PEAJEPS ISNI 0502828001 ISSN : 2789-1941
Vol 3, No9, 2023, pp 284 - 307

مجلة علمية محكمة

مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2023-07-03)، تاريخ قبول النشر (2023-08-18)

" واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها"

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية: د. هيام حسام الدين صندوقة

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية: أ.د. خالد محمد أبو عصبة

[1] اسم الجامعة والبلد (للأول): العلوم التربوية- الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

[2] اسم الجامعة والبلد (للثاني): العلوم التربوية- الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

ranoosh.sandouka@gmail.com

Doi: لاستعمال هيئة التحرير

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها، وبيان أثر كل من: النوع الإجتماعي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة على واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وتم أخذ مجتمع الدراسة بالكامل كعينة للدراسة، استخدمت الباحثة الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من(20) فقرة، وتم التحقق من صدقها بعرضها على محكمين، ومن ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس جاء بدرجة "عالية"، وبناءً على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات نشر ثقافة التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها وتحفيز الدافع الذاتي ومحاسبة المقصرين، حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

كلمات مفتاحية: التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة، المدارس الحكومية.

" The reality of applying Sustainable Development in light of the standards of Total Quality Management in governmental schools in Jerusalem from the point of view of their principals"

Abstract:

This study aimed to The reality of applying Sustainable Development in light of the standards of Total Quality Management in governmental schools in Jerusalem from the point of view of their principals, It also aims to indicate the impact of: gender, educational qualification, and school level. The study population consists of all principals of governmental schools in Jerusalem directorate; whose number is (51) male and female principals; given that the entire study population was selected as the study sample. The researcher used the questionnaire to achieve the objectives of the study, as it consisted of (20) items, The validity of tool has been verified by presenting it to arbitrators, and also the reliability of the tool was verified using Cronbach's alpha coefficient. Moreover, the analytical descriptive method was used for data analysis using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program and coming out with the results.The results of the study showed that the reality of applying Sustainable Development in light of the standards of Total Quality Management in governmental schools in Jerusalem from the point of view of their principals were of a "high" degree, Based on these results, the study recommended several recommendations.

Keywords: Sustainable Development, Total Quality Management, governmental schools.

المقدمة

يُعدّ التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي؛ فالتغييرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتّطورات مستمرة في شتّى نواحي الحياة؛ لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التّحدّيات الّتي تُواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين، ففي ظل التّطورات الحديثة يَبْرُزْ دور المنظمات على اختلاف أنواعها، مما يستلزم وجود قيادة قادرة على التّعامل مع متغيّرات وتحدّيات العصر بكل كفاءة وفاعلية للوصول إلى أداء متميّز.

ونظراً للدور البارز للمؤسسة التّربوية؛ وإزاء التّغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنّظام التّربوي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التّحديات بالطّرق التّقليديّة، وضرورة إحداث تغيير في دور المدارس ونظام التّعليم، لذا بات على المعنيين بالإدارة التّربويّة اللحاق بركب التّقدم العلمي والتّقني، واستشراف المستقبل وضرورة الإهتمام بالأفكار المبتكرة؛ انسجاماً مع حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات التكنولوجيا واحتياجات السوق من جهة أخرى، وذلك بتبني أساليب إداريّة جديدة تتسم بالسّرعة والإبتكار والفعالية لمواجهة تلك التّحديات ومواكبة التغييرات؛ تنتقل بالمؤسسة التربوية بقوة الى التعايش والاستجابة مع المتطلبات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لمواجهة الوضع الحالي (القرني،2019؛ ومام وحلاب، 2016؛ والدّجاني، 2013).

كما يحظى مُديري المدارس بدورٍ هامّ في العمليَّة التَّعليميّة، فمن خلالهم تَتَّحقق التَّنمية والتَّطور التَّعليمي وتَحسين الأَداء والمُخرجات التَّربويَّة، فقد أصبحت المؤسّسات التَّعليميّة مُطالبة بِمُسايَرة التَّطوُّر وإحداثِ تغييرٍ بِسياساتها التَّربويَّة، فالعمليّة التَّعليميّة هي عبارة عن عمليّة تقومُ من أجلِ التَّغييرِ والتَّطوير، وَلِذلك فإنَّ نتاجَ هذهِ العمليَّة مُتوقِّف إلى حدٍّ كَبير بإدارتها الَّتي تُمثِّل القيادة المسؤولة عن سيرِ العمليَّة التَّربويَّة وحُسنِ توجيهه (طالبي وآخرون، 2016؛ وبسيسو، 2003)، حيث يمكن القول بأنّ مديري المُؤسّسات التَّعليميَّة يَأتونَ في مُقدِّمَةِ هؤلاءِ القادَة الَّذين يَحظون بالعِناية والإهتمام؛ لما يتطلبه دوره بإسهامه في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلميه لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

ونظراً لأنَّ موضوعَ التنمية المستدامة تَتَحكمُ فيه عوامل مُتعدِدة ومُتداخلة، إلاّ أَنّنا سوفَ نُسلِّطُ الضَّوءَ في هَذِهِ الدِّراسة على إحدى الإتجاهاتِ الإداريّة المُعاصِرَة الَّتي نرى أنَّ لها أهميَّتها الخاصَّة، أَلا وَهِيَ إدارة الجودة الشّاملة حيثُ أنَّ نجاح المؤسسة التربوية يَتَوقَف إلى حدٍّ بعيد على استخدام النَّمط الإداريّ المُلائِم؛ لمواكبة عجلة التنمية بجمع جوانبها والإرتقاء بالمؤسسات التعليمية وضمان بقاءها، بَعدما أَوصَت العديد من الدِّراسات بإجراءِ دراساتٍ تَتناول هذا الأُسلوب الإداريّ الهامّ كَدِراسَة (العمري والرزيقية، 2022)؛ و(القحطاني،2020)؛ لذلك انطلقت هَذِهِ الدِّراسَة للكشف عن واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، لِما لَها مِن دورٍ قَويّ في الإرتقاء بالمؤسسات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة لها.

مشكلة الدراسة

من خلال خبرة الباحثان وعملها في المجال التربوي، وفي ضوء ما يشهده النظام التربوي من تجدد في المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة التي تجعل المنظمة مضطرة لبناء نظام محكم في بيئتها الدّاخلية لمجابهة جميع التّقلبات في البيئة الخارجية والداخلية والتّطورات المتلاحقة نتيجة عصر تكنولوجي متقدم، مما يجعل المؤسسات التّعليمية تواجه العديد من التّحديات، وهذا يتطلب إجراء تغييرات واعتماد أساليب إداريّة غير تقليديّة من أجل دفع العملية التعليمية للأمام، الأمر الذي يستدعي إعداد وتوفر قيادات إداريّة تعمل على تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى المعلمين وتشجيع الطّاقات الإبداعيّة لدبهم، ولا شكّ أنّ الأسلوب الإداري الّذي يستخدمه القائد يؤثّر على نجاح المؤسسات الّتي يديرها هؤلاء القادة وضمان استمراريتها، لذلك، فإنّ المؤسسات التعليمية تحتاج إلى أساليب إدارية فعالة لتحقيق الرّيادة والتميّز.

ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وفاعليتها في تطوير ودعم المؤسسات التعليمية، وقد أوصت العديد من الدراسات باتباع هذه الطريقة الإدارية، كدراسة (القحطاني، 2020)؛ و(الحجوج وأبو علي، 2018)، فجاءت مشكلة الدراسة للتعرف إلى واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وبناءً عليه تتحدد مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلين الآتيين:

1- ما واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها ؟

2- هل تختلف تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس، باختلاف متغيرات الدّراسة: النوع الإجتماعي، المؤهّل العلمي، ومستوى المدرسة؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس.

2- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس باختلاف متغيرات الدّراسة (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة).

أهمية الدراسة

تنبع أهميّة الدّراسة في أهميّة الموضوع الذي تتناوله، ويتمثل في إلقاء الضوء إلى واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، حيث أنّ موضوع التنمية المستدامة هو أحد مواضيع السّاعة؛ لما له من دور مهم في بقاء المؤسسة وتطورها، كما تكتسب الدراسة أهميتها كونها الدراسة الأولى في التعرف إلى واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة

الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس – بحدود علم الباحثان–، مما يعطي أهمية لهذا الموضوع، وإضافة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع، والفائدة المتوقعة في حال أُخذ بالنتائج.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات، أهمها:

التنمية المستدامة اصطلاحاً: هي الاستفادة من الموارد التي يحتاجها الفرد على المدى الطويل؛ من أجل خلق البيئة التي تعطي وتحافظ على الحياة (Shahid, 2014) .

وتعرف التنمية المستدامة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: هي مقدار استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المحددة في الاستبانة، لقياس مدى تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة؛ أي أنه كلما كانت درجات المستجيبين مرتفعة كانت التنمية المستدامة أكثر تطبيقاً.

إدارة الجودة الشاملة: الجودة الشاملة فهي تشمل جميع وظائف المؤسسة وليس المنتج أو الخدمة فقط، إضافة إلى أنها تشمل كل مستويات التسيير وجميع أفراد المؤسسة، وأنّ مفهوم الزبون أصبح يضم الزبون الداخلي والخارجي، ولهذا فقد انتقلت الجودة من مفهوم جودة المنتج إلى جودة المؤسسة ككل، ويبقى المصطلح في تطور مستمر (كيلاني، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها: منهج علمي متكامل، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المدرسة، ويتكون من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، والتحسين المستمر للأداء، والخدمات المقدمة وتطويرها باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدير المدرسة.

المدارس الحكومية: "أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو وزارة أو سلطة حكومية" (وزارة التربية والتعليم،2019، ص6).

الإطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري

مفهوم التنمية المستدامة

نظراً للتّغيرات السّريعة، وفي ظلّ المشكلات المتداخلة الّتي باتت تواجهها المؤسسات التّربوية، أصبح الاهتمام بالتنمية المستدامة أحد الآليّات الهامّة لمواجهة تلك التّحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين في المؤسّسة التّربوية، حيث يعتبر التّسيير والتّنظيم الإداري الرّابط الأهم بين كافة العمليات والوظائف في المؤسسة.

تشير الدراسات إلى وجود تعريفات عديدة لمفهوم التنمية المستدامة، فقد عرّفها الحارثي (2006) بأنها سلسلة متصلة مخططة ومتكاملة من خبرات النمو الوظيفي والفردي، وأكدت على أنها تعنى بالعمل على تطوير مفاهيم جديد للدور والبناء التنظيمي وبناء علاقات تشاركية، ومساعدة الموظفين على الأخذ بعين الإعتبار الطرق الحديثة في التمية المهنية للإستفادة من القوى البشرية، كما عرف الشبول (2015) التنمية المستدامة بأنها: عملية تنمية وتطوير باستمرار لكافة مناحي الحياة بشكل عام، أما من منظور تربوي فهي تنمية وتطوير لعناصر وجوانب العملية التربوية كافة، وما تشتمل عليه من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

ويعرف الباحثان التنمية المستدامة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: ممارسات مديري المدارس التي تساعد في تنفيذ عمليات إدارية جديدة، أو برامج تطوير جديدة للعاملين في محتواها وشكلها، واستخدام التقنيات الحديثة للمساهمة في إحداث التغيير المنشود للإرتقاء بالمؤسسة التربوية.

أهميّة التنمية المستدامة

يرى أبو هاشم (2018) والحارثي (2012) أنّ أهمية التنمية المستدامة تتمثل في القدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر، وتوافر بيئة إبداعية في المنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات لصالح المنظمة والأفراد، مما يساهم في تنمية القدرات الفكرية وعقلية العاملين بالمنظمة، وحسن استغلال الموارد البشرية ، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتماشى مع المتغيرات المحيطة.

ويرى الباحثان أن التنمية المستدامة يعد من أهم عناصر المنظمات الناجحة التي تتميز في أدائها والتي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإداري، والعمل على دعم موظفيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، حتى يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية والإرتقاء بالعمل إدارياً وفنياً.

أهمية التعليم من أجل التنمية المستدامة

يتضمن هذا المفهوم مهارات التعلم والاتجاهات والقيم التي توجه وتحفز الأفراد على التماس سبل العيش المستدام، والعيش بطريقة مستدامة؛ فالتعليم من أجل التنمية المستدامة هو عبارة عن تعليم شامل ذو قدرة تحويلية، يعالج مضامين التعلم ونتائجه، والنهج

التربوي وبيئة التعلم، كما يسعى التعليم من أجل التنمية المستدامة إلى تمكين التعامل مع أوجه التعقيد وانعدام المساواة والاختلافات في الرأي، التي تثيرها قضايا في مجالات البيئة والتراث الطبيعي والثقافة والمجتمع والإقتصاد (دهان وزغاشو، 2018).

مقومات تعليم الإستدامة

يرى البريدي (2015) أنّ أهم مقومات تعليم الاستدامة ما يلي:

1- الإطار الحضاري الثقافي: فمن الثابت أن التعليم يتأثر بمثل هذا الاطار، ويرجع ذلك لعوامل ثقافي واجتماعية وهيكلية وتربوية تعليمية.

2- تأمين الاستدامة: وتتمثل في دعم الإدارة العليا وتأمين الموارد والتعاون والتفاعل.

3- مادة الاستدامة: وتتضمن مادة تدريسية متنوعة وملائمة ومرتبطة بالحياة والمهنة ومقبولة ثقافياً.

4- تعلم الاستدامة: ويقصد به متعلم مستمع مستغرق متحفز قادر على تخطي حدود التخصصات.

5- معلم الاستدامة: وهو معلم متكرس على الاستدامة متحفز ومحفز، متقن للتطبيقات.

6- مهارات الاستدامة: ويمكن اكتسابها وهي متنوعة وقابلة للتطبيق في كل مجال.

7- ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا لبرامج إدماج الاستدامة في المناهج والمقررات.

8- تبني فلسفة التعليم والتدريب المستمرين، ففكر الاستدامة يتميز بالديناميكية والتجدد المستمرين، وخاصة وأنه يعالج مشكلات وأزمات ذات طبيعة متجددة.

9- أهمية استخدام أدوات متطورة لتحليل البيانات والمعلومات ذات الصلة لدعم قرارات الاستدامة.

10- أهمية مراعاة حجم المؤسسة التعليمية؛ وذلك أن الحجم يؤثر على درجة التعقيد والصعوبة في إدارة الإستدامة في مقرراتها وبرامجها التعليمية.

11- التشديد على أن التعلم للاستدامة هو عملية بنائية تراكمية يبدأ من الحضانة إلى الجامعة.

12- استخدام أساليب تعلم متنوعة فاعلة تلائم شرائح الطلبة، كأسلوب التعلم لحل المشكلات.

التعليم والتنمية المستدامة

نتيجة لانتشار مفهوم التربية للحياة؛ تزايد مفهوم الاهتمام بموضوع ربط أهداف التربية والتعليم بأهداف التنمية الاجتماعية والإقتصادية للدولة، وتزايد الاهتمام بضرورة انفتاح المدرسة على البيئة المحلية والمجتمع المحلي، حيث أصبح من الضروري أن تكون المدرسة على وعي بالمشكلات البيئية والإجتماعية والإقتصادية وطرائق علاجها (الحارثي، 2014: 25).

وحسب ما ورد في تقرير اليونسكو (UNISCO, 2015) فإنّ برنامج التعليم من أجل التنمية المستدامة يدعو إلى تدعيم أهداف برامج التنمية في الربط بين المجتمع، البيئة، الاقتصاد والعمل على تشجيع صناع السياسات للشروع في إعادة توجيه التعليم، ولا سيما نظام االتعليم الرسمب نحو التنمية المستدامة، ودمج المفاهيم والمهارات والقيم الملازمة للإستدامة والتنمية في جميع جوانب خطط التعليم الوطنية، وتغيير أساليب الحياة والسلوك التي تسمح لتكوين مجتمع أكثر استدامة وعدالة؛ لينتج تحسين نوعية التعليم وأهميته في كل مكان، ويعو هذا البرنامج أيضاً الحكومات إلى النظر في إدراج الخطط المحلية التنموية في نظمها واستراتيجياتها وسياياتها التعليمية لممارسة التعليم، وذلك باستخدام منظور التعليم من أجل التنمية المستدامة، من خلال إعادة النظر في أهداف التعليم وما يترتب عليها من آثار على السياسات المحلية والعالمية، وإعادة النظر في كيفيية مساهمة التعليم من أجل التنمية المستدامة في تحقيق نتائج تعلم جيد.

ويرى الباحثان أنه من الممكن أن يكون التعليم من أجل التنمية المستدامة أن يدعم جودة التعليم والتعلم وخلق شباباً يتحلون بالمسؤولية، وكيفية تحقيق التنمية المستدامة من أجل التنمية، بما في ذلك المناهج الدراسية وطرق التدريس والتقييم، وممارسة تعليم المعلمين وإدارة المدرسة.

دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المستدامة

يقوم مدير المدرسة بناءً على عمله كقائد في مؤسسة تعليمية بممارسات من شأنها أن تطوير المدرسة ودفعها لتحسين نفسها ومجتمعها، وعليه دائماً تحديد الحلول للمشكلات المتوقعة أن يصادفها في عمله، وقد أشارت نتائج دراسة يعقوب (2017)، وكلويل Colwel (2006) إلى العديد من الأفكار التي يتبعها مدير المدرسة لتشجيع الإبداع، مثل استخدام طريقة العصف الذهني وتشجيع العاملين على طرح الأسئلة واستخدام المناقشات المفتوحة، والإستعداد لقبول بعض أوجه القصور عند تطبيق الأفكار الإبداعية، وخلق بيئة إبداعية ونشر أجواء العلاقات الإنسانية، واستخدام النفكير الجماعي، والتدرب على حل المشكلات.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

يُمكِن إرجاع أصول إدارةِ الجودة الشّاملة إلى العديد من الرُّوّاد الأمريكيين أمثال سيوارت وكروسي، الَّذين ساهموا في وضعِ الأسس لمبادئِ إدارةِ الجودة الشَّامِلَة، حيث تطورت فكرة الجودة بعد الثورة الصناعية؛ وكان الظهور الأول لهذا المفهوم في المنظمات الصناعية، ثمّ سرعان ما انتقل إلى المنظمات الخدمية إلى المجال التربوي ومنها المؤسسات التعليمية (الجعبري،2021).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ نظراً لاختلاف العلماء في تعريفها، وتعرف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها: مجموعة من الأسس والمبادئ التي يضمن تحقيقها في مختلف فروع ومستويات المؤسسة جودة المدخلات والعمليات والمخرجات التي تلبي رغبات المستفيدين واحتياجات ومتطلبات المجتمع (مصلح، 2014).

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في هذه الدراسة على أنها: منهج علمي متكامل، يسعى إلى رفع كفاءة الأداء الإداري في جميع وظائف ونشاطات المدرسة، ويتكون من مجموعة من العمليات التي تقوم على العديد من الأسس والمتطلبات الأساسية في تلبية احتياجات المستفيدين، وتقديم التحفيز للعاملين، والتحسين المستمر للأداء، والخدمات المقدمة وتطويرها باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة لمدير المدرسة..

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نظراً لتعدد مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة فقد تعددت نماذجها، مما أدى إلى اختلاف مبادئها، إلاّ هناك مجموعة من المبادئ التي حظيت باتفاق العديد من الباحثين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها وفقاً لمازاري وحجازي (2017) على النحو التالي:

1- **التزام الإدارة العليا:** تقوم إدارة الجودة الشاملة على التزام ودعم الإدارة العليا، وبدونها تصبح الجودة مجرد شعار بلا تأثير أو دور لبناء الجودة، فعمليات تحسين الجودة تقع بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لأن المديرين في المستويات العليا هم الذين يضعون أنظمة الوحدة، لذلك يجب أن تبدأ عمليات تحسين الجودة بالتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها (الجبوري، 2008).

2- **التحسين والتطوير المستمر:** وهو البحث المستمر عن سبل تحسين العمليات، ويشمل ذلك المقارنة مع التطبيقات المتميزة وتنمية حس الأفراد والوعي لديهم، كما يعبر التحسين المستمر عن التطوير الدائم للمنتجات والأنشطة والعمليات والخدمات من أجل أن تصبح منتجات وخدمات جديدة تختلف عن سابقاتها،

3- **التدريب:** من خلال إعداد كوادر تدريبية مؤهلة، بعقد دورات لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

4- **رضا الزبائن:** يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة، فنجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على خدمة زبائنها والإستمرار في التعامل معهم، ويعتبر رضا الزبون المحور الأساسي الذي تقوم عليه الجودة الشاملة (Esin, 2010).

5- **العمل الجماعي:** تعتبر مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي في المؤسسة من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة الجودة الشاملة، حيث تساعد على زيادة الولاء والانتماء وإيجاد حلول لتشخيص المشكلات للمؤسسة وأهدافها (سملالي، 2005).

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم، منها: مواجهة التغيرات المتسارعة في جميع مجالات الحياة، وعدم الكفاءة وفعالية الطرق الجزئية في تطوير التعليم، والحاجة إلى حل شامل ومتكامل لمشاكل التعليم، وقد أشار الربيعي وآخرون (2014)؛ وعمور وآخرون (2009) أنّ أهمية وفائدة إدارة الجودة في التعليم تتلخص في ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة الأدوار الواضحة وتحديد المستويات، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة.

ويرى الباحثان أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم له فائدة كبيرة؛ حيث تهدف للإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما يقلل من المهام غير المجدية وتجنب الأخطاء؛ مما يتيح نظامًا شاملاً ومدروسًا ينعكس إيجابًا على تطبيق التنمية المستدامة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة

إنّ المداخل الحديثة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة تقود إلى تميز المنّظمة ونجاحها وقدرتها وقابليتها على الإستجابة للتغيرات بسرعة، كالتّركيز على الزّبون، الجودة والتّحسين، كما يُساعد تلك المنّظمة على اتباع أفضل طريقة يمكن بموجبها تلبية الحاجات والتّوقعات المتغيّرة للزبائن؛ مما يحقق الإرتقاء بالمؤسسة التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة (مارزي وحجازي، 2017).

حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، والتّغلب على مقاومة التّغيير لدى الأفراد، وإثارة القدرة لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعّالة لها، مما يؤدّي إلى المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التّغيرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع والإبتكار بطرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف 1997، ص129).

ويضيف الباحثان أنّ تشجيع وتقوية العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية معاً، وبالتالي فإنّ التقوية والتشجيع يسمح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم واستعمالها في الإبتكار والإبداع والإرتقاء بالمؤسسة التربوية.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

هدفت دراسة العمري والرزيقية (2022) التعرف إلى أهمية تطبيق نظام ادارة الجودة في الإداء بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المكونة من (200) معلماً ومعلمة، أشارت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي جاء بدرجة عالية في جميع المعايير، وأن هنالك مجموعة من الأخطاء التي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

وهدفت دراسة القحطاني (2020) التعرف إلى كيفية تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة الدراسة المكونة من (150) معلماً، وتوصلت الدراسة الى قلة الإهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العملية التعليمية، قلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتنمية قدارتهم الإبداعية، وضعف الإهتمام بتقوية العلاقة بين المدرسة والبيئية المحيطة، ومنح الحوافز والمكافآت المختلفة لقيادات المدارس.

أما دراسة موكيني (Mokynee, 2020) فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الجامعات الهولندية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال أنماط التعلم الذكية، وقد تكون مجتمع الدراسة من طلبة مرحلة البكالوريوس في الجامعات الهولندية الحكومية، بلغت عينة الدراسة (538) طالباً وطالبة، وتم استتخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة. أظهرت النتائج أن تحقيق التنمية المستدامة من خلال أنماط التعليم الذكية كانت كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (الجنس، المستوى الدراسي، التخصص، نوع الجامعة).

في حين هدفت دراسة الشبول (2015) التعرف إلى أدوار مديري المدارس في تعزيز التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد، وأثر منغيرات الجنس والخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة الدراسة المكونة من (200) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن المسؤوايات المهنية والمعرفة العامة والتربوية جاء بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، وأوصت الدراسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من المديرين.

وأجرت حمد (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية بفلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (548) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للعلمين جاء بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق تعزى إلى متغير المحافظة.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن أغلب الدراسات تناولت البحث حول واقع وممارسات مديري المدارس لإدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، بينما بحثت دراسة موكيني (Mokynee, 2015) في دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، كما يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي، كدراسة العمري والرزيقية (2022)، والقحطاني (2020)، وموكيني (Mokynee, 2020)، والشبول (2015)، وحمد (2014).

وقد تشابهت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الاستبانة، كدراسة العمري والزريقة (2022)، والقحطاني(2020)، وموكيني (Mokynee, 2020)، والشبول (2015)، وحمد (2014).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدّراسات السابقة بتفردها إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعْزَى إلى متغيّرات أخرى (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليميّة للمدرسة) حيث استفادت الدراسة الحالية من الدّراسات السابقة، على الرغم من اختلافها عنها في بعض المتغيرات والمجالات، في بناء أداة الدراسة، وتعزيز إطارها النظري، وتحديد منهجها، والإستفادة من تحليلاتها ونتائجها.

* اختلفت دراستنا الحالية عن باقي الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة التي طبقت فيه؛ حيث أنه لم يتم البحث في واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة – في حدود علم الباحثان– .

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للحصول على معلومات تجيب عن أسئلة بحث الظاهرة كما هي دون تدخل الباحثان فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس للسنة الدراسية 2022/2023، والبالغ عددهم (51) مديراً ومديرة، وذلك حسب الكتاب الإحصائي التربوي السنوي لوزارة التربية والتعليم في العام 2021، تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، تم استرجاع (40) استبانة، أي بنسبة (80%) من مجتمع الدارسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لقياس استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية القدس لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وتم الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على محكمين من ذوي الإختصاص في التربية وأصول الإدارة التربوية، وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ قيمته (0.957)، وقد تضمنت الإستبانة (20) فقرة تناولت واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد تم تدريج فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

إجراءات الدراسة:

تم اعتماد الإجراءات الآتية لجمع البيانات من عينة الدراسة، على النحو التالي:

- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- بناء أداد الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
- استخلاص النتائج وعرضها تمهيداً لمناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة.

المعالجة الإحصائية

تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإستبانة، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في معالجة البيانات الخاصة بالدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرضت الباحثة النتائج التي توصلت إليها عن موضوع الدراسة وهو " **واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها**"، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (1): جدول الدرجات المعتمدة لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى ممارسة مدير المدرسة الحكومية في القدس للإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرهم.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المؤية
1	تحرص إدارة المدرسة على أن يكون طلاب مدرستها من المتفوقين.	4.39	0.628	عالية	87.8
2	تقيم إدارة المدرسة ورشاً تدريبية تتعلق بالعملية التعليمية.	4.22	0.725	عالية	84.4
11	تحرصُ إدارةُ المدرسة على مُراجعةِ طريقة عمل المعلمين وتطورها باستمرار.	4.22	0.759	عالية	84.4
12	تتعاون إدارة المدرسة مع التوجيه التربوي لتفعيل العملية التعليمية في المدرسة	4.22	0.822	عالية	84.4
3	تتابع إدارة المدرسة المتغيرات في المنظومة التربوية والتعليمية باستمرار.	4.20	0.782	عالية	84.0
7	توفّرُ إدارةُ المدرسة المناخ المناسب لإنجاز العمليات التعليميّة بجودةٍ عالية.	4.20	0.715	عالية	84.0
13	تحلل إدارة المدرسة قدرات وامكانيات العاملين في المدرسة.	4.15	0.823	عالية	83.0
6	تتبادل إدارةُ المدرسة الخبرات بين الزملاء من أجل تحقيق التحسين المُستمر.	4.10	0.735	عالية	82.0
5	تحرصُ المدرسةُ على قياسِ التطوير عن طريق معرفةِ واستقراءِ رضا الطلبة وأولياء الأمور.	4.07	0.905	عالية	81.4
10	تُشاركُ إدارةُ المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التعليميّة التي تواجهها.	4.05	0.893	عالية	81.0
9	يتحمل العاملون ضغوط العمل.	3.95	0.740	عالية	79.0
20	تضع إدارة المدرسة نماذج لأساليب التقويم.	3.95	0.835	عالية	79.0
15	تعمل إدارة المدرسة على تهيئة البيئة المناسبة لنمو الطلاب في الجوانب المناسبة.	3.90	0.700	عالية	78.0

4	تضع إدارة المدرسة برنامجاً علمياً لمساعدة الطلاب المتأخرين دراسياً.	3.88	0.954	**عالية**	77.6
16	تعمل إدارة المدرسة على توعية أولياء الأمور برسالة وأهداف المدرسة وأدوارهم.	3.88	0.842	**عالية**	77.6
19	تلتزم إدارة المدرسة بأسلوب التخطيط عند وضع الخطط بمدرسته.	3.88	0.748	**عالية**	77.6
14	تحاسب إدارة المدرسة المقصرين في أداء أعمالهم	3.66	0.938	**متوسطة**	73.2
8	تعتمدُ إدارةُ المدرسة على أساليب التقنيّة الحديثة في نقل وتداول المعلومات.	3.61	0.802	**متوسطة**	72.2
17	تعملُ إدارةُ المدرسة على إثراءِ المناهجِ التعليميّة المُعتمدة بشكل دوريٍ ومستمر.	3.59	0.774	**متوسطة**	71.8
18	توفّرُ إدارةُ المدرسة الحوافز لتشجيع المعلّمين على أداء أعمالهم.	3.39	0.891	**متوسطة**	67.8
الدرجة الكلية		**3.91**	**0.574**	**عالية**	**78.4**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس من وجهة نظر مديريها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.91) وانحراف معياري (0.574) وهذا يدل على أن واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس جاء "بدرجة عالية"، وبنسبة مئوية (78.4%)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمري والرزيقية (2022)، وقد تعزى هذه النتيجة كون الدرجة عالية إلى توافر معايير إدارة الجودة الشاملة لدى كثير من المدراء، وتطور تلك السمات والقدرات من خلال الإرتقاء بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (16) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " تحرص إدارة المدرسة على أن يكون طلاب مدرسته من المتفوقين" على أعلى متوسط حسابي (4.39)، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ التركيز على المستفيد (الطالب) وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيسي لأي منظمة، إذ يعد رضا الزبون محوراً جوهرياً ترتكز عليه الجودة الشاملة، كما أن التعليم المستدام يتأثر بمثل هذا الإطار.

وحصلت الفقرة " تقيم إدارة المدرسة ورشاً تدريبية تتعلق بالعملية التعليمية"، على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي(4,22) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ضرورة إعداد الكوادر التدريبية المؤهلة، من خلال عقد دورات مكثفة لتأهيل هذه الكوادر وتدريبها على تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد التدريب أحد أهم العوامل والأساليب التي تساعد على الإبداع الإداري للوصول إلى الأداء المتميز والإرتقاء بالمؤسسة التعليمية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمري والرزيقية (2022)، وحمد (2014) بأهمية

برامج تدريب العاملين على أساليب تقديم الخدمة ومتابعة ما بعد الخدمة وضرورة إلحاقهم بدورات متخصصة في نظام إدارة الجودة؛ لأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2020) حيث أشارت إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتنمية قدارتهم الإبداعية.

كما جاءت الفقرة "تحرصُ إدارةُ المدرسة على مُراجعةِ طريقة عمل المعلمين وتطورها باستمرار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,22) ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم، بالإضافة إلى متابعة مديري المدارس من خلال ورش العمل والمتابعة والمستمرة من قبل مديري المناطق التعليمية ومن قبل المشرفين التربويين.

كما جاءت الفقرة الثالثة "يتعاون مع التوجيه التربوي لتفعيل العملية التعليمية في المدرسة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.22) ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ معظم المديرين مشغولون غالباً، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

وحصلت الفقرة " توفّرُ إدارةُ المدرسة الحوافز لتشجيع المعلّمين على أداء أعمالهم" على أقل متوسط حسابي (3.39) ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ معظم المديرين مشغولون غالباً، وتحت ضغط العمل يفوتهم تشجيع المجهودات الناجحة، ولأنّ تشجيع وتقوية العاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها يهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية معاً، وبالتالي فإنّ التقوية والتشجيع يسمح لهم بإيجاد الفرصة المناسبة لإظهار قواهم واستعمالها في الإبتكار والإبداع ، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القحطاني (2020)، والشبول (2015) بضرورة منح الحوافز والمكافآت المختلفة لقيادات المدارس.

وتظهر النتائج أنّ أغلب متوسطات استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عالية، وهذا بدوره يؤكد أنّ واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس منوجهة نظر مديريها كانت عالية، حيث أنّ قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة، بمعنى آخر علاقة قائمة بين النمط الإداري المستخدم والتنمية المستدامة، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من العمري والزريقة (2022)، القحطاني و(2020) بأن ممارسة الإبداع الإداري في ضوء الأنماط الإدارية المعاصرة جاء بدرجة كبيرة، ودراسة الشبول (2015) بأنّ المسؤوليات المهنية والمعرفة العامة والتربوية جاءت بدرجة عالية، ودراسة حمد (2014) بأن درجة ممارسة المدير بصفته مسرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة عالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عيّنة الدراسة حول واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في القدس، باختلاف متغيرات الدّراسة: النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، ومستوى المدرسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (2.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
ذكر	12	3.5733	0.78464	2.662	0.011
أنثى	29	4.0621	0.39563		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.662)، ومستوى الدلالة (0.011)، أي أنه توجد فروق في متوسطات لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

وقد تعزى هذه الفروق من وجهة نظر الباحثان لصالح الإناث إلى أنّ عدد المديرات العاملات في المدارس الحكومية في مديرية القدس أكبر من عدد المديرين الذكور فيها؛ مما أثر على نتيجة الدراسة لتكون في صالح الإناث، كما يمكن أن يعزو الباحثان هذه النتيجة لصالح الإناث للتنافس بين مديرات مدارس الإناث لإظهار مدارسهن بمظهر لائق، حيث إن هذا من طبيعة المرأة والتي تعمل جاهدة لتكون مدرستها الأفضل من غيرها، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة موكيني (Mokynee, 2020) بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشبول (2015) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (3.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة"t"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	22	3.8345	0.54305	1.014	0.317
دراسات عليا	19	4.0168	0.60785		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.014)، ومستوى الدلالة (0.317)، أي أنه لا توجد فروق في لواقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية، وقد يعزى ذلك إلى أنّ جميع مديري المدارس الحكومية في القدس يستخدمون الممارسات الإبداعية الإدارية بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أنّ الظروف الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية بمختلف مؤهلاتهم العلمية هي ظروف إدارية متقاربة، مما يجعل قدراتهم الإبداعية الإدارية في ممارسة العمل الإداري للمدارس متقاربة.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة

مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساسية دنيا	13	4.0492	0.40895
أساسية عليا	11	3.5491	0.77193
ثانوية	17	4.0588	0.44432

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول(5.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.058	2	1.029	3.515	0.040
داخل المجموعات	11.124	38	0.293		
المجموع	13.182	40			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.515) ومستوى الدلالة (0.040) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات واقع تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظر مديريها يعزى لمتغير مستوى المدرسة، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة، وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (6.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى المدرسة

المتغيرات	مستوى المدرسة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
أساسية دنيا	أساسية عليا	0.50014*	0.030
	ثانوية	-0.00959	0.962
أساسية عليا	أساسية دنيا	-0.50014*	0.030
	ثانوية	-0.50973*	0.020
ثانوية	أساسية دنيا	0.00959	0.962
	أساسية عليا	0.50973*	0.020

يلاحظ أن الفروق كانت بين (أساسية دنيا) و(أساسية عليا) لصالح (أساسية دنيا)، وبين (ثانوية) و(أساسية عليا) لصالح (ثانوية)، وقد تعزى الفروق إلى وجود تفاوت تطبيق التنمية المستدامة في ضوء معايير إدارة الجوجة الشاملة لدى مديري المدراس حسب مستوى المدرسة، فقد تختلف السياسة المستخدمة في الإرتقاء بالعمل الإداري للمرحلتين (أساسية دنيا ، وثانوية) نظراً لأهمية

هاتين المرحلتين؛ حيث تعد المرحلة الدنيا هي مرحلة تأسيسية، والمرحلة الثانوية هي مرحلة لتخريج أفواج جديدة من الخريجين، فقد يلجأ مديرو المدارس إلى الإبداع في الممارسات الإدارية لتحقيق تلك التوقعات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة موكيني (Mokynee, 2020) بوجود فروق تعزى للمستوى المدرسي.

التوصيات:

1- نشر ثقافة التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية وإزالة المعوقات التي تحد منها.
2- تحفيز الدافع الذاتي ومحاسبة المقصرين، حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.
3- توفير المكافآت المادية والمعنوية المختلفة لقيادات المدارس، وتوفير نظام تحفيز فعال.
4- تشجيع الأنشطة التعليمية المصاحبة للمناهج التعليمية.
5- تدعيم المدراء وتشجيعهم لتبني مفهوم التنمية المستدامة والمفاهيم الحديثة لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو هاشم، حسام. (2018). "**جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية**". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

البريدي، عبد الله. (2015). **التنمية المستدامة: دخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي**. العبيكان للنشر، الرياض،السعودية.

بسيسو، نادرة. (2003). "**تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة**". رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

جاد الله، رياض. (2015). مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس في ضوء نمط القيادة التحويلية. **مجلة كلية التربية (أسيوط)**. 31(1), 70–107.

الجبوري، ميسر. (2008). **إدارة الجودة الشاملة**. دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، ص 452.

الجعبري، سحر. (2021). " **استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الحارثي، إبراهيم. (2014). **تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة**. مكتبى الشقري، الرياض: ص25.

الحارثي، رحمة. (2014). "**تقويم برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في سلطنة عمان**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

الحارثي، مشعل. (2012). "**واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جده**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، السعودية.

الحجوج، أكرم؛ وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الغبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، 7 (2)، 11 – 35.

حمد، إلهام. (2014). "**درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخلف، عبد الله. (1997). **إدارة التحليل الغنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي**. دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

الدّجاني، إياد. (2013). نموذج مقترح لعادة هندسة العمليات الدارية والحوسبة في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة السلمية . **مجلة جامعة دمشق**، (29)1 ، ص 317. 355.

دهان، محمد؛ وزغاشو، مريم. (2018). **دور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول الجزائر وحتمية التوجه نحو الاقتصاد الأخضر لتحقيق التمية المستدامة (من 10- 11 ديسمبر 2018)**، جامعة عباس لغزور، خنشلة، الجزائر.

الربيعي، محمود؛ و أحمد ، مازن؛ والطائي، هادي. (2014). **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**. (ط2)، دار الكتاب العالمية، بيروت.

سملالي، يحظية. (2005). "**أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)**"، أطروحة دكتواره،، جامعة الجزائر، ص 204.

الشبول، قاسم. (2015). دور مدير المدرسة في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد. **مجلة جامعة جرش**، 15 (1)، جرش،الأردن، 767- 788.

طالبي، رتيبة؛ و لونيسي، علي. (2016). القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير. **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، العدد (6)، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر.

العمري، كوثر؛ والرزيقية، هاجر. (2022).أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. **المجلة العربية للنشر العلمي**،ع (45)، 199- 244.

القحطاني، محمد. (2020). تنمية الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة، **المجلة العلمية لكلية التربية**، جامعة أسيوط. 36(11)، ص61-97.

القرني، غرسة. (2019). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. **مجلة كلية التربية**، 6(35)، ص:69-94.

كيلاني، صونية. (2016). "**استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الإقتصادية- دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بائنة، الجزائر.

مارزي، منيرة، وحجازي.،م. (2017). تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودوره في تميز المؤسسات. **مجلة العلوم الإنسانية**. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

مام، عواطف؛ وحلاب، خضرة. (2016). الإبداع الإداري ومعوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية. **مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية**، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.

مصلح، محمد. (2014). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 16(7).

وزارة التربية والتّعليم العالي. (2013). **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2012/ 2013 إحصاءات المدارس ورياض الأطفال**. رام الله، فلسطين: ص6.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2021). **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي**. رام الله، فلسطين.

يعقوب، حسين. (2017). "**مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات اليمنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا أنموذجاً**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم، اليمن.

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

Abu Hashem, H. (2018). "*Quality of working life and its role in developing administrative creativity among employees of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Postgraduate Studies, Gaza, Palestine.

Al Harthy, I. (2014). *Improving education using standards and comprehensive quality management* (in Arabic). Maktabi Al-Shaqri, Riyadh: p. 25.

Al Harthy, M. (2012). "*The reality of applying the elements of administrative creativity and its most prominent obstacles to secondary school principals in Jeddah Governorate"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

Al Harthy, R. (2014). *"Evaluation of professional development programs for educational supervisors in the Sultanate of Oman"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Sultan Qaboos University, Muscat.

Al-Baridi, A. (2015). *Sustainable development: an integrated introduction to the concepts and applications of sustainability, with a focus on the Arab world (in Arabic).* Obeikan Publishing, Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Hajjuj, A; & Abu Ali, A. (2018). The reality of administrative creativity among public school principals and their deputies in Khan Yunis Governorate (in Arabic). *Journal of Psychological and Educational Sciences*, 7 (2): 11-35.

Al-Jubouri, M. (2008). *Total Quality Management* (in Arabic). Dar Ibn Al-Atheer for printing and publishing, University of Mosul, Iraq, pg: 452.

Al-Omari, K; & Al-Ruzaqiyyah, H. (2022). The importance of applying total quality management in improving performance in basic education schools in Muscat Governorate from the point of view of members of the administrative and teaching staff (in Arabic). *The Arab Journal for Scientific Publication*, p. (45), 199-244.

Al-Qahtani, M. (2020). Developing Administrative Creativity for Secondary School Principals in the Kingdom of Saudi Arabia in the Light of Contemporary Administrative Trends (in Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education*, Assiut University. 36(11), pp: 61-97.

Al-Rubaie, M; & Ahmed, M; & Al-Ta'i, H. (2014). *Total quality management in education (in Arabic).* (2nd Edition), International Book House, Beirut.

Al-Shboul,Q . (2015). The role of the school principal in promoting the concepts of sustainable development among teachers of the primary and secondary governmental stages in Irbid Governorate (in Arabic). *Jerash University Journal*, 15 (1), Jerash, Jordan, 767-788.

Bseiso, N. (2003). *" A proposed vision to address the problems of school administration in Gaza Governorate" (in Arabic).* PhD thesis, Ain Shams University, Cairo, Egypt.

Dahan, M ; & Oughassou, M. (2018*). The role of education in achieving sustainable development, the international forum on Algeria and the inevitability of moving towards a green economy to achieve sustainable development (from 10-11 December 2018 (in Arabic).* Abbas Laghzour University, Khenchela, Algeria.

Dajani, I. (2013). A proposed model for the re-engineering of administrative and computing operations in higher education institutions: Al-Salamiyya University *(in Arabic). Damascus University Journal*, (29)1, pp: 317-355.

Hamad, E. (2014). "*The degree of practice of the school principal as a resident supervisor in the professional development of teachers in private schools in the West Bank from the teachers' point of view"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Jabari, S. (2021). "*The use of the principles of total quality management and its obstacles in public schools in the city of Hebron"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Hebron University, Palestine.

Jacob, H. (2017). "*The Extent of Application of Total Quality Standards and Their Relationship to Administrative Creativity in Yemeni Universities, University of Science and Technology as a Model*" (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of the Holy Qur'an and the Origination of Science, Yemen.

Jadallah, R. (2015). Elements of job success for school principals in light of the transformational leadership style (in Arabic). *Journal of the College of Education (Assiut*). 31(1), 70-107.

Khalaf, A. (1997). *Production and Operations Analysis Management: An Introduction to Quantitative Analysi (in Arabic). s*. Dar Al-Wafaa for printing and publishing, Alexandria.

Kilani, S. (2016). "*Total quality strategy and its role in improving the marketing performance of economic institutions - a comparative study between Algeria and Jordan"* (in Arabic). Unpublished master's thesis, Baena University, Algeria.

Mam, A; & Halab, Kh. (2016). Administrative creativity, its obstacles and strategies to deal with it in the school administration (in Arabic). *Al-Jameh Journal in Psychological Studies and Educational Sciences*, University of Mohamed Boudiaf, Al-Musalia, Algeria.

Marzi, M, & Hegazy, M. (2017). Integration of the total quality and knowledge departments and its role in the excellence of institutions (in Arabic). *Humanities Journal.* Mohamed Kheidar University, Biskra, Algeria.

Musleh, M. (2014). Extent of application of total quality management in Yemeni higher education institutions *(in Arabic). Arab Journal of Quality Assurance in University Education*, 16 (7).

Qahtai, G. (2019). The professional competencies of school leaders in Balqarn Governorate and their relationship to achieving the requirements of change leadership from the teachers' point of view (in Arabic). Journal of the College of Education, 6 (35), pp: 69-94.

Semlali, Y. (2005). "*The impact of the strategic management of human resources and the development of competencies on the competitive advantage of the economic enterprise (quality and knowledge entrance)"* (in Arabic). PhD thesis, University of Algiers, p. 204.

Talbi, R; & Lonisi, A. (2016). Creative leadership and its role in managing change *(in Arabic). Journal of Integration and Human Resources Management*, Issue (6), Faculty of Humanities and Social Sciences, Blida University, Algeria.

The Ministry of Education and Higher Education. (2013). *The annual educational statistical book for the Academic year 2012/2013 (in Arabic). Statistics of schools and kindergartens*. Ramallah, Palestine: p. 6.

The Ministry of Education and Higher Education. (2021). *Educational Statistical Yearbook (in Arabic).* Ramallah, Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Colwell, L. (2006). Beyond Brainstorming: How Managers Can Cultivate Creativity and Creative Problem – Solving Skills In Employees. Journal of Managen General. 2(29).

Esin, S & CemalM Z. (2014). *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance(an empirical study of turkis firms), int. j. production economics*, elsevier, p127.

Mokyneee, F. (2020). The role of Dutch universities in achieving sustainable development through smsrt learning styles, J*ournal of Higher Education,* 3(1), 78- 91.

Shahid, A,F. (2014). "*The use of writing strategies in Science, Technology, Society and Environment (STSE) education"*, Master Disseration, (unpublished masters message)< Queens University Kingston, Ontario, Kanada.

UNESCO. (2005). *Promotion of Global Partnership for the UN Decade of Education for Sustainable Development (2005- 2014).*