

## البحث التاسع :

” درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية  
بمدينة الرياض ”

### إعداد :

أ / ريم بنت إبراهيم الغدير      أ / ساره بنت عبد الله الجردان

أ / نوره بنت سعود بن معقل

طالبات دكتوراه ادارة تربوية

جامعة الملك سعود بالرياض

## ” درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض ”

أ / ريم بنت إبراهيم الغدير، أ / ساره بنت عبدالله الجردان، أ / نوره بنت سعود بن معقل

### • مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت لدى مديرات المدارس الذاتية بمدينة الرياض، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟ - ما درجة تطبيق إدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟ - ما هي العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض؟ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض والتي تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة؟. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الإرتباطي، والاسستبانة) كأداة للدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة والبالغ عددها (٥٠) من مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: أولاً: أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين أن إدارة الجودة مطبقة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٧٩) من أصل (٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٨). ثانياً: أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين أن إدارة الوقت مطبقة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٨٦) من أصل (٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٤١). ثالثاً: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض. وهذا يعني أنه كلما زادت إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض كلما زادت إدارة الوقت. رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).

*The extent to which quality management and time management are applied by self-management schools' female principals in Riyadh*

### Abstract :

*The study aimed at investigating the extent to which quality management and time management are applied by self-management schools' female principals in Riyadh. The study sought answering the following questions: To what extent is quality management applied in self-management schools in Riyadh from the perspective of schools' female principals? - To what extent is time management applied in self-management schools in Riyadh from the perspective of schools' female principals? - What is the relationship between quality management and time management in self-management schools in Riyadh? - Are there any statistically-significant differences at the ( $\alpha < 0.05$ ) level between responses of the study sample responses concerning their estimation of the extent to which quality management is applied in self-management schools in Riyadh due to study level and years of experience? - The study used the descriptive method and the correlation method. A questionnaire was used as a means of answering the questions of the study. It was administered to a sample of 50 self-management school female*

*principals in Riyadh. The study reached the following results: First: Self-management female principals believed that quality management was highly applied as the general arithmetic mean was (3.79) out of (4) and the standard deviation was (0.48). Second: Self-management female principals believed that time management was highly applied as the general arithmetic mean was (3.86) out of (4) and the standard deviation was (0.41). Third: There was a statistically significant direct correlation at the level (0.01) between quality management and time management in self-management schools in Riyadh. This means that whenever quality management in self-management schools increases, time management increases in turn. Fourth: There was no statistically significant difference between arithmetic means of study sample responses concerning their estimation of the extent to which quality management and time management were applied in self-management schools in Riyadh due to the study level and years of experience.*

## • الفصل الأول : مدخل الدراسة :

### • المقدمة :

التعليم هو مفتاح المستقبل وعصب التنمية، ولا يمكن لأمة من الأمم أن تنهض وتحجز لنفسها مكانا لائقا في المقدمة إلا إذا قامت على نظام تعليمي يتمتع بجودة عالية تمكنه من تنمية مواردها البشرية وتأهيلها لتقابل المتطلبات المتجددة والمتغيرة لعصر الاقتصاد المعرفي. والجودة وإتقان العمل مبادئ إسلامية أصيلة قال الله تعالى { صنع الله الذي أتقن كل شيء } (النحل: ٨٨)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "، كما أن نظام الجودة في التعليم أصبح سمة التربية في العصر الحالي وذلك لأهمية الجودة في تحسين وتطوير جوانب العملية التعليمية برمتها كالإدارة المدرسية والمنهج الدراسي والمعلم والطالب ومصادر التعلم والبيئة المدرسية وصولا بها لتحقيق أهدافها.

وفي المملكة العربية السعودية بالتحديد تبنت وزارة التربية مؤخرًا العديد من البرامج والمداخل الإدارية لتطوير العملية التربوية التعليمية وتجويدها والتخفيف من مركزيتها وذلك بهدف تحسين مخرجات النظام التعليمي. وهو ما جاء في خطتها العشرية لتطوير وتحسين التعليم (٢٠٠٤-٢٠١٤)، وكان من ذلك التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتبني برامج الإدارة الذاتية للمدارس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤م).

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها طريق لصياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها، وسماتها، واحتياجاتها، وبذلك تصبح إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية لتطوير المدرسة على المدى البعيد" (David, 1996). كما يعرفها شينق (Change, 1996) بأنها عملية تتضمن "مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة، والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين في المدرسة لتحسين العمليات التعليمية، والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة، وتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل".

يتضح مما سبق أن الهدف الرئيس من الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس هو تفعيل مقدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها وتطوير أهدافها للتكيف مع التحديات والفرص الداخلية والخارجية المحيطة بها، وضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق مخرجات تعليمية متميزة نوعياً، وتدعيم الشراكة بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور والمهتمين بقضايا التعليم في المجتمع، مما يساهم في التعرف على العوامل المؤدية إلى انخفاض الأداء في المدرسة، والتوصل للحلول اللازمة للقضاء عليها، مما يساهم في تطوير أداء المدرسة وزيادة فاعليتها (Candoli, 1995).

وهكذا فإن التطبيق الفعال لمدخل الإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف على مستوى المدرسة، ومن أهمها قدرة إدارة المدرسة على الاستفادة القصوى من الامكانيات المادية والبشرية والزمنية المتاحة للمدرسة وتسخيرها لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتحسين وتطوير العمل المدرسي بجميع جوانبه وبالتالي يضمن جودة مخرجاتها من التلاميذ وتحسين مستوياتهم على الدوام.

وترتبط إدارة الجودة في المدارس بشكل كبير بنجاح الإدارة في التخطيط لاستثمار وقت المنظمة بشكل فعال يساهم في تحقيق الأهداف وتنمية الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام. وإن كان الوقت مورد مهم من موارد الحياة، فإن أهميته تتأكد بشكل أكبر في الإدارة المدرسية وعلى وجه الخصوص في الإدارات الاستراتيجية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة والتي تركز على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى وبأقل جهد ووقت ومال ممكن. فالعلاقة وثيقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت.

وعلى الرغم من وجود قلة من الدراسات تناولت الإدارة الذاتية في المدارس مثل دراسة الدوسري (٢٠٠٦م) في المملكة العربية السعودية، ودراسة الشعر (٢٠٠٨م) في قطر، ودراسة الغافري (٢٠٠٨م) في سلطنة عمان، ودراسات أخرى تناولت الجودة في المدارس مثل دراسة اليحيوي (١٤٢٢هـ) و الغدير (١٤٣٠هـ) وأخرى اقتصت بإدارة الوقت في المدارس مثل دراسة اللحيان (١٤٣٠هـ) والسلمي (٢٠٠٨م)، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق لتطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية، كما أن العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية لم يتم تناولها في قطاع التعليم بشكل واضح ومركز على حد علم الباحثات. وهذه كلها عوامل استدعت القيام بدراسة حول درجة إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.

#### • مشكلة الدراسة :

يقاس نجاح أي مؤسسة تعليمية بقدرتها على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها بأقل التكاليف دون المساس بجوهر العملية التعليمية. لهذا أكدت الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤ - ٢٠١٤) الالتزام بالأخذ بنظم الجودة

الشاملة في التعليم، مما يعني أن هناك توجهاً عاماً يدعو إلى العمل الجاد للرفقي بكفاءة وفعالية النظام التعليمي. ومن منطلق الوعي بدور إدارة المدرسة في تطوير العمل المدرسي وتوجيهه، ولأن الاستقلالية الإدارية والبعد عن المركزية مطلب أساسي لتتمكن الإدارة من التكيف مع ظروفها والتغلب على مشكلاتها وبالتالي زيادة فاعليتها وتحسين الممارسات التربوية فيها فقد أكد الهدف التفصيلي السادس في الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم على تطوير إدارة المدارس وتعزيزها وصولاً إلى تحقيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤). وهكذا فإن فرصة مدارس الإدارة الذاتية للنجاح في تطبيق إدارة الجودة قد تكون أكبر من غيرها من المدارس التي لازلت مقيدة بقيود المركزية التي يتسم بها التعليم في المملكة.

ولأن الجودة والتميز هدف أساسي يسعى إليه أي نظام تعليمي، ولحدثة تطبيق برامج الإدارة الذاتية وإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام وضرورة فحص درجتها والتأكد من نجاح تطبيقها، فإن مشكلة الدراسة تتركز في السؤال التالي: ما درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟

#### • أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- ◀ التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.
- ◀ التعرف على درجة تطبيق إدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس.
- ◀ التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتي بمدينة الرياض.
- ◀ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض والتي تعزي لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة.

#### • أسئلة الدراسة :

- تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:
- ◀ ما درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟
- ◀ ما درجة تطبيق إدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟
- ◀ ما هي العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتي بمدينة الرياض؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس

الإدارة الذاتية بمدينة الرياض والتي تعززى لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة؟

#### • أهمية الدراسة :

#### • الأهمية النظرية :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها، ومجال تطبيقه، فهي تدور حول درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في المؤسسات التعليمية، وهما من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي اثبتت أهميتها في تحسين وتطوير العمل الإداري والاستثمار الفعال للموارد المالية والبشرية والزمنية المتوفرة للمنظمة التعليمية. كما أن تطبيقها في مدارس الإدارة الذاتية مع حداثة تجربة الإدارة الذاتية في التعليم العام في المملكة وارتباط عملها وأهدافها بإدارة الجودة الشاملة تكسب الدراسة أهمية خاصة.

ويؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المكتبة التربوية حول موضوع إدارة الجودة وإدارة الوقت في المدارس والعلاقة بينهما، والتعرف على مدى نجاح مدارس الإدارة الذاتية في تطبيق إدارة الجودة.

#### • الأهمية التطبيقية :

ويؤمل أن تستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

◀ مديريات مدارس الإدارة الذاتية في المملكة.

◀ المسؤولين عن الجودة والإدارة الذاتية في إدارة التعليم ووزارة التربية والتعليم.

#### • حدود الدراسة :

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي - متوسط - ثانوي).

◀ الحدود البشرية والمكانية: اقتصر البحث على مديريات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

◀ الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني والخاص بعينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (١٤٣٣/١٤٣٤هـ).

#### • مصطلحات الدراسة :

تحقيقاً لأغراض الدراسة تم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية:

#### • الإدارة الذاتية:

هي " مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرية التصرف في إدارة شؤونها، من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليمية بها (التلاميذ)" (العجمي، ٢٠٠٧م).

وعرفتها وزارة التربية والتعليم بأنها المدارس التي فيها " إيكال أمر إدارة جميع الشئون التعليمية والادارية والفضية إلى المدرسة ذاتها، مع تفويضها بالصلاحيات

وإمدادها بالامكانيات التي تعينها على ذلك، مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقويم للمدرسة من الجهات الأعلى (الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤ م، ٢٢). وهو التعريف الإجرائي الذي تتبناه الباحثات.

#### • إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هي العمل بطريقة صحيحة وفق مجموعة من المعايير، والمواصفات التربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المخرج التعليمي بأقل جهد ووقت وكلفة (عبد الحي، ٢٠٠٨ م، ٢١٠).

وتعرفها الباحثات إجرائياً بأنها الممارسات الإدارية التي تسعى للتحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم والاستثمار الأمثل للوقت والجهد والموارد المالية المتوفرة في المدرسة بهدف تجويد مخرجات التعليم بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية من معلمين وطلبة علم وأولياء أمور ومجتمع.

#### • إدارة الوقت:

هي العملية التي يتم فيها توزيع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت المحدد (الصرن، ٢٠٠٠ م، ٣٠).

وتعرفها الباحثات إجرائياً بأنها مدى قدرة مديرات مدارس الإدارة الذاتية على استثمار الوقت المدرسي بشكل فعال لتحقيق أهداف العملية التربوية التعليمية بكفاءة.

#### • الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة :

##### • أولاً: الإطار النظري :

يستعرض الإطار النظري الأدبيات المتعلقة بأسئلة الدراسة وأهدافها، حيث يضم هذا الإطار ثلاثة مباحث، المبحث الأول ويتناول الإدارة الذاتية يليه مبحث استراتيجية تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية وأخيراً مبحث إدارة الوقت.

##### • المبحث الأول : الإدارة الذاتية :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الذاتية فعرفها جيزيل بأنها مدخل إداري تعليمي، يفرز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، من خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل. (العجمي، ٢٠٠٨، ١٣٠)، وعُرفت بأنها إيكال أمر إدارة جميع الشؤون التعليمية الإدارية والفنية إلى المدرسة ذاتها، مع تفويضها بالصلاحيات وإمدادها بالإمكانات التي تعينها على ذلك مع وجود آلية واضحة للمتابعة والتقويم للمدرسة من الجهات الأعلى (الدوسري، ٢٠٠٧، ٨)، وعرفها سليمان (٢٠١١ م، ١٨٤) بأنها "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شئونها من خلال التوجه نحو اللامركزية المنظمة على صعيد المدرسة، مع ضرورة مشاركة الآباء والطلاب والمعلمين والمديرين وممثلين عن المجتمع الخارجي في عملية صنع القرار بها وخضوعها في نفس الوقت للمساءلة ذاتياً وخارجياً عن طرفة، هئات الاعتماد وضمان الجودة، التي

تحكم على جودة مخرجاتها". وهكذا يمكن تعريف الإدارة الذاتية بأنها مدخل إداري يقوم على تفويض المدرسة بإدارة شؤونها ومحاسبتها على ضوء القوانين واللوائح التي تم تحديدها مسبقاً.

ولخص سرور (٢٠٠٨، ٣٣) أهم مرتكزات الإدارة الذاتية للمدرسة في التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار لتنتقل إلى المدرسة مع تنمية قدرة فريق العمل لتنفيذ المهام المكلف بها، وتحقيق التوازن بين السلطة المفوضة للمدرسة وقدرة العاملين على القيام بها. كما أكد ضرورة توفير سلطة كافية للإدارة المدرسية وإعطائها مسئولية اتخاذ القرار مع زيادة مشاركة المجتمع في عملية صنع القرار، والسعي لزيادة فاعلية العمل المدرسي وإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين.

وللإدارة الذاتية مميزات عدة من أهمها كونها مدخل مهم للإصلاح الإداري في مجال التعليم يسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط لها المدرسة، ويمكنها من استخدام مواردها بشكل أكثر فاعلية. كما تُمكن الإدارة الذاتية المدرسة من إجراء تحليلات شاملة ومتراصة، وممارسة نوع من اللامركزية على المستوى الإجرائي في صنع قراراتها، مع اكساب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات وتطبيق مبدأ المساءلة وتقويم الأداء بناءً على الفعالية. (العجمي، ٢٠٠٧ م، ٢٥ - ٢٧).

#### • أهداف الإدارة الذاتية :

- يذكر الزهراني وآخرون أن من أهم أهداف الإدارة الذاتية ما يلي:
- « إحداث تغيير جذري في صنع القرار، والصلاحيات الممنوحة لمديري ومنسوبي المدارس.
- « توفير مشاركة أكبر لأولياء الأمور في إدارة المدارس.
- « إعطاء المدارس مزيداً من الاستقلال الإداري والمالي.
- « تعزيز معنويات أعضاء المجتمع المدرسي، ودافعيتهم للعمل.
- « تحقيق إنجاز أكاديمي متميز للطلاب.
- « تحسين نظام المحاسبية التعليمية حول استخدام الموارد (الزهراني وآخرون، ٤).

#### • الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة:

- تري الدوسري (٢٠٠٧ م، ١٢ - ١٤) أن أسس الإدارة الذاتية تتمثل فيما يلي:
- « الإطار التشريعي: الذي يحدد اختصاصات السلطة المدرسية والعناصر الأساسية الواجب توصيتها للعاملين
- « الديمقراطية والمشاركة المجتمعية: بحيث تكون السلطة الحقيقية لمنسوبي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، وتُناط بهم مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه بما يدعم وتعميق المحاسبية التربوية والشفافية الفردية.
- « التمويل: قدرة المدرسة على اتخاذ القرار حول الانفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المخطط لها. ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في مساعدة المدرسة في توفير مواردها الذاتية الكافية.

- ويضيف العجمي (٢٠٠٨م، ١٣٩ - ١٤٦) المبادئ التالية:
- « لامركزية السلطة: ينظر إلى اللامركزية باعتبارها شكلاً من أشكال الحرية. فاللامركزية كنمط إداري تؤدي إلى تخفيف الأعباء عن الإدارة مع مراعاة الأسس العامة لسياسة الإدارة. وتكتسب المؤسسات المطبقة للتمط اللامركزي في الإدارة قوة مواجهة الأزمات واستقلالية في إدارة القرارات.
  - « المساءلة عن النتائج: وهي حق للمواطن يضمن تعزيز الديمقراطية، ويمكن أن يعد مجلس إدارة المدرسة ليكون مسئولاً عن صياغة بعض المعايير التي توضع على أساسها مقاييس الأداء وكيفية الوفاء بها.
  - « تحسين ظروف التلاميذ: حيث تركز المدارس جل نشاطها حول تعليم التلاميذ والتدريس الفعال لهم.
  - « التنمية المهنية المستمرة لكافة العاملين.

ولمدارس الإدارة الذاتية تنظيم إداري يتكون من هيئة إدارية وتتكون عادة من مدير المدرسة والوكلاء والأخصائي الاجتماعي، وهيئة تعليمية تضم المعلمين وأخصائيي المختبرات والمكتبة ونحوهم، ومجلس الأمناء وهو تنظيم تربوي يضم في عضويته ممثلين عن أولياء الأمور منتخبين بشكل ديمقراطي حر، وممثلين عن المعلمين، كما تضم ممثلين من الشخصيات العامة المهتمة بالتعليم في المجتمع المحلي، بالإضافة لمدير المدرسة والأخصائي الاجتماعي بحكم وظائفهم (موقع وزارة التربية والتعليم، ٥١٤٣٤).

#### • المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة الذاتية للمدرسة :

يلخص الجدول (١) أهم المشاكل التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس (سرور، ٢٠٠٨م، ٥٨ . ٥٩):

جدول (١) المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة الذاتية للمدرسة

معيقات معرفية	معيقات تربوية	معيقات اقتصادية	معيقات فنية
- قلة امتلاك العاملين المهارات المطلوبة.	- أداء غير لائق من قبل بعض المدارس.	- تنصيب المركزية على قمة السلطة خاصة في بلدان العالم الثالث	- عدم وضوح المسؤوليات.
- الحاجة لتطوير الموظفين مهنيًا.	- تردد بعض المدراء والمعلمين بالسماح للآخرين بالسيطرة على اتخاذ القرارات	- ضعف البنى المؤسسية.	- صعوبة التنسيق.
- قلة ثقة المساهمين بالقوانين والتعليمات.	- عدم ملائمة الإدارة التربوية.	- ضعف البنى المؤسسية.	- تقليدية العمل في المناطق التعليمية.
- عدم الإلمام بمهارات اتخاذ القرارات والاتصال.			- الكثافة الطلابية وتنوعها.
- تصورات المجتمع لدى فاعلية المدرسة			- الحاجة لوقت وجهد كبير.
			- صعوبة تعليم جميع الطلاب مهارات التعليم العليا.

#### • نماذج تطبيق الإدارة الذاتية :

##### • الولايات المتحدة الأمريكية :

تعد الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية مثالاً واضحاً للإدارة اللامركزية في التعليم، حيث بدأت عملية تفويض السلطة والإدارة الذاتية للمدارس في العام ١٩٩٠م بأربع عشرة ولاية وذلك بتفويض بعض المهام للمدرسة

والمديرين، ولكن هذا لم يمنع المدرسة من أن تكون خاضعة للسلطة، وفي بعض الجهات كانت تؤيد فكرة الإدارة الذاتية التي تعطي الآباء والمعلمين والمديرين في كل مدرسة القوة والحق في تحديد الأولويات وتحديد الميزانية والمنهج لدراسي وتحديد أجور الموظفين، وتتولى المدرسة بموجب الإدارة الذاتية للمدرسة سلطة الإشراف على المجالات التالية (الرحبي، ٢٠١١م، ٤٦ - ٤٧):

«الغايات: تتحدد الغايات والاستراتيجيات في المقام الأول في مستوى المدرسة، حيث تمارس المدرسة حرية كبيرة في اختيار القيم التي يعتمد عليها قرار العمل الجماعي، وهذا يساعد كل مدرسة على تطوير ثقافة تتماشى مع احتياجات مجتمعها المحلي.

«الميزانية: حيث يتم تخصيص موارد مالية للمدرسة بشكل مبلغ إجمالي وهذا يسمح للمدارس بتحديد كيفية صرف الاعتمادات المالية. وهي مسؤولية ومساءلة أمام المجتمع عن كيفية التصرف في الموارد جوانب استغلالها وتوظيفها.

«هيئة العاملين: يرتبط الإشراف على تحديد وتعيين هيئة العاملين مع حرية التصرف بالميزانية، وتمارس الإدارة الذاتية للمدرسة سلطة تعيين المدرسين حيث يتم إجراء المقابلات مع المرشحين واختبارهم الاختبار ثم نقل ذلك الاختبار إلى المقاطعة.

«المناهج والتعليم: تمارس المدرسة سلطة كاملة على شؤون المنهج واختيار الطرق والأساليب التي تراها مناسبة للتعليم.

«البنى التنظيمية: تمثل البنى التنظيمية مجالاً لإشراف المعلمين والإداريين والآباء وهذه الفئات حرة في تغيير البنى التنظيمية الأساسية للمدارس.

#### • إنجلترا:

لقد أعطى قانون الإصلاح في إنجلترا مسؤولية أكبر للمدارس في الإدارة الذاتية وصنع القرار أي إدارة نفسها بنفسها في لإطار المنهج القومي الموحد والمعايير الموحدة للتقويم وذلك عن طريق منح سلطات واسعة لمجلس إدارتها المكون من أعضاء بعضهم معين من قبل سلطات التعليم المحلية وبعضهم منتخب بمعرفة أولياء الأمور والبعض الآخر معين بمعرفة المجلس نفسه.

وتهدف الإدارة الذاتية في إنجلترا إلى تحقيق الأهداف التالية:

«حرية اختيار المقررات الدراسية ومحتوياتها وطرق التدريس المتبعة وتجريب المناهج والطرق المختلفة في التعليم والتدريس.

«قيام المعلمين الأوائل بدور مهم في تنظيم وتطوير المدارس وكذلك تحديد نسب التلاميذ إلى المعلمين وعدد ساعات العمل بالنسبة للمعلمين.

«تعيين المعلمين وتدريبهم والإنفاق على رواتبهم.

«تنفيذ مشروعات الأبنية التعليمية.

ونظراً لتلاشي رقابة السلطات التعليمية المحلية على توزيع الميزانية واستخدامها أصبحت المدرسة موضع مساءلة ومحاسبة من جانب الآباء وعلى السلطات المحلية تحديد مستوى الجودة التعليمية المطلوبة وتقييم المخرجات المدرسية ومعاونة المدرسة على تقييم أدائها (الرحبي، ٢٠١١م، ٤٥ - ٤٨).

## • عمان :

بدأ تطبيق التجربة العمانية (مشروع الإدارة المدرسية) في العام (٢٠٠٣م)، وشملت في مرحلتها الأولى عشرين مدرسة تمثل الجنسين والمراحل التعليمية المختلفة، مع شمولية الولايات التابعة للمنطقة وجغرافية المكان، وبلغ عدد المدارس حتى عام (٢٠١٠/٢٠١١م) (١٧٦ مدرسة) (الجابري، ٢٠٠٦م، ٢٩).

وكان من أهم أهداف المشروع تطوير التنظيم المدرسي في جميع مجالاته، وتطوير دور مدير المدرسة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية الحديثة، مع تحقيق النمو المهني لهم من خلال التدريب والتطوير المستمر. كما أن من أهدافها تطوير دور المدرسة لتصبح أكثر مصداقية ومقدرة على تلبية احتياجات المجتمع المدرسي والمحلي، وتقليل العبء عن المديرية بما يتيح لها الاهتمام بتطوير العملية التعليمية مع توظيف التكنولوجيا الحديثة لمصلحة انسيابية العمل (الجابري، ٢٠٠٦م، ٢٩). ومن أهدافها التحول للنظرة الشمولية إلى البيئة المدرسية من خلال الجوانب التالية: التنظيمات الإدارية وتنمية العلاقات الإنسانية، تنمية الموارد البشرية، شؤون الطلاب، المدرسة والمجتمع المحلي، المناهج المدرسية، التقنيات ومصادر التعلم، المبني المدرسي (الجابري، ٢٠٠٦م، ٣١ - ٣٢).

وقد شهدت الدول العربية في السنوات الأخيرة محاولات مماثلة لتطوير الإدارة المدرسية من خلال التوجه إلى اللامركزية في إدارة التعليم وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها، من خلال تطبيق مدخل الإدارة الذاتية وإن اختلفت المسميات من دولة إلى أخرى، فيطلق عليه في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية "المدرسة الرائدة"، وفي دولة قطر "المدارس المستقلة"، وفي جمهورية مصر العربية "الإدارة المرتكزة على المدرسة" (الهادية، ٢٠١١م، ٣٤).

## • مشروع الإدارة الذاتية في مدارس تعليم البنات بمدينة الرياض:

تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق برامج مختلفة كخطوه لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحسين العملية التعليمية في الميدان التربوي. ومن أحدث البرامج أو المشاريع المطبقه مشروع الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام.

## • مهام مديرة المدرسة في المدرسة الذاتية:

مديرة المدرسة هي المسؤولة الأولى في مدرستها وهي المشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والاجتماعية ويدخل في مسؤولياتها كما ذكر في موقع الوزارة ما يلي:

◀ إعداد خطة تشغيلية منبثقة من الأهداف الاستراتيجية للوزارة لتحقيق نظام إداري مرن واتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجدوال وتوزيع الاعمال وتشكيل مجلس المدرسة واللجان المدرسية، وتفعيل مجلس الامناء وفق التعليمات وحسب ما تقضيه حاجة المدرسة بما يحقق نظام إداري مرن.

◀ تهيئة بيئة آمنة ومحفزة لبناء شخصية الطالبة من جميع جوانب النمو واكسابها الخصال الحميدة، بما تشمله من تجهيزات والتأكد من نظافتها

وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال الصيانة وفق برنامج البيئة المدرسية، والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أي ملاحظات معمارية أو انشائية، والإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيتها، وتنظيم الفصول وتوزيع الطالبات عليها.

◀ الإشراف على المعلمات وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهن.

◀ بناء الشخصية المتكاملة للطالبة والسعي للرفع المستوى التحصيلي ورعاية الموهوبات.

وفيما يلي احصائية بعدد مدارس الإدارة الذاتية حيث بلغ عدد مدارس التعليم العام للبنات التي طبقت مشروع الإدارة الذاتية وعددها (٩٧) مدرسة في مدينة الرياض للمراحل الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية)

جدول (٢) احصائية عدد المدارس المطبقة لمشروع الإدارة الذاتية في مدينة الرياض للمراحل الثلاث

عدد المدارس المطبقة للإدارة الذاتية	المكتب	م
١٦	مكتب تربية وتعليم شمال	١
١٠	مكتب تربية وتعليم غرب	٢
١٧	مكتب تربية وتعليم جنوب	٣
١١	مكتب تربية وتعليم وسط	٤
٥	مكتب تربية وتعليم الحرس	٥
٦	مكتب تربية وتعليم الروابي	٦
٩	مكتب تربية وتعليم النهضة	٧
١٦	مكتب تربية وتعليم بدبعة	٨
٧	مكتب تربية وتعليم الشفا	٩
٩٧	المجموع	

- **المبحث الثاني: استراتيجية تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية :**  
توجد العديد من إستراتيجيات إدارة الجودة من أبرزها ما يلي :
- **أولاً : النماذج الإمريكية في إدارة الجودة الشاملة :**
- **نموذج جوران:**

◀ يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران Jouran أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء" (البيلاوي، ١٩٩٦، ص٥). وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوط العريضة التالية (الخطيب، ٢٠٠٧م، ١٥):

◀ إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.

◀ وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم (بناء مجلس للجودة . تحديد المشكلات . اختيار المشروعات . تحديد فرق العمل . تحديد التسهيلات).

◀ التدريب.

« تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج.  
 « إجراء الإصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة.

ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي (Juran, 1992, pp.14-15):

- **تخطيط الجودة:** ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

- **مراقبة الجودة:** وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.

- **تحسين الجودة:** وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

#### نموذج ديمينج :

يستند هذا النموذج الى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج Deming أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء (الهاللي، ١٩٩٨، ص١٥٢) ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي (الخطيب ، ٢٠٠٧، ص١٥):

- إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع.
- تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
- التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل واستمرارية التطوير
- مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
- دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.
- الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
- ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
- توقف الاعتماد على التنشيط لتحقيق الجودة.
- القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام.
- التخلص من الشعارات والمواظع ونقد العاملين.
- إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.
- طرد الخوف.
- تجنب فلسفة الشراء اعتماداً على انخفاض السعر.
- التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى

العاملة.

ثانياً : النماذج اليابانية لإدارة الجودة الشاملة :

نموذج ايشيكاوا:

يعد ايشيكاوا من رواد الجودة في اليابان واليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة Quality Circles، ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة (بن سعيد، ١٩٩٧، ص١٧١).

ويعتقد ايشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند الى التفثيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي (الخطيب، ٢٠٠٧م، ١٦):

- إن الجودة مبنية على وجهة العميل.
- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
- إن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- ولعل أبرز اسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات.

نموذج تاجوشي:

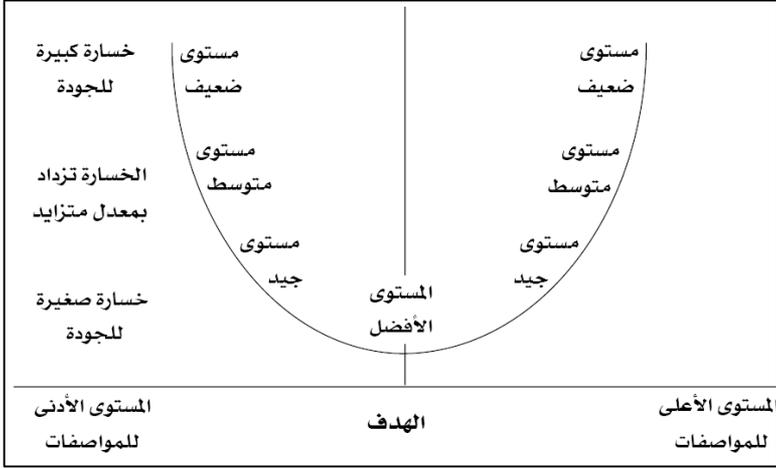
يستند النموذج إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع. ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية. ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما (الخطيب، ٢٠٠٧م، ١٧):

- دالة الخسارة Loss Function.

- خصائص التصميم Design Characteristics.

والشكل التالي يوضح فكرة دالة خسارة، ويمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيدا

عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الاجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.



#### دالة تاجوشي للخسارة

كما أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها والمنتج، ويشتمل نموذج تاجوشي على النقاط التالية (بن سعيد، ١٩٩٧، ص ١٧٦ - ١٧٧):

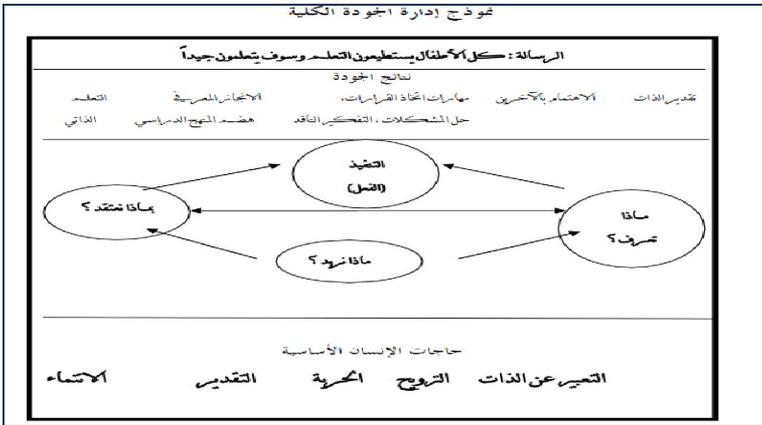
- ✓ إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.
- ✓ تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.
- ✓ يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الاحصائية.
- ✓ يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.
- ✓ وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:
- ✓ إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للعاملين في للمنظمة.
- ✓ إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة.
- ✓ إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- ✓ إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً وتتم بأسلوب علمي.
- ✓ إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقويم وإجراء التصحيحات الملائمة.

✓ إن تحسين الجودة الشاملة مهمة جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية.

### • تجارب لتطبيق الجودة الشاملة :

من التجارب لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأمريكية تجربة منطقة نيوتاون ومدينة ديترويت:

◀ تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية في مدارس نيوتاون الحكومية: قامت منطقة نيوتاون التعليمية في مدينة نيوتاون، بولاية كاناتيكا الأمريكية بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها، حيث قامت ببناء نموذج للجودة الشاملة بالاعتماد على المعطيات النظرية والتطبيقية لمجموعة من الباحثين والعلماء من أمثال جلاس وهيي وروبرتز وكراب وقاردنر وديمنج وقد ظهر نموذج إدارة الجودة الكلية كما في الشكل



كذلك يوضح النموذج الحاجات الأساسية للإنسان التي عليها تنبني نماذج إدارة الجودة الشاملة، ونجد أن التقويم في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا يهتم بعملية قياس تحصيل الطلاب بغرض تصنيفهم ترتيبياً كما في النظام التقليدي، بل غرضه التحسين المستمر من أجل الجودة فنموذج نيوتاون ينظر إلى الطالب بصفته المستفيد (العميل) وإلى عملية التعلم كمنتج وإلى عملية التعليم كخدمة، وذلك من أجل تحقيق التحسن الدائم في العملية التربوية بمجملها (الغدیر، ٢٠٠٩م، ٤٧)

◀ تجربة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الكلية: (دراس، ١٩٩٤ م، ص ٣٠٣٠)

تبنت منطقة ديترويت التعليمية في ولاية ميتشغن فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ العام الدراسي ١٩٩٠ / ١٩٨٩ م، على نحو تجريبي في البداية وبعد نجاحها جرى تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها إلى التحول إلى فلسفة إدارية جديدة تحمل في آفاقها رؤى واعدة للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية. وعند تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة ديترويت فرض عليها:

- ◀ إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ تحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية.
- ◀ تبني برنامج لتطوير وتثقيف العاملين خاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير .
- ◀ توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة تستمد منه البيانات والمعلومات التي على ضوءها يجب أن يتم إعداد السياسات التعليمية، وعلى هداها يجرى تنفيذها وتطبيقها .

وتمثلت التجربة في تدريب الكادر الإداري بالمدارس، حيث نظمت برنامج تدريبي مكثف يتكون من ثلاث مراحل:

- ◀ المرحلة الأولى: تتلخص في تدريب مديري المدارس على إدراك مفهوم دورهم الجديد في ظل أساليب إدارة الجودة الشاملة، والتي يترتب عليها تغيير دورهم القيادي من صاحب السلطة إلى الدور التشاركي في فريق العمل كفرد يتساوى مع الآخرين من موظفين المدرسة حيث يصبح كعضو من أعضاء المدرسة.
- ◀ المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم تدريب مديري المدرسة، ومساعدتهم على تنمية مهارات، وتوظيف القيادة التشاركية مع بعضهم البعض وبقيّة الموظفين بالمدرسة.
- ◀ المرحلة الثالثة: تم خلالها تدريب العاملين في كل مدرسة بصورة مكثفة للإشراف على عملية التحويل في مدارسهم من النمط التقليدي إلى أسلوب وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

### • البحث الثالث: إدارة الوقت في المؤسسات التربوية

أصبح مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة؛ ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فكلما تم استغلاله على الوجه الأمثل، كلما تحققت الجودة في كافة اجزاء العملية الإدارية، وخاصة ما يتعلق منها بعمل القيادي الذي يشغل أحد المناصب الإدارية باعتباره أحد الاقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق اهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، حيث لا يتأتى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبنيه لأسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظريا وتطبيقيا. (رمضان، ٢٠١١م، ١١١).

### • مفهوم إدارة الوقت:

لقد جاءت تعريفات كثيرة لمفهوم إدارة الوقت في الكثير من الدراسات والأبحاث والأدبيات الإدارية والتربوية حيث تعتبر إدارة الوقت " Time Management " أحد محددات النجاح للقائد الإداري، وبالتالي فإنه يعتبر عنصر تكلفة على المؤسسة التربوية يجب استخدامه والاستفادة منه بفعالية، وفيما يلي عدة تعريفات لإدارة الوقت في المجال الإداري والتربوي:

فقد عرفها بطاح على أنها " عملية ذهنية سلوكية تقود الإداري إلى تصنيف أولوياته بما يحقق أقصى قدر من الفاعلية والفعالية". (العريني، ١٤٣١هـ، ٤٢٤) وإدارة الوقت هي: مهارة الفرد في السيطرة على الوقت المتاح للعمل في ظل المعوقات الخارجية. (القببسي، ٢٠٠٦م) وعرفها اللوزي على أنها " فن ترشيد واستعمال وقت المدير من خلال وضع الأهداف، وتحديد نفعيات الوقت ووضع الأولويات واستعمال الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية". (العريني، ١٤٣١هـ، ٤٢٤) ومن الناحية الاستراتيجية فإن إدارة الوقت تتضمن معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة من الوقت بشكل فعال في المستقبل". وكذلك عرفها مارش على أنها "عملية التخطيط والتنظيم والسيطرة على الوقت لتجنب الهدر في وقت العمل". (العريني، ١٤٣١هـ، ٤٢٤) ويذكر السواط وآخرون (٢٠٠٧م) أن إدارة الوقت هي عملية مستمدة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى تحقيق فعالية مرتفعة في استغلال هذا الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (السواط وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٢٨٧) وإدارة الوقت تعني: تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلا، إن الإدارة معنية بتنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به ومرتبطة بمن حوله من أفراد وعلاقات، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى نجاحها في اشتراك الفرد في اتخاذ القرار. (فرح، ٢٠٠٨م) ولقد اتفقت جميع التعريفات السابقة على أهمية محاولة استثمار الوقت بأقصى حد ممكن ليكون المديرون أكثر كفاءة ونمو وفاعلية. (الفتلاوي، ٢٠١١م، ٣)

وتعرف الدارسات إدارة الوقت بأنها التخطيط السليم للوقت المتاح وللإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة الأنوية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية.

#### • أهمية إدارة الوقت :

يمكن توضيح أهمية إدارة الوقت في النقاط التالية:

« تحقيق الفعالية في الأجهزة والإدارات، فالإسهامات التي تهيئها الجهات المختصة في المنظمات الإدارية من نظام للاتصالات والمعلومات، ووضوح الإجراءات، وأساليب طرق التخزين والحفظ، ومن خدمات أخرى، وكذلك دراسات الوقت . تؤثر إلى حد كبير على مدى فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، وكفاءة الموظفين في استغلال وقتهم، وتحقيقهم مستوى عال من الإنتاجية.

« معرفة نوعية الإنتاج؛ وذلك لأن الإنتاج سواء كان سلعا أم موارد أم خدمات يعتمد اعتمادا كليا على مدى استغلال الوقت الاستغلال الأمثل لإنتاج مثل هذه الأشياء.

« التعرف على الفروق الفردية للعمال؛ حيث نجد أن العامل النشط المنتج والمتميز يحتاج إلى وقت أطول لتحقيق إنتاجية أفضل، وهذا يفيد المنظمة في عملية التمييز بين العاملين، وتقويم الأداء.

◀ من خلال دراسة الوقت تتعرف المنظمة على الوقت الحقيقي للإنتاج وجميع الأنشطة الأخرى.

◀ الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، من حيث تغيير الاتجاهات والمفاهيم والسلوك عن كيفية استغلال الوقت لتحقيق نتائج أفضل.

◀ دراسة الوقت توضح أهم مضيعات الوقت، وإيجاد الحلول الممكنة. (سلامة، ١٩٨٨م، ٣٧ - ٤٠)

ومن ناحية أهمية إدارة الوقت على مستوى العمليات الإدارية فمن المعلوم أن الإدارة تتضمن عددا من الوظائف أهمها التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، والرقابة .

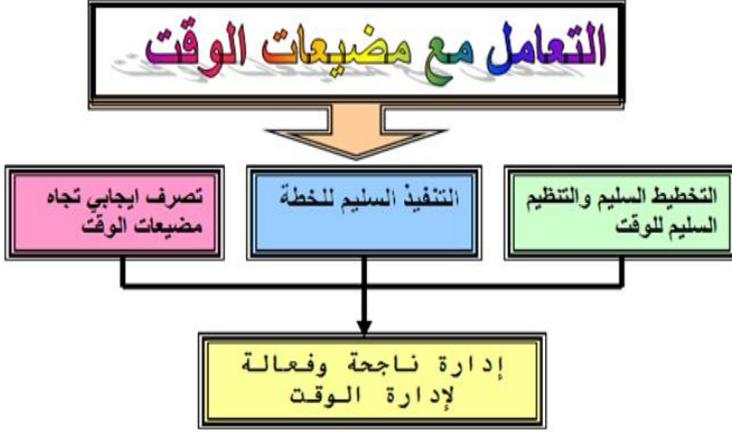
فالتخطيط يلزمه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، ولهذا فإن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل الخطة. وفي مجال التنظيم، أوضحت الدراسات لكثير من علماء الإدارة على أن التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج، من حيث تحديد المهام وتقسيم العمل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل واستبعاد ما هو غير ضروري. وفي مجال التوجيه تظهر أهمية الوقت من حيث أن الموجه لا بد أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين فإطالة زمن التوجيه تجعل العمال في ملل ولا تحقق الفائدة. وفي مجال اتخاذ القرارات تتضح أهمية الوقت حيث أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى فترة زمنية معينة. وفي مجال الرقابة تبرز أهمية الوقت فيما يتعلق بالكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول ويقصر زمن الرقابة تبعاً لصرامة التوجيهات أو سهولتها . (الشريف، ٢٠١١م، ١٣٥)

### • المشكلات التي تواجه إدارة الوقت و علاقتها بكفاءة التعليم العام:

عند الحديث عن مشكلات إدارة الوقت في التعليم يبرز إلى السطح مسألة مضيعات او معوقات إدارة الوقت التي تواجه معظم العاملين والعاملات في جميع المؤسسات التعليمية والتي تقف عائقاً أمام استثمارهم الأمثل للوقت. ولقد لخص بيكر مضيعات الوقت الداخلية التي من الصعب التغلب عليها ومصدرها داخلي ذاتي والمضيعات الخارجية التي مصدرها الناس أو الأشياء كما في الجدول (٣):

جدول (٣) مضيعات الوقت الداخلية والخارجية

مضيعات خارجية	مضيعات داخلية
مقاطعة الهاتف	التأجيل
الاجتماعات	عدم التفويض
الزوار	الأهداف الغير واضحة
التفاعل الاجتماعي	عدم وضوح الأولويات
نقض المعلومات	إدارة الازمات
كثرة أوراق العمل	عدم التخطيط
تعطيل الاتصالات	سوء جدول الأعمال
نقص السياسات والإجراءات	ضعف الانضباط الذاتي
نقص الموظفين الأكفاء	محاولة عمل الكثير في الوقت نفسه
الروتين الحكومي	نقص المهارات اللازمة



شكل (٣) يوضح أبرز الطرق للتعامل مع مضيعات الوقت السابقة كما ذكرها (والي، ٢٠١١م، ٤١)

#### • مشكلات إدارة الوقت في التعليم العام:

كشفت دراسة (الشمري، ٢٠١٠م، ١٣٤) أن من أهم مسببات سوء إدارة الوقت في التعليم العام حدوث أزمات فجائية أثناء العمل (كانقطاع الكهرباء... الخ)، ضعف القدرة على تنظيم الأعمال الورقية المكتبية، تأجيل بعض المهام إلى أوقات أخرى، عدم القيام بعمل جدول زمني للمهام المطلوبة، وجود الزوار أثناء يوم العمل المدرسي، ضعف الالتزام بالخطة المدرسية، كثرة المقاطعات الهاتفية أثناء العمل، عدم تفويض السلطة للآخرين، كثرة عقد الاجتماعات المدرسية.

وفيما يلي تفصيل لمشكلات إدارة الوقت في التعليم العام:

#### • مشكلات إدارة وقت العملية التعليمية التي تتعلق بإدارة العملية التعليمية :

◀◀ قلة التنسيق بين إدارات شؤون المعلمين والمدارس في الكثير من القرارات التي تتخذ ومن ذلك نقل المعلمين أو تكليفهم بأعمال أخرى خارج المدرسة، وكذلك قلة التنسيق بين إدارة التدريب التربوي والمدارس في إلحاق المعلمين بدورات تدريبية أثناء الدوام الرسمي.

◀◀ تراجع الحماس نحو الأنشطة الطلابية لأسباب عدة، مما جعل حصص النشاط عبئاً ثقيلاً على المعلمين والطلاب، الأمر الذي جعلها في حكم الوقت المهدر في كثير من المدارس.

◀◀ ضعف الإشراف وقلة الحزم العادل من بعض مديري المدارس في ظل ضبابية الثواب والعقاب، مما مكن البعض من استغلال هذا الوضع لهدر الوقت المخصص للتعليم.

◀◀ قصور إدراك بعض المعلمين لأهمية استثمار الوقت بفعالية في ميدان التعليم وأثر ذلك على الكفاية الداخلية لنظام التعليم في البلد.

<http://knol.google.com/k>

جدول (٤) مشكلات إدارة وقت العملية التعليمية التي تتعلق بمديري المدارس: حدد (الأغبري، ٢٠٠٠م، ٤٣٥) و (والي، ٢٠١١م، ٧) و (العضايلة، ٢٠٠٢م، ٥٤) مضيعات الوقت في العمليات الإدارية لدى مدير المدرسة ووضحها بناء على الوظائف الإدارية كما يلي:

العملية الإدارية	مضيع الوقت المرتبط به	الحلول (الجبر، ١٤٢٣هـ، ٢١٥ - ٢٣٧)
التخطيط	عدم وجود أهداف محددة، عدم وجود مواعيد محددة لإنجاز المهام، محاولة القيام بأعمال عدة في الوقت نفسه	
التنظيم	كثرة الأعمال الورقية والتقييد بالروتين، القيام بالأعمال نفسها بصورة مكررة، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات لدى الرؤوسين.	- وضع خطة بعيدة المدى للمدرسة. - استعراض العام الدراسي استعراضاً عاماً. - ترتيب الأولويات.
التوظيف	وجود موظفين غير مؤهلين أو مديرين، وجود موظفين يبيرون المشكلات، كثرة عدد الموظفين أو قلتهم.	- الاستفادة من الخطط المدرسية السابقة. - استخدام جداول زمنية التي توضح أهداف الفعاليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة وأماكنها وأوقاتها والشرحة التي تخدمها. - التخطيط للقيام بالأعمال الروتينية. - تطبيق مبدأ تفويض السلطة.
التوجيه	وجود نزعة تسلطية لدى المدير والرغبة في الانجاز بصورة متفردة. الإفتقار إلى التنسيق، ضعف روح الفريق بين الموظفين وضعف حافظيتهم	
الرقابة	نقص المعلومات، عدم القدرة على قول "لا"، التسلط والرقابة المفرطة	
الاتصال	كثرة الاجتماعات واللجان، عدم وضوح نظام الاتصال وفعاليتها. سوء الفهم والافتقار إلى الإصغاء الجيد.	
اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات المتسرعة، التردد والتسويق في اتخاذ القرار.	

### • مهارات إدارة الوقت:

تعد إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي يجب أن يتصف بها المدير الناجح لأنه يؤدي إلى إنجاز الأهداف، وتحسين نوعية العمل، وسرعة أدائه، وتقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها، والتخفيف من ضغوط العمل، والعمل في الاتجاه والطريقة الصحيحة.

ولقد أشار الباحثون إلى عدة استراتيجيات لتحقيق فاعلية استثمار الوقت منها:

« تسجيل الوقت وتحليله: أن مشكلة المدير ليس عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير وإنما عدم التمكن من التخطيط الفعال لتوظيف الوقت. إن علاج ما يشكو منه المدير يبدأ من تسجيل الوقت وهو أسلوب سهل ومتبع في كثير من المجتمعات الإدارية حيث أن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية قضاء المدير لوقته بهدف التصويب.

« تحليل الوقت: تحليل الوقت يعني التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستنفذ الوقت والأنشطة التي تسبب ضياعاً له ويمكن التخلص منها والسيطرة عليها ويمكن التحليل من الأمور التالية:

✓ التعرف على الأعمال الغير مهمة من خلال التعرف على الأضرار التي يمكن أن تقع إذا لم يقم المدير بهذه الأعمال.

✓ التعرف على المهام التي يقوم بها بنفسه والأعمال التي يمكن تفويضها للآخرين

✓ التعرف على الأنشطة المضیعة للوقت وكيفية السيطرة عليها

✓ اخذ رأي المرؤوسين في الوقت ومضيعاته.

◀ تحليل الأنشطة باستخدام مصفوفة المستعجل والمهم: يكتسب النشاط أهميته من إسهامه في تحقيق الأهداف وتزداد قيمتها إذا كان إسهامه عالياً والأنشطة المهمة تعطي نتائجها على المدى الطويل والأنشطة المستعجلة تعطي نتائجها على المدى القصير وهي أكثر الحاحية من الأنشطة المهمة كما أنها قد تساهم أو لا تساهم في تحقيق الأهداف. أن المشكلة التي تواجه المدير هو انه يعيش في توتر وقلق مما يبين ما هو مستعجل ومهم والأمور المستعجلة تشكل ضغطاً على المدير والمدير لا بد أن يتصف بالحكمة والشجاعة ولا يستسلم تحت سلطة المستعجل وإنما يترتب أمور ويضبط وقته. أن المصفوفة التالية ذات قيمة عالية في تحليل الأنشطة وبالتالي معرفة نسبة الوقت المنصرف على ما هو مهم وما هو مستعجل :

	مستعجل	غير مستعجل
مهم	١	٢
غير مهم	٣	٤

#### قاعدة باريتو :

- ◀ ٨٠٪ من القيمة تأتي من ٢٠٪ من العناصر
- ◀ ٢٠٪ من القيمة تأتي من ٨٠٪ من العناصر
- ◀ ٨٠٪ من الأنشطة تحقق ٢٠٪ من الأهداف
- ◀ ٢٠٪ من الأنشطة تحقق ٨٠٪ من الأهداف
- ◀ ٨٠٪ من المشكلات من المدير و ٢٠٪ من الموظفين

ولدى تطبيق هذه القاعدة على مصفوفة المستعجل والمهم يمكن القول أن الأنشطة المهمة وغير المستعجلة تكون ٢٠٪ من الأنشطة وهي مسئولة عن ٨٠٪ من النتائج :

- ◀ تحديد الأهداف: إذا أراد المدير أن يستثمر وقته ويزيد من فعاليته فعليه أن يحدد أهدافه تماماً وان يعمل على تحديثها باستمرار، ومن خلالها يمكن للمرء أن يقيّم ماذا كان نشاطه بعينه يمثل توظيفاً أحسن للوقت أم لا .
- ◀ تحديد ما هو المهم: تحديد الأولويات مسألة مهمة فكيف يمكن أن يقرر المدير أن عنصراً ما أكثر أهمية من غيره عند وضع الأولويات لا بد من الأسئلة التالية: ما هي الأهداف وأي منها الأساسي؟ ما هو المعيار الذي يحدد الأولويات؟ أي من الأهداف يحقق أكبر فائدة؟
- ◀ تخطيط الوقت: يسأل المدير نفسه الأسئلة التالية: ماذا يجب أن اعلم ويقصد بها النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف؟ متى يجب أن يعمل؟ ترتيب الأنشطة حسب الأولويات؟ أين يجب أن يعمل؟ من الذي يجب أن يفعل هل هو المدير أم تفويض السلطة؟ ما هو مقدار الوقت لكل نشاط؟

◀◀ جدول الأنشطة: الجدولة تعني تحديد الوقت والمكان المناسب لإنجاز المهام المطلوبة وتعني وضع الأنشطة التي يجب أن تنفذ مع أولوية مناسبة ووقتها محددا لإنجاز العمل

◀◀ المرونة: ماهي المرونة المطلوبة عند بناء الجدول الزمني معظم الوظائف الإدارية تتطلب مرونة تتراوح ما بين ٢٥٪ إلى ٥٠٪ من أجمالي وقت العمل اليومي إذا كان جدول العمل ٨ ساعات فلا بد أن تترك ما بين ساعتين إلى أربع لامتصاص الأحداث غير المتوقعة وكثير من الأمور لا يستطيع أن يسيطر عليها المدير وإذا استطاع أن يسيطر على ربع وقته أو نصفه فهو مدير جيد وهو القدرة على السيطرة على الوقت الذي يستطيع السيطرة عليه ومن الأمور المهمة في الجدولة. (عبدالعليم والشريف، ٢٠١٠م، ٢٩٩ - ٣٠٣)

#### • ثانياً : الدراسات السابقة :

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية في ثلاثة أقسام وفق محاور الدراسة: محور الإدارة الذاتية للمدارس، ومحور إدارة الجودة، و محور إدارة الوقت. وتم ترتيب الدراسات في كل قسم ترتيباً زمنياً من الأحدث للأقدم.

في مجال الإدارة الذاتية للمدارس أجرى الشعر (٢٠٠٨) دراسة هدفت للبحث في دور المدارس المستقلة في دولة قطر في تطوير التعليم من وجهة نظر الإداريين والمعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة كأداة. وخلص البحث إلى أن المدارس المستقلة تلعب دوراً كبيراً ومهماً في تطوير التعليم بحسب رأي عينة الدراسة. دراسة وأجرى الغافري (٢٠٠٨) دراسة هدفت للكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة الذاتية في مدارس سلطنة عمان والصعوبات التي يواجهها، مستخدماً المنهج الوصفي، والاستبانة وأسئلة المقابلة مفتوحة كأداة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الإدارة الذاتية في المدارس المطبقة له في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات. بينما أجرت الدوسري (٢٠٠٦م) دراسة بهدف التعرف على درجة الإدارة الذاتية في مدارس البنات في المملكة العربية السعودية، وتحديد مفهوم الإدارة الذاتية، وبيان مبررات ومتطلبات تطبيقها في المدارس، ثم تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وانتهت إلى أن من أهم مبررات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس حاجة المديرات إلى إصدار بعض القرارات دون الرجوع لإدارة التعليم، والحاجة لتوفير ميزانية للصرف على متطلبات المدرسة بمرونة ودون تعقيد. كما بينت أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس تعزيز الولاء والانتماء للمدرسة عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة شؤون المدرسة، وتنمية الموظفين مهنيًا. دراسة الشهرلي (٢٠٠٥م) بهدف دراسة أبرز أسس المركزية واللامركزية وأثرهما على فاعلية الأداء بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والسلوكي ومنهج النظم، باستخدام الاستبانة كأداة. وخلصت الدراسة إلى سلبية الافراط في استخدام المركزية وأن ذلك يعيق الانجازات. كما بينت

جمود وقصور اللوائح والتعليمات المركزية وأنها لا تفي بحاجة العمل، وتؤثر سلباً على فاعلية نظام الاتصالات. وأخيراً بينت الدراسة افتقار التنظيمات المركزية لمبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية، وتعارضها مع رغبة الموظفين في المشاركة في صنع القرارات في المنظمة. من جهة أخرى أجرى رسول Rasool (٢٠٠٠م) دراسة هدفت الدراسة لبحث قضايا تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس جنوب أفريقيا ووضع تصور لتطوير الإدارة الذاتية في المدارس: الأولويات والبدائل والاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية للإدارة المدرسية، باستخدام المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود قصور في تدريب الكوادر الإدارية في المدارس على الإدارة الذاتية نتيجة لحدثة التجربة في جنوب أفريقيا. كما بينت أن تطبيق نظام الإدارة تقبل المسئولية الجماعية نحو تطوير القدرة على الإدارة.

وفي مجال إدارة الجودة أجرت الغدير (١٤٣٠هـ) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق المديرات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تواجه المديرات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد العينة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. مستخدمة الاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة من المديرات والمعلمات يرون أن المديرات غالباً ما يطبقن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمات وأن أكثر المبادئ تطبيقاً من قبل المديرات في التعامل مع المعلمات هو الثقة وأقل المبادئ تطبيقاً في الإدارة بالحقائق. كما بينت أن أعلى معوق يحول دون تطبيق المديرات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هو " عدم وجود نظام حوافز يساعد على استقطاب مديرات متميزات " وأقلها " ضعف العلاقات الإنسانية بين المديرية والمعلمات".

وأجرى السحيم (١٤٢٥هـ) دراسة بهدف معرفة إسهامات وفوائد وعوائق تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ من وجهة نظر المدراء والمعلمين في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أنه: توجد فروق دالة لتطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ حسب المرحلة الدراسية التي يعمل بها أفراد العينة وكذلك حسب المؤهلات والخبرات والدورات التدريبية، وأوصت بالحد من الأنظمة الرسمية المعيقة للإبداع والتطوير في المدارس وزيادة مرونة الأنظمة مع التزام الإدارة العليا بدعم التوجه لتطبيق أيزو ٩٠٠٠ في المدرسة باعتباره المحك الرئيس لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. أما دراسة اليحيوي (١٤٢٢هـ) فهدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر متطلباتها، وعوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وأكثر المبادئ أهمية هو التركيز على العميل وأقلها أهمية هو أهمية النظام الرقابي، ورأت عينة الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بدرجة عالية، مع أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن أول هذه المبادئ هو احترام إنسانية العاملات يليها توفر الإمكانيات. وأوصت الدراسة بضرورة البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة الأولويات عند التطبيق، وأن تعمل الجهات المختصة في الوزارة بتذليل الصعوبات والمعوقات.

وفي مجال إدارة الوقت أجرى اللحيان (١٤٣٠هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصبة التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة. وخلص البحث إلى أن متوسطة واقع إدارة الوقت وفقاً للمهام الفنية والمهام الإدارية جاءت عالية. وأجرى السلمي (٢٠٠٨) دراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في أداة الدراسة بمتوسط يبلغ (٣,٩٣). وهدفت دراسة الصوري (٢٠٠٨) إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات التعليم العام بمحافظات غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة. وخلصت الدراسة إلى واقع إدارة الوقت كان بين مرتفع ومتوسط لجميع أبعاد الدراسة، واحتلت الأعمال والمهام الإدارية المرتبة الأولى في أبعاد الدراسة التي يقضي مديرو ومديرات المدارس وقت الدوام المدرسي فيها. وهدفت دراسة الغامدي (١٤٢٨هـ) إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. وتابع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كانت كبيرة جداً، وأن أسلوب الإدارة الذاتية والإدارة بالتفويض والإدارة بالأهداف يمارس بدرجة كبيرة.

#### • التعليق على الدراسات السابقة :

يبين استعراض الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بمحاور الدراسة الثلاث، كما يبين قلة الدراسات الخاصة بالإدارة الذاتية في التعليم في المملكة العربية السعودية. وتؤكد جميع الدراسات الخاصة بالإدارة الذاتية أهمية هذا التوجه لتحسين وتطوير نوعية التعليم في المدارس. كما بينت وجود متطلبات لازمة لتطبيق هذا التوجه. أما في محور إدارة الجودة فالدراسات عديدة ومتنوعة، وشملت جوانب المتطلبات والتطبيق والمبادئ والاستراتيجيات والمعوقات، وأكدت جميعها على أهمية تطبيق إدارة الجودة في المدارس. وفي محور إدارة الوقت تركزت الدراسات حول واقع إدارة الوقت لدى مدراء المدارس، وأهم أساليبها، ومعيقاتها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالها، فهي تتفق مع دراسات محور الإدارة الذاتية مثل رسول (٢٠٠٠)، والشعر (٢٠٠٨) في مكان تطبيقها. مدارس الإدارة الذاتية، ومع الدوسري (٢٠٠٦) في مجالها العام. كما

تتفق الدراسة مع دراسات إدارة الجودة مثل السحيم (١٤٢٥)، والغدير (١٤٣٠)، ومع دراسات إدارة الوقت مثل اللحيان (١٤٣٠)، والسلمي (١٠٠٨)، والغامدي (١٤٢٨) في مجالها وموضوعها العام إلا أنها تختلف معها في حدها المكاني حيث لم تتناول أي منها مدارس الرياض عدا دراسة الغدير (١٤٣٠) التي تناولت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس الرياض الثانوية للبنات. كما تختلف الدراسة الحالية عما سبقها عنها في أنها تتناول درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية فتربط بين المحاور الثلاث، وهو ما لم يتم طرقة في الدراسات السابقة في هذا المجال. ومن ناحية المنهجية تتفق الدراسة مع سابقتها مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للدراسة. وتختلف عنها في أن تجمع مع هذا المنهج الارتباطي للكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت. كما تختلف الدراسة مع سابقتها في مجتمع الدراسة وعينتها والذي يتكون من مدارس الإدارة الذاتية في مدينة الرياض بمختلف مراحلها، بينما تناولت دراسة الشعر (١٠٠٨) ودراسة رسول Rasool (٢٠٠٠م) مدارس الإدارة الذاتية في قطر وجنوب أفريقيا. أما بقية الدراسات فكان المجتمع مدارس التعليم العام العادية وبخاصة مدارس المرحلة الثانوية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل للموضوع، والإهداء لمراجع، وتصميم أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة. وبشكل عام فإنه بالرغم من وجود دراسات تناولت إدارة الجودة في التعليم، وأخرى تناولت إدارة الوقت، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها بأنها جمعت بينهما فكان هدفها الأساسي بيان درجة تطبيق هاتين الإدارتين في مدارس الإدارة الذاتية في مدينة الرياض، وبيان العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت، وهي على حد علم الباحثات من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع، حيث اقتصر معظم الدراسات السابقة على دراسة هذه المحاور بشكل منفصل. كما أنه لم يسبق على حد علم الباحثات دراسة درجة تطبيق إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية والتي تعد توجهها جديدا في إدارة المدارس في المملكة العربية السعودية.

### • الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها :

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وتفصيلاً للإجراءات التي استُخدمت في تصميم وتنفيذ أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### • أولاً: منهج الدراسة :

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديرات المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وهو منهج يعتمد على وصف الظاهرة بكافة أبعادها، ويعتمد إلى استقصائها وجمع بياناتها، وتحليلها، وتفسيرها لاستخلاص تعميميات ذات مغزى تؤدي إلى تقديم المعرفة (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ٢٢٣). كما استخدمت المنهج الارتباطي للتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في المدارس.

### • ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مديرات مدارس الإدارة الذاتية في مدينة الرياض من جميع المراحل الدراسية وعددهن (٩٧) مديرة. تم اختيار عينة عشوائية من مديرات المدارس عن طريق القرعة بنسبة ٥٢% ويوضح الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة والعائدة.

جدول رقم (٥) توزيع مجتمع الدراسة واختيار العينة وتوزيع الاستبانات

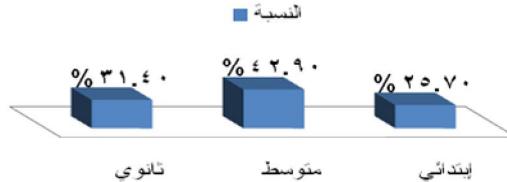
الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة العائد إلى الموزع	الاستبانات العائدة	الاستبانات الموزعة	عدد العينة	عدد المجتمع	الفئة
٣٥	٧٠%	٣٥	٥٠	٥٠	٩٧	مديرات المدارس

« خصائص العينة: تكونت عينة البحث من (٣٥) مستجيب، وتوضح الجداول (٤.٣) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيري المرحلة وسنوات الخبرة.  
« متغير المرحلة:

جدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المرحلة

المرحلة	العدد	النسبة
ابتدائي	٩	٢٥,٧%
متوسط	١٥	٤٢,٩%
ثانوي	١١	٣١,٤%
المجموع	٣٥	١٠٠%

### النسبة

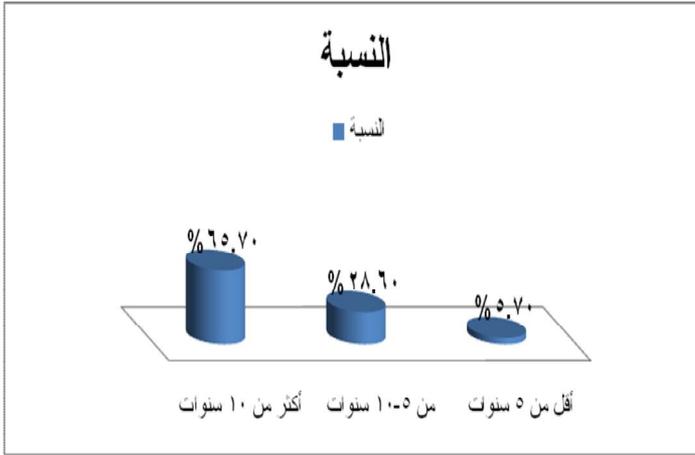


شكل رقم (٤) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير المرحلة.

يتضح من الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٤) أن مديرات المرحلة المتوسطة يمثلن النسبة الأكبر من إجمالي المجتمع بنسبة (٤٢,٩%) ، وأن مديرات المرحلة الثانوية يمثلن نسبة (٣١,٤%) من إجمالي المجتمع ، وأن مديرات المرحلة الابتدائية يمثلن نسبة (٢٥,٧%) من إجمالي المجتمع.  
« سنوات الخبرة:

جدول رقم (٧) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢	٥,٧%
من ٥ - ١٠ سنوات	١٠	٢٨,٦%
أكثر من ١٠ سنوات	٢٣	٦٥,٧%
المجموع	٣٥	١٠٠%



شكل رقم (٥) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل (٥) أن (٦٥,٧%) من المديرات خبرتهن (أكثر من ١٠ سنوات) وهن الفئة الأكثر، و(٢٨,٦%) من المديرات لهن سنوات خبرتهن تقع في الفئة من (٥ - ١٠ سنة)، (٥,٧%) لهن سنوات خبرة (أقل من ٥ سنة)، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة العالية.

#### • ثالثاً: أداة الدراسة :

◀ بناء أداة الدراسة: نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات بالاستفادة من قراءة الأدب النظري، والاطلاع على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة (ملحق رقم (١))، وتم عرضها على المشرفة والاستفادة من توجيهاتها، ثم عرضت على المحكمين وتم الاستئناس بأرائهم، وإجراء التعديلات الضرورية. وتكونت الاستبانة من قسمين: الأول يتعلق بمتغيرات الدراسة (المرحلة - سنوات الخبرة). أما الثاني فيضم (٤٢) فقرة موزعة على مجالي الدراسة (إدارة الجودة وإدارة الوقت).

◀ صدق أداة الدراسة: للتعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة تم تحكيمها ومن ثم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية (ملحق رقم (٢)). وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون (جدول (٨)).

ويتضح من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع مجالها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يدل على صدق اتساق الأداة.

◀ ثبات أداة الدراسة: لقياس الثبات تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) وجاءت القيم (جدول (٩)):

جدول رقم (٨) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور

المجال الثاني				المجال الأول			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
.9078**	١٢	.8349**	١	.5085*	٢٣	.6859**	١٢
.6493**	١٣	.7115**	٢	.7746*	٢٤	.5981**	١٣
.7215**	١٤	.7999**	٣	.7784*	٢٥	.5250**	١٤
.6710**	١٥	.6423**	٤	.5909*	٢٦	.5943**	١٥
		.9077**	٥	.7131*	٢٧	.7480**	١٦
		.1572**	٦			.7417**	١٧
		.7661**	٧			.8078**	١٨
		.6891**	٨			.7994**	١٩
		.7688**	٩			.5641**	٢٠
		.8392**	١٠			.5794**	٢١
		.7585**	١١			.7746**	٢٢
♦♦ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل							

جدول رقم (٩) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	مجالات الاستبانة
٠.٩٤٧٠	٢٧	المجال الأول: إدارة الجودة
٠.٩٤٠٩	١٥	المجال الثاني: إدارة الوقت
٠.٩٦٨٦	٤٢	الثبات الكلي للإستبانة

يتضح من الجدول (٩) أن معامل الثبات العام للأداة بلغ (٠.٩٦٨٦) وهو معدل ثبات عالي، ويدل على أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة في التطبيق الميداني للدراسة. وتراوح ثبات مجالات الدراسة بين (٠.٩٤٠٩ - ٠.٩٤٧٠) وتقع جميعها في فئة الثبات المرتفع.

#### • رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من أسئلة الدراسة ، تم استخدام برنامج (SPSS)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- « الأشكال البيانية.
- « التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجابة أفرادها لفقرات مجالات الدراسة.
- « المتوسط الحسابي لترتيب آراء أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة.
- « الانحراف المعياري لتحديد مدى تجانس استجابات عينة الدراسة حول متوسط استجاباتهم.
- « معامل التميز للتأكد من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

◀ معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت  
 ◀ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات أداة الدراسة.  
 ◀ إختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض والتي تعزي لمتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة.

ولتحديد معيار الحكم في الدراسة تم استخدام معادلة الوزن النسبي الفارق لتحليل استجابات عينة الدراسة لتحديد مدى الاتفاق نحو مجالات الاستبانة وفقراتها حيث تم حساب المدى (٤ - ٣=١)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا في المقياس الرباعي المستخدم (٣ ÷ ٤ = ٠.٧٥)، ويوضح الجدول (١٠) سلم إجابات الاستبانة ودرجاته ومعيار الحكم.

جدول رقم (١٠) سلم إجابات الاستبانة ودرجاته ومعيار الحكم

الدرجة	١	٢	٣	٤
سلم الإجابة	لم تتحقق إطلاقاً	منخفضة	متوسطة	كبيرة
معيار الحكم (المتوسط الحسابي)	١ - ١.٧٥	١.٧٦ - ٢.٥	٢.٦ - ٣.٢٥	٣.٢٦ - ٤

#### • الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها إجابات عينة الدراسة على عبارات الإستبانة ومناقشتها، من خلال التحليل الكمي للبيانات التي تم الحصول عليها، وتمت الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام باستخدام المعالجات الإحصائية التالية على برنامج (SPSS): التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج الإجابة على درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

يوضح الجدول رقم (١١) المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (٣,٧٩) من أصل (٤) ويانحرف معياري بلغ (٠,٤٨)، مما يدل على أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين وبدرجة عالية أن إدارة الجودة مطبقة وبشكل عالي، وقد بلغت عبارات هذا المحور (٢٧) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٧ - ٣,٢٠)، وتميزت أغلب العبارات بأنها مؤيدة بدرجة كبيرة وذلك حسب معيار الحكم المذكور في الفصل السابق وهذا يتفق مع دراسة اليحيوي (١٤٢٢هـ) و حيث رأت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة الغدير (١٤٣٠هـ) والتي توصلت إلى أن المديرات غالباً ما يطبقن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (١١) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق ادارة الجودة في مدارس الادارة الذاتية من وجهة نظر المديرات

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التأييد حسب معيار الحكم
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	لم تتحقق			
١٧	تهتم المديرية بتكوين فرق عمل	ك	٣٤	١	-	٠.١٧	١	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩٧.١	%٢.٩	-			
١٠	تتيح المديرية الفرصة للجميع لتقديم إسهامات فعالة في عملية التطوير	ك	٣٣	٢	-	٠.٢٤	٢	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩٤.٣	%٥.٧	-			
٨	توفر المديرية قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين في المدرسة	ك	٣٢	٣	-	٠.٢٨	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩١.٤	%٨.٦	-			
١٢	تساعد المديرية على رفع مستوى الأداء للعاملين في المدرسة.	ك	٣٢	٣	-	٠.٢٨	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩١.٤	%٨.٦	-			
١٣	تتيح المديرية للعاملين في المدرسة فرصة الالتحاق بالتدريب	ك	٣٣	١	-	٠.٣٧	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩٤.٣	%٢.٩	%٢.٩			
١٥	تعامل المديرية في التعاملات في المدرسة بعدالة	ك	٣٣	١	-	٠.٣٧	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩٤.٣	%٢.٩	%٢.٩			
١٨	تحاول المديرية القضاء على التنافس السلبي والتأكيد على المشاركة	ك	٣٢	٣	-	٠.٢٨	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩١.٤	%٨.٦	-			
٢٧	تعمل المديرية على الاستفادة من تجارب المدراس الأخرى كأمثال تحسين جودة العملية التعليمية	ك	٣٣	١	-	٠.٣٧	٣	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩٤.٣	%٢.٩	%٢.٩			
١	لدى مديرية المدرسة قناعة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ك	٣٢	٢	-	٠.٤٠	٩	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%	%٩١.٤	%٥.٧	%٢.٩			



									أول مرة للعاملات في المدرسة	
مؤيدة بدرجة كبيرة	١٨	٠.٥٨	٣.٨٠	-	١	٤	٣٠	ك	تخلق المديرية مناخ عمل مفصلاً بالثقة ومشجعاً على الحرية والإبداع	٢٠
مؤيدة بدرجة كبيرة	٢٠	٠.٤٩	٣.٧٧	-	١	٦	٢٨	ك	تتجنب المديرية المركزية في العمل	٧
مؤيدة بدرجة كبيرة	٢٠	٠.٦٥	٣.٧٧	١	١	٣	٣٠	ك	تقلل المديرية من الهدر التعليمي بدراسة أسباب تسرب الطائرات ورسوبيين	٢٥
مؤيدة بدرجة كبيرة	٢٢	٠.٦٨	٣.٦٩	-	٤	٣	٢٨	ك	تستخدم المديرية عمليات الاتصال الحديثة والإدارة الإلكترونية في الإدارة.	١٩
مؤيدة بدرجة كبيرة	٢٣	٠.٦٨	٣.٦٦	-	٤	٤	٢٧	ك	تضع المديرية معايير محددة للعمل	١١
مؤيدة بدرجة متوسطة	٢٤	٠.٧٤	٣.٥٤	١	٢	٩	٢٣	ك	تلتزم المديرية بتزويد جميع العاملات بأهداف المدرسة المتعلقة بالجودة الشاملة.	٥
مؤيدة بدرجة متوسطة	٢٥	٠.٧٨	٣.٤٦	١	٣	١٠	٢١	ك	تعقد المديرية اللقاءات والندوات والمحاضرات التي تتعلق بأساسيات تطبيق الجودة الشاملة	٢
مؤيدة بدرجة متوسطة	٢٦	٠.٩٦	٣.٢٩	٣	٣	١٠	١٩	ك	لدى المديرية خطة خاصة بتطبيق الجودة الشاملة	٣
مؤيدة بدرجة متوسطة	٢٧	٠.٩٠	٣.٢٠	٢	٥	١٢	١٦	ك	توفر المديرية دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٤
مؤيدة بدرجة كبيرة			٣.٧٩						المتوسط الحسابي العام	
			٠.٤٨						الإحصاء العام	

وكان أكثر عبارة تم تأييدها بدرجة كبيرة في من قبل مديرات المدارس الذاتية هي العبارة رقم (١٧) وهي "تهتم المديرية بتكوين فرق عمل"، وقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,١٧)، وقد يرجع ذلك لقناعة المديرات بالتوجهات التربوية الحديثة التي تؤكد على العمل الجماعي. أما العبارة التي حصلت على أدنى درجة متوسط حسابي ودرجة تأييد متوسطة فهي العبارة رقم (٤) "توفر المديرية دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة"، وقد حصل على المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، ويبدل ذلك على قصور في التطبيق الصحيح لمبادئ الجودة، وضعف في قيام الإدارة العليا ممثلة في الوزارة في وضع أدلة تساعد المديرات في التطبيق العملي لإدارة الجودة.

**السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديرات المدارس؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية على برنامج (SPSS): التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج الإجابة على درجة تطبيق إدارة الوقت من وجهة نظر مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

جدول رقم (١٢): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية من وجهة نظر المديرات

رقم العبارة	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التأييد حسب معيار الحكم
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	لم تتحقق				
١	تقوم مديرية المدرسة بتدوين الأهداف التي تسعى لتحقيقها	٣٤	١	-	-	٣,٩٧	٠,١٧	١	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%٩٧,١	%٢,٩	-	-				
٦	تفوض المديرية بعض المهام للوكيلات والإداريات	٣٢	٣	-	-	٣,٩١	٠,٢٨	٢	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%٩١,٤	%٨,٦	-	-				
٧	تحاول المديرية إنجاز المهام المهمة بأسرع وقت	٣٣	١	١	-	٣,٩١	٠,٣٧	٢	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%٩٤,٣	%٢,٩	%٢,٩	-				
٨	تسمح المديرية بإجراء بعض التعديلات الضرورية في برنامج عملها اليومي	٣٢	٣	-	-	٣,٩١	٠,٢٨	٢	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%٩١,٤	%٨,٦	-	-				
٢	تضع المديرية زمناً محدداً	٣٢	٢	١	-	٣,٨٩	٠,٤٠	٥	مؤيدة بدرجة كبيرة
		%٩١,٤	%٥,٧	%٢,٩	-				

كبيره								تحقيق كل هدف	
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	٥	٠.٤٠	٣.٨٩	-	١	٢	٣٢	ك	٣
				-	%٢.٩	%٥.٧	%٩١.٤	%	تنظم المديرية الوقت من الخطط اليومية
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	٥	٠.٤٠	٣.٨٩	-	١	٢	٣٢	ك	٥
				-	%٢.٩	%٥.٧	%٩١.٤	%	توزع المديرية المسؤوليات على العاملات في المدرسة منذ بداية العام.
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	٥	٠.٣٢	٣.٨٩	-	-	٤	٣١	ك	١١
				-	-	%١١.٤	%٨٨.٦	%	تحاول المديرية إيجاد حل لكل مشكلة من المرة الأولى
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	٩	٠.٤٣	٣.٨٦	-	١	٣	٣١	ك	١٢
				-	%٢.٩	%٨.٦	%٨٨.٦	%	تضع المديرية جدول زمني محدد للاجتماعات
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	٩	٠.٤٣	٣.٨٦	-	١	٣	٣١	ك	١٤
				-	%٢.٩	%٨.٦	%٨٨.٦	%	تقوم المديرية بتقييم ما أنجز من أعمال باستمرار
درجـة التأييد حسب معيار الحكم	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	رقم العبارة
				لم تحقق	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة		
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	١١	٠.٤٥	٣.٨٣	-	١	٤	٣٠	ك	٤
				-	%٢.٩	%١١.٤	%٨٥.٧	%	توزع المديرية الوقت على جميع الأنشطة التي يحتاجها العمل
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	١١	٠.٣٨	٣.٨٣	-	-	٦	٢٩	ك	١٣
				-	-	%١٧.١	%٨٢.٩	%	ترك المديرية مساحة مرنة في الجداول لزيارات المستوفات المفاجئة للمدرسة
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	١٣	٠.٥٨	٣.٨٠	-	٣	١	٣١	ك	٩
				-	%٨.٦	%٢.٩	%٨٨.٦	%	تعتمد المديرية على التقنيات الالكترونية لتسريع إنجاز المهام
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	١٤	٠.٥٥	٣.٧٧	-	٢	٤	٢٩	ك	١٠
				-	%٥.٧	%١١.٤	%٨٢.٩	%	تقيس المديرية الوقت اللازم لإتمام كل مهمة.
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة	١٥	٠.٦٦	٣.٧٤	١	١	٤	٢٩	ك	١٥
				%٢.٩	%٢.٩	%١١.٤	%٨٢.٩	%	تقوم المديرية بخصر كل ما يؤدي إلى إهدار الوقت للسيطرة عليه
مؤيـدة بـدرجـة كـبيرـة			٣.٨٦						المتوسط الحسابي العام
			٠.٤١						الانحراف المعياري العام

يوضح الجدول رقم (١٢) المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ (٣,٨٦) من أصل (٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٤١)، مما يدل على أن مديرات مدارس الإدارة الذاتية يرين أن إدارة الوقت مطبقة وبشكل عالي، وقد بلغت عبارات هذا المحور (١٥) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٧) - (٣,٧٤)، وتميزت أغلب العبارات بأنها مؤيدة بدرجة كبيرة وذلك حسب معيار الحكم المذكور في الفصل السابق. وكانت أكثر عبارة تم تأييدها هي العبارة رقم (١) " تقوم مديرة المدرسة بتدوين الأهداف التي تسعى لتحقيقها "، وقد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,١٧). وقد يعود ذلك لخبرة المديرات وما تلقينه من تدريب في إدارة الوقت والتخطيط التربوي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الصوري (٢٠٠٨م) حيث أن الأعمال الإدارية احتلت المرتبة الأول ومن بينها تدوين الأهداف.

أما العبارة التي حصلت على أدنى درجة متوسط حسابي بالرغم من أنه تم تأييده من قبل مديرات المدارس الذاتية بدرجة كبيرة وهي العبارة رقم (١٥) وهي " تقوم المديرية بحصر كل ما يؤدي إلى إهدار الوقت للسيطرة عليه"، وقد حصل على المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٦). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغامدي (١٤٢٨هـ) في أن التعامل مع مضيعات الوقت جاءت بدرجة منخفضة.

**السؤال الثالث : ما هي العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتي بمدينة الرياض؟**

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٣):

الجدول رقم (١٣) : نتائج معامل ارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الوقت

إدارة الوقت		المتغير
الدلالة الاحصائية	معامل ارتباط بيرسون	إدارة الجودة
0.000	0.916**	

علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين إدارة الجودة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض. وهذا يعني أنه تطبيق المديرات لإدارة الجودة نتج عنه حسن استغلال لوقتهن والعكس صحيح فكلما زادت إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتي بمدينة الرياض كلما زادت إدارة الوقت.

**السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض والتي تعزي لتغيري المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة؟**

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) وتم حساب الفروق وفقاً للمتغيرات التالية:

### • أولاً: المرحلة الدراسية :

معرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "المرحلة الدراسية" تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "المرحلة الدراسية"

القيمة الإحتمالية P-Value	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.788	0.24 0	0.029	2	0.057	بين المجموعات	إدارة الجودة
		0.119	32	3.812	داخل المجموعات	
			34	3.869	المجموع الكلي	

♦ دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "المرحلة الدراسية"، مما يدل على عدم تأثير المرحلة الدراسية في استجابات عينة الدراسة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة دراسة السحيم (١٤٢٥هـ) والتي بينت نتائج الدراسة أنه: توجد فروق دالة لتطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ حسب المرحلة الدراسية التي يعمل بها أفراد العينة وكذلك حسب المؤهلات والخبرات والدورات التدريبية.

### • ثانياً: سنوات الخبرة:

معرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) والجدول رقم (١٦) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٥) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"

القيمة الإحتمالية P-Value	قيمة اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
0.293	1.278	0.143	2	0.286	بين المجموعات	إدارة الجودة
		0.112	32	3.583	داخل المجموعات	
			34	3.869	المجموع الكلي	

♦ دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرهم لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة"، مما يدل على عدم تأثير عدد سنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة.

### • توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، تم التوصل إلى عدد من التوصيات، وإجراءات تنفيذها على النحو التالي:

◀ التوسع في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس لما لها من أثر إيجابي في تطبيق الجودة وفعالية إدارة وقت الإدارة المدرسية.

◀ انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول درجة تطبيق مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض لإدارة الجودة، حيث أن العبارات التي تمت الموافقة عليها بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة هي " تلتزم المديرية بتزويد جميع العاملين بأهداف المدرسة المتعلقة بالجودة الشاملة"، و " تعقد المديرية اللقاءات والندوات والمحاضرات التي تتعلق بأساسيات تطبيق الجودة الشاملة"، و " لدى المديرية خطة خاصة بتطبيق الجودة الشاملة" و " توفر المديرية دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة".

مما سبق توصي الدراسة بالتالي:

- ✓ تكثيف البرامج التثقيفية والتوعوية حول أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وضع تعميم معتمد من وزارة التربية والتعليم يختص بضرورة وضع خطة خاصة لتطبيق لجودة الشاملة من قبل المديرية، وعقد اللقاءات والندوات والمحاضرات التي تتعلق بأساسيات تطبيق هذه الخطة.
- ✓ توفير دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويوزع على جميع العاملين في المدرسة.

◀ انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول درجة تطبيق مديرات مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض لإدارة الوقت، وبالرغم من أن جميع العبارات تمت الموافقة عليها بدرجة عالية من قبل أفراد العينة إلا أن أقل العبارات موافقة هي " تعتمد المديرية على التقنيات الالكترونية لتسريع إنجاز المهام"، و " تقيس المديرية الوقت اللازم لإتمام كل مهمة"، و " تقوم المديرية بحصر كل ما يؤدي إلى إهدار الوقت للسيطرة عليه".

مما سبق توصي الدراسة بالتالي:

- ✓ الاستفادة من التقنيات الحديثة ونظم الاتصالات في إدارة المهام والوقت من خلال تفعيل الإدارة الذاتية.
- ✓ الاهتمام بجدولة الزمن واستخدام المنهجية العلمية في قياس وتحديد الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
- ✓ عقد دورات للمديرات لتعريفهن بمضيعات الوقت وطرق التغلب عليها.

### • مقترحات الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت في مدارس الإدارة الذاتية بمدينة الرياض، لذلك فهناك فرص للبحث في الجوانب التالية:

◀ إجراء دراسات تبحث في أثر تطبيق إدارة الجودة على مخرجات المدارس.

« إجراء دراسة مقارنة بين مديرات مدارس الإدارة الذاتية ومديرات المدارس الأخرى لمعرفة أثر نوع الإدارة على الجودة في المدارس.

### • المراجع العربية :

- الأغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٠م) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، بيروت: دار النهضة العربية.
- بطاح، أحمد (٢٠٠٦م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. بيروت: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر والتوزيع
- بن سعيد، خالد بن سعد عبدالعزيز (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- البيلاوي، حسن (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمصر، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر: التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الحادي والعشرين، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة.
- الجابري، علي بن محمد (٢٠٠٦م). مشروع الإدارة المدرسية الذاتية من أجل أداء أفضل. رسالة التربية - سلطنة عمان، ع ١١، ٢٨ - ٣٢.
- الجبر ، زينب علي (١٤٢٣هـ) إدارة الوقت لدى مديرات الإدارة المدرسية المطورة (( دراسة ميدانية )) . المجلة التربوية - الكويت ، ع ٤٧ ، مج ١٢ ، ص ٣٣ - ٩٣ .
- الخطيب ، محمد (٢٠٠٧م) مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم العام) القصيم.
- درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤م). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي بدول الخليج، الرياض، ص ١٤
- الدوسري، خلود (٢٠٠٧). الإدارة الذاتية في مدارس البنات في مدينة الرياض . تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- الرحبي ، سيف (٢٠١١م) . نماذج تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في بعض الدول الأجنبية ، مجلة التطوير التربوي ، ع ٦٢ ، ص ٤٥ - ٤٨
- رمضان، محمد جابر (٢٠١١م). مدى توافر مبادئ إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بكلية جامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، كلية التربية ع ٢٩، ص ١٠٩-١٤٦.
- سرور ، سهى (٢٠٠٨) تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية أصول التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
- سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، ص ١٦ .
- السلمي، فهد عوض الله (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- سليمان، هناء (٢٠١١م). الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس المصرية. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع ١١٩، ص ١٧١ - ١٩٣ .
- السواط، طلق و سندي، طلعت و الشريف، طلال (٢٠٠٧م). الإدارة العاملة المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. جدة: دار حافظ للنشر.
- الشريف، خالد بن سعود (٢٠١١م). محددات إدارة الوقت لدى المدرء المهنيين: دراسة في إطار الخدمة الاجتماعية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإجتماعية . السعودية ، ع ١ ، مج ٣ ، ص ١١٨ - ١٧٢

- الشعر، مرشد. (٢٠٠٨). المدارس المستقلة في دولة قطر ودورها في تطوير التعليم من وجهة نظر القادة التربويين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
- الشمري، ذهب نايف مظهر (٢٠١٠). إدارة الوقت المدرسي بمدارس البنات بمدينة حائل: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. مصر، ع ١٧، ص ٩١. ١٤٤.
- الشهري، جرمان (٢٠٠٥). المركزية واللامركزية وأثرهما على فاعلية الأداء بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة، الجامعة الأمريكية : لندن.
- الصرن، رعد. (٢٠٠٠). فن وعلم إدارة الوقت. دمشق: دار الرضا.
- الصورى، كمال عبدالحميد. (٢٠٠٨). واقع إدارة الوقت لدى مديري ومديرات التعليم العام بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة.
- عبد الحى، رمزي. (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مكتبة زهران الشرق.
- عبدالعليم، أسامة، والشريف عمر. (٢٠١٠). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. القاهرة: المكتبة العصرية.
- العجمي، محمد (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة العريني، عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠١٠). عوامل هدر الوقت المدرسي كما يراها مديرو مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية . عين شمس - مصر، ع ٣٤، ج ٢، ص ٤١٧. ٤٤٩.
- الغافري، جمال. (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية والصعوبات التي تواجهها في سلطنة عمان كما يراها الإداريون والمعلمون ومديرو تلك المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.
- الغامدي، علي (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO9002)، ورقه عمل مقدمة للقاء بعنوان الجودة في التعليم العام في جامعة طيبة و المنعقد في الفتره بين ١٥ - ١٦.
- الغامدي، محمد أحمد. (١٤٢٨هـ). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- الغدیر، ريم (١٤٣٠هـ) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- الفتلاوي، سهيلة محسن. (٢٠١١م). العوامل المؤدية إلى الهدر في استثمار الوقت المدرسي كما يدركها مديري مدارس شعبة درنة. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، ع ١٣، ص ٢٤-٢٤.
- فرح، ياسر (٢٠٠٨م) إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القبیسی، ناصر. (٢٠٠٦م). إدارة الوقت وضغوط العمل. الرياض: دار الزهران.
- اللحيان، سليمان ابراهيم. (١٤٣٠هـ). إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في منطقة القصيم التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- المصلح، إسماعيل (١٤٢٢). نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن الحادي والعشرين. قطر، حولية كلية التربية، ع ١٧.

- الهادية، أمينة سيف. (٢٠١١م). نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان. مجلة التطوير التربوي، ع ٦٢، ٣٤ - ٣٧.
- الهاللي، الهاللي الشرييني. (١٩٩٨م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي: رؤية مقترحة مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، ع ٣٧.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٤م). خطة الوزارة للسنوات العشر القادمة (١٤٢٥ - ١٤٣٥ - ٢٠٠٤/٢٠١٤م): الرياض.
- البحيوي، صبرية. (٢٠١٢م). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية والنفسية - البحرين، ع ١، مج ١٣، ص ٧٢ - ١٠١.

#### • المراجع الأجنبية :

- Candoli, C. I. (1995). Site-Based Management in Education - How to Make it Work in Your School, Lancaster, P.A: Technomic Publishing, Co.
- Cheng, Y. C. (1996). School Effectiveness and School-Based Management Bristol, P. A. Falmer, Press.
- David, J. L. (1996). The Who, What, and Why of Site-Based Management, Educational Leadership, No. (53-54).
- Juran, M. (1992). Juran on Quality by Design: the Steps for lanning Quality into Goods and Services, New York: the free press
- Rasool, M. H. A. (2000). Conceptualising School-Based Management Development: Priorities, Alternatives, Strategies and Future Directions for School Management. ED. D. Dissertation. University of South Africa. South Africa.

#### • المراجع الإلكترونية :

- الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات). مركز التربية والتعليم بالوسط. (١٤٣٤هـ). تم استرجاعه بتاريخ ١٩ / ٦ / ١٤٣٤هـ على الرابط <http://middle.rge.gov.sa/site/ /tabid/142/Default.aspx>
- التوجه نحو الإدارة الذاتية. (١٤٣٤هـ). تم استرجاعه بتاريخ ١ / ٦ / ١٤٣٤هـ على الرابط <http://schools-self-management.blogspot.com/2013/01/blog-post.html#more>
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٤ هـ. [www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa)
- الدليل، صالح (٢٠٠٩م). إدارة وقت العملية التعليمية أهم معوقات استثمار الوقت المخصص للعملية التعليمية.. تم استرجاعه بتاريخ ١٩ / ٦ / ١٤٣٤هـ على الرابط <http://knol.google.com/k>
- الزهراني، بشير، الإدارة الذاتية، ورقة عمل مقدمة للقاء الفصلي لمدير عام التربية والتعليم بمديري المدارس بمنطقة الباحة، تم استرجاعه بتاريخ ٢٢ / ٦ / ١٤٣٤هـ على الرابط [www.bahaedu.gov.sa/vb/attachment.php?attachmenid=1474&d...](http://www.bahaedu.gov.sa/vb/attachment.php?attachmenid=1474&d...)
- والي، عدنان. (٢٠١١م). فن إدارة وتنظيم الوقت. تم استرجاعه بتاريخ ١٩ / ٦ / ١٤٣٤هـ على الرابط <http://www.google.com.sa/search?hl=ar&safe=active&q>

