

## تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة

د. عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد المحرج

الأستاذ المشارك في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات تساهم بإذن الله في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة المجمعة، وذلك من خلال الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، والصعوبات التي تحد من تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم أعداد استبانة وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من المشرفين التربويين في إدارة التعليم -بنين- بمحافظة المجمعة، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ وبالبالغ عددهم (٥٢) مشرفاً، وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة المجمعة متوسطة، وموافقتهم بدرجة كبيرة على الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة، وعلى مقترحات تعزيز تطبيقها، وأوصت الدراسة بتكثيف الجهود لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، و تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس التعليم العام حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مدارس التعليم العام.

### **Implementing the principles of Total Quality Management in General Education Schools in Al Majma'a**

**Dr. Abdul Karim bin Abdul Aziz Al-Mehrij**

*Associate Professor in the Department of Management and Educational Planning, Faculty of Social Sciences, Imam Muhammad Bin Saud Islamic University*

**Abstract:** This study aims at by determining the degree of application of TQM principles in schools, the difficulties that limit their application, and the proposals of the application of these principles. The researcher used the descriptive method. Data was gathered using a questionnaire and the research sample consisted of supervisors of school leadership in the Administration of Education in Al-Majma'a Governorate, semester 2, for the academic year 1437/1438 AH (46 supervisors in total or 85. 5% of the total study population). The main results were: The degree of application of the principles of TQM in general education schools is: "average". Members of the study agreement the difficulties that limit the application of the principles of TQM in the general education schools in Al-Majma'a Governorate. and the proposals to promoting the application of this principles. The study recommended adopt the concepts of TQM and its principles in general education schools, intensifying training courses and workshops for leaders of general education schools on the principles of (TQM)

**Keywords:** General Education Schools. Principles of Total Quality Management. Total Quality Management.

## مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في هذا العصر، ومن هذا المنطلق حرصت المنظمات والمؤسسات على الاستفادة منها لتحقيق أهدافها.

وقد اهتمت المنشآت والمؤسسات والمنظمات على اختلاف أنشطتها الإنتاجية والخدمية في دول كثيرة من العالم بنظام إدارة الجودة الشاملة، واعتبرته منهاجاً إدارياً مناسباً للتطبيق، ووسيلة مهمة لتحقيق النجاح في هذه المؤسسات (الفواز، ١٤٢٧هـ، ص ٢٩).

ويشير شاه محمدي Shah mohammadi (2017,p58)م أنه أجريت العديد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة وأظهرت أهميتها وتأثيراتها على تحسين المنظمات. كما أن إدارة الجودة الشاملة قامت بتحسين مجالات العمل المختلفة بطرق مختلفة (Bajaj,Garg & Sethi ,2018,p128).

ويذكر زيدان (١٤٣٠هـ، ص ٢٤) أن الدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن (٤٣) من (٤٥) شركة قد تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أنها أصبحت ضرورة للحصول على الشهادات الدولية للجودة مثل الآيزو.

و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تطبيقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية (الدرادكة، ١٤٣٦هـ، ص ١٥).

ولا شك أن المؤسسات التربوية والتعليمية هي أولى المؤسسات للاستفادة من هذا الاتجاه الحديث نظراً لعنايتها بصناعة أهم عناصر الإنتاج، وهم الموارد البشرية المتمثلة في الطلبة والكوادر التدريسية والإدارية العاملة في الميدان التربوي.

## مشكلة الدراسة

تُعد إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة لإدارة المؤسسات التعليمية والمدارس، تقوم على المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وعلى التحسين المستمر في العمليات التعليمية والمدرسية بما يفوق توقعات عملائها الداخليين - منسوبي التعليم والمدارس والطلبة- وعمالئها الخارجيين - أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي - حيث يرى الدرادكة (٢٠١٥، ص ٤٦) أن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء هؤلاء العملاء في الحاضر والمستقبل من خلال اعتماد المؤسسات التعليمية والمدارس على التعاون من قبل جميع أفرادها والتعامل الإنساني مع العاملين والعملاء بما يحقق رضاهم، وتعزيز ثقافة الجودة لديهم وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والمدارس إلى جهود مكثفة لتحسين الأداء نظراً لشموليتها وارتباطها بالإنتاجية من خلال تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية والمدرسية، ولأنها نظام عالمي وسمية من سمات العصر الحديث وفق ما يؤكد مجيد والزيادات (٢٠١٥م، ص ٩٢) واللذان يُشيران إلى أن ما يدعم ذلك نجاح التطبيق في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم وارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم.

وقد كشفت نتائج عدد من الدراسات ومنها دراسة زفروق (١٤٢٩هـ) ودراسة الغدير (١٤٣١هـ) ودراسة صفحي (١٤٣٢هـ) ودراسة الرشود (١٤٣٣هـ) ودراسة البداح (١٤٣٤هـ) ودراسة أجينومي Ejjionueme (٢٠١٥) ودراسة العنزي (١٤٣٦هـ) ودراسة شيراز العلي (٢٠١٧م) ودراسة آلاء العرف (١٤٣٨هـ) على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عدد من البرامج التي تقدمها بعض المؤسسات التربوية والمدارس لا زال دون المستوى المأمول. كما كشفت دراسات أخرى ومنها دراسة الغدير (١٣٣١هـ) ودراسة صفحي (١٤٣٢هـ) ودراسة الرشود (١٤٣٣هـ) ودراسة البداح (١٤٣٤هـ) ودراسة العنزي (١٤٣٦هـ) ودراسة آلاء العرف (١٤٣٨هـ) عن أن هناك معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المؤسسات التربوية والمدارس.

كما أن الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث عن طريق مقابلة ثمانية (٨) من المسؤولين في إدارة التعليم -بنين- بمحافظة الجمعة قد أظهرت أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة عمومًا وفي محافظة الجمعة خصوصاً.

كما بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية أهمية دراسة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة الجمعة، مما أيد أهمية دراسة هذا الموضوع.

#### أسئلة الدراسة

#### تركزت مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة الجمعة من وجهة نظر المشرفين التربويين بها؟
٢. ما الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة الجمعة من وجهة نظر المشرفين التربويين بها؟
٣. ما المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -بنين- بمحافظة الجمعة من وجهة نظر المشرفين التربويين بها؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، والصعوبات التي تحد من تطبيقها و المقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة.
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة.
- تقديم مقترحات تسهم بإذن الله تعالى في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة.

### أهمية الدراسة

انبثقت أهمية هذه الدراسة النظرية من موضوعها وهو مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، بالإضافة إلى عنايتها بالمفاهيم النظرية والمبادئ والأدوات التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة. كما انبثقت أهمية هذه الدراسة التطبيقية من التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، والصعوبات التي تواجهها ومقترحات التحسين؛ مما سيساعد إدارة التعليم في تصميم البرامج والأنشطة التربوية والإدارية والتدريبية التي تحسن من التطبيق وتذلل الصعوبات التي تواجههم، كما يمكن أن يستفيد من مقترحات هذه الدراسة المسئولون في وزارة التعليم بما ينعكس إيجابا بإذن الله تعالى على ضبط العمل وزيادة الإنتاجية وتطوير العمل في المدارس، إضافة إلى ما قد يستفيده مديرو المدارس أنفسهم من نتائج هذه الدراسة في زيادة فاعليتهم وإنتاجيتهم من خلال تفعيلهم لتطبيق هذه المبادئ في مدارسهم.

### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تحديد درجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق.

الحدود المكانية: مدارس التعليم العام - بنين - بإدارة التعليم بمحافظة الجمعة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧هـ/١٤٣٨هـ.

## مصطلحات الدراسة

### إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management)

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة بأسلوب كفاء من أجل الوصول إلى درجة الامتياز وبأسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء والعاملين والمجتمع، وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات عن طريق استخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي بالنتيجة إلى زيادة كفاءة الأداء والارتفاع بالفاعلية إلى أعلى المستويات (الكرخي، ١٤٣٥هـ، ص ٧٠).

وتُعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها تعني جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها قادة مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة والعاملون معهم والتي يتعاونون من خلالها على تحسين العمليات المعنية بتسيير شؤون المدارس والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم والرقابة والتدريب والتي تتم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيدين (الطلاب وأولياء أمورهم والعاملين في المدرسة والمجتمع) من خلال أداء العمل بأعلى كفاءة وفعالية للحصول على النتائج المرجوة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Principles of Total Quality Management)

يُعرف العتي (١٤٢٧هـ، ص ١) مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها "مجموعة من القواعد الأساسية الشاملة لقيادة وتشغيل منشأة ما، وتهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على العملاء وفهم احتياجات المستفيدين الآخرين".

وتُعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها مجموعة من القواعد الأساسية أو الأمور التي ينبغي الاهتمام بها والتركيز عليها في إدارة العمل في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة والتي تساعد على تحقيقها لأهدافها، ومنها التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة، والوقاية بدلاً من التفتيش، والمشاركة الكاملة، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.

## الاطار النظري للدراسة

### مفهوم الجودة الشاملة

يرى الصيرفي (٢٠١١م، ص ١٢٤) أن الجودة الشاملة عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات وذلك بهدف رضا المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة. أما حمود والشيخ (١٤٣١هـ، ص ٢٥) فيريان أن الجودة الشاملة مدخل أو طريقة لأداء العمل تسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات

عبد الكريم المحرج: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم ...

عملها. و عرفتها منظمة الجودة البريطانية (B Q A) بأنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المشروع مجتمعة" (الكرخي، ١٤٣٥هـ، ص٢٢).

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يرى عبد الله (٢٠٠٦م، ص٤٧) أن إدارة الجودة الشاملة "وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل في المنظمات لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليها".

ويعرفها سعيد (١٤٣٣هـ، ص٨١) بأنها "أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، وصيغ كل جانب من جوانب المنشأة وأنشطتها بصبغه التفوق".

في حين يعرفها زيدان (١٤٣٠هـ، ص٢٥) بأنها "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد المنظمة بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن".

وتلخص الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المدرسة تتضمن جميع المهام والأنشطة التي يقوم بها قائد المدرسة ومنسوبيها ويتعاونون من خلالها بشكل مستمر على تحسين عمليات تسيير شؤون المدرسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق توقعات المستفيدين للحصول على النتائج المرجوة.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعدد جوانب أهمية إدارة الجودة الشاملة وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم الفواز (١٤٢٧هـ، ص٢٩) وسمرز (Summers, 2009, p 54) وزيدان (١٤٣٠هـ، ص٢٣) وسعيد (١٤٣٣هـ، ص٢٨) والكرخي (١٤٣٥هـ، ص٢٥) وغيرهم، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- تشجع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
- تزيد من رضى المستفيدين، وترفع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين، وتزيد من مستوى ثقتهم وشعورهم بالمسؤولية.
- تحقق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع وزيادة معدلات الأداء و الإنتاجية.
- تحتصر الوقت و الجهد في انجاز الأعمال، وتساعد على تطوير و تبسيط اجراءات العمل.
- توجد ارتياحا بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوبة منهم، وتسهيل قياس أداءهم وفق معايير واضحة ودقيقة.

- تساعد على اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا الانطباعات، وتشجع على إرساء نظام معلومات دقيق وشامل للجودة الشاملة.

ولا شك أن جوانب الأهمية هذه تتعاضد في الميدان التربوي نظراً لعنايته بأهم عناصر الإنتاج وهم الموارد البشرية المتمثلة في الطلاب والمعلمين وسائر العاملين في الميدان التربوي.

### تطور إدارة الجودة الشاملة

يشير عدد من الباحثين ومنهم زيدان (١٤٣٠هـ) و الصيرفي (٢٠١١م) و حمود و الشيخ (١٤٣١هـ) و سعيد (١٤٣٣هـ) و الكرخي (١٤٣٥هـ) و مجيد والزيادات (١٤٣٦هـ) إلى أن الجودة ليست وليدة هذا العصر فقط، بل سبق ذلك الإسلام، حينما حث على تجويد الأعمال وتحسينها، و من ذلك حديث النبي صلى الله عليه و سلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه البيهقي.

ويرى محافظة وناصر (١٤٣٠هـ، ص٤٦) أن مفاهيم الجودة الشاملة في التربية والتعليم موجودة أصلاً قبل ظهور مصطلح الجودة الشاملة إلا أن ممارستها كان بمعان ومصطلحات أخرى.

بيد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة برز حديثاً، و انطلق من اليابان ثم الولايات المتحدة الأمريكية، وانتشر بعد ذلك على يد مجموعه من العلماء الذين برز فيهم إدوارد ديمنج، وهو من أبرز من استخدم الرقابة الاحصائية على الجودة، وساعده في ذلك كل من جوزيف جوران و فيلب كروسبي و فيجينبيوم وإيشكاوا الذين اسهموا في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من القواعد الأساسية أو الأمور التي ينبغي الاهتمام بها والتركيز عليها في إدارة العمل في المدرسة والتي تساعد على تحقيقها لأهدافها.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ الرئيسة وفق ما يذكره عدد من الباحثين ومنهم الفواز (١٤٢٧، ص٣٣) وسمرز (Summers) ٢٠٠٩ (p 92)، وزيدان (١٤٣٠هـ، ص٢٨) وحمود والشيخ (١٤٣١هـ، ص٢٩) والقيسي (١٤٣١هـ، ص٢٤٠) وقادة (٢٠١٢م، ص١٥) وسعيد (١٤٣٣هـ، ص٩٠) والكرخي (١٤٣٥هـ، ص٥٨) ومجيد والزيادات (١٤٣٦هـ، ص١٧٩) والدرادكه (١٤٣٦هـ، ص٢٠) وغيرهم، ومنها ما يأتي:

#### أ- التركيز على المستفيد

بحيث يُعد رضا المستفيد الركيزة الأساس والقاعدة التي تنطلق منها أعمال المؤسسة التربوية، فتسعى إلى توفير احتياجات ومتطلبات المستفيدين وهم الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي بالإضافة إلى المستفيدين الداخليين وهم العاملين في المدرسة، ومحاولة تنفيذ توقعاتهم.

ب- التحسين المستمر

فالعمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية ومن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من الاهتمام ومن ثم التحسين سعياً للتطوير المستمر.

ج- المشاركة الكاملة

حيث تتم عملية المشاركة في العمل الجماعي من قبل جميع الأفراد في المؤسسة التربوية وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم لها.

د - التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة

حيث يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على التعاون بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين في المؤسسة التربوية بدلاً من المنافسة، وقد اشتهر اليابانيون بذلك في الإدارة اليابانية أو النموذج الياباني، وذلك من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة.

هـ - الوقاية بدلاً من التفتيش

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليس العملية التفتيشية وذلك بهدف زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف ويكون ذلك من خلال الوقاية في العملية الإنتاجية حيث يتم مراقبة الانحرافات منذ البداية.

و- اتخاذ القرار بناءً على الحقائق

تمتاز المؤسسات التربوية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد تكهنات حيث تستخدم أدوات إحصائية وأدوات علمية تسهم في وضع السياسات والاستراتيجيات. ولاشك أن المؤسسة التربوية والمدرسة على وجه الخصوص التي تعتمد وتعمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لاسيما التحسين المستمر والتركيز على المستفيدين وهم الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي بالإضافة إلى المستفيدين الداخليين وهم العاملين في المدرسة، وتعتمد على البيانات والمعلومات الصحيحة عند اتخاذ قراراتها؛ ستحقق ما لا تحققه غيرها من المؤسسات التربوية والمدارس.

**معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

يواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية بعض المعوقات التي قد تحد من كفاءة التطبيق، ومن هذه المعوقات وفق ما يشير إليه بسترفيد وآخرون (Besterfield, et, al (2006, p 22) ومجيد

والزيادات (١٤٣٦هـ، ص ٥٣) والكركخي (١٤٣٥هـ، ص ٢٧) وسعيد (١٤٣٣هـ، ص ١٢٧) وغيرهم، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- قلة المبالغ المالية المخصصة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- ضعف نظام الاتصالات والتغذية الراجعة في المدرسة.
- ضعف متابعة إدارات التعليم للمدارس في تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف القدرة على اتخاذ القرارات لدى بعض القيادات التربوية والمدرسية.
- كثرة أعباء قائد المدرسة الإدارية التي تشغله عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
- الافتقار إلى نظام لتحفيز العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
- غياب المعايير والمؤشرات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

#### أدوات إدارة الجودة الشاملة

تتعدد الأدوات والوسائل المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة وفق ما يذكره رماسامي Ramasamy (2005,p11.4) وزيدان (١٤٣٠هـ، ص ١٥٢) وحمود و الشيخ (١٤٣١هـ، ص ٢٨٨) ومجيد والزيادات (١٤٣٦هـ، ص ١٠٩) ومن ذلك ما يأتي:

- **العصف الذهني**: وتهدف هذه الأداة إلى الحصول على أكبر قدر من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة مؤيدة وتشمل جميع أعضاء فريق إدارة الجودة.
- **عوامل النجاح الحاكمة**: حيث يساعد تحديد الأهداف في تحديد عدد قليل من القضايا الحاكمة في أي نشاط. ومن الأمثلة على عوامل النجاح الحاكمة: رضا المستهدفين - تنفيذ منهج دراسي ابتكاري - القيمة المضافة للطلاب - جودة بيئة التعليم - الهيئة التعليمية الفعالة.
- **المعيار الأساسي أو النموذجي**: ويهدف إلى معرفة مكانة المنظمة من حيث الأداء المحقق قياساً مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الأهداف وتجاوز العقبات.
- **مصنوفة العملية**: وتهدف إلى توضيح كيفية تأثير الأنشطة على النتائج المرغوبة أو عوامل النجاح الحاكمة، ثم تحديد الأولويات للعمليات حسب أهميتها.
- **تحديد العملية**: وتهدف إلى تحديد المتطلبات بدقة وتعتبر الخطوة الأولى في أي نشاط يهدف إلى التحسين أو التغيير.
- **خريطة التدفق**: تبين تتابع العمليات المرتبطة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية، ولها رموز ومصطلحات.

- **خريطة العقل:** وتهدف إلى جعل التفكير منصبا نحو الموضوع مناط البحث والدراسة، ليتسنى هيكله الأفكار والمفاهيم المرتبطة، وتظهر أهميتها عند إعداد التقارير أو تقديم العروض وإجراء المقابلات والحوارات.
  - **خريطة الشجرة البيانية:** وتهدف إلى تجزئة المشكلة المعقدة إلى العناصر المسببة لها وإبراز الأثر والنتيجة التي يمكن التوصل إليها بشكل مبسط وسلس من خلال الرسم البياني المتضمن للإجابة على الأسئلة (لماذا؟ لماذا؟) وكذلك (كيف؟ كيف؟).
- كما يلاحظ أن هنالك أدوات مهمة تستخدم في هذا المجال ومنها مصفوفة باريتو ٢٠/٨٠ (المجالات القليلة المؤثرة)، وتحليل مجالات القوة التي تعنى بتحديد القوى الرئيسة الداعمة والمناهضة أو المعوقة، وخريطة القياس باستعمال مقياس بياني يرسم لبيان مستوى الأداء، وقائمة المراجعة والمراقبة (Check Sheet)، والمدرج التكراري (Histogram) وغيرها.

### نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمحافظة المجمعة

تتلقى إدارة التعليم بمحافظة المجمعة أنظمة وتعليمات إدارة الجودة الشاملة من المصدر الرئيسي لها وهي الإدارة العامة للجودة الشاملة في وزاره التعليم، ويتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم بمحافظة المجمعة قسم الجودة الشاملة الذي يرتبط تنظيميا بمدير التعليم.

ويُسير العمل في هذا القسم من خلال الدليل التنظيمي لإدارات وأقسام الجودة الشاملة في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات والذي يتضمن عدة مهام منها تطبيق برامج الوزارة ومشروعاتها في مجال الجودة التربوية، وتطبيق آليات الجودة الشاملة على المشروعات والبرامج التربوية، وتطبيق مواصفات ومعايير الجودة التربوية لجميع عناصر منظومه العمل في إدارة التعليم ومتابعه تنفيذها.

بالإضافة إلى إعداد البرامج اللازمة لنشر ثقافه الجودة الشاملة التي تحقق التمييز المؤسسي، وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة ومتابعه تطبيقه في المدارس، وقياس رضا المستفيدين في المدارس وفق معايير الجودة، وإعداد خطط التحسين في المدارس لرفع كفاءه العمل ومتابعة تنفيذها.

وتتم إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمحافظة المجمعة من خلال مجالس وفرق عمل يُشرف عليها مجلس الجودة الذي يرأسه مدير التعليم وعضويه عدد من المسؤولين في الإدارة والمدارس من خلال فريق التوثيق، وفريق التدقيق الداخلي لنظام الجودة، وفريق التقويم الذاتي المؤسسي (رادار)، وفريق التحسين المستمر، وفريق قياس رضا المستفيد، وفريق الاعتماد التربوي، وفريق تقويم جوده بيئات التعليم.

ويتضح من خلال ما سبق توفر نظام إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمحافظة المجمعة والذي يُفترض أن يتم من خلاله تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وهو ما تسعى هذه الدراسة للوقوف عليه.

## الدراسات السابقة

قامت ريم الغدير (١٤٣١هـ) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت ٤٦٢ معلمة ومديرة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها رغبة مديرات المدارس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن من أهم معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عدم وجود نظام حوافز يساعد على استقطاب مديرات متميزات.

وأعد قادة (٢٠١٢م) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعتها على عينة بلغت ٢٢٧ من المديرين والمعلمين والطلاب في مدارس ولاية سعيدة المتوسطة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن المديرين يرون أن إدارة الجودة الشاملة تطبق في مؤسسات التعليم الجزائرية، بينما يرى المعلمون والطلاب خلاف ذلك.

وأجرت فاطمة صفحي (١٤٣٢هـ) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمحافظة الخرج، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمحافظة الخرج وعددهن (٢١٤) مشرفة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخرج (بنات) يتم بدرجة متوسطة، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن هناك معوقات تحد من هذا التطبيق.

وأجرى الرشود (١٤٣٣هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعتها على عينة بلغت ٦٣٠ مديراً ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية عالية، وأن من هذه المعوقات المركزية في صنع واتخاذ القرار و الافتقار إلى نظام عادل للحوافز وضعف مشاركة المعلمين في صنع استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وطول الوقت الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومقاومة العاملين للتغيير، وعدم التزام الإدارة العامة للمدارس بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقامت ثناء البداح (١٤٣٤هـ) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في مدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة الدراسة التي بلغت ٢٠٠ مشرفة تربوية في مدينة الرياض، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن من معوقات تطبيق معايير الجودة في الإشراف التربوي قصور فهم بعض المشرفات في أن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في الإشراف التربوي، بالإضافة إلى ضعف بنية نظام المعلومات في الإشراف التربوي، وقلة تنفيذ الدورات التدريبية في الجودة وتطبيقاتها.

وتعاون ساندرسان و ميوثاه Sundaresan & Muthaiah (٢٠١٤) على إجراء دراسة هدفت إلى التعرف على تصور طلاب كلية تعليم المعلمين في جامعة تاميل نادو في مدينة كومباتور في الهند نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير ومؤشرات الجودة المختلفة، واستخدما المنهج الوصفي المسحي، وأعدا استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من ١٥٠ من الطلاب المعلمين، وخلصت الدراسة إلى تباين اتجاه الطلبة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن اتجاه الطالبات المعلمات أعلى من الطلاب المعلمين نحو مؤشرات الجودة الرئيسية للمدير والمعلم وجودة التدريس. وأعد أجيونومي Ejionueme (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في إدارة التعليم في منطقة أومواهايا في نيجيريا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأعد استبانة وزعها على عينة الدراسة التي بلغت ٣٥٨ فرداً، منهم ٥٣ مديراً و ٥٣ وكيلاً و ٢٥٢ معلماً، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن إدارة الجودة الشاملة تطبق إلى حد ما في المدارس الثانوية في إدارة التعليم في منطقة أومواهايا في نيجيريا. ومن جهة أخرى تعاون كل من نويلوا وسيشينزامبوي وموانزا Nawelwa, Sichinsambwe & Mwanza (٢٠١٥ م) على إجراء دراسة هدفت إلى تحليل ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في منطقة لوساكا في جمهورية زامبيا، واستخدموا المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من ١٧٤٠ معلماً في المدارس الثانوية في منطقة لوساكا، وبلغت عينة الدراسة ١٢٠ معلماً، واستخدموا أداتين للدراسة هما الاستبانة والمقابلة، وخلصت الدراسة إلى نتائج منها أن أفراد الدراسة يرون أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمارس في المدارس الثانوية في منطقة لوساكا في جمهورية زامبيا دون تحديد لدرجة الممارسة.

وأجرت أسماء الثنيان (١٤٣٦ هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأعدت استبانة وزعتها على عينة مكونة من ١٦٥ من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية يتم بدرجة عالية، وأن أعضاء هيئة التدريس في الكلية يمارسون القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر، بينما تحرص الكلية على تحقيق رضا المستفيدين بدرجة متوسطة، وأن جودة المرافق والتجهيزات في الكلية وكفايتها عالية.

وقامت وضحة العنزي (١٤٣٦ هـ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأعدت استبانة وزعتها على عينة بلغت (٣٥١) معلمة، وخلصت إلى نتائج منها أن درجة تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس متوسطة، وأن هناك معوقات تعوق تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس بدرجة متوسطة، ومنها كثرة الأعباء الإدارية التي تقلل من

العمل على برامج الجودة الشاملة، وقلة معرفة المديرية بأساليب تطبيق الجودة الشاملة، ومقاومة العاملات لبرامج تحسين الجودة.

وأعدت شيراز العلي (٢٠١٧م) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب في جامعة دمشق، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأعدت استبانة وزعتها على عينة بلغت (١٢٢) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، يمثلون ٧٤٪ من مجتمع الدراسة، وخلصت إلى نتائج منها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة دمشق متوسطة.

وأجرت آلاء العرف (١٤٣٨هـ) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأعدت استبانة وزعتها على عينة بلغت (٣٣٣) من الإداريات، وخلصت إلى نتائج منها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطة، وأن هناك معوقات بدرجة متوسطة تحول دون تعزيز التطبيق ومنها عدم وجود خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية.

وقام كل من باجاج وجارج وساثي Bajaj,Garg & Sethi (2018م) بدراسة هدفت إلى دراسة وتقييم المقالات العلمية المنشورة خلال العشرين سنة الماضية عن إدارة الجودة الشاملة بطريقة منهجية ومعرفة المجالات التي سيتم فيها البحث في المستقبل، واستخدمت المنهج الوصفي الوثائقي حيث حللت (١٠٢) ورقة علمية وخلصت إلى نتائج منها أن ٥٣ مؤلفاً أبلغوا عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في أبحاثهم، وأن إدارة الجودة الشاملة قامت بتحسين مجالات العمل المختلفة بطرق مختلفة. وأن أكثر الموضوعات تكراراً هما رضا العملاء وتحسين أداء الأعمال.

### التعليق على الدراسات السابقة

- يُلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة قلة الدراسات التي تطرقت لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تُعنى بالكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو معوقات تطبيقها.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في المجال العام وهو إدارة الجودة الشاملة، ولكنها اختلفت معها جميعاً عدا دراسة ريم الغدير (١٤٣١هـ) في الموضوع وهو تطبيق مبادئها، كما اتفقت مع دراسات ريم الغدير (١٤٣١هـ) وأجينيومي Ejionueme (٢٠١٥) ونويلوا وآخرون Nawelwa,et,al (٢٠١٥م) في التركيز على مدارس المرحلة الثانوية، بينما طبقت الدراسات الأخرى على جميع المراحل أو مكاتب ومؤسسات التعليم أو الكليات.
- وإضافة لما سبق، فإن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في المنهج وهو الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسات، كما اتفقت مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة، ماعدا دراسة

نويلوا وآخرون (Nawelwa,et,al ٢٠١٥ م) التي استخدمت المقابلة مع المعلمين في المدارس الثانوية في جمهورية زامبيا.

- ومن جانب آخر اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في الحدود المكانية عدا دراسات ريم الغدير (١٤٣١ هـ) والرشود (١٤٣٣ هـ) وثناء البداح (١٤٣٤ هـ) التي طبقت في مدينة الرياض، بينما طبقت الدراسات الأخرى في مكة المكرمة والخرج وحفر الباطن والجزائر وزامبيا ونيجيريا والهند، ومعلوم ما يمكن أن يكون من اختلاف بين النتائج بسبب اختلاف البيئة المكانية.

- كما اختلفت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات عدا دراستي فاطمة صفحي (١٤٣٢ هـ) وثناء البداح (١٤٣٤ هـ) في مجتمع الدراسة الذي تكون من المشرفين التربويين، بينما كانت مجتمعات الدراسات السابقة الأخرى مكونة من المديرين والمدريات أو وكلاء المدارس أو المعلمين أو الموظفين أو الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة تمثلت استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وفي اختيار المنهج المناسب لها، وكذلك في بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي الوقوف على بعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها والبيانات والمعلومات المراد الحصول عليها وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ تم اختيار المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من غير مشرفي المواد الدراسية في إدارة التعليم-بنين-بمحافظة المجمعة، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ والبالغ عددهم (٥٢) مشرفاً (إدارة التعليم بمحافظة المجمعة، ١٤٣٨ هـ)، ونظراً لقلّة مجتمع الدراسة استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك أصبحت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (٤٦) مشرفاً، أي بنسبة (٨٨.٥٪) من إجمالي مجتمع الدراسة.

## خصائص أفراد الدراسة.

اتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي	أقل من (٥) سنوات	١١	٢٣,٩
	من (٥-١٠) سنوات	٧	١٥,٢
	أكثر من (١٠) سنوات	٢٨	٦٠,٩
	الإجمالي	٤٦	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٨	٨٢,٦
	ماجستير	٨	١٧,٤
	الإجمالي	٤٦	١٠٠,٠
الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	١٨	٣٩,١
	دورة واحدة	١٦	٣٤,٨
	أكثر من دورة	١٢	٢٦,١
	الإجمالي	٤٦	١٠٠,٠

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

يتضح من خلال الجدول (١) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة خبرتهم في الإشراف التربوي أكثر من (١٠) سنوات بتكرار (٢٨) مشرفاً وبنسبة (٦٠,٩٪)، في حين أن هناك (١١) مشرفاً بنسبة (٢٣,٩٪) خبرتهم في الإشراف التربوي أقل من (٥) سنوات، وهناك (٧) مشرفين بنسبة (١٥,٢٪) خبرتهم في الإشراف التربوي تتراوح ما بين (٥-١٠) سنوات، وبذلك يتبين أن ٧٥٪ من أفراد الدراسة لديهم خبرة ٥ سنوات فأكثر في الإشراف التربوي مما يجعلهم قادرين على وصف ما يتم في المدارس من مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، والصعوبات التي تحد من تطبيقها نتيجة تكرار زيارتهم ومتابعتهم للمدارس.

### ثانياً: المؤهل العلمي

أوضحت النتائج بالجدول (١) أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (٣٨) مشرفاً وبنسبة (٨٢,٦٪)، في حين أن هناك (٨) مشرفين بنسبة (١٧,٤٪) مؤهلهم العلمي ماجستير.

### ثالثاً: الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

بينت النتائج بالجدول (١) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة بتكرار (١٨) مشرفاً ونسبة (٣٩,١٪)، وهذا يؤكد على أهمية إجراء هذه الدراسة وغيرها من الدراسات ويتسق مع نتائج الدراسة التي كشفت عن أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة متوسطة، ولا تُستغرب هذه النتيجة طالما أن حوالي ٤٠٪ من القيادات التربوية وهم المشرفين لم يحصلوا على أي دورة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في حين أن هناك (١٦) مشرفاً تربوياً بنسبة (٣٤.٨٪) حصلوا على دورة تدريبية واحدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهناك (١٢) مشرفاً تربوياً فقط بنسبة (٢٦.١٪) حصلوا على أكثر من دورة تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

### أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وُجد أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، الجزء الأول: تناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: عدد سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، والجزء الثاني: تكون من (٥٩) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور تتناول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، والصعوبات التي تحد من تطبيقها، والمقترحات التي تُسهم في التطبيق، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وفق العبارات الآتية: "كبيرة جداً" و "كبيرة" و "متوسطة" و "ضعيفة" و "لا أوافق". وبحساب المدى، أصبح طول الخلايا كالآتي:

جدول (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	لا أوافق
٥,٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١

### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، والتي تتناول "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة"، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات

السعودية وذلك للاسترشاد بأرائهم، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدأها المحكمون ؛ تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً على أفراد الدراسة، وعلى بياناتهم تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٦٣٨	١٧	**٠,٧٧١	٩	**٠,٧٩٤	١
**٠,٧٢٢	١٨	**٠,٦٦٨	١٠	**٠,٦٨٣	٢
**٠,٧٢٤	١٩	**٠,٧٦٦	١١	**٠,٧٥٧	٣
**٠,٧٥٢	٢٠	**٠,٨٠٣	١٢	**٠,٦٥٩	٤
**٠,٧٠٣	٢١	**٠,٧٦٠	١٣	**٠,٦٢٥	٥
**٠,٧٣١	٢٢	**٠,٥١٥	١٤	**٠,٧٣٢	٦
**٠,٥٩٠	٢٣	**٠,٤٨٨	١٥	**٠,٧١٦	٧
-	-	**٠,٦٥٣	١٦	**٠,٦٤٠	٨

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم

العام - بنين - بمحافظة المجمعة) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٨٦٠	١١	**٠,٦٥٥	١
**٠,٦٤٠	١٢	**٠,٦٦٠	٢
**٠,٥٤٧	١٣	**٠,٧٢١	٣
**٠,٧٣٨	١٤	**٠,٦٩٣	٤
**٠,٧١٧	١٥	**٠,٥٨٨	٥
**٠,٧٤٠	١٦	**٠,٨١٩	٦
**٠,٦١٩	١٧	**٠,٧١٢	٧
**٠,٥٤٣	١٨	**٠,٧٨٥	٨
**٠,٦٨٠	١٩	**٠,٧٥٩	٩
**٠,٦٣١	٢٠	**٠,٧٤٣	١٠

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجامعة) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٨٦	٩	**٠,٨٥٤
٢	**٠,٨٢٧	١٠	**٠,٨٠٢
٣	**٠,٨١٦	١١	**٠,٧١٠
٤	**٠,٩٠٩	١٢	**٠,٧٧٣
٥	**٠,٩١٨	١٣	**٠,٦٤٣
٦	**٠,٩٠٩	١٤	**٠,٥٤١
٧	**٠,٨٩٤	١٥	**٠,٨١٧
٨	**٠,٨٦٣	١٦	**٠,٨٢٨

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول (٣، ٤، ٥) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ثبات ألفا كرونباخ، والجدول (٦) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة:

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - محافظة الجامعة	٢٣	٠,٨٦٢
٢	الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - محافظة الجامعة	٢٠	٠,٨٣٧
٣	المقترحات التي تُسهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - محافظة الجامعة	١٦	٠,٨٤٣
	الثبات الكلي	٥٩	٠,٩٠٣

يتضح من خلال الجدول (٦) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٣٧، ٠.٨٦٢)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها؛ تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	تركز إدارة المدرسة في خططها وأعمالها على إرضاء المستفيد (الطالب)	٣,٤٦	٠,٩٨	١
١٤	تحرص إدارة المدرسة على إشراك العاملين في المدرسة في البرامج التدريبية التي يحتاجونها	٣,٤٦	١,٠٣	٢
١٠	تشجع إدارة المدرسة الطلاب على التعاون الجماعي.	٣,٣٩	٠,٩١	٣
٢٣	تتضمن خطة المدرسة ما يضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها	٣,٣٣	٠,٨٤	٤
١٥	يتوفر لدى المدرسة قاعدة بيانات محدثة باستمرار	٣,٣٠	١,١٣	٥
٤	تركز إدارة المدرسة في خططها وأعمالها على إرضاء أولياء أمور الطلاب	٣,٢٤	٠,٩٧	٦
٩	تسعى إدارة المدرسة إلى التحسين المستمر في خططها وبرامجها وممارساتها.	٣,٢٢	٠,٨٧	٧
٢	تتعمد قيادة المدرسة بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المدرسة.	٣,١٧	٠,٨٥	٨
٥	تركز إدارة المدرسة في خططها وأعمالها على تحقيق متطلبات المجتمع	٣,١٥	٠,٩٢	٩
١٦	يشارك العاملون في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة	٣,١٣	٠,٨٦	١٠
٢٢	تتابع الوزارة وإدارة التعليم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس	٣,٠٩	٠,٨٦	١١
١٣	تطبق إدارة المدرسة مبدأ الوفاية بدلاً من التفتيش	٣,٠٩	٠,٩٦	١٢
١	توجد رؤية واضحة لدى إدارة المدرسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٣,٠٧	٠,٨٥	١٣
١٧	توفر إدارة المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٢,٩٣	٠,٨٥	١٤
٢٠	تنمي إدارة المدرسة الرقابة الذاتية لدى الطلاب	٢,٩٣	١,٠٠	١٥
١٢	تعتمد عملية اتخاذ القرارات في المدرسة على أسس علمية	٢,٩١	٠,٩٤	١٦
١١	تعتمد إدارة المدرسة في اتخاذها لقراراتها على البيانات والحقائق	٢,٨٧	٠,٩٣	١٧
١٩	تنمي إدارة المدرسة الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها	٢,٨٥	٠,٧٠	١٨
٢١	تقوم إدارة المدرسة بتطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٢,٨٣	٠,٩٠	١٩
٦	تشرك إدارة المدرسة الطلاب في خططها وبرامجها وأعمالها.	٢,٧٠	٠,٨٧	٢٠
١٨	تحفز إدارة المدرسة العاملين فيها مادياً ومعنوياً	٢,٥٤	١,٠٥	٢١
٧	تشرك إدارة المدرسة أولياء أمور الطلاب في خططها وبرامجها وأعمالها.	٢,٤١	٠,٨٣	٢٢
٨	تشرك إدارة المدرسة المجتمع المحلي في خططها وبرامجها وأعمالها.	٢,٣٣	٠,٩٤	٢٣
	المتوسط الحسابي العام	٣,٠٢		

يتضح من خلال الجدول (٧) أن محور درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة يتضمن (٢٣) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (٢,٣٣، ٣,٤٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت

استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة  
الجمعة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٠.٣ .٠٢) بانحراف معياري (٠.٠٦٣)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من  
فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٠.٢٦١ إلى ٠.٣٤٠)، وهذا يدل على أن درجة تطبيق مبادئ  
إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد  
الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن إدارة المدرسة تُشجع الطلاب على التعاون الجماعي، وكذلك أن خطة  
المدرسة تتضمن ما يضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، إضافة إلى أن المدرسة تتوفر لديها قاعدة  
بيانات محدثة باستمرار، ووجود رؤية واضحة لدى إدارة المدرسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك  
اهتمام قيادة المدرسة بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المدرسة).

وترى الدراسة أن حصول هذا المحور وهو درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -  
بنين - بمحافظة الجمعة على درجة متوسطة قد يعود إلى حداثة العناية بموضوع إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم  
بمحافظة الجمعة، ويؤيد ذلك ما كشفت عنه بيانات أفراد الدراسة من أن حوالي ٤٠% من المشرفين التربويين لم  
يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات ومنها دراسة الغدير (١٤٣١هـ) التي توصلت  
إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمنطقة الرياض  
متوسطة، ودراسة صفحي (١٤٣٢هـ) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب التربية  
والتعليم بمحافظة الخرج (بنات) متوسطة، ودراسة الرشود (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض متوسطة، ودراسة البداح (١٤٣٤هـ) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق  
معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في مدينة الرياض متوسطة، ودراسة العنزي (١٤٣٦هـ) التي توصلت إلى  
أن درجة تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس الحكومية للبنات بمحافظة حفر الباطن متوسطة، ودراسة  
أجينيومي Ejioueme (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تطبق إلى حد ما في المدارس الثانوية  
في إدارة التعليم في منطقة أومواها في نيجيريا، ودراسة شيراز العلي (٢٠١٧م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق  
إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة دمشق متوسطة، ودراسة آلاء العرف (١٤٣٨هـ) التي توصلت إلى  
أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسطة.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الثنيان (١٤٣٦هـ) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق  
إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جاءت بدرجة عالية.

عبد الكريم المخرج: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم ...

وقد أوضحت النتائج بالجدول (٧) أن عبارتين فقط من عبارات محور درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة حصلتا على درجة كبيرة، وهما العبارة (تركز إدارة المدرسة في خططها وأعمالها على إرضاء المستفيد (الطالب) و العبارة (تحرص إدارة المدرسة على إشراك العاملين في المدرسة في البرامج التدريبية التي يحتاجونها) حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (٣,٤٦)، وقد يُفسر ذلك بإدراك قادة المدارس لأهمية العناية بالطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية والتربوية، كما أن إشراك العاملين في البرامج التدريبية التي تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية مما يسهم في تطويرهم وزيادة انتمائهم الوظيفي للمدرسة.

بينما حصلت ثلاث عبارات على درجة ضعيفة، وهن العبارات (تحفز إدارة المدرسة العاملين فيها مادياً ومعنوياً) و (تشرك إدارة المدرسة أولياء أمور الطلاب في خططها وبرامجها وأعمالها) و (تشرك إدارة المدرسة المجتمع المحلي في خططها وبرامجها وأعمالها)، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣٣ . ٢) و (٥٤ . ٢)، وربما يعزو الباحث ذلك إلى قلة ما يتوفر لقادة المدارس من محفزات مادية أو معنوية يتمكنون من بذلها للعاملين في مدارسهم وأن ضعف إشراك قيادة المدرسة لأولياء أمور الطلاب وعناصر المجتمع المحلي في خططها وبرامجها ربما يعود إلى قلة إلمام قيادات المدارس بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية مشاركة العاملين وعناصر المجتمع المحلي في خططها وبرامجها، أو قد يعود ذلك إلى حاجة المشاركة إلى مزيد من التنسيق والمتابعة والاتصال التي قد لا تتوفر لقادة المدارس نتيجة لكثرة مهام العمل لديهم وانشغالهم، أو قد يكون ذلك بسبب انشغال بعض أولياء الأمور أو بعض عناصر المجتمع المحلي واعتذارهم أو عدم رغبتهم في المشاركة.

كما يتضح من الجدول (٧) أن معظم عبارات هذا المحور وعددها (١٨) عبارة قد حصلت على درجة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٧٠ . ٢) و (٣٣ . ٣).

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة الجمعة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٨) استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام -

بنين - بمحافظة المجمعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٨	كثرة أعباء قائد المدرسة الإدارية التي تشغله عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤,١٥	٠,٩٩	١
١٩	الافتقار إلى نظام لتحفيز العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٩٦	١,٠٧	٢
١٣	قلة الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٦١	١,٢٢	٣
١٦	قلة استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٥٩	١,٠٠	٤
٢٠	غياب المعايير والمؤشرات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٥٤	١,١٧	٥
٤	ضعف اهتمام بعض العاملين في المدرسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٣,٤٨	٠,٩٨	٦
٥	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في المدرسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٤٦	٠,٨٩	٧
١٥	ضعف تقويم قائد المدرسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدرسته	٣,٤٣	١,٠٧	٨
١٠	قله إشراك العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية	٣,٣٩	٠,٩٨	٩
١٧	قلة البرامج التدريبية في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٣٧	١,٠٢	١٠
١١	تركيز بعض قادة المدارس في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجالات محددة من مجالات المدرسة وعدم شموليتها.	٣,٣٧	١,٠٨	١١
٦	ضعف معرفه بعض قادة المدارس بكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	٣,٣٥	١,٠٨	١٢
١٤	ضعف متابعه قائد المدرسة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدرسته	٣,٣٣	٠,٩٧	١٣
٨	ضعف الالتزام بما يتطلبه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٣٠	١,١١	١٤
٧	عدم وجود فريق لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٢٦	١,٢٢	١٥
١	غياب الرؤية الواضحة لدى إدارة المدرسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٢٢	١,٠٩	١٦
٩	نقص المعلومات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,٢٢	١,٠٩	١٦ مكرر
١٢	قلة الامكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٣,١٧	١,١٦	١٨
٣	ضعف اهتمام قائد المدرسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,١٥	١,٠٩	١٩
٢	عدم وجود خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٢,٨٥	١,٠١	٢٠
المتوسط الحسابي العام		٣,٤١		

يتضح من خلال الجدول (٨) أن محور الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة يتضمن (٢٠) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (٢,٨٥، ٤,١٥)،

عبد الكريم المخرج: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم ...

وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٤١.٣) بانحراف معياري (٧٢.٠)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤١.٣ إلى ٢٠.٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، وكانت أبرز خمس صعوبات هي (كثرة أعباء قائد المدرسة الإدارية التي تشغله عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وكذلك الافتقار إلى نظام لتحفيز العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، إضافة إلى قلة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وقلة استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وكذلك غياب المعايير والمؤشرات الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج عدد من الدراسات ومنها نتيجة دراسة صفحي (١٤٣٢هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الخرج (بنات)، ونتيجة دراسة الرشود (١٤٣٣هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، ونتيجة دراسة البداح (١٤٣٤هـ) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في مدينة الرياض.

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آلاء العرف (١٤٣٨هـ) التي توصلت إلى أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تحول دون تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وقد أوضحت النتائج بالجدول (٨) أن ثمان عبارات من عبارات محور المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة حصلت على درجة كبيرة، وهي العبارات ذوات الأرقام (١٨، ١٩، ١٣، ١٦، ٢٠، ٤، ٥، ١٥) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤.١٥) و (٣.٤٣)، بينما حصلت اثنتا عشرة عبارة في هذا المحور على درجة متوسطة، وهي العبارات ذوات الأرقام (١٧، ١٠، ١١، ٦، ٧، ٨، ١٤، ١٢، ٩، ٣، ٢) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣.٣٩) و (٢.٨٥).

كما بينت النتائج في الجدول (٨) أن أقل عبارتين بمحور الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة هما العبارة رقم (٣) وهي (ضعف اهتمام قائد المدرسة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٥)، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة من المشرفين قد يرون أن هذا الضعف لا يشمل جميع قادة المدارس وإنما بعضهم، و العبارة رقم (٢) وهي (عدم وجود خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٥)، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة من المشرفين يرون أن بعض قادة المدارس يوجد لديهم خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، في حين أن البعض الآخر لا توجد لديهم خطط أو أنها لا ترتقي إلى مستوى الخطة.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٩) استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٦	دعم الوزارة وإدارات التعليم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس	٣,٩٨	١,٠٢	١
١٠	تزويد قادة المدارس بالمعلومات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	٣,٩٨	١,٠٤	٢
٩	تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	٣,٩٦	١,١٣	٣
١٥	الحرص على تقويم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس تقويماً مستمراً.	٣,٩٣	١,٠٢	٤
٧	تعزيز قادة المدارس مفهوم الرقابة الذاتية لدى العاملين في المدرسة.	٣,٩٣	١,١٠	٥
٨	تعزيز مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية.	٣,٩١	١,٠٧	٦
٦	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.	٣,٨٩	١,٢٠	٧
١١	تزويد قادة المدارس بنماذج من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.	٣,٨٣	١,١٦	٨
٥	تحفيز قادة المدارس المهتمين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	٣,٨٠	١,١٩	٩
٣	توفير دليل ارشادي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.	٣,٧٦	١,٠٤	١٠
٢	وضع خطة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٣,٧٤		١١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	إيجاد نظام للحوافز لتعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.	٣,٧٤	١,٢٢	١٢
١٢	تبادل الزيارات بين قادة المدارس للاستفادة من التجارب الناجحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.	٣,٦٧	١,٢٥	١٣
١	نشر قادة المدارس ثقافة الجودة في مدارسهم.	٣,٦٣	١,٠٦	١٤
١٣	التخفيف من أنصبة المعلمين المشاركين في فرق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	٣,٦١	١,١٦	١٥
١٤	تكثيف متابعة المشرفين التربويين لقادة المدارس في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	٣,٥٠	١,١٩	١٦
المتوسط الحسابي العام		٣,٨٠		

يتضح من خلال الجدول (٩) أن محور المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة يتضمن (١٦) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهن بين (٣,٥٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١) إلى ٤.٠ (٢٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (٨٠.٣) بانحراف معياري (٨٩.٠٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، ومن أبرز تلك المقترحات (دعم الوزارة وإدارات التعليم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وكذلك تزويد قادة المدارس بالمعلومات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، إضافة إلى تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، والحرص على تقويم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس تقويماً مستمراً).

كما بينت النتائج في الجدول (٨) أن أقل عبارتين في محور المقترحات هما العبارة رقم (١٣) وهي ((التخفيف من أنصبة المعلمين المشاركين في فرق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٦.٣)، و العبارة رقم (١٤) وهي (تكثيف متابعة المشرفين التربويين لقادة المدارس في تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٥٠.٣).

وقد تعزى موافقة أفراد الدراسة على جميع المقترحات بدرجة كبيرة إلى إدراكهم لدور هذه المقترحات في توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة؟ والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق وفقاً لمتغيرات سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٠).

جدول (١٠) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات والمقترحات باختلاف متغير

#### سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة	أقل من (٥) سنوات	١١	٢٣,٢٣	٠,٨٠٧	٠,٦٦٨
	من (٥-١٠) سنوات	٧	٢٧,٦٤		
	أكثر من (١٠) سنوات	٢٨	٢٢,٥٧		
الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	أقل من (٥) سنوات	١١	٢٣,٨٦	١,٢٠٦	٠,٥٤٧
	من (٥-١٠) سنوات	٧	١٨,٤٣		
	أكثر من (١٠) سنوات	٢٨	٢٤,٦٣		
المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	أقل من (٥) سنوات	١١	٢١,٠٩	٤,١٤١	٠,١٢٦
	من (٥-١٠) سنوات	٧	١٥,٥٧		
	أكثر من (١٠) سنوات	٢٨	٢٦,٤٣		

يتضح من خلال الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,٦٦٨، ٠,٥٤٧، ٠,١٢٦)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وتُشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة على اختلاف خبرتهم حول درجة تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها و المقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١١).

جدول (١١) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات والمقترحات باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة	بكالوريوس	٣٨	٢٤,١٤	٩١٧,٥٠	٠,٧١١-	٠,٤٧٧
	ماجستير	٨	٢٠,٤٤	١٦٣,٥٠		
الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بكالوريوس	٣٨	٢٢,٤٧	٨٥٤,٠٠	١,١٣١-	٠,٢٥٨
	ماجستير	٨	٢٨,٣٨	٢٢٧,٠٠		
المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	بكالوريوس	٣٨	٢٣,٠٤	٨٧٥,٥٠	٠,٥٠٨-	٠,٦١٢
	ماجستير	٨	٢٥,٦٩	٢٠٥,٥٠		

يوضح الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,٤٧٧، ٠,٢٥٨، ٠,٦١٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً، وربما تُعزى النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقين في آرائهم حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها و المقترحات

التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) بدلاً عن تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير الدورات التدريبية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskall Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة

حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة

الجمعة والصعوبات والمقترحات باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة	لا يوجد	١٨	٢٢,٣٩	٠,٢٠٣	٠,٩٠٤
	دورة واحدة	١٦	٢٤,٢٢		
	أكثر من دورة	١٢	٢٤,٢١		
الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	١٨	٢٥,١٧	٠,٤٩٥	٠,٧٨١
	دورة واحدة	١٦	٢٢,٠٠		
	أكثر من دورة	١٢	٢٣,٠٠		
المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	١٨	٢٢,٣٣	٣,٠٤٩	٠,٢١٨
	دورة واحدة	١٦	٢٠,٥٦		
	أكثر من دورة	١٢	٢٩,١٧		

يتضح من خلال الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠.٩٠٤، ٠.٧٨١، ٠.٢١٨)، وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً، و ربما تُعزى النتيجة السابقة إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة (٦٠%) حصلوا على دورات تدريبية، الأمر الذي يجعل لديهم الوعي الكافي بدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

### أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

١. أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة متوسطة،

وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عدد من العبارات ومنها:

عبد الكريم المحرج: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم ...

- أن إدارة المدرسة تُشجع الطلاب على التعاون الجماعي .
  - أن خطة المدرسة تتضمن ما يضمن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها.
  - أن المدرسة تتوفر لديها قاعدة بيانات محدثة باستمرار.
٢. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، ومن أبرز تلك الصعوبات:
- كثرة أعباء قائد المدرسة الإدارية التي تشغله عن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
  - الافتقار إلى نظام لتحفيز العاملين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
  - قلة الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٣. أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بين أفراد الدراسة على المقترحات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة، ومن أبرز تلك المقترحات:
- دعم الوزارة وإدارات التعليم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
  - تزويد قادة المدارس بالمعلومات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.
  - تصميم برامج تدريبية لقادة المدارس تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة والصعوبات التي تحد من تطبيقها والمقترحات التي تسهم في تعزيز التطبيق باختلاف متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة).

#### ثانياً: توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:
١. تكثيف الجهود لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة الجمعة.
  ٢. تكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لقادة مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس متوسطة.
  ٣. منح قادة المدارس الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من تفويض بعض المهام للعاملين بالمدرسة، بما يساهم في منحهم الوقت الكافي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
  ٤. التحفيز المادي والمعنوي لقادة المدارس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث كشفت النتائج أن غياب التحفيز من المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام - بنين -

بمحافظة المجمعة.

٥. ضرورة استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهرت النتائج أن قلة استخدام الأسلوب العلمي من المعوقات التي تحد من تطبيق تلك المبادئ في مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة.
٦. وضع معايير ومؤشرات خاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، حيث كشفت النتائج عن غياب تلك المعايير والمؤشرات.
٧. التركيز على الطالب ومدى رضاه عن برامج المدرسة، مع التحسين المستمر في الخطط والبرامج.
٨. زيادة إشراك العاملين وأولياء الأمور وعناصر المجتمع المحلي في إعداد خطط وبرامج مدارس التعليم العام - بنين - في محافظة المجمعة.
٩. زيادة اعتماد المدارس على الحقائق والبيانات الصحيحة عند اتخاذ قراراتها، وضرورة استخدام الأدوات الإحصائية العلمية التي تسهم في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمدارس.
١٠. التركيز على إذكاء روح التعاون والعمل بروح الفريق في خطط وبرامج مدارس التعليم العام - بنين - بمحافظة المجمعة، حيث ثبت من الدراسة أن ذلك يتم بدرجة متوسطة، مما يعني أهمية العناية بذلك.

## المراجع

### المراجع العربية

إدارة التعليم بمحافظة المجمعة (١٤٣٨هـ). إحصائية غير منشورة بأعداد المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمحافظة المجمعة. البداح، ثناء (١٤٣٤هـ). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الثنيان، أسماء (١٤٣٦هـ). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

حمود، خضير و الشيخ، روان (١٤٣١هـ). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. الدرادكه، مأمون (١٤٣٦هـ). إدارة الجودة الشاملة و خدمه العملاء. دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن. زقروق، خالد (١٤٢٩هـ). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

زيدان، سلمان (١٤٣٠هـ). إدارة الجودة الشاملة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. سعيد، خالد (١٤٣٣هـ) إدارة الجودة الشاملة. مطابع الحميضي: الرياض. صفحي، فاطمة (١٤٣٢هـ). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمحافظة الخرج. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

الصيرفي، محمد (٢٠١١م). الجودة الشاملة. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الإسكندرية: مصر. عبد الله، حسن (٢٠٠٦م). إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الثاني لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة في الأردن. دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان: الأردن.

العتي، محمد (١٤٢٧هـ) المبادئ الثمانية لإدارة الجودة - جريدة الرياض العدد ١٣٩٩٤ الثلاثاء ٢٥ رمضان ١٤٢٧هـ - ١٧ أكتوبر ٢٠٠٦م.

العرف، آلاء (١٤٣٨هـ). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

- العلي، شيراز (٢٠١٧م). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب في جامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٩، العدد ٧٨، دمشق: سوريا.
- الفواز، خليفة (١٤٢٧هـ). مبادئ الجودة الإدارية في الإسلام. مطبعة الأحساء الحديثة. الأحساء: السعودية.
- قادة، يزيد (٢٠١٢م). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان: الجزائر.
- الكرخي، مجيد (١٤٣٥هـ). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- مجيد، سوسن والزيادات، محمد (١٤٣٦هـ). إدارة الجودة الشاملة. دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- مجيد، سوسن والزيادات، محمد (١٤٣٦هـ). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- محافظة، سامح وناصر، خيرة خليل (١٤٣٠هـ). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة في فاعلية أداء مديرات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، مجلة دراسات، الجامعة الاردنية، مجلد ٣٦، الأردن.
- وزارة التعليم (١٤٣٨). الدليل التنظيمي لإدارات وأقسام الجودة الشاملة في إدارات التعليم في المناطق والمحافظات. الإدارة العامة للجودة الشاملة. الرياض.

#### المراجع الأجنبية

- Bajaj,S, Garg,R& Sethi,M (2018) "Total quality management: a critical literature review using Pareto analysis", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 67 Issue: 1.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., & Besterfield, G. H. (2003). Total quality management. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Ejionueme,L (2015) "Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone" Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org).ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.6.
- Nawelwa, J, Sichinsambwe,C &Mwanza.(2015) "An analysis of total quality management (TQM) practices in Zambian secondary schools: A survey of Lusaka district". TQM Journal; Bingley Vol. 27, Iss. 6.
- Ramasamy,S, (2009)"Total Quality Management". Edition: 1 McGraw-Hill PUBLISHING COMPANY LIMITED. New Delhi- India.

Shahmohammadi,N.(٢٠١٧) "The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM)" ies.ccsenet.org. International Education Studies. Vol. ١٠, No. ٤; ٢٠١٧.

Summers,D(٢٠٠٩) ".Quality Management". Pearson Education,Inc.upper Saddle River , New jersey 07458.

Sundaresan,S & Muthaiah, N.(2014) " A Study on Institutional Perception of Students Teachers on The Principles of Total Quality Management ". i-manager's Journal o, Vol. No. 2 1 n School Educational Technology 10.