درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية

إعداد
الدكتور/ محمد نايف أبو الكشك

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ، هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا ، تكون مجتمع الدراسة من ١٢٩ فرداً ، وأخذت عينة عشوائية تكونت من ١٠٥ فرداً من المشرفين التربويين من مكتب التربية والتعليم ووكلاء المدارس والمعلمين من المدارس الرائدة في مدينة سكاكا ، بني وطور الباحث وحكم أداة مكونة من ٨٥ فقرة موزعة على تسعة معايير لإدارة الجودة الشاملة ، طبقت على عينة الدراسة ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة مجتمعه ككل (للأداة ككل) كان بدرجة متوسطة ، وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة كان بمستوى جيد في المعايير الآتية كل معيار وحده : الموارد المادية والتكنولوجية ، القيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، في حين أن التطبيق كان بمستوى متوسط في معايير العمليات ، الموارد البشرية ، التركيز على المستفيد الأول (الطالب) ، نظم المعلومات ، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة ، كما كان من نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير ككل مجتمعه (للأداة ككل) ولكل معيار وحده نعزى لمتغير المركز الوظيفي ، ما عدا معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، كانت الفروق في هذا المعيار بين وكيل مدرسة ومعلم ، لصالح وكيل المدرسة ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير مجتمعه ككل (للأداة ككل) وفي كل معيار وحده تعزى لمتغير الخبرة ، ما عدا معيار الموارد المادية والتكنولوجية ، إذ كانت الفروق في هذا المعيار بن خبرة ١١ سنة فما فوق وبين خبرة ١ – ٥ سنوات ، وبين خبرة ١١ سنة فما فوق وبين ٦ – ١٠ سنوات ، كانت لصالح الخبرة ١١ سنة فما فوق في كليهما ، ووجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا ، للمعاير ككل مجتمعه (للأداة ككل) ولكل معيار وحده تعزى لمتغير مستوى المدرسة ، كانت لصالح المدرسة الابتدائية على المدرسة المتوسطة ما عدا معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته لم يكن فيه فروق دالة إحصائياً .

Abstract

Study Title:

"The degree of application of the criteria of Total Quality Management (T Q M) in the pioneer schools in Sakaka, a city in Saudi Arabia."

The purpose of this study was to investigate the degree of application of the criteria of (T Q M) in the pioneer schools in the city, Skaka.

The study population consisted of 129 individuals. The sample which was randomly taken consisted of 105 members of the supervisors of the Directorate of Education and school deputies and teachers from pioneer schools in the city of Skaka. The researcher built and developed an instrument consisting of 85 items distributed among nine criteria of (T Q M), The instrument was judged by jurors then it was applied on the sample of the study.

The results showed that the application of the whole standards of (T Q M) in the pioneer schools was median. However, the application of the standards of (T Q M) in the pioneer schools was good for the following criteria and each criterion alone: material and technological resources, leadership, strategic planning, while the application was median for standards of operations, human resources, focusing on the first beneficiary (the student), information systems, communication with the community service and contribution in solving problems and spreading the culture of (T Q M) in the pioneer schools.

One of the results of this study showed that there weren't statistically significant differences at the significance level (œ = 0.05) in the degree of application of the criteria of (T Q M) in the whole standards of the pioneer schools in Skaka. Each criterion alone is attributed to the variable of occupational status, except for the standard of communication with the community service and contribution in solving problems. The differences in this standard between the school deputies and school teachers were in favour of the school deputies.

Also, the results showed an absence of statistically significant differences in the degree of application of the criteria of (TQM) in the whole instrument standards of the pioneer schools in the city of Skaka (in the instrument as a whole) due to the experience variable, except for the standard of the material and technological resources. There were statistically significant differences in the degree of application of the criteria of (TQM) in the pioneer schools in Skaka, the whole standards due to the variable of the school level was in favour of the elementary school compared to the intermediate schools .

مقدمة

تعتبر المؤسسات التربوية من مدارس ومعاهد وكليات وجامعات منابر لتعليم وتثقيف أبناء المجتمع ، وأدواتاً لبناء الوطن وتطويره بجميع قطاعاته ، إذ تعنى بصقل العقول ، وتربية الأجيال ، وصناعة إنسان المستقبل ، كما تعد المؤسسات التربوية خاصة الجامعات والمدارس القاعدة العريضة التي تستقطب جميع فئات الأطفال والشباب ، طلبة أبناء المجتمع ، تعلمهم وتعدهم للحياة ، وتطور أجيالاً نافعة مزودة بمعارف ومهارات تسهم في دفع وتحريك عجلة التقدم والنهوض بالمجتمع ، والتخلص من آفات ووباء أمية الأبجدية وأمية التكنولوجيا العصرية ، من حاسوب وانترنت وتقنيات حديثة مطردة .

وإن التطورات المتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين ، أحدثت تغيرات كبيرة ومتنوعة في الأنظمة والاقتصادية والاجتماعية ، وتركت بصماتها على كثير من المؤسسات التربوية في غالبية المجتمعات والدول في العالم ، وجعلت التطور والارتقاء بالتربية والتعليم أمراً ضرورياً للبقاء ، وإن التحدي الكبير الذي يواجه الجامعات والمدارس خاصة الرائدة ، والمطورة والجاذبة في القرن الحادي والعشرين ، هو استيعاب التطورات التكنولوجية والاتصالية ، والثورات المعرفية والمعلوماتية ، وتوظيفها في حياة الشعوب والأمم ، في مختلف القطاعات التربوية والاقتصادية والخدمية ، التي جعلت العالم قرية كونية صغيرة ، وقصرت المسافات ، واختصرت الوقت والزمن ، وإن المدارس المطور الحديثة بمسمياتها المتنوعة اليوم من مدارس رائدة ، ومدارس مطورة ، ومدارس جاذبة ، ومدارس الكترونية ، ومدارس نموذجية قد أخذت بزمام الأمور في تطبيق تكنولوجيا حديثة ، واستراتيجيات وأساليب تعليمية وتعلمية ، ونشاطات تنمي الإبداع والابتكار لجميع العاملين والطلبة ، وتطور جودة شاملة لجميع مناحي وجوانب هذه المؤسسات التربوية الرائدة النموذجية .

وتعتبر الجودة الشاملة صيغة تعاونية لإنجاز الأعمال ، وهذا التعاون يكون مشتركاً بين قائد المدرسة والمعلمين والفنيين والإداريين والطلبة ، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية، على أن تتوافر المهارات والقدرات لدى كل من المرؤوسين والقيادات فيها، والعمل كفريق واحد ، وهو ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة .

وإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تتمثل في قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة ، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة ، وأولياء الأمور ، وأصحاب العمل وأبناء المجتمع المحلي (السمرائي ، ٢٠٠٧ ، ٣٨) وأن تمتلك المؤسسات التربوية أيضا نظم بيانات ومعلومات فعالة ، وخطط لتحليل البيانات، وثقافة تنظيمية ، وإدارة الفريق الواحد ، وتطبيق التكنولوجيا التربوية الحديثة ، التي تؤدي إلى تزويد الطلبة بخبرات

حياتية ، وتطبيقات عملية ما بعد المدرسة والجامعة ، وتهيئهم وتعدهم لامتلاك النجـــاح والتفـــوق ، وتحقيق جودة شاملة في حياتهم ، وأعمالهم ما بعد الدراسة (٢٠٠٩ , waterman)

كما إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكلاً ونظاماً إدارياً شاملاً ، قائما على أساس إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل المؤسسة ، بحيث تشمل هذه التغييـــرات الفكـــر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية ، والمفاهيم الإداريـــة ، وأنمـــاط القيـــادة الإداريـــة ، ونظـــم وإجراءات العمل والأداء (الخطيب ، ٢٠٠٦ ، ٣٥) (الفواز ، ١٤٢٧هـ ، ٣٢) وأي جـــزء أو نظام فرعي في المؤسسات التربوية خاصة المدرسة ، كل ذلك من أجـــل تطـــوير المدرســـة ككـــل ، والوصول إلى أعلى جودة من السلع والخدمات المقدمة ، بأقل جهد وتكلفه ممكنة ، وبهدف تحقيـــق أعلى درجات الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين من معلمين وإداريين وفنيين وطلاب ، وأولياء أمور ، وأبناء المجتمع المحلي ، والقطاعات المتنوعة ، من خلال إشباع رغباتهم وحاجاتهم .

وإن المجتمعات اليوم تعيش صورة من التحدي ، والتنافس الكبير من أجل البقاء ، مما جعـــل لإدارة الجودة الشاملة المكانة والأهمية الكبيرة في فكر القيادات التربوية والاقتـــصادية فـــي الـــدول والمجتمعات (الشايع ، ٢٠١٠ ، ١٠) ومما جعل حاجة ملحة إلى إدارة تغيير فعالة ، وإلى الحاجة إلى تثقيف القيادات التربوية والمرؤوسين عن إدارة للجودة الـــشاملة ، والاســـتفادة مـــن المـــوارد البشرية ، للحصول على تحسين النوعية والجودة الشاملة لجميع أجزاء ومكونات المدارس (2009 , Toremen and M) والتخلص من أهم عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات التربوية المتمثلة في مقاومة المرؤوسين للتغيير ، وعـــدم التخطـــيط للجـــودة ، وعـــدم المـــشاركة الجماعية ، وعدم التزام الإدارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وإن إدارة الجودة الشاملة تستمد طاقتها وحركتها في اعتمادها على نظم معلومات دقيق وكاف، وعلى توظيف مواهب العاملين في المؤسسات التربوية من معلمين وفنيـــين وإداريـــين وطـــلاب ، واستثمار قدراتهم وطاقاتهم بصورة إبداعية وابتكاريه ، وذلك لتحقيق التطوير والتحسين المستمرين في هذه المؤسسات التربوية الرائدة ، التي تعد من أهم وأخطر المؤســـسات فـــي نهـــوض وتقـــدم المجتمع .

ويعد تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، والاستمرار في تحسين مستوى الأداء أمـــراً لـــيس بالمستحيل ولا بالصعب على القيادات المتنوعة وصناع القرار ، حيث يستلزم الأمر النزول إلى أدنى مستويات السلم الوظيفي ، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل ، والتعرف أيـــضا على متطلبات المستفيد وحاجاته ، والاستماع إلى آراء وملاحظات واقتراحات من هم في الميـــدان ، وإشراكهم في القرار ، وعدم الانفراد في صنعه ، خاصة القرارات التي ترتبط بالعـــاملين ومـــستقبل مؤسساتهم ، ومستقبلهم الوظيفي (الشمري ، ٢٠٠٤ ، ٢٨)

لذا فيجب على قائد المدرسة الرائدة إشراك مساعديه والمعلمين والفنيين والإداريين والطلاب في القرارات الإدارية والتربوية على جميع المستويات في المدرسة ، كما على قائد المدرسة ومساعديه ، والمعلمين والفنيين والإداريين والطلاب ، دور تشاركي في تحسس المشكلات واقتراح الحلول العلمية الواقعية في ظل الظروف والإمكانيات ، ودور أخر في التحسين والتطوير المستمرين، وتحقيق الجودة الشاملة لهذه المؤسسات التربوية من خلال مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق وتشجيع الإبداع والابتكار

لذا فجاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، بصفتها مدارس رائدة نموذجية مثالية ، متوافر فيها متطلبات وإمكانيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من أبنية ومرافق وتجهيزات وتكنولوجيا ، وقيادات وخبرات متنوعة ، قياساً بالمدارس الأخرى .

كما جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة ، وتحديد جوانب القوة فيها لتعزيزها ، وتحديد جوانب الخلل والضعف ، وتسليط الأضواء عليها ، وإطلاع القيادات التربوية في الوزارة وفي إدارة التعليم وفي المدارس خاصة الرائدة لهذه الجوانب لتلافيها ومعالجتها ، لكي تتمكن المدارس العادية والمدارس الرائدة من التطوير والتحسين، وتحقيق جودة شاملة أكثر كفاءة وفاعلية وأداء لكل مدرسة ككل .

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن الجودة الشاملة مدخل من مداخل التطوير والإداري تم تطبيقه حديثاً في المؤسسات الاقتصادية والخدمية والتربوية منذ فترة ليست بالبعيدة خاصة في دول العالم الثالث ، وقلة معرفة بعض القيادات والمرؤوسين في المؤسسات بمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وقلة المعلومات والأفكار لديهم وقلة خبراتهم عن كيفية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ، حيث لاحظ الباحث أثناء زياراته للمدارس العادية والمدارس الرائدة خلال عشر سنوات متتالية تفاوت معرفة وتطبيق المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، لا بل قلة تطبيقها لهذه المعايير .

كما تتضح مشكلة هذه الدراسة في قلة الدراسات والبحوث التي أجريت على المدارس الرائدة خاصة في مجال معايير إدارة الجودة الشاملة ، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الأضواء والتعرف على واقع المدارس الرائدة ، ودرجة تطبيقها لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وبالتحديد تكمن مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي : ما درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، خاصة وأنها مدارس لديها إمكانيات ومواردها ومقومات تتميز عن المدارس العادية ، مما لفت انتباه الباحث لدراسة هذه المشكلة والتعرف على أبعادها ومستواها .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ، وهل توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا تعزى لمتغيرات الدراسة (المركز الوظيفي ، والخبرة ، ومستوى المدرسة) وبالتحديد تهدف هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية :

- **السؤال الأول : ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟**
- **السؤال الثاني : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (&=٠٥في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مشرف تربوي ، وكيل مدرسة ، معلم) ؟**
- **السؤال الثالث : هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا تعزى لمتغير الخبرة (١ – ٥ سنوات ، ٦ – ١٠ سنوات، ١١ سنة فما فوق) ؟**
- **السؤال الرابع : هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير مستوى المدرسة (مدرسة متوسطة ، مدرسة ابتدائية) ؟**

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية المدارس الرائدة كمؤسسات تربوية تعليمية رائدة ومتميزة، تعد الطلاب للمستقبل في ظل تطورات العصر وتغيراته ، كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية القائد التربوي والمعلمين والفنيين في المدارس الرائدة ، كقادة تربويين مطورين ومبدعين ، يتجاوزون التقليد ، بميزات وممارسات وكوادر تتمايز عن المدارس التقليدية العادية .

كما تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً من أهمية إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل حديث من مداخل تطوير المؤسسات التربوية من جميع جوانبها ، من منحى نظمي يشمل جميع أجزاء المؤسسات التربوية ، إذ يرتكز على نفاذ البصيرة ، وبعد النظر ، والتخطيط الاستراتيجي ، والجودة الشاملة لجميع أجزاء المؤسسة ، ومواردها البشرية والمادية والتكنولوجية والمعنوية ، والسلوك القيادي فيها .

كما تتضح أهمية هذه الدراسة أيضاً من أهمية التعرف على درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، كمقومات ومعايير تنهض في المدارس الرائدة ،

وتجعلها مؤسسات تربوية رائدة في مسماها وممارساتها ، وجميع أجزائها وجوانبها ، وفي إطلاع القيادات التربوية في جميع المستويات عن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وتسليط الأضواء على واقع هذا التطبيق ، وعلى جوانب القوة لتعزيزها واستثمارها ، وتحديد جوانب القصور والضعف ، لكي يتسنى للقيادات التربوية على مستوى إمارة منطقة الجوف تلافي جوانب القصور والضعف في المدارس الرائدة وفي المدارس العادية ، وتعميم نتائج المعالجات والتطويرات على مستوى الوطن في المدارس الرائدة والعادية في جميع أنحاء المملكة ، وذلك لتطوير هذه المؤسسات التربوية ، بما يساهم في تطوير المجتمع وتقدمه

تعريف المصطلحات :

إن عملية تحديد المصطلحات والمفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالدراسات والبحوث ضرورة ملحة ، وذلك لتوضيح معانيها ، وتوضيح العناصر المرتبطة بها ، ولكي تتضح متغيرات هذه الدراسة ، فيما يأتي تحديد وتوضيح لبعض المصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة :

- **المدارس الرائدة :**

هي مدارس تم اختيارها من كل منطقة من مناطق المملكة العربية السعودية تتوافر لديها أبنية ومرافق وتجهيزات وموارد بشرية وتكنولوجية تتميز على الغالب عن المدارس العادية ، وتطبق هذه المدارس الرائدة تجربة التعليم التعاوني المجموعات ، ويترأس كل مدرسة رائدة قائد تربوي ، وله نائب ووكيلان على الأقل ، بالإضافة إلى الإداريين والفنيين المعلمين ، وتهدف برامجها إلى تكوين نموذج مطور لمدرسة المستقبل ، لتطوير المتعلم النشط المتكامل في شخصيته ومعارفه ومهاراته وقيمة وخبراته .

التعريف الإجرائي للقائد التربوي في المدارس الرائدة :

هو القائد الذي يقود المعلمين والفنيين والإداريين والطلاب في المدرسة الرائدة التي يترأسها ، يرشدهم ويوجه أداءهم من خلال التأثير والاقتناع ، لتحقيق الأهداف التربوية وتحقيق الجودة الشاملة لجميع أجزاء ومكونات المدرسة الرائدة من خلال تعاونه مع الفريق المدرسي وأبناء المجتمع المحلي .

- **الجودة :**

هي عملية مرتبطة بمجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدرته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم (محمد ، ٢٠٠٨ ، ٢٢٤)٠

كما عرفت الجودة بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة

كما عرف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة هي جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة (طعيمة ، ٢٠٠٨ ، ٨٧)

بينما (قاموس أكسفورد الأمريكي) عرف الجودة بأنها درجة أو مستوى التميز أو التفوق (السامرائي ، ٢٠٠٧ ، ٢٩)

الجودة في التعليم :

هي لا تشتق من حجم المنتج والميزانيات ومعدلات أعضاء هيئة للطلاب ، أو عدد المجلدات في المكتبات وروعة الأبنية والمرافق في المؤسسات التعليمة فحسب ، بل الاهتمام بخدمة المستفيدين داخلياً وخارجياً (السامرائي ، ٢٠٠٧ ، ٣١) .

- تعريف مفهوم الشاملة :

إنها البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمة المقدمة إليه ، وتضم كل المؤسسة وفي كل مجالات العمل فيها وكل العاملين (السامرائي ، ٢٠٠٧ ، ٢٧) (جودة ، ٢٠٠٤ ، ٢٣) (الصوفي ، ١٩٩٩ ، ٣٦ – ٣٧)

- الجودة الشاملة (Tota Quality)

يقصد بالجودة الشاملة بالتربية أنها مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك أبعادها (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة) ، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع (بلقاسم ، ٢٠٠٨، ١٨٨) (طعيمة ، ٢٠٠٨ ، ٨٧)

- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر والسلوك الإداري والمفاهيم الإدارية ، ونمط القيادة ، ونظم واجراءت العمل والأداء ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع وخدمات بأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى المستفيدين (الفواز ، ١٤٢٧هـ ، ٣٢ – ٣٣) (الخطيب ، ٢٠٠٦ ، ٣٥)

- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أنها عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب ، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ، ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها ، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً وزيادة نصيبها في سوق العمل (Rhodes , 1992, 45) (السامرائي ، ٢٠٠٧ ، ٣٧ – ٣٨)

كما عرفها (السعود ، ٢٠٠٢) أنها قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوي عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة وأولياء الأمور وأصحاب العمل وغيرهم (السعود ، ٢٠٠٢ ، ٦٣) (السامرائي ، ٢٠٠٧ ، ٣٨)

تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم : عرفتها كلية Riosatado college

إنها العملية التي يمكن من خلالها رفع مستوى المعلمين والنظام والكلية في ضوء توقعات الطلاب من خلال عملية متقنة البناء لحل المشكلات ويستطيع المعلمون والطلاب تطوير جودة التعليم (السامرائي ، ٢٠٠٧٨ ، ٣٧) (الهلالي ، ١٩٩٨ ، ٦ – ٧)

الدراسات السابقة :

أعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات علاقة بموضوعات ومتغيرات الدراسة وفيما يأتي هذه الدراسات :

قامت (الشايع ، ٢٠١٠) بدراسة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في تعليم البنات بمنطقة الجوف : نموذج مقترح ، كان من أهدافها معرفة مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس والتعرف على درجة تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات ، تكون مجتمع الدراسة من ٧٢٠ فرداً من القيادات التربوية التعليمية بمنطقة الجوف ، مدير التعليم ومساعداه ، ومدير الإشراف التربوي ، ومديرات المكاتب الفرعية ومساعداتهن ، ومديرات ومديري الإدارات ، وكافة المشرفات التربويات ومديرات المدارس والمعلمات ، أخذت عينة عشوائية تكونت من ٣٨٥ فرداً ، طورت الباحثة أداة للدراسة مكونة من ٧٠ فقرة ، طبقت على عينة الدراسة ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات جيدة في استماع الإدارة المدرسية لشكاوي واقتراحات الطالبات ، وتحليل مهمات وواجبات كل معلمة ، وتقبل إدارة المدرسة لآراء الطالبات وملاحظاتهن ، وتشجيع إدارة المدرسة على الأداء المتميز ، وتعاون إدارة المدرسة مع المعلمات على تلبية حاجات الطالبات ، ودعم الإدارة المدرسية العمل بروح الفريق وتعاون إدارة المدرسة مع المعلمات على حل مشكلات الطالبات ، بينما كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفضا في تعريف المعلمات بمفهوم الجودة الشاملة ، عقد ورش عمل لتدريب المعلمات على أساليب التدريس الحديثة ، قيام إدارة الإشراف التربوي بتعريف المعلمات بمفهوم الجودة الشاملة ، ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة العمل على تعزيز دور الموظفات في صناعة القرارات بالمدارس ، تكثيف التدريب في مجال الجودة الشاملة للمسؤولين والمسؤولات والمشرفات والمديرات .

كما قام (الهمشي ، ٢٠٠٨) بدراسة عن تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم ، كان في أهدافها معرفة

تصورات معلمي المدارس في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم وعلاقتها ببعض المتغيرات ، تكون مجتمع الدراسة في جميع معلمي المرحلة الثانوية التعليمية في دولة الكويت البالغ عددهم ٩١٢١ معلم ومعلمة للعام ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧ م ، أخذت عينة عشوائية مكونة من ٤٥٦ فرداً ، وطورت أداة للدراسة تكونت من ٥٧ فقرة وطبقت على العينة ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن حصل مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات على المرتبة الأولى ، يلية مجال إيجاد نوع من الاستقرار ، ثم مجال تبني وانتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، ثم مجال التدريب على الوظيفة ، ثم مجال قيادة فعالة ، ثم مجال رفع الحوافز لتعزيز العاملين ، ثم مجال قيادة فعاله ، ثم مجال رفع الحوافز لتعزيز العاملين ، ثم مجال وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم ، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أراء معلمي المرحلة الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة على جميع مجالات الدراسة باستثناء مجالات التخطيط الاستراتيجي ، شؤون الطلبة وحاجاتهم ، المناهج الدراسية ، طرائق التدريس وأساليب التقويم ، حيث كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر ، وكان من توصيات الدراسة ضرورة التأكيد على أهمية دور الأفراد في تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة ، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار ، وضرورة رفع مستوى مهارات الأفراد لمواكبة تطبيق الجودة الشاملة .

كما قامت (خضير ، ٢٠٠٧) بدراسة عن واقع معرفة وتطبيق الجودة الشاملة في مديرات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، كان من أهدافها التعرف على واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم ، وهل توجد فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الخبرة والمركز الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من ٤٥١ موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ، طورت الباحثه أداة موزعة على خمسة مجالات هي تهيئة متطلبات الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم ، مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها ، مجال تطوير القوى البشرية ، مجال اتخاذ القرار ، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي ، وكان في نتائج هذه الدراسة أن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة إذا بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة ٦٠,٤% ، وأن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة أيضاً إذا بلغت النسبة ٦٥,٢% ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة المعرفة لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة المعرفة وفي درجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية

تعزى لمتغير المركز الوظيفي ومتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال متابعة العملية التعليمية إذ وجدت فروق بين الخبرات أقل من ٦ سنوات وبين أكثر من ١٢ سنة وكانت لصالح الخبرة أقل من ٦ سنوات ، وكان في توصيات الدراسة ضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إستراتيجية عامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح والتغيير ، والعمل على إعداد القيادات والكوادر القادرة على هذا التغيير .

كما قامت (العمد ، ٢٠٠٦) بدراسة عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق ، كان من أهدافها التعرف على مدى ممارسة المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في محافظة المفرق ، ولمعرفة هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزي لمتغيرات (جنس المدير ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، تكون مجتمع الدراسة ١٠٦٣ معلم ومعلمة ، وأخذت عينة عشوائية تكونت من ٣٢٤ معلم ومعلمة ، وطورت أداة الدراسة مكونه من ٣١ فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي :

مجال التعاون وروح الفريق ، ومجال الحوافز والمكافآت ، ومجال التعليم والتحسين المستمر ، ومجال الإدارة بالحقائق ، ومجال المشاركة في نصع القرار ، تم تطبيقها على عينة الدراسة لعام ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦ وكان من نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمجالات الخمسة كان بدرجة متوسطة باستثناء مجال التعاون وروح الفريق إذ كان بدرجة عالية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهه نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، الخبرة .

كما قام (الراسبي ، ٢٠٠٤) بدراسة عن تطوير التعليم الثانوية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، وكان من أهدافها تطوير التعليم الثانوي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، وذلك من خلال التوصل لمواصفات المدخلات والعمليات والمخرجات للتعليم الثانوي وفق مبادئ الجودة الشاملة ، كما هدفت الدراسة التعرف على درجة اختلاف هذه المواصفات تعزى للمتغيرات (المستوى الإداري ، المؤهل العلمي ، الخبرة التعليمية للإداريين والفنيين) ، طور الباحث استبانه تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٤٦٨ فرداً ، يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطي والتنفيذية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، استجاب منهم ٣٥٢ فرداً بنسبة ٧٥ % ، وكان من نتائج الدراسة تحديد مواصفات لمدخلات التعليم الثانوي المتعلقة بمدير المدرسة والمعلم ، والمناهج ،

والمبني المدرسي ، والعمليات للتعليم الثانوي ، وأساليب التدريس ، والأنشطة الصفية واللاصفية ، والإشراف التربوي ، والتدريب ، والتقييم وتقييم أداء المعلمين ، وبينت الدراسة مواصفات المخرجات للتعليم الثانوي المهارات المعرفية والمهارات المهنية والمهارات السلوكية ، كما كان من نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لمواصفات تقييم التحصيل بين ذوي الخبرة (١ – ٥ سنوات) و (١١ سنة فأكثر) كانت لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فأكثر ، ووجود فروق دالة إحصائيا بين ذوي الخبرة (١ – ٥ سنوات) و (٦ – ١٠ سنوات) كان لصالح ذوي الخبرة ٦– ١٠ سنوات و١١ سنة فأكثر ، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لمواصفات تقييم أداء المعلمين بين ذوي الخبرة (٦ – ١٠ سنوات) وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات أفراد الدراسة لمواصفات المهارات المعرفية والمهارات المهنية والمهارات السلوكية التي يمكن اعتمادها لمخرجات التعليم الثانوي تعزى لمتغير المستوى الإداري ، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لمواصفات المهارات المهنية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ووجود فروق دالة إحصائيا لمواصفات المهارات المعرفية تعزى لمتغير الخبرة كانت بين خبرات ١ – ٥ سنوات و ١١ سنة فأكثر لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فأكثر ، ووجود فروق دالة إحصائيا لمواصفات المهارة المعرفية بين الخبرات ١ – ٥ سنوات و ٦ – ١٠ سنوات كانت لصالح ذوي الخبرة من ٦ – ١٠ سنوات .

كما قام (الهيشان ، ٢٠٠٤ م) بدراسة عن مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجه نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال ، وكان من أهدافها معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهه نظر مديريها في أقليم الشمال ، وهل توجد فروق دالة إحصائيا في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال تبعا لمتغيرات المسمي الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة ؟ طور الباحث أداة الدراسة مكونه من ٤٩ فقره موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة ، تكونت عينة الدراسة من ٣٣ مديراً للتربية والتعليم في إقليم الشمال ، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة كاملا ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة ، التخطيط ، الأسلوب الإداري ، التقويم ، في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال كانت عالية ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجه نظر مديريها في إقليم الشمال تعزى لمتغير المسمي الوظيفي لصالح مدير التربية في مجال التخطيط ، ولصالح المسمى الوظيفي مدير الشؤون الفنية والتعليمية في المجال الإداري ومجال التقويم ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال تعزى لمتغير الخبرة وكانت لصالح (أكثر من عشرين سنة) في مجال التخطيط ومجال

الأسلوب الإداري ، ولصالح خبرة عشرون سنة فأقل ، في مجال التقويم ، ومن توصيات هذه الدراسة ضرورة عقد دورات متخصصة للإداريين التربويين خاصة عن إدارة الجودة الشاملة .

كما قام (السحيم ، ٢٠٠٣) بدراسة عن واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، وكان من أهداف هذه الدراسة التعرف على إسهامات إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في تحديد اختصاصات واضحة والتزامهم بها ، وفي جذب مزيد من الطلاب للالتحاق بالمدرسة ، ورفع مستواهم التحصيلي ، والتنسيق بين العاملين ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وظائف تعليمية في مدارس التعليم العام الأهلية والحكومية التي طبقت إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ الذي وصل عدد أفراد المجتمع ١٥٨٨ فرداً ، في أربعين مدرسة منها سبع مدارس حكومية ، وثلاث وثلاثون مدرسة أهلية وشمل أفراد عينة الدراسة كامل مجتمعها، وطورت أداة الدراسة وطبقت على العينة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اختصاصات ومسؤوليات واضحة ومحددة للعاملين وحصلت على متوسط حسابي بلغ ٣,٣٥ ، والتزام العاملين باختصاصاتهم ومسؤولياتهم بمتوسط حسابي ٣,١٠ ، وإسهام إدارة الجودة في جذب مزيد من الطلاب حصل على متوسط حسابي ٣,١٣ ، وإسهام إدارة الجودة في رفع التحصيل الدراسي وحصل على متوسط حسابي لأراء عينة الدراسة ٣,١١ ، وإسهام إدارة الجودة في تحقيق التنسيق بين العاملين وحصل على متوسط حسابي ٣,١٣ ، وإسهامات إدارة الجودة في تطوير العمل المدرسي وحصل على متوسط حسابي ٣,١٤ .

كما قام (الجضعي ، ٢٠٠٣م) بدراسة عن نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية نموذج مقترح ، كان من أهدافها معرفة إمكانية تطبيق نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، وهل توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة لإمكانية تطبيق نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الوظيفية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، ثم تقديم نموذج مقترح يمكن تطبيقه لتطوير التعليم العام للبنين في المملكة ، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من ٨٦٨ من الخبراء والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين ، وتم تسلم استجابة ٨٥٠ فرداً منهم بنسبة ٩٨ % ، طور الباحث أداة للدراسة تكونت من ٥٦ فقرة موزعة على أربعة محاور ، طبقت على العينة ، وكان من نتائجها أن التطبيقات التي يمكن العمل بها في مدارس التعليم العام في المملكة من جهة نظر عينة الدراسة تمثل مزيجاً من التطبيقات البعدين اليابانية والأمريكية والمشتركة ، ووجود فروق دالة إحصائيا في درجة الأهمية وإمكانية تطبيق نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في كلا البعدين ، كانت لصالح فئتي الخبراء والمشرفين ، ضد المعلمين ،

ووجود فروق دالة إحصائيا أيضا تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت لصالح حملة الدكتوراه والماجستير ضد حملة البكالوريس والدبلوم ، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة في درجة الأهمية وإمكانية تطبيق نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في كلا البعدين .

كما قام (الرجب ، ٢٠٠١) بدراسة عن التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد في الأردن ، وكان من أهداف هذه الدراسة التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد ، وهل هناك فروق دالة إحصائياً بمدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي الخبرة التخصص ، جنس المدرسة) تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المدارس الشاملة في محافظة أربد للعام ٢٠٠١م ، والبالغ عددهم ٢٥٧٤ فرداً ، أختيرت عينة عشوائية بلغت ٤٩٧ فرداً ، وتم تطوير أداه اشتملت على ٤٦ فقرة موزعة على ستة مجالات وكان من نتائج هذه الدراسة أن درجة قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة مرتبة تنازليا في مجالات الدراسة كما يأتي : المناهج الدراسية ، التقييم ، الطلبة ، الهيئة التدريسية ، الإدارة ، الإمكانيات المادية ، ووجود فروق دالة إحصائيا في درجة قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالات الآتية : المناهج الدراسية ، الطلاب ، الهيئة التدريسية ، الإمكانيات المادية ، وعلى الأداة ككل كانت لصالح الخبرة ١١ سنة فأكثر ، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير التخصص في مجال الهيئة التدريسية كانت لصالح التخصص المهني التطبيقي ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكان من توصيات الدراسة ضرورة وضع برامج تدريبية شاملة لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع التربوي .

وقام (Toremen , M , 2009) بدراسة عن مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مدينة ملاتيا في تركيا من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس ، ومدى توافق أرائهم بالمتغيرات المختلفة ، طور الباحثان أداة للدراسة ، وأخذت عينة عشوائية مكونة من ٤٢٠ معلماً تم اختيارهم من ٢١ مدرسة ، وكان من نتائج هذه الدراسة وجود اختلافات هامة بين تصورات المعلمين على ممارسة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات التخصص ، ومستوى التعليم ومدى الخدمة ، ولا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ، كما أظهرت النتائج أيضاً الحاجة إلى إدارة تغيير فعالة ، والحاجة إلى تثقيف الموظفين عن الجودة الشاملة ، والاستفادة

من الموارد البشرية للحصول على تحسين النوعية والجودة الشاملة لجميع أجزاء ومكونات المدارس .

كما قام (Wan , 2009) بدراسة عن العلاقة بين رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن الجودة الشاملة للخدمات المقدمة في جامعة أسياء في تايون ، وكان من أهدافها دراسة العلاقة بين رضا أعضاء هيئة التدريس والطلبة عن الجودة الشاملة للخدمات المقدمة في جامعة أسياء في تايون، تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طالب و ٣٦ عضو هيئة تدريس من جامعة اسياء في تايون ، في أقسام مختلفة للإدارة ، قسم الإدارة الصحية ، وقسم إدارة التطوير ، وقسم إدارة الأعمال ، طورت استبانة في شتاء ٢٠٠٨ م في جامعة اسياء في تايون ، وطبقت على عينة الدراسة ، وكان من نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي في جامعة اسياء في تايون تعزى للمتغير الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة ، وأن رضا الطلبة يؤثره على الكلية وأدائها وعلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويؤثر أعضاء هيئة التدريس في المجال التربوي التعليمي في بناء سمات وخصائص لدى شخصيات الطلبة ، وأنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لرضا هؤلاء العاملين في الجامعة بالعوامل الثلاثة وهي درجة رضا الطلاب عن أعضاء هيئة التدريس والكلية ، وأسباب اختيار الطالب للكلية ، ودرجة تأثير أعضاء هيئة التدريس في الكلية والطلبة في غرس السمات المتنوعة في شخصيات طلابهم ، وكان من توصيات الدراسة ضرورة تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والأداء الكلي للكلية ، وضرورة تقديم خدمات ذات جودة شاملة للطلبة في جامعة اسياء في تايون .

كما قام (Flemming , 2009) ببحث عن دراسة العلاقة بين التغير الملحوظ بين السمات القيادية وأنواع الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع العام في منطقة الكاريبي ، وكان من أهدافها التعرف على العلاقة بين التغير الملحوظ بين السمات القيادية وأنواع الثقافة التنظيمية التي تؤثر وتدعم الأداء المؤسس والتخطيط وتؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة ، ومعرفة العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسس خصوصاً في القطاع العام وكان من نتائج هذا البحث أن تطوير الأداء المؤسس وتقديم خدمات ذات جودة عالية يعتمد على السلوك القيادي الفعال والثقافة التنظيمية المتطورة التي تعزز الفاعلية التنظيمية في القطاع العام والخاص ، وعلى القيادات أن يكونوا قادرين على تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية أهداف المنظمة ، وإنه أمر ضروري أن تقوم المنظمة بإدراج القيادة والثقافة التنظيمية ضمن الفلسفات الإستراتيجية التي تعتبران بنائين أساسيين في تحديد انجاز وأداء المنظمة وأن وظائف القادة واسعة وكبيرة ، فيجب على القائد أن يكون حذراً كل الأوقات ومدركاً أن نجاح وفشل المنظمة هي مسؤوليات القادة بشكل أساسي ، ويرى الباحث أنه يجب استبدال من ٣٥% إلى ٥٠ % من القادة

خلال خمس سنوات في أي مؤسسة ، حيث دار جدال بشأن القيادة التغييرية وتغيير القيادات في المؤسسات العامة والخاصة ، واقترحت بناء نموذج لقدرة المنظمة على استمرارها وسلامتها وتميزها المتمثلة بتطوير القادة وتجديدهم ، والتي تعتبر من المسؤوليات الثقيلة التي تقع على كاهل القيادات العاليا

كما قام (waterman , 2009) بدراسة لتحرى إدراك الرؤساء للقيمة التكنولوجية للنجاح في المدارس العليا والمعاهد في الغرب المتوسط ، وكان من أهدافها معرفة إدراكات الرؤساء لاستخدام التكنولوجيا في المدارس العليا والمعاهد التي يقودونها ، وإدراكهم لأدوارهم القيادية في عملهم الإداري ، وأشارت الدراسة إلى أنه ينبغي مراعاة الثقافة المؤسسية الإيجابية وفاعلية القيادة، والعلاقة الإيجابية بين البيت وهذه المؤسسات التربوية ، والجودة الشاملة للمناهج والمقررات الدراسية ، والتدريس الفعال الجيد ، وأشارت الدراسة إلى انخفاض توظيف التكنولوجيا التربوية في تلك المؤسسات التربوية كمعيار للتطوير وتحقيق الجودة الشاملة ، وأوضح الباحث ست نتائج للدراسة أنه من الضروري أن تمتلك تلك المؤسسات التربوية نظم بيانات فعاله وتحقيق الجودة الشاملة ، وخطط ونظم لتحليل البيانات التي تؤدي وتقود إلى نجاح ، أن كل النجاحات في هذه المدارس العليا والمعاهد تعزى إلى الثقافة المؤسسية ، وإدارة الفريق الواحد التي أدت إلى أداء وتحصيل وانجازات مرتفعة للطلبة وبالتالي أسهمت في تحقيق الجودة الشاملة في تلك المعاهد المؤسسات التربوية وإنه من المهم إيجاد قيادة تعاونية في المدارس العليا والمعاهد توحد الجهود ، ولإيجاد رؤية لتطبيق التكنولوجيا التي تزود الطلبة بخبرات حياتية بعد المدرسة .

كما قام (woods , 2009) بدراسة عن تأثير أنظمة قياس الأداء للكلية على المحافظة على الطلاب في الكلية وعدم انسحابهم ، كان من أهدافها التعرف على تأثير أنظمة قياس الأداء للكلية على معدلات بقاء الطلاب في الكلية وعدم سحبهم للمقررات الدراسية ، لقد قامت مؤسسات التعليم العالي بتتبع أثر معدلات سحب الطلاب لبعض المقررات وإسقاطها كمقياس لنجاح الطالب ، بالإضافة إلى بيانات الأداء للكلية وإن هذه الدراسة الطولية التجريبية فحصت تأثير معرفة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لمقاييس الأداء الفردي على معدلات إسقاط المقررات الدراسية وسحبها من قبل الطلبة، وأخذت عينة عشوائية مكونة من ٣٢ فرداً من المديرين في الجامعة ، ومجموعة تجريبية مكافئة لها ، تلقت تعليم وتدريب وتغذية راجحة عن الأداء ، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار t test وجود فروق دالة إحصائياً أدت إلى انخفاض تسرب الطلبة من الكلية وتحقيق جودة شاملة للتعليم لصالح المجموعة التجريبية التي تلقت تعلم وتدريب ومعلومات عن الأداء الفردي وأداء الكلية ، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تزويد أعضاء هيئة التدريس ببيانات الأداء للكلية وأداء الأفراد عن طريق دعم القرار الذي يؤدي إلى انخفاض سحب الطلاب للمقررات

وانخفاض تسربهم من الكلية ، وكانوا أكثر قدرة على إكمال دراساتهم الجامعية ، وحصلوا على مستوى أعلى من تحقيق الذات وحصلوا على فرص عمل تعطيهم دخلاً مرتفعاً ، وتحسن نوعي كبير في حياتهم بشكل شامل وكبير

كما قام (ngware , 2006) بدراسة عن مدى ممارسة المدارس الثانوية لجوانب إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بهدف تطوير المدارس الثانوية والحصول على جودة عالية للتعليم ، وتم تطوير واستخدام اداة للدراسة ، وزعت على عينة مكونة من ٣٠٠ معلم من معلمي المدارس الثانوية لمعرفة أرائهم عن درجة ممارسة مدارسهم لإدارة الجودة الشاملة ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن بعض القيادات المدرسة الثانوية لا يقوم بالإدارة الضرورية ، مع وجود بعض القيادات الفاعلة التي تطبق الجودة الشاملة ، وتشجع الموظفين على الجودة الشاملة والأداء المتميز ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المدارس غير ملتزمة بتخطيط الجودة الاستراتيجي ولا تطوير الموارد البشرية .

كما قام (Nabel , 2001) بدراسة عن تقييم مفاهيم المعلم والطالب بخصوص التأديب في المدارس الثانوية وكيف تتماشي هذه العوامل مع مفاهيم نظرية إدارة الجودة الشاملة ، وكان من أهداف هذه الدراسة معرفة مدى تطابق مفاهيم نظام الضبط والتهذيب في المدارس الثانوية مع مبادئ نظرية إدارة الجودة الشاملة ، واستيعاب المعلمين والطلاب لتوفير مناخ مدرسي إيجابي ، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة من ٥٥ طالب في الصف التاسع والثاني عشر ، كما تطوع ١٥ معلماً للمشاركة في منطقة اتلانتك ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن العمل كفريق متعاون في المدرسة والاحترام والديمومة والاتصالات عوامل مهمة ، وأن التأديب مؤثر في المدارس الثانوية ، وان هذه المفاهيم تتصل مباشرة مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تتضمن كسر الحواجز ، ووجود رؤية مشتركه ، وإعطاء نتيجة للمستفيد ، وإزالة المخاوف والتحسين المستمر ، وكان في توصيات هذه الدراسية ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال اشتراك الطلبة والمعلمين في مختلف مستويات اللجان التأديبية والعمليات التشغيلية في المدرسة .

كما قام (Dertret and Rojer , 2000) أداة لقياس الممارسات النوعية في التربية كان من أهدافها بناء أداة لقياس الممارسات النوعية في التربية ، والغرض من بناء الأداة هو تجميع معلومات عن الوضع الحقيقي للممارسات والسلوك في المهنة ، وليس عن اعتقاد الناس أو شعورهم عن ممارساتهم ، طورت استبانه مكونه من 82 فقرة موزعة على تسعه أبعاد هي مدخل المستخدم مثل (الطلبة ، والموظفين ، وآباءهن ، الأعمال) التطوير المستمر ، تغيير الأنظمة ، والقيادة التدريب ، دراسة العمليات وتقييمها ، اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات ، تكونت عينة الدراسة من ٣٨٥ معلما من الصفوف وتم استخدام التحليل العاملي ومعاملات الارتباط وكان من نتائج هذه

الدراسة أن هناك ارتباط عال بين التطوير المستمر وتحقيق الجودة الشاملة وإيجاد القرارات الاعتماد على البيانات ودراسة العمليات وتقييمها ، وأن توافر إبعاد الجودة الشاملة في المدارس الثانوية كان بدرجة أكبر من المدارس الأساسية ، وان إدراك وتطبيق إبعاد الجودة الشاملة لمعلمي المدرس الثانوية كان اكبر من معلمي المدارس الأساسية .

كما قام (Alice, 2001) بدراسة عن تأثير أكاديمية القيادة التعليمية في مقاطعة سانتا كروز في تطوير مهارات وممارسات مديري المدارس ، وكان من أهداف هذه الدراسة وصف المفاهيم المتعلقة بفاعلية وواقعية المديرين ، واستخدام المبادئ والمهارات المقدمة في أكاديمية Sccelca ، طبقت هذه الدراسة على ١١ مديراً ، أبدو التزاما قوياً بالبرنامج ، وكانوا محافظين على أهداف مدارسهم الواضحة ، وكان من نتائج هذه الدراسة أنه حدث تغييرات وتطويرات شملت جميع جوانب المدرسة خاصة في مجال القيادة ، والدعم ، واستخدام المهارات إلى أحداث تغييرات بالبيانات الإحصائية التي تشمل المدرسة بأكملها ورضا وقناعة الأهل ، كما أظهرت النتائج أن المديرين قد وضعوا أهدافهم جنبا إلى جنب مع مصادرهم (بمن كانت أهدافهم بمقدار مصادرهم) وكذلك اعترف المديرين على أن القسم الأعظم في دورهم كقادة مدارس هو تقديم خدمة إلى ذوي الطلبة والمستفيدين .

منهج البحث (المنهج الوصفي المسحي)

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي ، حيث قام بإجراء دراسة وصفية مسحية لواقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية ، وقام بتحديد مجتمع الدراسة وعينته ، وأدواته وإجراءات تطبيقه ، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها ، وفيما يأتي توضيح ذلك :

أولاً : مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين ومساعديهم والمعلمين في المدارس الرائدة ، والمشرفين التربويين في مكتب التربية بسكاكا ، وفيما يأتي مجتمع الدراسة
كما يظهر في الجدول رقم (١)

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة

المركز الوظيفي	العدد
قائد تربوي	٣
وكيل مدرسة والنواب	٩
معلم	٩٠
مشرف تربوي	٢٧
المجموع	١٢٩

ثانياً : عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من سبعة عشر مشرفاً تربوياً ومن ثمانية وكلاء مدارس ، وثمانين معلماً في المدارس الرائدة الموجودة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ، وفيما يأتي عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي ، الخبرة ، مستوى المدرسة) كما يظهر في الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢)

أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

(المركز ، الوظيفي ، الخبرة ، مستوى المدرسة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مشرف تربوي	١٧	١٦,٢
	وكيل مدرسة ومساعد	٨	٠٧,٦
	معلم	٨	٧٦,٢
	المجموع	١٠٥	%١٠٠
الخبرة	١ – ٥ سنوات	٠٨	٧,٦
	٦ – ١٠ سنوات	٢١	٢٠
	١١ سنة فما فوق	٧٦	٧٢,٤
	المجموع	١٠٥	%١٠٠
مستوى المدرسة	متوسطة	٣٢	٣٢,٥
	ابتدائية	٧٣	٦٩,٥
	المجموع	١٠٥	%١٠٠

ثالثاً : إجراءات الدراسة وأدائها :

قام الباحث بإجراءات عديدة تضمنت الخطوات الآتية :

١- زيارة المدارس الرائدة في مدينة سكاكا ، ومقابلة القائد التربوي في كل مدرسة ، ومقابلة نائب القائد التربوي ووكيلي المدرسة وبعض المعلمين ، وأخذ آرائهم عن واقع المدارس الرائدة وممارستهم لإدارة الجودة الشاملة .

٢- الإطلاع على كتب ومراجع وبحوث ودراسات ذات علاقة بمعايير إدارة الجودة الشاملة

٣- الإطلاع على معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة ، ومعايير تقييم المدرسة المتميزة في مكتب التربية العربي لدول الخليج ، وجائزة حمدان بن راشد للأداء التعليمي المتميز ، ومعايير جائزة الملك

عبد الله الثاني في المملكة الأردنية الهاشمية ، وجائزة مكلوم ، وجائزة ديمنج ، والجائزة الأوربية لإدارة الجودة .

٤- وضع قائمة بمعايير إدارة الجودة الشاملة للمدارس الرائدة ، وعرضها على لجنة من الخبراء والاتفاق عليها ، حيث بلغت تسعة معايير .

٥- بناء أداة الدراسة وفق معايير إدارة الجودة الشاملة المتفق عليها ، وعرضها على لجنة من المحكمين وأخذ أرائهم واقتراحاتهم .

٦- بناء وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية وقد تكونت أداة الدراسة من خمس وثمانين فقرة توزعت على تسعة معايير .

٧- توزيع أداة الدارسة على عينة الدراسة ، وجمعها بعد التعبئة .

٨- تفريغ البيانات من أداة الدراسة في الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية من متوسطات وانحراف معياري ، واختبار تحليل التباين الأحادي ، واختبار(t test)

٩- تم أخذ معامل الثبات لأداة الدراسة وحصل معامل ارتباط الاتساق الداخلي رونباخ الفا على ٩٨٧٤ ، ومعامل مرتفع وعال جداً ، ثم تم استخراج الاختبار النصفي للأداة التجزئة النصفية وحصل على معامل ارتباط ٠,٩٢٤٩ وهو عال ومرتفع أيضا

١٠- ثم تم استخراج النتائج في جداول إحصائية وتوضيح النتائج

١١- كتابة تفسير النتائج

١٢- كتابة توصيات الدراسة

١٣- عمل ملخص للدراسة باللغة العربية وملخص آخر باللغة الإنجليزية .

النتائج

فيما يأتي الإجابة على أسئلة الدراسة :

- **السؤال الأول :**

ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لتطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين حد أعلى بمتوسط حسابي قدره ٣,٨٢ وانحراف معياري ٠,٨٠٦ كما في معيار الموارد المادية والتكنولوجية ، وحد أدني بمتوسط حسابي قدره ٢,٨٦ وانحراف معياري ١,١٣٠ كما في معيار نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة ، كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (٣)

جدول رقم (٣)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية حسب كل معيار مرتبة تنازلياً

رقم المعيار	معايير إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الموارد المادية والتكنولوجية	٣,٨٢	٠,٨٠٦
٢	القيادة	٣,٧٨	٠,٩٢٤
٣	التخطيط الاستراتيجي	٣,٥٠	٠,٩٩٢
٤	العمليات	٣,٢٠	٠,٨١٨
٥	الموارد البشرية	٣,١٤	٠,٩٣٧
٦	التركيز على المستفيد الأول (الطالب)	٣,٠٩	٠,٩٣٠
٧	نظم المعلومات	٣,٠٢	١,٠٤٩
٨	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٢,٨٩	٠,٩٠٧
٩	نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة	٢,٨٦	١,١٣٠
	الأداة ككل الكلي	٣,٢٧	٠,٧٧٠

يتضح من الجدول السابق قم (٣) ما يأتي :

١- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لكل معايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة كان بمستوى متوسط ، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعه ٣,٢٧ وانحراف معياري ٠,٧٧٠ .

٢- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير الثلاثة الآتية لكل معيار وحده كان بمستوى جيد ، وهي معيار الموارد المادية والتكنولوجية وحصل على متوسط حسابي ٣,٨٢ ، ومعيار القيادة وحصل على متوسط حسابي ٣,٧٨ ، ومعيار التخطيط الاستراتيجي وحصل على متوسط حسابي ٣,٥٠ .

٣- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير الستة الباقية لكل معيار وحده كان بمستوي متوسط ، وهي معيار العمليات وحصل على متوسط ٣,٢٠ ، ومعيار الموارد البشرية وحصل على متوسط حسابي ٣,١٤ ، ومعيار التركيز على المستفيد الأول (الطالب) وحصل على متوسط حسابي ٣,٠٩ ، ومعيار نظم المعلومات وحصل على متوسط حسابي ٣,٠٢ ، ومعيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته المساهمة في حل مشكلاته وحصل على متوسط حسابي ٢,٨٩، ومعيار نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة وحصل على متوسط حسابي ٢,٨٦ .

- **السؤال الثاني :**

هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مشرف تربوي ، وكيل مدرسة ، معلم) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي قيمة ف ومستوي الدلالة كما يظهر في الجدول الآتي رقم (٤)

جدول رقم (٤)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية حسب متغير المركز الوظيفي (مشرف تربوي – وكيل مدرسة – معلم)

م	معايير إدارة الجودة الشاملة	مشرف تربوي		وكيل مدرسة		معلم		المجموع الكلي		قيمة ف	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة	٢,٦٦	٠,٩٦٤	٣,١٦	١,٧٨٨	٢,٨٧	١,٠٩٢	٢,٨٦	١,١٣٠	٠,٥٣٤	٠,٥٨٨
٢	التخطيط الاستراتيجي	٣,٦١	٠,٩٣٥	٣,٨٦	١,١٥٨	٣,٤٤	٠,٩٨٩	٣,٥٠	٠,٩٩٢	٠,٧٧٧	٠,٤٦٣
٣	القيادة	٣,٣٤	٠,٨٢٨	٤,٠٥	١,١٤٤	٣,٨٥	٠,٩٠٣	٣,٧٨	٠,٩٢٤	٢,٥٨٠	٠,٠٨١
٤	الموارد البشرية	٢,٩٨	٠,٧١٣	٣,٥٠	٠,٩١٢	٣,١٣	٩٨٠.	٣,١٤	٠,٩٣٧	٠,٨٣٥	٠,٤٣٧
٥	الموارد المادية والتكنولوجية	٣,٧٤	٠,٥٦١	٣,٩٢	١,١٢٦	٣,٨٣	٠,٨٢٢	٣,٨٢	٠,٨٠٦	٠,١٦٢	٠,٨٥٠
٦	نظم المعلومات	٢,٧٣	٠,٦٢٠	٣,٥٣	١,١٦٨٣	٣,٠٣	١,٠٣٧	٣,٠٢	١,٠٤٩	١,٥٩٨	٠,٢٠٧
٧	العمليات	٣,١٠	٠,٥٧٠	٣,٤٦	١,١١٩	٣,١٩	٠,٨٣٣	٣,٢٠	٠,٨١٨	٠,٥٤٧	٠,٥٨٠
٨	التركيز على المستفيد الأول	٢,٨٣	٠,٦٤٨	٣,٥٣	١,٢٣٦	٣,١٠	٠,٩٤٠	٣,٠٩	٠,٩٣٠	١,٥٩٩	٠,٢٠٧
٩	التواصل مع المجتمع المحلي والمساهمة في حل مشكلاته	٣,١٦	٠,٤٧٣	٣,٥٠	١,١١٣	٢,٧٨	٠,٩٢٩	٢,٨٩	٠,٩٠٧	٣,٣٢٩	٠,٠٤٠
	الأداة ككل (المجموع)	٣,١٣	٠,٥٣٥	٣,٦٠	١,١٥٦	٣,٢٦	٧,٦٨	٣,٢٧	٠,٧٧٠	٠,٩٩٨	٠,٣٧٢

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) ما يأتي :

١- أن تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي للأداة ككل (المعايير مجتمعه) كانت أعلاها لصالح وكلاء المدارس إذ حصلوا على متوسط حسابي ٣,٦٠ وانحراف معياري ١,١٥٦ ، في حين أن أدناها كان للمشرفين التربويين إذ حصلوا على متوسط حسابي ٣,١٣ وانحراف معياري ٠,٥٣٥ ، وللتحقق من هل أن هذه الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول نفسه رقم (٤)

٢- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي كانت علاها في معيار القيادة كان لصالح وكلاء المدارس إذ حصلوا على متوسط حسابي ٤,٠٥ وانحراف معياري ١,١٤٤ ، وكانت أدناها في معيار نشر ثقافة الجودة الشاملة للمشرفين التربويين ، إذ حصلوا على متوسط حسابي ٢,٦٦ وانحراف معياري ٠,٩٦٤ ، ولمعرفة هل الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمركز الوظيفي ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول رقم (٤)

٣- أن تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي كانت أعلاها في معيار القيادة لصالح وكلاء المدارس ، إذ حصلوا على أعلى متوسط حسابي وهو ٤,٠٥ وانحراف معياري ١,١٤٤ ، في حين أن أدناها في نفس المعيار كانت للمشرفين التربويين ، إذ حصلوا على متوسط حسابي ٣,٣٤ وانحراف معياري ٠,٨٢٨ ، ولمعرفة هل الفروق بين هذه المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول نفسه رقم (٤)

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٤) نتائج تحليل التباين الأحادي ما يأتي :

١- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير ككل مجتمعه (الأداة ككل) تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة لكل معيار وحده في المعايير الآتية :

نشر ثقافة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الموارد البشرية ، الموارد المادية والتكنولوجية ، نظم المعلومات ، العمليات ، التركيز على المستفيد الأول (الطالب) تعزى لمتغير المركز الوظيفي

٣- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، ولمعرفة لصالح لمن هذه الفروق الدالة إحصائياً ، تم إجراء الاختبار البعدي LSD ، كما يظهر في الجدول التالي رقم (٥)

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار LSD البعدي لمعرفة دلالة الفروق لتقديرات آراء عينة الدراسة لدرجة تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته تبعاً لمتغير المركز الوظيفي .

رقم المعيار	اسم المعيار	المتوسط الحسابي	المركز الوظيفي	(١) مشرف تربوي	(٢) وكيل مدرسة	(٣) معلم
١	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٣,١٦ ٣,٥٠ ٢,٧٨	١- مشرف تربوي ٢- وكيل مدرسة 3- معلم			

يظهر في الجدول السابق رقم (٥) نتائج الاختبار البعدي LSD بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته تبعاً لمتغير المركز الوظيفي ، وهذه الفروق الدالة إحصائياً كانت بين المركز الوظيفي وكيل مدرسة وبين المركز الوظيفي معلم ، وهذه الفروق كانت لصالح المركز الوظيفي وكيل مدرسة .

- **السؤال الثالث :**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير الخبرة (١ – ٥ سنوات ، ٦ – ١٠ سنوات ، ١١ سنة فما فوق) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي قيمة ف ومستوى الدلالة كما يظهر في الجدول الآتي رقم (٦)

جدول ٦

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا حسب متغير الخبرة (١ – ٥ سنوات ، ٦ – ١٠ سنوات ، ١١ سنة فما فوق)

م	معايير إدارة الجودة الشاملة	١– ٥ سنوات		٦ – ١٠ سنوات		١١ سنة فما فوق		المجموع الكلي		قيمة ف	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة	٢,٧٢	١,٠٤٧	٢,٧٦	١,١٦٩	٢,٩٠	١,١٣٩	٢,٨٦	١,١٣٠	٠,١٨٢	٠,٨٣٤
٢	التخطيط الاستراتيجي	٢,٩٥	١,١١٧	٣,٢٢	١,١١٩	٣,٦٣	٠,٩١٧	٣,٥٠	٠,٩٩٢	٢,٨٤٣	٠,٠٦٣
٣	القيادة	٣,٣٩	١,٠٧٨	٣,٦٧	١,٠٦٠	٣,٨٥	٠,٨٧٦	٣,٧٨	٠,٩٢٤	١,٠٩٤	٠,٣٣٩
٤	الموارد البشرية	٢,٥٤	٠,٨٧٢	٣,٢٠	١,١٣٣	٣,١٨	٠,٨٧٤	٣,١٤	٠,٩٣٧	١,٧٧٩	٠,١٧٤
٥	الموارد المادية والتكنولوجية	٣,٢٧	٠,٣٨٦	٣,٤٣	١,٠٦٦	٣,٩٩	٠,٦٩٣	٣,٨٢	٠,٨٠٦	٦,٥٩٩	٠,٠٠٢
٦	نظم المعلومات	٢,٤٨	٠,٥٣٤	٢,٨٤	١,١٠٢	٣,١٢	١,٠٦٠	٣,٠٢	١,٠٤٩	١,٧٩٢	٠,١٧٢
٧	العمليات	٢,٧٠	٠,٤٧٥	٣,٠٨	٠,٨٧٦	٣,٢٨	٠,٨١٥	٣,٢٠	٠,٨١٨	٢,١٥٨	٠,١٢١
٨	التركيز على المستفيد الأول الطالب	٢,٣٦	٠,٥٨٦	٣,٠٦	١,٠٢٢	٣,١٨	٠,٩٠٩	٣,٠٩	٠,٩٣٠	٢,٨٦٩	٠,٠٦١
٩	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٢,٥٢	٠,٥٦٧	٢,٨٣	٠,٦٨٢	٢,٩٥	٠,٩٨٤	٢,٨٩	٠,٩٠٧	٠,٨٧٧	٠,٤١٩

	الأداء ككل (المجموع)	٢,٧٥	٠,٥٠٠	٣,١٤	٠,٩٠٦	٣,٣٦	٠,٧٣٥	٣,٢٧	٠,٧٧٠	٢,٦٥٧	٠,٠٧٥

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) ما يأتي :

١- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سككا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة للمعايير ككل مجتمعة (الأداة ككل) كانت أعلاها لصالح الخبرات من ١١ سنة فما فوق ، إذ حصلوا على متوسط حسابي ٣,٣٦ وانحراف معياري ٠,٧٣٥ ، في حين أن أدناها للخبرات من ١ – ٥ سنوات ، إذ حصلوا على متوسط حسابي ٢,٧٥ ، وانحراف معياري ٠,٥٠٠ ، وللتحقق من هل أن الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول نفسه رقم (٦)

٢- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا ، لمعايير إدارة الجودة الشاملة كانت أعلاها في معيار الموارد المادية والتكنولوجية كانت لصالح الخبرة ١١ سنة فما فوق ، إذ حصلوا على أعلى المتوسطات الحسابية وهي ٣,٩٩ وانحراف معياري ٠,٦٩٣ ، في حين أن أدناها في نفس المعيار كان للخبرة من ١ – ٥ سنوات ، إذ حصلوا على متوسط حسابي أدني وهو ٣,٢٧ وانحراف معياري ٠,٣٨٦ ، وللتحقق في هل أن هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ = ٠,٠٥) في تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول نفسه رقم (٦)

٣- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة ، كانت أعلاها في معيار الموارد المادية والتكنولوجية لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فما فوق ، إذ حصلوا على أعلى المتوسطات الحسابية وهو ٣,٩٩ وانحراف معياري ٠,٦٩٣ ، في حين أن أدناها كانت في معيار التركيز على المستفيد الأول (الطالب) لذوي الخبرة ١ – ٥ سنوات إذ حصلوا على أدني المتوسطات الحسابية أقل من المعايير الأخرى ، وهو متوسط حسابي ٢,٣٦ وانحراف معياري ٠,٥٨٦ ، وللتحقق من أن هذه الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول نفسه رقم (٦)

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي ما يأتي :

١- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة للمعايير مجتمعة ككل (الأداة ككل) تعزى لمتغير الخبرة

٢- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعاير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة في معايير إدارة الجودة الشاملة الأتية كل معيار وحده وهي : نشر ثقافة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الموارد البشرية ، نظم المعلومات ، العمليات ، التركيز على المستفيد الأول الطالب ، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته .

٣- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار الموارد المادية والتكنولوجية تعزى لمتغير الخبرة ، والمعرفة لصالح لمن هذه الفروق الدالة إحصائياً ، تم استخدام اختبار شيفية البعدى الذي يظهر في الجدول الآتي رقم (٧)

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لمعرفة دلالة الفروق لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار (الموارد المادية والتكنولوجية) تبعاً لمتغير الخبرة

رقم المعيار	اسم المعيار	المتوسط الحسابي	مستوي الخبرة	١ – ٥ سنوات	٦ – ١٠ سنوات	١١ سنة فما فوق
١-	الموارد المادية والتكنولوجية	٣,٢٧ ٣,٤٣ ٣,٩٩	١ – ٥ سنوات ٦ – ١٠ سنوات ١١ سنة فما فوق	 *	 *	

يظهر من الجدول السابق رقم (٧) نتائج اختبار شيفيه البعدي بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار الموارد المادية والتكنولوجية تبعاً ، لمتغير الخبرة ، وهذه الفروق الدالة إحصائيا كانت بين من خبرتهم من ١١ سنة فما فوق ، وبين ١ – ٥ سنوات كانت لصالح من خبرتهم من ١١ سنة فما فوق ، وكانت أيضاً بين من خبرتهم من ١١ سنة فما فوق وبن ٦ – ١٠ سنوات ، وكانت لصالح من خبرتهم من ١١ سنة فما فوق .

- السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير مستوى المدرسة (متوسطة ، ابتدائية) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t test ومستوى الدلالة ، كما يظهر في الجدول الآتي رقم (٨)

جدول رقم (٨)

نتائج المتوسطات الحسابية واختبار (t test) لآراء عينة الدراسة لدرجة تطبيق المدارس الرائدة لمعايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات مستوى المدرسة (متوسطة ، ابتدائية)

م	معايير إدارة الجودة الشاملة	مدرسة متوسطة		مدرسة ابتدائية		قيمة t	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة	٢,٤١	٠,٩٥٤	٣,٠٥	١,١٥٠	٢,٧٩٥	٠,٠٠٦
٢	التخطيط الاستراتيجي	٢,٧٩	٠,٨٤٦	٣٨١	٠,٨٨٧	٥,٥٣٥	٠,٠٠٠
٣	القيادة	٣,٣٣	٠,٨٩١	٣,٩٨	٠,٨٧٢	٣,٥٠٩	٠,٠٠١
٤	الموارد البشرية	٢,٨٢	٠,٨٨٢	٣,٢٨	٠,٩٣٢	٢,٣٥٣	٠,٠٢١
٥	الموارد المادية والتكنولوجية	٣,٢٠	٠,٨٢١	٤,٠٩	٠,٦٣٤	٦,٠٤١	٠,٠٠٠
٦	نظم المعلومات	٢,٥٩	٠,٨٢٤	٣,٢١	١,٠٨٦	٢,٨٧٣	٠,٠٠٥
٧	العمليات	٢,٩٠	٠,٦٤٧	٣,٣٣	٠,٨٥٣	٢,٥٧٢	٠,٠١٢
٨	التركيز على المستفيد الأول الطالب	٢,٧٣	٠,٨٤٥	٣,٢٥	٠,٩٢٧	٢,٧٢٧	٠,٠٠٨
٩	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٢,٦٩	٠,٦١٣	٢,٩٨	١,٠٠٠	١,٥٤٠	٠,١٢٧
	الأداء ككل (المجموع)	٢,٨٧	٠,٦٤٠	٣,٤٤	٠,٧٦١	٣,٧١٥	٠,٠٠٠

يظهر من الجدول السابق رقم (٨) ما يأتي :

١- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة للمعايير مجتمعه ككل (للأداة ككل) كانت أعلاها لصالح المدارس الابتدائية ، إذ حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، وهو متوسط حسابي ٣,٤٤ وانحراف معياري ٠,٧٦١ ، في حين أن أدناها كان للمدارس المتوسطة التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وهي متوسط حسابي ٢,٨٧ وانحراف معياري ٠,٦٤٠ ، وللتحقق هل أن الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) تم إجراء اختبار t test لمعرفة هل الفروق دالة إحصائياً ، كما يظهر في الجدول السابق رقم (٨)

٢- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة ، كانت أعلاها في معيار الموارد المادية والتكنولوجية لصالح المدارس الابتدائية ، التي حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، وهو متوسط حسابي ٤,٠٩ وانحراف معياري ٠,٦٣٤ وأدناها في نفس المعياري في المدارس المتوسطة ، حيث حصلت على

أدني متوسط حسابي هو ٣,٢٠ وانحراف معياري ٠,٨٢١ ، ولمعرفة هل الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً ، تم استخراج نتائج اختبار t test كما يظهر في الجدول السابق قم (٨)

٣- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية ، لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة ، كانت أعلاها في معيار الموارد المادية والتكنولوجية لصالح المدارس الابتدائية ، إذ حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية ، وهو متوسط حسابي ٤,٠٩ وانحراف معياري ٠,٦٣٤ ، وأدناها في معيار نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة ، إذ حصلت على أدني المتوسطات الحسابية ، وهو متوسط حسابي ٢,٤١ وانحراف معياري ٠,٩٥٤، والمعرفة هل الفروق بين هذه المتوسطات دالة إحصائياً ، تم إجراء اختبار t test الذي يظهر نتائجه في الجدول السابق رقم (٨)

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) نتائج اختبار t test ما يأتي :

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة للمعايير ككل مجتمعة (للأداة ككل) تعزى لمتغير مستوى المدرسة وهذه الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح المدارس الابتدائية ذات المتوسطات الحسابية الأعلى

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مستوي المدرسة كان لصالح المدارس الابتدائية في كل معيار وحده لمعايير إدارة الجودة الشاملة الآتية ذات المتوسطات الحسابية الأعلى الأتية :- معيار نشر ثقافة الجودة الشاملة ، ومعيار التخطيط الاستراتيجي ، ومعيار القيادة ، ومعيار الموارد البشرية ، ومعيار الموارد المادية والتكنولوجية ، ومعيار نظم المعلومات ، ومعيار العمليات ، ومعيار التركيز على المستفيد الأول (الطالب)

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته تعزى لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائية، متوسطة)

مناقشة النتائج وتفسيرها

١- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لكل معايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعه ككل، كان بمستوى متوسط ، وقد يعود ذلك إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تعتبر من المواضيع الحديثة التي أدخلت على المؤسسات المتنوعة ، وقلة معرفة وقلة خبرات القيادات التربوية بها وبتطبيقها خاصة أنها طبقت في فترة متأخرة ، في المؤسسات المتنوعة عالمياً وإقليميا وعربياً ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (خضير ، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة إذ بلغت النسبة ٦٥,٢% ، بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهيشان ، ٢٠٠٤) التي أظهرت أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع مجالات الدراسة في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن كانت بمستوى عال .

٢- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير الثلاثة الآتية لكل معيار وحدة كان بمستوى جيد ، وهي معيار الموارد المادية والتكنولوجية ، ومعيار القيادة ، ومعيار التخطيط الاستراتيجي ، وقد يعود ذلك لاعتقادهم أن توفير الموارد المادية والتكنولوجية ، هي أهم معيار للجودة الشاملة ، واعتقادهم أنهم يمارسون إدارة الجودة الشاملة لمعيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ، وربما لأنه مطلوب من المدارس الرائدة إعداد خطط إستراتيجية في فترة مبكرة قبل المدارس العادية ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Nobel , 2001) التي أظهرت نتائجها أن العمل كفريق متعاون في المدرسة والديمومة والاتصالات ووجود رؤية مشتركة عوامل مهمة لتحقيق الجودة الشاملة ، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Alice , 2001) التي أظهرت نتائجها ظهور إحداث تغييرات شملت المدرسة بجميع جوانبها خاصة في مجالات القيادة ، والدعم واستخدام المهارات ، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهيشان ، ٢٠٠٤) التي أظهرت أن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجال التخطيط في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن كانت بمستوى عال .

٣- أن درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة الستة الباقية كل معيار وحده كان بمستوى متوسط وهي : معيار الموارد البشرية ، ومعيار التركيز على المستفيد الأول (الطالب) ومعيار نظم المعلومات ، ومعيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، ومعيار نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة ، وقد يعود السبب إلى قلة خبرة وقلة معرفة القيادات والمرؤوسين في المدارس الرائدة بمعايير إدارة الجودة الشاملة خاصة المعلمين لأن الجودة الشاملة معايير ومفاهيم أدخلت حديث على المؤسسات التربوية والاقتصادية ، والخدمية ، في غالبية الدول والمؤسسات ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشايع ، ٢٠١٠) التي

أظهرت نتائجها ، أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات كان بمستوى منخفض في مجال تعريف المعلمات بمفهوم الجودة الشالة ، بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (Dertret and rojer , 2000) التي أظهرت نتائجها أن هنا ارتباط عال بين التطوير المستمر واتخاذ القرارات بالاعتماد على البيانات ، ودراسة العمليات وتقييمها ، وأنه توافر الأبعاد في تطبيق المدارس الثانوية لإدارة الجودة الشاملة كان أكبر من المدارس الأساسية ، كما تختلف هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة (Aliee , 2001) التي أظهرت نتائجها أن معظم أدوار القادة في المدارس يتركز على تقديم خدمة إلى ذوي الطلبة والمستفيدين .

٤- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة للمعايير ككل مجتمعة (للأداة ككل) تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مشرف تربوي ، وكيل مدرسة ، معلم) وقد يعود ذلك لأن جميع العاملين في المدارس الرائدة متقاربين في المعرفة والخبرة لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (خضير ، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزل لمتغير المركز الوظيفي، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (wan , 2009) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الرضا الوظيفي وفي تحقيق الجودة الشاملة في جامعة آسيا في تكوين تعزى لمتغير المركز الوظيفي .

بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهيشان ، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في أقليم الشمال في الأردن تعزى لمتغير المسمي الوظيفي لصالح مديري التربية في مجال التخطيط ، ولصالح مدير الشؤون الفنية والتعليمية في المجال الإداري ومجال التقويم ، كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجضعي ، ٢٠٠٣) أيضا التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة الأهمية ، وإمكانية تطبيق نظرية ديمنيج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية تعزل لمتغير المركز الوظيفي في كلا البعدين كانت لصالح فئتين الخبراء والمشرفين ضد المعلمين ، كما تختلف هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة (wood s , 2009) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً أدت إلى انخفاض تسرب الطلبة وتحقيق الجودة الشاملة للتعليم كانت لصالح الطلبة الذين تلقوا تدريباً ومعلوماتاً عن الأداء الفردي وأداء الكلية والجودة الشاملة .

٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (œ= ٠,٠٥) في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي في كل معيار وحده في
المعايير الآتية : نشر ثقافة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الموارد البشرية ، الموارد المادية والتكنولوجية ، نظم المعلومات ، العمليات ، التركيز على المستفيد الأول (الطالب)، وقد يعود ذلك لأن جميع العاملين في المدارس الرائدة من وكلاء ومعلمين وحتى المشرفين التربويين في مكتب التعليم متقاربين في معرفتهم لمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهيشان ، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيا في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال تعزى لمتغير المسمي الوظيفي لصالح مدير التربية في مجال التخطيط ، ولصالح المسمي الوظيفي مدير الشؤون الفنية والتعليمية في المجال الإداري ومجال التقويم .

٦- وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، كانت هذه الفروق بين المركز الوظيفي وكيل مدرسة وبين المعلم ، لصالح المركز الوظيفي وكيل مدرسة ، وقد يعود ذلك إلى أن وكلاء المدارس الرائدة أكثر اطلاعاً على التواصل مع أولاء الأمور وأبناء المجتمع المحلي نتيجة لتفرغهم ومشاركتهم الكبيرة في قيادة المدارس الرائدة ، وتواصلهم الأكبر مع أولياء الأمور والمؤسسات التربوية والاقتصادية والخدمية الأخرى المجاورة ، في حين أن المعلمين غارقون في مهماتهم وأدوارهم التدريسية والتخطيط للحصص الصفية ، والمناوبة ، وتقويم الطلبة ، وقلة وندرة المعلومات لديهم عن التواصل مع المجتمع المحلي .

٧- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة للمعايير مجتمعه ككل (الأداة ككل) تعزى لمتغير الخبرة ، وقد يعود ذلك إلى أن غالبية عينة الدراسة وغالبية العاملين في المدارس الرائدة خبراتهم متقاربة جداً ، مما قد يجعل أرائهم متقاربة أيضا وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهمشي ، ٢٠٠٨) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء معلمي المرحة الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة ، باستثناء مجالات التخطيط الاستراتيجي ، شؤون الطلبة وحاجاتهم ، المناهج الدراسية ، وطرائق التدريس ، وأساليب التقويم ، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حضير ، ٢٠٠٧) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق

دالة إحصائياً في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال متابعة العملية التعليمية التي كانت لصالح الخبرة أقل من ٦ سنوات ، كما تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (العمد ، ٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغير الخبرة ، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الراسبي ، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمواصفات تقييم أداء المعلمين بين ذوي الخبرة (٦ – ١٠ سنوات) والخبرة (١١ سنة فأكثر) كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الجضعي ، ٢٠٠٣) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة الدراسة في درجة الأهمية وإمكانية تطبيق نظري ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في كلا البعدين ، بينما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الراسبي ، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً لمواصفات تقييم التحصيل وتحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ، كانت لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فأكثر على ١ – ٥ سنوات ، ووجود فروق دالة إحصائياً أيضا بن ذوي الخبرة (١ – ٥ سنوات) وبين (٦ – ١٠ سنوات) كانت لصالح ذوي الخبرة ٦ – ١٠ سنوات ، كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرجب ، ٢٠٠١) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في درجة قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير الخبرة للأداة ككل ، كانت لصالح الخبرة ١١ سنة فأكثر ، كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (Toremen , 2009) التي أظهرت نتائجها وجود اختلافات هامة دالة إحصائياً بين تصورات المعلمين على ممارسة إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مدة الخدمة .

٨- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة لكل معيار وحده في معايير نشر ثقافة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الموارد البشرية ، نظم المعلومات ، العمليات ، التركيز على المستفيد الأول (الطالب) التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، وقد يعود ذلك إلى أن غالبية عينة الدراسة لا بل مجتمع الدراسة العاملين في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا متقاربين في خبراتهم ، مما يجعل آرائهم متقاربة أيضاً ، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهمشي ، ٢٠٠٨) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء معلمي المرحة الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت في مجالات التخطيط الاستراتيجي ، شؤون الطلبة وحاجاتهم ، كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر ، كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (خضير ، ٢٠٠٧) التي

أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في مجال متابعة العملية التعليمية ، كانت لصالح الخبرة أقل من ٦ سنوات ، كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (الهيشان ، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم ، من وجهة نظر مديريها في أقليم الشمال في الأردن ، تعزى لمتغير الخبرة ، كانت لصالح أكثر من عشرين سنة في مجال التخطيط ومجال الأسلوب الإداري ، كما وكانت لصالح خبرة عشرين سنة فأقل في مجال التقويم .

٩- وجود فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، في معيار الموارد المادية والتكنولوجية تعزى لمتغير الخبرة ، كانت بين من خبراتهم ١١ سنة فما فوق وبين ١ – ٥ سنوات ، كانت لصالح ذوي الخبرة ١١ سنة فما فوق ، كما كانت أيضاً بين ١١ سنة فما فوق وبين ٦ – ١٠ سنوات ، كانت لصالح ١١ سنة فما فوق ، وقد يعود ذلك إلى الخبرة الكبيرة التي تتمتع بها الفئة من ١١ سنة فما فوق ، بتميزها عن الفئة الأقل في الخبرة ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الرجب ، ٢٠٠١) التي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في درجة قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال الإمكانيات المادية كانت لصالح الخبرة ١١ سنة فأكثر .

١٠- أن تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير مستوى المدرسة للمعاير مجتمعه ككل (للأداة ككل) كانت أعلاها لصالح المدارس الابتدائية ذات المتوسط الأعلى ٣,٤٤ ، وأدناها للمدارس المتوسطة ذات المتوسطات الأدنى ٢,٨٧ ، وقد يعود ذلك أن القيادات التربوية في المدارس الرائدة الابتدائية أكثر اهتماماً ومعرفة بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها من القيادات في المدارس المتوسطة وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (Dertret and Rojer , 2000) التي أظهرت نتائجها إلى توافر الأبعاد في معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بدرجة أكبر من المدارس الأساسية ، كما أن معملي المدارس الثانوية فهموا إدارة الجودة الشاملة بشكل يختلف عن فهم معلمي المدارس الأساسية .

١١- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة للمعايير ككل مجتمعه (للأداة ككل) تعزى لمتغير مستوى المدرسة ، كانت لصالح المدارس الابتدائية ، وقد يعود ذلك إلى أن القيادات التربوية في المدارس الرائدة الابتدائية لديهم اهتمام ومعرفة أكثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة من القيادات في المدارس الرائدة المتوسطة ، ويقومون بأدوارهم بتوعية وتثقيف المعلمين والإداريين والفنيين وحتى الطلاب بمعايير إدارة الجودة الشاملة ، ويسعون إلى تطبيق هذه المعايير أكثر في القيادات في المدارس الرائدة المتوسطة .

١٢- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير مستوى المدرسة ، كان لصالح المدارس الابتدائية على المدارس المتوسطة في كل معيار وحده في المعايير الآتية :- نشر ثقافة الجودة الشاملة ، التخطيط الاستراتيجي ، القيادة ، الموارد البشرية ، الموارد المادية والتكنولوجية ، نظم المعلومات ، العمليات، التركيز على المستفيد الأول (الطالب) وقد يعود ذلك إلى أن القيادات التربوية في المدارس الرائدة الابتدائية لديهم اهتمام ومعرفة ودراية أكثر في معايير إدارة الجودة الشاملة ويسعون لتطبيق هذه المعايير أكثر من القيادات في المدارس الرائدة المتوسطة .

١٣- لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تطبيق المدارس الرائدة في مدينة سكاكا لمعايير إدارة الجودة الشاملة في معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، تعزى لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائية ، متوسطة) وقد يعود ذلك إلى أن كلا القيادات التربوية في المدارس الرائدة الابتدائية والمتوسطة في مدينة سكاكا لم يتنبهوا لأهمية أدوارهم في معيار التواصل مع المجتمع وربما لم يعرفوا ولم يمارسوا هذا المعيار بالمستوي المطلوب بسبب قلة معرفتهم وقله اهتمامهم بهذا المعيار ، وقلة التواصل مع المجتمع المحلي ، واقتصار المدارس لأدوارها داخل المدرسة .

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها في هذه الدراسة ، فإن الباحث يوصي بما يأتي :

- ضرورة تعريف القيادات التربوية والمعلمين في المدارس خاصة المدارس الرائدة بمعايير إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المدارس وفي جميع المؤسسات التربوية

- ضرورة تركيز القيادات التربوية في المدارس الرائدة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ، خاصة في المعايير التي ظهر تطبيق المدارس الرائدة فيها متوسطاً ، وهي معايير العمليات ، الموارد البشرية ، التركيز على المستفيد الأول (الطالب) ، نظم المعلومات ، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته ، نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة .

الاقتراحات

في ضوء النتائج ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات التي تم التوصل إليها ، فإن الباحث يقترح إجراء دراسات عن مدى ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية الوسطى والعليا لم لها من آثار في تطوير المؤسسات التربوية وتطوير المجتمع وتقدمه .

المراجع

أولا : المراجع العربية:

١- الجضعي ، خالد سعد عبدالله (٢٠٠٣) نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية نموذج مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .

٢- الخطيب ، أحمد ، رداح الخطيب (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، المملكة الأردنية الهاشمية .

٣- الراسبي ، ناصر هلال (٢٠٠٤) تطوير التعليم الثانوية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية

٤- الرجب ، غازي محمود (٢٠٠١) مدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أربد ، المملك الأردنية الهاشمية .

٥- السامرائي ، مهدي صالح (٢٠٠٧) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

٦- السحيم ، خالد سعيد (٢٠٠٣) واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملك العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية

٧- السعود ، راتب (٢٠٠٢) إدارة الجودة الشاملة ، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد الثامن ، العدد ٢ ، الجمهورية العربية السعودية .

٨- الشايع ، جميلة كساب (٢٠١٠) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في تعليم البنات بمنطقة الجوف ، نموذج مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشور ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية .

٩- الشمري ، حامد صالح (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة (تحسين الإنتاجية في القطاع العام) فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

١٠- الصوفي ، عباس صالح (١٩٩٩) اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعة العراقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، الجمهور العراقية .

١١- العمد ، تمارة حمزة (٢٠٠٦) مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت ، المفرق ، المملكة الأردنية الهاشمية .

١٢- الفواز ، خليفة عبدالله (١٤٢٧هـ) مبادئ الجودة الإدارية في الإسلام ، المنظور الإسلامي والنظريات المعاصرة ، الدليل المرشدة لقادة العمل ، نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة برؤية إسلامية ، مطبعة الأحساء الحديثة ، الأحساء – الهفوف ، المملكة العربية السعودية .

١٣- الهلالي ، الشربيني (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ، رؤية مقترحة ، مجلة كلية التربية ، العدد ٣٧ ، جامعة المنصورة ، جمهورية مصر العربية .

١٤- الهمشي ، بدر رشدان (٢٠٠٨) تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية

١٥-الهيشان ، محمود سليم (٢٠٠٤) مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البيت ، المفرق ، المملكة الأردنية الهاشمية .

١٦- بلقاسم ، زايري(٢٠٠٨) إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر ، سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية ، نحو بناء مجتمع معرفي ، المجلد الأول ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، الظهران ، المملكة العربية السعودية.

١٧- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

١٨- خضير ، عناية محمد (٢٠٠٧) واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

١٩- طعيمة ، رشدي أحمد (٢٠٠٨) التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية " نحو بناء مجتمع معرفي " المجلد الأول ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، الظهران ، المملكة العربية السعودية .

٢٠- محمد ، على سعد (٢٠٠٨) ، رؤى تحليلية لمنظور الجودة في التعليم العالي بالسودان ، سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية ، نحو بناء

مجتمع معرفي ، المجلد الأول ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، الظهران ، المملكة العربية السعودية .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

21- Alice , Sue . T . (2001) . The Impact of the Santa Cruz Country Educational Leadership Consortium Academy on the Skill Development and Practices of School principles degree , ebd , University of la verne .

22- Detret , Jamers and rojer jenni (2000) " An Instrument for Measuring Quality practice in Education " Quality Management Journal , vol7,N3pp:20–27.

23- Flemming , Paul L . (2009) A study of the Relationship Between Transfor –mational Leadership Traits and Organizational Culture types in Improving Performance in Public sector organizations : A Caribbean perspective Adissertation Presented in Partial fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of philosophy , Capella University .

24- Heizer , jay and Render barry (1996) Operations Management , Copying by prentice , Hall . INC New Jersey .

25 – Nobel , A . L (2001) An Assessment of Teacher and Students Perceptions Regarding Necessary Elements for Secondary school discipline System and How those Elements Align with total Quality Management Theory Degree edD Wilmington college (Delaware) .

26- Rhodes , L. A (1992) On the Road to Quality . Educational Leadership , vo (49) N (6)PP : 78- 80 .

27- Toremen , F and M Karakus (2009) : Total Quality Management Practices In Turkish Primary School , Firat University , Elzig , Turkey . Quality Assurance in Education , vol . 17 . No I , PP : 30 – 44 .

28- Wan , chieh Hsiung , (2009) A study of the Relationship Between student and Faculty Satisfaction of Service Quality Within Asia University in Taiwan , Adissertation Submitted to the Faculty of the United States

Sports Academy in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education , in Sport Management , Daphne , Alabama .

29- Waterman , Brain . p , (2009) An Exploration of Principals , Perceptions Regarding the Value of Technology in the Success of Select High Schools in the Midwest , Adissertation Submitted to the College of Education of Aurora University , in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education .

30- Woods , Timothy , (2009) The Effect of Faculty Performance Measurement Systems on Student Retention , Dissertation Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences Information Systems Management , Walden University .