

أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية (من وجهة نظر قادة المدارس)

مشاعل بنت إبراهيم بن عودة الشوامين

حاصلة على ماجستير تخطيط وإشراف تربوي، ومعلمة، إدارة التعليم الخاص

تبوك، وزارة التربية والتعليم، السعودية

البريد الإلكتروني: tareq_1983to@yahoo.com

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ آب/أغسطس ٢٠٢١ م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الملخص

أهدافها , فقد تم تطوير استبيان كأداة للدراسة للحصول على استجابات المستفيدين حول التخطيط الاستراتيجي وابعاد ادارة الجودة الشاملة , وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل هذه الاستجابات والإجابة على فرضيات الدراسة , تم توزيع الاستبيان الكترونيا على عينه من المستفيدين وقد تم تحديد العينة بطريقه العينة العشوائية البسيطة , وقد بلغ عدد افراد العينة 360 , اظهرت نتائج الدراسة ان هناك اثرا ايجابيا للتخطيط الاستراتيجي على جميع ابعاد ادارة الجودة الشاملة , وهذا يدل على اهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

Abstract

With the modern technological developments that have accompanied globalization, there has become a gap between traditional educational

مع التطورات التكنولوجية الحديثة التي واكبت العولمة اصبح هناك فجوة بين الانظمة التعليمية التقليدية والانظمة الحديثة التي تطبق منهجيات ادارية حديثة مما يتطلب ان تسعى المؤسسات التعليمية الى اتباع مناهج ادارة حديثة لتحسين جودة مخرجاتها التعليمية , من أهم أنظمة الإدارة الحديثة تلك الأنظمة التي تطبق معايير الجودة الشاملة , تسعى هذه الدراسة الى القاء الضوء على ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (المدارس) في القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة من منظور قادة المدارس. وقد قاست هذه الدراسة الجودة الشاملة من خلال ابعاد (توصيف المناهج الدراسية, النظم واللوائح , المكتبة والتقنيات التعليمية) , استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق

ازداد الاهتمام العالمي بجودة التعليم في السنوات الأخيرة، وقد أدت الشكوى العالمية حول انخفاض مستويات الجودة في التعليم إلى التركيز على رفع مستويات جودة التعليم وظهور ما يسمى الجودة الشاملة في التعليم رغم أن هذا المفهوم يعد مفهوماً إدارياً ظهر لتحقيق الربحية في منظمات الأعمال. تشير التقارير العالمية إلى أن مستويات جودة التعليم في تدني مستمر من حيث المنتج التعليمي، بالإضافة إلى التراجع الملحوظ في التواصل الجيد بين المؤسسات التعليمية والمجتمع. ومن هنا أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم موضوعاً هاماً ومتجدداً في علم الإدارة، ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى انتشاره ارتفاع معدل الرسوب في المؤسسات التعليمية التي لا تستخدمه مقارنة بالبعض. وقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التعليمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم هي مؤسسات أكثر نجاحاً وفعالية مقارنة بتلك التي لا تستخدم نهج التخطيط الاستراتيجي، وقد أشارت الدراسات الحديثة في الإدارة التربوية إلى أن المفاهيم الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يعني تغييراً وتطوراً في ثقافة المنظمة وإعادة هيكلة وتطوير مناهجها التعليمية وتعديل الأنظمة واللوائح والتنسيق مع المجتمع واحتياجاته لخريجي هذه المؤسسات. الأمر الذي يستدعي إعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على جميع المستويات الإدارية. حيث تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أهم الأسس التي تمهد الطريق لإدارة المؤسسة التعليمية لبناء هيكل العمليات والسلوكيات القادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، بشكل عام وفي المؤسسات التعليمية بشكل خاص، إذ تقوم المؤسسات بتحليل الأوضاع السائدة على جميع المستويات، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وأثارها

systems and modern systems that apply modern administrative methodologies, which requires that educational institutions seek to follow modern management approaches to improve the quality of their scholarly outputs. One of the essential modern management systems is those systems that apply comprehensive quality standards. This study seeks to shed light on Total Quality Management in educational institutions (schools) in the public sector in the Kingdom of Saudi Arabia by measuring the impact of strategic planning on TQM from the perspective of school leaders. This study measured total quality through the dimensions of (curriculum description, systems and regulations, library, and educational technologies). The statistical package for the social sciences program was used to analyze these responses and answer the study's hypotheses. The questionnaire was distributed electronically to a sample of the beneficiaries. The sample was determined by a simple random sampling method, and the number of the sample reached 360. The study results showed a positive impact of strategic planning on all Dimensions of total quality management, which indicates the importance of strategic planning and its role in the application of total quality management in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

* مقدمة الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مفاهيم الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في مدارس القطاع العام في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على مفاهيم الجودة الشاملة في القطاع التعليمي من وجه نظر قادة المدارس نظرا لندرة الابحاث التي ناقشت هذه المتغيرات على القطاع التعليمي في المملكة العربية السعودية بشكل عام وفي قطاع المدارس بشكل خاص.

* مشكلة الدراسة

لم تعد الأنماط الإدارية التقليدية أساليب مفيدة للمؤسسات التعليمية بشكل عام، في عصر التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العصر الحديث، مما يجعل مهمة المؤسسات التعليمية أصعب من ذي قبل في تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة عالية تواكب تطورات العصر الحديث. ولمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تتطلب المؤسسات التعليمية إعادة هيكلة مستوياتها الادارية بطريقة مرنة وتنفيذ نهج الإدارة الحديث الذي يتميز بالمرونة وقابلية النقل والقدرة على الاستفادة من ال. من توجهات المعاصرة في الادارة لتمكن من الوفاء بمسؤولياتها في المجتمع بتقديم اعلى درجة من المخرجات التعليمية ذات الجودة العالية. تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات مثل تغير واقع التعليم الى نظام يتضمن محتوى حديث وطرق وتقنيات جديدة للتعليم وإدخال نماذج مناسبة للتغيرات العالمية. من اهم الطرق التي تساعد المؤسسات التعليمية على مواكبة العصر ومواجهه التحديات تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي تعد من اهم عناصر الادارة الحديثة التي تسعى جميع المؤسسات الرائدة التي تسعى الى النجاح الى تطبيقها ومن ضمن هذه المؤسسات التعليمية كالمدراس والكليات والمعاهد والجامعات.

على أعمال المؤسسة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المؤسسة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف لديها، وبعد ذلك تقوم بوضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها للوصول بها إلى المركز الريادي في جميع مجالات نشاطها، وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات المتلاحقة والمنافسة في البيئة الخارجية، وعليه فقد أصبحت المؤسسة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتلتقي أهداف التخطيط الاستراتيجي مع الكثير من أهداف إدارة الجودة الشاملة مما يدل على وجود علاقة تبادلية بينهما.

كما وقد حظى موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماماً واسعاً من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، وذلك لان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على العميل وكيفية تلبية احتياجاته ورغباته المتنامية، فضلاً عن أنها تركز على ضرورة تكامل الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، والتشارك بين المستويات الإدارية جميعها، وذلك لإتقان العمل من البداية وحتى النهاية بأقل الأخطاء والتكاليف الممكنة، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في كل جوانب المؤسسة والتأكيد على توعية كافة العاملين فيها كأساس للتفوق. وقد زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع عقد الثمانينات من القرن الماضي بعد أن حققت منظمات عدة مكاسب عديدة وسمعة جيدة نتيجة لتطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (Robbins & Coulter, 2007) في قطاع التعليم بشكل خاص. وقد بدأت دراسة أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي ك الجامعات والمعاهد في جميع أنحاء العالم , وقد

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية

التالية:-

١- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) $0.05 \leq$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٢- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) $0.05 \leq$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٣- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) $0.05 \leq$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٤- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) $0.05 \leq$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

* أهداف الدراسة

١- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٢- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٣- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

إدارة الجودة هي فلسفة إدارية يمكن استخدامها في أي مؤسسة للحصول على أفضل النتائج في شكل الأداء والإنتاجية والأرباح مع تعزيز الصورة التنظيمية في المجتمع. إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي تحسين الجودة من خلال إرضاء العملاء وتستند إلى جهود الجميع في المنظمة (الجمعية الأمريكية للجودة، 2013). تم تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل دمينغ قبل الحرب العالمية الثانية ثم تم تطويره من قبل اليابانيين. لا يقتصر المفهوم على أي صناعة ويشمل جميع القطاعات في المؤسسات التعليمية سيؤدي إدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى تنشيط نظام التعليم ولكن على المدى الطويل (Franklin & Al-Kassem, 2012) في الآونة الأخيرة، بدأت العديد من الجامعات في استخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل الابتكار في الإدارة، وقد أدى ارتفاع الطلب على عمليات ضمان الجودة إلى تمهيد الطريق نحو الحفاظ على الجودة في مجال التعليم العالي - كمجتمع معرفي جديد (Loukkola and Zhang, 2010).

تعد المملكة العربية السعودية من الدول التي طبقت معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيها كالمعاهد والجامعات، ولكن هذا المفهوم مازال تطبيقه مقيدا جدا في قطاع المدارس في المملكة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي تعد من الدراسات النادرة التي درست أثر التخطيط الاستراتيجي على تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس القطاع العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

وتبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة، التقنيات التعليمية) في المدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

عددها 33500 مدرسة حسب احصائيات العام 2020،

فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع
ب- توجيه الباحثين إلى تبني توجهات جديدة في أبحاثهم
العلمية، لتساعدتهم بتطوير نظم ادارة الجودة الشاملة
والتخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع تحديات العصر
ومتغيراته؛ بوضع آليات ورؤى جديدة تسهم في معالجة أوجه
القصور في مدارس التعليم العام

ج- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية ادارة الجودة
الشاملة كمفهوم عصري حديث تم ادخاله في الانظمة التربوية
الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارات العليا
في المنشآت التعليمية التابعة للقطاع الحكومي وما لذلك من
أثر على تطوير القطاع التربوي من حيث جودة المخرجات
التعليمية وانعكاسات ذلك على الاجيال القادمة.

٢- الأهمية التطبيقية

أ- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تطلع المسؤولين بمدارس
المملكة العربية السعودية على أهمية التخطيط الاستراتيجي
وأثره على تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث واتجاه
عصري لتحديث مخرجات التعليم من جميع الجوانب بالإضافة
الى تأصيل هذا الفكر والتأكيد عليه، وطرح ذلك في رؤاهم
وخططهم المستقبلية لتطوير النظام التعليمي ومواكبة العالم في
هذا المجال.

ب- تقدم التوصيات والمقترحات التي من شأنها رفع جهوزية
المدارس من حيث التقنيات التعليمية والمكتبات المزودة
بالإمكانيات الحديثة التي تساعد المعلمين والطلبة على البحث
والقراءة والتزود بالعلم والمعرفة بالإضافة الى الاهتمام بالمنهج
وتقديمها بأطر تناسب مع التوجهات العلمية المعاصرة، والتقيد
بالأنظمة واللوائح التربوية التي تحيط بالبيئة التعليمية وتؤكد
من تحقيق الأهداف التي وضعها التخطيط الاستراتيجي في
مدارس القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

٤- قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة
(التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية
السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

* فرضيات الدراسة

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)
للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة
(توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية
السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)
للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة
(النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية
السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

٣- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)
للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة
(المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
من وجهة نظر قادة المدارس

٤- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)
للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة
(التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية
السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

* أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:-

١- الأهمية النظرية

أ- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت دراسة أثر التخطيط
الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة من حيث توصيف
المناهج، والنظم واللوائح في المدارس بالإضافة الى دور المكتبة
والتقنيات التعليمية في تحقيق هدف ادارة الجودة الشاملة من
خلال التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام التي يبلغ

* الإطار النظري

قامت الباحثة بتقسيم الإطار النظري الى محورين المحور الأول هو التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني هو ادارة الجودة الشاملة بمحاورها الرئيسية (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة والتقنيات التعليمية)

* التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث نموذج من نماذج التخطيط في المنظمات، وقد عمل هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية المتسارعة والمتزايدة (Gagné, 2018) ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، وترابط مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy)، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (Meresa, 2019) ويعبر التخطيط الاستراتيجي عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (Thompson, & Parent, 2020).

* مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، إذ يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، 2001: 238). ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكييف المنظمة معها، وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة وتحليل البيئة وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الاستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة. والتخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. ولغرض بناء الخطط الاستراتيجية ينبغي على المدراء اعتماد المدخل التنظيمي الواسع والعريض مما يساعدهم على التعامل وبنفاعلية مع الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات في ضوء استعدادات المنظمة لمؤشرات القوة والضعف (جواد، 2000: 187). ويرى (Wheelen & Huger, 2004, p 11) ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير مهمة المنظمة وخطتها وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة، ويرى (الصرن، 2002: 299) أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتحميل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". والتخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي

تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.

* أهداف التخطيط الاستراتيجي

يرى (مصطفى، 2004) و (Ansoff, et.al, 2018) إن التخطيط الاستراتيجي يحقق العديد من الأهداف والتي من أهمها ؛ يعد التفكير الاستراتيجي أساساً لصنع القرارات المستقبلية وتحدد الاستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتوقعة لتغتنمها، بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على خفض المفاجآت من خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات الأداء مثل الخامات، التغليف والتخزين، النقل، الإعلان... الخ. التخطيط الاستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري، فهو يدفع صناعات القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات، وهذا يقلل من تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة. هذا في المنظمات الاقتصادية بشكل عام، أما في المؤسسات التعليمية فإن التخطيط الاستراتيجي فيسعى لتحقيق أقصى جودة ممكنة للنظام التعليمي ومخرجاته.

* عناصر التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر متميزة هي:-

١- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل، وعند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

٢- **العملية:** يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، ثم تحديد السياسات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة وزمن اتخاذها.

٣- **الفلسفة:** يعد التخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمديرين العاملين في أية مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

٤- **الهيكلية:** وهي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وتعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى. والمنظمات التي تتبع اللامركزية لا بد لها من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها، وهذه الهيكلية

تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

* مراحل التخطيط الاستراتيجي

تشير عملية التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية لسياسة المنظمة (Hunger , 2004,p 37 & Wheelen)، وفيما يلي أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد، و تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي:-

١- التحليل الاستراتيجي: ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى. (السلمي، 2000: 129-130). ويتضمن التحليل الاستراتيجي بعدين هما:-

٢- تحليل البيئة الخارجية: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة

سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري، 2005: 158).

٣- تحليل البيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف. (إدريس ومرسي، 2002: 70). وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها. ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل المادية، والعوامل البشرية، والعوامل المعنوية. (المغربي، 1999: 133).

٤- صياغة الاستراتيجية: الاستراتيجية هي "نمط الأهداف، والأغراض والبرامج، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، ولماذا تعمل؟ وماذا تريد أن تعمل؟" (غنيم، 2005: 459). وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، ويستمد اختيار الاستراتيجية أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT) (الدوري، 2005: 157). ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان، والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

٥- وضع الخطة الاستراتيجية: ويمر وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :-

أ- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المرسي، وآخرون، 2005: 87). وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، 2004: 28). ويضيف المرسي بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام. (مرسي، وآخرون، 2002: 103). أما رسالة المنظمة فتعرف بالها: "الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق.

ب- وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف: تشكل الغايات الاستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تساهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، ويشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (المرسي، وآخرون، 2002: 120)، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام

المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها". (الدوري، 2005: 293). إن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامهما نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة. إن الصياغة تهم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما أن مرحلة التنفيذ تهم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويمكن القول إن صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، وان المدراء الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها.

المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية: تهدف عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وتمتد عملية الرقابة

BQA (منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت ادارة الجودة الشاملة على أنها “الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً”. بينما عرفها العالم جون أوكلاند” على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل“. أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف ادارة الجودة الشاملة يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين) (حضير، 2000).

* أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١- مستويات إنتاجية أحسن (مستوى مخرجات تربوية أفضل)

إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات، وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها بدلاً من التركيز على كمية الإنتاج حتى تصل إلى المستوى الأمثل، وتعمل إدارة الجودة على الثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المنشأة (المنشأة التعليمية). إن المنشأة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تسعى إلى تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل وتقليل الوقت والجهد الضائع.

٢- الرضا المتزايد للعميل (الطالب والمعلم)

من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة تقديم خدمة أفضل للعميل (الطالب والمعلم) تتناسب مع متطلباته وتوقعاته،

على تطبيق الخطة الاستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (الموسي، وآخرون، 2002: 405). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية (أبو بكر، 2006: 2)

* الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وبحسب رضا الجمهور، فقد أصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أعطت إدارة الجودة الشاملة أولوية لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين وتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية، مع الأخذ بعين الاعتبار تقليص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية والسيطرة على الأسواق العالمية (حمود، 2002، ص 25).

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مبادئها الرئيسية، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد من الناحية النظرية لحد الآن، فمثلاً كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل

لذلك فإن نتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا العميل، وتحوز المنشآت التعليمية على رضا العملاء (الطلبة) من خلال الجهود المتماسكة التي يبذلها كل فرد لكسب رضاهم، إن العملاء الذين يجدون الخدمة والمنتجات بمستوى جودة عالية سوف ترتفع كفاءتهم، وكذلك يحسنون سمعة المنشأة إدارياً في البيئة المحيطة بهم، مما يسهم في زيادة فعالية منتجات المنشأة.

٣- تحسين معنويات العاملين

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساعد على تحسين الإنتاجية (المخرجات التعليمية)، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنشأة. إضافة إلى أن معظمهم يرى أن إدارة الجودة توفر لهم فرصاً فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم. إن تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضاهم ويرفع معنوياتهم، كما يعمل على زيادة الإنتاجية.

* مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اتفاق عام حول أهم المبادئ التي يجب الاخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهي:-

١- **التزام ودعم الإدارة:** تعد الإدارة العليا أحد أهم العناصر الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، ففي كل بلد تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمثلة من التنفيذيين الذين أنشئوا التغيير الثقافي وحلوا منظماتهم في رحلة الجودة. وخلافاً للتنفيذيين في منظمات الأعمال فإن رؤساء ومستشاري مؤسسات التعليم

العام لا يتمتعوا بالسلطة النهائية في توظيف وفصل الأشخاص وتخصيص الموارد. (Mete, 2004, p 382) وهناك اتفاق عام على أهمية دعم الإدارة والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، ولا شك أن التزام ودعم الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجاً عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المنشأة التعليمية من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة، وبمس حاضراً ومستقبلاً المنشأة، كما ويظهر التزام ودعم الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها (Besterfield,et al., 2005).

وينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيرات في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها، ولهذه التغيرات آثار عدة في مجالات لسياسة الإدارية وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها، ولن يكتب لهذه التغيرات النجاح إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم لها من الإدارة، فالإدارة هي الأقدر على تنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة لأنها تملك سلطة اتخاذ قرارات استراتيجية وهامة (زاهر، 2005، ص109).

٢- **التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:** تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحليل الأهداف وتحليل عناصر القوى والضعف والتهديدات والفرص وربط جميع العمليات الإدارية بالمنظمة، وفق خطة زمنية قابلة للتنفيذ، وبدون تخطيط لا يمكن معرفة الأهداف وكيفية تحقيقها (الشمري، 2004، ص 79). ويعد التخطيط الاستراتيجي أمراً حتمياً لإنتاج مخرجات ذات جودة أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة

الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة (Render, & Heizer, 2001:171).

٣- التدريب: يعد التدريب في مجال الجودة الشاملة مرحلة أولية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، حيث "تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح المهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد" (حمود، 2005م، ص99) ولا بد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ وسياسة الجودة الشاملة، فمن "الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة، لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها" (عليما، 2004م، ص127).

٤- تجنب وقوع الأخطاء: يساعد التركيز على الجودة في العمليات الوقائية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة للقياس في مرحلة العمليات، كما ينبغي التركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش (الحميان، 2005، ص23). ويتم تحقيق الجودة من خلال منع حدوث الخطأ، إذ أن المطلوب هو منع وقوع الخطأ، ويتحقق هذا من خلال تفعيل دور فريق العمل وجماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة، وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي، ويتحقق أيضاً من خلال المتابعة المستمرة. وتعتبر الأخطاء في ظل إدارة الجودة الشاملة فرصة مواتية للتطوير والتحسين الأمر الذي يفرض ضرورة الكشف عنها قبل أن تستفحل (النعيمي، 2006، ص41).

٥- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: وهذا يتطلب اتخاذ القرارات بموضوعية، على أن يتم حل المشكلات من خلال

برنامج للتحسين يشترك في تنفيذه ممثلون لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم، وبالإضافة لاشتراك العميل (الطالب)، وهذا يتطلب تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل (الحميان، 2005، ص24). وتركز القرارات الفعالة على جمع البيانات وتحليلها وتزويد متخذي القرار بالنتائج، ومن هنا فإن القرارات سواء الاستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة تكون مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والدقيقة، وليست مجرد تكهنات وافتراضات أو تخمينات مبنية على آراء شخصية، ولكي يتم تطبيق هذا المبدأ فإنه يتطلب وجود نظام فعال للمعلومات بحيث يساعد متخذ القرار في إمداده بكافة الحقائق التي يطلبها، وفي الوقت المناسب حتى يمكن الاعتماد على هذا القرار للوصول إلى نتائج دقيقة، ويتطلب كذلك إشراك العاملين على اختلاف مستوياتهم في عملية اتخاذ القرار (العمرى، 1424هـ، ص47).

٦- ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها. (البكري، 2002)، ويعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية تغيير في نظم وإجراءات العمل داخل المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أي يعني تغيير في ثقافة ومنهج المؤسسة، لذا يتطلب من الإدارة الحرص على نشر المعلومات الوافية حول النظام الجديد على نطاق واسع بقدر الإمكان عن طرق النشرات والمجلات والكتيبات، وعقد اللقاءات التعريفية الخ. وهذه المعلومات تتضمن تفسير المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة والاستراتيجيات المعتمدة في تنفيذها، بالإضافة إلى جميع الإنجازات والجهود التي تم تحقيقها، وكذلك أنشطة فرق العمل.

٧- **التقدير والتحفيز:** يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على المساهمة الفعالة لجميع الأفراد في المنظمة، فالعاملين لديهم معلومات هائلة وفرص واسعة يمكن من خلالها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، ولكي تحصل المنظمة على الاقتراحات والأفكار البناءة، ولتغلب على مقاومة التغيير، وإثارة القدرات الإبداعية، لا بد له من تحفيز العاملين وتشجيعهم، وذلك من خلال تمكينهم من تنفيذ التغييرات وإعطائهم الصلاحيات المناسبة لما هو مطلوب منهم، وكذلك احترام مشاعرهم، والاهتمام بحاجاتهم، وفي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو أحد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم (توفيق، 2004، ص 8).

* خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي: - (عليمات، 2004، ص 45)

١- التزام وتعهد الإدارة بتنفيذ البرنامج، وتدريب المسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق وتحسين الجودة.

٢- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

٣- تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج.

٤- تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

٥- اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة، هل سيكون في كل المؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

٦- تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة، والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والمواد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

٧- التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفاعلين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

٨- إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

٩- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

١٠- إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

* تكامل التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة ولأن تحقيق أهداف المؤسسة، ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية، وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً، والمقاربة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوفرة (الحفار، 2001، ص67)، فإن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، وكما أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن طبقاً وتعملاً بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لكلا المفهومين من ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة. ولتفصيل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والجودة وتحديد نقاط الارتباط بينهما لا بد من الإشارة إلى المبادئ التي تركز عليها كلتا العمليتين، والمخرجات التي تنتج عنها والجدول التالي يوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بينهم:

يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبر عن مدى التكامل

بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تك وإن حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، ويزر (كيلادا، 2004)، التخطيط والجودة باعتبارها عناصر أساسية وأساساً مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات واستراتيجيات المؤسسة، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صيغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءاً من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل، وعبرت عن القيم غير المكتوبة. وعند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة، من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء - السوق - حجم التنافس)، وتحديد الأهداف التي تعمل على استقطاب وإرضاء مجتمع المستفيدين، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تم بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة.

وتتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التشخيص ودراسته بعناية، لذلك نجد أن تطور المفاهيم باتجاه تجويد العمل أدى إلى تطوير الخطط والبدائل الاستراتيجية بما يخدم تطوير المؤسسة، ثم إن عملية تنفيذ الأهداف تركز على جماعية الأداء، وتفاعل كافة الإدارات والأقسام في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تعبر عنه فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها التي تركز على المشاركة لجميع أعضاء المؤسسة والمستفيدين من خدماتها، ولضمان تحقيق نتائج أفضل لعملية المشاركة في التنفيذ يشترط أن يسبقها تحقق عملية مشاركة الجميع في صياغة ووضع أهداف المؤسسة خلال عملية التخطيط.

* منهجية الدراسة

١- مصادر ثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بما تم مطالعة من كتب ودراسات حول موضوع الدراسة، وتم الاستعانة ببعض المواقع الالكترونية التي خدمت الدراسة.

٢- مصادر أولية: تمثلت المصادر الأولية في استبانة تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس"، ولقد تم صياغة أسئلتها للتعبير عن كل متغير من المتغيرات للتمكن من قياسها، واعتماداً على ما تم طرحه في الدراسات.

* مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها 33.500 مدرسه للعام 2020 حسب تقارير احصائية سعودية، وحسب جدول ((Krejcie & Morgan, 1970)) فإن العينة المناسبة لمجتمع الدراسة هي (379)، وقد تم تصميم استبانة الكترونية وتوزيعها عشوائياً بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 379 مدرسة، وكانت الاستبانة التي تمت استعادتها 360 استبانة، بنسبه استجابة تبلغ 95%.

* اداة الدراسة

تم تطوير استبيان كأداة للدراسة، تتكون اداة الدراسة من جزأين، الجزء الاول يتعلق بالبيانات الشخصية لقادة المدارس، اما الجزء الثاني فيحتوي على متغيرات الدراسة ويقسم الى قسمين، القسم الاول يتكون من 5 فقرات حول العامل المستقل في هذه الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي وقد تم اعتماد فقرات هذا المقياس بالاعتماد على دراسة

وهي المنهجية العلمية التي تم إتباعها والتي تم من خلالها تحقيق أهداف الدراسة ومعرفة اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة.محاورها الرئيسية (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة والتقنيات التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس، تتكون منهجية الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات. "

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع، "واعتمدت أيضاً على المنهج "التحليلي" وهو مجموعة الإجراءات التي تستخدم نتائج الإحصاء الوصفي وترجمتها إلى مقاييس يمكن تعميمها على المجتمع الإحصائي قيد الدراسة ووضع الاستنتاجات المتعلقة بها (العكيلي، 2020). "

* مصادر جمع البيانات

إن الهدف الرئيسي من جمع البيانات هو الحصول على معلومات عن الظاهرة قيد الدراسة، ويتم استخدامها لغرض حل مشكلة ولدراسة أي مشكلة أو ظاهرة يتطلب توفير معلومات وبيانات عنها بالتفصيل لكي نستطيع أن نصل من خلالها إلى نتائج تقودنا من اتخاذ قرارات مناسبة لمعالجتها (الجزسار، 2020) إذ اعتمدت الدراسة على:-

الجداول التالية من (1-6) وضحت ان جميع فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي العامل المستقل ادارة الجودة الشاملة بأبعادها (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة، التقنيات التعليمية) قد حققت الصدق البنائي لان معامل الارتباط بيرسون لجميع الفقرات بمحورها كان موجبا وكان أكبر من (0.25).

جدول (1): درجات ارتباط فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي بمحورها

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	تتوفر في المدرسة وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المدرسة وأهدافها التربوية العامة	0.810	0.000*
2.	تعد رسالة المدرسة اهم أسباب وجودها ورؤيتها الاستراتيجية	0.740	0.000*
3.	تقوم الإدارة بنشر رسالة المدرسة وتعميمها على الأفراد والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخطط لها	0.728	0.000*
4.	تتميز أهداف المدرسة بالواقعية والقابلية للقياس والوضوح والتعبير عنها بشكل كمي	0.753	0.000*
5.	تتبع ادارة المدرسة خطط استراتيجية واضحة ومرنة مما يساعد في تنفيذ الأهداف المرسومة	0.798	0.000*

جدول (2): الصدق البنائي لبعده (توصيف المناهج) / ابعاد ادارة الجودة الشاملة

الرقم	توصيف المناهج	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	يوجد لدى المدرسة توصيف واضح ومحدد لمحتوى المقررات الدراسية لجميع الصفوف والمراحل الدراسية	0.833	0.000*
2.	يتم تحديد جدول زمني واضح من قبل المدرسة للخطة الزمنية التي سيتم	0.859	0.000*

(محمود, 2015), اما القسم الثاني فيتكون من العامل التابع في هذه الدراسة وهو ادارة الجودة الشاملة وقد اعتمدت الباحثة في تصميم فقرات هذا الجزء على دراسة (محمود, 2015), وهو يتكون من اربع محاور : المحور الاول ويسمى توصيف المناهج ويتكون من 6 فقرات , المحور الثاني النظم واللوائح ويتكون من اربع فقرات , اما المحور الثالث فهو المكتبة ويتكون من خمسة فقرات , اما المحور الاخير فهو التقنيات التعليمية ويتكون من اربعة فقرات.

وقد تم تصميم الادارة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) والذي يقيس درجه قبول او رفض المستجيبين كل فقره من فقرات الاستبيان بشكل متدرج بيد أمن أقصى طرف المقياس حيث هنالك موافقة قوية، وعلى الطرف الأخر هنالك خلاف قوي وبينهما توجد نقاط وسيطة، كل نقطة على المقياس تحمل درجة، وتعطى الاستجابة التي تشير إلى اقل درجة موافقة (1)، ويتم إعطاء الأكثر موافقة درجة (5) والأمر نفسه لكل من الردود الخمسة (Kothari, 2013).

* صدق اداة الدراسة

الصدق البنائي هو علاقة درجات بنود المقياس بالدرجة الكلية إذا كان يقيس شيئاً واحداً، وتدل معاملات الارتباط على أن المكونات أو البنود تقيس شيئاً مشتركاً مما يعين صدقها البنائي (مراد وسليمان, 2015). ولتحقيق الأهداف المرجوة من بنود المقياس ولكي تتمكن من قياس مضمونها تم استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) والذي يظهر قدرة كل فقرة من فقرات المقياس ومدى ارتباطها بالبعد بالذي تنتمي إليه، وتعتبر الفقرات السالبة (-) أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، (Linn & Gronlund, 2012).

الرقم	المكتبة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	تتوفر في مكتبة المدرسة أفضل المراجع والمصادر الكافية ذات العلاقة بالمناهج المدرسية المقررة لتشجيع الطلبة على البحث العلمي	0.527	0.000*
2.	الطاقة الاستيعابية للمكتبة (الاماكن المخصصة للمذاكرة) تناسب مع العدد الاجمالي للطلبة في المدرسة	0.703	0.000*
3.	يوجد تنسيق بين المعلمين والعاملين في المكتبة حول الحصص المكتبية وزيارات الطلبة الدورية للمكتبة	0.622	0.000*
4.	العاملون في المكتبة مؤهلون مهنيا ومدرّبون للقيام بواجباتهم بفعالية	0.615	0.000*
5.	توقيت العمل في المكتبة مناسب وكاف للجميع	0.609	0.000*

جدول (5): الصدق البنائي لبعده الصدق البنائي لبعده (التقنيات

التعليمية) / ابعاد ادارة الجودة الشاملة

الرقم	التقنيات التعليمية	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	تواكب ادارة المدرسة التقنيات الحديثة المتطورة التي تساعد في تطوير الاداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	0.871	0.000*
2.	يوجد لدى المدرسة موقع الكتروني يعرف بالمدرسة وأنشطتها المختلفة لتنفيذ التواصل بينها وبين الطلبة	0.812	0.000*
3.	يتوفر في المدرسة عدد كاف وملائم من اجهزة الحاسوب المجهزة ببرمجيات متاحة للطلبة بغرض عمليتي التعليم والتعلم	0.827	0.000*
4.	تتبنى ادارة المدرسة استراتيجية تطوير وتحسين مستمر للخدمات التعليمية والتوسع في تقديمها بحيث تشمل جميع الطلبة	0.820	0.000*

الرقم	من خلالها استكمال المقررات الدراسية	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
3.	تضع المدرسة تصميم وتوصيف للبرامج التعليمية التي سيتم اعتمادها وفقا للمتطلبات العصرية الحديثة	0.805	0.000*
4.	يلتزم المعلمون بتوصيف واضح ومحدد للمادة التعليمية المقررة خلال الفصل الدراسي	0.818	0.000*
5.	تتبنى ادارة المدرسة مبدأ التحسين المستمر لمهارات التدريس واساليبه المتبعة	0.853	0.000*
6.	تلتزم إدارة المدرسة بالإشراف على تنفيذ الأهداف الدراسية وفقا للخطة التي تم إعدادها ضمن مدة زمنية محددة	0.856	0.000*

جدول (3): الصدق البنائي لبعده (النظم واللوائح) / ابعاد

ادارة الجودة الشاملة

الرقم	النظم واللوائح	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	تطبق المدرسة فعليا لائحة الدراسة والامتحانات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم	0.613	0.000*
2.	تحرص ادارة المدرسة على مراجعة البرامج والمقررات التعليمية وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية	0.717	0.000*
3.	تطبق المدرسة فعليا خطط واستراتيجيات طويلة المدى للتعرف على احتياجات الطلبة	0.662	0.000*
4.	تسعى ادارة المدرسة الى التحسين المستمر في مستويات الاداء وذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية تبسيط الاجراءات	0.744	0.000*

جدول (4): الصدق البنائي لبعده الصدق البنائي لبعده (المكتبة)

/ ابعاد ادارة الجودة الشاملة

* ثبات ادارة الدراسة

أو درجة التسطح (Flatness) وتشير القيمة الموجبة (+) إلى أن التوزيع بلغ ذروته نسبياً، وتشير القيمة السالبة (-) إلى أن التوزيع مسطح نسبياً، ويكون التوزيع طبيعياً إذا لم تتجاوز قيمة التفرطح $2.58 \pm$ (عند مستوى 0.01) و $1.96 \pm$ (عند مستوى 0.05) (Hair et.al.2018).

ويعني مقدار التباين أو التقارب بين درجات الأفراد إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وتحت ظروف متشابهة ويسمى معامل الثبات باسم معامل الاستقرار وهو يدل على استقرار الاستجابات عبر الزمن ويقاس عن طريق معامل (Cronbach Alpha) وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت أكبر من (0.60) (Sekaran & Bougie, 2016)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (6)، نجد أن قيمة الاختبار تراوحت بين (0.612 - 0.914) وبلغ المؤشر العام لجميع وجميعها أكبر من (0.60) لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

جدول (6): مقياس ثبات محاور الاستبانة (كرونباخ ألفا)

عدد الفقرات	جميع فقرات الدراسة	التخطيط الاستراتيجي	توصيف المناهج	النظم واللوائح	المكتبة التعليمية	التقنيات التعليمية
24	0.904	0.612	0.914	0.620	0.822	0.851

* اختبار التوزيع الطبيعي

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (7) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق $(1 \pm)$ ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) $(1.96 \pm)$ عند مستوى (0.05) والأشكال التالية توضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة. بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (7) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً إذ لم تقع قيم (Skewness) خارج نطاق $(1 \pm)$ ولم تتجاوز قيمة (Kurtosis) $(1.96 \pm)$ عند مستوى (0.05)

الجدول (7): نتائج اختبار (Skewness) (Kurtosis) للكشف

عن توزيع البيانات طبيعياً

المتغير الاختبار	التخطيط الاستراتيجي	توصيف المناهج	النظم واللوائح	المكتبة التعليمية	التقنيات التعليمية
Skewness	0.470-	0.277	0.388	0.251	0.313
Kurtosis	0.102	1.123	0.333	0.483	1.138

* نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

* وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول ادناه توزيع عينه الدراسة من حيث الدرجة العلمية للقائد (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) بالإضافة الى المرحلة الدراسية للمدرسة التي يمثلها القائد وهي أما مدارس ابتدائية او مدارس متوسطة او ثانوية، واخيرا سنوات الخبرة لقائد المدرسة وقد جاء التوزيع كما يظهر في الجدول (8) أدناه.

تعد وسائل الإحصاء البارامترية (Parametric Statistics) الأقرب لتحديد قيمة الأثر كونها ملائمة لطبيعة البيانات ولكن من شروطها أن تكون هذه البيانات موزعة طبيعياً وان تأخذ مشاهداتها في المجتمع الذي سحبت منه شكل التوزيع الاعتمادي، حيث تم استخراج قيمة اختبار معامل الالتواء (Skewness) وهو درجة البعد عن التماثل (Symmetry) ويستخدم هذا الاختبار لقياس تماثل التوزيع، وتشير القيمة التي تقع خارج نطاق $(1 \pm)$ إلى أن التوزيع منحرف إلى حد كبير، وتم استخراج قيمة اختبار التفرطح (Kurtosis) وهو مقياس درجة علو قمة التوزيع

جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة
الدرجة العلمية للقائد	1	البكالوريوس	160	44.4
	2	الدبلوم العالي	140	38.8
	3	المحستير	60	16.6
	المجموع		360	100%
المرحلة الدراسية للمدرسة	1	ابتدائية	100	27.7
	2	متوسطة	83	23
	3	ثانوية	177	49
	المجموع		100	100%
سنوات الخبرة للقائد	1	اقل من 5 سنوات	102	28.3
	2	من 5 الى 10 سنوات	152	24.2
	3	أكثر من 10 سنوات	106	29.4
	المجموع		360	100%

* وصف متغيرات الدراسة

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والعامل التابع وهو ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في مدارس المملكة العربية السعودية بأبعاده (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة، التقنيات التعليمية) من خلال الاحصائي الوصفي وإيجاد قيم (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اعلى قيمه، و اقل قيمه) لاستجابات افراد العينة لكل فقره وذلك لتحديد درجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة كما يتضح من الجدول (9) الذي يبين الاحصاء الوصفي لفقرات العامل المستقل التخطيط الاستراتيجي، والجداول (10- 13) التي تبين الاحصاء الوصفي لفقرات ابعاد العامل التابع ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج، النظم واللوائح، المكتبة، التقنيات التعليمية)

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	اقل قيمة
1.	تتوفر في المدرسة وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المدرسة وأهدافها التربوية العامة	3.34	1.228	5	1
2.	تعد رسالة المدرسة أهم أسباب وجودها ورؤيتها الاستراتيجية	2.98	.988	5	1
3.	تقوم الإدارة بنشر رسالة المدرسة وتعميمها على الأفراد والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخطط لها	3.59	1.183	5	1
4.	تتميز أهداف المدرسة بالواقعية والقابلية للقياس والوضوح والتعبير عنها بشكل كمي	2.38	1.263	5	1
5.	تتبع ادارة المدرسة خطط استراتيجية واضحة ومرنة مما يساعد في تنفيذ الأهداف المرسومة	3.71	1.252	5	1

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير

التابع ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج)

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	اقل قيمة
1.	يوجد لدى المدرسة توصيف واضح ومحدد لمحتوى المقررات الدراسية لجميع الصفوف والمراحل الدراسية	3.52	1.271	5	1

				المدى للتعرف على احتياجات الطلبة	
1	5	1.246	2.70	تسعى ادارة المدرسة الى التحسين المستمر في مستويات الاداء وذلك من خلال سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية تبسيط الاجراءات	4.

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (المكتبة)

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	اقل قيمة
1.	تتوفر في مكتبة المدرسة أفضل المراجع والمصادر الكافية ذات العلاقة بالمناهج المدرسية المقررة لتشجيع الطلبة على البحث العلمي	1.125	3.01	5	1
2.	الطاقة الاستيعابية للمكتبة (الاماكن المخصصة للمذاكرة) تتناسب مع العدد الاجمالي للطلبة في المدرسة	1.102	2.76	5	1
3.	يوجد تنسيق بين المعلمين والعاملين في المكتبة حول الحصص المكتبية وزيارات الطلبة الدورية للمكتبة	1.131	2.55	5	1
4.	العاملون في المكتبة مؤهلون مهنيا ومدربون للقيام بواجباتهم بفعالية	1.098	3.01	5	1
5.	توقيت العمل في المكتبة مناسب وكاف للجميع	1.246	3.42	5	1

1	5	1.208	3.65	يتم تحديد جدول زمني واضح من قبل المدرسة للخطة الزمنية التي سيتم من خلالها استكمال المقررات الدراسية	2.
1	5	1.296	3.23	تضع المدرسة تصميم وتوصيف للبرامج التعليمية التي سيتم اعتمادها وفقا للمتطلبات العصرية الحديثة	3.
1	5	1.170	3.39	يتنزم المعلمون بتوصيف واضح ومحدد للمادة التعليمية المقررة خلال الفصل الدراسي	4.
1	5	1.318	3.15	تتبنى ادارة المدرسة مبدأ التحسين المستمر لمهارات التدريس واساليبه المتبعة	5.
1	5	1.190	3.29	تلتزم إدارة المدرسة بالإشراف على تنفيذ الأهداف الدراسية وفقا للخطة التي تم إعدادها ضمن مدة زمنية محددة	6.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح)

الرقم	الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اعلى قيمة	اقل قيمة
1.	تطبق المدرسة فعليا لائحة الدراسة والامتحانات المعتمدة من وزارة التربية والتعليم	1.131	2.55	5	1
2.	تحرص ادارة المدرسة على مراجعة البرامج والمقررات التعليمية وتطويرها في ضوء المستجدات العلمية	1.098	3.01	5	1
3.	تطبق المدرسة فعليا خطط واستراتيجيات طويلة	1.246	3.42	5	1

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اعلى قيمة	اقل قيمة
1.	تواكب ادارة المدرسة التقنيات الحديثة المتطورة التي تساعد في تطوير الاداء لتحسين جودة الخدمات التعليمية	3.43	1.213	5	1
2.	يوجد لدى المدرسة موقع الكتروني يعرف بالمدرسة وبأنشطتها المختلفة لتفعيل التواصل بينها وبين الطلبة	3.20	1.266	5	1
3.	يتوفر في المدرسة عدد كاف وملائم من اجهزة الحاسوب المجهزة ببرمجيات متاحة للطلبة بغرض عمليتي التعليم والتعلم	3.48	1.154	5	1
4.	تتبنى ادارة المدرسة استراتيجية تطوير وتحسين مستمر للخدمات التعليمية والتوسع في تقديمها بحيث تشمل جميع الطلبة	2.94	1.290	5	1

* اختبار فرضيات الدراسة

* نتيجة اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الفرعية (1) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الفرعي الأول في مشكلة الدراسة ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (14)

جدول (14) نتائج للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات			
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	مقاييس الأداء غير المالي	خطأ المعياري	B	T المحسوبة	T Sig	
على ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج)	0.715	0.511	373.94	0.000*	التخطيط الاستراتيجي جي	0.024	0.715	19.338	0.000*	

* معنوي عند مستوى (0.05)

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (71.5%) مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) قيمة معامل التحديد ($R^2=0.511$) إلى التخطيط الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (51.1%) من التباين الحاصل في ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس, ويلاحظ ايضا وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس, من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.000) وهي اقل من (0.05). فإذا نقبل الفرضية القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (توصيف المناهج) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

* نتيجة اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية (2) على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني في مشكلة الدراسة ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (15)

جدول (15) نتائج للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات			
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	مقاييس الأداء غير المالي	مقاييس الخطأ المعياري	B	T المحسوبة	T Sig	
على ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح)	0.372	0.139	57.630	0.000*	التخطيط الاستراتيجي	0.041	0.372	7.591	0.000*	

* معنوي عند مستوى (0.05)

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (37.2%) مما يعني وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) قيمة معامل التحديد ($R^2=0.139$) إلى التخطيط الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (13.9%) من التباين الحاصل في ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس. ويلاحظ ايضا وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل

التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس , من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.000) وهي اقل من (0.05). فإذا تقبل الفرضية القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (النظم واللوائح) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس.4

* نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية (3) على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس ولتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني في مشكلة الدراسة ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (16)

جدول (16) نتائج للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهه نظر قادة المدارس

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات			
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	مقاييس الأداء غير المالي	مقاييس الخطأ المعياري	B	T المحسوبة	T Sig	
على ادارة الجودة الشاملة (المكتبة)	0.439	0.139	85.586	0.000*	التخطيط الاستراتيجي	0.045	0.439	9.251	0.000*	

* معنوي عند مستوى (0.05)

جدول (17) نتائج للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس

المغیر التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				جدول المعاملات			
	R	R2	F المحسوبة	F Sig	مقاييس الأداء غير المالي	خطأ المعاري	B	T المحسوبة	T Sig	
على ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية)	0.477	0.228	105.698	0.000*	التخطيط الاستراتيجي	0.030	0.477	10.81	0.000*	

* معنوي عند مستوى (0.05)

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (47.7%) مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) قيمة معامل التحديد ($R^2=0.228$) إلى التخطيط الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (22.8%) من التباين الحاصل في ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس, ويلاحظ ايضا وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس , من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.000) وهي اقل من (0.05). فإذا نقبل الفرضية القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

* مناقشه نتائج الدراسة

لقد كشفت نتائج الدراسة ان للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

يشير الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (43.9%) مما يعني وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة (المكتبة) قيمة معامل التحديد ($R^2=0.193$) إلى التخطيط الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (19.3%) من التباين الحاصل في ادارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس, ويلاحظ ايضا وجود اثر ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس , من خلال قيمة (F.Sig) والمساوية (0.000) وهي اقل من (0.05). فإذا نقبل الفرضية القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة (المكتبة) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس.

* نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية (4) على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الجودة الشاملة (التقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قادة المدارس وتحليل هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني في مشكلة الدراسة ونتيجة هذا الاختبار موضحة في الجدول (17)

(توصيف المناهج , النظم واللوائح , المكتبة والتقنيات التعليمية) في مدارس التعليم العام من وجهة نظر قادة المدارس , فقد كان للتخطيط الاستراتيجي اثرا ايجابيا على كل بد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة , مما يثبت أن لدى مدراء المدارس توجهها قويا نحو التأكيد على اهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير كل من توصيف المناهج التعليمية بدقه في المدارس , بالإضافة الى اهميته في التأكيد على الالتزام بالأنظمة واللوائح , كما وتعتبر المكتبة المدرسية من اهم محاور ادارة الجودة الشاملة التي ينبغي الاهتمام بها عند اعداد الخطط الاستراتيجية من قبل القادة , اما التقنيات التعليمية المعاصرة فكانت من أهم الابعاد التي يجب أن تتوفر في أي مدرسة تطبق مبادئ الجودة الشاملة .

* التوصيات

١- يعد التخطيط الاستراتيجي عنصرا مهما لتحقيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لذلك يجب أن يتم تدريب القادة التربويين على اعداد الخطط التنفيذية إذا ارادت الجهات الحكومية التأكد من تطبيق ادارة جودة الشاملة في المدارس.

٢- المناهج التربوية من أهم ابعاد ادارة الجودة الشاملة في المدارس لذلك على الجهات المختصة الاهتمام بالمناهج التربوية وتوصيفها من خلال تقسيمها بدقه وموضوعيه على الفصول الدراسية ومشاركة القادة التربويين في اعداد هذه المناهج كونهم الجهة التي ستشرف على اعطائها للطلبة وتطبيقها، وجعل المشاركة في اعداد المناهج جزءا من الخطة الاستراتيجية في المدرسة

٣- الاهتمام بالمكتبات المدرسية وتزويدها بالكتب الحديثة القيمة والمراجع العالمية لتشجيع المعلمين والطلبة على ممارسة البحث العلمي، وتدريب كادر المكتبات لتقديم النصح والإرشاد للطلبة واعداد الورشات التدريبية التي تساد المعلمين والطلبة على الاستخدام الصحيح للمكتبات المدرسية.

٤- التقنيات التعليمية تعد من اهم ادوات التعليم في العصر الحديث والتي تعتمد عليها معظم دول العالم في تحسن المخرجات التعليمية لذلك يجب ان تخصص لها الموارد البشرية والمالية في الخطط الاستراتيجية للمدارس حيث تعد من اهم محاور ادارة الجودة الشاملة.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الاستراتيجية، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر

الصرن، رعد (2003): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.

غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.

مصطفى، احمد سيد (2004) المدير العربي في عالم متغير، القاهرة: المؤلف نفسه

السلمي، على (2000): الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب: مصر.

لدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن

إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية: مصر.

المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية: مصر.

المرسي، وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر.

- Dedebit credit and saving institution in Eastern Tigray.
- Thompson, A., & Parent, M. M. (2020). Understanding the impact of radical change on the effectiveness of national-level sport organizations: A multi-stakeholder perspective. *Sport Management Review*.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (p. 55). Boston, MA: pearson.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Principles of management*. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.
- Franklin, U. E., & Al-Kassem, A. H. (2012). The effect of strategic orientation on market performance of hotels: Empirical evidence from the Saudi Arabia hospitality industry. *Indian Journal of Marketing*, 42(4), 10-15.
- Loukkola, T., & Zhang, T. (2010). Examining quality حمود، خضير كاظم (2002) إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الشمري، أسيل على مزهر (2009) دور إدارة الجودة الشاملة في عملية تقويم الأداء الجامعي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)
- عليما، صالح ناصر، (2004) ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، حمود، خضير كاظم (2002) إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الحمياني، عبد الله عائض مريع. (2005) ” تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء – دراسة تطبيقية في الأساليب الإحصائية في معرفة أسباب غياب وتسرب الطلاب في المرحلة المتوسطة – دراسة تطبيقه على مدارس عكاظ والقديرة والريان المتوسطة من محافظة الطائف”. رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة
- ثانياً- المراجع الاجنبية
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.
- Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of

culture: Part 1-Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: European University Association.

Mete, B.S, (2004) TQM Implementation Critical Issue for TQM Implementation in Higher Education, The TQM Magazine, Vol. 66, No. 6, pp 382-386

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.