مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY

جامعة البحرين
المكتبة
LIBRARY
University of Bahrain

تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين

رسالة مقدمة لكلية التربية/الجامعة الخليجية
كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية
تخصص: (القيادة والإدارة التربوية)

إعداد الطالبة
طيبة محمد علي جاسم
بكالوريوس آداب (١٩٩٩م)

إشراف
الدكتور / سليمان عبد ربه محمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المشارك
الجامعة الخليجية

١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨ م

جامعة البحرين
المكتبة
LIBRARY
University of Bahrain



إهداء

تشرق الشمس كل صباح لتضئ الكون ويولد معها عصر جديد بمواصفات حيّة يعيشها كل من كان له شخصية مستقلة تميّزه وتفردّه عن غيره، واليوم لي وقفة لأتوّج أولئك الذين تركوا بصمة في حياتي ومهدّوا الطريق لتحدّي الصعاب، فالطريق إلى النجاح ليس من السهل عبوره، فمشوار النجاح شائق شاقّ، شائق بما يترتب عليه من مخرجات، وشاقّ لما يحتاجه من جهد وتفانٍ وعطاء.

إلى زوجي الحاضر الغائب

إلى شمعة دربي – والديّ العزيزين

إلى ابنتي – زهرة حياتي – التي تحملت انشغالي وبعدي عنها طيلة فترة دراستي

إلى كل من وقفوا بجانبي،

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الميامين.

يسعدني أن أسجل ها هنا بعض كلمات الشكر والتقدير والعرفان لكل من كان له جميل الفضل، وحسن المعروف، اعترافاً مني بحقهم علي، فلا يعترف بالفضل لذوى الفضل إلا أولى الفضل، وأسأل الله أن يجزيهم أحسن الجزاء، وأن يمّن عليهم بالخير والتوفيق في دنياهم وأخراهم .

بدايةً، أوّد التقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى **الأستاذة الدكتورة منى راشد الزياني** رئيسة الجامعة الخليجية، على ما وفرت لنا من خدمات تعليمية ، وإتاحة فرصة الدراسات العليا بالجامعة، فلها منى كل شكر وتقدير واحترام.

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بصادق عرفاني وتقديري إلى أستاذي الجليل **الأستاذ الدكتور سليمان عبدربه محمد** على ما منحني من اهتمام بالغ، وتوجيهات رشيدة ، فقد استفدت كثيرًا من غزير علمه، وسعة أفقه فكان حقًا نعم الأستاذ العامل بعلمه ونعم القدوة، وكان لإشرافه المتميز بالغ الأثر في إثراء هذه الرسالة وإنجازها بصورة لائقة، فله مني جزيل الشكر، ومتعه الله بوافر الصحة، وجزاه الله عني خير الجزاء.

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر إلى عميد كلية الأستاذ الدكتور/ **محمد ناجح أبو شوشة** على دعمه ومساعدته لجميع الطلاب بالكلية وحفزه الدائم لهم، والتي كان لتوجيهاته السديدة – منذ أن كان البحث فكرة وليدة – في أول خطواتي في طريق البحث أبلغ الأثر في ظهور هذا العمل، فجزاه الله عني وعن كافة طلاب الكلية خير الجزاء.

كما لا يسعني إلاّ أن أسجّل شكري وتقديري وعظيم امتناني إلى كل أساتذتى بكلية التربية ومن ساندني من الأساتذة الكرام بالجامعة الخليجية وجامعة البحرين على تفانيهم في العمل وحرصهم على تذليل الصعاب أمامي، كما أشكر كل من قدّم لي يد العون من الزملاء والزميلات سواء بتوفير المراجع و غيره، كما أشكر السادة والسيدات من إدارات المدارس الثانوية لتعاونهم معي.

وبعد، فإن الفضل والحمد أولاً وآخرًا لله رب العالمين الذي أساله أن يكون هذا العمل علمًا نافعًا وعملاً متقبلاً.

الباحثة

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

الموضوع : تقرير صلاحية رسالة للمناقشة

أقر أنا : د / سليمان عبدربه محمد .....
المشرف على رسالة طالبة الماجستير : طيبة محمد جاسم .....والموسومة: " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين " بموجب الأمر الإداري المرقم : جخ٢١ /٢٠٠ والمؤرخ : (٢٥ / ٩ / ٢٠٠٧ م)
قد اطلعت على رسالة الطالبة المذكورة والتي أنجزت بإشرافي أقر بأنها صالحة للمناقشة لاستيفائها كافة الشروط والمتطلبات العلمية لنيل درجة الماجستيرفي التربية ، تخصص : القيادة والإدارة التربوية

مع خالص الشكر و التقدير

المشرف على الرسالة :

الاســـــــــم : د / سليمان عبدربه محمد

المرتبة العلمية : أستاذ مشارك .
التوقيع :
التاريخ : ٢٥/٣/٢٠٠٨

الجامعة الخليجية
P.O. Box 26489, Adliya
Kingdom of Bahrain
GULF UNIVERSITY

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

شهادة اللجنة المناقشة

نشهد بأننا قرأنا رسالة الطالبة : طيبة محمد جاسم ، الموسومة : " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية بمملكلة البحرين " وقد ناقشنا الطالبة بمحتوياتها وما له علاقة بها ونرى أن الرسالة تلبي متطلبات الحصول على درجة (الماجستير في التربية ، تخصص : القيادة والإدارة التربوية) ، وبتقدير (ممتاز)

رئيس اللجنة

التوقيع :
الاسم : أ.د / سعاد معروف الدوري .
المرتبة العلمية : أستاذ علم النفس التربوي
التاريخ : ٣ / ٤ / ٢٠٠٨ .

عضو اللجنة-المشرف

التوقيع :
الاسم : الدكتور / سليمان عبدربه محمد .
المرتبة العلمية : أستاذ مشارك / إدارة تربوية .

عضو اللجنة

التوقيع :
الاسم : أ . د / مهنى محمد إبراهيم غنايم .
المرتبة العلمية : أستاذ / التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم

عضو اللجنة

التوقيع :
الاسم : الدكتور / محمد ناجح أبوشوشة .
المرتبة العلمية : أستاذ مساعد / أصول التربية

مصادقة رئاسة الجامعة
الدكتورة منى راشد الزياني
رئيسة الجامعة الخليجية
٣ / ٤ / ٢٠٠٨

مصادقة عمادة الدراسات العليا
الدكتور فرحان إسماعيل العاني
عميد الدراسات العليا
٣ / ٤ / ٢٠٠٨

الجامعة الخليجية
P.O. Box 26489, Adliya
Kingdom of Bahrain
GULF UNIVERSITY

ملخص الدراسة

تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

المقدمة:

إن حركة الجودة في التعليم أصبحت الشغل الشاغل والمكثف للدول والحكومات في هذا العالم المعاصر. فالمؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات التكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها مما يحدّ من قدرتها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة واقتدار في ظل أساليب إدارية تقليدية، مما شكّل ضغوطا قوية نحو السعي الدءوب لتحقيق نتائج وإنجازات نوعية لمواجه تلك التحديات.

ولتحقيق الجودة في التعليم فإن أولى الوثائق التي يتوجب إعدادها والمحافظة عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية هي دليل الجودة، وهذا الدليل وثيقة تقرر فيها سياسة الجودة وتصف مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

وتفرعت من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

٢- ما أهم عناصر الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

٣- ما مدى الاختلاف بين استجابات عينة الدراسة حول الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الدليل الإرشادي المقترح تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والوظيفة الإدارية؟

٥- ما التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي لإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتى:

١- التعرف على الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم.

٢- بناء دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين.

٣- معرفة مدى صلاحية هذا الدليل الإرشادي المقترح للتطبيق من وجهة نظر إدارات هذه المدارس.

٤- التعرف على أثر متغير الجنس والخبرة والوظيفة الإدارية نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٥- وضع تصور مقترح لتطبيق الدليل الإرشادي لإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين.

منهج البحث فى الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظرا لمناسبته لإجراءات وأهداف الدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

١. استبانة استطلاع رأي لمحتويات الدليل الإرشادي المقترح.

٢. الدليل الإرشادي المقترح.

٣. الاستبانة الرئيسية لقياس مدى صلاحية الدليل الإرشادي المقترح للتطبيق.

عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من المديرين والمديرات، والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين في المحافظات التالية: محافظة العاصمة، والوسطى، والمحافظة الشمالية والذين بلغ عددهم ٥٨ مديراً ومديراً مساعداً من الجنسين.

المعالجة الإحصائية:

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة واختبار (ت).

أهم نتائج الدراسة:

١. أن الدليل الإرشادي المقترح صالح للتطبيق بنسبة عالية جداً بلغت (٩١,٧٧%).
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدين فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين، وهذه الفروق لصالح الإدارات التي تقل خبراتهم عن عشر سنوات.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المديرين والمديرين المساعدين والمديرات و المديرات المساعدات فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفروق لصالح الإناث، وذلك فيما يتعلق بأهداف الدليل الإرشادي المقترح.

أهم توصيات الدراسة:

١. ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم فكرة تطبيق الدليل الإرشادي المقترح وتعميم توظيفه في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
٢. إعداد ورش عمل وبرامج ودورات تدريبية للعاملين بالمدارس الثانوية العامة والتركيز على إدارات هذه المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.
٣. إرشاد الإدارات المدرسية وتعريفهم بالدليل الإرشادي المقترح وتدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوظيف هذا الدليل.
٤. ضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم فكرة تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٥. عمل برامج ودورات تدريبية خاصة لإدارات المدارس لجميع المراحل حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تطبيقها في المدرسة.

فهرس المحتويات

الموضـــوع	رقم الصفحة
إهداء	أ
شكر وتقدير	ب
ملخص الدراسة	ج
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة..	١ – ١٢
أولاً: المقدمة	٢
ثانياً: مشكلة الدراسة.	٤
ثالثاً: أسئلة الدراسة.	٥
رابعاً: أهداف الدراسة.	٦
خامساً: أهمية الدراسة.	٦
سادساً: حدود الدراسة.	٨
سابعاً: مصطلحات الدراسة.	٨
ثامناً: منهج البحث فى الدراسة.	١٠
تاسعاً: مصادر الدراسة وأدواتها.	١١
عاشراً: المعالجة التحليلية والإحصائية.	١٢
أحد عشر: الخطوات الإجرائية للدراسة.	١٢
الفصل الثاني الدراسات السابقة	١٣–٢٨
أولا : الدراسات العربية	١٤
ثانيا : الدراسات الأجنبية	٢٣
ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة	٢٦

الموضـــــــــــــــــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم (لإطار النظري)	٢٩-٦٤
تقديم	٣٠
المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة	٣٠
أولا : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	٣٠
ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	٣٣
ثالثاً : أدوات إدارة الجودة الشاملة	٣٤
رابعاً : إدارة الجودة الشاملة والأيزو	٣٩
المحور الثاني : دليل إدارة الجودة الشاملة	٤٣
أولا : تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة	٤٣
ثانيا :الغرض من دليل إدارة الجودة الشاملة	٤٤
ثالثا : محتويات دليل إدارة الجودة الشاملة	٤٤
المحور الثالث : إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٥
أولا : مقدمة إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٦
ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٦
ثالثاً :دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٨
رابعا : أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٨
خامساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٤٩
سادسا:متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٥٠
سابعاً: مراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم	٥٢
المحور الرابع : إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٥٥
أولا: مفهوم الإدارة المدرسية	٥٥

الموضـــــــــــــــــــــــــــــوع	رقم الصفحة
ثانيا: وظيفة الإدارة المدرسية الثانوية	٥٥
ثالثا: الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة	٥٧
رابعاً: الهيكل التنظيمي للمدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة	٦١
خامساً: معوقات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٦٣
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية..	٦٥-٧٥
أولاً: عمل استبانة استطلاع رأي	٦٦
ثانيا: تصميم الدليل الإرشادي	٦٧
ثالثا: اختيار عينة الدراسة	٦٨
رابعا: بناء الاستبانة الميدانية	٧٠
خامساً : تطبيق الاستبانة الميدانية	٧٤
سادساً : المعالجة الإحصائية	٧٥
الفصل الخامس:عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات	٧٦-١١٠
أولاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث	٧٧
ثانياً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع	٩٦
ثالثاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس	١٠١
رابعا :التصور المقترح للدليل الإرشادي.	١٠١
أ. أهداف التصور المقترح	١٠٢
ب. منطلقات التصور المقترح	١٠٢
ت. أبعاد التصور المقترح	١٠٤
ث. آليات تنفيذ التصور المقترح	١٠٥
ج. معوقات تطبيق التصور المقترح	١٠٦
خ. مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح	١٠٦

الموضـــوع	رقم الصفحة
خامسا : أبرز نتائج الدراسة الميدانية.	١٠٧
سادساً : التوصيات.	١٠٨
سابعاً : بحوث ودراسات مقترحة.	١٠٩
المراجع	١١١-١١٨
أولاً: المراجع العربية	١١٢
ثانيا: المراجع الأجنبية	١١٧
الملاحق	١١٩-١٨٧
ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية	١٨٨

قائمة الجداول

الجدول	العنـــــــــــــوان	الصفحة
١	استمارة التدقيق	٣٦
٢	مدارس التعليم الثانوي حسب توزيعها في محافظات البحرين الخمس	٦٩
٣	درجات حقول الاستبانة	٧١
٤	حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفاكرونباخ	٧٤
٥	توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	٧٥
٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية	٧٨
٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول أهداف الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية	٧٩
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول محتوى الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية	٨٣
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية	٨٨
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول خصائص الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية	٩٢
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين خبرات الإدارات المدرسية التي تقل عن عشر سنوات عشر سنوات فأكثر على مدى ملاءمة	٩٦

	الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام.	
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت لدلالة الفروق بين متوسطي الجنس من الذكور والإناث في الإدارات المدرسية على مدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام	٩٨
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت لدلالة الفروق بين متوسطي الوظيفة الإدارية من مديرين ومديرين مساعدين على مدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام.	١٠٠

فهرس الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
١	دورة التحسين	٣٥
٢	شكل الانتشار	٣٦
٣	تخطيط عظم السمكة	٣٧
٤	تحليل باريتو	٣٧
٥	خارطة التدفق	٣٨
٦	توزيع القيم التكرارية	٣٨
٧	خرائط المراقبة الإحصائية	٣٩
٨	الهيكل التنظيمي للمدارس	٦٢

فهرس الملاحق

الملحق	العنـــــــــــــــــوان	رقم الصفحة
١	الاستبانة الاستطلاعية	١٢٢-١٢٥
٢	الرسالة الموّجهة إلى وزارة التربية والتعليم	١٢٦-١٢٧
٣	ردّ وزارة التربية والتعليم .	١٢٨-١٢٩
٤	الدليل الإرشادي المقترح	١٣٠-١٧٢
٥	أسماء المحكمين لصدق استبانة الدراسة.	١٧٣-١٧٥
٦	الرسالة الموّجهة إلى المحكمين والصورة المبدئية للاستبانة.	١٧٦-١٨٠
٧	الصورة النهائية للاستبانة عند التطبيق	١٨١-١٨٥

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

أولاً: المقدمة.

ثانياً: مشكلة الدراسة.

ثالثاً: أسئلة الدراسة.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة.

ثامناً: منهج البحث فى الدراسة.

تاسعاً: مصادر الدراسة وأدواتها.

عاشراً: المعالجة التحليلية والإحصائية.

أحد عشر: الخطوات الإجرائية للدراسة.

الفصل الأول

(الإطار العام للدراسة)

أولا:المقدمة:

من الخصائص المميزة لهذا العصر الذي تتسارع أحداثه، وتتراكم معارفه، وتتنوع أشكال الصراع فيه أنه عصر يتميز بدرجة عالية من التنافس تسود مختلف مجالات الحياة سواءً على مستوى الأفراد بين بعضهم البعض أو بين المؤسسات بعضها البعض وذلك من أجل تحقيق مستويات أفضل سواءً على مستوى الإنتاج أو على مستوى الخدمات.

وفي ظل هذه الظروف تتوقع المؤسسات المجتمعية من النظام التعليمي أن يوفر لها مخرجات – الطلاب – بمستوى ذات جودة يتناسب مع احتياجاتها، وعليه فإن النظام التعليمي لابد أن يطور من أهدافه وعملياته ومخرجاته حتى تتلاءم مع هذه المتغيرات السريعة، ويصبح نظامًا تعليميًا ذا جودة عالية.

إن تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود العاملين في النظام التعليمي، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية مقبولة من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه، والأمل الذي يطمحون في تحقيقه.

وقد أشار **الدرادكة** إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعّد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ، وتحسين إنتاجيتها(**الدرادكة، ٢٠٠٦ ،ص ١٥**).

في حين بيَن كل من **حسان** و **المديرس** أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة طوّر في الأساس للتطبيق في مجال الأعمال والصناعة، إلا أنه أصبح مصطلحًا شائعًا في القطاع التربوي. فمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم في جوهره لا يختلف عن مفهومه في القطاعات الأخرى(**حسان وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ٢٧٧**)، و(**المديرس، ٢٠٠٦، ١١٧ص**).

ولقد بينت العديد من الدراسات التطبيقية كدراسة **الكسندر وكيلر** (**Alexander & Keeler , 1995**) ودراسة **البطي** (٢٠٠٠) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحدث في مجال التعليم نفس الأثر الذي أحدثته في مجال الصناعة إذا ما تم تعديلها وتهيئتها لهذا الغرض. فيمكن باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحسين التعليم، وزيادة إنتاجية وكفاءة المدرسين، وجعل العملية التعليمية أكثر متعة وإشباعاً لكل من المدرسين والتلاميذ، وأخيراً فإن الفرصة ستكون أكبر لأن يشارك الطلاب بعد تخرجهم بشكل أكثر إيجابية وإنتاجية في بناء وتطوير المجتمع.

وقد أوضح **المديرس** أن حركة الجودة في التعليم أصبحت الشغل الشاغل والمكثف للدول والحكومات في هذا العالم المعاصر. فالمؤسسات التعليمية تواجه العديد من التحديات التكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها مما تحدّ من قدرتها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة واقتدار في ظل أساليب إدارية تقليدية، مما شكلت ضغوطا قوية نحو السعي الدءوب لتحقيق نتائج وإنجازات نوعية لمواجه تلك التحديات(**المديرس،٢٠٠٦ ،ص ١٠٧**).

وفي هذا الصدد يرى **البوهي** أن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، وأن التحدي الرئيس للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين، بل التأكيد على جودته(**البوهي، ٢٠٠١، ص٣٦٨**). ومن بين المؤسسات التعليمية تقف المدرسة في موقع خاص، وهذا ما أشار إليه(**البيلاوي وآخرون،٢٠٠٦ ، ص٥١**) من أن المدرسة هي أساس النظام التعليمي والمحور الذي تدور حوله كافة الجهود وتخدمه معظم القطاعات في هذا النظام التعليمي، فلابد للمدرسة أن تواكب حركات التجديد، وأن تترجم شعارات التميز والجودة إلى أساليب عمل حتى تلحق بركب التقدم وتجد لها على ساحته موقعاً وعلى خريطته مساحة. وقد أشار **أحمد** إلى إن إدارة الجودة الشاملة تحمل في مكوناتها أملا واعدًا وحقيقيًا لرفع كفاءة الأداء في إدارة المدرسة ، كما أثبتت جدارتها أيضا في تجارب أخرى في مجالات متعددة بعيدًا عن الإدارة المدرسية **(أحمد، ٢٠٠٣ ،ص ٩٦)**.

وفي هذا الصدد يشير كل من **الخطيب والخطيب** إلى ضرورة اختيار المؤسسة المدرسية المدخل المناسب من بين مداخل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وأن تلتزم به مع ضرورة مراجعته وتقويمه وتطويره وفقا لما يستجد من متغيرات ، حيث أسهم عديد من العلماء والباحثين خلال العقود السابقة في إيجاد وتطوير مداخل عدة لإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المؤسسات المختلفة، و أبرز هؤلاء العلماء: ديمنج(Deming) ، وجوران (Juran) ، كروسبي (Crosby). ومما يجدر الإشارة إليه هو أنه لا توجد طريقة مثلى لاستخدامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل أن جميع روّاد الجودة الشاملة قدموا مداخلاً مناسبة لتحسين الجودة ويمكن للمؤسسة اختيار المدخل الأفضل منها بالنسبة لطبيعة نشاطها وظروفها وإمكاناتها، فجميع المداخل تسعى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وعناصرها الرئيسة(**الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦ ،ص ٨٩**).

وقد أكد **العاني وآخرون** على أن أولى الوثائق التي يتوجب إعدادها والمحافظة عليها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية هو دليل الجودة، وهو وثيقة تقرر فيها

سياسة الجودة وتصف مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية(**العاني وآخرون، ٢٠٠٢ ،ص ٦٤**). ويعد الدليل طريقة فعالة للتعريف بالجودة والاعتراف بأهميتها، وهو الذي يعكس قدرة المؤسسة المدرسية على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. وقد جعلت وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين موضوع الجودة الشاملة أحد أهم محاور خطابها التربوي، وأحد أوجه التعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومع المنظمات الدولية المتخصصة، باعتبار الجودة أحد أهم مرتكزات تطوير منظومة التعليم، حيث أن إدارة الجودة الشاملة، سوف تكون من ضمن مشاريع الوزارة الأساسية في الفترة القادمة، والتي ستشمل كافة المراحل التعليمية (**أخبار التربية، ٢٠٠٦ مايو،ص ٣**).

وقد نظمت إدارة التعليم الإعدادي والثانوي بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين بالتعاون مع منظمة اليونسكو ورشة عمل تحت عنوان (إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية)، حضرها مديرو المدارس الثانوية، ومجموعة من المديرين المساعدين، وعدد من الاختصاصيين بالإدارة التعليمية، واختصاصيو التوجيه التربوي (**أخبار التربية، ٢٠٠٦ يناير،ص ١١**).

وتأتي هذه الورشة، بالإضافة إلى الندوة التربوية حول التقويم الشامل لجودة التعليم بمملكة البحرين التي نظمتها وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في شهر أكتوبر ٢٠٠٦م، في سياق ترسيخ الجودة في الممارسة التربوية استعدادًا للمرحلة الجديدة التي تركز فيها الجهود على الجودة والارتقاء بالأداء في مختلف المستويات (**أخبار التربية، ٢٠٠٦ يناير،ص ١١**).

لذا فإن الباحثة ترى ضرورة إيجاد دليل مقترح في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية بغرض مساعدة الإدارة المدرسية على التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلاّ أن هذا التطبيق يواجه كثيراً من المشكلات أو المعوقات التي تعوق عملية التطبيق كما أوضحتها بعض الدراسات في هذا المجال وهي كالتالي:

١- إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض المعوقات أو الصعوبات التي يمكن أن تؤثر سلباً في جهود التطبيق، حيث لا توجد خطة

نموذجية يمكن أن يطلق عليها (الخطة المثلى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة). **(المديرس، ٢٠٠٦ ،ص ١١٢).**

٢- بينت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة على مدارس مملكة البحرين وجود قصور في فهم لثقافة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة المدرسية وأوصت بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية كدراسة **جلال (٢٠٠٢).**

٣- وتأكيداً للنتيجة السابقة، توصلت دراسة **عبدالله (٢٠٠٤)** إلى وجود قصور في فهم لثقافة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.

٤- توصلت دراسة **حسن (٢٠٠٥)** إلى عدم وجود تطبيق حقيقي ومنظم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مملكة البحرين، ولا يوجد تنسيق حقيقي لتطبيقه في المدى القريب رغم إدراك المدراء والمدراء المساعدين والمعلمين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الابتدائي ، ولكن هناك سعي غير منظم لتطوير جودة التعليم الابتدائي وأوصت بالاهتمام بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى إيجاد مصدر من مصادر المعلومات للإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية. ومن ثم تبيّن للباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يواجه كثيراً من المشكلات مما يدعو الباحثة إلى وضع تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة فى التعليم؟

٢- ما أهم عناصر الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

٣- ما مدى الاختلاف بين استجابات عينة الدراسة حول الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الدليل الإرشادي المقترح تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والوظيفة الإدارية؟

٥- ما التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي لإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

١- التعرف على الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم.

٢- بناء دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين.

٣- معرفة مدى صلاحية هذا الدليل الإرشادي المقترح للتطبيق من وجهة نظر إدارات هذه المدارس.

٤- الوقوف على أثر متغيرات الجنس والخبرة والوظيفة الإدارية في مدى تبني عينة الدراسة للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥- وضع تصور مقترح لتطبيق الدليل الإرشادي لإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب التالية:

١. الحاجة إلى دليل مقترح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين، حيث كان من أهم توصيات المؤتمر التربوي السنوي العشرون للمرحلة الابتدائية الذي أقامته وزارة التربية والتعليم عام ٢٠٠٦م تحت عنوان (جودة شاملة ورؤية جديدة) ضرورة إعداد دليل عملي يتضمن معايير وطنية للجودة (مستفيدة من المعايير العالمية ومراعية لخصوصية الواقع التعليمي البحريني في كل المجالات) محددة، وواضحة، ومتناسبة مع خصوصيات كل مرحلة دراسية (**المرزوق** ، ٢٠٠٦ ،**ص ٣٣**).

٢. أوصت بعض الدراسات بضرورة الإسراع في تبني وزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الإدارات التربوية المختلفة، كسياسة إدارية جديدة، وضرورة تركيز الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية على دراسة أسباب عدم توافر متطلبات تطبيق الجودة لديها، كما جاءت في دراسة **عبد الله (٢٠٠٤)**.

٣. جاءت هذه الدراسة متطابقة لهدف الورشة التي نظمتها إدارة التعليم الإعدادي والثانوي بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين بالتعاون مع منظمة اليونسكو تحت عنوان (إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية) وهو إعداد أدلة استرشادية لمتطلبات العمل في المؤسسة التعليمية والمدرسية (**أخبار التربية، ٢٠٠٦ يناير،ص ١١**).

٤. جاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات بعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في مملكة البحرين مثل دراسة **الأدرج**(٢٠٠٧) التي أوصت على أهمية وضع دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة **عيسى**(٢٠٠٥) التي أوصت بضرورة توعية مديري المدارس الابتدائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تمهيدا لتمكينهم من تطبيقها بفاعلية.

٥. يمكن للإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الاسترشاد بالدليل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بعد تعميمه من قبل وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين وذلك لتخطي صعوبات التطبيق، حيث إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يواجه صعوبات عديدة كما كشفت عنها كثير من الدراسات كدراسة **الشرقاوي** (٢٠٠٢) ودراسة **العارفة وقران** (٢٠٠٧) ودراسة **الشعيلان** (٢٠٠٧).

٦. إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدرسة سيؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي بشكل عام فضلاً عن تطوير أداء المعلمين والطلاب وتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأساليب التقويم التربوي وتحسين ميادين تربوية أخرى في البيئة المدرسية ، وهذا ما بينته نتائج عدة دراسات كدراسة (**الخطيب والخطيب ٢٠٠٦ ، ص ٢٨٨**) ودراسة **تيري (Terry, 1996)** ودراسة **ويفر (Weaver, 1992)**.

٧. إثراء البحث التربوي في مملكة البحرين خاصة والعالم العربي عامة بمزيد من الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

سادساً: حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

١. **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة الحالية على الآتي:

أ- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

ب- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة قى التعليم

ت- الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

ث- الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية.

٢. **الحد البشري:** تقتصر هذه الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة ومساعدي المديرين ومساعدات المديرات في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.

٣. **الحد المكاني:** تقتصر هذه الدراسة على المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين موزعة في المحافظات التالية:(العاصمة – الوسطى – الشمالية) نظراً لأنها تمثل العينة تمثيلاً جغرافياً.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

١. إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management)

عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك باكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (**جودة ، ٢٠٠٤ ،ص ٢٢**). ويعّرف **العجمي** إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها " نموذج إداري شامل ومتطور يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والتوظيف الأنسب للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية على الإنتاج" (**العجمي ، ٢٠٠٧ ،ص ١٤٢**).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

أ. **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة (**جودة، ٢٠٠٤، ص٢٣**).

ب. **الجودة:** في اللغة العربية من جيد (يجيد ويجاد) جيدا : طال عنقه وحسن . فهو أجيد ، وهي جيداء، وأيضا جوّد. (**مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥،ص ١٥٥**) والجودة في اللغة الإنجليزية هي صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج. **(Gralink , 1984 ,p 1161)**. إذن هي نعت أو نوع أو درجة تفوق، تطلق على أي منتج في أي مجال من مجالات الحياة. وبهذا لا تختلف الجودة في اللغة العربية كثيرا عنها في اللغات الأوروبية، فهي درجة تفوق عالية في الأقوال والأفعال نتيجة للتحسين، أو هي صفة توصف بها المنتج كأن يكون هذا المنتج له تأثير – ذو نفوذ – له جدارة – ذا فاعلية (**الشرقاوي، ٢٠٠٢ ،ص ١٩**).

ج. **الشاملة:** كل وظائف وعمليات المؤسسات أو المنشأت، كل العاملين في كافة المستويات الإدارية المختلفة من القمة إلى قاعدة الهرم، وكافة المستفيدين الخارجيين، في كافة الأوقات. (**المديرس ، ٢٠٠٦ ،ص ١٠٦**).

وتعرّف الباحثة إدارة الجودة الشاملة في التعليم إجرائياً "بأنها إدارة كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال تحسين وتطوير أداء هذه المؤسسة وتحسين جودة تقديم الخدمات فيها.

٢. **الدليل الإرشادي: (Instructional Manual)**

عرّفت المواصفة الدولية (ISO) الدليل في إدارة الجودة الشاملة بأنه: وثيقة سياسة الجودة للمنظمة كما وتعطي الرؤى المستقبلية لآفاق تطورها، ويطلق على الدليل أسماء أخرى مثل دليل تأكيد الجودة، ويمثل دليل إدارة الجودة الشاملة قمة الهرم التوثيقي لنظام إدارة الجودة الشاملة (**الطائي وآخرون ، ٢٠٠٣ ،ص ٢٣٣**). ويعرّف الصيرفي دليل الجودة بأنه عبارة عن وثيقة تحدد سياسة الجودة وأهدافها، فهي ترجمة للشروط الفرعية للمواصفة الدولية بما يناسب المنظمة (**الصيرفي،٢٠٠٦،ص ٣٣**).

وتعرّف الباحثة دليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم إجرائياً بأنه: كتيّب يحتوي على وصف إرشادي لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، وتعليمات ومقترحات ومراجع ووسائل مساعدة للعمل تفيد وتوجّه القادة والعاملين أثناء تأدية العمل، بهدف تحقيق الجودة الشاملة في المدرسة.

٣. الإدارة: (Administration):

هي تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهـودا تهم **(عطوي، ٢٠٠٤،ص ١١).**

٤. الإدارة المدرسية: (School Administration):

وتعرف بأنها الجهود المنسّقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. أي أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوّره وتقدّم التعلـيم فيـه**(عطـوي، ٢٠٠٤،ص ١٢).**

كما وتعرف بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظـيم ، ومتابعـة ، وتوجيه ، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بنـاء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليًا ، أخلاقيًا، اجتماعيًا، جسميًا) بحيـث يـستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقـدم مجتمعـه**(حـسان وآخرون، ٢٠٠٥ ، ص٩).**

٥. المرحلة الثانوية: (Secondary Level):

تضم مرحلة التعليم الثانوي الطلبة من فئة العمر مـن (١٥ – ١٧) سـنة، ومـدة الدراسة بها ثلاث سنوات دراسية مقسمة إلى ستة فصول دراسية (ثلاث مستويات). ويطبق في هذه المرحلة نظام الساعات المعتمدة. وفي ظل هذا النظام للطالب حرية اختيار الدراسـة في إحدى المسارات: العلمي ، أو الأدبي، أو التجاري، أو الصناعي (للبنـين فقـط)، أو الإعلان المطبوع (للبنات فقط) أو الأنسجة والملابس (للبنات فقط) **(الإحصاء التربوي ، ٢٠٠٢ ،ص ١٣).**

ثامناً: منهج البحث فى الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدارسة، حيث يهـتم بتـوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات وتبويبها، ووصف النتائج وتفسيرها وتحليلها في عبـارات واضحة ومحددة للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل تحسينه وتطويره. **(فان دالين ، ١٩٨٥ ، ص ص ٣١٢ ،٣١٣).** وبناءً عليه، فإن الدراسة الحاليـة تـسير وفقـاً للخطوات التالية:

١. فحص الأدبيات التربوية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والدوريات التربوية، والدراسات السابقة المختلفة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.

٢. إعداد دليل إرشادي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة على ضوء الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة والدراسات السابقة في هذا المجال، واستطلاع رأى المحكمين والاختصاصيين التربويين ومدراء الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية، للوقوف على مكونات الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية ، وعرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الجودة وذلك لإبداء الرأي حوله وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم.

٣. إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج، ثم وضع تصور مقترح لتطبيق الدليل الإرشادي في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.

تاسعاً: مصادر الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية في إعداد الدراسة الحالية:

١. المعاجم والقواميس المتخصصة في مجال الدراسة.

٢. القوانين واللوائح والأنظمة.

٣. المؤتمرات والندوات العلمية.

٤. الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

٥. الرسائل العلمية العربية والأجنبية.

أما أدوات الدراسة الحالية فتمثلت في التالي:

١. استبانة استطلاع آراء المحكمين والأخصائيين التربويين والمديرين والمديرات والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في المدارس الثانوية لتحديد مكونات دليل إدارة الجودة الشاملة.

٢. استبانة آراء المحكمين حول ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتحقيق الأهداف المحددة له.

٣. استبانة آراء المديرين والمديرات والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في المدارس الثانوية حول مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح وتوظيفه في الحياة العملية.

عاشراً: المعالجة التحليلية والإحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة واختبار (ت).

أحد عشر: الخطوات الإجرائية للدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفقاً للفصول التالية:

١. **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة ويتضمن مقدمة عن الدراسة الحالية، وتحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها، و حدود الدراسة ومصطلحاتها، ومنهج الدراسة وأدواتها، بالإضافة إلى المعالجة التحليلية والإحصائية المستخدمة في الدراسة والخطوات المتبعة فيها.
٢. **الفصل الثاني:** وتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعليق عليها.
٣. **الفصل الثالث:** إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم (الإطار النظري)
٤. **الفصل الرابع:** وتناول إجراءات الدراسة الميدانية.
٥. **الفصل الخامس:** وتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ووضع التصور المقترح والتوصيات والمقترحات.

الفصل الثاني

(الدراسات السابقة)

أولاً: دراسات عربية.

ثانياً: دراسات أجنبية.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة.

(الفصل الثاني)
الدراســـــات الســـابـــقـــة

تقديم:

تناول الفصل السابق الإطار العام للدراسة، وتتناول الباحثة في الفصل الحـــالي بعـــض الدراسات السابقة والبحوث التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وذلك للوقوف على القـــضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها والنتـــائج التـــي توصلت إليها، وفي ضوء ذلك يتم توضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها.

ولذلك تعرض الباحثة الدراسات العربية والأجنبية مرتبة ترتيبا زمنياً بدءاً من الأقدم ووصولاً إلى الأحدث.

أولاً: دراسات عربية.

(١) دراسة البطي (٢٠٠٠):

وعنوانهـــا: " **إدارة الجـــودة الكليـــة وإمكانيـــة تطبيقهـــا فـــي الميـــدان التربـــوي السعودي** " وهدفت إلى تعريـــف إدارة الجـــودة الكليـــة ، وبيـــان إمكانيـــة تطبيقهـــا فـــي الميدان التربوي السعودي ، وكان من بـــين أهـــم نتائجهـــا أن تطبيـــق مفـــاهيم وأســـاليب إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي الـــسعودي تواجهـــه بعـــض المعوقـــات التـــي مـــن الممكن التغلب عليها مثل ضعف بنيـــة نظـــام المعلومـــات فـــي القطـــاع التربـــوي وعـــدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجـــودة الكليـــة ، والمركزيـــة فـــي اتخـــاذ القرار ، والعوامل الاجتماعية والثقافية مثل وجود أفراد من مقاومي التغيير .

وكان من أهم توصيات الدراسة ضـــرورة تكييـــف وتعـــديل وتـــصميم بـــرامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية من حيث مبادئها وقيمها وبيئتها.

(٢) دراسة الشافعي وناس (٢٠٠٠):

وعنوانهـــا: " **ثقافـــة الجـــودة فـــي الفكـــر الإداري التربـــوي اليابـــاني وإمكانيـــة الاستفادة منها في مـــصر** " وهـــدفت إلـــى توضـــيح ثقافـــة الجـــودة فـــي الفكـــر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاســـتفادة مـــن ثقافـــة الجـــودة فـــي الفكـــر الإداري التربـــوي الياباني في تحسين وتطوير الفكـــر الإداري التربـــوي فـــي مـــصر مـــن خـــلال الدراســـة التحليلية المقارنة، وكان مـــن بـــين أهـــم نتائجهـــا وجـــود تباينـــات بـــين الفكـــر الإداري

التربوي في اليابان والفكر الإداري التربوي في مصر ، وذلك في كثير من العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقويم.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة اقتناع القيادة التربوية في مصر – بكافة مستوياتها – بأهمية التغيير نحو الجودة، وأهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة.

(٣) دراسة البكر (٢٠٠١):

وعنوانها : " **أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية** " وهدفت إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (ISO9002) على المؤسسات التربوية والتعليمية وذلك بهدف توظيف المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية ، ورفع مستوى وفاعلية الأداء للمؤسسات التربوية والتعليمية ، وكان من بين أهم نتائجها بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة (ISO9002) في مجال التربية ، إضافة إلى وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات وعناصر هذه المواصفة في تصميم ومراجعة أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية مثل : الجهاز الإداري ، أساليب التدريس ، التجهيزات المدرسية ، المناهج الدراسية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة ، وضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفة الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة.

(٤) دراسة الغنام (٢٠٠١):

وعنوانها : " **فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة**" وهدفت إلى تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مجالات القوة والضعف في أدائها ، وكان من بين أهم نتائجها أن أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية يرقى بصورة عامة إلى مستوى عالي في الإجادة من منظور معايير الجودة الشاملة في التعليم ، وأن المديرة قد أظهرت تميزا في الأداء في مجال التخطيط ، وأبرزت أداءً فاعلا في مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية

. بيد أنها بحاجة إلى المزيد من التأهيل المهني في مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تبنّي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها، والبدء في إدخالها في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية بشكل تدريجي، وتصميم برامج تدريبية بغرض تعزيز خبرات مديرات المدارس الابتدائية وتحديثها بما يجسّد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في حقل التعليم.

(٥) دراسة جلال (٢٠٠٢):

وعنوانها : " **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين** " وهدفت إلى تبيان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين ، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس ، وكان من بين أهم نتائجها اتفاق المديرين والمعلمين على عدم توافر متطلب إسهام السياسات المدرسية في تلبية حاجات المستفيدين من الخدمة المدرسية ، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن هناك محدودية انتشار لثقافة الجودة الشاملة داخل المدرسة الابتدائية.

وكان من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية.

(٦) دراسة الشرقاوي (٢٠٠٢):

وعنوانها : " **إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة**": وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مصر ، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق في هذه المدارس. وكان من بين أهم نتائجها أن الإدارة المدرسية لا تمتلك مهارة تنمية الثقة والمصارحة في المدرسة ، وأنه توجد صعوبات تمنع من بناء فرق العمل ، وتوجد معوقات للإدارة بالحقائق والاعتماد على المعلومات ، كما توجد صعوبات لتقدير الأفراد ومكافآتهم ، وربما يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتدريب الإدارة المدرسية على المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة الجودة الشاملة .

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة بطريقة مستديمة للوقوف على العوامل التي تؤثر في إدارة المدارس ، وضرورة البحث عن رضاء المجتمع المحلي .

(٧) دراسة السحيم (٢٠٠٤):

وعنوانها : " **واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية** " وهدفت إلى التعرف على إسهامات إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على أبرز الفروق في تطبيق إدارة الجودة وفق متغيرات نوع المدرسة، ومؤهلات العاملين، والوظيفة التي يشغلونها والمرحلة الدراسية، والخبرة في المجال التعليم للعاملين، وكان من بين أهم نتائجها وجود اختصاصات ومسؤوليات واضحة ومحدد للعاملين بمتوسط عال، والتزام العاملين باختصاصاتهم ومسؤولياتهم بمتوسط عال، وأنه توجد فروق بين المستجيبين في تطبيق إدارة الجودة حسب مؤهلاتهم.

وكان من أهم توصيات الدراسة بناء خطة بعيدة المدى للتوسع في تطبيق إدارة الجودة، تنطلق من فهم كامل للواقع الحالي والغايات المراد الوصول إليها وطرق الوصول إليها بما في ذلك الاحتياجات المالية والتدريبية والخبرات البشرية والمدة الزمنية اللازمة لذلك.

(٨) دراسة عبد الله (٢٠٠٤):

وعنوانها : " **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين** " وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين ، وكان من بين أهم نتائجها عدم تطبيق إدارة المدرسة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية بالمرحلة الثانوية ، ووجود قصور في فهم لثقافة الجودة الشاملة داخل مجتمع الدراسة بشكل خاص وداخل المجتمع المدرسي بشكل عام مما انعكس على إجابات أفراد العينة وزاد في اختلاف أرائهم تجاه مدى توافر المتطلبات الخاصة بالجودة الشاملة .

وكان من أهم توصيات الدراسة الإسراع في تبني وزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الإدارات التربوية المختلفة، كسياسة إدارية جديدة،

وضرورة تركيز الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية على دراسة أسباب عدم توافر متطلبات تطبيق الجودة لديها.

(٩) دراسة علاونه (٢٠٠٤):

وعنوانها : " **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية** " وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة تطبيقا في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقا للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ، العمر ، والجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يدرس فيها . وكان من بين أهم نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة، وعدم وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو لمتغير سنوات الخبرة.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والدوائر الإدارية في الجامعة.

(١٠) دراسة نشوان (٢٠٠٤):

وعنوانها : " **تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة** " وهدفت إلى التعرف على كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة، ووضع تصور مقترح لتطوير كفاياتهم في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان من بين أهم نتائجها أن وضع الباحث تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن هذا التصور التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة للاستفادة منه بطريقة صحيحة.

(١١) دراسة حسن (٢٠٠٥):

وعنوانها: " **واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مملكة البحرين** " وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مملكة البحرين من خلال الدراسة الميدانية ، وكان من بين أهم نتائجها أنه لا يوجد تطبيق حقيقي ومنظم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مملكة البحرين ، ولا يوجد تنسيق حقيقي لتطبيقه في المدى القريب رغم إدراك المدراء والمدراء المساعدين والمعلمين لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الابتدائي ، ولكن هناك سعي غير منظم لتطوير جودة التعليم الابتدائي.

وكان من أهم توصيات الدراسة الاهتمام بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي ، وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية للمدارس الابتدائية ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية ضمن خطوات تبدأ بتقويم فهم المديرين والمديرين المساعدين والمعلمين وباقي العاملين بالمدارس لنظم إدارة الجودة الشاملة ، ومدى وعيهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير المخرجات المدرسية ، ومدى استعدادهم لتطبيقها.

(١٢) دراسة عيسى (٢٠٠٥):

وعنوانها: " **تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة** " وهدفت إلى إيجاد صيغة مقترحة للوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وكان من بين أهم نتائجها خروج الباحث باستمارة مقترحة لتقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين يراعى فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أهم توصيات الدراسة أن يتم توعية مديري المدارس الابتدائية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تمهيدا لتمكينهم من تطبيقها بفاعلية.

(١٣) دراسة الخطيب والخطيب (٢٠٠٦):

وعنوانها : " **تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج** " وهدفت إلى تقدير درجة الجودة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير بالدرج هذه المعايير التي تقيس درجة الجودة في عدد من المجالات (٧ مجالات) ذات العلاقة بنظام التعليم

الجامعي ، وكان من بين أهم نتائجها أن الخدمات الإدارية المقدمة من قبل مديري ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية ذات جودة قليلة وفقا لمعايير جائزة بالدريج (Malcom Baldrige).

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تقوم الجامعات الأردنية بعقد برامج تدريبية للكوادر الإدارية، وذلك لتعريفهم بفلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير الجودة بهدف إكساب هذه الكوادر الكفايات التي تؤهلهم لتطبيق هذا النظام ومعايير الجودة المعتمدة فيه .

(١٤) دراسة العتيبي (٢٠٠٦):

وعنوانها: " **تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة** " وهدفت إلى معرفة واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأهدافها وأنماطها وأهم المشكلات التي تواجهها والتعرف على أسس إدارة الجودة ومراحل تطبيقها، بالإضافة إلى الوقوف على أهم معايير الجودة للعملية التعليمية ومن ثم التوصل إلى مقترح لتحقيق وتطوير دور إدارة المدرسة الثانوية في رفع الجودة التعليمية باستخدام معايير الجودة. وكان من بين أهم نتائجها غياب الفهم الكامل والوعي لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومركزية إدارة المدرسة في وضع الخطط المنظمة للعمل داخل المدرسة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تدني مستوى وقدرات الكوادر البشرية المدربّة للعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية وصعوبة تحقيق هذه الأهداف بسبب عدم كفاءة هذه الإدارات.

وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على توفير المناخ الديمقراطي داخل المدرسة حتى يتم تطبيق الجودة التعليمية، بالإضافة إلى تحديد المسئوليات والواجبات المطلوبة من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أوصت بالسعي نحو تقليل الصراعات التي تعترض العاملين والتركيز على العلاقات الإنسانية وتدعيم الدورات التدريبية للقائمين على إدارة المدرسة الثانوية للتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١٥) دراسة الأدرج (٢٠٠٧):

وعنوانها: " **مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين** " وهدفت إلى الكشف عن مدى فهم مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين لمكونات إدارة الجودة الشاملة ، وتقديم تصور مقترح لتصحيح

مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين . وكان من بين أهم نتائجها إن مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين لديهم فهم لمكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧٢,١٣ %).

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إعداد وزارة التربية والتعليم دليل عملي يتضمن معايير وطنية محددة وواضحة للجودة في مجال التعليم، ومتناسبة مع خصوصية كل مرحلة دراسية وقابلة للتحديث.

(١٦) دراسة الشعيلان (٢٠٠٧):

وعنوانها: " **مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)** " وهدفت إلى معرفة مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، ورصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس . وكان من بين أهم نتائجها إن هناك قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية ، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتنظيم برامج تدريبية قوية ، وورش عمل تتضمن تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإصدار لوائح وتشريعات تنظيمية خاصة بآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي .

(١٧) دراسة العارفة وقران (٢٠٠٧):

وعنوانها: " **معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسئولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية** " وهدفت إلى التعرف على معوقات الجودة في التعليم العام. وقد شمل مجتمع الدراسة من جميع المسئولين والمشرفين التربويين وجميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية. وكان من بين أهم نتائجها أنه هماك معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام أبرزها ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعّال، عدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة، المركزية في اتخاذ القرارات، سوء استغلال الموارد المالية، عدم تفويض المسئووليات وضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي. بالإضافة إلى وجود معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية ومنها كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل

المدير، وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة، ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي، عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي وضعف كفايات المدير العلمية في مجال الجودة في التعليم. بالإضافة إلى وجود معوقات تتعلق بالطلاب والمبنى المدرسي والمعلم والمقررات الدراسية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني إدارات التربية والتعليم أسلوب الجودة في التعليم والعمل على تدريب القياديين في الإدارات التعليمية على أساليب الجودة ومنهجها، بالإضافة إلى البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي عند تطبيق منهج الجودة.

(١٨) دراسة العجمي (٢٠٠٧):

وعنوانها: " **نحو آليات الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية** " وهدفت إلى تحديد معايير الاعتماد الأكاديمي ومتطلبات ضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي بجمهورية مصر العربية. وكان من بين أهم نتائجها إجماع أفراد عينة الدراسة على مراعاة المعايير الخاصة بالمدرسة الثانوية والتي تضمنتها محاور الاستبانة الستة وهي : أهداف التعليم الثانوي – الأبنية وتجهيزات المدرسة – المناهج والأنشطة – الإدارة المدرسية – معلم التعليم الثانوي – طالب المدرسة الثانوية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة إرساء ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في مدارس التعليم الثانوي كأحد المتطلبات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(١٩) دراسة الغامدي (٢٠٠٧):

وعنوانها: " **اتجاهات القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي**" وهدفت إلى معرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكان من بين أهم نتائجها أن اتجاهات القيادات التربوية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عالية بنسبة بلغت ٩٢,٦% من أفراد العينة.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسات المدرسية كأحد المتطلبات الأساسية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، وأن يتم تبني نموذج من نماذج إدارة الجودة الشاملة الذي يتناسب مع طبيعة المؤسسات التربوية مستفيدة من تبني ودعم الإدارة العليا، مع إعداد خطوات إجرائية للتنفيذ بالاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال.

ثانياً: دراسات أجنبية.

(١) دراسة فاليسكي (Valesky , 1993):

وعنوانها: " **استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة لرفع فاعلية أداء المدرسة الابتدائية** " وهدفت إلى إظهار مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الابتدائية ، وتحديد نموذج الجودة الشاملة كإطار فلسفي تنظيمي لتقويم أداء المدرسة الابتدائية على أساس مخرجات التعليم، وتدشين منهج التغيير فيها، والارتقاء بمستوى فاعليتها، وكان من بين أهم نتائجها تأكيد الدراسة على اتساع مجال إدارة الجودة الشاملة ليتضمن الكثير من المعاني ومنها ما يلي: العمل الجماعي وتحقيق الرؤية المشتركة والتوجه الموحد، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية، وتفويض السلطة لفريق العمل، والتأكيد على القيادة التشاركية، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.

(٢) دراسة الكسندر وكيلر (Alexander & Keeler , 1995):

وعنوانها: " **تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التربية** " وهدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات التربوية، وكان من بين أهم نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في ترقية تنظيم الهيكل الإداري، بجانب أنها تساعد على تعاون القيادة مع المستفيدين وكذلك تسهم في توفير البيانات والمعلومات في المدرسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة منها: تعدد المستفيدين من المدرسة، عدم التزام سلوكيات وأفعال القادة أو المدراء مع أقوالهم، التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الفاعلة والواعية، ضعف وقلة المعلومات في المدرسة وعدم توافرها بشكل سريع.

(٣) دراسة كامارت (Cammaert ,1995):

وعنوانها: " **إمكانية استخدام إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية بولاية ألبرتا بكندا** " وهدفت إلى إلقاء الضوء على خبرات الدول الأخرى الناجحة في مجال

تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وتطويع هذه الخبرات بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بكندا، وكان من بين أهم نتائجها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يستدعي بالضرورة أن تكون المدارس الثانوية وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها وأن تأخذ بالهياكل الأفقية وليست الرأسية، وأن تكون مسئولة بذاتها من الناحية الإدارية والتمويلية، وأن يتوافر لديها قنوات الاتصال الفعالة بين كافة المستويات الإدارية والعاملين وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحيط بها، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق عمل لأداء المهام، والتدريب والتقويم المستمر لكافة الإداريين والعاملين، وتقييم الأداء في كافة منظومة العملية التعليمية، واستخدام المستحدثات التكنولوجية مثل الحاسبات الدقيقة والإلكترونيات والكمبيوتر.

(٤) دراسة هيرمان (Herman , 1995):

وعنوانها: " **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**" وهدفت إلى إلقاء الضوء والتحولات العالمية المعاصرة وتأثيرها على إعادة هيكلة أو بنية المدارس لمواكبة مثل هذه التغيرات في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان من بين أهم نتائجها أن هناك مجموعة من المتغيرات الأساسية يجب الإلمام بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، منها تفهم المجتمع لثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم بما يضمن الحصول على جودة النواتج أو المخرجات التعليمية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة الإصلاح في المنظومة التعليمية بدء من حسن اختيار القيادات التربوية، وتقويم أداء المؤسسة التعليمية بشكل مستمر أثناء سير العلمية التعليمة وتسجيل الإنجازات.

(٥) دراسة نابنبيرجر (Knappenberger , 1995):

وعنوانها: " **إدارة الجودة الشاملة : استخدام المبادئ الأساسية في بيئة التعليم** " وهدفت إلى إلقاء الضوء على طبيعة المتغيرات التربوية اللازمة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم، وكان من بين أهم نتائجها ضرورة عقد حلقات بحث ومناقشة تختص بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم، ومراعاة المتغيرات التربوية مثل وجود المناخ المدرسي المناسب لبيئة التعليم، وذلك من خلال وجود قيادة الجودة التي تراعي مبدأ العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في إدارة المدرسة، ومبدأ تفويض السلطة وتوسيع نطاق الإشراف وتحديد الاختصاصات

والمسئوليات وإعلام الأفراد عن أهداف المؤسسة التعليمية، وإيجاد فرق العمل من العاملين وتوزيع الأدوار بينهم.

(٦) دراسة تيري (Terry , 1996):

وعنوانها: " **استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطبيق أساسيات الإدارة المدرسية** " وهدفت إلى تطبيق برنامج دكتور إدوارد ديمنج وإمكانية الاستفادة منه في التربية، ووصفت الدراسة التغيير التربوي، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحلقات الجودة، وثقافة المدرسة، والتنظيم المدرسي، وجودة التربية.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة مراعاة بعض الأمور لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها: وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة، وتدريب الأعضاء وتكوين فرق عمل. واستمرارية التحسن.

(٧) دراسة واكس وفرانك (Waks & Frank , 1999):

وعنوانها: " **قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة: المبادئ ومعايير الأيزو ٩٠٠٠ في التعليم الهندسي** " وهدفت إلى التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للتعليم الهندسي. و كان من بين أهم نتائجها وضع عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة ومناسبة لفعالية المدارس.

وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة عمل مقرر تعليمي في التعليم الهندسي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن: المناقشات، وقراءات، ودراسة حالة.

(٨) دراسة بومطيع (Bomtaia, 2002):

وعنوانها: " **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي** " وهدفت إلى تقييم تطبيقات الجودة الشاملة في التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي مع تقديم نموذج للجودة الشاملة يناسب الإطار الخليجي. وكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن تطبيق الجودة الشاملة في دول الخليج وجامعاتها يتطلب ثلاثة أسس يجب على المسئولين أخذها في الاعتبار وهي: سياسة الحكومات – الأعراف والتقاليد الأكاديمية – القيم الثقافية السائدة في المجتمع.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، واقترح الباحث نموذجًا خليجيًا يناسب البيئة الخليجية لتطبيق الجودة الشاملة.

(٩) دراسة والبول ونووث (Walpole & Noeth, 2002):

وعنوانها: " **تطبيق نموذج بالدريج في المرحلة الثانوية**"، وهدفت إلى تطوير جودة التعليم المدرسي من خلال تطبيق نموذج بالدريج في التعليم. وكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل سيغير طبيعة العملية التعليمية وذلك بإحداث تغييرات في جوانب تخص جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وهذه التغييرات ضرورية لتجويد وتحسين عملية التعليم.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة التأكيد على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في نموذج بالدريج في المدرسة.

(١٠) دراسة علوي (Alawi, 2007):

وعنوانها: " **تحسين تقييم أداء المعلم في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة**" وهدفت إلى تحديد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي لها علاقة بتقييم أداء المعلم من خلال عرض نماذج عالمية كالنموذج الأمريكي والأوربي في جودة التعليم وتصميم أداة جديدة لتقييم أداء المعلم في ضوء هذه المبادئ. وكان من بين أهم نتائج هذه الدراسة أن أهم المبادئ التي يجب توافرها في أداء المعلم هي التحسين المستمر والتركيز على المستفيد (الطالب) والتركيز على عملية التقويم، كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين أداء المعلم يؤدي إلى تحسين بارز في العملية التعليمية ويقلل من التكاليف، وأن عملية التقويم ينبغي أن تبنى على حقائق صادقة يعتمد عليها في إصدار القرارات.

وكان من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وعمل دراسات وبحوث استطلاعية للتعرف على اهتمامات وميول ومتطلبات المدرسين نحو إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمالي جوانب الاستفادة منها وكذلك بعض الملحوظات المتعلقة بجوانب التشابه والإختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية فيما يلي:

١. أن نقطة انطلاق الدراسة الحالية يبررها كثير من توصيات الدراسات السابقة فقد أوصت دراسة الأدرج (٢٠٠٧) بضرورة إعداد دليل عملي للجودة في مجال التعليم يتناسب مع خصوصية كل مرحلة تعليمية، في حين

أوصت عدة دراسات بضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدارس قبل البدء بتطبيقها كشرط أساسي لنجاح عملية التطبيق كدراسة جلال(٢٠٠٢)، ودراسة حسن (٢٠٠٥)، ودراسة العجمي (٢٠٠٧).

٢. أوضحت نتائج عدة دراسات أن تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم تواجهه بعض المعوقات والصعوبات، ويرجع غالبية هذه الصعوبات والمعوقات إلى عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة المدرسية كدراسة البطي (٢٠٠٠)، ودراسة الشافعي وناس (٢٠٠٠)، ودراسة الشرقاوي (٢٠٠٢)، ودراسة عبد الله (٢٠٠٤)، ودراسة العارفة وقران (٢٠٠٧)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦)، والكسندر وكيلر (Alexander & Keeler ,1995) وعلى هذا الأساس فإن الباحثة ترى أن وجود دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم سيساهم في تذليل هذه الصعوبات والعقبات التي تواجه عملية التطبيق.

٣. أشارت عدة دراسات إلى أهمية توعية الكوادر الإدارية بإدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين تمهيدا لتمكينهم من تطبيقها بفاعلية كدراسة واكس وفرانك (Waks & Frank, 1999)، ودراسة الغنام (٢٠٠١)، ودراسة علاونة (٢٠٠٤)، ودراسة نشوان (٢٠٠٤)، ودراسة عيسى (٢٠٠٥)، ودراسة الخطيب والخطيب (٢٠٠٦)، ودراسة علوي (Alawi, 2007) وترى الباحثة أن وجود دليل إرشادي سيساهم في توعية الكوادر الإدارية بالمدرسة في عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

٤. تناولت العديد من الدراسات السابقة مداخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية كدراسة فاليسكي (Valesky , 1993)، ودراسة تيري (Terry , 1996)، ودراسة والبول ونووث Walpole & (Noeth,2002).

٥. ركزت بعض الدراسات السابقة على المتغيرات التربوية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم كدراسة هيرمان (Herman , 1995) ودراسة نابنبيرجر (Knappenberger , 1995) و دراسة السحيم (٢٠٠٤).

٦. اهتمت بعض الدراسات السابقة بدور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية كدراسة الشافعي وناس (٢٠٠٠)، ودراسة الغنام (٢٠٠١)، ودراسة بومطيع (Bomtaia, 2002).

ومن خلال عرض الباحثة للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية تلاحظ أنه بالرغم من تنوع الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في مجال الجودة الشاملة، وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي أو في تطوير بعض نوعياته، أو محاولة التخطيط لإدخال هذا الأسلوب في الإدارة التعليمية، فأنه لا يوجد بينها دراسة هدفت إلى وضع دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، لذلك جاءت هذه الدراسة لسد النقص في هذا المجال وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في التالي:

١. الدراسة الحالية تقدّم دليلاً إرشادياً مقترحا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام وتصوّراً مقترحاً لتطبيق هذا الدليلً.
٢. تقييم الدليل الإرشادي المقترح وعرضه على إدارات المدارس الثانوية العامة للتعرف على مدى إمكانية الدليل الإرشادي للتطبيق العملي.

أما بالنسبة لأوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فقد لاحظت الباحثة أن هذا التشابه يأتي من خلال تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتحديداً توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومراحل ومتطلبات تطبيقها في التعليم.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في:

١. بلورة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها ، وتحديد أهدافها وأهميتها.
٢. تذويد الباحثة بالجديد من الأفكار والاجراءات التى أستفدت منها فى جوانب متعددة.
٣. تحديد بعض المحاور التى تسير عليها الدراسة.
٤. الرجوع إلى بعض المراجع والدوريات.
٥. تحديد بعض محاور الدليل الإرشادي.
٦. تحديد بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم

(الإطار النظري)

أولاً: إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: دليل إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

(الفصل الثالث)

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم
(الإطار النظري)

تقديم:

تناول الفصل السابق عدداً من الدراسات السابقة حول إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم وتعليق الباحثة عليها، بينما تعرض الباحثة في الفصل الحالي بعض الأدبيات التي تمثل إطاراً نظرياً للدراسة يوضح مفاهيمها ومحاورها وإطارها النظري.

لذلك، يتناول الفصل الحالي المحاور التالية:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: دليل إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة فى المدرسة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المحور إدارة الجودة الشاملة (TQM) بصفة عامة، وتسهيلا لعرض هذه الأدبيات فقد جرى تصنيفها في النقاط التالية:

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أدوات إدارة الجودة الشاملة، الايزو وإدارة الجودة الشاملة، وفيما يلى توضيح لذلك:

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

إن الاهتمام بالجودة قديم قدم الحضارات الإنسانية؛ فبناء الأهرامات في الحضارة المصرية، وإقامة سور الصين العظيم في الحضارة الصينية، وتشييد المساجد والقصور في الحضارة الإسلامية، كل ذلك يؤكد على أن الاهتمام بمستوى الجودة ليس مفهوماً مستقلاً، بل كان يمثل مثار اهتمام على مر العصور. كما أن الجودة أخذت مكانها في الفكرة الإسلامي والحضارة الإسلامية، ويظهر ذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، التي تجسد الاهتمام بالجودة، وحسن المعاملة مع المستفيدين (العملاء)، والأداء الجيد للأعمال (**محرم، ١٩٩٤،ص ٣٣٨**). قال تعالى: "إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً" (**الكهف:٧**). كما قال عز وجل: "إِنَّا لا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ

عَمَلاً" (**الكهف:٣٠**). كما قال الله تعالى "وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ" (**التوبة:١٠٥**). أما حسن المعاملة مع المستفيدين (العملاء) فقد جسده حديث الرسول (ﷺ) حيث قال: "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى" (**صحيح البخاري،٣٣٣**). وفي إتقان العمل وتجويده، يقول الرسول(ﷺ): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"(**الهيثمي،١٩٨٧،ص ٦٤**). كما اهتم الإسلام بالرقابة على أداء الأعمال سواء أكانت تلك الرقابة ذاتية أم خارجية، وذلك للتأكد من أن الأعمال تسير وفق ضوابط ومعايير، وتجنبا لحدوث أخطاء ومشكلات أثناء تأدية العمل (**الضحيان، ١٩٩٤،ص ١٧٠**). هذه بعض الشواهد على اهتمام الإسلام بالجودة في العمل وحسن معاملة (العميل) باعتباره مبدأً إسلامياً عاماً.

ولقد تبلورت الآفاق التاريخية لحركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى، إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء وقد اتسم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتطور تدريجي، ويمكن القول بأن التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة مرت بمراحل أساسية عديدة ذكرها (**حمود، ٢٠٠٧ ،ص ص ٣٠ – ٣٣**) وهي مرحلة الفحص والتفتيش، مرحلة مراقبة الجودة، مرحلة تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، كما اتفق على هذه المراحل كل من **زين الدين وعزب. (زين الدين،١٩٩٦،ص١١) و(عزب،٢٠٠٥،ص٥٠)**، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- **مرحلة الفحص** inspection وتهتم باكتشاف الأخطاء لذا فهي تتم على المخرجات بعد تمام اكتمالها للوقوف على مدى مطابقتها للمعايير الموضوعة.

ب- **مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة** statistical quality control وتهتم بتقليل نسب العيوب في جودة الخدمات التي سيتم تقديمها مستقبلاً، لذا تعرف على أنها الأنشطة والأساليب التي تستخدم لمراقبة الجودة، وتوفير كم كبير من المعلومات التي تفيد في تصحيح وتخطيط العمليات الوظيفية والتقليل من المخرجات غير المطابقة للمعايير الموضوعة.

ج- **تأكيد الجودة** quality assuranceوهو نظام أساسه منع وقوع الخطأ عن طريق البحث عن الأسباب الجذرية وراء الانحرافات عن المستوى الموضوع والوقاية منها. ويركز هذا النظام على التغذية الأمامية feed-forward وليس التغذية الراجعة feed-back، ويعنى ذلك الاهتمام بالتخطيط للعمليات الوظيفية، وتحديد أهدافها، بحيث يتم توقع المشكلات الكامنة ومنع حدوثها.

د- **إدارة الجودة الشاملة** Total Quality Management والتي تؤكد على مفهوم التحسين المستمر Continuous Improvement لجوهر نظام العمل ذاته؛ بسياساته وإجراءاته وخططه، وعملياته التنظيمية، وثقافته، وموارده، ونظمه الفرعية كالاتصالات وتبادل المعلومات، والتدريب والتوجيه، وغيرها من الأمور التي تؤثر في أداء الفرد كحل المشكلات، وإيجاد الفرص للتحسين، واعتبار ذلك أساسا لتحسين أداء الفرد على المدى الطويل.

و لقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينات من القرن العشرين على يد الأمريكي إدوارد ديمنج Edward Deming والذي لقب بأبو إدارة الجودة الشاملة . وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية في منتصف الخمسينات عندما تم نشر أول مقالة عام ١٩٥٦م عن هذا الموضوع في مجلة Havard Business Review (**أحمد ، ٢٠٠٣ أ ،ص ٢٦٥**).

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية هاجر ديمنج إلى اليابان، وهناك طور أفكاره عن الجودة الشاملة ، وقد حظيت أفكار ديمنج برعاية الاتحادات المهنية ودعم من الصناعي الياباني الشهير ايشيرو اشيكاوا، وتبنتها الشركات الصناعية، وحملت أفكار ديمنج ومبادئه الملامح الرئيسية لما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ومبادئ ديمنج واتجاهاته الجديدة واستفادت منها ثم ساعدها فيما بعد أحد عمالقة الجودة ومنظريها جوران Juran (**العجمي ، ٢٠٠٧ ، ص١٢٩**).

وانتقلت هذه الموجة في السبعينات إلى الولايات المتحدة الأمريكية على يد ديمنج وتلاميذه من أمثال فيجينوم Feigenbaum وكروسبي Crosby الذين عادوا جميعا إلى الولايات المتحدة وكوّنوا بداية حركة إدارة الجودة الشاملة هناك ، بينما بقي اشيكاوا وزملاءه في اليابان يدعمون هذه الحركة في اليابان. ومن الولايات المتحدة انتقلت حركة الجودة إلى أوربا (**البيلاوي وآخرون ، ٢٠٠٦ ،ص ٢٦**).

وفي عام ١٩٨٦م نشر ديمنج كتابه بعنوان Out Of Crises حيث وضع الأساس لعملية الضبط ونظرية التحسين في الإدارة، وقد صيغت المبادئ في هذا الكتاب فيما عرف بنقاط ديمنج الأربعة عشر والتي أصبحت حركة الأساس لفلسفة الجودة لمعظم الشركات والمؤسسات. وفي عام ١٩٨٧م قام المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء جائزة " مالكوم بالدريج " وقد خصصت للشركات الأمريكية المتميزة في مجال الجودة ، حيث تمتعت الشركات الحائزة عليها بالشهرة الكبيرة، كما كانت وسيلة لحث الشركات على تحسين برامجها في مجال إدارة الجودة الشاملة المتميزة (**العجمي ، ٢٠٠٧،ص ١٣٠**).

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعّد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتّاب حول تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، فعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه التعاريف ما يلي:

عرّف معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها: تأدية العمل على نحو صحيح، من الوهلة الأولى؛ لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة لمعرفة مدى تحسن الأداء، وتم تعريفها – أيضا – على أنها: مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة (**الخطيب والخطيب ،٢٠٠٦ ،ص ٣٥**). أما كروسبي Crosby (وهو أحد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية (**البنا، ٢٠٠٦،ص ٢**).

في حين عرّف **ريتشارد** إدارة الجودة الشاملة بأنها: تعني تعريف فلسفة المؤسسة لكل فرد بها. كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب. يشمل ذلك تحسنا مستمرا في العمليات داخل المؤسسة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة(**ريتشارد، ٢٠٠٤ ،ص ٥**). ويعرف جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة نقلاً عن العجمي بأنها : شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل باعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة في أي منظمة وهي الإدارة التشاركية والتحسين المستمر في العمليات واستخدام فرق العمل (**العجمي** ، ٢٠٠٧ ،ص ١٤١). وعرّفها **الغريب وآخرون** بأنها: أسلوب إداري يهدف إلى إيجاد ثقافة متميزة في الأداء تساعد على إشباع حاجات كل من الأفراد العاملين والعملاء من خلال عملية التحسين المستمر(**الغريب وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ٩٧**).

وقد حلّل (**المديرس، ٢٠٠٦ ،ص ١٠٦**) الكلمات الثلاث لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كالتالي:

- **الإدارة:** العمل أو الفن أو طريقة التحكم أو التوجيه، وهي مسؤولية مباشرة لكل شخص مناط إليه أي عمل.
- **الجودة:** درجة التفوق أو التميز التي يقدمها المنتج أو الخدمة.
- **الشاملة:** كل وظائف وعمليات المؤسسات أو المنشأة، كل العاملين في كافة المستويات الإدارية المختلفة من القمة إلى قاعدة الهرم، وكافة المستفيدين الخارجيين، في كافة الأوقات. وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق التفوق والتميز.

من الواضح أن أهم ما تركزت عليه تعاريف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: تحقيق رضا المستفيد، متطلبات العمل الواضحة مع الالتزام الإداري، الجميع مسئول ضمن وحدة العمل، التحليل المتواصل للعمل بوضع الجودة في المقام الأول، التأكيد على التحديث المستمر، والاهتمام بتدريب وتعليم العاملين(**إبراهيم، ٢٠٠٥،ص ١٢٠**) و(**الرشايدة، ٢٠٠٧،ص ١٣٣**).

وفى ضوء المفاهيم السابقة يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على:

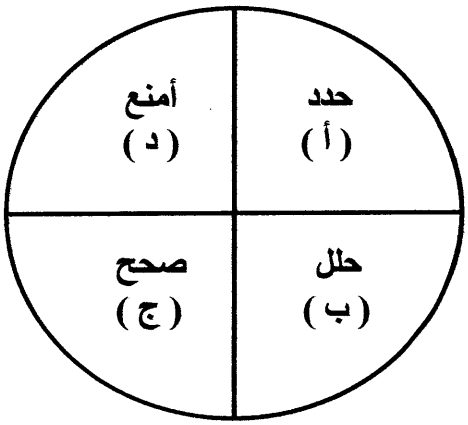
- احتياجات العميل ورغباته، وتوقعاته.
- الاهتمام بالتحسين المستمر للجودة من خلال تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة، وإتاحة الفرصة للنقاش، وإزالة الخوف والتردد.
- معالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- الدور الفعال للقيادة.
- الاهتمام بالعمل الجماعي والتأكيد على مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، من خلال فرق العمل ودورها في تحقيق الجودة.
- أداء العمل بطريقة صحيحة ومن أول خطوة، بحث يؤدي ذلك إلى تحقيق النتائج مع توفير الجهد والوقت والمال.
- الاهتمام بالتدريب الذي يكسب الأفراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتطوير.

ثالثاً: أدوات إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأدوات والأساليب تدور كلها حول التحسين كما يتضح من أسلوب دورة التحسين التي تتم بشكل دائري (انظر الشكل ١) وهي تتكون من أربع خطوات

استعرضها كل من (**حسان وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ٢٤٨)، ومـــارش (25 p, 1993 , March)**، وقد لخصتها الباحثة كما يلي:

- حدد Define : وتتضمن خطوات فرعية أهمها تحديد الأهـداف، وتحديـد المـوارد البشرية أي تكوين فرق العمل وتحديد الأدوار والمسئوليات، وتحديـد المـدة اللازمـة للتنفيذ.
- حلل Analyze: وتعني هذه الخطوة استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيـسية للمشاكل.
- صحح Correct : أي اقتراح خيارات أو بدائل من كل أعضاء الفريق واختيار بـديل يحسن الجودة، ثم التخطيط لهذا البديل وتطبيقه وتقويمه، وفي حالة نجاحه يبلغ للآخرين لتزويدهم بأفكار جديدة.
- أمنع Prevent : أي تفادي تكرار معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطـوات وقائية، واختيار أفضل وقاية.



الشكل (١)

دورة التحسين

الشكل مقتبس من:حسان وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ٢٤٨

إن أدوات الجودة الشاملة هي طرق لجمع وعرض البيانات. حيث أن التقارير التقليدية لإدارة نظم المعلومات – في كثير من الأحوال – قد تبدو بلا معنى للشخص غير العـادي، بل أحيانا للشخص المحترف. في حين أنه بالإمكان أن يفهم معظم الأفراد رسماً بيانياً أفضل من أي تقرير تقليدي للإدارة. وهذا يفسر لماذا يمكن أن تُفهم – بقليـل مـن التـدريب – الأدوات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مثل الأشكال والرسومات والتخطيطـات البيانيـة **(ريتشارد ، ٢٠٠٤ ،ص ٦٩)**.

وتستخدم أدوات قياسية سبع منذ بداية حركة إدارة الجودة الشاملة. وتمثل هذه الأدوات القاعدة التي ارتكزت عليها بعد ذلك معظم الأدوات الأخرى، وقد أشار كل من **سالس (Sallis , 1993 ,pp 93 – 97)** و**ايفانس (Evans , 2005 , pp275 – 288)** و**(حمود، ٢٠٠٧ ،ص ص ٥٠ – ٥٥)** إلى هذه الأدوات وفي ما يلي توضيح لذلك:

أ- **الأدوات التي تعطي فكرة عامة:**

هناك كثير من الأدوات يمكن استخدامها فى إدارة الجودة نذكر منها:

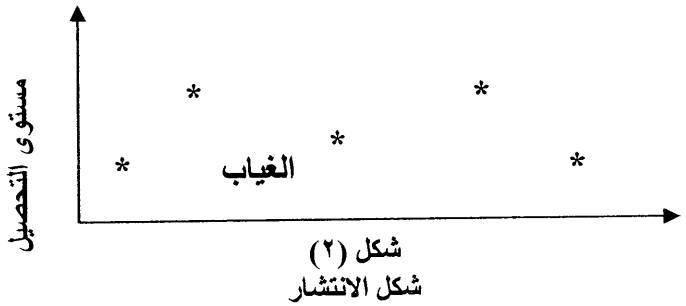
- **إستمارة التدقيق:** وتتضمن إستمارة التدقيق الأسلوب الذي يتم من خلاله تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في إستمارة خاصة لهذا الغرض إذ يتم من خلالها معرفة المهمات التي تم انجازها في الوقت المحدد لها **(Evans , 2005 , p280)**، فمثلاً يمكن تطبيق هذه الاستمارة على الدورات التي تم انجازها في المدرسة، حيث صممت الباحثة الجدول(١) ليعطي صورة واضحة لتلك الاستمارة.

دورات رفع الكفاءة المهنية للمدرسين للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م					
اسم الدورة	تاريخ الدورة	المستفيدون	تم الانجاز في الوقت المحدد	لم ينجز	السبب

الجدول (١)

استمارة التدقيق

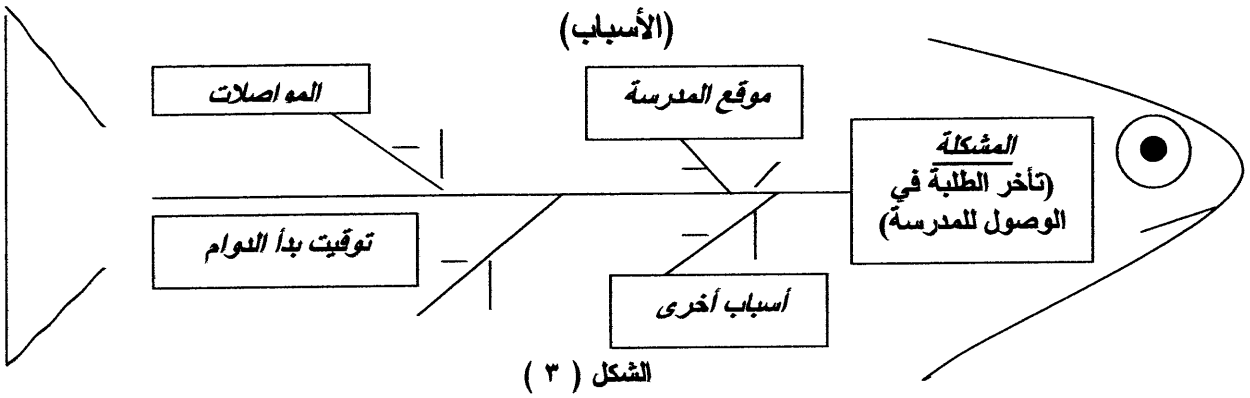
- **شكل الانتشار (التخطيط المبعثر):** عبارة عن نقاط بيانية مبعثرة، وهو يمثل شكل بياني يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر**(حمود،٢٠٠٧،ص٥٢)**، ومثال ذلك بيان أثر غياب الطلبة على مستوى تحصيلهم الدراسي، والشكل (٢) يبين ذلك. وقد تم اقتباس الشكل (٢) من المرجع السابق مع التعديل عليه ليتناسب مع المثال المذكور للباحثة.



شكل (٢)

شكل الانتشار

- **شكل السبب – النتيجة (عظم السمكة)**: ويمثل الشكل البياني الذي تتحدد من خلاله الأسباب التي تؤدي إلى حصول النتائج ويأخذ شكل السمكة، حيث تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط ، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، فمثلاً تحديد الأسباب التي تؤدي إلى وصول الطلب متأخرين إلى المدرسة، والشكل (٣) يوضح ذلك. وقد تم اقتباس الشكل (٣) من: **(الصيرفي،٢٠٠٦،ص١٦٦)** مع التعديل عليه ليتناسب مع مسمى الشكل و المثال المذكور للباحثة.



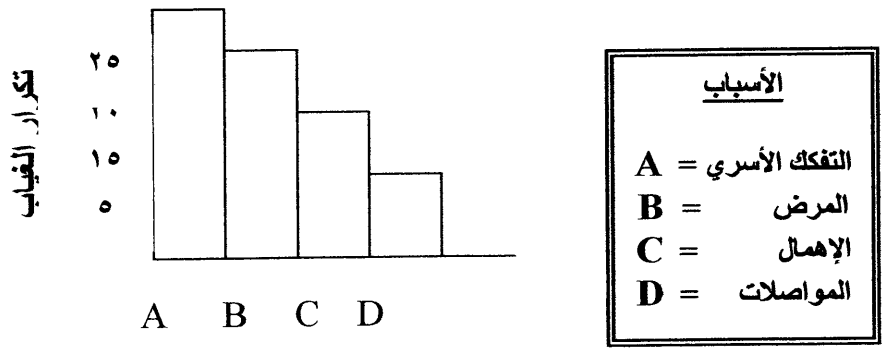
الشكل (٣)

مخطط عظم السمكة

الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات:

وتتضمن الأدوات التي من شأنها أن يتم من خلالها تنظيم البيانات أو المعلومات وهي:

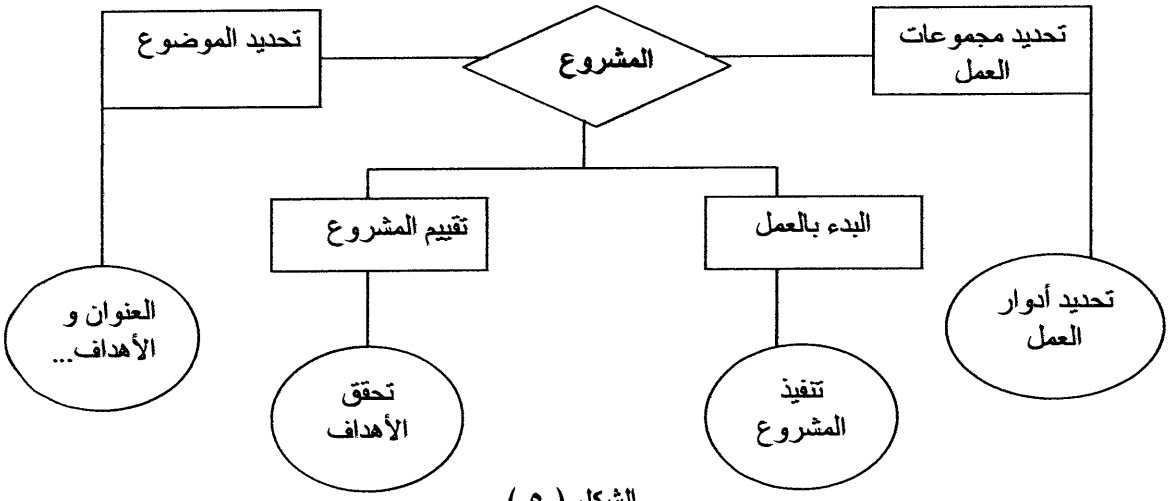
- **تحليل باريتو:** يعتبر هذا المخطط من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية ويتم التركيز من خلاله على المشاكل التي تشكل أولوية أساسية في خلق المشكلة ولذا فإن ما يتم إجراؤه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقا لأنواعها وأولويات أهميتها في تخطيط عمودي وتحليل هذه المعلومات ومن ثم تقويم الحل **(Sallis , 1993 ,p94)**، ومثال ذلك مشكلة الغياب المتكرر للطلبة، والشكل (٤) يبين ذلك. وقد تم اقتباس الشكل (٤) من: **(الصيرفي،٢٠٠٦،ص١٦٤)** مع التعديل عليه ليتناسب مع المثال المذكور للباحثة.



الشكل (٤)

تحليل باريتو

- **خارطة التدفق (مخطط العمليات)**: عبارة عن عرض مرئي للخطوات التي تتم في عمل محدد. ويساعد هذا التخطيط في فهم الطريقة التي تسير بها أي عملية، وكيفية تحسينها (**حمود، ٢٠٠٧ ،ص٥٤**)، ومثال ذلك خطوات تكليف الطلبة بعمل المشاريع التعليمية لكل مقرر دراسي، والشكل (٥) يوضح ذلك. وقد تم اقتباس الشكل (٥) من: (**الصيرفي،٢٠٠٦،ص١٦٥**) مع التعديل عليه ليتناسب مع المثال المذكور للباحثة.

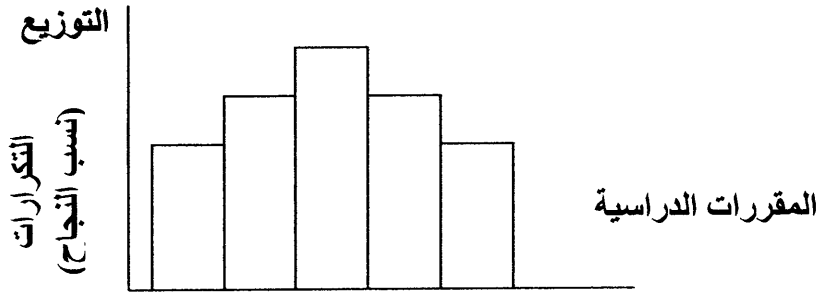


الشكل (٥)
خارطة التدفق

ج – الأدوات المستخدمة في معرفة المشاكل:

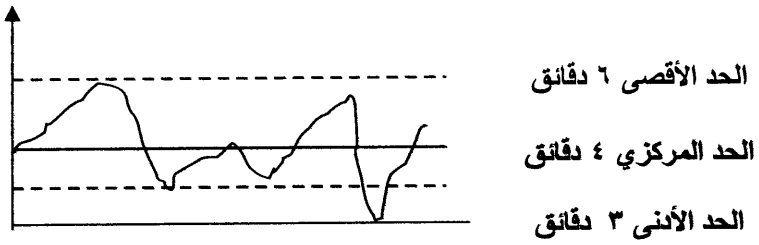
وتتضمن الأدوات التي يتم استخدامها من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المختلفة بصدد الجودة وهي:

- **التوزيع التكراري:** ويمثل التوزيع التكراري المتعلق بالمتغيرات الحاصلة في أداء المدرسة. ويتم استخدام مخطط التوزيع التكراري لإعطاء صورة بيانية واضحة قابلة للمقارنة بصورة سريعة (**Sallis , 1993 ,p 95**) ، ومثال ذلك مقارنة نسبة نجاح الطلبة في المقررات الدراسية المختلفة، والشكل (٦) يوضح ذلك.



الشكل (٦)
توزيع القيم التكرارية
الشكل مقتبس من الخواجا، ٢٠٠٤،ص١٤٢

- **خرائط المراقبة الإحصائية:** تعد من أكثر الوسائل الرقابية التي يتم اعتمادها للسيطرة على جودة المخرجات التعليمية (الطالب) أثناء تنفيذ العمليات أو بعد انتهائها حيث تمثل رسوماً أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح والثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي) أو الخط المركزي الذي ينبغي أن تتمركز حوله المنتجات(**حمود، ٢٠٠٧ ، ص ٥٣**) ، ومثال ذلك دراسة المدة الزمنية المطلوبة لتجهيز الطعام للطالب في الكافتيريا ، والشكل (٧) يبين ذلك حيث تم اقتباسه من (**الخواجا، ٢٠٠٤،ص١٤٢**) مع التعديل عليه ليتناسب مع مثال الباحثة.



الشكل (٧)
خرائط المراقبة الإحصائية

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة والأيزو (ISO):

لقد ارتبط اسم الأيزو (ISO) بالتطور العالمي ليؤمن للشركات والمؤسسات في كافة أنحاء العالم الحافز لمواكبة هذا التطور واقتناص الفرص للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والنوعية في منتجاتهم، وذلك من خلال تحديد مواصفات عالمية لتوكيد جودة العمليات والنشاطات للمؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع أو بنك أو مستشفى أو مدرسة ... الخ (**الدرادكة ، ٢٠٠٦ ،ص ٢٤١**).

إن إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث يتناول كل من الزبون والمجتمع والعاملين في المؤسسة ونظام الجودة وتطوير العمليات والمنتج. ويستلزم ذلك وجود نظام قائم وفعال لمراقبة الجودة. وبما أن طريق الوصول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة طريق طويل، فإن اعتماد سلسلة المواصفات الأيزو (ISO) – سيتم شرح معناها لاحقا – هي الخطوة الأولى بالاتجاه الصحيح وحجر الأساس لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة. ومن هنا بدأت الشركات والمؤسسات الخدمية تنتبه إلى ضرورة إيجاد برامج تهدف إلى تأهيل الكوادر وتطوير البنية التحتية للانتقال والوصول إلى تأمين متطلبات المواصفة الدولية، فقد تناولت المواصفة كافة

المتطلبات الواجب توافرها في النظام الإنتاجي أو النظام الخدمي كـاملاً بكافـة عناصـره **(العاني ، ٢٠٠٢ ،ص ٥٣)**.

أ- مفهوم الأيزو (ISO):

الأيزو : كلمة أغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحـروف الثلاثـة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقـاييس International Organization Standardization **(الطائي وآخرون ، ٢٠٠٣ ،ص ١١٣)**، ومقر هذه المنظمة الدوليـة في جنيف حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها وتهتم هذه المنظمة في توحيـد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التـي يـتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات **(حمود ، ٢٠٠٥ ،ص ١٠٧)**.

ووصفت الأيزو بأنها مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المنشآت مهمـا كانـت نوعية النشاط التي تقوم به، فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرستها الإدارة بالجودة الشاملة، كبداية طريق طويل للتطوير المستمر (**عليمات ، ٢٠٠٤ ،ص ٦٠)**. وقد أورد **حمود** أن سلسلة المواصفات القياسية (ISO) تتألف من خمس مواصـفات أساسـية هي:

- المواصفة ذات الرقم (ISO 9000) وتضمن إرشادات عامة حول تطبيقـات المواصفة وطبيعتها.
- المواصفة ذات الرقم (ISO 9001) وتتضمن نموذج لتوكيـد الجـودة فـي التصميم والتطوير والإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة وتشمل ٢٠ بندًا وتنطبق هذه المواصفة على كافة المؤسسات الهندسية والإنشائية والخدمية.
- المواصفة ذات الرقم (ISO 90002) وتتضمن نموذج لتوكيد الجـودة فـي الإنتاج والتجهيز وتشمل ١٨ بندًا.
- المواصفة ذات الرقم (ISO 9003) وتتضمن نموذج لتوكيـد الجـودة فـي عمليات الفحص والاختبار النهائي وتشمل ١٦ بندًا وتناسب هـذه المواصـفة الورش الصغيرة.
- المواصفة ذات الرقم (ISO 9004) وتتضمن نموذج التوكيـد للجـودة فـي خصوص توفير التوجيهـات والإرشـادات اللازمـة لإدارة الجـودة وبيـان عناصرها. **(حمود ،٢٠٠٧ ،ص ٢٥٠)**

ب - فوائد الحصول على شهادة الأيزو:

أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة التي تحصل على شهادة الأيزو هي:

- تعطي المؤسسة فرصة تنافسية قوية في الأسواق المحلية والعالمية.
- تجعل المؤسسة دائما في وضع أفضل في تطوير وثائقها.
- زيادة الوعي ومستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة وشعورهم بالمسئولية عن جودة العمل.
- الكشف عن نقاط الضعف والعمل على تلافيها مما يظهر نقاط القوة والتركيز في العمل.
- تحسين وزيادة ثقة العملاء بالمؤسسة والإقبال على منتجاتها أو خدماتها.
- التقليل من الأخطاء والسلبيات مما يؤدي إلى تحقيق أعلى ربح ممكن عن السابق نظرًا لتطبيق الجودة والمحافظة على جودة العمل. **عليمات (٢٠٠٤، ص ٦٤)**

ج - العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

لقد تناول **الدرادكة** العلاقة بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أن الأيزو ليست نظامًا لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة، الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.
- أن الشروع بتطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الأيزو، حيث أن المؤسسة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الأيزو.
- أن تطبيق نظام الأيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكن تطبيق الأيزو حتمًا سيؤدي إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- أن الاختلافات بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هنالك قصورًا معيناً في نظام الأيزو، فهذا النظام يوفر معيارًا مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسات لضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة. **(الدرادكة، ٢٠٠٦ ،ص ٢٥٦)**

د - مراحل وخطوات تطبيق أنظمة الجودة الأيزو:

لقد أشار كل من **الطائي** و **عليمات** إلى أنه هناك سلسلة من الخطوات لتطبيق أنظمة الجودة الأيزو وهي على النحو التالي:

١- مرحلة ما قبل التسجيل:

وهي عبارة عن فترة الاستعداد والتنظيم الداخلي وذلك كي تتطابق نظم العمل مع متطلبات (ISO 9000)، ويمكن تبويبها كالتالي:

- القناعة بأهمية وجود نظام جودة شامل يواكب متطلبات (ISO 9000) والالتزام بتطبيق هذا النظام من قبل الإدارة والعاملين.
- تدريب الإدارة والعاملين على مفهوم الجودة ورفع مستوى الوعي بالجودة ودور كل فرد في إنجاح هذا البرنامج من خلال الندوات وغيرها.
- وضع خطة عمل وجدول زمني مدروس لتطبيق هذا البرنامج والالتزام به، وتحديد الموارد المناسبة والمطلوبة لتطبيقه.
- عمل تقييم مبدئي للنظام الموجود في المنشأة ومقارنته بمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 9000)، ومراجعة كافة الوثائق وإجراءات العمل إن وجدت، والوقوف على النقاط المطابقة أو القصور في النظام، وبناءً عليه يتم الخروج بتصور عن آلية التطوير المناسبة للمؤسسة.
- العمل على تطوير النظام بما يتلاءم مع طبيعة المؤسسة ويتفق مع بنود المواصفة المطلوب الاعتماد عليها فهل هي (ISO 9001 , 9002 , 9003)، وتتكون وثائق النظام من: دليل الجودة، إجراءات الجودة، تعليمات العمل، خطط الجودة والأقسام والأنشطة المختلفة.
- تقوم كافة الأقسام والدوائر بتطبيق النظام والإجراءات الخاصة.
- تعديل وتطوير هذه الإجراءات عند الحاجة بما يتناسب مع ظروف العمل.
- تقوم المؤسسة بتدريب عدد من العاملين ليكونوا فريق التدقيق الداخلي.
- يقوم هذا الفريق وتحت إشراف الإدارة بعمل تدقيق داخلي شامل على النظام.
- على الإدارة مراجعة النظام دوريا للتأكد من أن سياستها محققة. (**عليمات، ٢٠٠٤ ، ص ٦٣)**

٢ - مرحلة التسجيل:

بعد إجراء مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي والتأكد من فعالية تطبيق النظام، تقوم إدارة المؤسسة بعملية اختيار الجهة المانحة للشهادة (**الطائي، ٢٠٠٣، ص ١٢٦**).

٣- مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة (ISO 9000) يتعين على المؤسسة المحافظة على مستوى الجودة والاستمرار في التطوير والتحسين في الأداء والنظام، لأن الجهة المانحة ستقوم بزيارات متابعة مرة كل سنة أو ستة أشهر للتأكد

من المحافظة على النظام، وإلاَ فإنه قد يتم سحب هذه الشهادة من المؤسسة، لـذلك علـى المؤسسة الالتزام بالمراقبة المستمرة لنظـام الجـودة للحفـاظ علـى مـستواه وتطـويره (**عليمات، ٢٠٠٤، ص ٦٣**).

المحور الثاني: دليل إدارة الجودة الشاملة

مما تجدر الإشارة إليه أنه لا توجد طريقة مثلى لاستخدامها في تطبيـق إدارة الجـودة الشاملة، بل إن جميع روّاد الجودة الشاملة قدموا مداخل مناسبة لتحـسين الجـودة يمكـن للمؤسسة اختيار المدخل الأفضل منها بالنسبة لطبيعة نشاطها وظروفها وإمكاناتها، فجميـع المداخل تسعى لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة ومبادئها وعناصرها الرئيسة.

وتتضمن عملية تهيئة المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفير الموارد الفنيـة والمادية، والتسهيلات الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها، وتهيئة جميع أفراد المؤسسة في المستويات التنظيمية المختلفة نفسيًا لفهم وتقبل المفـاهيم والممارسـات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة حتى تضمن إدارة المؤسسة تعاونهم والتزامهم ، وتقلل مـن مقاومتهم (**الخطيب ، ٢٠٠٦ ، ص ٨٩**).

ويعد دليل إدارة الجودة الشاملة طريقة فعالة للتعريف بالجودة والاعتراف بأهميتها، وهو يعكس قدرة المؤسسة على تطبيق نظام فعال للجودة ويظهر ذلك لمن يتعامل مع المؤسـسة أي المستفيدين. والدليل هو أول الوثائق التي يتوجب على المؤسسة أن تعدها وتحافظ عليها، وهو وثيقة تقرر فيها سياسة الجودة وتصف نظام الجودة في المؤسسة(**العـاني ، ٢٠٠٢، ص ٦٤**).

وتسهيلاً لعرض المعلومات المتعلقة بهذا المحور، فقد جرى تصنيفها للنقـاط التاليـة: تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة، والغرض من دليل إدارة الجودة الشاملة، ومحتويات دليل إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلى توضيح ذلك:

أولاً: تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة:

يعرّف **قورة** الدليل في المجال التربوي بأنه: الوثيقة الكتابية التي تدور حول موضوع ما، أو مشكلة من المشكلات تتخذ محورًا للدراسة (**قورة، ١٩٨٥، ص ٣٢٣**). وعرّفـت المواصفة الدولية (ISO) الدليل في إدارة الجودة الشاملة بأنه: وثيقـة سياسـة الجـودة للمنظمة كما وتعطي الرؤى المستقبلية لآفاق تطورها، ويطلق على الدليل أسماء أخرى مثل دليل تأكيد الجودة، ويمثل دليل إدارة الجودة الشاملة قمة الهرم التوثيقي لنظام إدارة الجـودة الشاملة (**الطائي وآخرون ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣٣**).

كما ويمكن أن يكون الدليل:

١. تجميع مباشر للطرائق الإجرائية لنظام إدارة الجودة الشاملة.
٢. سلسلة من الطرائق الإجرائية لمجموعة من الأقسام.
٣. أكثر من وثيقة أو مستوى.
٤. حسب احتياجات المؤسسة. **(العاني وآخرون، ٢٠٠٢ ، ص ٦٤)**

وترى الباحثة دليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه: كتيّب يحتوي على وصف إرشادي لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، وتعليمات ومقترحات ومراجع ووسائل مساعدة للعمل تفيد وتوجّه القادة والعاملين أثناء تأدية العمل، بهدف تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية.

ثانياً: الغرض من دليل إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إيجاز الغرض من دليل إدارة الجودة الشاملة في إعطاء وصف كافٍ وشامل لنظام الجودة وبالاستفادة منه كدليل دائم لتنفيذ النظام والمحافظة عليه، ويمكن لدليل الجودة أن يصبح بمثابة مستودع لمجموعة المعارف الخاصة بمؤسسة ما. ففي العديد من المؤسسات نجد أن هناك مقدارًا كبيرًا من المعلومات الهامة والمفيدة تكون موجودة في أذهان العاملين، لذا فإن وضع هذه المعلومات بشكل مكتوب ومبوب يمكن أن يقلل من اعتماد الإدارة على التواجد المستمر للأفراد الأساسين أو الرئيسين (**الطائي وآخرون، ٢٠٠٣ ، ص ٢٣٤**).

وترى الباحثة أن أهمية وجود دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية تكمن في النقاط التالية:

- يساعد القادة والعاملين في المؤسسة التعليمية على القيام بالعمل المطلوب منهم بحيث لا يدعهم يتخبطون في متاهات المحاولة والخطأ.
- يوفر الوقت للقادة والعاملين في المؤسسة التعليمية لأن الدليل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التطبيقية الجاهزة.
- يوجه القادة والعاملين إلى المراجع والكتب في مجال موضوع إدارة الجودة الشاملة.
- يساعد على تطوير القادة والعاملين في المؤسسة التعليمية مهنيًا.

ثالثاً: محتويات دليل إدارة الجودة الشاملة:

إن الأدلة لا تتشابه تمامًا في طرق بناءها وتنظيم محتواها، ولكنها تشمل خطوطا رئيسية معينة، تحقق الهدف الأساسي من بناءها وهو مساعدة القادة والعاملين في المؤسسة على النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. و تجدر الإشارة إلى ضرورة اشتمال دليل إدارة الجودة الشاملة على مرتكزات ومتطلبات التطبيق، والمراحل الأساسية اللازمة

إتباعها لتطبيق الجودة الشاملة، والأدوات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة، وغير ذلك من الإشارات اللازمة (**الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦، ص ٩٣**). وينبغي أن يتضمن الدليل سياسة الجودة التي تؤمن بها إدارة المؤسسة وتوضح نواياها واتجاهاتها وما تؤمن به حيال هذا الموضوع الحيوي وهذه السياسة هي مجرد سطور تكون مبلغة ومفهومة داخل المؤسسة، وتتضمن الالتزام بالاستجابة للمتطلبات والتحسين المستمر والالتزام من قبل إدارة المؤسسة بتحقيق الجودة وتطويرها مع مراعاة النقاط التالية عند إعداد الدليل:

- يجب أن يكون الدليل مرجعًا للسياسات والطرائق والإجراءات.
- يجب أن يكون مرجعًا لكل من يعمل في المؤسسة.
- يجب أن يكون الدليل هو الضمان لاستمرارية العمل على نمط ثابت ومرشد مهما تبدل العاملون.
- يجب أن يكون الدليل مقبولاً لدى أعلى المستويات في المؤسسة.
- يجب أن يبنى الدليل على شعار الجودة مسئولية الجميع. (**العاني وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٦٤**)

والجدير بالذكر هنا أن المواصفة (ISO 9000) لا تحدد أسسا ثابتة وهيكلاً محددًا لمحتويات دليل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الأيزو (ISO) لا تعطي إرشادات محددة بل أنها تمنح المؤسسات المرونة والحرية في تصميم الدليل على وفق متطلباتها التنظيمية ومتطلبات وعناصر نظم الجودة (ISO 9000) (**الطائي وآخرون، ٢٠٠٣، ص٢٣٤**).

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم

ويتناول هذا المحور إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم من حيث النقاط التالية:
مقدمة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وفيما يلى توضيح ذلك :

أولاً: مقدمة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لقد أصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن " رونالد براون " عام ١٩٩٣م أن جائزة " مالكوم بالدريج " في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم، إلى جانب الشركات الكبيرة العملاقة (**البيلاوي وآخرون ، ٢٠٠٦ ،ص ٢٧**).

كما اتفق كل من **موخبادياي والبكر** إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن لم يعد محصورا من حيث الاستخدام والتوظيف في المؤسسات الصناعية والتجارية فقط ، إذ اتسع مجال تطبيقه ليشمل مؤسسات أخرى عديدة، منها مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الإدارية المختلفة وكذلك المؤسسات التعليمية، خاصة بعد ما ثبت فاعلية النظام من حيث الرقي بمستوى المؤسسات التي أخذت به(**Mukhopadhyay, 2005, 19-20**) و(**البكر، ٢٠٠١ ،ص ٨٦**).

وفي المملكة المتحدة، انتقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى مجال التعليم وطبقت معايير الجودة الشاملة فيه مع بداية التسعينات حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء (وحدة فحص أكاديمي) "Academic Quality Audit Unit" لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية وفي هذه الآونة أيضا مدت المنظمة البريطانية العالمية ISO 9000 اهتمامها إلى قطاع التعليم. وبالتالي أصبح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا واليابان مجالا لدراسة الجودة وإدارة الجودة الشاملة (**البيلاوي وآخرون** ، **٢٠٠٦ ،ص ٢٨**).

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة في التعليم؛ فما ينطبق على العام أيضا على الخاص، بل إن الأمر يزداد صعوبة عند الحديث عن الجودة في التعليم نظرا لطبيعة هذا المجال وما يتسم به من صعوبة التحديد والتكميم، ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما يلي:

فنقلاً عن عليمات، عرّف رودز (Rhodes) إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر لعمل المؤسسة (**عليمات، ٢٠٠٤، ص ٩٨**). **كما** وتعرّف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها : نموذج إداري متطور وشامل يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والتوظيف الأمثل للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية على الإنتاج (**حسان وآخرون، ٢٠٠٥، ص ٢٨٤**).وقد عرفها **أحمد** بأنها: إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهج وفقا لها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية

والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل ، وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج (**أحمد، ٢٠٠٣ ب ،ص١٦٦**). كما عرفها **العجمي** بأنها: نموذج إداري شامل ومتطور يعتمد على ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، والتوظيف الأنسب للموارد المتاحة بهدف الحصول على مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية على الإنتاج(**العجمي، ٢٠٠٧،ص ١٤٢**).وتُعرف أيضاً بأنها : تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في أحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي تعاوني بحيث يكفل إجراء التحديث والتطوير المستمر مع خلق روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وبالتالي لتأهيل كل تلميذ وإعداده بما يتناسب وقدراته ومهاراته وحاجاته والعمل على نموه بشكل متكامل ومن جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية وذلك لمقابلة متطلبات المجتمع وسد حاجات سوق العمل(**الحريري،٢٠٠٧، ص ١٤**) .

وهذا التنوع بخصوص مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر أمراً طبيعياً نظراً لتعدد جوانب الجودة ذاتها، وبناءً على ما سبق تعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأن لكل مؤسسة تعليمية أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها ولا يتم لها إلا من خلال تحسين وتطوير أساليبها الإدارية وذلك بإجراء التغييرات والتحسينات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن طريق إشراك كل أعضائها في أحداث التغيير المنشود وبشكل جماعي تعاوني الذي يضمن التحسين المستمر ومواجهة تحديات العصر وتطوراته المتلاحقة التي تتطلب إعداد الأفراد المؤهلين بما يتناسب مع حاجات سوق العمل والتأكيد على مراعاة حاجات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم المستفيدين الأساسين من الخدمة التعليمية.

وهناك بعض الآراء التي تخلط بين مفهوم الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وتعتبرهما شيئين مترادفين على حين أنهما مختلفان على الرغم من تداخلهما، فإذا كانت الجودة الشاملة ثقافة جديدة يجب أن تسود المؤسسة ويتشربها العاملون فيها فإن إدارة الجودة الشاملة هي أداة غرس هذه الثقافة، وأيضا إذا كانت الجودة الشاملة تشير إلى المواصفات أو الخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها تتحقق تلك المواصفات، فإن إدارة الجودة الشاملة تعني جميع الجهود التي يبذلها جميع العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق هذه الخصائص، ومعنى ذلك أن الجودة الشاملة هدف تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه، وإدارة الجودة الشاملة أداة ووسيلة تحقيق هذا الهدف، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تستمد مقوماتها من مفهوم وخصائص الجودة الشاملة، وأي تغيير

في مفهوم الجودة الشاملة سوف ينعكس أيضاً على إدارتها (**حسان وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٨١)**.

ثالثاً: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيرًا على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيرًا هو مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أورد (**البنا، ٢٠٠٧ ،ص ١٣**) أهم الأسباب التي دعت إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم على النحو التالي:

- أن غالبية الدول النامية أخذت بإستراتيجية الكم لاستيعاب تدفق الأطفال من السكان إلى الجهاز التعليمي، إن هذه الإستراتيجية كانت على حساب نوعية العملية التربوية.
- تحسين مخرجات العملية التربوية.
- إن الثروة التكنولوجية الشاملة والقائمة على التدفق العلمي والمعرفي يمثل تحديًا للعقل البشري مما جعل المجتمعات تتنافس في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التربوية.
- بما أن الطالب هدف ومحور العملية فيجب إرضائه كزبون أساسي في العملية التربوية.
- ضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار.
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية.
- طريقة لنقل السلطة إلى العاملين بالمؤسسة مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة المركزية.
- خلق الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي.
- للجودة الشاملة ثقافة إدارية خاصة وهذا يقتضي تغيير نمط الثقافة التنظيمية الإدارية في المؤسسة التعليمية وهذا يعني تغيير القيم والسلوك السائد بما يساعد على تحقيق الجودة الشاملة.
- تغيير النمط الإداري إلى الإدارة التشاركية.

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة فى التعليم تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها ما يلي:

- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات المؤسسة التعليمية.

- تمكين المؤسسة التعليمية من النمو والاستمرار.(**حسان وآخرون، ٢٠٠٥،ص ٢٨٩**)
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات المؤسسة التعليمية.
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية السريعة.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانية القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية. (**العجمي، ٢٠٠٧، ص ١٤٢**)
- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- خفض تكاليف تقديم الخدمات.
- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد(**الشمري، ٢٠٠٧،ص ٦٨**).

خامساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

قام عدد من المختصين التربويين بتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حدّدها ديمنج في مجال الصناعة في مجال التعليم على النحو التالي:

١. تحديد الهدف من تحسين الخدمات التعليمية: العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات وإيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل، ونشر الثقافة الخاصة بالجودة.
٢. تبني فلسفة جديدة: يتم نشرها بالمؤسسة المدرسية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغير مع توعية وتدريب العاملين عليها.
٣. إلغاء التفتيش: يتم ذلك في المدرسة من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات. (**حجي، ٢٠٠٠، ص ٤٢١**).
٤. التحسين المستمر: العمل على إيجاد التحسين المستمر والدائم لنظام تطوير الطلاب والخدمات لتحسين الجودة الإنتاجية، ويكون ذلك من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لتحديد المشكلات وفحصها وحلها وضمان التحسين المستمر.
٥. التدريب المستمر: العمل على تدريب جميع العاملين بالمدرسة لتحقيق التنمية البشرية والمستدامة داخل المؤسسة المدرسية ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء المدرسي.

٦. تأسيس القيادة التشاركية: إيجاد القيادة التشاركية وتحديث الإجراءات القيادية باستمرار. (**Daniel , 2005 , 8 - 21**)

٧. طرد الخوف: إيجاد الجو النفسي الملائم للعمل، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفاعلية في المؤسسة، ويكون ذلك عن طريق عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم.

٨. العمل الجماعي: إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وكسر الحدود بين الأقسام بمعنى العمل بروح الفريق الواحد داخل وخارج المؤسسة المدرسية من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي المدرسة من طلاب، ومعلمين، وإدارة مدرسية، وأولياء أمور، ومجتمع.

٩. الابتعاد عن الشعارات والنصائح والنقد في العمل: إزالة الشعارات والمواعظ والنقدوالعمل على إيجاد نواتج جيدة.

١٠. عدم الاعتماد على النتائج النهائية كأرقام ونسب فقط: يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز وأثره في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.

١١. إزالة العوائق: التي تحرم الطلاب والمعلمين والإداريين من حقهم في الزهو والسرور والتفاخر بجودة عملهم.

١٢. تشجيع التعليم والتحسين الذاتي: تأسيس برامج التعليم المستمر والتنمية الذاتية لكل فرد في المدرسة. (**Sallis , 1993 , 33 – 37**)

١٣. بث حب التغيير في نفوس الجميع: إيجاد اتجاهات تشير إلى أن الكل يعمل ويشارك ويغير، باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة رحلة لا نهاية لها، وإنها ليست برنامجاً محدد المدة، وأنها – أي إدارة الجودة الشاملة – مسئولية الجميع. **(حجي، ٢٠٠٠، ص ٤٢٢)**.

سادساً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية وأهمها:

- التزام القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية، وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم، وبناء الرؤية الشاملة.

- ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة، شريطة أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات سوق العميل الرئيس في المؤسسة التعليمية وهو (الطالب) بجانب احتياجات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة.
- منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله وذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به ودون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- أن تنظر الإدارة التعليمية إلى عملية التطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة وطويلة. **(أحمد ٢٠٠٣ ب ،ص ١٥٧)**
- وجوب العمل على توحيد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في المدرسة بمعنى أن يكون سائدا بين كافة العاملين بالمدرسة نفس الإدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها ومبادئها وكيفية تطبيقها من قبلهم.
- ضرورة التمييز بين ما يسمى بجودة الناتج وجودة العمليات عند تقويم جودة الخدمة المقترحة في المدارس.
- حتمية تغيير ثقافة جميع العاملين بالمدرسة – من مدير، معلمين، إداريين، مستخدمين – نحو أهمية تحسين الجودة وأهمية رضا العميل – مع تعدده وتنوعه – داخل المدرسة وخارجها كهدف رئيس وجوهري في عملية تقديم الخدمة التعليمية، حيث توجد علاقة بين ثقافة هؤلاء العاملين بالمدرسة وإمكانية تنفيذ برنامج تحسين الجودة.
- الوقاية بدلا من المعالجة، أي انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء.
- ضرورة تحقيق العمل الجماعي والمشاركة وكسر الحواجز بين الأقسام المختلفة التي تقدم الخدمة للطلاب مع النظر إلى تلك الأقسام على أنها تقدم سلسلة من الخدمات المتكاملة التي تمثل قيمة من وجهة نظر العميل، مع حتمية التنسيق بين جهود هذه الأقسام. **(حمود، ٢٠٠٧ ،ص ٢٣١)**
- تشكيل أعضاء فرق الجودة بحيث يمثلون الإدارات والأقسام المعنية بالتطوير.
- وضع خطة إستراتيجية للتطبيق بحيث تتضمن عدة مراحل.
- وجوب تقديم دورات تدريبية ومستمرة ومنتظمة لجميع القائمين على تقديم الخدمة الطلابية من معلمين ومعاونين ومستخدمين، لجعل كل فرد داخل المدرسة على دراية ووعي كاملين ببرامج الجودة وتحسين الجودة.

- حتمية الاهتمام بتحسين كافة العمليات التي تتولى تقديم الرعايـــة الطلابيـــة داخـــل المدرسة.
- وضع سياسة للتشجيع والتحفيز لخلق بيئة محفزة على العمل والاستمرار في تطبيق الجودة.
- الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. **(الشمري، ٢٠٠٧،ص ٨٠)**

سابعاً: مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعتبر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأدق المراحل التنظيمية والإداريـــة التي ينبغي على المؤسسة التعليمية دراستها باهتمام بالغ وتحليل متطلبات تطبيقها بالـــشكل الذي يحقق إمكانية النجاح عند الشروع باعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة. ولـــيس هنـــاك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين المهتمـــين بهذا الموضوع، ولكن يمكن القول بأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمـــر بمراحـــل أساسية يمكن استعراضها على النحو التالي:

١. **مرحلة إقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الـــشاملة:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المدرسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يبدأ المـــديرون بالمدارس بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميتـــه ومتطلباتـــه والمبادئ التي يستند عليها(**أحمد، ٢٠٠٣ أ ،ص ص ٢٨٥ – ٢٨٦)**.
٢. **مرحلة الإعداد والتهيئة:** تعد مرحلة الإعداد والتهيئة من أكثر المراحل دقة وأهمية حيث تبرز خلالها العديد من المشاكل والتي ينبغي أن يصار إلى دراستها وتحليلها واتخاذ القرارات السديدة بشأن معالجتها لذلك؛ ينبغي فـــي هـــذه المرحلـــة القيـــام بالأنشطة التالية:
   - التزام الإدارة المدرسية في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
   - استعانة المؤسسة المدرسية بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة المدرسية.
   - تشكيل مجلس الجودة والدي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء مـــن الإدارة المدرسية لزيادة قدرته وفاعليته على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.
   - تشكيل وبناء فرق عمل في الدوائر والأقسام المختلفة في المؤسسة المدرســـية، وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف.
   - إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة المدرسية، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين حول مفـــاهيم وقـــيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.

- اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية. **(حمود، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٣٨ – ٢٤٠)**

٣. **مرحلة التخطيط:** تعد مرحلة التخطيط في اعتماد إدارة الجودة الشاملة المرتكز الأساسي في تطبيق وتنفيذ الجودة الشاملة، إذ يتم من خلال ذلك ما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة المدرسية.
- صياغة الرؤيا والرسالة ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتنميتها المؤسسة المدرسية على المستوى الكلي والمستوى التشغيلي لتنفيذ العمليات.
- التخطيط لجودة الخدمات والعمليات والأفراد وغيراها من متطلبات تحسين الجودة. **(حمود، ٢٠٠٧ ،ص ص ٢٣٨ – ٢٤٠)**

٤. **مرحلة التطبيق:** ويتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي لاستخدام طرق وأدوات الجودة الشاملة، كالطرق الإحصائية ومخطط السبب والنتيجة وغيرها من وسائل دراسة وتحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها**(حمود، ٢٠٠٧ ،ص ص ٢٣٨ – ٢٤٠).**

٥. **مرحلة الرقابة والتقييم:** يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد انجازه والتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية والمتزامنة والبعدية لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة المدرسية**(حمود، ٢٠٠٧ ،ص ص ٢٣٨ – ٢٤٠).**

٦. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من عملية المشاركة **(أحمد، ٢٠٠٣ أ، ص ص ٢٨٥ – ٢٨٦).**

ويوجز كل من **كوهين وبراند (١٩٩٧،ص ٢٩)** الخطوات الإجرائية التي يجب على الإدارة إتباعها من أجل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة على النحو التالي:

- وصف العاملون وقياس حجم عملهم والتعرف على العمليات التي يجب تحسينها والتعرف على متطلبات المستفيدين.
- وصف الخطوات المتضمنة في أداء العمل (من الذي يقوم بالعمل؟ وماذا يعمل؟ ومتى يعمل؟).
- تحديد المواضع الداخلة في العملية والتي تسبب العيوب والتأخيرات وإعادة أداء العمل بصورة متكررة.

- تحديد أسباب الخلل والتأخيرات وإعادة العمل بما في ذلك الأجهزة السيئة والتعليمات غير لملائمة والتوجيهات والاتصالات السيئة، أو العمال والمديرون المدربون تدريبًا غير ملائم.
- البدء بتصميم تجارب لمشاريع أولية صغيرة بغرض تحسين عملياتها.
- حينما يتم نجاح الاختبارات الأولية، يتم تطبيق تلك الإجراءات على جميع نطاق المؤسسة.
- مراقبة العملية الجديدة لتأكد من أنها تساعد على تحسين الأداء بمرور الوقت.
- تكرار الخطوات السابقة بدءًا من الخطوة الأولى إلى الخطوة السابقة مع تطوير الأداء باستمرار.

وبناءً على ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات التي تناولت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من مراحل وخطوات، يتضح أنه لا توجد وصفة جاهزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على جميع المؤسسات التعليمية نظرا لتعدد وتنوع مداخل التطبيق. و بصفة عامة فإنه يجب مراعاة الخطوات التالية حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي والتي ذكرها **العجمي** على النحو التالي:

- تحديد معايير الجودة مع الاهتمام بالفكر الإبتكاري في الإدارة والهادف إلى ضمان الجودة.
- تشكيل فريق إدارة الجودة الشاملة ومجالسها، وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة في حل المشكلات التي تواجهها.
- تهيئة المؤسسة المدرسية وخلق المناخ الثقافي الملائم، وذلك بتنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بتلك المؤسسة.
- تدريب وتدعيم كافة العاملين بالمؤسسة المدرسية مع اعتبار كل فرد بالمؤسسة مسئولا عن الجودة فيها.
- المحافظة على التركيز والاستمرارية في تحسين الجودة أثناء عمليات التنفيذ، وذلك بتوظيف الأساليب الإحصائية والتركيز على تلافي حدوث المشكلات داخل المؤسسة المدرسية.
- تقديم تغذية مرتدة عن الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية للتصحيح، وذلك من خلال : تقويم عمل المؤسسة المدرسية، وتقويم العلاقة بين العاملين في المؤسسة ودوافعهم تجاه المستفيدين. (**العجمي**، ٢٠٠٧،ص ١٤٨)

المحور الرابع: إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

إن هذه المحور يعني بتحسين ممارسات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، لذلك جاء هذا المحور ليتناول إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالإدارة المدرسية، وتسهيلا لعرض هذه الأدبيات، فقد جرى تصنيفها في البنود التالية: مفهوم الإدارة المدرسية، وظيفة الإدارة المدرسية الثانوية، الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، وفيما يلى توتضيح ذلك :

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية:

لقد تعددت تعريفات الباحثين التربويين للإدارة المدرسية، وتورد الباحثة فيما يلي بعض هذه التعريفات، فالإدارة المدرسية تعرف بأنها:

١. مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة، ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلا نظريًا وعلميًا عاليًا لتحقيق أهداف التربية الرامية إلى لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات(**طافش، ٢٠٠٤ ،ص١٧١**).

٢. مجموعة عمليات (تخطيط ، وتنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقًا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة(**العمايرة، ٢٠٠٢، ص١٩**).

٣. جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليًا ، أخلاقيًا، جتماعيًا، جسميًا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه(**حسان وآخرون، ٢٠٠٥ ، ص٩**).

ثانياً: وظيفة الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية:

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية حيث شهدت السنوات الأخيرة اتجاهًا جديدًا في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تسيير شؤون المدرسة سيرًا روتينياً، والتأكد من سير المدرسة وفق البرنامج والجدول المحدد، وحصر حالات غياب الطلاب وانضباطهم، والمحافظة على

البناء المدرسي والأثاث وتجهيزات المدرسة. لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية، ولم تعد الإدارة تحصر نفسها في الإطار السابق، وإنما تعدى ذلك إلى وظائف جديدة تتناسب ومعطيات العصر، فالإدارة المدرسية من خلال وظائفها ومسئولياتها تقوم بقيادة العمل التعليمي والتربوي في المدرسة (**العمايرة، ٢٠٠٢، ص٥٦**).

فالنظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة كما يراها (**سلامة، ٢٠٠٣،ص ٩٧**) تقتضي إدراك جوانبها الثلاثة والتي تمثل الإطار العام لهذه الوظيفة. فالجانب الأول يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته والذي يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة من تربية النشء. والجانب الثاني من هذه الوظيفة يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها المدير من أجل الوصول لهذا الهدف. أما الجانب الثالث فهو يتعلق بالطريقة التي تؤدي بها هذه الواجبات.

ويرى عدد من الباحثين أن للإدارة المدرسية- كغيرها من الإدارات- مجموعة وظائف تدور حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم. ويرى (**البرادعي، ١٩٨٨، ص٦٨**) أن وظائف المدرسة الثانوية متعددة وذات رؤية مختلفة الزوايا، وذلك استناداً إلى طبيعة الوظيفة أو المهمة في كل مرحلة، وغاياتها، وأبعادها.

أما **عابدين** يرى أن الوظائف السابقة هي عمليات إدارية تتضمنها العملية الإدارية بشكل عام، سواءً أكانت إدارية مدرسية أم غير ذلك(**عابدين، ٢٠٠١،ص ٦٣**).

ومن جهة أخرى، ذكر كل من **العمايرة والخواجا** أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في النقاط التالية:

- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية التعلّمية، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهه ما يعترضه من مشكلات.
- تهيئة الظروف والخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم. (**العمايرة، ٢٠٠٢،ص ص ٥٧ – ٥٨**)
- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه، وفتح قنوات الاتصال والتواصل مع كافة المؤسسات الموجودة في البيئة المحلية والمحيطة والإفادة منها.
- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة .
- إدارة العلاقات الإنسانية في المدرسة من حيث الإفادة من العاملين وتعاونهم المستمر الفعّال وتقديرهم ومشاركتهم اهتمامهم ومشاعرهم.

- ترجمة النظريات والفلسفات من مجرد الفكر والكلام إلى الإجراء والتطبيق الفعلي بصورة منظمة وينبغي أن يقوّم عمل الإدارة ويطوّر باستمرار في ضوء الفكر أو الفلسفة أو النظرية التي يخدمها وتعبر عنها. (**الخواجا، ٢٠٠٤،ص ص ٦٢-٧١**)

ثالثاً: الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

يتناول هذا البند بالشرح والتفصيل الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتسهيلا لعرض هذه الأدبيات فقد جرى تصنيفها في البنود التالية:

١) بعض الأساليب الإدارية لتحقيق الجودة التعليمية.

٢) مدير المدرسة وإدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب أهمية دور كل فرد فيها واعتباره مسئولاً عن الجودة ابتداءً من حارس المدرسة وحتى أعلى درجة في التنظيم (مدير المدرسة)، وقد أوضح **الغريب** أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد في تفعيل الأداء داخل المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تساعد في تحقيق جودة العمليات الإدارية وتحقيق تحسينات واضحة في الأداء، ويتضح ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل رضا الطالب وأولياء الأمور، وأداء المعلم، والحضور والغياب، ومدى التزام الأفراد العاملين بقواعد وقوانين المدرسة(**الغريب وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ١٠٢**).

و لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لا بد من تنمية استراتيجيات التنفيذ وأن تنبع هذه الاستراتيجيات من المدرسة ذاتها، حيث أن المدرسة هي المسئولة عن صياغة وتعديل وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بها وذلك على اعتبار أن التغيير يجب أن يحدث من داخل المدرسة ولا يفرض عليها(**أحمد، ٢٠٠٣ ب، ص١٧٠**).

١) بعض الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة التعليمية:

هناك بعض الأساليب الإدارية تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجهها الإدارة في هذه الآونة والمتمثلة في البحث عن حلول جذرية لأزمة الإنتاجية وتحسين الجودة والتي انتقلت بدورها إلى التعليم. وسوف تقوم الباحثة بعرض موجز لأبرز هذه الأساليب الإدارية في إطار إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

أ.حلقات الجودة:

تمثل حلقات الجودة نوعاً من التنظيمات المستحدثة، ويعتبر إيشيكاوا (Ishikawa) أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو هو الأب الحقيقي لحلقات الجودة، وحلقة الجودة ببساطة هي مجموعة من الأفراد تتطوع للاجتماع على نحو منتظم بواقع ساعة أسبوعياً، وهؤلاء الأفراد يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والإنتاجية في مواقع العمل

التي ينتسبون إليها جنباً إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، كمل يمكن النظر إليها على أنها:

- نمط من أنماط الإدارة التشاركية.
- أسلوب لتنمية الموارد البشرية.
- منتدى لحل المشكلات.

وتقوم فكرة حلقات الجودة على عدد من المبادئ الأساسية منها:

- التطوع بمعنى يكون الانضمام لهذه الحلقات والعمل فيها طواعية وعن جدارة.
- التطوير الذاتي وإثراء مضمون العمل.
- تدريب الأعضاء والقادة على مهارات العمل بحلقات الجودة.
- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
- التطوير الجماعي المتبادل.
- تعزيز نشاطات حلقات الجودة والحرص على استمرارها.
- تنظيم العمل على أساس مجموعات متفاهمة من العاملين.
- المجموعة (الحلقة) هي الأساس في جودة العمل وتحسينه.
- الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.

وتمثل حلقات الجودة نوعًا من التنظيمات غير البيروقراطية، حيث يذوب فيها التسلسل الرئاسي ويسودها روح الفريق والأداء التشاركي.

وقد انتقل مفهوم حلقات الجودة إلى التعليم في اليابان وأصبحت أحد المعالم الرئيسة والمميزة للإدارة التعليمية والمدرسية في اليابان حيث تتكون هذه الحلقات – على مستوى المدرسة – من عدد من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ القرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمي وهيئة العاملين، ومن الجدير بالذكر أن الوقت الذي يقضيه المعلم في حلقات الجودة لا يحتسب ضمن نصابه التدريسي وإنما يكون زائدا عليه أي أ، هذا الوقت يقتطع من وقت راحة المعلم. **(حسان وآخرون، ٢٠٠٥ ،ص ص٢٩٤ – ٣٠٦)**

ب أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة:

يطلق على الإدارة الذاتية مسميات عديدة أخرى مثل الإدارة المحلية للمدرسة (Local Management School)، والإدارة المتمركزة حول موقع المدرسة (Site-Based Management). ويهدف هذا النمط من الإدارة إلى ضمان المزيد من الفعالية عن طريق استخدام المدرسة وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة – كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي، وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد، والافتراض الأساسي للإدارة

المتمركزة حول الموقع هو بذل المزيد من الجهد لتفتيت المركزية بصفة عامة، وتوزيع الأعباء والخدمات بين كافة العاملين وتبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات الطلاب والمدرسة وتحفيز العاملين بالمدرسة لتحسين قدراتهم، وكذلك تشجيع المعلمين على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة نحو العملية التعليمية وبشكل يساهم في تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات الطلاب. (**أحمد، ٢٠٠٣ ب ،ص ص ١٧٨ – ١٨٠**)

ج أسلوب التحسين الإداري التدريجي (كايزن Kaizen):

كايزن كلمة يابانية تعني التحسين التدريجي المستمر، وهذا النظام ابتكره ماساكي (Masaki) رئيس وصاحب معهد كايزن العالمي للإدارة بطوكيو، وهو يتضمن مجموعة من المبادئ أهمها هي:

- أن التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة التعليمية.
- التطوير المستمر والتركيز على تحسين العمليات (Processes) فالتحسين المستمر في العمليات هو الذي يحقق الوصول إلى نتائج عالية الجودة.
- التحسين المستمر للأداء في كل مجالات العمل في المؤسسة التعليمية.
- الإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- أن عمل الإدارة في مهمتين أساسيتين هما : جودة التخطيط ، وجودة التطبيق.

ومثل هذه المبادئ من شأنها أن تؤدي إلى جودة أعلى وتكلفة أقل على عكس ما هو شائع في الأوساط الإدارية من الجودة الأعلى تحتاج لتكلفة أعلى. (**حسان وآخرون، ٢٠٠٥،ص ص ٢٩٤ – ٣٠٦**).

د- أسلوب إدارة المدرسة المصغّرة:

هو نمط من الإدارة تقسم فيه المدرسة إلى ثلاث أو أربع وحدات تعليمية كمدارس صغيرة بداخل المدرسة الكبيرة، وكل وحدة تشتمل على أقسام تعليمية، ولكل قسم أعضاء هيئة تدريس وأنشطة طلابية خاصة به من خلال المجالات المعرفية المختلفة في علوم التكنولوجيا والفنون واللغات. والهدف من هذه التقسيمات الصغيرة تنمية مشاعر الولاء والانتماء، واحتواء الطلاب من خلال الإقامة والحياة داخل المدرسة، مما يساعد على التركيز والتنسيق في المواد التعليمية بما يحقق أعلى جودة تعليمية ويضمن للمعلمين المشاركة في صنع القرارات المدرسية. و هذا النوع من الإدارة يساهم في تقوية وتعزيز جسور التآلف والاحترام بين المعلمين والطلاب. (**أحمد، ٢٠٠٣ ب،ص ١٧٨ – ١٨٠**).

٢) مدير المدرسة وإدارة الجودة الشاملة:

أشار كل من **أحمد والأدرج** إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى الأساليب الإدارية الحديثة الأساسية لتحسين الإدارة المدرسية، حيث تتوقف فعالية المدرسة على الأسلوب الإداري التي تدار به، وما ينتج عن مستوى عالي في الأداء من خلال تمكين العاملين، واستخدام الاستراتيجيات التي تساعد في تفعيل الأداء الإداري داخل المدرسة(**أحمد ،٢٠٠٣ ب ،١٦٩)، و(الأدرج،٢٠٠٧ ،٤٠)**. وقد لخص كل من **شمدت وفنيجان (pp, 1997 , Schmidt and Finnigan 40 – 110)** المهارات الإدارية اللازمة لمدير الجودة الشاملة على النحو التالي:

- وضع أهداف قابلة للقياس و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- أن العمل الجماعي هو الأساس داخل التنظيمات، وعلى مدير المدرسة تدعيم وتيسير ذلك.
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز الأعمال بفاعلية، وهذه مهارة يجب أن يتقنها ويمارسها المدير.
- وضع معايير للرقابة، وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة، والاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- أن يحث المدير الأفراد على التعلم من الأخطاء.
- أن يوفر المدير العلاقات الإنسانية وذلك من خلال المساندة عند تفويض السلطة، والتشجيع على المشاركة في مخاطر تحمل المسئولية، وتوفير فرص التنمية لجميع العاملين بالمدرسة، والاستفادة من الخلفيات الأكاديمية والخبرات في تحقيق أهداف العمل، وحسن الإنصات للأفراد وتنمية الثقة والوضوح والصراحة والابتعاد عن الأوامر والنواهي والانتقاد.
- اعتبار التدريب استثمار في القوى البشرية، ونشر ثقافة الجودة الشاملة وعدم القناعة بما هو كائن إذا كان لا يساير التقدم، وأهمية التعليم المستمر.

في حين يضيف **جوفري دوهيرتي** وظائف أخرى لمدير الجودة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يمتلك رؤية عن الجودة الشاملة لمدرسته.
- يكون موجوداً وجاهزا لاستقبال العلمين والطلاب.
- يضمن أن البنى التنظيمية تحدد المسئوليات وتزود بوضوح تفويض الصلاحيات.
- يلتزم بإزالة الحدود المصطنعة سواءً أكانت تنظيمية أم ثقافية.
- يطوّر آليات مناسبة لمراقبة النجاح وتقويمه.

- يطوّر أنظمة وإجراءات جودة فعّالة.
- يضمن وجود قنوات مناسبة لإيصال أصوات جميع المستفيدين في المدرسة.
- يقود التجديد ضمن مدرسته. **(Doherty, 1999, pp 279, 280)**

فالجانب الرئيسي من دور الإدارة في المدرسة هو تمكين المعلمين من امتلاك الفرص القصوى لتحسين تعلّم طلابهم. فالإدارة المدرسية في المنحى القائم على الجودة تعتمد على تمكين المعلمين وبقية المشتركين في عمليات التعلم والتعليم وذلك باشتراكهم في اتخاذ القرارات، لأن ذلك يعطيهم حماساً أكبر للعمل في المدرسة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

لابد أن يكون لدى أيّ مؤسسة هيكل تنظيمي واضح، يصاحبه تحديد دقيق وواضح للمسؤوليات والصلاحيات لكافة العاملين فيها. إذ ينبغي أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي واضح يبين اختصاصات التقسيمات التنظيمية والوظائف المختلفة ومسئولياتها. كما يشترط أن يتم توضيح مستويات السلطة التي بموجبها يتصرف شاغلوا الوظائف لانجاز مسئولياتهم(**العاني وآخرون، ٢٠٠٢،ص ٦٢)**.

ويعتبر **حسين** التنظيم المدرسي من أهم الوظائف الإدارية لأنه هو العملية التي يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ويحدد العلاقات بينهم بهدف أن تكون جهودهم أكثر كفاءة في تحقيق أهداف منظومة التعليم، فعملية التنظيم هي التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون على تحقيق هدف محدد وتوضيح اختصاص كل منهم ومسئولياته، ومن ثم فإن عملية التنظيم تعني تحقيق درجة عالية من الترابط والتوافق بين العناصر الآتية:

- طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه.
- الظروف التي يتم فيها أداء العمل.
- الموارد والإمكانات المادية المستخدمة في العمل.
- الأفراد المسئولين عن العمل.

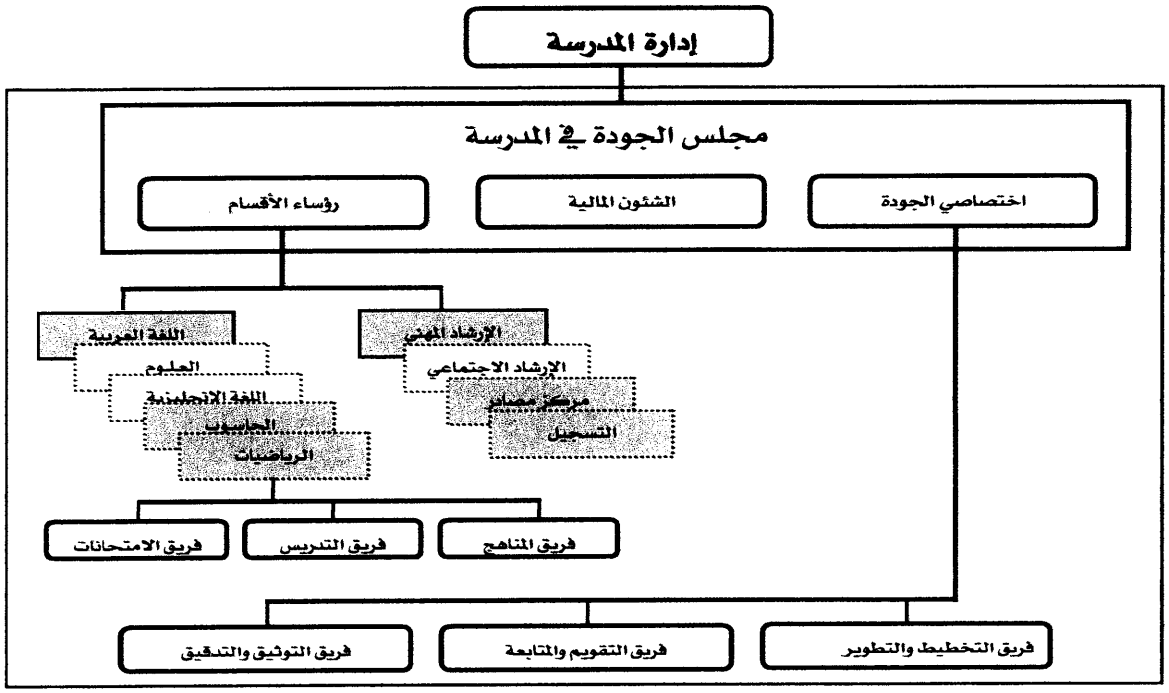
إن التنظيم المدرسي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة ناجحة لتحقيق أهداف المدرسة من خلال مراعاة ما يلي:

- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة والأسس التي يتم عليها.
- تنظيم العلاقات بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة.
- تحديد الاحتياجات وأسس توزيع أعباء العمل ومسئولياته.
- تحديد إجراءات ونظم العمل والأداء.

- تحديد خطوات وأساليب الاتصال بين أقسام المدرسة. (**حسين، ٢٠٠٤،ص ١٢٦**)

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة فعّالة للتغيير التنظيمي في المدرسة، حيث لا يمكن تحسين الجودة من خلال الاستثمار الكبير في التكنولوجيا فقط، وإنما تحقيق الجودة يأتي من الأفراد ومن خلال المناخ التنظيمي. و حيث إن إدارة الجودة الشاملة تعطي فرصة جيدة للأفراد لإعادة تفكيرهم في القيم والمعتقدات التي قد تكون ثابتة وراسخة منذ زمن طويل، وبالتالي العمل على تغييرها بشكل يواكب التغييرات المطلوبة في الأنظمة وحاجات ورغبات المستفيدين المتعددة(**عليمات، ٢٠٠٤،ص ٧٤**).

وقد اقترح **البنا** هيكلاً تنظيمياً للمدارس في مملكة البحرين يتوافق مع توجهات وزارة التربية والتعليم المستقبلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس (أنظر الشكل رقم ٩)، حيث يتكون مجلس الجودة في المدرسة من اختصاصي الجودة ورؤساء الأقسام في المدرسة ومسئول الشؤون المالية ويترأس المجلس مدير المدرسة. ويكون مجلس جودة المدرسة مسئولاً عن إدارة عمليات الجودة في المدرسة واقتراح وإقرار الخطة العامة والخطط التفصيلية ويحدد مهام ومسؤوليات ورئيس كل فريق ويتابع نشاطاتهم. (**البنا، ٢٠٠٧،ص ٢٢**)



الشكل (٨)

الهيكل التنظيمي في المدارس

الشكل مقتبس من (البنا، ٢٠٠٧،ص ٢٢)

خامساً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تعوق إدارة المدرسة عن تحقيق النجاح في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولعل أبرزها ما ذكرها كل من **أحمد وحسين وعليمات والشمري** وهي على النحو التالي:

- تعجل المؤسسة المدرسية لتحقيق نتائج سريعة.
- عدم توافر العناصر البشرية (العاملين) المدربين على إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الإنصات الكافي للمستفيدين من العلمية التعليمية.
- إتباع أنظمة وسياسات لا تتفق وممارسات لا يتوافق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها. **(أحمد، ٢٠٠٣ب ، ص ١٨٤)**
- عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم ، بمعنى تعاقب المديرين على المدرسة الواحدة.
- تعدد المستفيدين من المدرسة يترتب عليه صعوبة تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها.
- ضعف النظام المعلوماتي للمدرسة، بمعنى عدم اعتمادها على التقنية الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الأطراف المعنية في المدرسة.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- تركيز المؤسسة المدرسية على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع العاملين. **(حسين، ٢٠٠٤،ص ٤٣)**
- مقاومة التغيير سواء كان ذلك من الإدارة أو من العاملين.
- عدم وجود رؤية مشتركة بين جميع العاملين بالمدرسة.
- عدم إدراك الإدارة المدرسية والعاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. **(عليمات، ٢٠٠٤ ، ص ٦٦)**
- ضعف الدعم والمساندة لفريق الجودة من قبل الإدارة العليا.
- الهياكل التنظيمية الجامدة. **(الشمري، ٢٠٠٧،ص ٨٤)**

وقد أوضح ديمنج (Deming) نقلاً عن **حسين** أن هناك عدداً من المعوقات يتعين الانتباه إليها وتحاشيها والتي أطلقت عليها أمراض ديمنج الخمسة المميتة وهي: عدم استقرار الهدف، والتركيز على الأهداف القصيرة الأجل، وتقييم الأداء على فترات متباعدة، وعدم ثبات الإدارة، والإدارة باستخدام الأرقام والمشاهدة فقط. **(حسين، ٢٠٠٤، ص٤٥)**

وبعد عرض الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في التعليم، يتضح أن مدخل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق الجودة والنوعية في المؤسسة التعليمية وتعتمد على مبادئ تتلخص في التركيز على التحسين المستمر وتدريب العاملين بشكل مستمر لتطوير أدائهم وتحقيق خدمات تعليمية ذات جودة عالية.بالإضافة إلى تبني فلسفة جديدة ونشر ثقافة الجودة بين جميع المنتسبين في المدرسة والاعتماد على فرق العمل والقيادة التشاركية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.

كما أنه هناك متطلبات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من أهمها التزام القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وصياغة رؤيا ورسالة واضحة لأهداف هذه المؤسسات، بالإضافة على توفير المناخ التنظيمي الملائم لنجاح عملية التطبيق.

و تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمراحل أساسية عديدة بدءاً من مرحلة الإعداد والتهيئة إلى مرحلة الحصول على شهادة الجودة، لذا يجب إتباعها بدقة لتحقيق النجاح المنشود له، وهذا الفصل يعتبر الإجابة على السؤال الفرعي الأول في هذه الدراسة والذي كان مؤداه " ما الأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟".

وبذلك فقد أصبح مدخل إدارة الجودة الشاملة يمثل ثورة إدارية جديدة تعتمد عليه المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛ الأمر الذي أدى إلى انتقاله إلى التعليم وأثبت نجاحا باهراً في هذا المجال ولكن هذا النجاح يكتنفه بعض الصعوبات مما أدى إلى أن يسعى البحث الحالي لمحاولة بناء دليل إرشادى يعين الإدارة المدرسية على الإسترشاد به لتطبيق إدارة الجودة في المدرسة، لكي يُستفاد منه في تطوير العمل بجوانبه الأكاديمية والإدارية كافة، ومن ثم حل المشكلات التي تعاني منها، مما يستدعي الوقوف على مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي في المدارس الثانوية العامة، وهذا موضوع الفصل القادم.

الفصل الرابع

(إجراءات الدراسة الميدانية)

أولاً: عمل استبانة استطلاع رأي.

ثانياً: تصميم الدليـــل الإرشـــادي.

ثالثاً: اختيار عينـــة الدراســـــة.

رابعاً: بناء الاستبانة الميدانيـــة.

خامساً:تطبيق الاستبانة الميدانية.

سادساً: المعالجـــــة الإحصائية.

(الفصل الرابع)
إجراءات الدراسة الميدانية

تقديم:

تناول الفصل السابق الإطار النظري لموضوع الدراسة والذى تضمن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ودليل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم وفي المدرسة بشكل خاص. ويتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة مدى صلاحية تطبيق دليل إرشادي مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة ، ومن ثم تم عرضه على الإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة للتعرف على مدى نسبة صلاحية هذا الدليل الإرشادي للتطبيق في المدارس الثانوية العامة. وتتضمن إجراءات الدراسة الميدانية الخطوات التالية وهي: عمل استبانة استطلاع رأي، تصميم دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين، اختيار عينة الدراسة، بناء الاستبانة الميدانية وتطبيقها، والمعالجة الإحصائية، وفيما يلى توضيح ذلك.

أولاً : عمل استبانة استطلاع رأي:

فبعد الإطلاع على الأدبيات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة والدراسات السابقة التي تناولت هذا المدخل الإداري وكيفية تطبيقه في الواقع التربوي واستشارة ذوي الخبرة في الحقل التربوي من إدارات بعض المدارس الثانوية والمتخصصين بوزارة التربية والتعليم، استطاعت الباحثة تصميم الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين، ومن ثم التأكد من ملاءمته للواقع التربوي في المدارس الثانوية بمملكة البحرين. وتم استطلاع رأي المختصين والمهتمين والإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية من خلال عمل استبانة استطلاع رأي (أنظر ملحق ١)، وهدفت الباحثة من وراء عمل هذه الاستبانة التعرف على ما يلي:

١. استطلاع رأي الإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية نحو أهمية وجود دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية.
٢. تحديد أهم المكونات الأساسية التي يجب أن يشتملها الدليل الإرشادي من وجهة نظر المختصين والمهتمين والإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية بمملكة البحرين.
٣. الأمور التي يجب مراعاتها عند إعداد الدليل الإرشادي.

٤. التمهيد لفريق الإدارة المدرسية بإجراء الاستبانة الرئيسية.

٥. تحديد التقديرات الزمنية لإجراء الاستبانة الرئيسية بعد ذلك.

وقد اشتملت هذه الاستبانة على (٣٢) عبارة تندرج تحت ثلاثة محاور هي:

- أسباب إعداد الدليل الإرشادي.
- الأمور التي يجب مراعاتها عند إعداد الدليل الإرشادي.
- مكونات الدليل الإرشادي.

وقد راعت الباحثة عند إعداد عبارات هذه الاستبانة أن تكون واضحة وتعطي نفس المعنى عند أفراد العينة الاستطلاعية. وقد تم مخاطبة إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم كتابياً بشأن السماح بتطبيق الاستبانة الاستطلاعية في المدارس الثانوية الحكومية (الرسالة الموجهة إلى وزارة التربية والتعليم في ملحق ٢) . حيث جاء رد إدارة التعليم الثانوي بالموافقة، ولكن بعد تحويل الاستبانة لمركز البحوث والتطوير للاطلاع عليها واعتمادها (رد الوزارة في ملحق ٣) .

وكانت نتائج هذه الاستبانة الاستطلاعية هي:

- تأكيد أفراد العينة الاستطلاعية على أهمية إعداد دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين.
- التعرف على الأمور التي يجب مراعاتها عند إعداد الدليل الإرشادي.
- تحديد مكونات الدليل الإرشادي.

ثانياً: تصميم الدليل الإرشادي:

وتمت الإجابة على السؤال الثاني للدراسة والذي كان مؤداه " ما أهم عناصر الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟ " وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، وبالاعتماد على نتائج استبانة استطلاع الرأي والمقابلات الشخصية بذوي الخبرة في مجال التربية وبالتحديد بالإدارات الثانوية في المدارس الثانوية وإدارة التعليم الثانوي، استطاعت الباحثة تحديد المكونات الأساسية التي ينبغي أن يشتمل عليها الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس(أنظر الملحق رقم ٤) حيث يعرض الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين، و يشتمل هذا الدليل على المكونات التالية:

١. مقدمة تعرض بشكل موجز اتجاه وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين نحـــو تطبيـــق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المدرسية.
٢. أهداف الدليل الإرشادي.
٣. إرشادات استخدام الدليل الإرشادي.
٤. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
٥. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
٦. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
٧. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٨. أدوات إدارة الجودة الشاملة.
٩. معايير لتقويم جودة الأداء بالمدرسة.
١٠. وظيفة الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة.
١١. الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
١٢. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
١٣. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
١٤. مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
١٥. مراجع حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
١٦. ملاحق الدليل .

وتم تصميم الدليل وعرضه على عينة من مجتمع الدراسة قبل التطبيق الفعلي في الدراسة الميدانية.

ثالثاً: اختيار عينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

ليس فى الإمكان الحصول على البيانات التى نريدها من المجتمع بشكل مباشر ، إذ أنه من يصعب اللجوء إلى مجتمع الدراسة بأكمله، وخاصة إذ كان هذا المجتمع كبيراً جداً، وبذلك يصبح من العملي اختيار جزء من المجتمع فقط لتطبيق إجراءات البحث عليه، ومن ثم تعميم ما نحصل عليه من عينة الدراسة على المجتمع. **(أبوعلام،١٩٩٨،ص١٤٧)** ' لذلك فـــإن اختيار العينة يساعد الباحث على اختبار مفردات مختلفة، تستطيع أن تجمع منها البيانات التى تسمح لها باشتقاق معلومات عن طبيعة المجتمع الأصلى كله .**(فان دالين، ١٩٩٠،ص٣٨٨)**.

ويذكر **(جاي)** كما نقله **خطاب** أن الحد الأدنى المقبول لحجم العينة لدراسة ما يتوقف على نوع هذه الدراسة، فالحد الأدنى، المقبول في الدراسات الوصفية هي (١٠%) من المجتمع الأصلى الذى تمثله هذه العينة**(خطاب،٢٠٠٢،ص٩٥)**. وتشمل خطوات اختيار العينة كما ذكرتها **رجاء أبوعلام** أربع مراحل هي:

أ- تعريف المجتمع.

ب-تحديد خصائص المجتمع.

ج- الحصول على عينة كافية لتمثيل خصائص المجتمع.

د- اختيار العينة. **(أبوعلام، ١٩٩٨،ص١٤٩)**

وفى ضوء متطلبات الدراسة الحالية وأهدافها، يتمثل مجتمع الدراسة الأصلي من جميع المديرين والمديرات، والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في الإدارات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين، والبالغ عددهم (٧٣) فرداً في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨م موزّعين في (٢٦) مدرسة ثانوية من بنين وبنات في خمس محافظات، والجدول رقم (٢) يوضح توزيع المدارس الثانوية العامة.

جدول (٢)

مدارس التعليم الثانوي العام حسب توزيعها في محافظات البحرين الخمس

م	المحافظة	مدارس البنات	مدارس البنين	العدد الإجمالي للمدارس في كل محافظة
١	العاصمة	مدرسة المنامة	مدرسة الشيخ عبدالعزيز بن محمد	٥ مدارس
		مدرسة خولة	مدرسة النعيم	
			مدرسة أحمد العمران	
٢	المحرق	مدرسة الإستقلال	مدرسة المحرق	٥ مدارس
		مدرسة الحد	مدرسة الهداية الخليفية	
		مدرسة المحرق		

م	المحافظة	مدارس البنات	مدارس البنين	العدد الإجمالي للمدارس في كل محافظة
٣	الوسطى	مدرسة النور	مدرسة التعاون	٩ مدارس
		مدرسة أميمة بنت النعمان	مدرسة الرفاع الشرقي	
		مدرسة مدينة عيسى الثانوية	مدرسة الشيخ عيسى بن علي	
		مدرسة مدينة عيسى التجارية	مدرسة مدينة عيسى	
		مدرسة سترة		
٤	الشمالية	مدرسة العهد الزاهر الثانوية للبنات	مدرسة مدينة حمد	٦ مدارس
		مدرسة مدينة حمد		
		مدرسة سار		
		مدرسة سترة		
		مدرسة جدحفص		
٥	الجنوبية	مدرسة الرفاع الغربي		١ مدرسة

٢. عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من المديرين والمديرات، والمديرين المساعدين والمديرات المساعدات في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين في المحافظات التالية: محافظة العاصمة، الوسطى، والمحافظة الشمالية والذين بلغ عددهم ٥٨ مديراً ومديراً مساعداً من الجنسين.

رابعاً: بناء الاستبانة الميدانية.

بعد الدراسة المتأنية للأدبيات التربوية والنفسية ذات الصلة ببناء الاستبانات ومقاييس التقدير المتدرجة تمكنت الباحثة من تصميم استبانة لقياس تقدير الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس. ولإعداد الاستبانة اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

١- الصورة المبدئية لأداة الدراسة (الاستبانة).

لإعداد الاستبانة في صورتها المبدئية اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى : تحديد محاور الاستبانة.**

استندت الباحثة في تحديدها لمحاور الاستبانة إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، بالإضافة إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي اهتمت ببناء الأدلة، وفي ضوء ذلك تم استخلاص المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: أهداف الدليل الإرشادي المقترح.وتضمن (١٢)عبارة.

المحور الثاني: محتوى الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (٢١) عبارة.

المحور الثالث: مدى ملائمة الدليل الإرشادي المقترح للتطبيق وتضمن (١٣) عبارة.

المحور الرابع: خصائص الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (٩) عبارة.

- **الخطوة الثانية : صياغة عبارات الاستبانة.**

بعد تحديد المحاور الأساسية للاستبانة شرعت الباحثة في صياغة العبارات المندرجة تحت هذه المحاور، والتي ضمت في شكلها الأولي ٥٥ عبارة، وباستخدام تدريج ليكرت ذي المستويات الثلاثة، وتم إلحاق كل عبارة بسلّم ثلاثي يقيس حقوله تقدير الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس وفق التسلسل التالي: أوافق، غير متأكد، لا أوافق.

ولغرض رصد الدرجات حددت الباحثة رقما لكل حقل من حقول الاستبانة، وذلك كما يلي:

جدول (٣)

درجات حقول الاستبانة

الاستجابة	موافق	غير متأكد	غير موافق
الدرجة	٣	٢	١

١. التأكد من صدق الاستبانة .

يعد الصدق validity أحد أهم الأسس التي تتحدد وفقًا لها جودة الأداة. وعادة ما يعرف الصدق على أنه "قياس الأداة ما أعدت لقياسه" **(الرشيدي، ٢٠٠٠،ص ١٦٧)**. ويشير مصطلح الصدق حديثاً إلى عملية جمع وتحليل الدلائل التي تدعم الاستنتاجات التي يستخلصها الباحث بناءً على البيانات التي يجمعها. ومن ثم تعرف الأداة الصادقة على أنها الأداة التي تتيح للباحث بيانات يمكن الاعتماد عليها في التوصل لاستنتاجات صحيحة

وصادقة عن سمات أو اتجاهات أو آراء العينة، وقدرة الأداة على جمع الـدلائل لتـدعيم وتبرير هذه الاسـتنتاجات **(Frankel & Wallen, 2003,p119)**. وقامـت الباحثـة بتطبيق الاستبانة في صورتها المبدئية على عينة من خارج عينة الدراسة من المـديرين والمدرين المساعدين في مدارس مملكة البحرين الثانوية بلغ عددهم (٣)، منهم مـديرة، ومديرتان مساعدتان، وذلك كإجراء من إجراءات التأكد من صدق البناء للاستبانة، وقـد استفادت الباحثة من نتائج التطبيق المبدئي للاستبانة في تعديل أسلوب صـياغة فقـرات الاستبانة التي قد تثير إرباكًا وتشويشًا لدى المستجيب.

كما استخدمت الباحثة مؤشر صدق المحكمين للتأكد من صدق أداة الدراسة، حيث تم عرض الاستبانة على أربعة عشر من السادة المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعة الخليجية، وجامعة البحرين ووزارة التربية والتعلـيم بمملكـة البحـرين، ويوضح الملحق (٥) قائمة أسماء المحكّمين، وقد أشارت الباحثة في الرسالة الموجّهـة للسادة المحكمين بإيجاز إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، ومتغيراتها الأساسية بهدف إيضاح موضوع الدراسة للسادة المحكمين. وقد طلبت الباحثة من السادة المحكّمين إبداء رأيهم حول الأداة بالنسبة لعباراتها، والتأكد من سـلامتها اللغويـة، ودرجـة وضـوح صياغتها، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وإمكان تعديل أو حذف أو إضافة بعض العبارات، ويوضح الملحق (٦) الرسالة الموجهة إلى السادة المحكّمين والصورة المبدئية للاستبانة.

وقد أورد السادة المحكمين مجموعة من الملاحظات والمقترحات المهمة، والتي تمكنـت الباحثة من حصرها في النقاط التالية:

- تعديل مسمى المحور الثالث من " مدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح للتطبيق " إلى " مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح".
- حذف عبارة واحدة من المحور الرابع وذلك لتكرار مضمونها.
- تحسين أسلوب الصياغة في بعض العبارات.
- تصحيح بعض الألفاظ لغوياً.
- حذف لفظ "بوضوح" في عبارات المحور الثاني.
- حذف بعض الألفاظ التي قد تسبب إرباك وتشويش في الفهم.
- تسلسل العبارات في كل محور.
- استبدال كلمة (العاملين) في العبارات بـ (منتسبي المدرسة).
- إضافة أسئلة مفتوحة في نهاية الاستبانة.
- إضافة تعديلات ومقترحات للدليل الإرشادي المقترح.

٢. الصورة النهائية للاستبانة.

وبعد إجراء التعديلات على الاستبانة أثر مقترحات السادة المحكّمين أصبحت الاستبانة تضم (٥٤) عبارة تلتئم تحت أربعة محاور رئيسة، وقد أرفقت الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق (٧).

وضمت الاستبانة في صورتها النهائية المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: أهداف الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (١٢)عبارة.

المحور الثاني: محتوى الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (٢١)عبارة.

المحور الثالث: مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (١٣) عبارة.

المحور الرابع: خصائص الدليل الإرشادي المقترح وتضمن (٨) عبارات.

٣. ثبات الاستبانة.

ويقصد بالثبات هو مدى اتساق عبارات الاستبانة وتجانسها، و للتأكد من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من خارج عينة الدراسة من المديرين والمدرين المساعدين في مدارس مملكة البحرين الثانوية بلغ عددهم (١٢)، منهم (٥) ذكور (مديران وثلاثة مساعدون مدراء)، و (٧) إناث (ثلاث مديرات وأربع مساعدات مديرات)، لذا فإن النسبة الإجمالية لعدد عينة الثبات بلغت ١٦% من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عدده ٧٣ فرداً(٢٥ مديراً ومديرة، ٤٨ مديراً مساعداً ومديرة مساعدة).

ومن ثم حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث إنها أنسب طريقة لحساب ثبات الأوزان المستخدمة في البحوث المسحية كالاستبيانات حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل فقرة وذلك وفقاً للمعادلة التالية(**أبو علام،١٩٩٨،ص٤٢٨**):

معامل ثبات ألفا = حيث:

$$\frac{\text{ن}}{\text{ن}-١} \times \left(١ - \frac{\text{مجـ ع}^{٢}\text{ك}}{\text{ع}^{٢}\text{ك}}\right)$$

- ن = عدد فقرات الاستبيان.
- ع^{٢}ف= تباين الفقرة الواحدة.
- ع^{٢}ك = تباين الاستبيان.

وقد بلغ معامل الثبات العام لمحاور هذه الاستبانة (٠,٩٠) وهذا يدل على ثبات الاستبانة والوثوق بنتائج تطبيقها.

جدول (٤)

حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفاكرونباخ

م	المحور	معامل ألفاكرونباخ
١	أهداف الدليل الإرشادي المقترح.	٠,٨٨
٢	محتوى الدليل الإرشادي المقترح.	٠,٩٣
٣	مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.	٠,٨٦
٤	خصائص الدليل الإرشادي المقترح.	٠,٩٤
	الثبات العام	**٠,٩٠**

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات عال من الوجهة الإحصائية مما يجعل الاستبانة المستخدمة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث تراوح معامل الثبات ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٦ / ٠,٩٤).

خامسا : تطبيق الاستبانة الميدانية.

انتهجت الباحثة مجموعة من الخطوات لتطبيق الاستبانة:

١. لقد تم مخاطبة إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين كتابيا بشأن السماح بتطبيق الاستبانة في المدارس الثانوية الحكومية (الرسالة الموجهة إلى وزارة التربية والتعليم في ملحق ٢). حيث جاء رد إدارة التعليم الثانوي بالموافقة، ولكن بعد تحويل الاستبانة لمركز البحوث والتطوير للاطّلاع عليها واعتمادها (رد الوزارة في ملحق ٣) .

٢. توزيع الاستبانة على المديرين والمديرين المساعدين في المدارس الثانوية الواقعة ضمن العينة، في الفترة الزمنية من ٢٥ / ١١ / ٢٠٠٧م إلى ١٢ / ١٢ / ٢٠٠٧م.

٣. المتابعة الشخصية من جانب الباحثة لعملية التطبيق. فقد زارت الباحثة شخصيا المدارس المشتركة في الدراسة، وتابعت توزيع الاستبانات على أفراد العينة، والتأكد من إجاباتهم الكاملة عليها، ومن ثم استلامها منهم بعد الانتهاء منها.

٤. تفريغ البيانات من الاستبانات الصالحة لعينة الدراسة،ويبين الجدول (٥) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة من أفراد عينة الدراسة.

جدول (٥)

توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

الاستبانات	المدراء		المدراء المساعدون		المجموع
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
الموزعة	٨	١١	١٦	٢٣	٥٨
المسترجعة	٨	٨	١٦	٢٠	٥٢
الصالحة	٨	٨	١٦	٢٠	٥٢

يلاحظ من الجدول إن مجموع عدد الاستبانات الموزعة بلغت (٥٨)، ومجموع عدد الاستبانات المسترجعة بلغت (٥٢) استبانة، جميعها صالحة، أي أنه لم توجد هناك استبانات مستبعدة. ومن ثم فإن النسبة الإجمالية لعدد عينة الدراسة بلغت ٧١% من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عدده ٧٣ فرداً (٢٥ مديراً ومديرة، ٤٨ مديراً مساعداً ومديرة مساعدة).

سادساً: المعالجة الإحصائية.

بعد تفريغ بيانات الاستمارات الصالحة من الاستبانات الموّزعة على أفراد العينة، قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية عن طريق الحاسوب، حيث استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، ومنه تم حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و اختبار "ت" للمقارنة بين متغير الجنس والوظيفة الإدارية وسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

(عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية)

أولاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس

رابعا: التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي:

أ. أهداف التصور المقترح.

ب. منطلقات التصور المقترح.

ت. أبعاد التصور المقترح.

ث. آليات تنفيذ التصور المقترح.

ج. معوقات تطبيق التصور المقترح.

ح. مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح.

خامسا: أبرز نتائج الدراسة الميدانية.

سادسا: التوصيات.

سابعاً: بحوث ودراسات مقترحة.

(الفصل الخامس)

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقديم:

تناول الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية وبيان خطواتها وإجراءاتها، ويهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والتي تتعلق بالسؤال الثالث والرابع بعد تحليل بياناتها إحصائيا، وهذه النتائج تمثل آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح. أما السؤال الخامس فهو يتعلق بنتائج هذه الدراسة بحيث تؤدي إلى تصور مقترح لتطبيق الدليل الإرشادي المقترح لإدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين.

و تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة الميدانية تم تصنيفها كالتالي:

أولاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على ما يلي :

ما مدى الاختلاف بين استجابات عينة الدراسة حول الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و النسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين البالغ عددهم (٥٢) فردا، على عبارات استبانة الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة النسبة المئوية (٩٠ % فأكثر) للحكم على موافقة إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح بدرجة عالية جدا، والنسبة المئوية من (٨٠ % إلى أقل من ٩٠%) على أنها عالية، والنسبة المئوية من(٧٠ % إلى أقل من ٨٠%) على أنها متوسطة، والنسبة المئوية من (٦٠ إلى أقل من ٧٠%) على أنها منخفضة، والنسبة المئوية الأقل من (٦٠%) على أنها منخفضة جداً.

١. عرض وتحليل النتائج الكلية لمحاور الاستبانة.

تمثل محاور الاستبانة وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين نحو صلاحية الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس، والجدول (٦) يعرض المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين

المساعدين من الجنسين الذكور والإناث على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية، وكذلك المتوسط الحسابي الكلي والنسبة المئوية الكلية لجميع المحاور.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

م	المحور	المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
١	المحور الرابع: خصائص الدليل الإرشادي المقترح	٢,٨٥	٩٥,١١
٢	المحور الأول: أهداف الدليل الإرشادي المقترح	٢,٨٣	٩٤,٥٠
٣	المحور الثاني: محتوى الدليل الإرشادي المقترح	٢,٧٩	٩٣,٠١
٤	المحور الثالث: مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح	٢,٥٥	٨٥,٢١
	المتوسط الكلي	٢,٧٥	٩١,٧٧

يتضح من معطيات الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة صلاحية الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين بلغ (٢,٧٥) وبنسبة مئوية بلغت (٩١,٧٧%)، وهذه النسبة المئوية تعد بشكل عام مؤشرا لموافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح بدرجة عالية جداً.

كما يتضح من الجدول (٦) إن المتوسط الحسابي لموافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح تراوح بين (٢,٥٥ - ٢,٨٥) وبنسبة مئوية تراوحت بين (٨٥,٢١ % - ٩٥,١١ %) ، أي ما بين العالية جداً والعالية، وبالتالي يمكن تصنيف المحاور حسب نسبتها المئوية تنازليا كالتالي:

أ- **المحاور التي حصلت على درجة عالية جداً (من ٩٠ % فأكثر):**

- احتل المحور الرابع " خصائص الدليل الإرشادي المقترح " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٥,١١%) .
- احتل المحور الأول " أهداف الدليل الإرشادي المقترح" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وبنسبة مئوية (٩٤,٥٠%).

- احتل المحور الثاني "محتوى الدليل الإرشادي المقترح" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥) وبنسبة مئوية (٩٣,٠١%).

وهذه النسب المئوية تعد مؤشرا لموافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على أهداف ومحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح بدرجة عالية جداً.

ب- المحاور التي حصلت على درجة عالية (٨٠ % إلى ٨٩ %):

- احتل المحور الثالث " مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥) وبنسبة مئوية (٨٥,٢١ %).

وهذه النسبة المئوية لهذا المحور تعد مؤشرا لموافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح بدرجة عالية.

٢. عرض وتحليل نتائج عبارات كل محور .

لتتمة الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، سوف تتناول الباحثة عبارات كل محور من المحاور الأربعة بالعرض والتحليل على النحو التالي:

المحور الأول: أهداف الدليل الإرشادي المقترح

◆ عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول:

يعرض الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لعبارات المحور الأول " أهداف الدليل الإرشادي المقترح " مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول أهداف الدليل الإرشادي المقترح مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية

م	ترتيب العبارة في الاستبانة	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٢	المساهمة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٥٠	٩٦,٢	٢	٣,٨	-	-	٢,٩٦	٩٨,٧٢
٢	١	تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤٩	٩٤,٢	٣	٥,٨	-	-	٢,٩٤	٩٨,٠٨

م	ترتيب العبارة في الاستبانة	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٦	تحفيز الفريق الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٦	٨٨,٥	٦	١١,٥	-	-	٢,٨٨	٩٦,١٥
٤	١١	تنسيق جهود منسوبي المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة.	٤٥	٨٦,٥	٧	١٣,٥	-	-	٢,٨٧	٩٥,٥١
٥	٨	تحديد مسؤوليات الفريق الإداري التي يتطلبها العمل المدرسي.	٤٥	٨٦,٥	٧	١٣,٥	-	-	٢,٨٧	٩٥,٥١
٦	٥	المساعدة في تطوير الفريق الإداري مهنيًا.	٤٥	٨٦,٥	٧	١٣,٥	-	-	٢,٨٧	٩٥,٥١
٧	٣	المساهمة في رفع مستوى الأداء المدرسي.	٤٤	٨٤,٦	٨	١٥,٤	-	-	٢,٨٥	٩٤,٨٧
٨	١٢	خدمة منسوبي المدارس الثانوية.	٤٣	٨٢,٧	٩	١٧,٣	-	-	٢,٨٣	٩٤,٢٣
٩	٧	إرشاد الفريق الإداري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٢	٨٠,٨	١٠	١٩,٢	-	-	٢,٨١	٩٣,٥٩
١٠	٤	توفير الوقت للعاملين في المدرسة لتضمنه على تعليمات جاهزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤١	٧٨,٨	١٠	١٩,٢	١	١,٩	٢,٧٧	٩٢,٣١
١١	٩	تهيئة المناخ المدرسي المناسب لمنسوبي المدرسة لممارسة تجديداتهم وابتكاراتهم.	٤٠	٧٦,٩	١١	٢١,٢	١	١,٩	٢,٧٥	٩١,٦٧
١٢	١٠	تذليل الصعوبات التي تواجه الفريق الإداري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٥	٦٧,٣	١٥	٢٨,٨	٢	٣,٨	٢,٦٣	٨٧,٨٢

يتضح من معطيات الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لأهداف الدليل الإرشادي المقترح تراوحت بين (٢,٩٦-٢,٦٣) وبنسب مئوية تراوحت بين (٩٨,٧٢ % و ٨٧,٨٢ %) ، أي ما بين العالية والعالية جدا ، ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليا كالتالي:

أ- **العبارات التي حصلت على درجة عالية جدا (٩٠ % فأكثر):**

- احتلت العبارة رقم (٢) " المساهمة في نشر ثقافة أدارة الجودة الشاملة في المدرسة " المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) وبنسبة مئوية (٩٨,٧٢ %).
- احتلت العبارة رقم (١) " تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة " المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وبنسبة مئوية (٩٨,٠٨ %).
- احتلت العبارة رقم (٦) " تحفيز الفريق الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. " المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨) وبنسبة مئوية (٩٥,٥١ %).
- احتلت العبارة رقم (١١) " تنسيق جهود منسوبي المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة. " المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٩٨,٧٢ %).
- احتلت العبارة رقم (٨) " تحديد مسؤوليات الفريق الإداري التي يتطلبها العمل المدرسي. " المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٩٥,٥١ %).
- احتلت العبارة رقم (٥) " المساعدة في تطوير الفريق الإداري مهنيًا." المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٩٥,٥١ %).
- احتلت العبارة رقم (٣) " المساهمة في رفع مستوى الأداء المدرسي. " المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٤,٨٧ %).
- احتلت العبارة رقم (١٢) " خدمة منسوبي المدارس الثانوية. " المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وبنسبة مئوية (٩٤,٢٣ %).
- احتلت العبارة رقم (٧) "إرشاد الفريق الإداري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة" المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١) وبنسبة مئوية (٩٣,٥٩ %).
- احتلت العبارة رقم (٤) " توفيّر الوقت للعاملين في المدرسة لتضمّنه على تعليمات جاهزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. " المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧) وبنسبة مئوية (٩٢,٣١ %).

- احتلت العبارة رقم (٩) " تهيئة المناخ المدرسي المناسب لمنسوبي المدرسة لممارسة تجديداتهم وابتكاراتهم." المرتبة الحادية عشرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) وبنسبة مئوية (٩١,٦٧ %).

ب- العبارات التي حصلت على درجة عالية (٨٠ % - ٨٩ %):

- احتلت العبارة رقم (١٠) " تذليل الصعوبات التي تواجه الفريق الإداري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة " المرتبة الثانية عشرة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وبنسبة مئوية (٨٧,٨٢ %).

◈ تحليل نتائج عبارات المحور الأول.

يمكن الاستدلال من الفئة (أ) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على أهداف الدليل الإرشادي المقترح عالية جداً في المساهمة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ودوره في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة وتوفير الوقت للعاملين بالإضافة إلى تحفيزه الفريق الإداري تحديد مسؤوليات أعضاء الفريق وتطويرهم مهنياً وإرشادهم ومساعدتهم في تنسيق جهود منسوبي المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة. كما أن هذا الدليل يساهم في رفع مستوى الأداء المدرسي.

كما يمكن الاستدلال من الفئة (ب) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على أهداف الدليل الإرشادي المقترح عالية فيما يتعلق بتذليل الدليل الإرشادي المقترح للصعوبات التي تواجه الفريق الإداري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من النتائج السابقة في الفئتين (أ) و (ب) توصّلت الباحثة إلى أن أهداف الدليل الإرشادي المقترح تراوحت ما بين العالية جداً والعالية، وتفسّر الباحثة ذلك إلى:

١. أن هذه الأهداف واضحة بنسبة عالية بالنسبة لإدارات المدارس الثانوية و بالتالي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الدليل الإرشادي المقترح في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين
٢. أن إدارات هذه المدارس لديهم وعي بدرجة كبيرة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال جهود وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بعقد دورات تدريبية وورش عمل للإدارات المدرسية على وجه الخصوص في مجال إدارة الجودة الشاملة.
٣. أن إدارات المدارس تدرك أهمية الدليل الإرشادي بشكل كبير، ومدى وضوح أهدافه بالنسبة لهم

المحور الثاني: محتوى الدليل الإرشادي المقترح

عرض نتائج عبارات المحور الثاني:

يعرض الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني " محتوى الدليل الإرشادي المقترح"

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول محتوى الدليل الإرشادي المقترح مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	١٤	الأهداف التي يرمي الدليل إلى تحقيقها واضحة.	٤٩	٩٤,٢	٣	٥,٨	-	-	٢,٩٤	٩٨,٠٨
٢	٢٢	يعرض بوضوح الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.	٤٩	٩٤,٢	٣	٥,٨	-	-	٢,٩٤	٩٨,٠٨
٣	١٣	توضح المقدمة مضمون الدليل.	٤٩	٩٤,٢	٢	٣,٨	١	١,٩	٢,٩٢	٩٧,٤٤
٤	١٧	يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مبسط.	٤٥	٨٦,٥	٧	١٣,٥	-	-	٢,٨٧	٩٥,٥١
٥	١٩	يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	٤٤	٨٤,٦	٨	١٥,٤	-	-	٢,٨٥	٩٤,٨٧
٦	٢٠	يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤٥	٨٦,٥	٦	١١,٥	١	١,٩	٢,٨٥	٩٤,٨٧
٧	٢١	يستعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤٥	٨٦,٥	٦	١١,٥	١	١,٩	٢,٨٥	٩٤,٨٧
٨	٢٨	يشير إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤٤	٨٤,٦	٨	١٥,٤	-	-	٢,٨٥	٩٤,٨٧

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
٩	٢٦	يوضح معايير لتقويم جودة أداء المدرسة.	٤٤	٨٤,٦	٧	١٣,٥	١	١,٩	٢,٨٣	٩٤,٢٣
١٠	٢٧	يبين وظيفة أدوات إدارة الجودة الشاملة.	٤٣	٨٢,٧	٨	١٥,٤	١	١,٩	٢,٨١	٩٣,٥٩
١١	٣٣	يشتمل على معلومات ذات تأثير إيجابي على منسوبي المدرسة.	٤٢	٨٠,٨	٩	١٧,٣	١	١,٩	٢,٧٩	٩٢,٩٥
١٢	٣٠	يتضمن نماذج لاستمارات ذات قيمة وظيفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٢	٨٠,٨	٩	١٧,٣	١	١,٩	٢,٧٩	٩٢,٩٥
١٣	٢٤	يراعي الهيكل التنظيمي المقترح العمل الجماعي.	٤٣	٨٢,٧	٦	١١,٥	٣	٥,٨	٢,٧٧	٩٢,٣١
١٤	١٨	يعرض فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة محفزة.	٤١	٧٨,٨	٩	١٧,٣	٢	٣,٨	٢,٧٥	٩١,٦٧
١٥	٢٩	يقترح مراجع مهمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٢	٨٠,٨	٧	١٣,٥	٣	٥,٨	٢,٧٥	٩١,٦٧
١٦	٣٢	يغطي الجوانب الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	٤٠	٧٦,٩	١١	٢١,٢	١	١,٩	٢,٧٥	٩١,٦٧
١٧	٢٥	يحدد وظائف الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة.	٣٨	٧٣,١	١٤	٢٦,٩	-	-	٢,٧٣	٩١,٠٣
١٨	٢٣	يفعّل الهيكل التنظيمي المقترح عمليات الاتصال بين منسوبي المدرسة.	٣٦	٦٩,٢	١٦	٣٠,٨	-	-	٢,٦٩	٨٩,٧٤
١٩	١٥	الأهداف التي يتضمنها الدليل إجرائية.	٣٥	٦٧,٣	١٧	٣٢,٧	-	-	٢,٦٧	٨٩,١٠
٢٠	٣١	يتضمن جوانب عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٨	٧٣,١	١٠	١٩,٢	٤	٧,٧	٢,٦٥	٨٨,٤٦

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
٢١	١٦	يحتوي على إرشادات كافية لاستخدام الدليل.	٣٤	٦٥,٤	١٣	٢٥	٥	٩,٦	٢,٥٦	٨٥,٢٦

يتضح من معطيات الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمحتوى الدليل الإرشادي المقترح تراوحت بين (٢,٥٦ – ٢,٩٤) و بنسب مئوية تراوحت بين(٨٥,٢٦ % و ٩٨,٠٨ %) أي ما بين العالية والعالية جداً، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي حصلت على درجة عالية جداً(٩٠% فأكثر):

- احتلت العبارة رقم (١٤) " الأهداف التي يرمي الدليل إلى تحقيقها واضحة. " والعبارة رقم (٢٢) " يعرض بوضوح الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وبنسبة مئوية (٩٨,٠٨ %).
- احتلت العبارة رقم (١٣) " توضح المقدمة مضمون الدليل. " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٢) وبنسبة مئوية (٩٧,٤٤ %).
- احتلت العبارة رقم (١٧) "يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مبسط." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧) وبنسبة مئوية (٩٥,٥١ %).
- احتلت العبارة رقم (١٩) " يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة. " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٤,٨٧ %).
- احتلت العبارة رقم (٢٠) " يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة. " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٤,٨٧ %).
- احتلت العبارة رقم (٢١) " يستعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة. " والعبارة رقم (٢٨) " يشير إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة." المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٤,٨٧ %).
- احتلت العبارة رقم (٢٦) " يوضح معايير لتقويم جودة أداء المدرسة." المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وبنسبة مئوية (٩٤,٢٣ %).
- احتلت العبارة رقم (٢٧) " يبين وظيفة أدوات إدارة الجودة الشاملة." المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١) وبنسبة مئوية (٩٣,٥٩ %).

- احتلت العبارة رقم (٣٣) " يشتمل على معلومات ذات تأثير إيجابي على منسوبي المدرسة." المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وبنسبة مئوية (٩٢,٩٥ %).
- احتلت العبارة رقم (٣٠) " يتضمن نماذج لاستمارات ذات قيمة وظيفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة." المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وبنسبة مئوية (٩٢,٩٥ %).
- احتلت العبارة رقم (٢٤) " يراعي الهيكل التنظيمي المقترح العمل الجماعي." المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧) وبنسبة مئوية (٩٢,٣١ %).
- احتلت العبارة رقم (١٨) " يعرض فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة محفزة." والعبارة رقم (٢٩) " يقترح مراجع مهمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة." والعبارة رقم(٣٢) " يغطي الجوانب الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة." المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٧٥) وبنسبة مئوية (٩١,٦ %).
- احتلت العبارة رقم (٢٥) " يحدد وظائف الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة." المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) وبنسبة مئوية (٩١,٠٣ %).

ب- العبارات التي حصلت على درجة عالية (٨٠ % - ٨٩ %):

- احتلت العبارة رقم (٢٣) " يفعّل الهيكل التنظيمي المقترح عمليات الاتصال بين منسوبي المدرسة." المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩) وبنسبة مئوية (٨٩,٧٤ %) .
- احتلت العبارة رقم (١٥) " الأهداف التي يتضمنها الدليل إجرائية." المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وبنسبة مئوية (٨٩,١٠ %) .
- احتلت العبارة رقم (٣١) " يتضمن جوانب عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة." المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وبنسبة مئوية (٨٨,٤٦ %) .
- احتلت العبارة رقم (١٦) " يحتوي على إرشادات كافية لاستخدام الدليل." المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦) وبنسبة مئوية (٨٥,٢٦ %).

◆ **تحليل نتائج عبارات المحور الثاني.**

يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (أ) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على محتوى الدليل الإرشادي المقترح عالية جداً في الأمور التي تتعلق بوضوح أهداف الدليل ووضوح الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة،

بالإضافة إلى أن المقدمة توضح مضمون الدليل. ويتضمن محتوى الدليل على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مبسط ويعرض متطلبات ومراحل ومعوقات إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح بالإضافة إلى أدوات ومعايير تقويم إدارة الجودة الشاملة. كما أن الدليل يتضمن نماذج لاستمارات ومعلومات قيمة ومراجع مهمة في إدارة الجودة الشاملة ويغطي الجوانب الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما ويحدد وظائف الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن الاستدلال من الفئة (ب) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على محتوى الدليل الإرشادي المقترح عالية في تضمنه أهدافاً إجرائية وإرشادات كافية لاستخدامه، كما أنه يقترح هيكل تنظيمي يفعّل عمليات الاتصال بين منسوبي المدرسة. بالإضافة إلى أنه يشتمل على جوانب عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من النتائج السابقة في الفئتين (أ) و(ب) توصلت الباحثة إلى أن عبارات المحور الثاني تراوحت مابين العالية جداً والعالية، وتفسّر الباحثة ذلك:

١. أن محتوى الدليل الإرشادي المقترح واضح وذات علاقة منطقية باحتياجات إدارات المدارس الثانوية العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. أن هذه الإدارات ملمّة بمفهوم ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا يوضّح مدى أهمية حضور هذه الإدارات للدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات التربوية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. أن محتوى هذا الدليل الإرشادي مناسب ومساعد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة وذلك من خلال استجابات إدارات هذه المدارس على أداة الدراسة.

المحور الثالث: مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح

◈ عرض نتائج عبارات المحور الثالث.

يعرض الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث " مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح " مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٤١	يشير إلى معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعكس الواقع الحالي.	٣٩	٧٥	١١	٢١,٢	٢	٣,٨	٢,٧١	٩٠,٣٨
٢	٣٩	يناسب المهام الوظيفية للفريق الإداري بالمدرسة.	٣٨	٧٣,١	١٢	٢٣,١	٢	٣,٨	٢,٦٩	٨٩,٧٤
٣	٤٠	يقترح أدوات عملية لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في المدرسة.	٣٦	٦٩,٢	١٥	٢٨,٨	١	١,٩	٢,٦٧	٨٩,١٠
٤	٣٨	يمكن تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة في الواقع الحالي.	٣٧	٧١,٢	١٣	٢٥	٢	٣,٨	٢,٦٧	٨٩,١٠
٥	٤٦	يراعي حاجات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين في مجلس الجودة.	٣٥	٦٧,٣	١٦	٣٠,٨	١	١,٩	٢,٦٥	٨٨,٤٦
٦	٤٤	يشرك جميع منسوبي المدرسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٩	٧٥	٨	١٥,٤	٥	٩,٦	٢,٦٥	٨٨,٤٦
٧	٣٦	يمكن تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل.	٣٧	٧١,٢	١١	٢١,٢	٤	٧,٧	٢,٦٣	٨٧,٨٢
٨	٣٤	يناسب مستوى خبرات منسوبي المدرسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٣٣	٦٣,٥	١٨	٣٤,٦	١	١,٩	٢,٦٢	٨٧,١٨

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
٩	٤٢	يتضمن تطبيقات عملية تتناسب مع المهام الوظيفية لمنسوبي المدرسة.	٣٤	٦٥,٤	١٣	٢٥	٥	٩,٦	٢,٥٦	٨٥,٢٦
١٠	٣٧	تناسب مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفترة الدراسية.	٣١	٥٩,٦	١٨	٣٤,٦	٣	٥,٨	٢,٥٤	٨٤,٦٢
١١	٣٥	تناسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواقع الحالي في المدرسة.	٢٦	٥٠	٢١	٤٠,٤	٥	٩,٦	٢,٤٠	٨٠,١٣
١٢	٤٥	يحقق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة.	١٦	٣٠,٨	٣٥	٦٧,٣	١	١,٩	٢,٢٩	٧٦,٢٨
١٣	٤٣	يناسب التجهيزات المتوفرة في المدرسة.	١٨	٣٤,٦	٢٣	٤٤,٢	١١	٢١,٢	٢,١٣	٧١,١٥

يتضح من معطيات الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لمدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح تراوحت بين (٢,١٣ – ٢,٩٤) وبنسب مئوية تراوحت بين (٧١,١٥% و ٩٠,٣٨ %) أي ما بين العالية جداً والمتوسطة، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي حصلت على درجة عالية جداً(٩٠% فأكثر):

- احتلت العبارة رقم (٤١) " يشير إلى معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعكس الواقع الحالي. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) وبنسبة مئوية (٩٠,٣٨ %).

ب-العبارات التي حصلت على درجة عالية (٨٠ % - ٨٩ %):

- احتلت العبارة رقم (٣٩) " يناسب المهام الوظيفية للفريق الإداري بالمدرسة." المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩) وبنسبة مئوية (٨٩,٧٤ %).
- احتلت العبارة رقم (٤٠) " يقترح أدوات عملية لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في المدرسة." المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وبنسبة مئوية (٨٩,١٠ %).

- احتلت العبارة رقم (٣٨) " يمكن تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة في الواقع الحالي." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وبنسبة مئوية (٨٩,١٠ %)
- احتلت العبارة رقم (٤٦) " يراعي حاجات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين في مجلس الجودة. " والعبارة رقم (٤٤) " يشرك جميع منسوبي المدرسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة." المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥) وبنسبة مئوية (٨٨,٤٦ %).
- احتلت العبارة رقم (٣٦) " يمكن تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل." المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٣) وبنسبة مئوية (٨٧,٨٢ %).
- احتلت العبارة رقم (٣٤) " يناسب مستوى خبرات منسوبي المدرسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة." المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٢) وبنسبة مئوية (٨٧,١٨ %).
- احتلت العبارة رقم (٤٢) " يتضمن تطبيقات عملية تتناسب مع المهام الوظيفية لمنسوبي المدرسة." المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦) وبنسبة مئوية (٨٥,٢٦ %).
- احتلت العبارة رقم (٣٧) " تناسب مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفترة الدراسية." المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤) وبنسبة مئوية(٨٤,٦٢ %)
- احتلت العبارة رقم(٣٥) " تناسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواقع الحالي في المدرسة." المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ(٢,٤٠) وبنسبة مئوية(٨٠,١٣ %).

ت- العبارات التي حصلت على درجة متوسطة (٧٠ % - ٧٩ %):

- احتلت العبارة رقم (٤٥) " يحقق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة." المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩) وبنسبة مئوية (٧٦,٢٨ %).
- احتلت العبارة رقم (٤٣) " يناسب التجهيزات المتوفرة في المدرسة." المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣) وبنسبة مئوية (٧١,١٥ %).

◆ تحليل نتائج عبارات المحور الثالث:

يمكن الاستدلال من عبارة الفئة (أ) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح عالية جداً فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع الحالي للمدارس الثانوية العامة.

كما يمكن الاستدلال من الفئة (ب) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح عالية في الأمور التطبيقية كمناسبة المهام الوظيفية في الدليل للفريق الإداري بالمدرسة وإمكانية تطبيق الأدوات المقترحة لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة واشتماله على مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تناسب الفترة الدراسية واشتماله على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تناسب الواقع الحالي للمدارس الثانوية العامة. بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي المقترح يمكن تطبيقه في الواقع الحالي للمدرسة.كما أن الدليل يراعي حاجات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين في مجلس الجودة بالإضافة إلى إشراكه جميع منسوبي المدرسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و الدليل يناسب مستوى خبرات منسوبي المدرسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتضمن تطبيقات عملية تتناسب مع مهامهم الوظيفية. كما وأنه يمكن تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل.

في حين يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (ت) أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح متوسطة في الأمور التالية بالنسبة لتحقيقه الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة حيث أن أموراً كهذه تتضح نتائجه بعد التطبيق الفعلي لهذا الدليل الإرشادي. كما أن هذا الدليل يتناسب مع التجهيزات المتوفرة في المدرسة الحالية مع ضرورة الإشارة إلى

من النتائج السابقة ترى الباحثة أن عبارات المحور الثالث تراوحت مابين العالية جداً والعالية والمتوسطة. وتفسّر الباحثة ذلك:

١. أن الدليل الإرشادي المقترح بشكل عام مناسب و يمكن تطبيقه في الواقع الحالي في مدارس التعليم الثانوي العام.
٢. أن المدارس الثانوية الحالية ليست كلها مجهّزة بالشكل الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، فهناك عدداً من المدارس تنقصها الكوادر البشرية والمرافق بالشكل الذي يسهّل عملية تطبيق هذا الأسلوب الحديث.
٣. أنه يجب إعادة النظر في الجوانب التي تتعلق بالتجهيزات الحالية في هذه المدارس.
٤. أن تطبيق الجودة في المدرسة تتطلب مدرّبين مؤهلين ومرافق وأجهزة بأعداد كافية لسّد النقص الحالي في هذه المدارس.
٥. أن تحقيق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة، يعتمد على مدى إمكانية الإدارة المدرسية في تطبيق الدليل الإرشادي المقترح بشكل فعّال بما يحقق نتائج مرضية لكل أفراد المدرسة. و كلّما زاد وعي منسوبي المدرسة بفوائد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، زادت نسبة تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

نتائج المحور الرابع : خصائص الدليل الإرشادي المقترح

عرض نتائج عبارات المحور الرابع:

يعرض الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع " خصائص الدليل الإرشادي المقترح " مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين والمديرين المساعدين حول خصائص الدليل الإرشادي المقترح مرتبة تنازليا بحسب النسبة المئوية

ترتيب العبارة	الرقم المطابق للاستمارة النهائية	العبارة	موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي من (٣)	النسبة المئوية %
			ك	%	ك	%	ك	%		
١	٥٤	يعرض معلومات ذات قيمة تربوية.	٥٠	٩٦,٢	٢	٣,٨	-	-	٢,٩٦	٩٨,٧٢
٢	٤٧	يستخدم لغة مناسبة للمستوى الثقافي في الجودة لمنسوبي المدرسة.	٤٩	٩٤,٢	٣	٥,٨	-	-	٢,٩٤	٩٨,٠٨
٣	٤٨	يستخدم مصطلحات ومفاهيم واضحة.	٥٠	٩٦,٢	١	١,٩	١	١,٩	٢,٩٤	٩٨,٠٨
٤	٥٠	يقدم الموضوعات بطريقة متسلسلة.	٤٧	٩٠,٤	٥	٩,٦	-	-	٢,٩٠	٩٦,٧٩
٥	٤٩	يستخدم جملاً قصيرة في الغالب.	٤٨	٩٢,٣	-	-	٤	٧,٧	٢,٨٥	٩٤,٨٧
٦	٥٢	يقدم أشكالاً توضيحية مناسبة.	٤٢	٨٠,٨	٨	١٥,٤	٢	٣,٨	٢,٧٧	٩٢,٣١
٧	٥١	يمكن استخدام الدليل بسهولة.	٣٩	٧٥	١٢	٢٣,١	١	١,٩	٢,٧٣	٩١,٠٣
٨	٥٣	يعرض ملاحظات في نهاية بعض الموضوعات للزيادة في الإيضاح.	٤٢	٨٠,٨	٦	١١,٥	٤	٧,٧	٢,٧٣	٩١,٠٣

تشير معطيات الجدول (١٠) إلى أن المتوسطات الحسابية حول خصائص الدليل الإرشادي المقترح تراوحت بين (٢,٧٣ – ٢,٩٦) وبنسب مئوية تراوحت بين (٩١,٠٣% و ٩٨,٧٢ %) أي بدرجة عالية جداً، حيث أن جميع عبارات هذا المحور

حصلت على درجة عالية جداً (٩٠% فأكثر)، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليا كالتالي:

- احتلت العبارة رقم (٥٤) " يعرض معلومات ذات قيمة تربوية. " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦) وبنسبة مئوية (٩٨,٧٢ %).
- احتلت العبارة رقم (٤٧) " يستخدم لغة مناسبة للمستوى الثقافي في الجودة لمنسوبي المدرسة. " والعبارة رقم (٤٨) " يستخدم مصطلحات ومفاهيم واضحة." المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) وبنسبة مئوية (٩٨,٠٨ %).
- احتلت العبارة رقم (٥٠) " يقدم الموضوعات بطريقة متسلسلة. " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٠) وبنسبة مئوية (٩٦,٧٩ %).
- احتلت العبارة رقم (٤٩) " يستخدم جملاً قصيرة في الغالب." المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبنسبة مئوية (٩٤,٨٧ %).
- احتلت العبارة رقم (٥٢) " يقدم أشكالاً توضيحية مناسبة." المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧) وبنسبة مئوية (٩٢,٣١ %).
- احتلت العبارة رقم (٥١) " يمكن استخدام الدليل بسهولة." والعبارة رقم (٥٣) " يعرض ملاحظات في نهاية بعض الموضوعات للزيادة في الإيضاح." المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) وبنسبة مئوية (٩١,٠٣ %).

◆ **تحليل نتائج عبارات المحور الرابع:**

يمكن الاستدلال من عبارات الجدول السابق لهذا المحور أن درجة موافقة إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين على خصائص الدليل الإرشادي المقترح عالية جداً في عرضه معلومات ذات قيمة تربوية واستخدامه لغة مناسبة للمستوى الثقافي في الجودة لمنسوبي المدرسة بحيث يستخدم مصطلحات ومفاهيم واضحة ويقّدم الموضوعات بطريقة متسلسلة وجملاً قصيرة في الغالب. كما ويتضمن أشكالاً توضيحية مناسبة وملاحظات في نهاية بعض الموضوعات للزيادة في الإيضاح، وهذه الأمور كلها تساعد على إمكانية استخدام الدليل بسهولة.

من النتائج السابقة في الفئتين (أ) و(ب) توصلت الباحثة أن عبارات المحور الرابع احتلت كلها نسبة عالية جداً. وتفسّر الباحثة ذلك:

١. أن خصائص الدليل الإرشادي المقترح واضحة وسهلة الاستخدام من حيث اللغة ووضوح الأشكال وتسلسل المواضيع فيها.

٢. أن هذا الدليل يعتبروثيقة فعّالة ومهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية العامة بمملكة البحرين.

٣. إن هذا الوضوح في خصائص الدليل الإرشادي يرجع بنسبة عالية إلى استطلاع آراء عينة من إدارات المدارس والمختصين التربويين في هذا المجال واستشارتهم قبل بناء الدليل ومن ثم عرضه على عينة تجريبية قبل تطبيق الدراسة الفعلية على عينة الدراسة.

السؤال المفتوح.

وينص هذا الجزء من الاستبانة على ثلاثة أسئلة مفتوحة كالتالي:

☒ **ما مقترحاتك لتطوير الدليل الإرشادي المقترح ؟**

☒ **هل هناك معوقات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من وجهة نظركم وكيف يمكن التغلب عليها؟**

والهدف من وراء هذا السؤال إعطاء المديرين فرصة التعبير كتابيا عن مقترحاتهم لتطوير الدليل الإرشادي المقترح.

- **عرض أهم ما جاء في إجابات الإدارات المدرسية.**

بعد قراءة الباحثة إجابات المدراء والمدراء المساعدين على الأسئلة المقالية، تمكنت من استخلاص مجموعة من النقاط العامة حول هذه الإجابات وهي كالتالي:

☒ **مقترحات إدارات مدارس التعليم الثانوي العام لتطوير الدليل الإرشادي المقترح:**

تمكنت الباحثة استخلاص أهم مقترحات هذه الإدارات لتطوير الدليل الإرشادي المقترح وإيجازها في النقاط التالية:

١- أخذ وجهة نظر أولياء الأمور في تطوير الدليل الإرشادي المقترح باعتبارهم جزء من المستفيدين إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.

٢- نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المدرسة وتعريفهم بالدليل الإرشادي وكيفية تطبيقه في المدرسة.

٣- تطبيق الدليل الإرشادي المقترح في إحدى المدارس الثانوية العامة كإجراء تجريبي وذلك لتعميمه على بقية المدارس الثانوية بعد دراسة نتائج التطبيق وإجراء التعديلات اللازمة عليه.

٤- إدراج بعض المراجع الكترونية في مجال إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المراجع الموجودة في الدليل.

٥- استخدام الألوان في الأشكال التوضيحية في الدليل الإرشادي المقترح.

☒ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات مدارس التعليم الثانوي العام:

تضمن الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة على عدد من المعوقات في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد استطاعت الباحثة من حصر عدد من المعوقات من خلال الاستبانة وذلك للتوصل إلى معوقات إضافية من وجهة نظر إدارات المدارس الثانوية العامة التي طبقت عليه هذه الدراسة. وتمكنت الباحثة استخلاص النقاط التالية:

١. نقص الوعي الثقافي في مجال إدارة الجودة الشاملة بين منتسبي المدرسة وعدم وعيهم لأهمية وفوائد تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في الإدارة.
٢. عدم قناعة بعض الأفراد العاملين في المدرسة من إداريين و مدرسين بتطبيق أسلوب غدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٣. رفض بعض الأفراد العاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين لتجديد وتطوير أسلوب الإدارة وذلك بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتفضيل الأساليب القديمة في الإدارة.
٤. رفض بعض الأفراد العاملين في المدرسة من مدرسين وإداريين لأسلوب الفرق و الجماعات التعاونية في أداء بعض مهام المدرسة وتفضيل الأسلوب الفردي.
٥. عدم كفاءة بعض أفراد الإدارة المدرسية من ناحية القدرات والخبرات التربوية لتولي دور المدير أو المدير المساعد.
٦. عدم توفر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بسبب ضعف الرواتب وقلة الحوافز لتشجيع المعلمين على العمل والإبتكار.
٧. انخفاض الميزانية المالية لهذه المدارس ونقص الموارد المالية اللازمة لشراء المعدات والأجهزة الضرورية للمدرسة بما يتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٨. نقص الكوادر البشرية من المختصين والمتدربين في مجال إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٩. مركزية وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات فيما يخص هذه المدارس.
١٠. عدم ملاءمة المناهج الدراسية الحالية مع إدارة الجودة الشاملة وذلك لاعتماد أغلبها على الكم وليس الكيف.

١١. عدم توفر التجهيزات الحديثة بأعداد مناسبة في هذه المدارس فيما يخص أجهزة الحاسوب والمصادر الكترونية والكتب والدوريات كمراجع أساسية للطلبة والمدرسين.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على ما يلي :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الدليل الإرشادي المقترح تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والوظيفة الإدارية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) لاستجابات المديرين (ن = ٥٢)، على درجات كل محور من المحاور الأربعة للاستبانة حسب متغير سنوات الخبرة والجنس والوظيفة الإدارية.

١) تأثير سنوات الخبرة على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ- عرض النتائج ذات الصلة بتأثير سنوات الخبرة على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعرض الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير سنوات الخبرة على موافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتحديد دلالة الفروق بين خبرات الإدارات المدرسية التي تقل عن عشر سنوات وعشر سنوات فأكثر على مدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح

المحور	أقل من ١٠ سنوات ن = ٣٣		١٠ سنوات فأكثر ن = ١٩		(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
الأول	٣٤,١٢	٢,١٠	٣٣,٨٤	٢,٧٩	٠,٦٨٥	٥٠	غير دال

المحور	أقل من ١٠ سنوات ن = ٣٣		١٠ سنوات فأكثر ن = ١٩		(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
الثاني	٥٨,٨٢	٣,١٤	٥٨,٢١	٤,٤٣	٠,٥٦٧	٥٠	غير دال
الثالث	٣٤,١٢	٣,٧٦	٣١,٦٨	٤,٧٦	٠,٠٤٧	٥٠	دال
الرابع	٢٢,٩٤	١,٣٢	٢٢,٦٣	١,٧٣	٠,٤٧٥	٥٠	غير دال

- يتضح من الجدول (١١) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدون خبرتهم تقل عن عشر سنوات والمدراء و المدراء المساعدون الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر فيما يتعلق بمدى موافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح، وذلك في المحاور التالية:
  - **المحور الأول:** أهداف الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الثاني:** محتوى الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الرابع:** خصائص الدليل الإرشادي المقترح.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدون فيما يتعلق بمدى موافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح، وهذه الفروق لصالح الإدارات التي تقل خبراتهم عن عشر سنوات، وذلك في المحور الثالث: مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.

ب- تحليل النتائج ذات الصلة بتأثير سنوات الخبرة على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١١) بأن هناك اتفاقاً بين الإدارات المدرسية الذين تقل خبرتهم عن العشر سنوات والإدارات المدرسية الذين تكون خبرتهم عشر سنوات فأكثر فيما يتعلق بأهداف ومحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح، وترّجع الباحثة هذا الاتفاق إلى اعتماد هذه المحاور على الجانب النظري في الدليل حيث حصلت هذه الإدارات على دورات وورش عمل في مجال إدارة الجودة الشاملة التي أعدتها وزارة التربية والتعليم.

كما يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١١) وجود اختلاف بين الإدارات المدرسية الذين تقل خبرتهم عن العشر سنوات والإدارات المدرسية الذين تكون خبرتهم عشر سنوات

فأكثر في إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بمدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح لصالح الإدارات التي تقل خبرتها عن عشر سنوات، وتعزي الباحثة سبب هذا الاختلاف إلى قرب فترة حصول هذه الفئة من الإدارات المدرسية التي تقل خبرتها عن العشر سنوات على دبلوم في الإدارة المدرسية وحداثة الأساليب الإدارية التي تناولتها هذه الدورات التي حضرتها هذه الإدارات والتي من ضمنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.

٢) تأثير الجنس على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- عرض النتائج ذات الصلة بتأثير الجنس على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعرض الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير النوع على موافقة إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين على الدليل الإرشادي المقترح.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لتحديد دلالة الفروق بين استجابات متوسطي الجنس من الذكور والإناث لمدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح

المحور	ذكر ن = ٢٤		أنثى ن = ٢٨		(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
الأول	٣٣,٠٨	٢,٧٣	٣٤,٨٢	١,٦٣	٠,٠١٠	٥٠	دال
الثاني	٥٨	٣,١٣	٥٩,١١	٤,٠٠	٠,٢٧٨	٥٠	غير دال
الثالث	٣٢,١٧	٤,١٤	٣٤,١٤	٤,٢٥	٠,٠٩٧	٥٠	غير دال
الرابع	٢٢,٤٢	١,٦٩	٢٣,١٨	١,١٩	٠,٠٦٣	٥٠	غير دال

يمكن من خلال الجدول (١٢) عرض النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في إدارات المدارس الثانوية فيما يتعلق بمدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح، وذلك في المحاور التالية:
  - **المحور الثاني:** محتوى الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الثالث:** مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الرابع:** خصائص الدليل الإرشادي المقترح.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات الذكور والإناث في إدارات المدارس الثانوية فيما يتعلق بمدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح، وهذه الفروق لصالح الإناث، وذلك في المحور التالي:
  - المحور الأول: أهداف الدليل الإرشادي المقترح.

ب- تحليل النتائج ذات الصلة بتأثيرالجنس على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١٢) عدم وجود اختلاف بين الإدارات المدرسية بالتعليم الثانوي العام بمملكة البحرين من الجنسين فيما يتعلق بمحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح، بالإضافة إلى مدى إمكانية تطبيق هذا الدليل. وتفسر الباحثة عدم وجود هذا الاختلاف من كون المديرين والمديرات مروا بذات الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، حيث تحرص وزارة التربية والتعليم أثناء تنظيم الدورات على أن تشتمل تلك الدورات على كلا الجنسين، وبالتالي لم توجد مؤثرات أو عوامل تزيد من مستوى فهم هذه الإدارات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المدرسة لذلك لا توجد اختلافات في مكونات وخصائص هذا الدليل وإمكانية تطبيقه.

كما يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١٢) وجود اختلاف بين الذكور والإناث في إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بأهداف الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات هذه المدارس، وهذا الاختلاف لصالح جنس الإناث.

وتفسّر الباحثة هذا الاختلاف من خلال ملاحظتها للواقع التربوي في المدارس الثانوية، حيث أن لجنة الجودة في مدارس الثانوية بنات تفعّل أكثر من مدارس الثانوية بنين من خلال ورش العمل والندوات التربوية في مجال إدارة الجودة الشاملة وهذا انعكس على فهمهم لأهداف الدليل الإرشادي المقترح.

٣) تأثير الوظيفة الإدارية على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أ- عرض النتائج ذات الصلة بتأثير الوظيفة الإدارية على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعرض الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) المتعلقة بمدى تأثير متغير الوظيفة الإدارية على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين نحو مدى إمكانية الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات المدراء والمدراء المساعدين على مدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح

المحور	مدير (ة) ن = ١٦		مدير (ة) مساعد(ة) ن = ٣٦		(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
الأول	٣٣,٦٢	٢,٣٣	٣٤,١٩	٢,٣٨	٠,٤٢٦	٥٠	غير دال
الثاني	٥٧,٦٨	٤,١٤	٥٩	٣,٣٧	٠,٢٣٣	٥٠	غير دال
الثالث	٣٢,٨٧	٤,٨٥	٣٣,٣٨	٤,٠٦	٠,٦٩٣	٥٠	غير دال
الرابع	٢٢,٨١	١,٣٢	٢٢,٨٣	١,٥٥	٠,٩٦٣	٥٠	غير دال

- يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١٣) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدين من كلا الجنسين في إدارات المدارس الثانوية فيما يتعلق بمدى الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح، وذلك في جميع المحاور وهي:
  - **المحور الأول:** أهداف الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الثاني:** محتوى الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الثالث:** مدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.
  - **المحور الرابع:** خصائص الدليل الإرشادي المقترح.

ب- تحليل النتائج ذات الصلة بتأثير الوظيفة الإدارية على استجابات المستجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتضح من النتائج الخاصة بالجدول (١٣) بأن هناك اتفاق بين المدراء والمدراء المساعدون من كلا الجنسين في إدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بمدى(بـ) الموافقة على الدليل الإرشادي المقترح، وذلك في جميع المحاور. و تفسّر الباحثة عدم وجود هذا الاختلاف بسبب حداثة تناول موضوع مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وعدم تناوله في البحث والدراسة بشكل معمق إلا مؤخرا. وبما أن غالبية هذه الإدارات بمملكة البحرين هم من خريجي جامعة البحرين والجامعات العربية ، فإن ذلك انعكس على مستوى فهمهم لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية وورش العمل التي قامت وزارة التربية والتعليم بإعدادها شملت جميع أعضاء الإدارات المدرسية من مديرين و مديرين مساعدين. لذلك لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين؟

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنها ارتأت أن تقدّم تصوراً مقترحاً لتطبيق هذا الدليل الإرشادي المقترح في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.

رابعاً: التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي:

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة والدارسات السابقة، ومن نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال استخلاص آراء إدارات المدارس الثانوية العامة وآراء التربويين والمختصين في إدارة الجودة الشاملة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تبلور الباحثة التصور المقترح لتطبيق الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين. وتعني الباحثة بالتصور وضع إطار عام يوضح إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح في المدارس الثانوية بمملكة البحرين من أجل تحسين وتجويد مستوى الأداء المدرسي وبالتالي تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة على أكمل وجه ممكن، ومن هنا جاء التصور المقترح وفقا للمحاور التالية:

أ. أهداف التصور المقترح.
ب. منطلقات التصور المقترح.
ت. أبعاد التصور المقترح.
ث. آليات تنفيذ التصور المقترح.
ج. معوقات تطبيق التصور المقترح.
ح. مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح.

وفيما يلى توضيح ذلك:

أ. أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور لتحقيق الآتي:

١. توضيح الإجراءات والإرشادات، وقواعد العمل الخاصة بالبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.
٢. إعداد أداة يمكن الارتكاز عليها في تكوين إطار منهجي يساعد في عمليات المناقشة أو التجريب في الواقع العملي.
٣. تسهيل تطبيق الدليل الإرشادي المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة وتجنب معوقات التطبيق
٤. تقديم رؤية جديدة للعمل الإداري في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
٥. الإسهام في حل المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
٦. رفع مستوى جودة خدمات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
٧. تحقيق رغبة وزارة التربية والتعليم فى تطبيق الجودة الشاملة فى التعليم.

ب. منطلقات التصور المقترح:

يمكن تقسيم منطلقات التصور المقترح إلى التالي:

١. منطلقات فكرية:

- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد أبرز مداخل التطوير للمؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر.
- أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعد مواكبة للتطورات التي تحدث في كل المجالات وتأكيداً على الدور الجديد المُلقَى على مؤسسات التعليم.
- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يهتم بالعنصر البشري وضرورة تدريبه وتطوير مهاراته وقدراته بما يعزز من تأديته لعمله على أكمل وجه.

- أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم سيسهم في تفعيل أنشطتها للقيام بوظائفها.
- أن مد خل إدارة الجودة الشاملة طُبق في المؤسسات التعليمية في بلدان العالم المتقدم وأثبت نجاحا ملموسا، وأن تلك المؤسسات أوجدت نماذج تطبيقية تعتمد على ظروفها ونظرتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعطي مؤشراً بإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم.
- أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يهتم فقط بجودة المخرجات فقط بل يهتم بتحقيق الجودة في جميع الأنشطة والأعمال (جودة المدخلات والعمليات)، التي تؤدي إلى جودة المخرجات.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق الجودة والنوعية في المؤسسة التعليمية.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تفعيل الأداء داخل المدرسة من خلال تكوين قاعدة معرفية تساعد في تحقيق جودة العمليات الإدارية وتحقيق تحسينات واضحة في الأداء.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعّد مواكبة لتطورات العصر الذي تتسارع أحداثه وتتراكم معارفه وتتنوع فيه أشكال الصراع، حيث أصبحت الجودة في مختلف مجالات الحياة مطلوبة ومن بينها القطاع التعليمي حتى يواكب هذه التغيرات السريعة ويصبح نظاماً تعليمياً ذات جودة عالية.
- إن إدارة الجودة الشاملة تمّر بست مراحل أساسية كالتالي:
  - مرحلة الإقناع
  - مرحلة الإعداد والتهيئة
  - مرحلة التخطيط
  - مرحلة التطبيق
  - مرحلة الرقابة والتقييم
  - مرحلة تبادل ونشر الخبرات
- إن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من أهمها:
  - التزام القيادة الإدارية بالمدرسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تعزيز نشر ثقافة الجودة الشاملة وبناء رؤية شاملة ودعم دور العاملين وإسهاماتهم في المدرسة.
  - تحديد أهداف المدرسة من خلال تحديد رؤية ورسالة واضحة وموّجهة لاحتياجات سوق العمل.

- تشجيع العمل الجماعي وتحفيز جميع العاملين بالمدرسة.
- تشجيع السلطة التشاركية وتدريب منسوبي المدرسة من أجل التحسين المستمر.

- إن من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة تتلخص في النقاط التالية:
  - ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات المؤسسة التعليمية.
  - زيادة قدرة المدرسة على استيعاب التغييرات البيئية السريعة.
  - زيادة درجة الرضا لكل منسوبي المدرسة.
  - تحسين المخرجات التعليمية وإمكانية القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.

٢.منطلقات ميدانية:

- لما كانت الدارسة تهدف إلى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح فإن الباحثة ترى أن الركيزة الأساسية لهذا التصور المقترح تنبثق من مدى أهمية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- المؤشر الأساسي لنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم الصناعي في مدارس التعليم الثانوي الصناعي بمملكة البحرين.
- الحاجة لمصدر عملي لنشر ثقافة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة وتسهيل عملية التطبيق لإدارات هذه المدارس.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية نسبة عالية لمدى صلاحية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين وهذا يفسّر مدى احتياج هذه المدارس لهذه الوثيقة العملية في التطبيق

ت. أبعاد التصور المقترح:

تتحدد أبعاد التصور المقترح في محتوى الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:

- مقدمة حول الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميته.
- الأهداف التي يسعى الدليل الإرشادي إلى تحقيقها.
- بعض الإرشادات الهامة لاستخدام الدليل الإرشادي المقترح.
- جانب نظري يعرض إدارة الجودة الشاملة في التعليم ويشمل النقاط التالية:
  - مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
  - فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
  - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

- متطلبات تطبيق غدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- معايير تقويم جودة الأداء في المدرسة.
- وظيفة الإدارة المدرسية.
- الهيكل التنظيمي للمدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- بعض مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- مراجع حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

◆ جانب عملي في صورة ملاحق ويشمل على استبانات جاهزة للتطبيق كنماذج وبعض النشرات التي تسهم في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

ج. آليات تنفيذ التصور المقترح:

بما أن الدراسة الحالية هدفت لتحسين جودة التعليم في مدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين، فلابد أن يتم تنفيذ هذا التصور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا وذلك بإتباع الخطوات التالية:

١. اقتناع المسئولين في وزارة التربية والتعليم بأهمية الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.
٢. اختيار وتحديد عدد من المدارس الثانوية العامة لتطبيق الدليل الإرشادي كإجراء تجريبي.
٣. تهيئة هذه المدارس لتطبيق الدليل الإرشادي وذلك بإعداد ورش عمل ودورات تدريبية يتم فيها تدريب هذه الإدارات على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الدليل الإرشادي المقترح.
٤. عمل تقييم مبدئي لهذه المدارس للوقوف على احتياجات هذه المدارس واتجاهات العاملين فيها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعمل الإجراءات اللازمة لمتطلبات تطبيق الجودة فيها.
٥. البدء بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بتوظيف الدليل الإرشادي في هذه المدارس.
٦. متابعة سير عملية التطبيق من قبل المختصين والمسئولين بوزارة التربية والتعليم وتدوين وتوثيق النتائج باستمرار.

٧. عمل تقويم مرحلي للأداء المدرسي في هذه المدارس كخطوة لتأكد من سير عملية تطبيق الجودة بنجاح والتأكد من نجاح بلوغ أهداف تجويد التعليم.
٨. تحسين عملية التطبيق في ضوء هذه النتائج.
٩. عمل تقويم ختامي لأداء هذه المدارس.
١٠.تحليل نتائج التقويم الختامي تمهيداً للوقوف على مدى نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام الدليل الإرشادي المقترح.
١١. وضع المقترحات اللازمة لتطوير الدليل الإرشادي بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.
١٢. طباعة الدليل الإرشادي وتعميمه للتطبيق في باقي المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
١٣. متابعة عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس باستمرار من قبل المختصين بوزارة التربية والتعليم من أجل التحسين والتطوير المستمر.

ح. معوقات تطبيق التصور المقترح:

هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. عدم تبني المسئولين بوزارة التربية والتعليم للدليل الإرشادي المقترح كتسهيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.
٢. عدم توافر الميزانية المادية المطلوبة لتجهيز هذه المدارس بما يلزم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمختصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
٤. عدم نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين جميع منتسبي المدرسة بالشكل الوافي المطلوب.
٥. عدم اقتناع الإدارة المدرسية بشكل تام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.
٦. عدم نشر وتوزيع الدليل الإرشادي المقترح وكيفية تطبيقه بالكيفية والأعداد المطلوبة.

خ. مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح:

يمكن محاولة التغلب على المعوقات السابقة من خلال تحقيق الأمور التالية:

١. تبني وزارة التربية والتعليم للدليل الإرشادي المقترح وتعميمه على المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
٢. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بشكل كاف بين جميع منتسبي المدارس الثانوية العامة من خلال تطبيق الدليل الإرشادي المقترح وكيفية استخدامه.
٣. طبع وتوزيع الدليل الإرشادي المقترح بأعداد كافية على جميع المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين وإلزام إدارات هذه المدارس بتطبيقه تسهيلاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٤. تزويد المدارس بكافة التجهيزات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير الميزانية المادية المطلوبة لهذه المدارس.
٥. توفير المدربين المؤهلين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأعداد كافية في جميع المدارس الثانوية العامة وتدريب جميع منتسبي المدرسة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري.

خامساً: أبرز نتائج الدراسة الميدانية:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

١. إن الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام صالح للتطبيق بنسبة عالية جداً بلغت (٩١,٧٧%).
٢- إن خصائص الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة احتلت المرتبة الأولى بنسبة عالية جداً بلغت (٩٥,١١%).
٣- إن الأهداف الخاصة بالدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة احتلت المرتبة الثانية بنسبة عالية جداً بلغت (٩٤,٥٠%).
٤- إن المحتوى الخاص بالدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة احتل المرتبة الثالثة بنسبة عالية جداً بلغت (٩٣,٠١%).
٥- إن إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارات هذه المدارس احتلت المرتبة الرابعة بنسبة عالية بلغت (٨٥,٢١%).
٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدون الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات والمدراء و المدراء المساعدون الذين خبرتهم عشر سنوات فأكثر فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين فيما يتعلق بأهداف ومحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح.

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء والمدراء المساعدون فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين، وهذه الفروق لصالح الإدارات التي تقل خبراتهم عن عشر سنوات، وذلك فيما يتعلق بمدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح.

٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المديرون والمديرون المساعدون وبين المديرات و المديرات المساعدات فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك فيما يتعلق بمحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مدى إمكانية تطبيق هذا الدليل المقترح.

٩- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات المديرين والمديرين المساعدين والمديرات و المديرات المساعدات فيما يتعلق بمدى ملاءمة الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفروق لصالح الإناث، وذلك فيما يتعلق بأهداف الدليل الإرشادي المقترح.

١٠- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المديرين و المديرات وبين المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمدى إمكانية تطبيق الدليل الإرشادي المقترح، وذلك فيما يتعلق بأهداف ومحتوى وخصائص الدليل الإرشادي المقترح بالإضافة إلى مدى إمكانية تطبيق هذا الدليل المقترح.

سادساً: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

١. ضرورة تبنى المسئولون بوزارة التربية والتعليم مسؤولية نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة لجميع منتسبي المدارس بشكل عام وعلى وجه الخصوص المدارس الثانوية العامة من خلال إعداد وإقامة دورات تدريبية ومحاضرات وورش عمل تختص بإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

٢. ضرورة اعتماد المسئولون بوزارة التربية والتعليم الدليل الإرشادي المقترح الذي أسفرت عنه هذه الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين وتعميمه على هذه المدارس.

٣. إعادة النظر في واقع الإدارات الحالية بالمدارس الثانوية تمهيداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

٤. إرشاد الإدارات المدرسية وتعريفهم بالدليل الإرشادي المقترح وتدريبهم على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوظيف هذا الدليل.
٥. ضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم فكرة تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٦. عمل برامج ودورات تدريبية خاصة لإدارات المدارس لجميع المراحل حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تطبيقها في المدرسة.
٧. تقويم مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها لدى إدارات المدارس الثانوية بعد حصولهم على البرامج التدريبية اللازمة.
٨. ضرورة تبنى وزارة التربية والتعليم مسئولية تدريب وتأهيل المختصين في إدارة الجودة الشاملة وذلك كجزء أساسي لتشكيل مجلس الجودة في المدرسة.
٩. إثراء الدليل الإرشادي الحالي باستراتيجيات جديدة يمكن أن يسهم في تطويره وأن يتبنى إعداده فريق من المختصين في إدارة الجودة الشاملة وذلك لمواكبة مستجدات العصر الذي نعيشه.

سابعاً: بحوث ودراسات مقترحة:

استكمالاً لنتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية وذلك في المجالات التالية:

١. إجراء دراسات تجريبية لمعرفة أثر توظيف الدليل الإرشادي المقترح في تجويد العملية التعليمية.
٢. إجراء دراسات تقويمية على إدارات المدارس الثانوية العامة يتم من خلالها التحقق من مدى تحسّن أداء هذه المدارس.
٣. مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية بمملكة البحرين بمختلف مراحلها.
٤. مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى منتسبي المدارس الثانوية بمملكة البحرين.
٥. اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين.
٦. تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمرحلة رياض الأطفال.
٧. بناء دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الابتدائي والإعدادي بمملكة البحرين.

٨. الكفايات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين.
٩. دراسة مقارنة لجودة التعليم بالمدارس الحكومية والمدارس الخاصة بمملكة البحرين.
١٠. برنامج متكامل لتطوير الإدارات المدرسية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمملكة البحرين.

قائمة المراجع
العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم ، محمد عبد الرازق. (٢٠٠٣). **منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة** . عمّان: دار الفكر.

٢. أبوعلام، رجاء محمود.(١٩٩٨). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية.** القاهرة: دار النشر للجامعات.

٣. أحمد ، أحمد إبراهيم.(٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة:** دار الفكر العربي.

٤. _____ (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية.** الإسكندرية: دار الوفاء.

٥. الإحصاء التربوي. (٢٠٠٢). **إحصاءات التعليم**. مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم.

٦. الأدرج، جعفر علي عبد العزيز. (٢٠٠٧). **مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين**. رسالة ماجستير، مملكة البحرين: الجامعة الخليجية.

٧. البخاري، أبوعبدالله محمد. (١٩٩٩). **صحيح البخاري**. ط٢، الحديث رقم (٢٠٧٦)، الرياض: دار السلام للنشر.

٨. البدري، طارق عبد الحميد.(٢٠٠٥). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.** ط ٢، عمّان: دار الفكر.

٩. البرادعي، عرفان. (١٩٨٨). **مدير المدرسة الثانوية: صفاته-مهامه-أساليب اختياره-إعداده.** ط ١، دمشق: دار الفكر

١٠. البطي، عبدا لله بن محمد. (٢٠٠٠). **إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي**، التوثيق التربوي، الرياض، العدد ٤٢، ص ص ٦٤-٨٢.

١١. البكر، محمد بن عبد الله. (٢٠٠١). **أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية**، المجلة التربوية، الكويت، ١٥(٦٠)، ص ص ٨٣ – ١٢٣.

١٢. البنا ، رياض رشاد. (٢٠٠٦). إدارة **الجودة الشاملة في التعليم** . ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي السنوي العشرون، مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم، ٢١- ٢٢ يناير، صفحة ١ – ٢٤.

١٣. _____. (٢٠٠٧). **ملامح الجودة في التعليم الإعدادي**. ورقة مقدمة في المؤتمر التربوي السنوي الحادي والعشرون، مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم، ٢٤- ٢٥ يناير، صفحة ١ – ٢٦.

١٤. البوهي، فاروق شوقي. (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية والمدرسية**. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

١٥. البيلاوي، حسن حسين ، وآخرون.(٢٠٠٦). **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد**. عمّان: دار المسيرة.

١٦. الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٧). **إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة**. ط١، عمّان: دار الفكر.

١٧. الخطيب، أحمد و الخطيب، رداح. (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية**. إربد: عالم الكتب الحديث.

١٨. الخواجا، عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٤). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**. عمّان: دار الثقافة.

١٩. الدرادكة، مأمون سليمان. (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٢٠. الرشايدة، محمد صبيح. (٢٠٠٧). **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**. ط١، عمّان: دار يافا العلمية للنشر.

٢١. الرشيدي، بشير صالح. (٢٠٠٠). **مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة**. القاهرة: دار الكتاب الحديثة.

٢٢. السحيم، خالد بن سعيد. (٢٠٠٤). **واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية** . رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

٢٣. الشافعي، أحمد و ناس ، محمد. (٢٠٠٠). ثقافة **الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر**، مجلة التربية ، مصر، ٢(١) ، ص ص ٧٣ – ١١١.

٢٤. الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. (٢٠٠٢). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

٢٥. الشعيلان، نوره خميس. (٢٠٠٧). **مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)**. رسالة ماجستير غير منشورة، مملكة البحرين: الجامعة الخليجية.

٢٦. الشمري، حامد بن مالح. (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة صناعة النجاح في سباق التحديات** (ط٢). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

٢٧. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة.** ط١، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

٢٨. الضحيان، عبدالرحمن. (١٩٩٤). **الرقابة الإدارية: المنظور الإسلامي المعاصر والتجربة السعودية.** جدة: مؤسسة المدينة للصحافة.

٢٩. الطائي، حميد عبد النبي وآل علي، رضا صاحب و الموسوي، سنان كاظم. (٢٠٠٣). **إدارة الجودة الشاملة والآيزو ISO.** عمّان: الوراق للنشر والتوزيع.

٣٠. العارفه، عبداللطيف وقران، أحمد. (٢٠٠٧). **معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية.** دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) المنعقد في الفترة من ٢٨-١٤٢٨/٤/٢٩هـ، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالباحة.

٣١. العاني، خليل إبراهيم محمود و القزاز، اسماعيل ابراهيم و كوريل، عادل عبدالمالك. (٢٠٠٢). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠.** بغداد: المكتبة الوطنية.

٣٢. العتيبي، طلال بن محمد. (٢٠٠٦). **تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: كلية التربية.

٣٣. العجمي ، محمد حسنين. (٢٠٠٧). **الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام.** الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

٣٤. العمايرة، محمد حسن. (٢٠٠٢). **مبادئ الإدارة المدرسية**(ط٣). عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

٣٥. الغامدي، عبدالخالق محمد. (٢٠٠٧). اتجاهات **القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية: كلية التربية.

٣٦. الغريب، شبل بدران وعبدالعظيم، حسين سلامة و المليجي، رضا ابراهيم. (٢٠٠٥). **الثقافة المدرسية.** عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

٣٧. الغنّام، نعيمة بنت إبراهيم. (٢٠٠١). **فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين: كلية التربية.

٣٨. المديرس، عبد الرحمن إبراهيم. (٢٠٠٦). **إدارة الجودة في التعليم**. مجلة التربية، مملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، العدد ١٨، مايو، ص ص ١٠٤ – ١١٧.

٣٩. المرزوق، أحمد علي. (٢٠٠٦). **التقرير العام للمؤتمر التربوي السنوي العشرين (التعليم الابتدائي : جودة شاملة ورؤية جديدة)**. مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم.

٤٠. الهيثمي، علي بن أبي بكر. (١٩٨٧). **مجمع الزوائد– باب نصح الأجير**. ج٤، القاهرة: دار الريان للتراث.

٤١. جلال، محمود أسامة. (٢٠٠٢). **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين: كلية التربية.

٤٢. جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٤). **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٤٣. حجي، أحمد اسماعيل. (٢٠٠٠). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر.

٤٤. حسان، حسن محمد ومجاهد، محمد عطوة و العجمي، محمد حسنين و الشرقاوي، سعدية يوسف. (٢٠٠٥). **الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده**. القاهرة: المكتبة العصرية.

٤٥. حسن، أسماء حسن حنفي. (٢٠٠٥). **واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية في مملكة البحرين**. رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.

٤٦. حمود، خضير كاظم. (٢٠٠٥). **إدارة الجودة الشاملة**. عمّان: دارالمسيرة.

٤٧. _____. (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**. عمّان: دار المسيرة.

٤٨. حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٤). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمّان: دار الفكر.

٤٩. خطاب، علي ماهر. (٢٠٠٢). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**. ط١، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية.

٥٠. دوهيرتي، جوفري. (١٩٩٩). **تطوير نظم الجودة في التربية**. ترجمة: عدنان الأحمد وآخرون، دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والنشر.

٥١. ريتشارد ل، ويليامز. (٢٠٠٤). **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.

٥٢. زين الدين، فريد. (١٩٩٦). **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا العربية**. الزقازيق: كلية التجارة.

٥٣. سلامة، ياسر خالد. (٢٠٠٣). الإدارة المدرسية الحديثة مهاراتها ومعاييرها. عمّان: دار عالم الثقافة.

٥٤. شمدت، وارين و فينجان، جيروم. (١٩٩٧). مدير الجودة الشاملة. ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، الرياض: دارآفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .

٥٥. طافش، محمود. (٢٠٠٤). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمّان: دار الفرقان.

٥٦. عابدين، محمد عبدالقادر. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. عمّان: دار الشروق للنشر.

٥٧. عبد الله، عصام عبد الله. (٢٠٠٤). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الرياضة المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين: جامعة البحرين.

٥٨. عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٥٩. علاونه، معزوز جابر. (٢٠٠٤). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. رسالة ماجستير، متاحة بتاريخ ٢٠٠٧/٧/٩ في : <<www. qou . edu >>

٦٠. عليمات، صالح ناصر. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمّان: دار الشروق.

٦١. عيسى، محمد عبد علي. (٢٠٠٥). تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين: كلية التربية.

٦٢. فان دالين، ديو بولدب. (١٩٨٥). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.

٦٣. قورة، حسين. (١٩٨٥). الأصول التربوية في بناء المناهج. ط ٨، القاهرة: دار المعارف.

٦٤. كوهين، ستيفن وبراند، رونالد. (١٩٩٧). إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة: عبد الرحمن الهيجان، السعودية: الإدارة العامة للبحوث.

٦٥. مجمع اللغة العربية. (١٩٨٥). المعجم الوسيط. جمهورية مصر العربية: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية.

٦٢. نشوان، جميل. (٢٠٠٤). **تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.** رسالة ماجستير، متاحة بتاريخ ٢٠٠٧/٧/٩ في : <<www . qou . edu>>

٦٣. وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٦). **مجلة أخبار التربية**، مملكة البحرين: إدارة العلاقات العامة. العدد ١٤٠، ص٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alawi, H. (2007). **Improving teacher appraisal through adapting principles of total quality management.** Unpublished M.A, University of Southern Queensland.
2. Alexander, G. C. & Keeler, C. M. (1995). **Total quality management: The emperor's tailor**. Retrieved on 9th July 2007, from: ERIC No : ED387922 .
3. Avery, Christine & Zabel, Diane. (1997). **The quality management sourcebook: An international guide to materials and resources.** London: Routledge.
4. Bomtaia, K. (2002) . **An empirical study of TQM implementation in higher education**. Unpublished Ph. D, University of Bahrain.
5. Cammaert, R. (1995). **Total quality management: Using T.Q.M optimizes education in Alberta**. Retrieved on 5th July 2007, from: ERIC NO : EJ510705 .
6. Daniel, C. (2005). **Notes on TQM (Total quality management) and education**. Retrieved on 9th July 2007, from: ERIC No : ED490583 .

7. Evans, J. R. (2005). **Total Quality Management , and Strategy**. 4th Ed. Canada: Thomson.
8. Fraenkel, Jack & Wallen, Norman E. (2003). **How to design and evaluate research in education.** 5th ed., Boston: McGraw-Hill.
9. Gralink, B. D. (1984). **Webster's new world dictionary**. U.S.A: New York.
10. Herman, J. L. & Herman, J. J. (1995). **Total quality management (TQM) for education** Retrieved on 11th July 2007, from: ERIC NO : EJ503488 .
11. Knappenberger, J. A. (1995). **Total quality management: Using the principles in a teaching environment.** Retrieved on 5th July 2007, from: ERIC NO: EJ498505 .
12. March, J. (1993). **The quality toolkit. An A-Z tools and technique**. Kemposton: IFS Ltd.
13. Mukhopadhyay, M. (2005). **Total quality management in Education**, 2nd Ed. London: SAGE Publications.
14. Sallis, E. (1993). **Total quality management in education**. 3rd Ed. London: Kogan Page.
15. Terry, P. M. (1996). **Using total quality management principles to implement school-based management** Retrieved on 7th July 2007, from: ERIC NO: ED412590 .
16. Valesky, T.C. (1993). **Total quality management as a philosophical and organizational framework to achieve outcome – based education and effective school**. Retrieved on 5th July 2007, from: ERIC NO: ED365703
17. Waks, S. & Frank, M. (1999). **Application of the total quality management approach principles and the ISO 9000 standards in engineering education**. European Journal of Engineering Education; 24(3), pp. 249-258. Retrieved on 5th July 2007, from: ERIC NO: EJ607090 .
18. Walpole, M. & Noeth, R. (2002). **The promise of Baldrige for k-12 education**. Available online at ERIC No : ED481719 .
19. Weaver, T. (1992). **Total quality management**. Available online at ERIC NO: without pages No.

الملاحق

- الملحق رقم (١): الاستبانة الاستطلاعية.
- الملحق رقم (٢): الرسالة الموجّهة إلى وزارة التربية والتعليم.
- الملحق رقم (٣): ردّ وزارة التربية والتعليم.
- الملحق رقم (٤): الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمملكة البحرين.
- الملحق رقم (٥): قائمة أسماء المحكمين لصدق استبانة الدراسة.
- الملحق رقم (٦): الرسالة الموجّهة إلى المحكمين والصورة المبدئية للاستبانة.
- الملحق رقم (٧): الصورة النهائية للاستبانة عند التطبيق.

ملحق (١)

الاستبانة الاستطلاعية

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كـلـيـة الـتربـيـة
برنامج الماجستير في التربية

استطلاع رأي المختصين والمهتمين والإدارات المدرسية بالمرحلة الثانوية فيما ينبغي أن يتضمنه الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين

السيد(ة) الأستاذ(ة) الدكتور (ة) الفاضل(ة) / ..... الموقر(ة).

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسعدني مساهمتكم في الدراسة التي أعدها بعنوان " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية.

ونظرًا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، يُرجى التكرم من سيادتكم بإعطاء وجهة نظركم الخاصة عن أهمية وجود دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، ومكونات هذا الدليل، وطريقة بنائه، من خلال الإجابة عن عبارات هذه الاستبانة، حتى يتسنى لي تكوين وجهة نظر موضوعية حول إعداد الدليل الإرشادي، مع الإشارة إلى أن كل الاستجابات في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، هذا فضلا عن أن كتابة الاسم اختياري، ونشكر لسيادتكم حسن تعاونكم معنا .

الباحثة
طيبة محمد جاسم

وقبل الانتقال إلى عبارات الاستبانة أرجو من سيادتكم التفضل بملء البيانات العامة التالية :

الاسم (اختياري) :	
المؤهل العلمي:	
المهنة:	
سنوات الخبرة الإدارية:	
النوع:	ذكر ( ) أنثى ( )

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع أسفل البديل الذي يمثل وجهة نظركم:

أ- يعد إعداد دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة مهماً للأسباب التالية لأنه:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يعتبر بمثابة موجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٢	يعتبر بمثابة مساعد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٣	يذلل الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٤	يساهم في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين.					
٥	يكون مرجعاً لكل العاملين بالمدرسة.					
٦	يضمن استمرارية العمل نحو تحقيق الجودة مهما تبدّل العاملون.					
٧	يساعد على أداء العمل بشكل منتظم.					
٨	يحدد كيفية انتقال العمل من خطوة إلى أخرى.					
٩	يتضمن معلومات مكتوبة ومبوبة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
١٠	يقلل من اعتماد العاملين على الإدارة عند تنفيذ الأعمال.					

يرجى إضافة أسباب أخرى إن وجدت:

.....

.....

ب- يتم مراعاة الأمور التالية عند إعداد الدليل الإرشادي:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١١	يكون الدليل مقبولا لدى منسوبي المدرسة.					
١٢	يحدد الدليل وظيفة كل فرد في المدرسة نحو تحقيق الجودة.					
١٣	يناسب الدليل الوضع الراهن للمدرسة.					
١٤	التأكد من أن ما وّثق في الدليل يمكن تطبيقه لاحقا.					
١٥	يلبي الدليل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
١٦	تقييم الإدارة المدرسية للدليل الإرشادي بعد إعداده.					
١٧	يوضح المفاهيم الأساسية المرتبطة بتطبيق بإدارة الجودة الشاملة.					

يرجى إضافة أمور أخرى يجب مراعاتها عند إعداد الدليل الإرشادي إن وجدت:

.....

.....

ت- يشتمل الدليل الإرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة على المكونات التالية:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٨	مقدمة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
١٩	أهداف الدليل الإرشادي.					
٢٠	إرشادات لاستخدام الدليل الإرشادي.					
٢١	مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٢٢	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٢٣	مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٢٤	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٢٥	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٢٦	الهيكل التنظيمي للمدرسة.					
٢٧	مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٢٨	وظيفة الإدارة المدرسية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٢٩	أدوات إدارة الجودة الشاملة.					
٣٠	معايير لتقويم جودة الأداء بالمدرسة .					
٣١	مراجع حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم.					
٣٢	ملاحق عبارة عن نماذج لاستمارات جاهزة للتطبيق.					

يرجى إضافة مكونات أخرى ينبغي أن يشتمل عليها الدليل الإرشادي إن وجدت:

.....

.....

مع الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحثة

ملحق رقم (٢)

الرسالة الموّجهة إلى وزارة التربية والتعليم

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

كلية التربية

عمادة كلية : التربية
الرقم : جخ 55 / 131
التاريخ : 9 / 9 / 2007م

سعادة السيدة الدكتورة / معصومة عبد الصاحب
القائم بأعمال رئيس مركز البحوث التربوية والتطوير المحترمة

تحية طيبة .....وبعد

نحيط سعادتكم علماً بأن الأستاذة / طيبة محمد جاسم ، قد سجلت رسالة الماجستير فى التربية : تخصص : القيادة والإدارة التربوية ، وموضوع رسالتها هو : " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين " وهى الآن بصدد إجراء دراسة استطلاعية ميدانية لإعداد أداة الدراسة والمتمثلة في " دليل إرشادي مقترح لتطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين "
والمرجو من سعادتكم تسهيل مهمة الباحثة في إجراء دراستها الاستطلاعية في المدارس الثانوية موضع الدراسة ، شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم ، وخالص جهودكم فى سبيل تطوير العملية التعليمية فى مملكة البحرين

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

عميد الكلية

(محمد ناجح أبوشوشة)

المرفقات :

نسخة من الاستبانة المزمع تطبيقها .

ملحق رقم (٣)

ردّ وزارة التربية والتعليم

Kingdom of Bahrain
Ministry of Education
Educational Research and Development Centre

مملكة البحرين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحوث التربوية والتطوير

في: ٩ / ٩ /2007 م

الرقم: /4-1 م ب ت 2007

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

إقرار من مقدم الطلب: طيبة محمد علي

هذا التصريح بإجراء البحث لغرض تقديمه إلى الجهة الطالبة المشار إليها أدناه فقط. ولا يحق لي استخدامه لأغراض أخرى أو نشره أو توزيعه.

توقيع الباحث: طيبة محمد علي

اسم الباحث: طيبة محمد علي جاسم الجهة الطالبة: الجامعة الخليجية

موضوع البحث تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين

المهمات المطلوب تنفيذها: تطبيق استبانة على الإدارات المدرسية بالمدارس الثانوية بالتعاون مع وزارة التربية

مرفقات: رسالة الجامعة وصورة من بطاقة الاستبانة.

حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير :

بعد الإطلاع على المرفقات والبيانات المطلوبة :

- ○ يوافق المركز على تنفيذ المهمة أعلاه
- ○ لا يوافق المركز على تنفيذ المهمة المطلوبة.

الاسم: د. معصومة عبد الصاحب

الوظيفة: القائم بأعمال رئيس مركز البحوث التربوية والتطوير

التوقيع :

مملكة البحرين - وزارة التربية والتعليم - مركز البحوث التربوية والتطوير

ختم المركز.

رأي الجهة المعنية : إدارة التعليم الثانوي

بعد الإطلاع على المرفقات وبناء على رأي مركز البحوث التربوية والتطوير

- ○ توافق الإدارة على تنفيذ المهمة أعلاه
- ○ لا توافق الإدارة على تنفيذ المهمة المطنوبة.

الاسم:

الوظيفة:

التوقيع :

مملكة البحرين - وزارة التربية والتعليم - مكتب المدير - إدارة التعليم الثانوي

ختم الإدارة.

هاتف : ٦٨٠٠٨٣ (٠٠٩٧٣) - فاكس : ٦٨٠١٦٨ (٠٠٩٧٣) - ص.ب : ٤٣ - المنامة
Tel. : (00973) 680083 - Fax : (00973) 680168 - P.O. Box : 43 - Manama
البريد الإلكتروني: E-mail: moe.research@bahrain.gov.bh
www.education.gov.bh

ملحق رقم (٤)

الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بمملكة البحرين

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كلية التربية

دليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الثانوية بمملكة البحرين

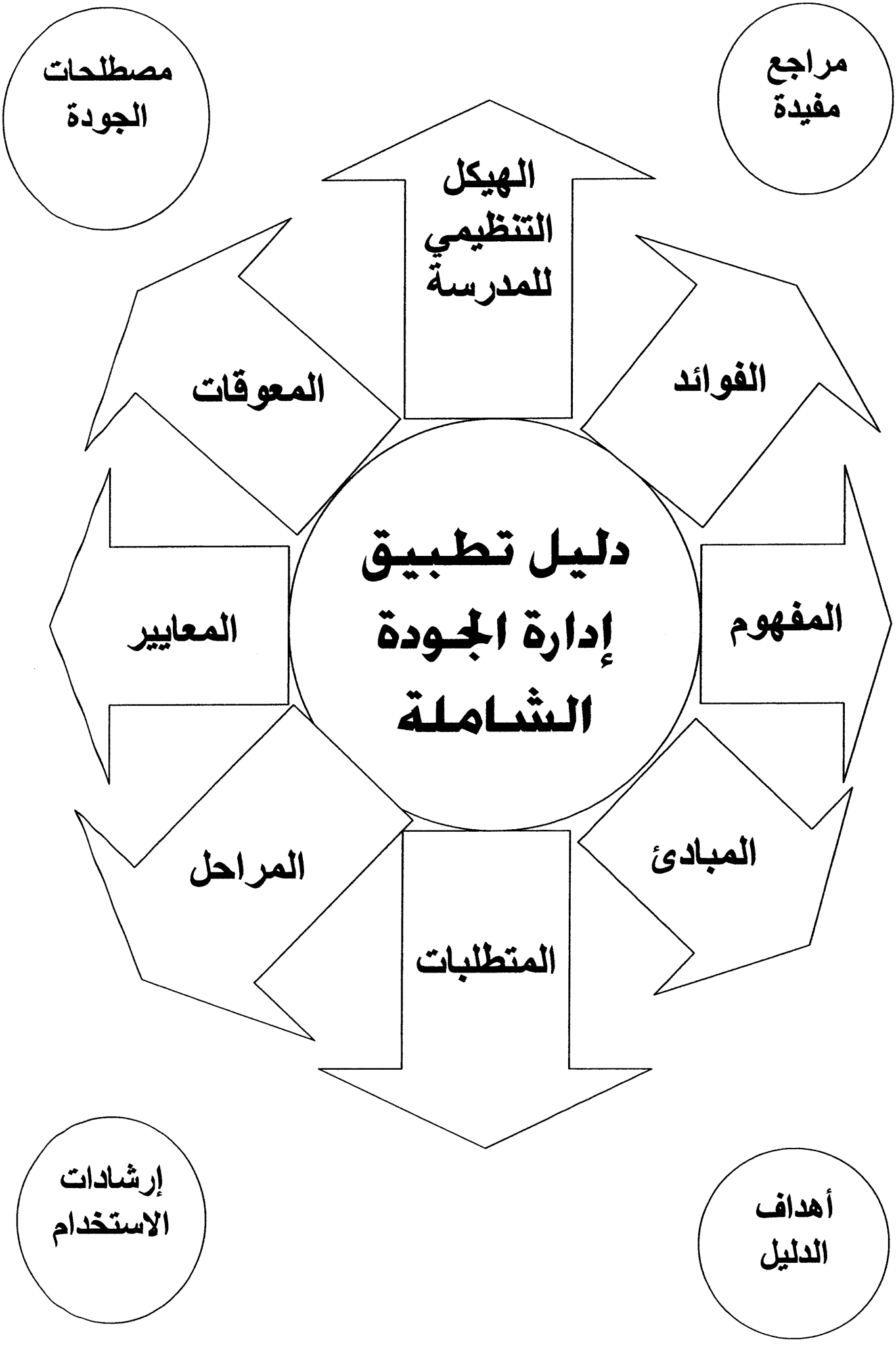
2007م

إعداد: طيبة محمد علي

تصور مقترح لدليل إرشادي كجزء من رسالة علمية لاستكمال متطلبات
الحصول على درجة الماجستير في التربية –
تخصص القيادة والإدارة التربوية

إشراف الدكتور/ سليمان عبد ربه محمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المشارك

١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨ م


مصطلحات الجودة
مراجع مفيدة
الهيكل التنظيمي للمدرسة
المعوقات
الفوائد
دليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المعايير
المفهوم
المراحل
المبادئ
المتطلبات
إرشادات الاستخدام
أهداف الدليل

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة.....	١٣٢
أولاً: أهداف الدليل الإرشادي.....	١٣٣
ثانياً: إرشادات استخدام الدليل الإرشادي.....	١٣٣
ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة في التعليم	١٣٤
١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....	١٣٤
٢- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....	١٣٤
٣- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....	١٣٥
٤- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.....	١٣٦
٥- أدوات إدارة الجودة الشاملة.....	١٣٧
٦- معايير لتقويم جودة الأداء بالمدرسة.....	١٤١
٧- وظيفة الإدارة المدرسية.....	١٤٢
٨- الهيكل التنظيمي للمدرسة.....	١٤٣
٩- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.....	١٤٧
١٠- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.....	١٥٠
١١- بعض مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....	١٥١
١٢- مراجع حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....	١٥٢
ملاحق الدليل	١٥٥

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل.

لقد أصبحت الجودة الشاملة هدفا تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقه، ولن يتم ذلك إلا من خلال نظام إداري متميز وقوي، فالإدارة هي المدخل لتحقيق الجودة، ومن هنا نشأ مصطلح إدارة الجودة الشاملة باعتباره أداة ووسيلة تحقيق الجودة التعليمية.

إن وزارة التربية والتعليم ضمن رؤيتها التطويرية للتعليم تعمل على استكمال مختلف الجوانب التي تضمن تحقيق جودة مخرجات التعليم، وجودة الأداء الإداري والتعليمي بالمدارس وبالإدارات المركزية.

لذا، جعلت وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين موضوع الجودة الشاملة أحد محاور خطابها التربوي، باعتبار الجودة أحد أهم مرتكزات تطوير التعليم، وسوف تكون إدارة الجودة الشاملة من ضمن مشاريع وزارة التربية والتعليم الأساسية في الفترة القادمة، والتي ستشمل كافة المراحل التعليمية.

وفي ضوء ما سبق تم إعداد هذا الدليل الإرشادي من أجل مساعدة الإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية بمملكة البحرين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها.

والباحثة إذ تضع بين أيدي الفريق الإداري بالمدارس الثانوية هذا الدليل، آملة أن يكون لهم خير معين في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وراجية أن يكون أداة لنشر ثقافة الجودة الشاملة في الوسط التربوي والتعليمي، وأن يحقق الأهداف التي من أجلها أعد هذا الدليل الإرشادي.

والله تعالى ولي التوفيق

الباحثة

أولاً: أهداف الدليل الإرشادي:

يهدف هذا الدليل الإرشادي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمملكة البحرين، ورغبة في الوصول إلى هذا الهدف، تحددت الأهداف العامة للدليل فيما يلي:

١. نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية.

٢. مساعدة القادة والعاملين في المؤسسة المدرسية على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والقيام بالعمل المطلوب منهم بحيث لا يدعهم يتخبطون في متاهات المحاولة والخطأ.

٣. توفير الوقت للقادة والعاملين في المؤسسة المدرسية، لأن الدليل عبارة عن مجموعة من الإجراءات التطبيقية الجاهزة.

٤. مساعدة القادة والعاملين في المؤسسة التعليمية على التطوير مهنيًا.

٥. رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين في المدرسة.

٦. توجيه القادة والعاملين إلى المراجع والكتب في مجال موضوع إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: إرشادات استخدام الدليل الإرشادي:

لكي يتم استخدام هذا الدليل استخداماً جيداً يجب مراعاة مايلي:

١. ينبغي التعرف على مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث أنه يساعد على التطبيق الفعال لمراحل وخطوات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٢. ينبغي التركيز على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المدرسية وذلك للمساعدة على نجاح عملية التطبيق.
٣. تشير كلمة (المنتسبين) في الدليل إلى كل الإداريين والمعلمين والطلبة في المؤسسة المدرسية، وذلك باعتبار أن تحقيق الجودة الشاملة مسئولية الجميع.
٤. يتضمن الدليل بعض المراجع المهمة في مجال إدارة الجودة الشاملة يمكن الرجوع إليها للمزيد من المعلومات.
٥. يتضمن الدليل ملاحق لمجموعة من نماذج لإستبانات وجداول توضيحية عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ينصح بالرجوع إليها.

ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبنها وذلك من أجل تحيق أفضل أداء ممكن.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم بما يلي: أن لكل مؤسسة تعليمية أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها، ولا يتم لها ذلك إلا من خلال تحسين وتطوير أساليبها الإدارية وذلك بإجراء التغييرات والتحسينات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن طريق إشراك كل أعضائها في أحداث التغيير المنشود وبشكل جماعي تعاوني الذي يضمن التحسين المستمر ومواجهة تحديات العصر وتطوراته المتلاحقة التي تتطلب إعداد الأفراد المؤهلين بما يتناسب مع حاجات سوق العمل والتأكيد على مراعاة حاجات هؤلاء الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم باعتبارهم المستفيدين الأساسين من الخدمة التعليمية.

ويمكن تحليل الكلمات الثلاث لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) كالتالي:

- **الإدارة:** مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتقويم والتنسيق والرقابة وإصدار الأوامر وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.
- **الجودة:** درجة التفوق أو التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة.
- **الشاملة:** شمول كلّ وظائف وعمليات المدرسة، وكلّ العاملين في كافة المستويات الإدارية المختلفة من القمة إلى قاعدة الهرم، وكافة المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة الكل لتحقيق التفوق والتميز.

٢- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إذا أخذت المدرسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إنجاز مهامها، فإن ذلك سيؤدي إلى:

أ. التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.

ب. التعرف على مستوى أداء المؤسسة المدرسية.

ت. تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ث. الاستخدام السليم للموارد المادية والبشرية.

ج. مشاركة الإداريين والمعلمين والطلبة في المدرسة في صنع القرار المتعلق بالعمل وطرح الحلول والبدائل المناسبة.

ح. زيادة انتاجية المدرسة والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المدرسة.

خ. حث جميع منتسبي المدرسة على العمل الدءوب الناجح وذلك من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة.

د. إشباع حاجات ورغبات جميع منتسبي المدرسة.

ذ. ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم.

ر. تطوير المهارات القيادية.

٣- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

بعد التعرف على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ينبغي التعرف على أهم المبادئ التي تقوم عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة وهي كالآتي:

١. أن تعمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلاب والخدمات وإيجاد الطلاب ذوي الجودة الأفضل، ونشر الثقافة الخاصة بالجودة.

٢. أن تنشر فلسفة جديدة بالمؤسسة المدرسية من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغير مع توعية وتدريب العاملين عليها.

٣. أن تلغي التفتيش في المدرسة، من خلال التركيز على عمليات التعليم والتعلم وليس التركيز على النتائج النهائية للاختبارات.

٤. أن تتخلى عن فلسفة الشراء المعتمدة على السعر الأرخص، من خلال التخلص من قبول أرخص العروض لشراء المعدات الضرورية للمدرسة.

٥. أن تعمل على إيجاد التحسين المستمر والدائم لنظام تطوير الطلاب والخدمات لتحسين الجودة الإنتاجية، من خلال إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لتحديد المشكلات وفحصها وحلها وضمان التحسين المستمر.

٦. أن تعمل على تدريب جميع منتسبي المدرسة، ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية لكل تحسين وتطوير للأداء المدرسي.

٧. أن تركز على أن قيادتك قائمة على التشاركية وتعمل على تحديث الإجراءات القيادية باستمرار.

٨. أن تحاول إيجاد الجو النفسي الملائم للعمل، بمعنى استبعاد الخوف بحيث يمكن لكل فرد أن يعمل بفاعلية في المؤسسة، ويكون ذلك عن طريق عدم ربط الأداء بمصير الطالب أو المعلم.
٩. أن تشجع على العمل بروح الفريق الواحد داخل وخارج المؤسسة المدرسية، من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسبي المدرسة من طلاب، ومعلمين، وإدارة مدرسية، وأولياء أمور، ومجتمع.
١٠. أن تبتعد عن الشعارات والنصائح والنقد في العمل والعمل على إيجاد نواتج جيدة.
١١. أن لا تعتمد على النتائج النهائية كأرقام ونسب فقط ، بل يجب الاهتمام بالمضمون ومستوى الإنجاز وأثره في تحسين جودة التعليم والأداء المدرسي، بمعنى الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.
١٢. أن تزيل العوائق التي تحرم الطلاب والمعلمين والإداريين من حقهم بالتفاخر بجودة عملهم.
١٣. أن تشجع التعليم والتحسين الذاتي لكل فرد في المدرسة.
١٤. أن تبث حب التغيير في نفوس الجميع باعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة مسئولية الجميع.

٤- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة:

اعلم إن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن لها أن تتحقق بمفهومها الصحيح داخل مدرستك إلا بتوفير بعض المتطلبات الضرورية والملحة، ومن أهم هذه المتطلبات:

١. أن تكون لديك القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.
٢. أن تشيع الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المدرسة.
٣. أن تركز على التعليم والتدريب المستمرين لكافة الأفراد في المدرسة.
٤. أن تنسق وتفعّل عملية الاتصال بين الأقسام على المستويين الأفقي والعمودي.
٥. أن تشارك جميع الجهات وجميع منتسبي المدرسة في تحسين جودة العملية التعليمية.
٦. أن تتخذ القرارات استنادًا إلى البيانات والمعلومات.
٧. أن تحدد وتوضح إجراء العمل.
٨. أن تشجع العمل الجماعي وترسيخ مبدأ التعاون.
٩. أن تعطي منتسبي المدرسة صلاحيات وسلطات .

١٠.أن تضع رؤية مشتركة ومعروفة لكل من الإداريين والمعلمين والطلبة.
١١. أن توجد قيادة فعّالة تهتم بالانجازات العملية أكثر من الشعارات.
١٢. أن تهتم برغبات واحتياجات المستفيدين(الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع).

٥- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

بما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة تعتمد على اتخاذ قرارات بالإستناد على معلومات وبيانات دقيقة ومنظمة، لذا ينبغي عليك مراعاة استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة والتي هي عبارة عن أدوات إحصائية يتم استخدامها لغرض تنظيم وتحديد المعلومات أو البيانات بغية اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تحليلها واتخاذ الإجراء المناسب بشأنها، وقد استخدمت أدوات قياسية سبعة تمثل القاعدة التي ارتكزت عليها بعد ذلك معظم الأدوات وتتضمن عادة تخطيطات وأشكال ورسوم بيانية وهي كما يلي:

☒ **الأدوات التي تعطي فكرة عامة:**

وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

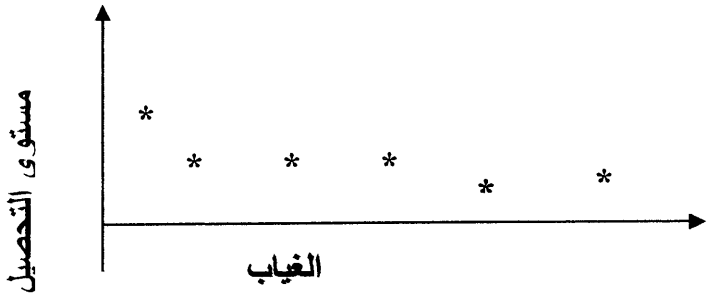
أ- ***استمارة التدقيق:*** وتتضمن استمارة التدقيق الأسلوب الذي يتم من خلاله تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات في استمارة خاصة لهذا الغرض إذ يتم من خلالها معرفة المهمات التي تم انجازها في الوقت المحدد لها، فمثلاً يمكن تطبيق هذه الاستمارة على الدورات التي تم انجازها في المدرسة بهدف التعرف على الدورات التي تمت من أجل رفع المستوى المهني للمعلمين. والجدول (١) يعطي صورة واضحة لتلك الاستمارة.

دورات رفع الكفاءة المهنية للمدرسين للعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م					
اسم الدورة	تاريخ الدورة	المستفيدون	تم الانجاز في الوقت المحدد	لم ينجز	السبب

الجدول (١)

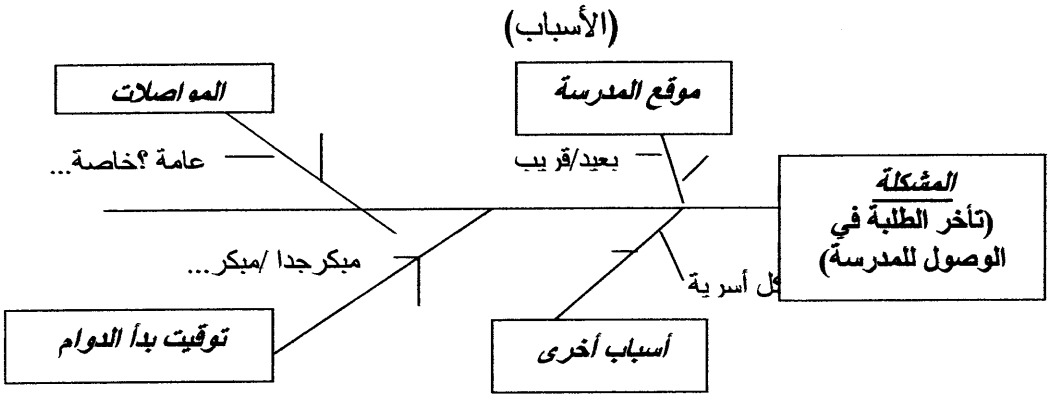
استمارة التدقيق

ب- ***شكل الانتشار (التخطيط المبعثر):*** عبارة عن نقاط بيانية مبعثرة، وهو يمثل شكل بياني يتم من خلاله توزيع القيم لأحد المتغيرات إزاء متغير آخر، ومثال ذلك بيان أثر غياب الطلبة المتكرر على مستوى تحصيلهم الدراسي، والشكل (١) يبين ذلك.



شكل (١)
شكل الانتشار

ت- ***شكل السبب – النتيجة (عظم السمكة):*** ويمثل الشكل البياني الذي تتحدد من خلاله الأسباب التي تؤدي إلى حصول النتائج ويأخذ شكل السمكة، حيث تظهر المشكلة أو العيب عند رأس التخطيط ، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، فمثلاً تحديد الأسباب التي تؤدي إلى وصول الطلبة متأخرين إلى المدرسة وذلك لتوفير الحلول المناسبة، والشكل (٢) يوضح ذلك.



الشكل (٢)

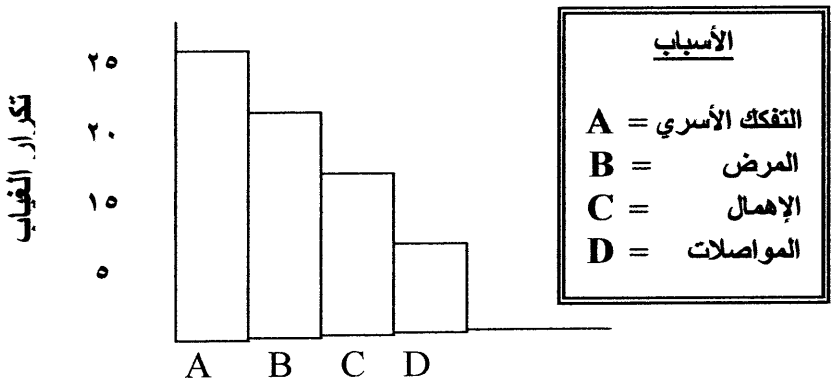
مخطط عظم السمكة

☒ **الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات.**

وتتضمن الأدوات التي يتم من خلالها تنظيم البيانات أو المعلومات وهي:

أ- ***تحليل باريتو:*** يعتبر هذا المخطط من أكثر الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية ويتم التركيز من خلاله على المشاكل التي تشكل أولوية

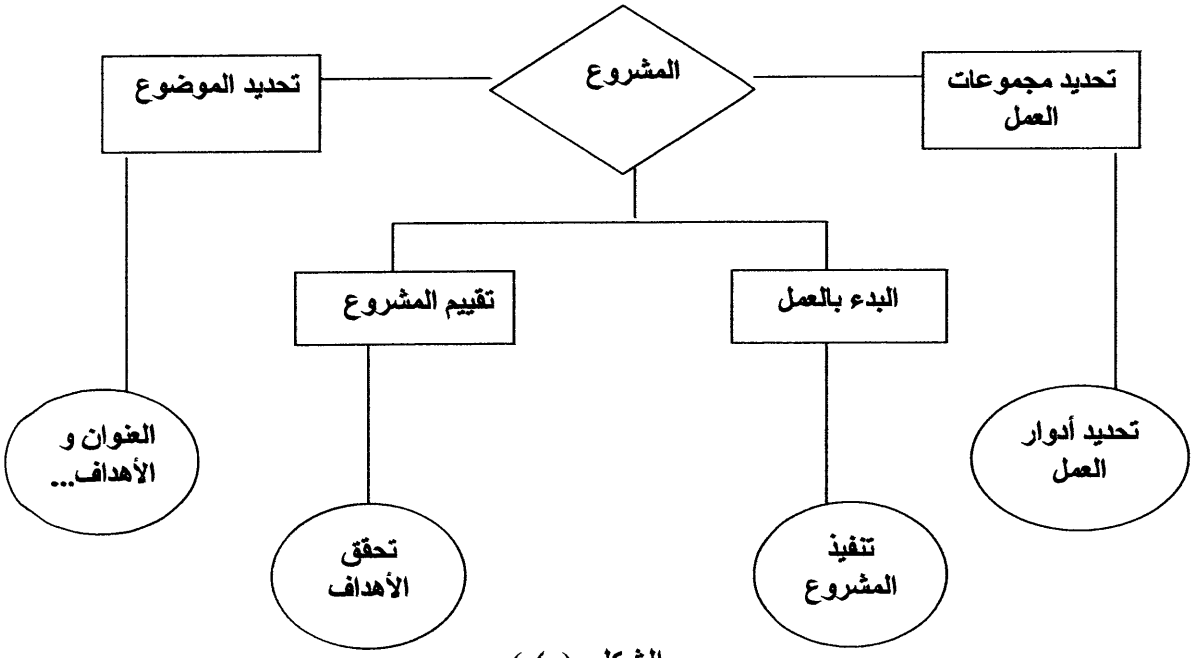
أساسية في خلق المشكلة ولذا فإن ما يتم إجراؤه بهذا الشأن هو تصنيف المشكلات وفقا لأنواعها وأولويات أهميتها في تخطيط عمودي، وتحليل هذه المعلومات ومن ثم تقويم الحل، ومثال ذلك مشكلة الغياب المتكرر للطلبة بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها، والشكل (٣) يبين ذلك.



الشكل (٣)

تحليل باريتو

ب-***خارطة التدفق (مخطط العمليات):*** عبارة عن عرض مرئي للخطوات التي تتم في عمل محدد. ويساعد هذا التخطيط في فهم الطريقة التي تسير بها أي عملية، وكيفية تحسينها، ومثال ذلك خطوات تكليف الطلبة بعمل المشاريع التعليمية لكل مقرر دراسي بهدف تحديد الأعمال التي تقوم بها كل مجموعة وتنظيمها ، والشكل (٤) يوضح ذلك.



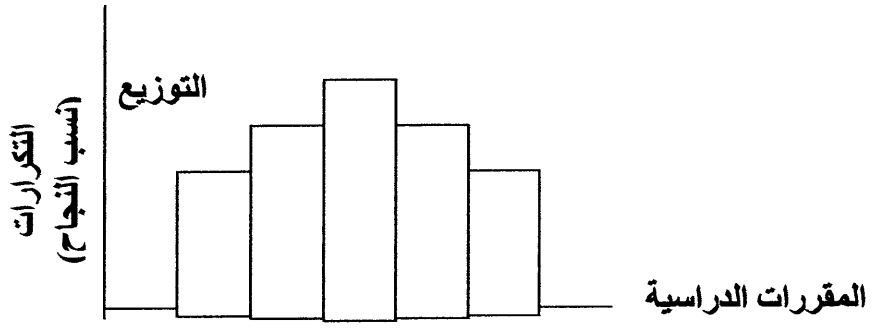
الشكل (٤)

خارطة التدفق

☒ الأدوات المستخدمة في معرفة المشاكل:

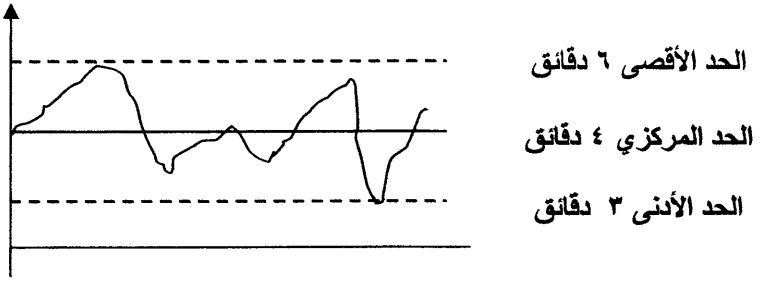
وتتضمن الأدوات التي يتم استخدامها من أجل معرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المختلفة بصدد الجودة وهي:

أ- *التوزيع التكراري (الهستوكرام):* ويمثل التوزيع التكراري المتعلق بالمتغيرات الحاصلة في أداء المدرسة. ويتم استخدام مخطط التوزيع التكراري لإعطاء صورة بيانية واضحة قابلة للمقارنة بصورة سريعة، ومثال ذلك مقارنة نسبة نجاح الطلبة في المقررات الدراسية المختلفة، والشكل (٥) يوضح ذلك.



الشكل (٥)
توزيع القيم التكرارية

ب-***خرائط المراقبة الإحصائية:*** تعد من أكثر الوسائل الرقابية التي يتم اعتمادها للسيطرة على جودة المخرجات التعليمية (الطالب) أثناء تنفيذ العمليات أو بعد انتهائها حيث تمثل رسوماً أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به والثاني يمثل الحد الأدنى المسموح والثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي) أو الخط المركزي الذي ينبغي أن تتمركز حوله المنتجات، ومثال ذلك دراسة المدة الزمنية المطلوبة لتجهيز الطعام للطالب في الكافتيريا بهدف تحسين جودة خدمة الطلبة في الكافتيريا ، والشكل (٦) يبين ذلك.



الشكل (٦)
خرائط المراقبة الإحصائية

ملاحظة:

١. تطبيق أداوت الجودة بحاجة إلى مهارة معينة في استخدام الحاسب الآلي.

٢. أدوات الجودة وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة، بل أن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات أكثر فاعلية من كل أدوات الجودة المستخدمة.

٦- معايير الجودة لأداء المدارس الثانوية:

للوصول للجودة في أداء المدرسة الثانوية ينبغي عليك تحقيق معايير الجودة والتي تتمثل في التالي:

١. التخطيط الاستراتيجي: أن تعتمد المدرسة في صياغة خططها المستقبلية على منهجية البحث العلمي والتخطيط الاستراتيجي وصياغة البدائل والخيارات.

٢. أهداف التعليم الثانوي: مثل سهولة ترجمتها إلى مجموعة من الخطط الدراسية والأنشطة التي يمكن أن تساهم في تحقيقها.

٣. القيادة المدرسية: تشتمل هذه المعايير على دقة اختيار القيادات وتدريبهم، ومدى اهتمامها بالعلاقات الإنسانية الجيدة والاتصال الفعال، وعلى مدى اهتمام والتزام هذه القيادات بالجودة والبحث المستمر عن المستجدات.

٤. معلم التعليم الثانوي: وتتمثل هذه المعايير بكل ما يتعلق بكفايات المعلمين المهنية والفنية ومواصفاتهم الشخصية ومساهماتهم في تقديم الخدمات المجتمعية.

٥. الطالب بالمدرسة الثانوية: وتشمل على إعداد الطلبة ونوعية الخدمات المقدمة لهم ومتوسط تكلفة كل طالب ومدى استعداد الطلبة ودافعيتهم للتعليم.

٦. التعليم والتدريس: كاعتماد الهيئة التعليمية في المدرسة على مصادر المعلومات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها في عملية التعليم والتعلم.

٧. المناهج الدراسية: وذلك اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تغطي هذه المناهج جميع الميادين الرئيسية في حقول المعرفة المختلفة بأبعادها الفكرية والعملية والإنسانية والاجتماعية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية.

٨. تكنولوجيا المعلومات: كتوفير الدعم والمساندة للمعلمين، وتشجيعهم على تطوير برامج للتعليم الإلكتروني، بهدف تعزيز وإثراء عمليات التعلم والتعليم.

٩. المناخ التنظيمي في المدرسة: توفير المناخ الذي يسوده الإحساس بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص لدى العاملين في المدرسة.

١٠. الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي:كاستخدام الاختبارات الدقيقة لتشخيص حاجات المتعلمين والتعرف على صعوبات التعلم لديهم.

١١. العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي: كعقد المدرسة لندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية وربط مجتمع المدرسة بالمجتمع المحلي.

ملاحظة: يمكن الرجوع إلى عبارات الاستبانة في الملحق (٢) للتعرف على مزيد من المعايير الخاصة بالمجالات السابقة للجودة في المدرسة.

٧- وظيفة الإدارة المدرسية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

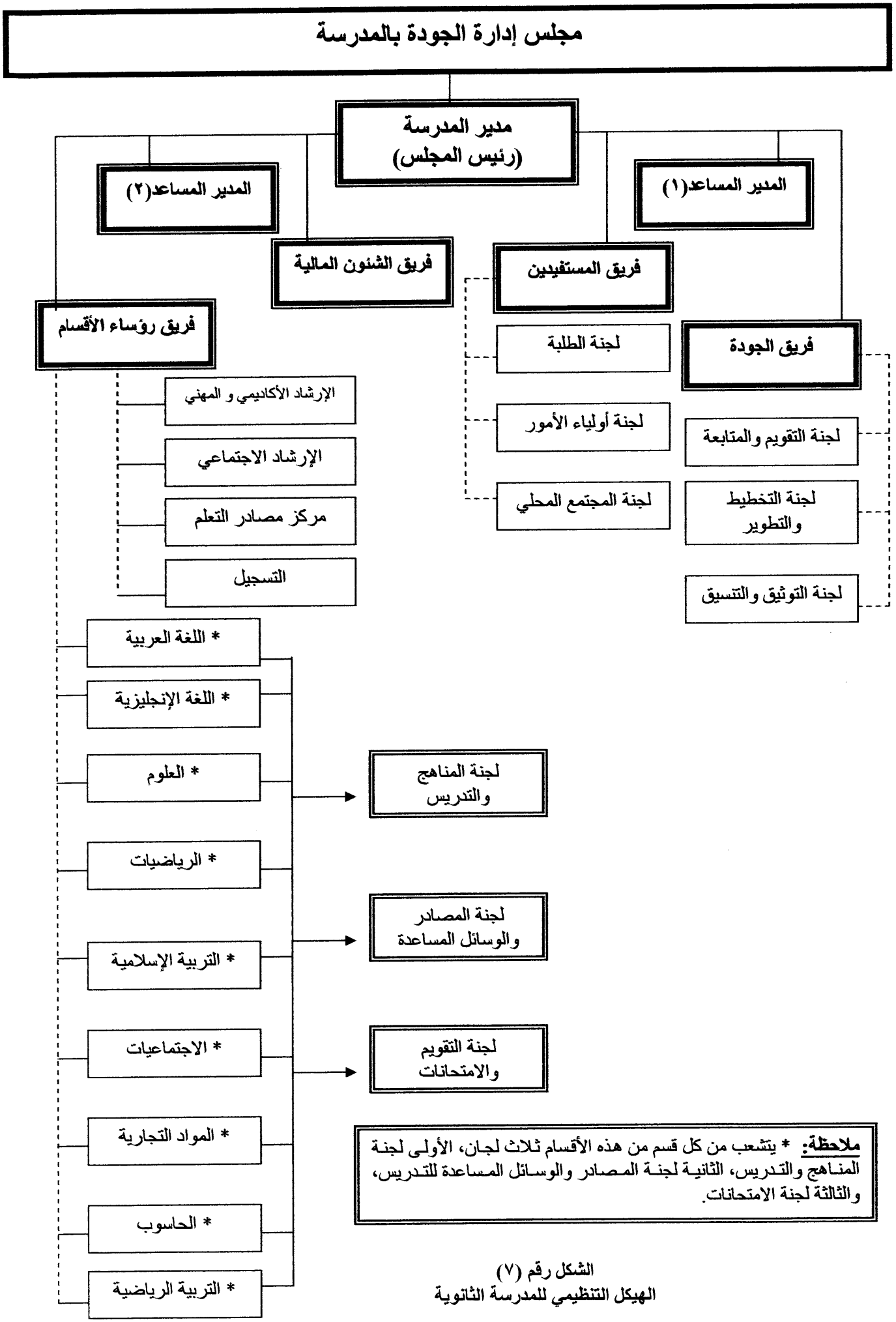
لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ينبغي عليك القيام بعدة مهام والتي تتمثل فيما يلي:

١. أن تنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في المؤسسة المدرسية.
٢. أن تطرح فكرة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات هذا النظام على منتسبي المدرسة.
٣. أن تعمل على صياغة رؤية ورسالة مشتركة ومعروفة لكل من الإدارة المدرسية والعاملين.
٤. أن تكوّن فرق العمل.
٥. أن تشجع منتسبي المدرسة على العمل الجماعي.
٦. أن تفوّض السلطات والصلاحيات إلى منتسبي المدرسة.
٧. أن تهتم بتدريب وتعليم منتسبي المدرسة.
٨. أن توزّع الإجراءات على منتسبي المدرسة.
٩. أن تقوم بزيارات ميدانية لمنتسبي المدرسة في مواقع عملهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي يواجهونها.
١٠. أن تهتم بتقدير ومكافأة منتسبي عند إنجاز الأعمال بفاعلية.

١١. أن تشجع منتسبي المدرسة على استخدام أدوات الجودة في مراقبة تغير الأداء.
١٢. أن تفعّل وظيفة دليل الجودة في المؤسسة المدرسية، وتعمل على نشره في المدرسة.

٨- الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يعكس الهيكل التنظيمي للمدرسة حقيقة اعتبار الجودة الشاملة جزءًا أصيلاً من وظيفة كل فرد من الموظفين العاملين بها، أي أنها ليست من الوظائف والمهام الإضافية أو الهامشية التي تضاف إلى أعمالهم. ويوضح الشكل (٧) الهيكل التنظيم للمدرسة.



الشكل رقم (٧)
الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية

لاحظ أن:

١- قرارات مجلس الجودة هي الأساس.

٢- أنه تم استحداث فريق الجودة فعليك أن تكوّن فرقاً للعمل كما هو مبين في الهيكل التنظيمي.

فعليك أولاً أن تكّون مجلس الجودة الذي يضم مجموعة من الأعضاء المتمثلين في الآتي:

أ- مدير المدرسة (رئيس المجلس)

ب- المدير المساعد (نائب رئيس المجلس).

ت- فريق الشئون المالية.

ث- فريق الجودة.

ج- رؤساء الأقسام.

ح- فريق المستفيدين، ويضم ممثلين عن (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع).

مهام مجلس الجودة:

- توضيح وتحديد الرسالة والرؤية المستقبلية للمدرسة.
- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة.
- تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والإجرائية.
- تحديد المهام و المسئوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لمجلس الجودة .
- تحديد الطرق المثلى لنشـــر مفهوم الجودة ومتابعة آليات التوعية بالجودة
- تـــــوجيه ومتابعة التـــطبيق .
- المشاركة في آلية تكريم الفرق واختيار الفريق المتميز في المؤسسة .
- التوجيه بعمل تغطية إعلامية بما يخدم في تفعيل دور العاملين ويشجعهم.

مهام فريق الجودة:

يضم فريق الجودة ثلاث لجان وهي كالتالي:

١. لجنة التخطيط والتطوير: وتتمثل مهامها في التالي:

- إعداد خطط تطويرية لتفعيل تطبيق الجودة وتسهيل إجراءات العمل.
- تنظيم البرامج التدريبية اللازمة لكل من: أعضاء مجلس الجـــودة – قـــادة وأعـــضاء الفرق – جميع العاملين.
- وضع خطة شاملة لتدريب جميع منسوبي المؤسسة المدرسية على الجودة.

- تضمين البرنامج التدريبي للجودة بالإضافة إلى العناصر التنظيمية الأساسية مثل: (الرؤية التنظيمية، إستراتيجية تطبيق الجودة، وغيرها)

٢. *لجنة التقويم والمتابعة*: وتضم وحدة التقييم الذاتي والتقويم الداخلي للمدرسة. ومهام هذه اللجنة تتمثل في الآتي:

- وضع معايير للتقويم تقيس مدى تحقق الأهداف الموضوعة والغايات المرسومة في كل خطوة من خطوات التطبيق.
- تصميم وتحليل الاستبيانات والاختبارات وغيرها من الأدوات التي تقاس بها الأهداف المراد تحقيقها ليتم اتخاذ القرارات.
- أخذ آراء الإدارة المدرسية ورؤساء الأقسام وأعضاء الفرق عن طريق الاجتماعات والاستبيانات بهدف إدخال التحسينات لأنشطة وإجراءات التطبيق.
- تكريم أعضاء الفرق والعاملين الفاعلين بالمدرسة.

٣. *لجنة التوثيق والتنسيق:* وتتمثل مهامها في التالي:

متابعة إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة وفي الموعد المحدد والتنسيق بين الإدارة المدرسية وفرق العمل في الجوانب التالية:

- متابعة توثيق توصيات مجلس الجودة.
- إعداد وتوثيق التقارير الميدانية.
- تنظيم ومتابعة الأعمال المكلفة.
- توثيق ومتابعة المشروعات المطروحة.
- تنسيق متابعة الزيارات المطلوبة.
- متابعة الاجتماعات الدورية وتوثيقها.
- توثيق جميع الإنجازات والجهود المبذولة ونتائج التطبيق.
- متابعة توثيق جميع الأعمال والإجراءات داخل المؤسسة المدرسية.
- متابعة تنفيذ وتنسيق جهود فرق العمل.
- إعداد تقارير بصورة دورية بالتنسيق مع رؤساء فرق العمل لرفعه إلى مجلس الجودة.

ملاحظة:

إن التنظيم الهيكلي المقترح للمدرسة في الدليل يناسب الواقع الحالي للمدارس الثانوية، ويساير اتجاهات وزارة التربية والتعليم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في السنوات المقبلة.

٩- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة بعدة مراحل وخطوات أساسية يجب عليك إتباعها وهي كالآتي:

المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة:

تتطلب منك هذه المرحلة بالقيام بالأنشطة التالية:

١. أن تلتزم بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
٢. أن تقوم بدراسة اتجاهات منتسبي المدرسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة . (يمكن الاستعانة بالاستبانة في ملحق رقم ١ في قسم الملاحق.)
٣. أن تقنع جميع منتسبي المدرسة على المشاركة والمساندة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.
٤. أن توضّح الهيكل التنظيمي للمدرسة لمنتسبي وتحدد وظيفة كل واحد منهم.
٥. أن تنشر دليل الجودة بين جميع منتسبي المدرسة.
٦. أن تشكّل مجلس الجودة في المدرسة.
٧. أن تكوّن فرق العمل في الأقسام المختلفة في المدرسة، وتفوّض السلطة لها.
٨. أن تنفّذ برامجاً تدريبية وتطويرية لجميع منتسبي المدرسة حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق.
٩. أن تذلّل الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق.

المرحلة الثانية: التخطيط:

وتتطلب منك هذه المرحلة بالقيام بالأنشطة التالية:

١. أن تصيغ رؤية ورسالة مشتركة ومعروفة لكل منتسبي المدرسة.
٢. أن تقوّم فرق العمل الوضع الحالي للمؤسسة المدرسية لغرض تحديد نقاط القوة والضعف.
٣. أن تتعرف على رضا المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين حول الأداء المدرسي.
٤. أن تضع فرق العمل خططاً لتحسين جودة الخدمات والعمليات التعليمية.
٥. أن توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط.

٦. أن تعقد اجتماع مجلس الجودة وتعّد مسودة خطة التنفيذ لتحسين جودة الأداء المدرسي، وتحدد جدول زمني بالأعمال والمهام المطلوب تحقيقها.

المرحلة الثالثة: التطبيق:

وتتطلب منك هذه المرحلة القيام بالأنشطة التالية:

١. أن تقوم بالتطبيق الفعلي لاستخدام أدوات الجودة الشاملة، من أجل تحليل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة تلك المشاكل وغيرها.
٢. أن تختار أفضل الحلول وتطبقّها.
٣. أن تقوم بزيارات ميدانية وذلك لتذليل الصعوبات التي تواجه فرق العمل، والإصغاء للمشكلات التي يواجهونها والعمل على حلها.
٤. أن توثّق الخطوات الإجرائية للأعمال بشكل شامل.
٥. أن تحرص على التقويم والتدقيق والمتابعة للأعمال في المدرسة.
٦. أن تستمر في التعديل والتوثيق للأعمال.
٧. أن تنشر وتنقل وتبادل الخبرات والنجاحات والأفكار داخل وخارج المؤسسة المدرسية.
٨. أن تقوم تنظيم الملفات والسجلات فيما يتعلق بأعمال المدرسة.

المرحلة الرابعة: التدقيق الداخلي للجودة:

ويقصد بالتدقيق الداخلي فحص ما إذا كانت نشاطات الجودة والنتائج المنبثقة عنها تتطابق مع التدابير أو الترتيبات المخططة لها، وما إذا كانت هذه الترتيبات مطبقة بفعالية وتمت المحافظة عليها و مدى مناسبتها لإنجاز أو إدراك أهداف الجودة.

والهدف من التدقيق الداخلي هو كشف مواطن الضعف داخل نظام الجودة وتحديد تلك العناصر التي تعوق عملية تحسين الجودة المستمرة.

ويمكنك استخدام بعض الأدوات في التدقيق الداخلي مثل: المقابلات، وزيارة الموقع، وفحص الوثائق، وعمل البحوث العملية.

ملاحظة:

يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة في متابعة الأداء المراد إنجازه على المراقبة القبلية والمتزامنة والبعدية، لذا فإن أساليب التقويم القبلية تتم قبل البدء بتنفيذ الأنشطة في المرحلة الثانية، أما أساليب التقويم المتزامنة للأنشطة فيتم اعتمادها بالتزامن مع الأنشطة في المرحلة الثالثة، في حين يتم اعتماد أساليب التقويم البعدية في المرحلة الرابعة للتأكد من مطابقة النتائج النهائية للأهداف والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة المدرسية، ويمكن الاستفادة من الاستبانات في الملحق رقم (٢).

المرحلة الخامسة: مراجعة الإدارة المدرسية:

وهنا ينبغي عليك التركيز في هذه المرحلة على النقاط التالية:

١. أن تعرف إلى أي مدى تم تحقق الأهداف الموضوعة.
٢. أن تعرف مدى فاعلية نظام إدارة الجودة.
٣. أن تعرف مدى فاعلية البرامج التطويرية.
٤. أن تحرص على تدعيم الإيجابيات وتساندها.
٥. أن تحرص على تجاوز السلبيات والمعوقات.
٦. أن تحرص على استمرارية التحسين والتطوير.
٧. أن تحرص على تقدير ومكافأة فرق العمل التي حققت النجاح في أدائها.

المرحلة السادسة: التسجيل والحصول على الشهادة:

اعلم أن هذه الخطوة اختيارية وذلك في حالة تحقيق نتائج مشجعة ومتميزة في المؤسسة المدرسية، يمكنك اختيار الجهة المانحة لشهادة التميز كشهادة بالدريج والأيزو وشهادة حمدان للأداء المتميز وتقديم الطلب إليها وإرسال الوثائق المطلوبة لها لتدقيقها. والشكل رقم (٩) يوضح تسلسل هذه المراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



الشكل (٩)
مخطط لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

١٠- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لاحظ أن هناك بعض الصعوبات التي قد تعوقك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرستك، وأبرز هذه الصعوبات على سبيل العد لا الحصر هي:

١. المركزية في اتخاذ القرارات التربوية.
٢. عدم التزام الإدارة المدرسية بتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
٣. ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.
٤. عدم التزام بعض العاملين في أداء أدوارهم بالمدرسة.
٥. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

٦. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

٧. نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية.

٨. مقاومة التغيير، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين سواء أكان ذلك من الإدارة المدرسية أم من العاملين.

٩. تركيز الإدارة المدرسية على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع هيكلها التنظيمي ومنتسبيها.

١١-بعض مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لاحظ أن هناك مصطلحات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة يجدر بك التعرف عليها لأهميتها، منها:

الأيزو: مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المنشآت مهما كانت نوعية النشاط التي تقوم به، فتحتوي هذه المواصفة على جميع المبادئ التي أرستها الإدارة بالجودة الشاملة، كبداية طريق طويل للتطوير المستمر

الجودة: - في المجال التربوي - هي ترجمة احتياجات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين بشأن الخدمة إلى خصائص محددة، تكون أساسا لتصميم الخدمة التربوية وتقديمها لطلابها بما يوافق توقعاتهم.

الجودة في التعليم هى مجمل السمات والخصائص التى تتعلق بالخدمة التعليمية وهى التى تستطيع أن تفى باحتياجات الطلاب.

إدارة الجودة الشاملة: أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية والتربوية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات وتوقعات المستفيد.

تأكيد الجودة: تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ،ليس فقط على نطاق ومراحل عملية إنتاج خدمة تربوية معينة ، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة التربوية ككل .

جودة الخدمة = الخدمة كما أديت أو قدمت فعلا - توقعات المستفيد

حلقات الجودة: مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض مسيرة العمل وتقديم الحلول المناسبة لها.

ضبط الجودة: مراجعة المخرجات وفق مواصفات ومعايير محددة ومثل هذه المراجعة والضبط لا يتمان في نهاية المرحلة، بل في كل خطوة من الخطوات، ومع كل برنامج من البرامج، وكل عملية من العمليات، بحيث تتأكد من مطابقة الإجراءات للمواصفات المطلوبة والمعايير المحددة.

مراقبة الجودة: تصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم البرنامج التعليمي/ التربوي ، وتنفيذ سلسلة من القياسات المخططة لتقييم الأداء مقارنا بالمعايير وذلك للتأكد من التوافق مع الموصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير .

معادلة الجودة: الجودة : مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة = مستوى الخدمة التي تلقاها فعلا.

معايير الجودة: مصطلح يشير إلى الحالة المثالية للأداء المتوقع ، والتي صممت لمساعدة المؤسسات التعليمية لتكوين منظور متكامل لإدارة أدائها التنظيمي لتحقيق الفاعلية والكفاءة دائمة التحسن بما يتوافق وتطلعات المستفيدين من خدماتها.

هندسة الجودة: و هي تخطيط استراتيجي تجاه تصميم الجودة في المنتج أو الخدمة يبدأ بتحري رغبات وتوقعات المستفيدين مرورا بترجمة هذه الخصائص إلى تصميم معين في الخدمة ثم تحري أنسب سبل لتصميم عملية إنتاج أو تقديم الخدمة. ويشمل هذا التخطيط التنبؤ بمشكلات الجودة الممكن وقوعها قبل أو قبيل بدء عملية إنتاج أو تقديم الخدمة.

١٢- مراجع حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يمكن الرجوع إلى المراجع التالية للمزيد من المعلومات حول إدارة الجودة الشاملة:

١)_ كتب في إدارة الجودة الشاملة:

☒ إبراهيم ، محمد عبد الرازق. (٢٠٠٣). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة . عمّان: دار الفكر.

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣) . الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية . الإسكندرية: دار الوفاء.
- البيلاوي، حسن حسين و آخرون(٢٠٠٦) . الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد . عمان: دار المسيرة.
- الخطيب، أحمد و الخطيب، رداح (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية . إربد: عالم الكتب الحديث.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٧). الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن محمد وآخرون (٢٠٠٥) . الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده . القاهرة: المكتبة العصرية.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧) . إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة.
- ريتشارد ل، ويليامز (٢٠٠٤) . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . ترجمة: مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- شمدت، وارين و فانجا ، جيروم (١٩٩٧) . مدير الجودة الشاملة . ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق.

٢) مراجع الكترونية (مواقع على الإنترنت) عن إدارة الجودة الشاملة:

- http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=3341
- http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=25410
- http://cdd.gotevot.edu.sa/college/mechanics/pdf/mec212.pdf

- http://www.bcsr.gov.bh/BCSR/Ar/eLibrary/Categories/Thesis/Public/aam.htm
- http://mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm
- http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1613
- http://www.khayma.com/moalimdz/moalim/qualite/l%20Quality%20Management.htm

ملاحق الدليل الإرشادي

- *ملحق الدليل رقم (١)* دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة
- *ملحق الدليل رقم (٢)* تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة
- *ملحق رقم الدليل (٣)* نشرات توضيحية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة

☒ المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
☒ تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد
☒ أدوات التدقيق الداخلي
☒ التحسين المستمر
☒ معادلة النجاح

ملاحظة: يمكنك استخدام هذه الملاحق لأهميتها وتوفيرها للوقت والجهد أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

ملحق الدليل (١)

دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة

فضلاً ضع إشارة (√) أمام كل فقرة تمثل رأيك في الجدول:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	أرغب في وضع رسالة ورؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق الجودة الشاملة.					
٢	يسرني تكوين فرق عمل في المدرسة.					
٣	أشجع العمل الجماعي داخل المدرسة.					
٤	أفضل تفويض السلطة إلى العاملين.					
٥	أرغب في استخدام أدوات الجودة لحل المشكلات.					
٦	أحاول العمل على أرضاء المستفيدين من المدرسة.					
٧	أشجع تدريب العاملين.					
٨	أحبذ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.					
٩	أحرص على جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
١٠	أفضل التركيز على استمرارية التحسين والتطوير في عمليات الأداء داخل المدرسة.					

ملحق الدليل (٢)

استبانة (*)

تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع معلومات سيتم استخدامها لتقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة. وتشتمل الاستبانة على عدد من الفقرات تم تصنيفها وفقا للمحاور التالية:

أولا: التخطيط الاستراتيجي.
ثانيا: القيادة المدرسية.
ثالثا: التعليم أ، التدريس.
رابعا: المناهج الدراسية.
خامسا: تكنولوجيا المعلومات.
سادسا: المناخ التنظيمي في المدرسة.
سابعا: الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي.
ثامنا: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
تاسعا: أسئلة مفتوحة.

وقد تم وضع سلم خماسي مدرج (على نمط سلم ليكرت) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة. والمرجو وضع إشارة (×) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وتحت درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك.

وشكرًا لتعاونكم،،،

(*) تم اقتباس هذه الاستبانة مع التعديل في بعض عباراتها من: عبد الله، إبراهيم يوسف (٢٠٠٢) . رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية. بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

أولا: التخطيط الاستراتيجي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تعتمد المدرسة في صياغة خططها المستقبلية على منهجية البحث العملي.					
٢	تعتمد المدرسة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الداخلية للمدرسة.					
٣	تعتمد المدرسة عند وضع خططها على التشخيص الدقيق للبيئة الخارجية (المجتمع).					
٤	تقوم المدرسة بوضع البرامج الشاملة المتكاملة في الخطة الإستراتيجية والتي تساعد المدرسة في تحقيق أهدافها المستقبلية.					
٥	تعكس الخطة الإستراتيجية للمدرسة وبرامج عملها السياسة التربوية المعتمدة بوزارة التربية والتعليم.					
٦	تقوم المدرسة بتحديد مستويات التطوير على نحو مستمر.					
٧	تضع المدرسة خطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.					
٩	تراعي المدرسة عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والإمكانات المتاحة للمدرسة.					
١٠	تحرص المدرسة على صياغة أهدافها بوضوح ودقة.					
١١	تحرص المدرسة على توافق الأهداف مع الظروف المحيطة.					
١٢	تحرص المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة في الوقت المناسب.					
١٣	تقوم المدرسة بالتغذية الراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية التي تعتمدها.					
١٤	تقوم المدرسة بعمليات المتابعة والتقويم المستمر					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	للبرامج والمشروعات المدرسية التي تنفذها.					
١٥	تستثمر المدرسة نتائج المتابعة والتقويم في التطوير المستمر للخطط والبرامج والمشروعات المستقبلية.					

ثانيا: القيادة المدرسية.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٦	الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانات والموارد المادية والمالية والبشرية والتقنية في المدرسة.					
١٧	اعتماد نظام فعّال لتحليل مؤشرات الأداء ورصد المؤشرات الدالة على احتمالات التغيير.					
١٨	استخدام مبدأ الحوار والتفاعل وإثارة الفكر النقدي بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي لتطوير العملية التربوية.					
١٩	التوظيف الأمثل للتقنيات البحثية المختلفة.					
٢٠	التوقع بالمشكلات ومعالجتها قبل وقوعها.					
٢١	استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.					
٢٢	تفويض الصلاحيات والمسئوليات لأعضاء المجتمع المدرسي.					
٢٣	حرص أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في صناعة القرار.					
٢٤	القيام بالمراجعة الدورية لكل الإجراءات والنظم وتعديلها أو تغييرها.					
٢٥	تطبيق نظام فعّال للرقاة على الأداء وتقويم الإنجاز.					
٢٦	تحقيق العدالة والموضوعية في تقويم أداء أعضاء المجتمع المدرسي.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٧	تنمية قادة للتغيير يمتازون بالقدرة على الإبداع والابتكار وبناء رؤية مستقبلية للمدرسة.					
٢٨	تطبيق نظام فعّال للحوافز المالية والمعنوية ضمن نطاق المعقولية.					
٢٩	إشاعة الثقافة المؤسسية في المدرسة وتدعيم التغيير والتجديد.					
٣٠	تنمية الإحساس بالولاء والانتماء للمدرسة.					
٣١	تعزيز مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص لرفع الروح المعنوية للمتعلمين والمعلمين.					

ثالثا: التعليم أو التدريس.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٢	إدارة عمليات التعليم والتعلم بما يكفل وصول جميع مستويات الإتقان المقررة أو تجاوزها.					
٣٣	توظيف إستراتيجيات التعلم والتعليم القائمة على البحث والاستقصاء وتنمية أساليب التفكير.					
٣٤	تنمية الفكر النقدي لدى المتعلمين والقدرة على صناعة القرارات الإبداعية لحل المشكلات التربوية التي تواجههم.					
٣٥	توفير بيئة تعلمية تعليمية صالحة ومنضبطة ومحفزة ومثيرة لعملية التعلم والتعليم.					
٣٦	اعتماد الهيئة التعليمية في المدرسة على مصادر المعلومات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها في عملية التعليم والتعلم.					
٣٧	توفير برامج لرفع كفاءة جميع المعلمين وإتاحة فرص					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	التدريب والتنمية المهنية المستمرة.					
٣٨	توفير برامج التقوية للطلاب المتعثرين وضعاف التحصيل الدراسي.					
٣٩	يتم ربط التعليم في الفصول الدراسية بحاجات المتعلمين من جهة واحتياجات المجتمع المحلي من جهة أخرى.					
٤٠	تعزيز مبادئ التعلم الذاتي وتعلم المجموعات أو الفرق والتعلم التعاوني والمبادرة الذاتية.					
٤١	تنويع الأنشطة الصفية والمدرسية وفقا لتنوع حاجات وقدرات الطلاب المختلفة.					
٤٢	تنفيذ مشروعات وتجارب تطويرية في المدرسة تتصف بالأصالة والجدة والتنوع.					
٤٣	توظيف البحوث التربوية والإجرائية الميدانية على نحو فعّال للإسهام في تحسين جودة عملية التعلم والتعليم.					
٤٥	إثارة قدرات المتعلمين للممارسة العمليات العقلية العليا.					

رابعا: المناهج الدراسية.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٤٦	يتم اعتماد مبدأ الشمولية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تغطي جميع الميادين الرئيسة في حقول المعرفة المختلفة.					
٤٧	يتم اعتماد مبدأ التكامل في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تساعد على تنمية شخصية الطالب من جميع					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الجوانب.					
٤٨	يتم اعتماد مفهوم المدرسة المجتمعية في إعداد المناهج الدراسية، بحيث تعكس هذه المناهج احتياجات ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.					
٤٩	يتم مراعاة مبدأ المرونة في إعداد المناهج الدراسية وتوفير الاختيارات المختلفة من البرامج والمقررات الدراسية في المجالات الدراسية المختلفة.					
٥٠	يتم اعتماد نظام متطور للتوجيه والإرشاد التربوي والمهني.					
٥١	يتم توظيف ثورة تكنولوجيا المعلومات في إثراء وإغناء خبرات الطلبة.					

خامسا: تكنولوجيا المعلومات.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥٢	توفير قاعدة بيانات مدرسية حديثة.					
٥٣	توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة.					
٥٤	يتم توفير مختبرات الحاسوب ومراكز مصادر التعلم والتقنيات التعليمية المختلفة.					
٥٥	يتم ربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الإنترنيت.					
٥٦	يتم توفير الدعم والمساندة للمعلمين، وتشيعهم على تطوير التعلم الإلكتروني.					

سادسا: المناخ التنظيمي في المدرسة.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥٧	يشيع الإحساس بتحقيق الذات لدى العاملين في المدرسة.					
٥٨	يشعر العاملون في المدرسة بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمدرسة.					
٥٩	يسود الإحساس بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص لدى العاملين في المدرسة.					
٦٠	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين في المدرسة واحتياجات المدرسة.					
٦١	يساعد المناخ التنظيمي في المدرسة في توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار عند العاملين في المدرسة.					
٦٢	يسود الانضباط والنظام في المدرسة لدى العاملين والمتعلمين.					
٦٣	تشجع الثقافة السائدة في المدرسة على زيادة الإنتاجية وتحسين وتطوير أداء المعلمين.					
٦٤	يسود الإحساس بالرضا لدى العاملين نظرا لاعتماد نظام سليم للحوافز المالية والمعنوية في المدرسة.					
٦٥	تشجع الثقافة السائدة في المدرسة على دعم التغيير والتجديد والإبداع والابتكار والتميز.					
٦٦	يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى المتعلمين في المدرسة.					
٦٧	يسود في المدرسة أجواء الزمالة والتعاون وروح الفريق.					

سابعا: الامتحانات والاختبارات والتقويم التربوي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦٨	ينظر إلى التقويم باعتباره جزءا لا يتجزأ من عملية التعلم والتعليم.					
٦٩	يحرص المعلمون على رفع توقعاتهم لأداء المتعلمين لبلوغ أقصى مستويات الإتقان المقررة.					
٧٠	إجراءات التقويم والامتحانات تتم بدقة وموضوعية.					
٧١	يتم استخدام الاختبارات الدقيقة لتشخيص حاجات المتعلمين والتعرف على صعوبات التعلم لديهم.					
٧٢	يتم تزويد أولياء الأمور بتقارير دورية دقيقة عن أبنائهم الطلاب تتعلق بمستوى تحصيلهم الدراسي ومدى تقدمهم.					
٧٣	يتم توظيف نتائج التقويم لوضع الخطط العلاجية والإشرافية المناسبة لتحسين أداء المتعلمين.					
٧٤	يتم تحليل نتائج الامتحانات والاختبارات على نحو مستمر.					
٧٥	يتم استخلاص الاستنتاجات التي تساعد على تطوير أداء المتعلمين.					
٧٦	يعتمد نظام التقويم التكويني أ، البنائي المستمر بدلا من التقويم الختامي أو النهائي.					
٧٧	يعتمد نظام التقويم الذي يرتكز على معايير الإتقان بدلا من التقويم الذي يعتمد على مستويات معيارية مقننة.					
٧٨	يعتمد نظام التقويم الشمولي الذي يغطي جميع جوانب وأبعاد شخصية الطالب.					
٧٩	يعتمد نظام التقويم على المستوى المدرسي بدلا من اعتماد التقويم على المستوى الوطني.					
٨٠	يستخدم نظام التقويم المعتمد على الأداء والممارسة					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	بدلا من التقويم المعتمد على المعرفة النظرية.					

ثامنا: العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨١	تعقد المدرسة دورات فنية ومهنية لأفراد المجتمع المحلي.					
٨٢	تقدم المدرسة برامج لتطوير تعليم الكبار ومحو الأمية لأبناء المجتمع المحلي.					
٨٣	تطلب المدرسة من المصانع والمؤسسات والشركات والبنوك تدريب طلبتها في العطلة الصيفية لإكساب الطلاب المهارات العملية.					
٨٤	تنظم المدرسة زيارات بيتيه لأولياء الأمور لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية والصحية والسلوكية لأبنائهم الطلاب.					
٨٥	تعقد المدرسة ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات الدينية والاجتماعية والوطنية.					
٨٦	تقدم المدرسة برامج تعليمية في الحاسب الآلي للمهتمين في المجتمع المحلي.					
٨٧	تشرك المدرسة أولياء الأمور والفعاليات الاجتماعية الاقتصادية في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والأنشطة التي تقدمها لأبناء المجتمع المحلي.					
٨٨	تنظم المدرسة زيارات للطلاب إلى مؤسسات المجتمع المدني من أجل التعرف على الخدمات والبرامج التي تقدمها للمجتمع المحلي.					

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨٩	تحرص المدرسة على الاتصال بأولياء الأمور وتقوم بإشراكهم في متابعة ورعاية نمو أبنائهم وتعليمهم وتهذيب سلوكهم وحل مشكلاتهم.					

تاسعاً: أسئلة مفتوحة:

١. ما أبرز التحديات والإشكاليات التي تعاني منها المدرسة في اعتقادك ؟

.....

.....

.....

.....

٢. ما المقترحات التي تتقدم بها لتطوير أداء المدرسة ؟

.....

.....

.....

.....

ملحق الدليل رقم (٣)

نشرات توضيحية يمكن استخدامها لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المدرسة

- ☒ المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة
- ☒ تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد
- ☒ أدوات التدقيق الداخلي
- ☒ التحسين المستمر
- ☒ معادلة النجاح

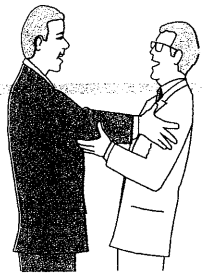
المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة

- قبول التغيير باعتباره حقيقة واقعه وضرورة التعامل مع المتغيرات.
- القناعة التامة بأهمية وضرورة تواجد بيئة عمل صحية يمكن من خلالها للعاملين أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية وبرضا عالي.
- ضرورة استيعاب التكنولوجيا الحديثة كعنصر مؤثر في التغيير.
- قبول مبدأ المنافسة الإيجابية كواقع مهم وضروري للوصول إلى التميز.
- الاعتراف والقناعة التامة بأهمية العميل وضرورة الاقتراب منه والانحياز له والمحاولة الدائبة لإرضائه.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة والقدرة على التكيف بما يتواكب مع المتغيرات.
- الإيمان التام بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في نجاح بل تميز أي مؤسسة.

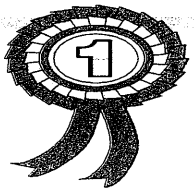
تأثير إدارة الجودة الشاملة
على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد



وضوح الهدف



المعنويات المرتفعة



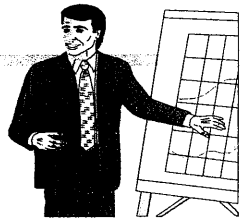
المكافأة والتقدير



المعرفة والمهارة



الفرق وروح العمل الجماعي

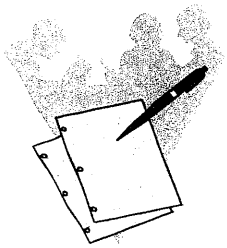


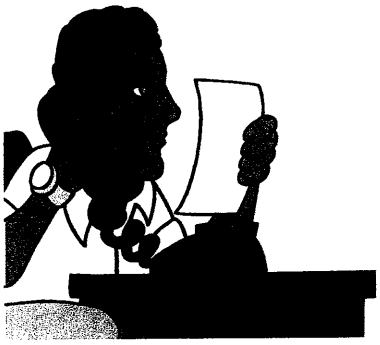
الإتقان

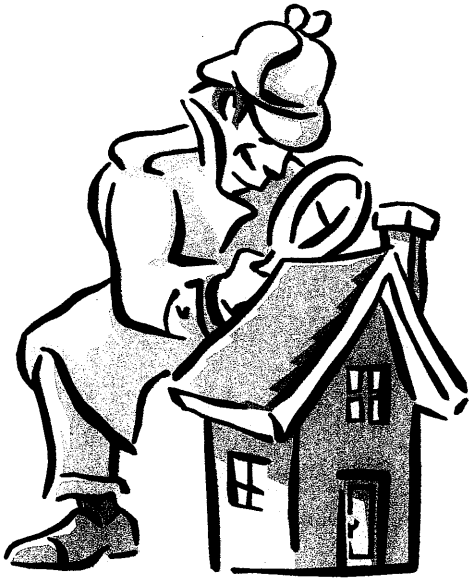


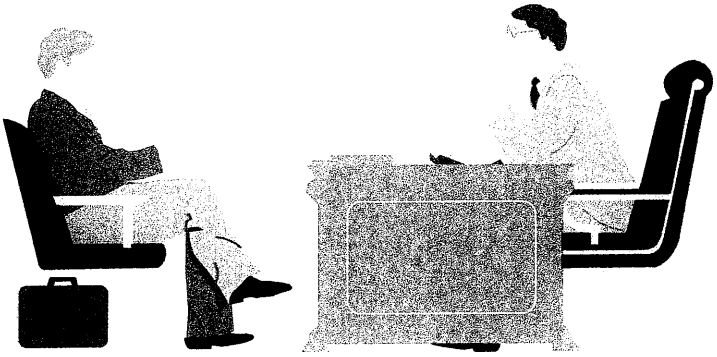
المشاركة والتفويض

أدوات التدقيق الداخلي للجودة



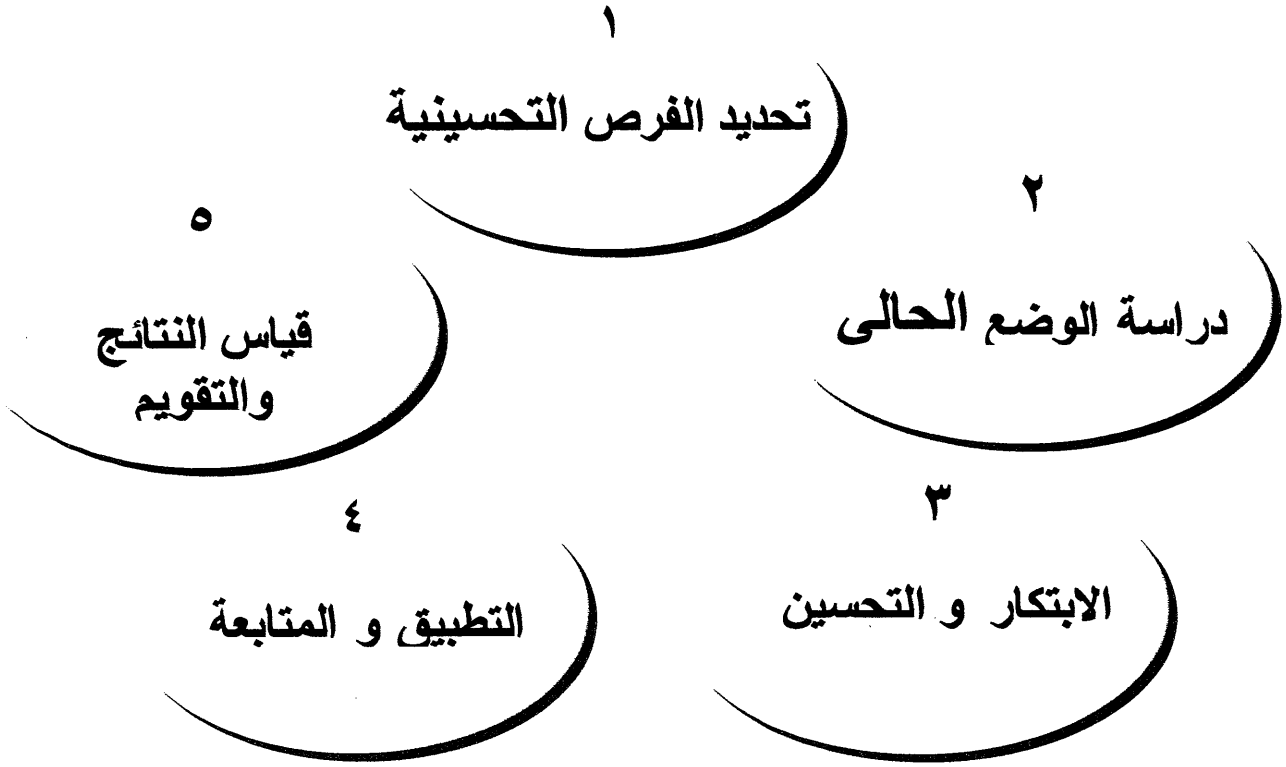




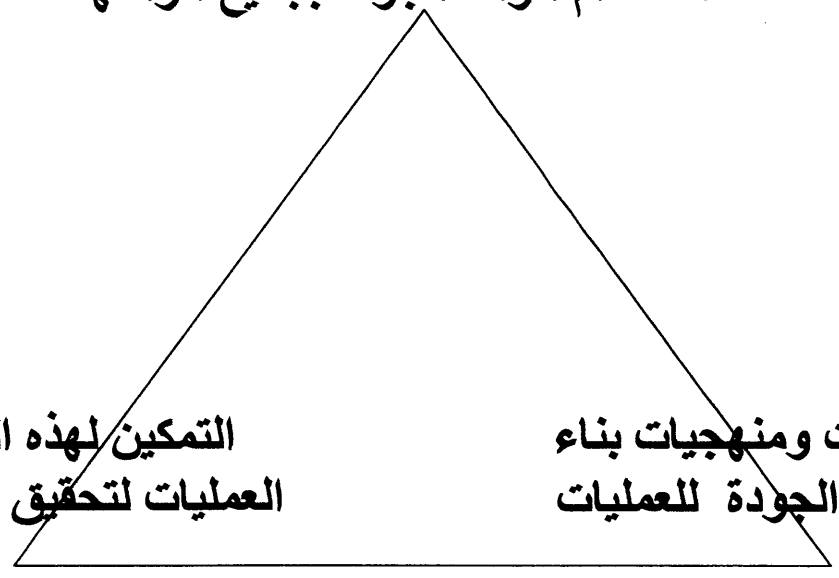




التحسين المستمر



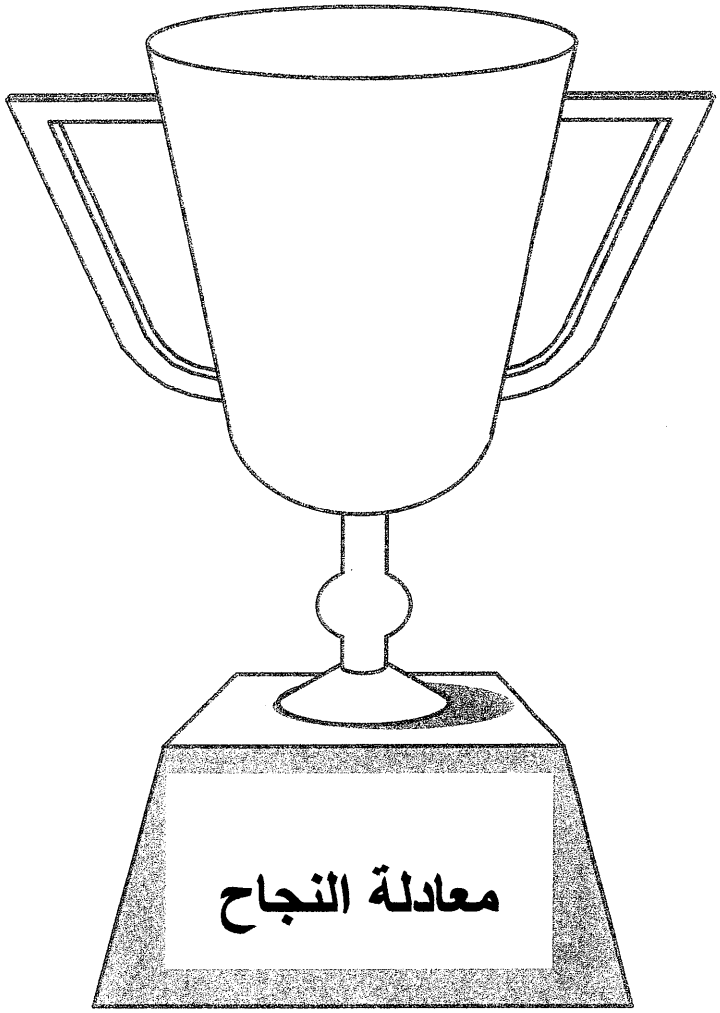
استخدام أدوات الجودة بجميع أنواعها



استخدام آليات ومنهجيات بناء
فرق تحسين الجودة للعمليات

التمكين لهذه الفرق لتحسين
العمليات لتحقيق رضا المستفيدين

معادلة النجاح



أهداف واضحة محددة + تخطيط سليم + تنفيذ بوسائل مناسبة + تقويم و مراجعة = تحقيق النتائج بإذن الله.

ملحق رقم (٥)

قائمة أسماء المحكّمين المشاركين في تحكيم صدق استبانة الدراسة

أسماء المحكّمين المشاركين في تحكيم صدق استبانة الدراسة

	الاسم	الجامعة / الجهة	التخصص
١	د/ محمد ناجح أبوشوشة	الجامعة الخليجية/ عميد كلية التربية	أصول التربية والإدارة التربوية
٢	د / محمد عبد الرازق إبراهيم	وزارة التربية والتعليم / إدارة التدريب المهني	الأصول والإدارة التربوية
٣	د/ علي عثمان التوم	جامعة البحرين/ كلية التربية	الأصول والإدارة التربوية
٤	د/ محمود أسامة جلال	جامعة البحرين/ كلية التربية	الإدارة التعليمية
٥	د/ خالد جاسم بومطيع	رئيس جمعية الجودة في البحرين/ مدير العلاقات العامة بشركة ألبا	إدارة الجودة الشاملة
٦	د / أحلام إبراهيم العيثاوي	الجامعة الخليجية / كلية إدارة الأعمال	إدارة أعمال / إدارة العمليات والإنتاج
٧	د/ عبد الرسول عبد الباقي	الجامعة الخليجية/ كلية التربية	علم النفس/التربية الخاصة
٨	د/ خيري أحمد حسين	الجامعة الخليجية/ كلية التربية	علم النفس/ الإرشاد النفسي والتربوي
٩	د/ سعاد معروف الدوري	الجامعة الخليجية/ كلية التربية	علم النفس/علم النفس التربوي

	الاسم	الجامعة / الجهة	التخصص
١٠	د/ نعمان محمد صالح الموسوي	جامعة البحرين / كلية التربية	القياس والتقويم التربوي
١١	د / راشد حماد الدوسري	جامعة البحرين / كلية التربية	القياس والتقويم التربوي
١٢	د / فيصل حميد الملا	جامعة البحرين / مدير مجلة العلوم التربوية والنفسية	المناهج وطرق تدريس التربية الحركية
١٣	د / ناصر حسين الموسوي	جامعة البحرين / كلية التربية	المناهج وطرق التدريس
١٤	د/ عبد الباقي عبد المنعم أبو زيد	الجامعة الخليجية/ كلية التربية	المناهج وطرق التدريس

ملحق رقم (٦)

الرسالة الموجهة إلى المحكّمين

والصورة المبدئية للاستبانة

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كـلـيـة الـتـربـيـة
برنامج الماجستير في التربية

السيد(ة) الأستاذ(ة) الدكتور(ة) الفاضل(ة) / ..... الموقر(ة) .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يشرفني أن أرفع أليكم الاستبانة المرفقة والخاصة بإجراء دراسة بعنوان " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية.

ونظراً لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة، أرجو التكرم بقراءة عبارات الاستبانة المندرجة تحت المحاور الأربعة وإبداء ما ترونه مناسباً من ملاحظات واقتراحات وإجراء أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة ملتمسة فيه إطلاعكم وخبرتكم الواسعة في هذا المجال مع ملاحظة ما يلي:

١. تهدف هذه الاستبانة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:
   - ما تقدير الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
   - هل تختلف إجابات المجيبين من إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحرين نحو الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي؟
٢. سوف تستخدم الباحثة تدريج ليكرت ذي المستويات الثلاثة (موافق، غير متأكد، لا أوافق) لقياس تقدير الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحثة : طيبة محمد علي جاسم

وقبل الانتقال إلى عبارات الاستبانة أرجو منكم التفضل بملء البيانات التالية من أجل التوثيق:

اسم المحكّم:	
التخصص:	
الجامعة / الجهة:	

الأستاذ(ة) الدكتور (ة) الفاضل(ة)،

أرجو منكم التكرم ببيان رأيكم في مناسبة العبارات التالية لقياس تقدير الإدارات المدرسية في المدارس الثانوية بمملكة البحرين للدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال وضع علامة (√) أمام كل عبارة في المربع وإجراء أية تعديلات أخرى ترونها مناسبة

أولاً: أهداف الدليل المقترح:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
١	يمثّل أداة فعّالة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٢	يساهم في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٣	يساهم في رفع مستوى الأداء المدرسي.			
٤	يوفّر الوقت للعاملين في المدرسة لتضمّنه على تعليمات جاهزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٥	يساعد في تطوير الفريق الإداري مهنيًا.			
٦	يحفز الفريق الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٧	يرشد الفريق الإداري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٨	يحدد مسؤوليات الفريق الإداري التي يتطلبها العمل المدرسي.			
٩	يوفّر المناخ المدرسي المناسب لمنسوبي المدرسة لممارسة تجديداتهم وابتكاراتهم.			
١٠	يذلل الصعوبات التي تواجه الفريق الإداري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
١١	ينسق جهود منسوبي المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة.			
١٢	يخدم منسوبي المدارس الثانوية.			

ثانيا: محتوى الدليل المقترح:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
١٣	يحقق المحتوى أهداف الدليل المحددة له.			
١٤	تعطي المقدمة صورة واضحة عن مضمون الدليل.			
١٥	الأهداف المذكورة في الدليل واضحة.			
١٦	يشير بوضوح إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
١٧	يسرد بوضوح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
١٨	يتناول بوضوح مبادئ إدارة الجودة الشاملة.			
١٩	يستعرض بوضوح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٢٠	يعرض بوضوح الهيكل التنظيمي للمدرسة.			
٢١	يبين بوضوح وظيفة الإدارة المدرسية.			
٢٢	يتضمن نماذج لاستمارات ذات قيمة وظيفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٢٣	يقترح مراجع مهمة يمكن الاستفادة منها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٢٤	يوضح معايير لتقويم جودة المدرسة.			
٢٥	يشرح بوضوح وظيفة أدوات إدارة الجودة الشاملة.			
٢٦	يعرض فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة محفزة.			
٢٧	يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مبسط.			
٢٨	يحتوي على إرشادات كافية لاستخدام الدليل.			
٢٩	يغطي الجوانب الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٣٠	يشتمل على معلومات ذات تأثير إيجابي على			

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
	منسوبي المدرسة.			
٣١	يقترح هيكل تنظيمي يفعل عمليات الاتصال بين منسوبي المدرسة.			
٣٢	يراعي الهيكل التنظيمي المقترح العمل الجماعي.			
٣٣	يتضمن جوانب عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			

ثالثا:مدى ملائمة الدليل المقترح للتطبيق:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
٣٤	يناسب الدليل مستوى خبرات منسوبي المدرسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٣٥	يمكن تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة في الواقع الحالي.			
٣٦	يضع الدليل مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة تتناسب مع الأيام الدراسية.			
٣٧	يتضمن الدليل تطبيقات عملية مناسبة للمهام الوظيفية لمنسوبي المدرسة.			
٣٨	يراعي الدليل التجهيزات المتوفرة في المدارس الثانوية.			
٣٩	يشرك جميع منسوبي المدرسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٤٠	يناسب المهام الوظيفية للفريق الإداري بالمدرسة.			
٤١	يقترح أدوات لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في المدرسة.			
٤٢	يحقق الرضا لجميع منسوبي المدرسة.			
٤٣	يراعي حاجات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين الخارجين في مجلس الجودة.			

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
٤٤	تعكس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل الواقع الحالي.			
٤٥	يمكن تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل.			
٤٦	يركز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المناسبة للواقع الحالي في المدارس.			

رابعا: خصائص الدليل المقترح:

م	العبارات	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
٤٧	يستخدم لغة مناسبة للمستوى الثقافي في الجودة لمنسوبي المدرسة.			
٤٨	يستخدم مصلحات ومفاهيم واضحة.			
٤٩	يستخدم تراكيب بسيطة للعبارات.			
٥٠	يستخدم جمل قصيرة في أغلبها.			
٥١	يمكن استخدام الدليل بسهولة.			
٥٢	يقدم المواضيع بطريقة متسلسلة.			
٥٣	يعرض معلومات ذات قيمة تربوية.			
٥٤	يقدم أشكال واضحة.			
٥٥	يعرض ملاحظات في نهاية بعض المواضيع للزيادة في الإيضاح.			

أية تعديلات/ اقتراحات/ إضافات ترونها مناسبة:

مع الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحثة

ملحق رقم (٧)

الصورة النهائية للإستبانة عند التطبيق

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كـلـيـة الـتربـيـة
برنامج الماجستير في التربية

السيد(ة) الأستاذ(ة) الفاضل(ة) مدير(ة) مدرسة / ..... الموقر(ة) .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

هذه الاستبانة جزء من دراسة علمية بعنوان " تصور مقترح لدليل إرشادي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات المدارس الثانوية بمملكة البحـرين" وذلـك لاسـتكمال متطلبـات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص القيادة والإدارة التربوية وهدفها التعرف على رأيكم في الدليل الإرشادي المرفق.

ونظرًا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف الدراسة ، يُرجى التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة مع الإشارة إلى أن كل الاستجابات في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، هذا فضلاً عن أن كتابة الاسم اختياري .

ونشكر لسيادتكم حسن تعاونكم معنا .

الباحثة

طيبة محمد علي

وقبل الانتقال إلى عبارات الاستبانة أرجو من سيادتكم التكرم بملء البيانات التالية :

الاسم (اختياري):		
سنوات الخبرة الإدارية:	( )أقل من عشر سنوات ( ) من عشر سنوات فأكثر	
الوظيفة:	( ) مدير	( ) مدير مساعد
النوع:	( ) ذكر	( ) أنثى

مع خالص الشكر والتقدير

الأستاذ(ة) الفاضل(ة)،

أرجو التكرم ببيان مدى موافقتك على مدى صلاحية الدليل الإرشادي المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من خلال وضع علامة (√) أسفل البديل الذي يعبر عن رأيكم بدقة:

أولاً: يهدف الدليل الإرشادي المقترح إلى:

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١	تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٢	المساهمة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٣	المساهمة في رفع مستوى الأداء المدرسي.			
٤	توفيّر الوقت للعاملين في المدرسة لتضمّنه على تعليمات جاهزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٥	المساعدة في تطوير الفريق الإداري مهنيًا.			
٦	تحفيز الفريق الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٧	إرشاد الفريق الإداري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٨	تحديد مسؤوليات الفريق الإداري التي يتطلبها العمل المدرسي.			
٩	تهيئة المناخ المدرسي المناسب لمنسوبي المدرسة لممارسة تجديداتهم وابتكاراتهم.			
١٠	تذليل الصعوبات التي تواجه الفريق الإداري في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
١١	تنسيق جهود منسوبي المدرسة لتحقيق الجودة الشاملة.			
١٢	خدمة منسوبي المدارس الثانوية.			

ثانيا: محتوى الدليل الإرشادي المقترح:

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
١٣	توضح المقدمة مضمون الدليل.			
١٤	الأهداف التي يرمي الدليل إلى تحقيقها واضحة.			
١٥	الأهداف التي يتضمنها الدليل إجرائية.			
١٦	يحتوي على إرشادات كافية لاستخدام الدليل.			
١٧	يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل مبسط.			
١٨	يعرض فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بطريقة محفزة.			
١٩	يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة.			
٢٠	يوضح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٢١	يستعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٢٢	يعرض بوضوح الهيكل التنظيمي للمدرسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.			
٢٣	يفعّل الهيكل التنظيمي المقترح عمليات الاتصال بين منسوبي المدرسة.			
٢٤	يراعي الهيكل التنظيمي المقترح العمل الجماعي.			
٢٥	يحدد وظائف الإدارة المدرسية في ظل إدارة الجودة الشاملة.			
٢٦	يوضح معايير لتقويم جودة أداء المدرسة.			
٢٧	يبين وظيفة أدوات إدارة الجودة الشاملة.			
٢٨	يشير إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٢٩	يقترح مراجع مهمة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٣٠	يتضمن نماذج لاستمارات ذات قيمة وظيفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
٣١	يتضمن جوانب عملية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٣٢	يغطي الجوانب الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.			
٣٣	يشتمل على معلومات ذات تأثير إيجابي على منسوبي المدرسة.			

ثالثا: مدى إمكانية تطبيق الدليل المقترح:

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
٣٤	يناسب مستوى خبرات منسوبي المدرسة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			
٣٥	تناسب مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواقع الحالي في المدرسة.			
٣٦	يمكن تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المذكورة في الدليل.			
٣٧	تناسب مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الفترة الدراسية.			
٣٨	يمكن تطبيق الهيكل التنظيمي المقترح للمدرسة في الواقع الحالي.			
٣٩	يناسب المهام الوظيفية للفريق الإداري بالمدرسة.			
٤٠	يقترح أدوات عملية لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في المدرسة.			
٤١	يشير إلى معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعكس الواقع الحالي.			
٤٢	يتضمن تطبيقات عملية تتناسب مع المهام الوظيفية لمنسوبي المدرسة.			
٤٣	يناسب التجهيزات المتوفرة في المدرسة.			
٤٤	يشرك جميع منسوبي المدرسة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.			

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
٤٥	يحقق الرضا الوظيفي لمنسوبي المدرسة.			
٤٦	يراعي حاجات المجتمع من خلال إشراك المستفيدين في مجلس الجودة.			

جوانب أخرى، الرجاء ذكرها:

.....

رابعا: خصائص الدليل المقترح:

م	العبارات	أوافق	غير متأكد	لا أوافق
٤٧	يستخدم لغة مناسبة للمستوى الثقافي في الجودة لمنسوبي المدرسة.			
٤٨	يستخدم مصطلحات ومفاهيم واضحة.			
٤٩	يستخدم جملاً قصيرة في الغالب.			
٥٠	يقدم الموضوعات بطريقة متسلسلة.			
٥١	يمكن استخدام الدليل بسهولة.			
٥٢	يقدم أشكالاً توضيحية مناسبة.			
٥٣	يعرض ملاحظات في نهاية بعض الموضوعات للزيادة في الإيضاح.			
٥٤	يعرض معلومات ذات قيمة تربوية.			

جوانب أخرى، الرجاء ذكرها:

.....

ما مقترحاتك لتطوير الدليل؟

.....

هل هناك معوقات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة من وجهة نظركم وكيف يمكن التغلب عليها؟

.....

مع الشكر والتقدير لتعاونكم ،،،

الباحثة

ملخص الدراسة

باللغة الإنجليزية

Summary

"A proposed Instructional Manual for Applying Total Quality Management Principles In Secondary Schools' Administrations in the Kingdom of Bahrain"

The purpose of this study is to propose an instructional Manual for applying Total Quality Management (TQM) in government general secondary schools in the Kingdom of Bahrain, and then determine the extent of validity of this proposed instructional manual in applying TQM in these schools.

In this research, the researcher tried to gauge the principals' point of view regarding the proposed manual in applying TQM principals in general secondary schools' administrations in the Kingdom of Bahrain, through asking the following prime question:

What is the proposed instructional manual for applying Total Quality Management (TQM) in government general secondary schools in the Kingdom of Bahrain?

In order to answer the above question, the researcher suggested a number of sub-questions as follow:

1- What are the bases of applying Total Quality Management in Education?

2- What is the content of the proposed instructional manual for applying TQM in general secondary schools' administrations in the Kingdom of Bahrain?

3- What is the value of the proposed instructional manual according to general secondary schools' administrations in the Kingdom of Bahrain?

4- Do the years of managerial experience, gender and managerial job title affect the general secondary schools' administrations responses on the proposed manual?

5- What is the proposed framework for applying this instructional manual?

In order to answer the research questions, the researcher designed a questionnaire adopting a quantitative approach, with a total population of (73) participants covering the entire government general secondary schools' administrations in the Kingdom of Bahrain for the first semester of the academic year 2007/2008. A sample of (58) candidates, (25) principals and (48) principal assistants, represented the research population .

The questionnaire was designed based on the concepts of the TQM and included a total of (54) statements. In addition, fourteen specialists have participated in the pilot stage and validity testing of this questionnaire. The stability of this questionnaire has been calculated by the Kronbakh Alpha Equation in which it proved an internal consistency of (0.90). The stability correlation of the four main broad factors have varied between (2.55– 2.85).

Different techniques were adopted in order to answer the research broad questions. For the first question, the researcher tried to answer it from literature related to applying TQM in Education. And for the second question, the researcher answered it depending on the results of interviews and a survey which was conducted on a group of educational specialists from the Ministry of Education and a number of secondary schools' principals. Depending on the Medians and Percentages shown in the main research tool, a questionnaire, the researcher tried to gauge the

principals' responses on the third question of the study. The forth question analysis depended basically on Medians, Standard Deviations and (T) test of the population's responses to each of the four discussed key factors, with respect to gender, managerial experience and managerial job title. Moreover, to answer the fifth question, the researcher came up with a proposition to implement the proposed instructional manual for applying TQM in the government general secondary schools' administrations in the Kingdom of Bahrain.

The study came up with a number of results. The most significant result was that the proposed instructional manual was valid in general according to the general secondary schools' administrations to an average of (91.77 %).

In light of the research's findings, the researcher has come up with a proposition to implement the proposed manual for applying TQM in the general secondary schools in the Kingdom of Bahrain, where she came up with a number of recommendations to enhance the target of this research; in which the most important ones are the importance of applying the proposed manual by the Ministry of Education, qualifying the schools' administrators and teachers for applying TQM in their schools using the proposed manual through workshops and training programs, and evaluating them after taking the necessary training sessions in TQM.

The researcher has concluded her study by recommending future research areas related to her study field.

Kingdom of Bahrain

Gulf University

College of Education



A proposed Instructional Manual for Applying Total Quality Management Principles In Government Secondary Schools' Administrations in the Kingdom of Bahrain

A Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Education in Leadership and Educational Administration

Submitted By:

Taiba Mohammed Ali Jassim

BA Arts College (1999)

Supervised By:

Dr. Solayman Abdurabbo

Ass. Prof. of Educational Administration & Leadership

Faculty of Education

Gulf University

April /2008 1429 A.D