درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي
(دراسة ميدانية في مدارس محافظة الحسكة)

د. شيراز نواف العلي*

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين في مدارس محافظة الحسكة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق هدف البحث اختيرت عينة مكونة من (277) معلماً من مدارس التعليم الأساسي. واستخدمت مقياساً تضمن (43) عبارة و(5) مجالات لإدارة الجودة الشاملة وفق مقياس ثلاثي متدرج.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين كانت (متوسطة)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المعلمين عن درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير الجنس. وفي ضوء النتائج قدّمت الدراسة بعض المقترحات التي يمكن تداولها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بشكل أفضل.

الكلمات مفتاحية: مدارس التعليم الأساسي– الجودة– إدارة الجودة الشاملة.

* قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية – جامعة دمشق.

The Degree of Application of TQM System in Basic Education Schools (Afield study in AL -Hassakeh Schools)

Dr. Shiraz Nawaf Al Ali*

Abstract

The research aimed at Measuring the applicability of TQM system in basic education schools from the viewpoint of teachers in AL-Hassakeh Schools according to (gender, academic qualification, and years of experience). To achieve the objectives of the research, the researcher selected a sample of teachers in basic education schools reached (277) teachers and used a questionnaire which included (43) items with (5) domains according to the three-graded measure.

The research finished to: The extent of basic education schools managers' application of the total quality management TQM system from the viewpoint of teachers was medium. In addition, there were statistically significant differences at the level of ($a \leq 0.05$) between the averages of sample's individual answers concerning the extent of applying the total quality management TQM system according to the academic qualification, and years of experience, but there were no statistically significant differences according to the gender.

In light of the study some suggestions were provided that can circulated to implement TQM in basic education schools.

Keywords: Basic Education Schools - Quality - Total Quality Management System.

* Department of curricula and methods of instruction - Faculty Of Education - Damascus University - Syria.

المقدمة:

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محلياً ودولياً من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر، وجذب الزبائن، وكسب رضاهم وولاءهم.

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير، والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية لها، وذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقاً للأغراض والمواصفات المطلوبة، وبأفضل الطرائق، وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ونظراً للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين أنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والتربوية، ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز وآليات وأساليب، فعندما سئل "إدوارد ديمينغ" أبو الجودة كما يلقب في إحدى اللقاءات الصحفية عن أسرار

إدارة الجودة الشاملة أجاب ببساطة ووضوح قائلاً: "لا شيء سوى أن تنفذها" هذا كل ما في الموضوع.

لهذا فقد شهد التعليم بشكل عام تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم، والتي تمثلت عموماً في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل، ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج، من هنا فقد أصبح التعليم مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية اللازمة والقادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر.

هذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بقصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المدرسة والمتمثلة في إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات المدرسية، وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر، والأخذ بأساليب العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل فعال، وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاس الأداء والتحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة، وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية.

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي يسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المدارس، وفي تحقيق أهدافها دون إحداث هدر تربوي، كما يسهم في تلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع والمعلمين، بالإضافة إلى تحسين طرائق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم. ولهذا أصبح من

الضروري تعميم هذا النظام في المدارس كافة، حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة المدرسية بطريقة منهجية منظمة على إحداث التغييرات المنشودة في دورة العمل المدرسي، فقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه حمى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة، وهذا يستدعي ضرورة الوقوف على واقع تطبيق نظام الجودة الشاملة في المدارس قبل الخوض في سبل تحسين الواقع وتطويره، ومن هنا جاءت فكرة البحث الحالي.

أولاً: مشكلة البحث:

التعليم مطلب لا غنى عنه للنمو والتنمية الوطنية؛ لذلك فهناك حاجة شديدة إلى إدارة الجودة في قطاع التعليم وخاصة في مستوى التعليم الأساسي. إذ يعمل النظام التعليمي الأساسي كحجر أساس للمستقبل الأكاديمي لكل دولة، وهو قابل للنجاح من خلال ضمان تطبيق مبادئ إدارة الجودة للمدارس الأساسية. وقد اكتسب نظام الجودة الشاملة ميل وتأييد المعلمين لتطبيقه، ولاسيما بعد أن أكدت نتائج الدراسات العلاقة الإيجابية والجوهرية بين ممارسات الجودة الشاملة وارتفاع جودة تعليم المعلمين (Abdul Azeez, 2016)، وتوصلت دراستا (الشمراني، 2008) و(مرداوي وابن سيرود، 2010) إلى إمكانية تطبيق نظام الجودة الشاملة وأهميته في قطاع التربية والتعليم، دعت عدة دراسات مثل (الشمراني، 2008) و(مرداوي وابن سيرود، 2010) و(أبو عبدة، 2011) إلى ضرورة تبني مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم وذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق، والتي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات والتي بحسب رأي

المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية.

وبناء على ما سبق قامت الباحثة بإجراء مجموعة من اللقاءات الشخصية مع بعض الزملاء من المعلمين والمعلمات في محافظة الحسكة للاستفسار منهم عن الواقع التعليمي في مدارسهم، وآليات العمل المتبعة، والمناخ الإداري السائد فيها، وأثر كلٍّ ذلك في تحقيق البيئة الإيجابية الملائمة لأركان العملية التعليمية، وعلى رأسها المعلمون والطلبة مروراً بالأجهزة الإدارية، ومن خلال ما تم طرحه في اللقاءات الشخصية توصلت الباحثة إلى أن معظم المعضلات التي يواجهونها في مدارسهم وتؤثر في نوع المنتج التعليمي كانت بسبب عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئاتهم المدرسية، لذا قامت الباحثة بإجراء دراسة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة من وجهة نظر المعلمين فيها، حيث تبلورت مشكلة هذه البحث في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي في كونه محاولة بحثية تركز على دراسة مفهوم مهم وحديث نسبياً يعد من أسس التطوير والتقدم، وهو ما يطلق عليه اليوم "إدارة الجودة الشاملة" الذي يهدف إلى التجويد والتحسين قبل كل شيء. لاسيما ونحن نعيش اليوم في عصر أصبح فيه التجويد ضرورة ملحة من أجل البقاء في سوق المنافسة الذي أمْلَتْه علينا العولمة، ومن ثمَّ فإن هذا البحث يكتسب أهمية خاصة كونه يناقش هذا المفهوم المهم ليصل إلى جملة من النتائج والمقترحات التي قد تفيد صانعي القرار في وزارة التربية من أجل التخطيط وتحقيق الجودة الشاملة الذي بات هدفاً لكل المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها.

كما تعود أهمية هذا البحث إلى كونه محاولة لإثارة وعي الباحثين واهتمامهم لهذا الموضوع لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذه المفهوم وتطبيقاته للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج تسهم في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي وتحسينه، ورسم سياسة أولية لإمكانية تطبيق نظام جودة عالمي، ونشر ثقافة الجودة من خلال تطبيق أدوات البحث على أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين.
- دراسة الفروق في متوسطات درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة التعليمية).
- تقديم بعض المقترحات في ضوء نتائج البحث قد تسهم في تحسين مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي.

رابعاً: فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية (عند مستوى الدلالة 0.05):

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين بحسب متغير الجنس.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين بحسب متغير المؤهل العلمي.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين بحسب متغير عدد سنوات الخبرة التعليمية.

خامساً: متغيرات البحث:

تتحدد متغيرات البحث بكل من:

المتغير التابع: درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين.

المتغيرات المستقلة:

- **متغير الجنس:** (ذكر، أنثى).

-**متغير المؤهل العلمي:** (أهلية تعليم، إجازة جامعية، دبلوم فأكثر).

-**متغير عدد سنوات الخبرة التعليمية:** (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

سادساً: حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بما يأتي:

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول لعام 2019-2020.

الحدود المكانية: طُبِّق البحث في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة.

الحدود البشرية: طُبِّق البحث على معلمي مدارس التعليم الأساسي.

الحدود العلمية (الموضوعية): يتحدد موضوع البحث الحالي بدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من حيث (العمل بروح الفريق، الإدارة بالحقائق، مكافأة الأفراد، التحسين المستمر، منع حدوث الأخطاء) وذلك من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، ،والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة التعليمية).

سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

❖ **الجودة:** مصطلح الجودة في التعليم مفهومه متعدد الأوجه ومعقّد، حيث هناك العديد من الكلمات التي تستخدم بشكلٍ مترادف تدل عليه مثل الكفاية والفعالية والإنصاف والجودة (Sahito &Vaisanen, 2017, p44).

ويمكن تعريفها إجرائياً أنّها: درجة تطبيق إدارة مدارس التعليم الأساسي في تحقيقٍ لمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة المحددة بـ :(العمل بروح الفريق، الإدارة بالحقائق، مكافأة الأفراد، التحسين المستمر، منع حدوث الأخطاء).

❖ **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة التحسين المستمر، والتي هي قادرة على توفير مجموعة من الأدوات العملية والتقنيات لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية والاحتياجات والتوقعات لأيّ مؤسسة تعليمية (Shahmohammadi, 2017, p58).

ويمكننا تعريفها إجرائياً أنّها: "الدرجة التي حصل عليها معلمو مدارس مرحلة التعليم الأساسي من خلال استجاباتهم لأداة البحث التي هدفت إلى تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة والمتضمنة المحاور: (العمل بروح الفريق، الإدارة بالحقائق، مكافأة الأفراد، التحسين المستمر، منع حدوث الأخطاء).

❖ **مدارس التعليم الأساسي:** يعرف النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي هذه المرحلة أنّها: مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات، تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع (مرتضى وآخرون،2014، ص16).

وتعرف إجرائياً أنها: مدارس التعليم الأساسي في محافظة الحسكة، القائمة على رأس عملها خلال العام الدراسي 2019–2020، وتضم الصفوف من 1–9، والتي اختارتها الباحثة لقياس درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر معلميها.

ثامناً: الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تعرضت لمتغيرات ذات صلة وثيقة بموضوع هذه البحث. ومنها:

الدراسات العربية:

- **دراسة خضر (2004) بعنوان:** درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

هدفت إلى تعرف آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها، بلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6 - 10) سنوات.

- **دراسة الغافري (2004) بعنوان:** درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس.

هدفت إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس، بلغ عدد أفراد العينة (70) مديراً ومديرة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاء بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- **دراسة الشمراني (2008) بعنوان:** معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج في مدارس التعليم العام بالمملكة.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير الجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أهمية وإمكانية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبيان مكون من سبعة مجالات، هي: معيار جودة القيادة المدرسية، ومعيار جودة تقنية المعلومات، ومعيار جودة التخطيط المدرسي، ومعيار جودة إدارة الموارد البشرية المدرسية، ومعيار جودة العمليات، ومعيار جودة المخرجات، ومعيار جودة رضا المجتمع ومؤسسات التعليم المختلفة وسوق العمل، حيث وُزِّع هذا الاستبيان على جميع مشرفي الإدارات المدرسية بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة كانت بدرجة مهم جداً، ودرجة إمكانية تطبيق هذه المعايير كانت بدرجة كبيرة، وحسب الباحث فإنه على الرغم من ارتفاع درجة أهمية وإمكانية تطبيق هذه المعايير في مدارس التعليم العام إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عوائق تحول دون تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي، ومع هذا فإن الباحث يرى أن تطبيق المعايير المقترحة في المدارس سوف يحدُّ من هذه المعوقات، ومن ثمَّ يصبح تحقيق الجودة التعليمية في المدارس السعودية أمراً ممكناً.

- **دراسة مرداوي وابن سيرود (2010):** مدى إلمام وتأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى إلمام وتأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في التعليم، وكذا العوامل التي تشجعهم على تقبل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعوامل التي تحد من تقبلهم لهذه

المبادئ، ولتحقيق ذلك أُجريتْ الدراسة على عينة من مدراء متوسطات بولاية قسنطينة وذلك بتوزيع استبيان مكون من 39 فقرة موزعة على سبعة مبادئ، وهي على التوالي: الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة، التركيز على المستفيدين، التحسين المستمر، المشاركة والتفويض والتعليم والتدريب والأدوات والتقنيات والمكافآت. لقد أظهرت نتائج الدراسة بأنّ هناك ميل لدى مديري المؤسسات التربوية إلى الموافقة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يدل على إلمامهم وتأييدهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت الدراسة أنّ هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وذلك لوجود العديد من العوامل المساعدة على التطبيق والتي يمكن تعزيزها على الرغم من وجود بعض المعوقات والتي بحسب رأي المديرين أنه يمكن التغلب عليها إذا توفرت الرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية.

- **دراسة أبو عبده (2011) بعنوان:** درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين.

هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، فضلاً عن تحديد أثر متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة، وتكونت عينة الدراسة من 227 مديراً ومديرة من مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات.

- **دراسة الحلواني (2013) بعنوان:**" متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق".

هدف الدراسة تعرف متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من وجهة نظر المدرسين والمديرين في الثانويات العامة في الجمهورية العربية

السورية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان تكون من (87) بنداً موزعة على ستة مجالات، وهي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بكل من (المدرسين، المتعلمين، محتوى المناهج، البيئة المدرسية، المباني المدرسية، الإدارة المدرسية). وقد تكونت عينة الدراسة من(84) مديراً، و(940) مدرساً في الثانويات العامة في محافظة دمشق. وكان من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الثانوي برأي عينة البحث على الترتيب هي المتطلبات المتعلقة بـ (المدرسين، ثم المتعلمين، ثم الإدارة المدرسية ثم محتوى المناهج، البيئة المدرسية وأخيراً المتطلبات المتعلقة بالأبنية المدرسية).

- **دراسة المطيري (2015) بعنوان:** درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي في دولة الكويت.

وهدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تم توزيع استبانة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تكونت من (767) معلماً ومعلمة بطريقة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

- **دراسة البواليز (2016) بعنوان:** تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة.

وهدفت إلى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التطويري لتطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (629) مديراً ومديرة مدرسة، ونتج عنها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من قبل مديري ومديرات المدارس مرتفعة.

- **دراسة السعيدية (2017) بعنوان:**" درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على (5) مجالات رئيسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (162) موظفاً في المديريتين (التخطيط والشؤون الإدارية) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام في وزارة التربية والتعليم كانت بين عالية جداً ومتوسطة، حيث حصل محور طبيعة نظام إدارة الجودة على أعلى درجة موافقة، يليه محور القياس والتحليل والتحسين، ثم محور مسؤولية ومهام الإدارة، أما محور تحقيق المنتج/ الخدمة فحصل على أدنى متوسط حسابي.

- **دراسة مسلم (2018) بعنوان:** درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدراس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل وسنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من (65) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (298) معلماً ومعلمة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة براون وجاكولين (Jacqueline & Brown، 1995) بعنوان:**

"اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن".

هدفت الدراسة استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في الوزارة، وأثر هذه الاتجاهات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من (400) موظفاً يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت الدراسة اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، العمر، الخلفية العرقية، مكان العمل)، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروق تعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات المرافقين والمعارضين.

- **دراسة إيجيونيومي"Ejionueme" (2015) بعنوان:**" تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أموية التعليمية".

وقد هدّفت هذه الدّراسة إلى التحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أموية التعليمية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان معدّ من قبل الباحث. وتكونت عينة الدراسة من 358 مستجيباً، منهم 53 مديراً و53 نائباً للمدير و252 مدرساً من مناطق الحكم المحلي الأربع في منطقة التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أنّه يتم "إلى حدٍّ ما" تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أموية التعليمية.

- **دراسة سوليمان وجول "Suleman & Gul" (2015) بعنوان:** "تحديات التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة: دراسة حالة في منطقة كوهات، باكستان".

وقد هدفت هذه الدّراسة إلى استكشاف تحديات التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في منطقة كوهات، باكستان؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان معدّ من قبل الباحث. وتكونت عينة الدراسة من 25 مديراً و75 مدرساً في المرحلة الثانوية تم اختيارهم من 25 مدرسة ثانوية عامة من خلال تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية العامة تواجه عدداً من التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي القيادة غير الفعالة. ونقص التمويل والموارد؛ وعصيان القوى العاملة؛ وعدم التزام الإدارة؛ والتخطيط الضعيف وغير الفعال؛ والتدخل السياسي؛ وكان وضع المعلمين الفقراء ومعنوياتهم من التحديات الرئيسة التي تواجه المدارس الثانوية العامة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

- **دراسة عبد العزيز"Abdul Azeez "(2016) بعنوان:**" تحليل الممارسات الإدارية في مؤسسات ولاية لاغوس الثالثة من خلال الإطار الهيكلي لإدارة الجودة الشاملة".

وقد هدّفت هذه الدّراسة إلى التحقق من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة تعليم المعلمين في مؤسسات التعليم العام في ولاية لاغوس؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان ممارسات إدارة الجودة الشاملة واستبيان جودة تعليم المعلمين (TQMP-QTEQ). وقد تكونت عينة الدراسة من 905 من أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين وطلاب السنة الأخيرة في جامعة ولاية لاغوس (LASU) أوجو، جامعة لاغوس (UNILAG) أكوكا، كلية مايكل أوتيدولا للتعليم الابتدائي (MOCOPED) إينافوريجا إيب، الكلية التقنية الاتحادية للتعليم (FCET) أكوكا، وأدنيران كلية أوجنسانيا للتربية (AOCOED).

ومن بين النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة جوهرية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة تعليم المعلمين في مؤسسات التعليم العام في ولاية لاغوس.

تعليق على الدّراسات السّابقة:

- يسعى البحث الحالي إلى تحديد درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض، وهو بذلك يتشابه في هدفه الرئيس مع معظم الدراسات مثل (خضر، 2004)، و(الغافري، 2004)، و(Ejionueme,2015)، و(المطيري، 2015)، و(البواليز، 2016)، و(Abdul Azeez,2016)، و(السعيدية، 2017)، في حين سعت دراسات أخرى إلى تعرف متطلبات التطبيق ومعاييره كدراستي (الشمراني، 2008) و(الحلواني، 2013) أو تحديد معيقات التطبيق كدراستي (مرادي وابن سيرود، 2010)، و(Suleman & Gul, 2015)، أو وضع تصور مقترح لتطبيق الجودة الشاملة كدراسة (البواليز، 2016).
- وقد اختارت معظم الدراسات السابقة مدراء المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية أو وكالة الغوث أو العاملين في مديريات التربية والتعليم من مديرين وموظفين كعينة للدراسة، وهي بذلك تختلف عن البحث الحالي الذي اختار عينته من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي تحديداً.
- كما استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، وهي بذلك تتقاطع مع البحث الحالي في الأداة المختارة.
- ويمتاز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في دراسته لدرجة تطبيق نظام الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لكل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- وقد استفادت الباحثة من الدّراسات السّابقة في تعرف مجموعة من الجوانب المنهجيّة منها والعلميّة، والأدوات العلميّة المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائيّة، وطرائق معالجة المعلومات، والمراجع في هذا المجال.

تاسعاً: الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يدور مفهوم إدارة الجودة الشاملة حول الكفاية والإنتاجية والنجاح على المدى الطويل، واتخاذ المواقف التي تمكّن جميع الأفراد من الإسهام في التحسين المستمر.

كما تدور إدارة الجودة الشاملة حول طرد الخوف وكسر الحواجز وتشجيع الناس على تعليم وتطوير أنفسهم، والاعتقاد أن الأمور يمكن تحسينها باستمرار (Abdul Azeez, 2016, P8). وبالانتقال إلى ميدان التربية والتعليم فسوف يتبين أنّ لإدارة الجودة الشاملة في التعليم تعاريف كثيرة تتنوّع باختلاف وجهات النظر تجاه طبيعتها، أهمها:

- "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التربوية والتعليمية اللازمة لرفع مستوى جودة ووحدة المنتج التعليمي بوساطة كلّ فرد من العاملين بمؤسسة تعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة" (السّعود، 2002، ص 61).
- "مجموعة من البنود والمدخلات والعمليات والمخرجات لنظام التعليم والتي تلبي التطلعات الاستراتيجية للجمهور الداخلي والخارجي"(الصّاحب وسلطان، 2004، ص2).
- " أسلوب إداري حديث، يعتمد على تحقيق توقعات الطلبة والأساتذة وأرباب العمل والمجتمع، ومشاركة كلّ أفراد المؤسسة التعليمية في التحسين المستمر لعمليات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل"(الخطيب، 2005، ص50).
- "تطبيق تعاوني وشمولي لأفكار نموذج إدارة الجودة الشاملة الصناعي في التعليم والتعلّم، بحيث يركز محور الاهتمام على وظيفة الإدارة التي تحول جهد المعلّم والطالب إلى التعلّم"(Dimén & Ludusan ,2009, P1).
- "أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسؤولية بين العاملين في أداء الأعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق عالٍ في عناصر النظام التعليمي مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقاً لحاجات ورغبات المستفيدين، واعتماداً على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء" (عيسى ومحسن، 2010، ص152).

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضامين، أهمها:

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة التربوية من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في نظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

مجالات الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي:

تناولت الجودة مجالات كثيرة، واتفق معظم التربويون على تصنيفها ضمن مجالات عدة، من أهمها: المعلم، والطالب، والبرامج، وطرائق التدريس، والإنفاق، والتجهيزات، والوسائل، والتشريعات، والكتاب، والأداء التعليمي. وفيما يأتي شرح موجز لتلك المجالات، لما لها من تأثير في تنظيم المبنى والتجهيزات، وتوظيفهما بما يتناسب معها.

1- معلم المدرسة:

يعد معلم المدرسة الركن الأساس في عملية تطوير العملية التربوية في المدرسة، وتناولت محاور الاهتمام بجودة معلم المدرسة مجموعة من المعايير المتعلقة ببرنامج إعداد معلم المدرسة بدءاً من عملية القبول في كليات التربية، ومروراً بتوصيف مقررات تلك الكليات، وانتهاء بمسائل تقويم أداء الطالب المعلم في تلك الكليات، والتقويم المستمر للمعلمين في أثناء الخدمة، وشملت معايير برامج إعداد معلمين المدرسة ضرورة تأكيد أهمية الجانب الثقافي للمعلم بما يتناسب وخصائص العصر ومتطلبات التطوير، والجانب الأكاديمي بما يتناسب مع ضرورة الاطلاع على خصائص نمو التلميذ وأساليب التعامل مع الأنشطة، والجانب المهني للمعلم، وعدَّته حجر الأساس في تكوين المعلم

ومعايير جودتها، وذلك من خلال تأكيد زيادة ساعات التربية العملية، وتحقيق المزيد من التفاعل في أثناء النشاط.

2 – تلميذ المدرسة:

وهو غاية العملية التربوية ومحورها، لأن غاية الأنشطة والأساليب تتصب نحو تحقيق الأهداف النمائية له، وأن جهود المعلم والإدارة والعاملين في المدرسة تتصب على توفير الظروف كافة والشروط الملائمة لتحقيق تطوره ونموه، ويقصد بجودة المجال المتعلق بتلميذ المدرسة، الاهتمام بمجموعة من المعايير التي تتناول شخصية التلميذ، وهي:

أ- **المعايير الصحية:** يقصد بها سلامته من الأمراض، وضمان خريج يتمتع بالصحة والحيوية، واكتساب عادات صحية سليمة، والقدرة على التحكم بعضلات الجسد الصغيرة والكبيرة، والاهتمام بها والعناية بنظافتها والحرص على سلامتها.

ب- المعايير النفسية: يقصد بها الارتقاء بتوازنه النفسي والانفعالي، والاستقلالية والاعتماد على الذات والقدرة على مواجهة المواقف المختلفة، والتغلب على المخاوف، والتعبير عن المشاعر والانفعالات.

ج- المعايير الاجتماعية: ويقصد بالمعايير الاجتماعية امتلاك التلميذ لمهارات اجتماعية كاللعب الجماعي، واحترام قوانين الجماعة والعادات والتقاليد والسلوك المرغوب فيه اجتماعياً إلى جانب المبادرة والاستقلالية والتحلي بروح الجماعة.

د- المعايير المعرفية: ويقصد بها المعايير المتعلقة بتنمية استعدادات التلميذ لتعلم القراءة والكتابة والرياضيات واكتساب المفاهيم العلمية والبيئية (مليكة، 2004، ص110).

3- الإدارة والتشريعات المتعلقة بالمدرسة:

وهو المكون الثالث من مجالات تجويد عناصر التربية في المدرسة، والإدارة هي المشرفة والموجهة لكل ما يدور في المدرسة.

ومن أهم المعايير التي تسهم في تجويد عمل الإدارة في المدرسة:

أ- الوعي بمفاهيم تجويد العمل التربوي في المدرسة، والاقتناع بضرورة التغيير والتجديد والتطوير.

ب- الالتزام بأساليب التجويد ومداخله واستراتيجياته.

ج- الإسهام بشكل دائم في متابعة المعلمين والمشرفين في المدرسة.

د- السعي الحثيث للمشاركة والتفاعل مع عناصر المجتمع المختلفة من أهالي التلاميذ والوزارات المعنية بشؤون التلميذ ووسائل الإعلام.

هـ- المشاركة بالدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة والعمل التربوي عامةً بصورة مستمرة.

و- التزام مبدأ التقويم والتقويم المستمر للكادر التربوي والإداري في المدرسة (كاظم، 2000، ص87).

4- الإنفاق على التربية في المدرسة:

يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تربوي، وبدون التمويل يقف النظام التربوي عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، ويعد تدبير الأموال أمراً بالغ الأهمية للوفاء بمتطلبات تمويل التربية والتعليم، وله أثر كبير في تنفيذ البرامج التربوية، وبالتالي فإن سوء استخدام الأموال يؤثر سلباً في تنفيذ البرامج، وينعكس سلباً على جودة التعليم (العاصي، 2004، ص60).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم:

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن تحقق الفوائد الآتية:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الحسية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.

- ❖ زيادة كفايات الإداريين بالمؤسسات التعليمية ورفع مستوى أدائهم.
- ❖ زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- ❖ توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- ❖ زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلبة والمجتمع المحلي.
- ❖ الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- ❖ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي (نشوان، 2004، ص 7).

عاشراً: منهج البحث:

يرتبط المنهج الملائم للبحث ارتباطاً وثيقاً بكل من موضوع البحث وأهدافه، لذلك اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي: وهو الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

أحدَ عشر: مجتمع البحث وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من معلّمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الحسكة، حيث بلغ عددهم (991) معلّماً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تألفت من(277) معلّماً أي بنسبة (28%) من هذا المجتمع وهي نسبة مقبولة إحصائياً؛ ويبين الجدول (1) توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة:

الجدول (1): توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة

المتغير	مستويات المتغير	المجموع
الجنس	ذكر	89
	أنثى	188
المجموع		277
المؤهل العلمي	أهلية التعليم	128
	إجازة جامعية	99
	دبلوم فأكثر	50
المجموع		277
عدد سنوات الخبرة التعليمية	أقل من 5 سنوات	51
	5–10سنوات	84
	أكثر من 10 سنوات	142
المجموع		277

اثنا عشر: أداة البحث:

قامت الباحثة بتصميم استبانة تهدف إلى تعرّف درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين في محافظة الحسكة، وقد استعانت الباحثة بالدراسات السابقة وأدبيات البحث التربوي المتعلقة بموضوع البحث لبناء الأداة، وتوصلت إلى استبانة مؤلفة من (43) عبارة، موزعة على خمسة محاور وهي: (التعاون وروح الفريق، الإدارة بالحقائق، مكافأة الأفراد وتقديرهم، التحسين المستمر، منع حدوث الأخطاء).

الجدول (2) توزع العبارات على محاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	أرقام العبارات في الاستبانة
التعاون وروح الفريق	8	1– 2– 3– 4– 5– 6– 7– 8
الإدارة بالحقائق	9	9– 10– 11– 12– 13– 14– 15– 16– 17
مكافأة الأفراد وتقديرهم	7	18–19–20–21–22–23– 24
التحسين المستمر	13	25–26–27–28– 29 –30–31–32–33–34–35– 36– 37
منع حدوث الأخطاء	6	38– 39– 40– 41– 42– 43

صدق الاستبانة وثباتها:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعيّة على عيّنة مؤلّفة من (20) معلماً ومعلمة، وجاءت النتائج كما يأتي:

1. صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق: الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعدّ لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه (مخائيل، 2006، 255)، وتمت دراسة الصدق من خلال:

- **صدق المحتوى:**

عُرِضَت الاستبانة – في صورتها الأولية المؤلفة من (43) عبارة–على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المناهج وطرائق التدريس، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد اقتصرت ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وإعادة ترتيب العبارات بشكل منطقي، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم الوصول إلى استبانة مؤلفة من (43) عبارة.

- **الصدق البنيوي:** قامت الباحثة بالتحقق من الصدق البنيوي للاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

أ– حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (3): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التعاون	1	0.70**	الإدارة بالحقائق	16	0.59**	التحسين المستمر	30	0.79**
	2	0.64**		17	0.81**		31	0.83**
	3	0.77**	مكافأة الأفراد	18	0.83**		32	0.87**
	4	0.82**		19	0.88**		33	0.54**
	5	0.63**		20	0.57**		34	0.69**
	6	0.80**		21	0.68**		35	0.57**
	7	0.58**		22	0.74**		36	0.75**
	8	0.80**		23	0.65**		37	0.87**
الإدارة بالحقائق	9	0.81**		24	0.83**	منع حدوث الأخطاء	38	0.84**
	10	0.55**	التحسين المستمر	25	0.86**		39	0.72**
	11	0.82**		26	0.58**		40	0.59**
	12	0.73**		27	0.73**		41	0.65**
	13	0.91**		28	0.64**		42	0.68**
	14	0.88**		29	0.79**		43	0.84**
	15							

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يُلحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة للكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.54– 0.88) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه.

ب– ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة:

والجدول (4) يوضح قيم معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (4): معاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها بعضاً ومع الدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	التعاون وروح الفريق	الإدارة بالحقائق	مكافأة الأفراد وتقديرهم	التحسين المستمر	منع حدوث الأخطاء	الدرجة الكلية
التعاون وروح الفريق	1	0.719**	0.803**	0.679**	0.784**	0.824**
الإدارة بالحقائق		1	0.784**	0.737**	0.685**	0.799**
مكافأة الأفراد وتقديرهم			1	0.816**	0.667**	0.857**
التحسين المستمر				1	0.759**	0.879**
منع حدوث الأخطاء					1	0.881**
الدرجة الكلية						1

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من خلال الجدول (4) أن معاملات ارتباط المحاور مع بعضها ومع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ومن ثمَّ فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقها البنيوي.

2. ثبات الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بثلاث طرائق: (إعادة التطبيق، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، وذلك بالنسبة لمجمل المحاور، وللدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): قيم معاملات الثبات بطرائق (إعادة التطبيق، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية) وذلك بالنسبة لمجمل المحاور، وللدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	إعادة التطبيق	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التعاون وروح الفريق	0.928	0.843	0.861
الإدارة بالحقائق	0.846	0.798	0.803
مكافأة الأفراد وتقديرهم	0.887	0.861	0.885
التحسين المستمر	0.927	0.753	0.775
منع حدوث الأخطاء	0.862	0.918	0.907
الدرجة الكلية	0.948	0.934	0.917

يُلحظ من الجدول (5) أن الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة إعادة التطبيق ما بين (0.846– 0.928) بالنسبة للمحاور و(0.948) للدرجة الكلية، وتراوحت بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.753–0.918) بالنسبة للمحاور و(0.934) للدرجة الكلية، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.775–0.907) بالنسبة للمحاور و(0.917) للدرجة الكلية وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

ثالث عشر: نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وكانت النتائج على النحو الآتي:

سؤال البحث: ما درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في الاستبانة الموجهة للمعلمين، قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$\frac{\text{عدد مستويات ليكرت} - 1}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-3}{3} = 0.66$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (6): درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في الاستبانة والقيم الموافقة لها.

درجة التطبيق	القيم المعطاة لدرجة التطبيق	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة	3	3 -2.34
متوسطة	2	2.33 -1.67
ضعيفة	1	1.66 -1

وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين في كل محور من محاور الاستبانة كما يأتي:

1- تعاون الإدارة وتعاملها بروح الفريق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور تعاون الإدارة وتعاملها بروح الفريق وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (7): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور تعاون الإدارة وتعاملها بروح الفريق

الرقم	المحور الأول–(التعاون وروح الفريق):	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تشجع الإدارة العمل الجماعي وروح الفريق في المدرسة بين جميع منتسبيها.	2.31	.896	3	متوسطة
2	تحاول الإدارة تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.	2.30	.855	4	متوسطة
3	تعدّ الإدارة مشاركة العاملين في المدرسة أمراً ضرورياً لتحسين الأداء.	2.44	.821	2	كبيرة
4	تعتمد الإدارة روح الفريق لأنّ العمل الجماعي وقود الجودة الشاملة.	2.47	.754	1	كبيرة
5	تشارك الإدارة الآخرين في اتخاذ القرارات التي تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة.	2.23	.844	7	متوسطة
6	تستفيد الإدارة من الخلفيات المهنية للأفراد الموجودين ضمن الفريق.	2.14	.880	8	متوسطة
7	تقدّم الإدارة العمل ضمن فريق على العمل الفردي.	2.29	.795	5	متوسطة
8	تشرك الإدارة جميع الأفراد في فرق عمل منظمة.	2.28	.811	6	متوسطة
	التقدير الكلي	2.31	.427		متوسطة

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور تعاون الإدارة وتعاملها بروح الفريق تراوحت بين (2.47) كحد أعلى للبند المتعلق بـ (تعتمد الإدارة روح الفريق لأنّ العمل الجماعي وقود الجودة الشاملة)، والذي جاء بدرجة كبيرة وبين (2.14) كحد أدنى للبند المتعلق بـ (تستفيد الإدارة من الخلفيات المهنية للأفراد الموجودين ضمن الفريق) والذي جاء بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور تعاون الإدارة وتعاملها بروح الفريق بشكل عام (2.31) وهي درجة متوسطة.

2- اعتماد الإدارة على الحقائق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور اعتماد الإدارة على الحقائق وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (8): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور اعتماد الإدارة على الحقائق

الرقم	المحور الثاني-(الإدارة بالحقائق):	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تحرص الإدارة على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء.	2.05	.869	6	متوسطة
2	تهتم الإدارة بمضمون الإنجاز ومستواه وأثره في تحسين جودة التعليم المدرسي وأدائه.	1.95	.906	9	متوسطة
3	تتعرّف الإدارة على مدى الرضا من الخدمات التعليمية التي تقدّمها المدرسة.	2.57	.659	2	كبيرة
4	تركز الإدارة على قياس المخرجات في العملية التعليمية بدلاً من التحكم في العمليات الإدارية.	2.68	.610	1	كبيرة
5	لا ترجع الإدارة إلى الخبرة وحدها في معالجة الأمور المدرسية.	2.42	.833	4	كبيرة
6	تعتمد الإدارة المعلومات الإحصائية عند اتخاذ القرارات المدرسية.	2.31	.394	5	متوسطة
7	تضع الإدارة أهدافاً مدرسية قابلة للملاحظة والقياس.	2	.849	8	متوسطة
8	لا تتمادى الإدارة في تبسيط المشكلات والحلول المدرسية.	2.02	.857	7	متوسطة
9	تبتعد الإدارة عن الإكثار من الشعارات والنصائح في العمل.	2.56	.723	3	كبيرة
	التقدير الكلي	2.28	.351	متوسطة	

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور اعتماد الإدارة على الحقائق تراوحت بين (2.68) كحد أعلى للبند المتعلق بـ (تركز الإدارة على قياس المخرجات في العملية التعليمية بدلاً من التحكم في العمليات الإدارية) والذي جاء بدرجة كبيرة وبين (1.95) كحد أدنى للبند المتعلق بـ (تهتم الإدارة بمضمون الإنجاز ومستواه وأثره في تحسين جودة التعليم

المدرسي وأدائه) والذي جاء بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور اعتماد الإدارة على الحقائق بشكل عام (2.28) وهي درجة متوسطة.

3- مكافأة الإدارة للأفراد وتقديرهم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور مكافأة الإدارة للأفراد وتقديرهم وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (9): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور مكافأة الإدارة للأفراد وتقديرهم

الرقم	المحور الثالث-(مكافأة الأفراد وتقديرهم)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تستنهض الإدارة الهمم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.	2.57	.798	1	كبيرة
2	تحفّز الإدارة العاملين في المدرسة وتشجّعهم لتأدية أعمالهم بجودة عالية.	1.97	.888	7	متوسطة
3	تهتم الإدارة بتقدير ومكافأة الأفراد المتميزين وجيدي الأداء.	2.23	.862	2	متوسطة
4	تقدّر الإدارة الأفراد وتكافئهم عقب الإنجاز المتميز مباشرة.	2.16	.899	3	متوسطة
5	تدرب الإدارة الأفراد على روح الانتصار في الأداء شبه المتميز.	1.99	.897	6	متوسطة
6	لا تعدّ الإدارة الجهود الإضافية للأفراد جزءاً من الوظيفة.	2.01	.883	5	متوسطة
7	تصمّم الإدارة البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين في المدرسة.	2.15	.924	4	متوسطة
	التقدير الكلّي	2.15	.512	متوسطة	

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور مكافأة الإدارة للأفراد وتقديرهم تراوحت بين (2.57) كحد أعلى للبند المتعلق بـ (تستنهض الإدارة الهمم من أجل تحقيق الأهداف التعليمية) والذي جاء بدرجة كبيرة وبين (1.97) كحد أدنى للبند المتعلق بـ (تحفّز الإدارة العاملين في المدرسة

وتشجّعهم لتأدية أعمالهم بجودة عالية) والذي جاء بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور مكافأة الإدارة للأفراد وتقديرهم بشكل عام (2.15) وهي درجة متوسطة.

4- التحسين المستمر للعملية التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور التحسين المستمر للعملية التعليمية وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (10): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور التحسين المستمر للعملية التعليمية

م	المحور الرابع-(التحسين المستمر للعملية التعليمية):	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تستفيد الإدارة من المقترحات في تحسين جودة الخدمات التعليمية.	2.32	.703	5	متوسطة
2	تشجع الإدارة الأفراد على التعلم من الأخطاء.	2.27	.881	7	متوسطة
3	تهتم الإدارة بتقديم قدوة حسنة للأفراد.	2.38	.792	2	كبيرة
4	تحفّز الإدارة العاملين في المدرسة على التحسين المستمر لأداء مسؤولياتهم.	2.48	.806	1	كبيرة
5	تطبّق الإدارة التحسينات المستمرة لعناصر العملية التعليمية.	2.36	.889	4	كبيرة
6	لا تفشل الإدارة في تنظيم الوقت المدرسي.	2.26	.855	8	متوسطة
7	تبحث الإدارة عن سياسات لإرضاء المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة.	2.17	.918	10	متوسطة
8	تنشر الإدارة فلسفة التطوير والتغيير في المدرسة وذلك بتحديد الأمور التي يجب تغييرها وتطويرها.	2.29	.792	6	متوسطة
9	تشجّع الإدارة التعلّم الذاتي لتطوير المهارات والقدرات باستمرار.	2.04	.914	12	متوسطة
10	لا تنظر الإدارة إلى تدريب الأفراد على أنه مصروف.	2.16	.928	11	متوسطة
11	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية لفريق العمل.	2.21	.919	9	متوسطة
12	تهتم الإدارة بدراسة القوى الثقافية المؤثرة في الأداء الإداري.	2.01	.874	13	متوسطة
13	لا تعاني الإدارة من ضغوط وقيود تعليمية.	2.37	.865	3	كبيرة
	التقدير الكلّي	2.25	.428	متوسطة	

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور التحسين المستمر للعملية التعليمية تراوحت بين (2.48) كحد أعلى للبند المتعلق بـ (تحفّز الإدارة العاملين في المدرسة على التحسين المستمر لأداء مسؤولياتهم) والذي جاء بدرجة كبيرة وبين (2.01) كحد أدنى للبند المتعلق بـ (تهتم الإدارة بدراسة القوى الثقافية المؤثرة في الأداء الإداري) والذي جاء بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور التحسين المستمر للعملية التعليمية بشكل عام (2.25) وهي درجة متوسطة.

5- منع الإدارة حدوث الأخطاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور منع الإدارة حدوث الأخطاء وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (11): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور منع الإدارة حدوث الأخطاء

الرقم	المحور الخامس-(منع حدوث الأخطاء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تكتشف الإدارة أخطاء العاملين في المدرسة وتحاول أن تزودهم بالمعلومات الصحيحة لعلاجها.	2.30	.896	3	متوسطة
2	تركّز الإدارة على مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش لمنع حدوث الأخطاء.	2.26	.866	4	متوسطة
3	تكشف الإدارة عن الأسباب الجذرية للمشكلات المدرسية.	2.39	.846	2	كبيرة
4	تبتكر الإدارة الأفكار والوسائل لحلّ المشكلات وضمان التحسين المستمر.	2.44	.771	1	كبيرة
5	تبادر الإدارة إلى تعرّف المشكلات وتوقعّها قبل حدوثها.	2.21	.839	5	متوسطة
6	تهاجم الإدارة المشكلات بدلاً من مهاجمة الأفراد.	2.14	.870	6	متوسطة
	التقدير الكلّي	2.29	.434	متوسطة	

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور منع الإدارة حدوث الأخطاء تراوحت بين (2.44) كحد

أعلى للبند المتعلق بـ (تبتكر الإدارة الأفكار والوسائل لحلّ المشكلات وضمان التحسين المستمر) والذي جاء بدرجة كبيرة وبين (2.14) كحد أدنى للبند المتعلق بـ (تهاجم الإدارة المشكلات بدلاً من مهاجمة الأفراد) والذي جاء بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في محور منع الإدارة حدوث الأخطاء بشكل عام (2.29) وهي درجة متوسطة.

محاور الاستبانة ككل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (12): الإحصاء الوصفي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام

الرتبة	المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المعوقات بحسب المحور
1	التعاون وروح الفريق	277	2.31	.427	متوسطة
3	الإدارة بالحقائق	277	2.28	.351	متوسطة
5	مكافأة الأفراد وتقديرهم	277	2.15	.512	متوسطة
4	التحسين المستمر	277	2.25	.428	متوسطة
2	منع حدوث الأخطاء	277	2.29	.434	متوسطة
	بشكل عام	277	2.26	.268	متوسطة

يلحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في كل محور من محاور الاستبانة تراوحت بين (2.31) كحد أعلى للمحور المتعلق بالتعاون وروح الفريق، وبين (2.15) كحد أدنى للمحور المتعلق بمكافأة الأفراد وتقديرهم. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بشكل عام (2.26) وهي درجة متوسطة.

وتفسر هذه النتيجة أن مبادئ الجودة الشاملة قد لا تكون مفعلة بالشكل الأمثل والمطلوب في المدارس بسبب ظروف الحرب والضغوط الاجتماعية والاقتصادية أو قد تكون تلك المبادئ غير واضحة نوعاً ما بالنسبة للمعلمين، أو أنهم يشعرون باليأس تجاه

الدراسات التي تبحث في واقع مدارسهم ولا يستفاد منها بشكل فعلي، وهذا ما ينعكس سلباً على إجاباتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (أبو عبده، 2011) و(Ejionueme, 2015) اللتين توصلتا إلى درجة تطبيق متوسطة لنظام إدارة الجودة الشاملة، بينما تتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسات (خضر، 2004) و(الغافري، 2004) و(المطيري، 2015) و(البواليز، 2016) التي وصلت إلى درجة تطبيق مرتفعة لنظام إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (السعيدية، 2017) التي توصلت إلى درجة تطبيق تراوحت بين العالية وجداً والمتوسطة لنظام إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات البحث:

نتائج الفرضية الأولى: وتنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (ت) ستيودنت للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13): نتائج اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر الجنس

محاور الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
التعاون وروح الفريق	ذكر	89	2.30	.420	0.081	275	0.935	غير دال
	أنثى	188	2.31	.431				
الإدارة بالحقائق	ذكر	89	2.29	.325	0.223	275	0.824	غير دال
	أنثى	188	2.28	.364				
مكافأة الأفراد وتقديرهم	ذكر	89	2.19	.519	0.775	275	0.439	غير دال
	أنثى	188	2.14	.509				
التحسين المستمر للعملية التعليمية	ذكر	89	2.24	.438	0.490	275	0.624	غير دال
	أنثى	188	2.26	.423				
منع حدوث الأخطاء	ذكر	89	2.30	.425	0.415	275	0.678	غير دال
	أنثى	188	2.28	.440				
الدرجة الكلية	ذكر	89	2.26	.240	0.306	275	0.759	غير دال
	أنثى	188	2.25	.281				

يبين الجدول (13) أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما يلي: (0.081، 0.223، 0.775، 0.490، 0.415، 0.306) عند القيم الاحتمالية (0.935، 0.824، 0.439، 0.624، 0.678، 0.759) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، ومن ثمَّ تقبل الفرضية الصفرية، أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر الجنس.

وتفسر هذه النتيجة بثبات الواقع المهني والتربوي الذي يعيشه كل من الذكور والإناث وتشابه الظروف والصعوبات التي يواجهونها والتي تقف عائقاً في سبيل التطبيق الأمثل للجودة، الأمر الذي ينعكس على نظرتهم لطبيعة ما يشهده واقعهم من تطوير في ضوء الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (Jacqueline & Brown، 1995) و(مسلم، 2018) في عدم وجود فروق في درجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيّر الجنس، بينما تتعارض مع نتائج دراسة (الغافري، 2004) التي أظهرت وجود فروق في التطبيق تبعاً لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح ذلك الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
التعاون وروح الفريق	أهلية التعليم	128	2.12	.420	بين المجموعات	12.019	2	6.009	43.093	.000
	إجازة جامعية	99	2.35	.366	داخل المجموعات	38.209	274	.139		
	دبلوم فأكثر	50	2.70	.234	المجموع	50.228	276			
الإدارة بالحقائق	أهلية التعليم	128	2.12	.349	بين المجموعات	8.549	2	4.274	45.859	.000
	إجازة جامعية	99	2.34	.279	داخل المجموعات	25.539	274	.093		
	دبلوم فأكثر	50	2.59	.223	المجموع	34.088	276			
مكافأة الأفراد	أهلية التعليم	128	1.91	.515	بين المجموعات	16.921	2	8.461	41.855	.000
	إجازة جامعية	99	2.26	.399	داخل المجموعات	55.387	274	.202		
	دبلوم فأكثر	50	2.57	.353	المجموع	72.308	276			
التحسين المستمر	أهلية التعليم	128	2.11	.431	بين المجموعات	6.739	2	3.370	21.121	.000
	إجازة جامعية	99	2.31	.391	داخل المجموعات	43.713	274	.160		
	دبلوم فأكثر	50	2.52	.322	المجموع	50.453	276			
منع حدوث الأخطاء	أهلية التعليم	128	2.11	.436	بين المجموعات	12.361	2	6.181	42.629	.000
	إجازة جامعية	99	2.31	.368	داخل المجموعات	39.726	274	.145		
	دبلوم فأكثر	50	2.69	.219	المجموع	52.087	276			

الدرجة الكلية	أهلية التعليم	128	2.07	.225	بين المجموعات	10.957	2	5.478	169.046	.000
	إجازة جامعية	99	2.31	.144	داخل المجموعات	8.880	274	.032		
	دبلوم فأكثر	50	2.61	.093	المجموع	19.836	276			

يتضح من الجدول (14) أن قيمة (F) دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المتعمد في البحث، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تمّ استخدام اختبار LSD لأقل فرق معنوي، كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15): اختبار LSD لأقل فرق معنوي

محاور الاستبانة	المؤهل العلمي		الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التعاون	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.224-*	.050	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.572-*	.062	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.348-*	.065	.000	دال*
الإدارة بالحقائق	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.222-*	.041	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.473-*	.051	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.251-*	.053	.000	دال*
مكافأة الأفراد	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.344-*	.060	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.652-*	.075	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.307-*	.078	.000	دال*
التحسن المستمر	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.209-*	.053	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.415-*	.067	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.206-*	.069	.003	دال*

منع حدوث الأخطاء	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.204-*	.051	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.584-*	.064	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.380-*	.066	.000	دال*
الدرجة الكلية	أهلية التعليم	إجازة جامعية	-.241-*	.024	.000	دال*
		دبلوم فأكثر	-.539-*	.030	.000	دال*
	إجازة جامعية	دبلوم فأكثر	-.298-*	.031	.000	دال*

يلحظ من الجدول (15) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك بين:

- المعلمين حملة شهادة (أهلية التعليم) والمعلمين حملة شهادة (الإجازة الجامعية) في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح المعلمين حملة شهادة (أهلية التعليم) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- المعلمين حملة شهادة (أهلية التعليم) والمعلمين حملة شهادة (دبلوم فأكثر) في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح المعلمين حملة شهادة (أهلية التعليم) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- المعلمين حملة شهادة (دبلوم فأكثر) والمعلمين حملة شهادة (الإجازة الجامعية) في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح المعلمين حملة شهادة (الإجازة الجامعية) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

وتفسر هذه النتيجة أنّ حملة شهادة أهلية التعليم وبحكم مسيرة عملهم الطويلة المليئة بالصعوبات والمنغصات وقلة الموارد عاصروا محاولات كثيرة لتطوير العمل التربوي وبذلوا جهوداً كبيرة في سبيل تغيير واقعهم نحو الأفضل، لذا فهم يستشعرون التطور في بيئتهم التربوية أكثر من سواهم بسبب سنوات طويلة من العمل الجاد والمضني التي يتطلبها التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jacqueline & Brown، 1995) في وجود فروق في درجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيّر المؤهل العلمي، بينما

تتعارض مع نتائج دراستي (الغافري، 2004) و(مسلم، 2018) التي أظهرت عدم وجود فروق في التطبيق تبعاً للمتغير ذاته.

نتائج الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما يوضح ذلك الجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المعوقات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
التعاون وروح الفريق	أقل من 5 سنوات	51	2.21	.436	بين المجموعات	1.265	2	.633	3.540	.030
	من 5–10 سنة	84	2.26	.427	داخل المجموعات	48.963	274	.179		
	أكثر من 10سنوات	142	2.37	.415	المجموع	50.228	276			
الإدارة بالحقائق	أقل من 5 سنوات	51	2.21	.299	بين المجموعات	1.816	2	.908	7.710	.001
	من 5–10 سنة	84	2.20	.391	داخل المجموعات	32.272	274	.118		
	أكثر من 10سنوات	142	2.36	.327	المجموع	34.088	276			
مكافأة الأفراد	أقل من 5 سنوات	51	1.88	.561	بين المجموعات	13.724	2	6.862	32.094	.000
	من 5–10 سنة	84	1.96	.497	داخل المجموعات	58.584	274	.214		
	أكثر من 10سنوات	142	2.37	.398	المجموع	72.308	276			

التحسين المستمر	أقل من 5 سنوات	51	2.11	.487	بين المجموعات	3.361	2	1.681	9.779	.000
	من 5–10 سنة	84	2.16	.452	داخل المجموعات	47.091	274	.172		
	أكثر من 10سنوات	142	2.36	.360	المجموع	50.453	276			
منع حدوث الأخطاء	أقل من 5 سنوات	51	2.14	.458	بين المجموعات	1.809	2	.904	4.929	.008
	من 5–10 سنة	84	2.26	.428	داخل المجموعات	50.279	274	.183		
	أكثر من 10سنوات	142	2.36	.418	المجموع	52.087	276			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	51	2.11	.208	بين المجموعات	3.423	2	1.712	28.576	.000
	من 5–10 سنة	84	2.17	.270	داخل المجموعات	16.413	274	.060		
	أكثر من 10سنوات	142	2.36	.241	المجموع	19.836	276			

يتضح من الجدول (16) أن قيمة (F) دالة إحصائياً بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المتعمد في البحث، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تمّ استخدام اختبار LSD لأقل فرق معنوي، كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17): اختبار LSD لأقل فرق معنوي

محاور الاستبانة	سنوات الخبرة		الفروق بين المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	القرار
التعاون	أقل من 5	أكثر من 10	-.160*	.069	.021	دال*
	5–10	أكثر من 10	-.115*	.058	.050	دال*
الإدارة بالحقائق	أقل من 5	أكثر من 10	-.158*	.056	.005	دال*
	5–10	أكثر من 10	-.164*	.047	.001	دال*
مكافأة الأفراد	أقل من 5	أكثر من 10	-.491*	.075	.000	دال*
	5–10	أكثر من 10	-.413*	.064	.000	دال*
التحسن المستمر	أقل من 5	أكثر من 10	-.249*	.068	.000	دال*
	5–10	أكثر من 10	-.199*	.057	.001	دال*
منع حدوث الأخطاء	أقل من 5	أكثر من 10	-.213*	.070	.003	دال*
الدرجة الكلية	أقل من 5	أكثر من 10	-.254*	.040	.000	دال*
	5–10	أكثر من 10	-.198*	.034	.000	دال*

يلحظ من الجدول (17) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين:

- المعلمين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) والمعلمين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية، والفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لأن متوسطهم الحسابي أكبر.
- المعلمين ذوي الخبرة (5–10 سنوات) والمعلمين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) في جميع محاور الاستبانة عدا محور (منع حدوث الأخطاء) والدرجة الكلية، والفروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لأن متوسطهم الحسابي أكبر.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة عدد الدورات التدريبية التي اتبعها المعلمون ذوي سنوات الخبرة الكثيرة والتي تستهدف تطوير عملهم وتغيير أساليبهم في ضوء معايير الجودة، الأمر الذي ينعكس على عملهم التربوي ونظرتهم الأكثر إيجابية لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارسهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (خضر، 2004) في وجود فروق لصالح متغير سنوات الخبرة، ولكنها تتعارض معها في كون الفروق في دراسة خضر لصالح الفئتين (1–5) سنوات و(6–10) سنوات، كما تتعارض مع نتائج دراستي (Jacqueline & Brown، 1995) و(مسلم، 2018) في عدم وجود فروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

رابع عشر: استنتاجات البحث:

ومن خلال التحليل الإحصائي السابق نستنتج أنّ درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلّمين كانت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي قدره (2.26)، وقد حاز مجال التعاون وروح الفريق الترتيب الأول بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي قدره (2.31)، أما أقل المجالات تطبيقاً كان أيضاً بدرجة (متوسطة) وهو مجال مكافأة الأفراد وتقديرهم بمتوسط حسابي قدره (2.15).

وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلّمين حول درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلّمين تبعاً لمتغير الجنس.

خامس عشر: مقترحات البحث:

وفي ضوء النتائج السابقة تقدّم الدراسة بعض المقترحات التي يمكن تداولها لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي:

- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات التربوية من خلال المؤتمرات والندوات وغيرها من وسائل الاتصال الأخرى.
- إنشاء مكتب لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مدارس التعليم الأساسي بإشراف خبراء في جودة التربية والتعليم تناط به مسؤولية وضع معايير لضمان جودة الإدارة المدرسية الفعّالة مثل:
  - ✓ وضع الإدارة أهدافاً مدرسية قابلة للملاحظة والقياس.
  - ✓ تفعيل نظام المكافآت المادية والمعنوية لتحفيز العاملين.
  - ✓ ابتكار الإدارة الأفكار والوسائل لحلّ المشكلات وضمان التحسين المستمر.
  - ✓ إشراك الإدارة جميع الأفراد في فرق عمل منظمة.
  - ✓ بحث الإدارة عن سياسات لإرضاء المجتمع الداخلي والخارجي للمدرسة.
  - ✓ تحديد الإدارة الاحتياجات التدريبية لفريق العمل ولاسيما المعلمين حديثي العهد بالمهنة.
  - ✓ تشجيع الإدارة على التعلّم الذاتي لتطوير المهارات والقدرات باستمرار.
  - ✓ تصميم الإدارة البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين في المدرسة.
  - ✓ ابتعاد الإدارة عن الإكثار من الشعارات والنصائح في العمل.
  - ✓ تخفيف ما تعانيه الإدارة من ضغوط وقيود تعليمية.
- إجراء دراسات لاحقة تكمل الدّراسة الحالية، وتعالج الجوانب التي لم تتناولها لضمان تطبيق نظام جودة عالمي يتناسب مع واقع نظامنا التعليمي.

المراجعReferences:

المراجع العربية:

1. أبو عبده، فاطمة عيسى (2011): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
2. البواليز، واصل (2016): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
3. الحلواني، هادية محمد رفيق(2013): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.
4. خضر، غازي محمد (2004): درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
5. الخطيب، أحمد (2005): إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لإصلاح التعليم العالي وتجديده، المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي 11-2005/4/13، كلية التربية، جامعة البحرين، ص23-ص42.
6. السّعود، راتب (2002.م): إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة العلوم التربوية، دمشق، العدد 2.
7. السعيدية، رقية بنت ناصر بن سعيد(2017): درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهه نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

8. الشمراني، حامد (2008): معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في المملكة، جامعة أم القرى، السعودية.

9. الصّاحب، محمود؛ سلطان، سهيل (2004. م): الآيزو 9000 في كلّيّة العلوم الإداريّة ونظم المعلومات في جامعة بوليتكتيك فلسطين، ورقة علميّة أعدت لمؤتمر النوعيّة العلميّة في التعليم الجامعي الفلسطيني،3-2004/7/5، جامعة القدس المفتوحة، مدينة رام الله.

10. كاظم، خضير (2000): إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

11. العاصي، شريف (2004): التسويق النظرية والتطبيق، القاهرة: جامعة الزقازيق.

12. عيسى، حازم زكي؛ محسن، رفيق عبد الرحمن(2010): تصور مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي العلوم وفق معايير الجودة في المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين، سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص147-ص 189.

13. الغافري، صالح بن سعيد (2004): درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

14. مرداوي، كمال وابن سيرود، فاطمة الزهراء (2010): مدى إلمام وتأييد مديري المؤسسات التعليمية الجزائرية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها. الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسة التعليمية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.

15. مرتضى، سلوى وآخرون (2014): الطرائق الخاصة في التعليم الأساسي (1)، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية.

16. مسلم، رامي (2018): درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

17. المطيري، عبد الرحمن (2015): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدي في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

18. مليكة، علالي (2004): أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جزائر، جامعة خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

19. نشوان، جميل (2004): تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ورقة علميّة أعدت لمؤتمر النوعيّة في التعليم الجامعي الفلسطيني 3-2004/7/5، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

المراجع الأجنبية:

1. Abdul Azeez, Abbas Tunde(2016):Analysis of Management Practices in Lagos State Tertiary Institutions through Total Quality Management Structural Framework, Journal of Education and Practice ,7(8).
2. Dimén, Levente & Ludusan, Nicolae (2009): TQM and Marketing Perspectives for Surveying Education and Training, FIG International Workshop Vienna, Romania.
3. Ejionueme. L.K(2015): Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone, Journal of Education and Practice,6(27),102-112.
4. Sahito, Zafarullah & Vaisanen, Pertti(2017):Dimensions of Quality in Teacher Education: Perception and Practices of Teacher Educators in the Universities of Sindh, Pakistan, International Journal of Higher Education, 6(6), 44-54.
5. Shahmohammadi, Nayereh(2017): The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM), International Education Studies Journal , 10(4),58-64.
6. Suleman,Qaiser & Gul, Rizwana (2015): Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan ,Journal of Education and Practice,6(15),123-135.