوي والقحطاني، ٢٠١٩)

كما تقوم الجودة الشاملة في التعليم على ضبط العمليات ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وذلك من خلال: (أ) توحيد الإجراءات (Standardization) حتى لا تصبح المعاملة الإدارية رهناً لاجتهادات الأفراد؛ (ب) توثيق الخطوات والمسارات؛ (ج) تحديد مسؤوليات واضحة؛ (د) اعتماد مراجعات داخلية؛ (هـ) تدريب القيادات والعاملين على أدوات الجودة. وتُظهر الأدبيات التطبيقية أن نقص القيادات الإدارية المدربة يمثل عائقاً مباشراً أمام تلبية متطلبات تطبيق الجودة في المدارس، لأن تطبيق الجودة يحتاج قيادة تفهم فلسفتها وتحسن إدارة التغيير داخل المدرسة. (الحمد، ٢٠١٦)

وترتبط الجودة الشاملة كذلك بمفاهيم ضمان الجودة والاعتماد؛ فبينما يركز ضمان الجودة غالباً على المعايير والحوكمة والتقويم الخارجي، تركز الجودة الشاملة على بناء نظام تشغيلي داخلي يضمن التحسن المستمر. وفي السياق التعليمي، يوفّر الاعتماد إطاراً معيارياً وتوقعات أداء، بينما توفّر الجودة الشاملة أدوات تشغيلية تجعل المدرسة قادرة على الالتزام بتلك المعايير بطريقة عملية ومستدامة. (أبابطين وسمور، ٢٠١٩)

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الجودة الشاملة في المدرسة هي: منظومة قيادة وتشغيل تُبنى على تحسين مستمر، تركيز على المستفيد، ضبط للعمليات، توحيد للإجراءات، قياس للأداء، ومنع للأخطاء، مع تفعيل المشاركة والتعلم التنظيمي. وتدعم الكتب التطبيقية في إدارة الجودة بالمدرسة هذا التصور عبر عرض مداخل عملية لتنظيم العمل، بناء مؤشرات، وتحسين الأداء الإداري والتعليمي.

مؤشرات قياس الجودة الشاملة في المدرسة (مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس)

لكي لا تبقى الجودة الشاملة شعاراً عاماً، لا بد من ترجمتها إلى مؤشرات تشغيلية تلتقط ما يحدث فعلاً داخل المدرسة. فالمؤشر التشغيلي هو قياس عددي/وصفي مضبوط يعكس كفاءة العملية، انتظامها، جودة مخرجاتها، ورضا المستفيدين عنها، بما يسمح بالمقارنة قبل/بعد، وبين مدارس مختلفة، ومعايير مستهدفة.

١. زمن إنجاز المعاملة (Cycle Time) يمثل زمن إنجاز المعاملة أحد أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية لأنه يعكس سرعة تدفق العمل، وضوح المسار، وتحديد المسؤوليات. انخفاض الزمن بعد تطبيق إجراءات الجودة يُشير غالباً إلى تقليل نقاط التعطّل، إزالة التكرار، وتبسيط خطوات الاعتماد. وتوضح دراسات تطوير الإدارة المدرسية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أن إعادة تصميم مسارات العمل وتحديد متطلبات التنفيذ يؤدي إلى تحسين ملموس في أداء الإدارة وتقليل زمن

المعاملات، لأن العملية تُعاد صياغتها وفق منطق القيمة لا الروتين. (دنقل، ٢٠٢١) تشغيلياً: يُقاس المؤشر بمتوسط عدد الأيام/الساعات من تاريخ تقديم المعاملة حتى إغلاقها، مع تعريف واضح لـ بداية القياس ونهايته ونوع المعاملات الأساسية التي سنُقاس.

٢. عدد الأخطاء الإجرائية/شهر (Defect Rate) الأخطاء الإجرائية (مثل نقص الوثائق، تكرار الإدخال، خطأ التوقيع، مخالفة التسلسل) تُعد عيوباً في منطق الجودة الشاملة لأنها تكلف وقتاً وجهداً وتُضعف الثقة وتُنتج قرارات غير دقيقة. ويُعالج هذا المؤشر من خلال توحيد الإجراءات، بناء قوائم تحقق، تدريب الموظفين، وإدخال مراجعات داخلية قصيرة تمنع الخطأ قبل أن يتحول إلى مشكلة. تشغيلياً: يُقاس بعد الأخطاء المسجلة في سجلات التدقيق/المراجعة أو تقارير المتابعة، مع تصنيفها (وثائق/مسار/توقيت/اعتماد...).

٣. رضا المستفيدين (Stakeholder Satisfaction) رضا المستفيدين يُمثل البعد القيمي للجودة لأنه يلتقط أثر الخدمة على المتلقي. ولا يُقاس الرضا بالانطباعات العامة فقط، بل عبر أدوات معيارية تُغطّي أبعاداً مثل الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الثقة، والاهتمام بالمستفيد. وقد طُبّق نموذج SERVQUAL في مدارس التعليم العام لقياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمعلمين والمعلمات، وأظهر إمكانية تحويل الرضا إلى متوسطات رقمية قابلة للمقارنة والتحسين. (أبو النصر، ٢٠١٥)

تشغيلياً: يُقاس عبر استبانة (١-٥) للمستفيدين المحددين (معلمين/طلبة/أولياء أمور) مع تحديد عينة واضحة ودورية قياس (قبلي/بعدي).

٤. الالتزام بالإجراءات الموحدة (Compliance Rate) يمثل الالتزام بالإجراءات معياراً جوهرياً لضبط العمليات؛ فوجود إجراء مكتوب لا يكفي ما لم يتحول إلى ممارسة يومية. لذلك يُقاس الالتزام بنسبة المعاملات التي نُفذت وفق المسار المعياري (SOP) دون تجاوزات، وبمستوى توثيق الخطوات. وتؤكد الأدلة التطبيقية في إدارة الجودة بالمدرسة أن توحيد الإجراءات والتوثيق والمتابعة عناصر حاسمة لتثبيت الجودة وتقليل التباين بين العاملين. كما تُظهر خطط وزارات التربية التي تضع مجال الجودة والتقييم ضمن محاور التطوير أهمية تحويل الإجراءات إلى نظام متابعة يضمن الاتساق والعدالة.

٥. جودة القرار الإداري (Decision Quality) جودة القرار مؤشر مركّب لأنه لا يقيس النتيجة فقط بل يقيس أيضاً سلامة المدخلات والإجراءات التي أنتجت: هل استند القرار إلى معلومات كافية؟ هل



راعى اللوائح؟ هل كان في توقيته؟ هل كانت آثاره واضحة؟ وتظهر دراسات الإدارة التعليمية أن تحسين الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية يرتبط بتحسين جودة القرار التعليمي، من حيث تشخيص المشكلة، جمع المعلومات، (أحمد ودياب وعبد الحليم، ٢٠٢٢)

٦. وبناء بدائل واقعية. تشغيلياً: يُقاس عبر Rubric (مثلاً ١-٥) تتضمن محكات مثل: توثيق القرار، الاستناد إلى بيانات، إشراك المعنيين، قابلية التنفيذ، ومتابعة الأثر.

وبدمج هذه المؤشرات الخمسة في لوحة متابعة أسبوعية/شهرية، تصبح الجودة الشاملة داخل المدرسة قابلة للإدارة والاختبار التجريبي؛ إذ يمكن تتبع التحسن قبل/بعد التدخل، ومقارنة المدارس، وقراءة العلاقة بين فاعلية الإدارة وبين جودة الأداء التشغيلي. كما أن تبني منهجيات التحسين المستمر (كايزن) في إدارات التعليم قبل الجامعي يقدم أساساً منهجياً لتنشيط التحسين وعدم الاكتفاء بنتائج قصيرة المدى.

الدراسة التجريبية التحليلية

١-٣ عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة عينة قصدية (Purposive Sample) من مدارس بغداد، وبعدها (٤) مدارس موزعة إلى مجموعتين (2) تجريبية و(٢) ضابطة، وبما يخدم طبيعة التصميم شبه التجريبي (Pretest-Posttest with Control Group). وتم اختيار المدارس بما يضمن: (أ) إمكانية تطبيق التدخل الإداري

لمدة ٨ أسابيع، (ب) توافر سجلات إدارية منتظمة تسمح باستخراج مؤشرات الجودة التشغيلية، (ج) التقارب النسبي بين المدارس في الظروف الإدارية العامة قبل التدخل، قدر الإمكان.

ولغرض تجنب التداخل مع البحث السابق، جرى اعتماد مدارس جديدة غير المستخدمة سابقاً، مع تثبيت أسماء المدارس استناداً إلى مصادر علنية/رسمية مرتبطة بوزارة التربية أو وثائق امتحانية/دلائل مدارس معتمدة في السياق المدرسي.

جدول (٣-١) عينة الدراسة وتوزيعها

المدرسة	المديرية/القطاع	المجموعة
ثانوية الجاحظ المختلطة	بغداد/الكرخ الثالثة (قطاع التاجي والطارمية)	تجريبية
ثانوية سيناء للبنين	بغداد/الرصافة الأولى	تجريبية
ثانوية ابن الجوزي للبنين	بغداد/الرصافة الأولى	ضابطة
اعدادية عكاظ للبنين	بغداد/الرصافة الأولى	ضابطة

معايير الاختيار (Inclusion Criteria)

١. مدرسة ثانوية/إعدادية حكومية ضمن مديريات بغداد (الكرخ الثالثة/الرصافة الأولى).
٢. توافر سجلات إدارية يمكن منها احتساب مؤشرات الجودة التشغيلية (زمن إنجاز معاملة/عدد أخطاء/نسب التزام...).
٣. استعداد إدارة المدرسة للتعاون وتيسير تطبيق البرنامج التدخل (في المدارس التجريبية).
٤. عدم الدخول في مبادرات تطوير إداري مشابهة خلال فترة البحث بما قد يربك أثر التدخل.

٢-٣ وصف التدخل التجريبي

تم تطبيق برنامج فاعلية الإدارة نحو الجودة الشاملة في المدرستين التجريبيتين لمدة (٦) أسابيع بعد إجراء القياس القبلي، فيما استمرت المدرستان الضابطتان بإجراءاتهما الاعتيادية دون أي تدخل. وخلال فترة التطبيق تم تنفيذ الإجراءات الآتية:

- **توحيد الإجراءات: (SOPs)** تم إعداد نماذج موحدة للمعاملات الأكثر تكراراً، وتحديد مسار واضح لكل معاملة مع زمن معياري لإنجازها، وبدأ العمل بها فعلياً داخل الإدارة.
- **تحسين تدفق العمل:** تمت مراجعة خطوات المعاملات وتقليل نقاط التوقييع غير الضرورية، وتحديد مسؤول واضح لكل مرحلة، مع اعتماد مخطط مبسط لمسار العمل.
- **لوحة مؤشرات الجودة:** تم إنشاء لوحة متابعة أسبوعية تضمنت متوسط زمن الإنجاز، وعدد الأخطاء، ونتائج رضا المستفيدين، ونسبة الالتزام بالإجراءات، وتقييم جودة القرارات، وتمت مراجعتها دورياً.

- **إدارة الشكاوى والتحسين المستمر: (PDCA)** تم اعتماد نموذج شكاوى وعقد اجتماع أسبوعي لتحسين إجراء إداري واحد بناءً على البيانات المتاحة.



• الأرشفة المنظمة:

تم تنظيم الملفات وترقيم المعاملات واعتماد سجل متابعة لحالة كل معاملة. وقد أتاح هذا التطبيق العملي قياس التغير في مؤشرات الجودة الشاملة ومقارنته بنتائج المدارس الضابطة بعد انتهاء مدة التدخل.

3-3 النتائج الوصفية الأساسية

٣-٣-١ فاعلية الإدارة التربوية قبل/بعد التدخل

يوضح جدول (3-2) المتوسطات الكلية لفاعلية الإدارة التربوية قبلًا وبعدياً لدى المجموعتين. تشير النتائج إلى تحسن واضح في المجموعة التجريبية بعد التدخل مقارنةً بوضعها القبلي، بينما بقيت التغيرات في المجموعة الضابطة محدودة.

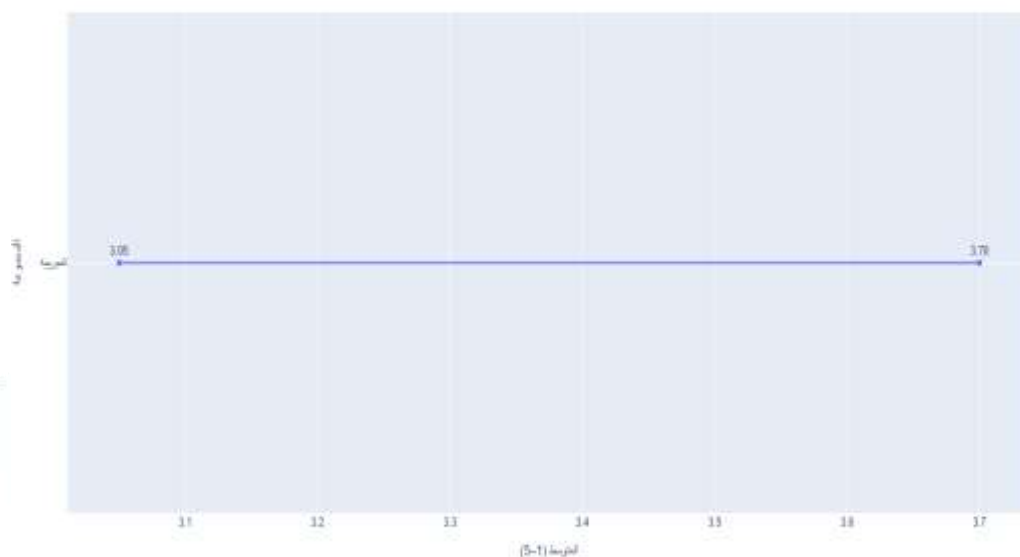
جدول (٣-٢) فاعلية الإدارة التربوية (متوسط كلي قبلي/بعدي)

المتغير	تجريبية قبلي	تجريبية بعدي	ضابطة قبلي	ضابطة بعدي
فاعلية الإدارة (كلية)	3.05	3.7	3.07	3.14

ارتفع متوسط فاعلية الإدارة في المدارس التجريبية من (٣.٠٥) إلى (٣.٧٠)، بينما ارتفع في الضابطة ارتفاعاً طفيفاً من (٣.٠٧) إلى (٣.١٤)، ما يدعم وجود أثر عملي للتدخل الإداري.

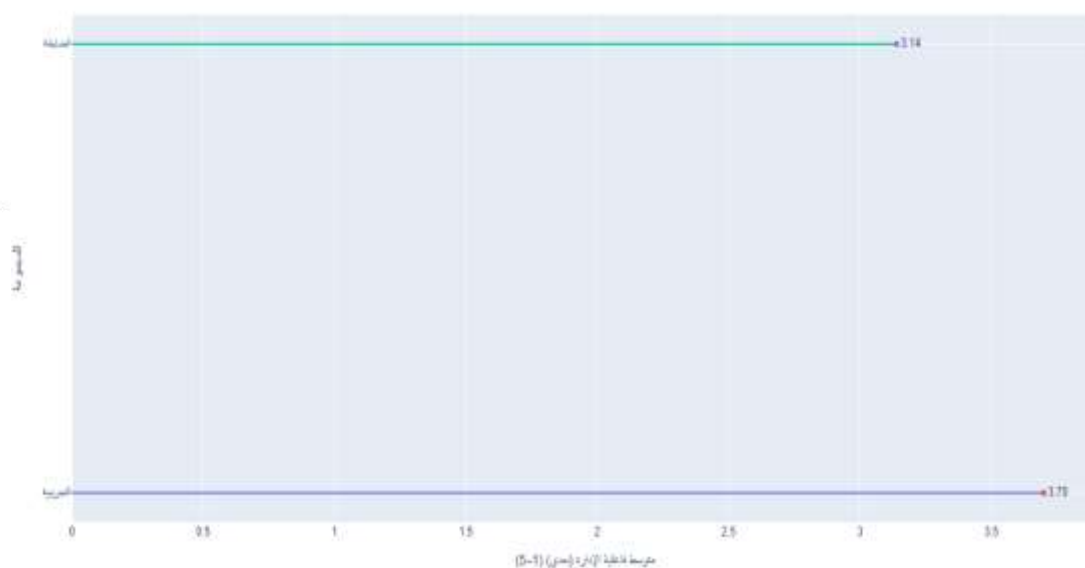


شكل (١-٣): التغير في متوسط فاعلية الإدارة التربوية للمجموعة التجريبية (قبلي/بعدي)



شكل (١-٣): التغير في متوسط فاعلية الإدارة التربوية (التجريبية قبلي/بعدي)

شكل (2-3): مقارنة فاعلية الإدارة التربوية بين المجموعتين بعد التدخل



شكل (2-3) يعرض المقارنة البعدية بين المجموعتين



٣-٢ مؤشرات الجودة الشاملة التشغيلية قبل/بعد التدخل

يوضح جدول (3-3) تغير مؤشرات الجودة الشاملة التشغيلية في المدارس التجريبية مقارنة بالضابطة. تُظهر النتائج انخفاضاً في المؤشرات السلبية (الزمن، الأخطاء) وارتفاعاً في المؤشرات الإيجابية (الرضا، الالتزام، جودة القرار) لدى المجموعة التجريبية بصورة أوضح من المجموعة الضابطة.

جدول (٣-٣) مؤشرات الجودة الشاملة (قبلي/بعدي)

المؤشر	تجريبية قبلي	تجريبية بعدي	ضابطة قبلي	ضابطة بعدي
زمن إنجاز المعاملة (يوم) ↓	5.7	4	5.6	5.3
عدد الأخطاء الإجرائية/شهر ↓	13	7	12	11
رضا المستفيدين (٥-١) ↑	3.2	4.1	3.2	3.3
الالتزام بالإجراءات % ↑	0.56	0.81	0.57	0.6
جودة القرار (٥-١) ↑	3	3.8	3.1	3.2

في التجريبية انخفض زمن الإنجاز (٥.٧ → ٤.٠) وتراجعت الأخطاء (١٣ → ٧)، بالتوازي مع ارتفاع الرضا (٣.٢ → ٤.١) والالتزام (٥٦% → ٨١%) وجودة القرار (٣.٠ → ٣.٨). أما

شكل (3-3) التغير في زمن إنجاز المعاملة قبل وبعد التدخل (المجموعة التجريبية)





الضابطة فبقيت التحسينات محدودة.

شكل (3-3) التغير في زمن إنجاز المعاملات قبل وبعد التدخل

شكل (4-3) مقارنة عدد الأخطاء الإجرائية بين المجموعتين بعد التطبيق



شكل (3-4) مقارنة عدد الأخطاء الإجرائية بين المجموعتين بعد التطبيق.

شكل (5-3) مقارنة رتباً المجموعتين (التجريبية والتحكم) بعد التطبيق



شكل: (3-5) مقارنة رضا المستفيدين بين المجموعتين بعد التطبيق.

3-3-3 العلاقة بين فاعلية الإدارة والجودة الشاملة

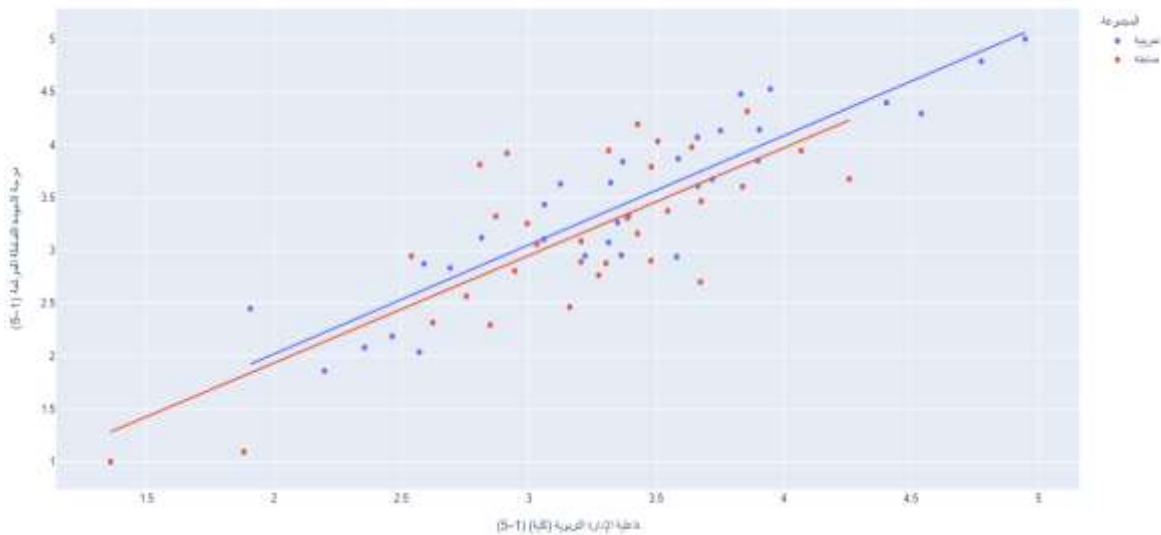
يوضح جدول (3-4) أن العلاقة بين فاعلية الإدارة التربوية والدرجة المركبة للجودة الشاملة كانت مرتفعة وموجبة.

جدول (3-4) الارتباط بين فاعلية الإدارة والجودة الشاملة

العلاقة	r
فاعلية الإدارة × الجودة الشاملة (درجة مركبة)	0.82

القيمة ($r = 0.82$) تشير إلى ارتباط طردي قوي؛ أي أن ارتفاع فاعلية الإدارة يترافق مع تحسن مؤشرات الجودة الشاملة.

شكل (3-6) العلاقة الارتباطية بين فاعلية الإدارة ودرجة الجودة الشاملة ($n=64, r=0.84$)



شكل: (3-6) العلاقة الارتباطية بين فاعلية الإدارة التربوية ودرجة الجودة الشاملة

النتائج ومناقشتها

أظهرت نتائج الدراسة، وفق التصميم شبه التجريبي (قياس قبلي/بعدي مع مجموعة ضابطة)، أن تطبيق برنامج فاعلية الإدارة نحو الجودة الشاملة في المدرستين التجريبيتين أسفر عن تحسن واضح

ومتسق في مؤشرات فاعلية الإدارة والمؤشرات التشغيلية للجودة مقارنةً بالمدرستين الضابطين. فقد ارتفع متوسط فاعلية الإدارة التربوية الكلية في المجموعة التجريبية من (3.05) في القياس القبلي إلى (3.70) في القياس البعدي، في حين اقتصر التغير في المجموعة الضابطة على ارتفاع طفيف من (3.07) إلى (3.14). ويُفسّر هذا التحسن في التجريبية بأن التدخل لم يقتصر على تدريب نظري، بل تضمن إجراءات تشغيلية مباشرة (توحيد النماذج والمسارات، تحديد مسؤوليات كل خطوة، المتابعة الأسبوعية)، وهو ما انعكس على الاتساق في الأداء وتقليل التباين بين العاملين في تنفيذ نفس المعاملة.

وعلى مستوى مؤشرات الجودة التشغيلية، سجلت المدارس التجريبية تحسناً واضحاً في المؤشرات السلبية والإيجابية معاً؛ إذ انخفض زمن إنجاز المعاملة من (5.7) يوم إلى (4.0) يوم، مقابل انخفاض محدود في الضابطة من (5.6) إلى (5.3) يوم. كما تراجع عدد الأخطاء الإجرائية/شهر في التجريبية من (13) إلى (7) أخطاء، بينما بقي في الضابطة قريباً من مستواه مع تحسن بسيط من (12) إلى (11). ويشير هذا النمط من النتائج إلى أن توحيد الإجراءات (SOPs) وتحسين تدفق العمل (Workflow) قد خفّضاً نقاط التعطّل، وقلّلاً رجوع المعاملة بسبب نقص المعلومات أو اختلاف مسارها، وهو ما ينسجم مع منطق الجودة الشاملة القائم على ضبط العملية ومنع الخطأ قبل وقوعه.

وفي المؤشرات الإيجابية، ارتفع رضا المستفيدين في المجموعة التجريبية من (3.2) إلى (4.1)، مقابل تغير محدود في الضابطة من (3.2) إلى (3.3). كما ارتفعت نسبة الالتزام بالإجراءات الموحدة في التجريبية من (56%) إلى (81%)، في حين ارتفعت في الضابطة بصورة طفيفة من (57%) إلى (60%). كذلك تحسنت جودة القرار الإداري في التجريبية من (3.0) إلى (3.8)، مقابل تحسن محدود في الضابطة من (3.1) إلى (3.2). وتُفهّم هذه النتائج بوصفها أثراً مباشراً لتفعيل لوحة مؤشرات الجودة (Quality Dashboard) والاجتماع الأسبوعي للتحسين المستمر وفق دورة (PDCA)، إذ إن وجود متابعة أسبوعية بمؤشرات محددة يجعل الإدارة أكثر حساسية للانحرافات وأسرع في اتخاذ قرارات تصحيحية، كما أن تحويل الشكاوى والملاحظات إلى مدخل تحسين لا حدث طارئ يدعم الاستجابة ويعزز الثقة والرضا.

وأثبتت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة طردية قوية بين فاعلية الإدارة التربوية والدرجة المركبة للجودة الشاملة بلغت ($r = 0.82$)، ما يعني أن ارتفاع فاعلية الإدارة يترافق مع تحسن ملموس في



مؤشرات الجودة التشغيلية. وتدعم هذه النتيجة التفسير القائل بأن الجودة داخل المدرسة لا تتحقق عبر تعليمات عامة أو لوائح منفصلة، بل عبر إدارة قادرة على تحويل المعايير إلى إجراءات يومية قابلة للتطبيق والقياس، وأن أي تحسن في الأداء التشغيلي (الوقت، الأخطاء، الالتزام، القرار، الرضا) يرتبط في جوهره بمستوى الفاعلية الإدارية في التخطيط والتنظيم والمتابعة وإدارة الموارد. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التدخل الإداري المطبق قد أحدث أثراً عملياً خلال فترة قصيرة نسبياً، وأن الجمع بين (توحيد الإجراءات + تحسين المسار + قياس دوري + تحسين مستمر + أرشفة) قد وفر حزمة تشغيلية كافية لتفسير الفروق بين التجريبية والضابطة بصورة منطقية ومتسقة مع فلسفة الجودة الشاملة.

الاستنتاجات

١. تطبيق برنامج فاعلية الإدارة نحو الجودة الشاملة أدى إلى تحسن ملحوظ في متوسط فاعلية الإدارة لدى المجموعة التجريبية مقارنة بالضابطة.
٢. انعكس التدخل على مؤشرات الجودة التشغيلية بتحسن واضح في: زمن الإنجاز، الأخطاء الإجرائية، الرضا، الالتزام بالإجراءات، وجودة القرار.
٣. توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين فاعلية الإدارة والجودة الشاملة، مما يعني أن رفع فاعلية الإدارة يعد مدخلاً مباشراً لتحقيق الجودة.
٤. تُظهر النتائج أن أدوات بسيطة (PDCA + Dashboard + SOPs) أرشفة (كافية لإحداث أثر عملي خلال مدة قصيرة نسبياً داخل المدرسة).

التوصيات (جاهزة)

أولاً: توصيات لوزارة التربية/المديريات

١. اعتماد دليل إجراءات موحد للمعاملات الإدارية المدرسية (SOPs) وتعميمه على المدارس.
٢. إلزام المدارس بتنفيذ لوحة مؤشرات جودة تشغيلية شهرية على الأقل (وقت/أخطاء/رضا/الالتزام/قرار).
٣. تدريب مديري المدارس والمعاونين على أدوات الجودة الشاملة العملية (PDCA)، إدارة العمليات، مؤشرات الأداء.



ثانياً: توصيات للمدارس تخصيص اجتماع إداري أسبوعي ثابت لمراجعة المؤشرات واختيار إجراء واحد للتحسين. اعتماد سجل متابعة للمعاملات وترقيمتها وأرشفتها للحد من الفقد والتكرار. تفعيل قنوات ملاحظات/شكاوى منظمة (ورقية أو رقمية) واعتبارها مدخل تحسين لا أداة لوم.

ثالثاً: توصيات بحثية

اعتماد المؤشرات التشغيلية كمعيار ثابت عند تقييم جودة الإدارة المدرسية وليس الاكتفاء بالاستبانة الإدراكية.

المصادر والمراجع :

١. أبابطين، عبدالحكيم عبدالمحسن؛ سمور، رضا حلمي أحمد. الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي . الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر، ٢٠١٩ .
٢. أبو النصر، مدحت محمد محمود. إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، ٢٠١٥ .
٣. العامري، محمد عمر . قضايا معاصرة في الإدارة التربوية . عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع، ٢٠١٧ .
٤. خريسات، أيمن محمد؛ السيسي، أريج حمزة محمود . إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التربوية المعاصرة . عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون، ٢٠٢١ .
٥. الصرن، رعد حسن؛ حسن، ياسر حسن . مبادئ الإدارة . مقرر جامعي، ٢٠٢٠-٢٠٢١ .
٦. شحادة، يوسف يعقوب . التخطيط التربوي . عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٨ .
٧. أحمد، الشيماء رفعت؛ دياب، عبد الباسط محمد؛ عبد الحليم، فتحي أحمد. "تحسين جودة القرار التعليمي في ضوء مدخل الاتصال الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا . "مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا، ٢٠٢٢ .
٨. البدوي، أمل محمد حسن؛ القحطاني، ابتهاج سعيد علي. "استخدام نموذج الإدراكات والتوقعات SERVQUAL في قياس جودة الخدمات التعليمية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية . "مجلة التربية - كلية التربية بجامعة الأزهر، ٢٠١٩ .
٩. بكر، نادية عبد الخالق رمضان. "مدخل التحسين المستمر (Kaizen) وأثره على أداء المنظمات . "المجلة العربية للإدارة، ٢٠١٦ .
١٠. الحماد، أمل بنت إبراهيم. "أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض . "مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، ٢٠١٦ .
١١. حامد، نجلاء محمد؛ زيدان، أسماء مراد صالح مراد. "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بالمدارس الثانوية بمصر . "مجلة العلوم التربوية، ٢٠٢٠ .
١٢. دنقل، أحمد محمد حباشي. "متطلبات تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسوان . "مجلة كلية التربية - جامعة أسوان، ٢٠٢١ .



١٣. درويش، زينب عواد مفلح. "القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠١٩ .
١٤. الدغري، وفاء بنت محمد. "التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتطبيق الإدارة المتمركزة على المدرسة من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في مدينة نجران". مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، ٢٠٢٠ .
١٥. السعدي، محمد زين صالح. "فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء". المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٢٠١٧ .
١٦. السعدي، محمد زين صالح؛ الحكيمي، شوقي عبده محمد. "تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية". مجلة دراسات وأبحاث، ٢٠١٨ .
١٧. السليمي، حمود بن سعيد مسلم. "واقع ممارسة مديري المدارس في محافظة المهرة للإدارة الاستراتيجية". مجلة العلوم التربوية، ٢٠٢٢ .
١٨. عبدالكريم، عبدالهادي أحمد. "القياس والتقويم في ميدان التعليم". المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، ٢٠١٩ .
١٩. العياشي، زرار؛ كريمة، غياد. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي". المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، ٢٠١٩ .
٢٠. عليومات، صالح منيز؛ جبران، علي صالح؛ المطيري، مطيرة ضيف الله. "درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠١٨ .
٢١. المقابلة، محمد قاسم محمد. "واقع المساءلة التربوية وآلياتها لدى القيادات المدرسية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠١٩ .
٢٢. المطيري، النيرة غالب ساري. "أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي". مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ٢٠٢٢ .
٢٣. محمود، أمل نواف. "أثر القيادة الأخلاقية على التميز التربوي". دراسات: العلوم التربوية، ٢٠٢٣ .
24. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. Educational Administration: Concepts and Practices. 7th ed., SAGE Publications, 2021.
- Sallis, E. Total Quality Management in Education. 3rd ed., Routledge, 2002.
- UNESCO Institute for Statistics. Quick Guide to Education Indicators for SDG 4. UNESCO, 2018.
- World Health Organization. Laboratory Quality Management System: Handbook. World Health Organization, 2011.
- ISO/TC 176/SC 2. The Process Approach in ISO 9001:2015. International Organization for Standardization, 2015.
25. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.



26. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

Sources and References

27. Ababtain, Abdulhakim Abdulmohsen; Samour, Reda Helmy Ahmed. *Total Quality and Academic Accreditation in Higher Education*. Riyadh: King Saud University Publishing House, 2019.

28. Abu Al-Nasr, Medhat Mohammed Mahmoud. *Total Quality Management: The Japanese Kaizen Strategy for Developing Organizations*. Cairo: Arab Group for Training, Publishing and Distribution, 2015.

29. Al-Amiri, Mohammed Omar. *Contemporary Issues in Educational Administration*. Amman: Dar Al-Mu'taz for Publishing and Distribution, 2017.

30. Khrisat, Ayman Mohammed; Al-Sisi, Areej Hamza Mahmoud. *Human Resource Management in Contemporary Educational Institutions*. Amman: Dar Dijlah Publishers and Distributors, 2021.

31. Al-Sarn, Raad Hassan; Hassan, Yasser Hassan. *Principles of Management*. University Course, 2020–2021.

32. Shahadah, Yusuf Yaqoub. *Educational Planning*. Amman: Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution, 2018.

33. Ahmed, Al-Shaimaa Refaat; Diab, Abdel-Baset Mohammed; Abdel-Halim, Fathi Ahmed. "Improving the Quality of Educational Decision-Making in Light of the Administrative Communication Approach in Public Secondary Schools in Qena Governorate." *Journal of Educational Sciences – Faculty of Education in Qena*, 2022.

34. Al-Badawi, Amal Mohammed Hassan; Al-Qahtani, Ibtihal Saeed Ali. "Using the SERVQUAL Perceptions and Expectations Model to Measure the Quality of Educational Services in Public Education Schools in Urban Abha." *Journal of Education – Faculty of Education, Al-Azhar University*, 2019.

35. Bakr, Nadia Abdel-Khalek Ramadan. "The Continuous Improvement Approach Kaizen and Its Impact on Organizational Performance." *Arab Journal of Administration*, 2016.

36. Al-Hammad, Amal bint Ibrahim. "The Impact of the Lack of Trained Administrative Leaders on Achieving the Requirements for Applying Total Quality Management in Public Schools in Riyadh." *Journal of the Faculty of Education – Al-Azhar University*, 2016.

37. Hamed, Naglaa Mohammed; Zidan, Asmaa Murad Saleh Murad. "A Proposed Model for Reengineering Administrative Processes in Secondary Schools in Egypt." *Journal of Educational Sciences*, 2020.

38. Danqal, Ahmed Mohammed Habashi. "Requirements for Applying the Administrative Process Reengineering Approach to Develop the Administration of Public



Secondary Schools in Aswan Governorate.” *Journal of the Faculty of Education – Aswan University*, 2021.

39. Darwish, Zainab Awwad Muflih. “Participatory Leadership among Female School Leaders in Al-Kharj Governorate and Its Relationship with Decision-Making Effectiveness.” *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 2019.

40. Al-Daghreer, Wafa bint Mohammed. “Strategic Planning as an Approach to Applying School-Based Management from the Perspective of Public School Leaders in Najran.” *Journal of Educational and Social Studies*, 2020.

41. Al-Saadi, Mohammed Zain Saleh. “The Effectiveness of Administrative Communication Methods among Public School Principals in Sana’a Capital Municipality.” *International Specialized Educational Journal*, 2017.

42. Al-Saadi, Mohammed Zain Saleh; Al-Hakimi, Shawqi Abdu Mohammed. “Developing Administrative Communication among Public School Principals in Sana’a Capital Municipality in Light of Electronic Administration.” *Journal of Studies and Research*, 2018.

43. Al-Sulaimi, Hamoud bin Saeed Muslim. “The Reality of School Principals’ Practice of Strategic Management in Al-Mahra Governorate.” *Journal of Educational Sciences*, 2022.

44. Abdulkarim, Abdulhadi Ahmed. “Measurement and Evaluation in the Field of Education.” *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 2019.

45. Al-Ayyashi, Zarzar; Karima, Ghiyad. “Total Quality Management in Education: A Conceptual Framework from an Islamic Perspective.” *Arab Journal for Islamic and Sharia Studies*, 2019.

46. Alimat, Saleh Munizel; Jibrán, Ali Saleh; Al-Mutairi, Mutirah Dhaifallah. “The Degree of Effectiveness of School Administration and Its Relationship with the Investment of Teachers’ Leisure Time.” *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 2018.

47. Al-Muqabala, Mohammed Qasim Mohammed. “The Reality of Educational Accountability and Its Mechanisms among School Leaders.” *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2019.

48. Al-Mutairi, Al-Nirah Ghalib Sari. “Patterns of Educational Leadership and Their Relationship with Job Satisfaction.” *Arabian Peninsula Center Journal for Educational and Human Research*, 2022.

49. Mahmoud, Amal Nawaf. “The Impact of Ethical Leadership on Educational Excellence.” *Dirasat: Educational Sciences*, 2023.

50. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. *Educational Administration: Concepts and Practices*. 7th ed., SAGE Publications, 2021.

51. Sallis, E. *Total Quality Management in Education*. 3rd ed., Routledge, 2002.



52. UNESCO Institute for Statistics. *Quick Guide to Education Indicators for SDG 4*. UNESCO, 2018.
53. World Health Organization. *Laboratory Quality Management System: Handbook*. World Health Organization, 2011.
54. ISO/TC 176/SC 2. *The Process Approach in ISO 9001:2015*. International Organization for Standardization, 2015.
55. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
56. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.



مجلة العلوم الأساسية
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية

JOBS



مجلة العلوم الأساسية
Journal of Basic Science



Print -ISSN 2306-5249

Online-ISSN 2791-3279

العدد الحادي والاربعون

٢٠٢٦ م / ١٤٤٧ هـ



مجلة العلوم الأساسية
للعلوم التربوية والنفسية وطرائق التدريس للعلوم الأساسية