تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

إعداد

د. عمير بن سفر عمير الغامدي

محاضر في قسم الإدارة والتخطيط التربوي

بجامعة الباحة

مجلة بحوث التربية النوعية – جامعة المنصورة

عدد (٢٢) – يوليو ٢٠١١

تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

إعداد

د. عمير بن سفر عمير الغامدي*

الملخص:

هدف هذا البحث إلى تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهات نظر الإداريين والمعلمين، ودراسة أثر بعض المتغيرات الديموغرافية على درجة التطبيق، وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات المناسبة في هذا المجال.

ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بوضع الإطار النظري للبحث، من خلال مناقشة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام و إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بشكل خاص، يلي ذلك مراجعة لدراسات سابقة مرتبطة بموضوع البحث. وانتهى هذا الجزء من البحث بتحديد ستة مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العام تم التحقق من درجة تطبيقها في المدارس المعنية بالدراسة.

وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للبحث خلال العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وزعت على جميع الإداريين نظراً لقلة عددهم، حيث بلغ ٦٧ إدارياً، أما المعلمين فقد تم أخذ عينة عشوائية منهم بلغت ١٩١ معلماً من أصل مجتمعهم البالغ عدده ٣٦٢ معلماً.وبلغ العدد الكلي للعينة ٢٥٨ مفردة.

وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصل البحث إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في هذا البحث يتم بدرجة متوسطة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول درجة التطبيق تُعزى للمتغيرات الديموغرافية المحددة في البحث.وفي النهاية قدم البحث مجموعة من التوصيات ركزت على تفعيل الأدوات الإحصائية والعمل الجماعي وضرورة التعرف على رغبات وحاجات المستفيدين والعمل على تحقيقها والعناية بنشر ثقافة الجودة بينهم، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة لجميع العاملين.

* محاضر في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الباحة

تقييم إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين

إعداد

د. عمير بن سفر عمير الغامدي*

المقدمة:

أدركت الكثير من الدول ومن بينها المملكة العربية السعودية أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النهوض بكافة مؤسساتها، وتصاعدت الدعوات إلى تبني هذا المفهوم كأسلوب إداري حديث أثبت جدواه في كافة القطاعات. ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم، وتزامن ذلك مع بعض الشكوك حول إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري في البيئة التربوية والتعليمية، إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا المجال مثل دراسة درباس (١٩٩٤م)، والشنبري (١٤٢١هـ)، والحربي (١٤٢٢هـ)، وسكتاوي (١٤٢٤هـ)، والأغبري (٢٠٠٥م) أكدت جميعها قابلية توظيف إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم والحاجة الماسة إلى ذلك.

وقد تعاطت إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية بينبع مع هذا التوجه، وسعت إلى تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها. حيث تم استحداث وحدة للجودة في هذه الإدارة تعمل على نشر ثقافة الجودة في المدارس وضبطها والتحسين المستمر لها. ولعل تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيان أهميتها وإمكانية تطبيقها في حقل التربية والتعليم لم يعُد موضع جدل بين الباحثين والمهتمين. لذا يجب أن يتركز الاهتمام في الوقت الحالي على دراسة وتقويم تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التعليمية التي انتهجته للوقوف على نقاط القوة ودعمها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

مشكلة الدراسة:

حققت إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بينبع نجاحاً ملموساً في مجال الجودة الشاملة وحصلت عددٍ من المدارس المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على الاعتراف ونيل شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) من معهد الجودة الكندي (QMI)، والتي يرى الدرادكة (٢٠٠٦م) أن حصول أي منظمة عليها يُعد مؤشراً لضمان وتوكيد الجودة الشاملة ص ٢٥٦.

غير أن التحقق من درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في هذه المدارس يجب أن يكون محل الدراسة والفحص والتحليل . ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة البحث في

* محاضر في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الباحة

التعرف على وجهات نظر الإداريين والمعلمين حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين التي انتهجت هذا الأسلوب بمدينة ينبع الصناعية، وبعبارة أخرى يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية:

١. من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية؛ ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية:
   ١. مبدأ التركيز على المستفيد.
   ٢. مبدأ التحسين المستمر.
   ٣. مبدأ التعاون الجماعي.
   ٤. مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش.
   ٥. مبدأ المشاركة الكاملة .
   ٦. مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق .
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع التأهيل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

١. التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين.
٢. التعرف على أثر العوامل الديموغرافية (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع التأهيل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة) لأفراد الدراسة عند مستوى الدلالة (α=0.05) حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال المبررات التالية:

١. تزامن البحث مع جهود المملكة العربية السعودية وسعيها الحثيث إلى إصلاح التعليم العام وتطويره، وهو ما أكد عليه وزير التربية والتعليم السعودي كما أورد المدير (١٤٢٧هـ) بقوله: "...وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على الارتقاء المستمر بجودة الأداء التربوي

والتعليمي تتطلع الوزارة - بمشيئة الله- إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها ..." ص ٩.

٢. يأتي هذا البحث استجابة لتوصيات المؤتمر الثاني للجودة والمنعقد في المنطقة الشرقية خلال الفترة ٤- ١٤٢٨/٥/٦هـ، والذي أكد على أهمية ثقافة الجودة، وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السعودية، ومتابعة هذا التطبيق وتقويمه.

٣. قلة الدراسات والأبحاث المحلية التي تناولت تقويم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام السعودي، حيث تركزت معظم الدراسات على دراسة إمكانية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم.

٤. يؤمِّل الباحث أن تُسهم نتائج هذا البحث في تحسين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام السعودي بصورة عامة، وفي مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية بصورة خاصة في حال الأخذ بها.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على جمع الدراسات، والتقارير، والوثائق من المصادر المختلفة لتغطية الجانب النظري. كما يعتمد على أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية من خلال استبانة معدة لخدمة أهداف البحث.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث المذكورة آنفاً تم تقسيمه إلى خمسة أقسام رئيسة: القسم الأول عبارة عن الإطار العام للبحث، ويتناول المقدمة، ومشكلة البحث وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، والمنهجية المتبعة في تحقيقه. ويتناول القسم الثاني أدبيات البحث من خلال الإطار النظري ومراجعة دراسات سابقة مرتبطة؛ بينما تم في القسم الثالث عرض أهم وأبرز إجراءات الدراسة. وتضمن القسم الرابع عرض ومناقشة نتائج البحث. أما ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات فقد ختم بها البحث من خلال القسم الخامس.

أدبيات البحث:

إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل التغيير والتطوير التي أثبتت جدواها في كثير من المجالات. فقد ذكر المدهون (١٩٩٩م) أنه ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تغيير بطيئة طويلة المدى تلجأ إليها المنظمة لإعادة النظر في أسلوب إدارتها وتحسين منتجاتها وخدماتها ص ٩٨.

وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة على أيدي الكثير من الباحثين والمفكرين وركز كل تعريف على وجهة نظر صاحبه وتصوره لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة في نظره، إلا أن جميع هذه التعريفات لا تكاد تحيد عن المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة سواءً كان ذلك بالتركيز على معظم هذه المبادئ أو على بعضها، وبالتالي فإنه من الصعب الحصول على تعريف شامل متفق عليه من الجميع. وقد ذكر هيجان (١٩٩٤م) أن إحدى المجلات المشهورة اتصلت بالعالم ديمنج (Deming) في السنوات الأخيرة من عمره ودعته إلى تقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الكلية

باعتباره صاحب هذا المفهوم، ولكنه أجاب المجلة بعدم معرفته ما المقصود بإدارة الجودة الكلية ص ٤١١.

ولعله من المهم ذكر بعض ما كتب حول تعريف هذا المفهوم ونشأته، فقد ذكرت الحربي (١٤٢٢هـ) تعريف ديمنج (Deming) لإدارة الجودة الشاملة بأنها: " ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل وبقيمة تناسبه ". كما أوردت مفهوم كروسبي (Crosby) لإدارة الجودة الشاملة بأنها: " المطابقة مع المتطلبات "، أو " الخلو من العيوب " ص ١٥.

ورأى جوران (Juran , 2002) أن إدارة الجودة الشاملة ليست سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري، ففي حين يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة الشاملة بتطويرها، بصورة فعَّالة على المنظمة، إلا أنه لا يمكن الحصول على الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وإحداث تغيير على حالات التشغيل اليومية وأولوياتها، من أجل تحقيق النجاح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، وبالتالي لا بد من التزامٍ طويل الأجل من جميع الأقسام في المنظمة ووجود الولاء من الموظفين فيها p23.

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي كما جاء في هيجان (١٩٩٤م) بأنها: " تأدية العمل الصحيح على النحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء " ص ٤١٢.

وذكر حمود (٢٠٠٠م) تعريف كول (Cole) لإدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري يضع رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير " ص ٧٥.

أما من حيث النشأة فقد أشار الجضعي (٢٠٠٥م) إلى أن نشأة إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى التفريق بين أمرين؛ **الأول**: إدارة الجودة الشاملة كمصطلح، **والثاني**: الممارسات والتطبيقات والأنشطة التي تعد جزءاً من الجودة وذات صلة بها، حيث يؤكد أن عناصر ومكونات هذا المفهوم ظهرت قبل ظهور المصطلح بوقت طويل جداً، بينما مصطلح إدارة الجودة الشاملة لم يظهر إلا في منتصف الثمانينيات الميلادية، وقد كانت بداية الإسهامات النظرية لهذا المفهوم في العصر الحديث حسب قوله قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما برزت النواحي التطبيقية في اليابان ص٢٠.

وقد تباينت وجهات نظر المفكرين والباحثين حول عدد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، فمنهم من استخدم أسلوب التفصيل في عرض هذه المبادئ، ومنهم من استخدم العمومية في ذلك بحيث يشتمل المبدأ الواحد على عدة مبادئ ثانوية وهو ما ذهب إليه بن سعيد (١٩٩٧م) في تلخيصه للمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وحصرها في ستة مبادئ أساسية هي: التركيز على

العميل ، التحسين المستمر ، التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة ، الوقاية بدلاً من التفتيش ، المشاركة الكاملة لجميع الأفراد ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ص ص ٩٠- ٩٩.

ويتفق الباحث مع بن سعيد في هذا النهج وفي المبادئ الستة التي حددها باعتبارها المبادئ التي تناولها هذا البحث.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام:

لقد تعاظمت التحديات التي تواجه النظم التعليمية ، وتطورت طرق وأساليب إدارة المنظمات التعليمية، وتعددت مداخلها. وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى نجاح ورقي العملية التعليمية، حيث انطلقت بدايات تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام من اليابان كما أشار لذلك الجضعي (٢٠٠٥م) بقوله " أن التعليم الياباني يعد من أوائل النظم التعليمية التي اهتمت بنظرية العالم ديمنج (Deming) وتبنت تطبيقها. بينما يعد التعليم العام الأمريكي المتبني الأكبر لنفس النظرية من بين بقية نظم التعليم العالمية من بداية الثمانينيات حتى العصر الحالي" ص ٢٧٩.

ومن هذا المنطلق فإنه لابد من الوقوف على تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حيث عرفها عبدالسميع؛ وحواله (٢٠٠٥م) بأنها " تطابق عناصر المنظومة التعليمية مع المواصفات القياسية المتعارف عليها عالمياً، والتي تتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته " ص ٣٢٢.

كما عرف عابدين (٢٠٠٠م) الجودة في التربية بأنها " مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها : مدخلات، وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين. وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة " ص ٣١٤.

أما رابطة إداري المدارس في ولاية تكساس فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة كما أورد ذلك (Costin,1994) بأنها: " نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات ، لإحراز قناعة العميل من خلال إشراك كافة إداري المؤسسة، والهيئة التدريسية، والموظفين الآخرين ، وتطبيق المنهج الكمي والكيفي لبلوغ التحسين المتواصل لخدمات المؤسسة التعليمية ومنتجاتها " p61 .

إن معاناة النظم التربوية من المشكلات المتراكمة التي حالت دون تقدم التعليم العام وتسببت في انخفاض كفاءته وتدني فاعليته، أجبر ت تلك النظم على البحث عن مخرج مناسب للتغلب على مشكلاتها. وقد كانت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام مصب اهتمام التربويين وغير التربويين في الكثير من البلدان المتقدمة والنامية على حدٍ سواء . وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تفكير وممارسة جديدة للمنظمة، تقوم على المشاركة الواسعة والتحسين المستمر لتحقيق الجودة التي تم تحديدها من قبل المستفيدين، وتعتمد على التعاون من جميع الأفراد وإيجاد معايير موضوعية للأداء في ظل توفر المناخ التنظيمي الملائم للجودة الشاملة. وقد حددت الهلالي (١٩٩٨م) ست مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي هي:

١. تحديد وبناء رؤية عامة شاملة للمؤسسة التعليمية مع التركيز على العميل في ذلك.
٢. وضع البناء التنظيمي بحيث يشمل مجلس الجودة، وعملياتها، وفريق تصميم الجودة وعملياتها.
٣. توسيع الهيكل التنظيمي بحيث يتضمن إنشاء قسم للجودة، وتحديد قائد لفريق الجودة.
٤. ضمان الاستمرارية في الجودة الشاملة.
٥. اعتماد مبدأ التطوير والتحسين من خلال تشكيل الفريق وتحديد عمليات حل المشكلات.
٦. التخطيط الاستراتيجي للجودة ص ١٧٨.

إن تبني إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ليس بالأمر السهل المنال، وطريقها محفوف بالعوائق والمتاعب وليس مفروشاً بالورود، وقد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما تفشل مؤسسات أخرى في ذلك. وقد عرض الكثير من العلماء والباحثون أسباب عديدة قد تكون وراء هذا الفشل، وتعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الأسباب كما ذكر المناصير (١٩٩٤م) ما يلي:

١. الافتقار للأهداف الأدائية العملية الواضحة ، ونقص الاتجاه التجريبي.
٢. القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت، والعشوائية في حل المشكلات.
٣. ضعف التقييم والإصرار على المضي في تنفيذ برامج ثبت فشلها.
٤. الاعتماد على تقييم الأداء والنتائج المترتبة عليه التي تشجع على المنافسة المدمرة.
٥. البيروقراطية المتأصلة التي تعيق العمل الجماعي وتدمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٦. التركيز على أساليب محددة في إدارة الجودة الشاملة وليس على نظام كامل
٧. الاعتقاد الخاطئ بارتفاع تكلفة إدارة الجودة الشاملة ص ص ٦٤- ٦٥.

الدراسات السابقة:

أجريت كثير من الدراسات والبحوث حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وركزت معظمها على مناقشة إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم وإمكانية ومعوقات التطبيق. على سبيل المثال هدفت دراسة درباس (١٩٩٤م) إلى إعطاء تعريف وإضاءة لمفهوم الجودة في الميدان التربوي، والتعريف بنماذج الجودة وبعض تطبيقاتها في الميدان التربوي، وعرض بعض التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الكلية في الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تحقيق ذلك في القطاع التربوي السعودي.وخلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الكلية في القطاع التعليمي السعودي مع بعض التعديلات بما يتناسب مع البيئة السعودية.

أما دراسة هيجان (١٩٩٤م) فقد توصلت إلى أن الحكم على نجاح أو فشل مفهوم إدارة الجودة الكلية يعتمد على التطبيق لهذا المفهوم ، وأنه لا يوجد أسلوب واحد للتطبيق متفق عليه بين جميع الباحثين والمهتمين.

وهدفت دراسة (Murray, 1996) إلى بيان دور القيادة والتنمية والتطوير في تطبيق نظام الجودة في إحدى المدارس الابتدائية الاسترالية ، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

١. أهمية عمليتي التعليم والتدريس في تحقيق جودة المدرسة.
٢. ضرورة تبني القيادة لأسلوب الفريق في حل المشكلات، وصنع القرارات.
٣. أهمية تفويض السلطة والمسؤولية وتبادل الثقة، والتحسين المستمر والعناية ببرامج التدريب.

أما دراسة (Mullen, 1996) فكان من أهم نتائجها وجود تشابه كبير بين الآراء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بالإضافة إلى تفوق البرامج التي تعتمد على عناصر تحسين الجودة بنسبة أعلى من التي لا تعتمد على تحسين الجودة.

وهدفت دراسة البكر (٢٠٠١م) إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (Iso 9002) على المؤسسات التربوية والتعليمية بهدف تطويرها ورفع مستوى فاعلية أدائها وتحقيق مستوى عالي من الجودة في مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات العالمية وخفض تكلفة العملية التعليمية. وقد خلصت الدراسة بعد تحليل المواصفة الدولية للجودة بجميع أبعادها، إلى تحديد عدد من الخطوات لتطبيقها وتوظيفها في حقل التربية والتعليم والتأكيد على أهمية ذلك .

كذلك قام (Cottan, 2001) بدراسة هدفت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مقاطعة ستيكا (Sitika) بولاية الأسكا (Alaska) وذلك بوضع معايير محددة لعملية التحسين المستمر. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تحسين عملية التدريس من خلال تخطيط المنهج مسبقاً، وإمكانية توجيه الطلاب لفهم دروسهم، وتأكد المعلمين من مدى ذلك الفهم.

كما قام الشنبري (٢٠٠١م) بدراسة استهدفت التعرف على أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وتقديم نموذج مقترح للتطبيق . وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ، ارتفاع أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات وفقاً لمبادئ ديمنج (Deming).

وقدمت الحربي (١٤٢٢هـ) دراسة استهدفت التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، ومعرفة مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعات السعودية. وقد توصلت إلى الكثير من النتائج التي من أهمها إيجابية اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، كما أجمعت عينة الدراسة على مساهمة هذا التطبيق في تطوير الجامعات وكان ذلك بدرجة أعلى من المتوسط.

أما دراسة السعود (٢٠٠٢م): بعنوان " إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن ". فقد هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واقتراح نموذج للتطبيق في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق عملية التطبيق . وتوصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وأن هناك إمكانية لتطبيقها في المدارس الأردنية، ومن ثم تصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية، كما حددت الدراسة أهم معوقات هذا التطبيق.

وقام الغافري (٢٠٠٤م) بدراسة استهدفت التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان . وقد توصلت الدراسة بشكل عام إلى أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة كبيرة.

كما قام سكتاوي (١٤٢٤هـ) بدراسة مماثلة هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وفلسفتها ومعاييرها للاستفادة منها في المجال التربوي، والتعرف على مدى إمكانية التطبيق في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة . وتوصلت الدراسة بشكل عام إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة بناءً على تصور مديري المدارس، ووفقاً لمبادئ ديمنج (Deming).

واستهدفت دراسة الحكاري (١٤٢٧هـ) كذلك التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، وتحديد أبرز الصعوبات التي تعوق عملية التطبيق . وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة وأهمية ذلك، وأن هناك بعض المعوقات بدرجة متوسطة قد تعوق التطبيق في هذه الكليات .

وفي دراسة خياط (١٤٢٦هـ) عن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، وبيان درجة تحقق عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دعم ومساندة من الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، وتحقيق المناخ الملائم للتطبيق من خلال النمط القيادي الفعَّال، كما توصلت الدراسة إلى ضعف مشاركة أولياء الأمور في تحديد مطالبهم، وضعف برامج التدريب.

وهناك بعض الدراسات والبحوث التي ركزت على التحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة قطاعات مختلفة حكومية وخاصة ومن بينها قطاع التعليم العالي والعام. على سبيل المثال دراسة المناصير (١٩٩٤م) هدفت إلى التعرف على مدى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، ومدى تطبيقها من خلال استقصاء وجهات نظر العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى إيجابية اتجاهات عينة الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة، وهناك مستوى جيد من التطبيق في السلطة ، مع سلبية تطبيق بعض المبادئ مثل مشاركة الموظف.

كما توصلت دراسة النيادي (١٩٩٣م): بعنوان " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة " إلى أن هناك ممارسة عالية لبعض ركائز إدارة الجودة الشاملة ، وهناك ممارسة قليلة للبعض الآخر ومنها ركيزة العلاقة مع الموردين، وركيزة إدارة القوى البشرية، وركيزة التزام الإدارة العليا،. كما بينت الدراسة تفوق القطاع الخاص على العام في درجة ممارسة عدد من ركائز الجودة الشاملة.

وفي دراسة مماثلة توصل العنزي (٢٠٠٠م) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض يتم بدرجة أقل من المتوسط، وهناك عدة مبادئ تطبق بدرجة قليلة جداً مثل الوقاية بدلاً من التفتيش، والعمل الجماعي.

وفي دراسة سويري (٢٠٠٠م) عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة سابك السعودية ومدى تواجد القيم الرئيسة المتوافق مع هذه المبادئ لدى الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن قيم الموظفين متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وملائمة لتطبيقها، وأن هذه المبادئ أصبحت جزءاً من ثقافة سابك وذلك لتطبيقها للكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما قدم طعامنة (٢٠٠١م) دراسة هدفت إلى معرفة مدى وعي العاملين في وزارة الصحة الأردنية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على مستوى ممارسة وتطبيق عناصرها والمعوقات التي تحول دون التطبيق. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى وعي العاملين في وزارة الصحة الأردنية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يميل إلى المتوسط، وكذلك مستوى تطبيق عناصرها ومن أهم العوائق مقاومة العاملين لبرامج التحسين، وغموض إستراتيجية التحسين، وعدم مناسبة التدريب والعمل الفردي.

وفي دراسة مماثلة للعمر (٢٠٠٢م) استهدفت التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مستشفيات مدينة الرياض، وتمييز الفروق بين القطاعات في درجة التطبيق . حيث توصلت الدراسة إلى تفاوت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض وكان ذلك لصالح المستشفيات غير التعليمية، وهناك العديد من المبادئ تطبق بدرجة كبيرة مثل التركيز على العميل، والبعض الآخر يطبق بدرجة قليلة مثل اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات.

أما دراسة (Hernandez, 2002) فقد هدفت إلى معرفة الطموحات وتحديد الواقع لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة وطريقة تنفيذها، ومدى الاستفادة من تطبيقها في مدارس ولاية تكساس ، وكانت أهم النتائج تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يأتي بشكل إجباري من القيادات العليا ، كما بينت الدراسة مدى قيمة التدريب الذي تلقاه الإداريين والمعلمين حول آليات التطبيق.

وفي دراسة شلبي (٢٠٠٤م): بعنوان " دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بمدينة جدة ". فقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى في المنظمات محل الدراسة، وأرجعت التأخر في تطبيق هذا المفهوم إلى ندرة المتخصصين في هذا المجال ، والاعتقاد بارتفاع تكلفة تطبيقه، ونقص المهارات لدى العاملين، بالإضافة إلى الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم ضمان الجودة أو تأكيدها.

كما هدفت دراسة الملاح (٢٠٠٥م) إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من خلال عدة مجالات للجودة، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق هذه المعايير كانت متوسطة وبنسبة٦٥٪.

وفي دراسة مماثلة قام بها المطاعني (٢٠٠٥م) للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان، وقد خلصت الدراسة إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة متحققة بدرجة عالية.

وخلصت دراسة الأغبري (٢٠٠٥م) عن إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو٩٠٠٢ في محافظة الإحساء- بالمملكة

العربية السعودية، إلى ضعف إمكانيات المدارس المادية اللازمة لتطبيق الأيزو٩٠٠٢، وعدم توفر الكوادر المتخصصة في ذلك، بالإضافة إلى كثرة الأعمال الكتابية والسجلات والتي تعد من عوائق التطبيق، علاوة إلى عدم إشراك المعلم في اتخاذ القرار، ومحدودية مساهمة نظام الجودة في رفع مستوى وعي وثقافة ولي أمر الطالب.

إجراءات البحث:

مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من فئتين، الفئة الأولى: جميع الإداريين، والفئة الثانية: جميع المعلمين؛ الذين يعملون في مدارس التعليم العام للبنين بمدينة ينبع الصناعية، والتي بدأت إداراتها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وحققت معظمها شهادة الجودة العالمية (Iso9001). وبلغ العدد الإجمالي للإداريين ٦٧ إدارياً، أما عدد المعلمين فبلغ ٣٦٢ معلماً، وذلك وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة من إدارة الخدمات التعليمية بمدينة ينبع الصناعية للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ. وتم أخذ العينة من الفئتين، بحيث شملت جميع الإداريين. أما المعلمين فتم اختيار مفردات العينة منهم باستخدام أسلوب العينة الاحتمالية العشوائية الطبقية حيث تم أخذ عينة ممثلة وفق الجداول الخاص بتحديد حجم عينة البحث المناسبة (أبو النصر، ٢٠٠٤م).وكان حجم العينة المثالية من فئة المعلمين ١٩٠ فرداً. والجدول رقم (١) التالي يوضح مجتمع البحث وعدد الاستبانات التي تم توزيعها وجمعها ونسبتها في كل مدرسة مستهدفة بالدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبتهم في كل المدارس

اسم المدرسة	المرحلة	مجتمع وعينة الإداريين				مجتمع وعينة المعلمين			
		مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة (١٠٠٪)	الاستبانات العائدة المكتملة	نسبة الاستجابة	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات العائدة المكتملة	نسبة الاستجابة
ابن النفيس	ثانوية	١١	١١	١١	١٠٠ ٪	٤٨	٣٢	٢٦	٨١,٣ ٪
ابن سينا	متوسطة	٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٤٢	٢٧	٢٢	٨١,٥ ٪
ابن البيطار		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٤٢	٢٧	٢٢	٨١,٥ ٪
ابن الأثير		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٤٥	٢٩	٢٤	٨٢,٧ ٪
الإمام مالك	ابتدائية	٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٤٢	٢٧	٢٢	٨١,٥ ٪
النووي		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٤٠	٢٥	٢١	٨٤,٠ ٪
البيروني		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٣٢	٢١	١٧	٨٠,٩ ٪
الفراهيدي		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٣٣	٢١	١٧	٨٠,٩ ٪
الإدريسي		٧	٧	٧	١٠٠ ٪	٣٨	٢٤	٢٠	٨٣,٣ ٪
المجموع		٦٧	٦٧	٦٧	١٠٠ ٪	٣٦٢	٢٣٣	١٩١	٨١,٩ ٪

وقد اقتصر البحث على بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، والجدول رقم (٢) التالي يعرض المعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، نوع التأهيل، المرحلة الدراسية، طبيعة العمل الحالي بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (٢)

الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

البيانات	التكرار	٪	البيانات	التكرار	٪
المؤهل العلمي			المرحلة الدراسية		
ثانوي	١	٪ ٠,٤٠	ابتدائية	١٣٢	٪ ٥١,٢
دبلوم	٤	٪ ١,٥٠	متوسطة	٨٩	٪ ٣٤,٥
بكالوريوس	٢٤١	٪ ٩٣,٤	ثانوية	٣٧	٪ ١٤,٣
ماجستير	١٢	٪ ٤,٧٠	نوع التأهيل		
دكتوراه	٠	٪ ٠,٠٠	تربوي	٢٣١	٪ ٨٩,٥
سنوات الخبرة			غير تربوي	٢٧	٪ ١٠,٥
أقل من ٥ سنوات	٦٨	٪ ٢٦,٣	طبيعة العمل الحالي		
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١١٧	٪ ٤٥,٣	إداري	٦٧	٪ ٢٦
أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥٩	٪ ٢٣	معلم	١٩١	٪ ٧٤
أكثر من ١٥ سنة	١٤	٪ ٥,٤			

أداة البحث (الاستبانة):

قام الباحث بتطوير استبانه خاصة؛ لخدمة أهداف الدراسة. وتكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يحتوي على مقدمة تعريفية، بالإضافة إلى بعض الإرشادات. أما الجزء الثاني فشمل مجموعة من الأسئلة الديموغرافية. ومثَّل الجزء الثالث متن الاستبانة، حيث احتوى على ٤٢ عبارة موزعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في هذا البحث ، وعددها ستة مبادئ كما سبق توضيحه في الإطار النظري بمعدل سبع عبارات لكل مبدأ. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس عبارات الاستبانة ابتداءً من الدرجة (١) وتعني أن المفهوم " يطبق بدرجة قليلة جداً " ، إلى الدرجة (٥) وتعني أن المفهوم " يطبق بدرجة كبيرة جداً ". والجدول أدناه رقم (٣) يوضح حدود فئات المقياس للاستجابات والدرجة المقابلة لكل فئة.

جدول رقم (٣)

حدود فئات مقياس ليكرت والاستجابة والدرجة

حدود الفئة		الاستجابة	الدرجة
من	إلى		
٤,٢١	٥	يطبق بدرجة كبيرة جداً	٥
٣,٤١	٤,٢	يطبق بدرجة كبيرة	٤
٢,٦١	٣,٤	يطبق بدرجة متوسطة	٣
١,٨١	٢,٦	يطبق بدرجة قليلة	٢
١	١,٨	يطبق بدرجة قليلة جداً	١

صدق الاستبانة وثباتها:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة والاختصاص، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول صياغة العبارات، ووضوحها ومناسبة كل عبارة للمبدأ التابعة له، والتأكد من أن الاستبانه تقيس ما وضعت من أجله. وعلى ضوء ملاحظاتهم أجريت التعديلات اللازمة لفقرات الاستبانه. وقد عَدَّ الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة بمثابة التحقق من صدق الأداة الظاهري، وصدق المحتوى. وتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل مبدأ من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient). والجدول رقم (٤) يوضح الاتساق الداخلي لمبادئ أداة البحث.

جدول رقم (٤)

معاملات الصدق والثبات لأداة البحث

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات
١	التركيز على المستفيد.	٧	٠,٦٢٥ * *	٠,٨٥١
٢	التحسين المستمر.	٧	٠,٧٣٣ * *	٠,٨٣١
٣	التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة.	٧	٠,٧٠٤ * *	٠,٨٣٧
٤	الوقاية بدلاً من التفتيش.	٧	٠,٦٤٨ * *	٠,٨٤٦
٥	المشاركة الكاملة لجميع الأفراد.	٧	٠,٦٩٣ * *	٠,٨٣٨
٦	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق.	٧	٠,٥٩٧ * *	٠,٨٦٠
	المجموع	٤٢	٠,٦٧٥ * *	٠,٨٦٧

❖ ❖ توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة قد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين ٠,٧٣٣ في حدها الأعلى للمبدأ رقم ٢ ، وبين ٠,٥٩٧ في حدها الأدنى للمبدأ رقم ٦ ، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لعبارات أداة الدراسة في كل مبدأ من مبادئها.

أما بالنسبة لثبات أداة البحث فقد تم حسابه لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة الستة التي تم اعتمادها باستخدام معادلة ألفاكرونباخ (cronbach s Alph) ،كما تم حساب قيمة الثبات الكلي لجميع العبارات، ويتضح من الجدول رقم (٤) أيضاً ارتفاع قيم معاملات الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي ٨٦,٧ ٪ وهي قيمة عالية ومقبولة لتبرير استخدام الاستبانة لأغراض البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، حيث تم معالجة البيانات وفقاً لنظام Spss من خلال :

الإحصاء الوصفي: تمثل في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

الإحصاء التحليلي: تمثل في استخدام اختبار ت (T.test) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغير (نوع التأهيل، وطبيعة العمل)، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغير (المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة). وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة البحث، كما تم استخدام معامل ألفاكرونباخ (cronbach s Alph) للتحقق من درجة ثبات أداة البحث.

عرض ومناقشة نتائج البحث:

هدف البحث إلى التعرف على وجهات نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس، تبعاً لكل مبدأ من المبادئ التي وضعت كمؤشر للتحقق من ذلك، ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة باختلاف مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: طبيعة العمل، المؤهل العلمي، نوع التأهيل، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة . ومن خلال تطبيق البحث ومعالجة البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية بشكل عام.

يتبين من الجدول رقم (٥) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين وفقاً للمحك المعتمد

في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لجميع المبادئ ٣,٣٩ ، وبانحراف معياري ٠,٩٧ للإداريين.أما النسبة للمعلمين فقد بلغ المتوسط العام لجميع المبادئ ٣,٢٥ ، وبانحراف معياري ٠,٧٦ .

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي للمبدأ

رقم العبارة في المقياس	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	التحسين المستمر	٣,٥٤	٠,٧٧	كبيرة	٣,٤٥	٠,٧٩	كبيرة
٢	الوقاية بدلاً من التفتيش	٣,٥١	٠,٨٢	كبيرة	٣,٢٨	٠,٧٤	متوسطة
٣	المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	٣,٣٦	٠,٨٢	متوسطة	٣,٢١	٠,٧٧	متوسطة
٤	التركيز على المستفيد	٣,٣٥	٠,٧٩	متوسطة	٣,١٧	٠,٧٥	متوسطة
٥	التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	٣,٣١	٠,٦٨	متوسطة	٣,١٣	٠,٨٠	متوسطة
٦	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	٣,٢٢	٠,٧١	متوسطة	٢,٨٩	٠,٨٣	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٣٩	٠,٩٧	متوسطة	٣,٢٥	٠,٧٦	متوسطة

ويتبين من وجهة نظر الإداريين تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذه الدراسة، وقد أخذ مبدأ التحسين المستمر أعلى قيمة بمتوسط حسابي ٣,٥٤ ، وبانحراف معياري٠,٧٧ ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة كبيرة، بينما نال مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق أدنى قيمة بمتوسط حسابي ٣,٢٢ ، وبانحراف معياري ٠,٧١ ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة متوسطة، وقد كان المدى بين درجة تطبيق أعلى مبدأ، وأقل مبدأ ٠,٣٢، حيث توزعت عليه بقية المبادئ. ويمكن تفسير هذه النتيجة لاستجابات الإداريين حول تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدعم وتبني إدارة الخدمات التعليمية بمدينة ينبع الصناعية لنظام الجودة وتحقيق الاعتراف لعدد من المدارس ونيل شهادة الجودة العالمية (ISO 9001).

أما من وجهة نظر المعلمين فقد أخذ مبدأ التحسين المستمر أعلى قيمة كذلك بمتوسط حسابي٣,٤٥ ، وبانحراف معياري ٠,٧٩ ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة كبيرة، بينما نال مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق أدنى قيمة بمتوسط حسابي ٢,٨٩ ، وبانحراف معياري ٠,٨٣ ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة قليلة، وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة استعمال الأدوات الإحصائية وتفعيلها في متابعة الأعمال ودعم القرارات بالنسبة للمعلمين، في الوقت الذي يعتمد الإداريين على هذه الأدوات في متابعة أعمالهم وتقييمها. وقد كان المدى بين درجة تطبيق أعلى مبدأ، وأقل مبدأ ٠,٥٦ ، حيث توزعت عليه بقية المبادئ. ويتضح من الجدول رقم (٥) أن تصورات الإداريين والمعلمين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت متقاربة، كما اتفقت وجهات نظرهم حول

ترتيب جميع المبادئ حسب درجة تطبيق كل منها، ويظهر ذلك من خلال المتوسطات الحسابية في الجدول المذكور آنفاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية لكل مبدأ على حدة.

أ- درجة تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد:

الجدول رقم (٦) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	التعامل مع الجميع بلطف واحترام.	٣,٨١	١,٠٥	كبيرة	٣,٩٣	٠,٩٧	كبيرة
٢	التعامل مع جميع الشكاوى بآلية سريعة وواضحة.	٣,٧٣	٠,٩١	كبيرة	٣,٣٩	٠,٩٩	متوسطة
٣	شمول البرامج التدريبية جميع الموظفين دون استثناء.	٣,٣٠	١,٠٦	متوسطة	٣,٠٤	١,٢٧	متوسطة
٤	تحقيق احتياجات الطلاب المختلفة.	٣,١٦	١,١٤	متوسطة	٣,١١	٠,٩٩	متوسطة
٥	التنويع في طرق التعرف على مستوى رضا أولياء أمور الطلاب.	٣,١٣	٠,٩٤	متوسطة	٣,٠١	٠,٩٥	متوسطة
٦	تحقيق رضا المعلم عن العمل.	٣,١١	١,٠٤	متوسطة	٣,٠٣	١,٠٤	متوسطة
٧	التدريب على مهارات التغلب على مشكلات تجويد العمل.	٣,٠٦	١,٠٤	متوسطة	٢,٧٨	١,٠٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٥	٠,٧٩	متوسطة	٣,١٧	٠,٧٥	متوسطة

حيث يتضح أن تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد من وجهة نظر الإداريين جاء بمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٨١ – ٣,٠٦ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٣٥ ، وبانحراف معياري ٠,٧٩ ، ووفقاً للمحك المعتمد في هذه الدراسة فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين.

ويلاحظ أن العبارة التي تنص على: " التعامل مع الجميع بلطف واحترام "، والعبارة " التعامل مع جميع الشكاوى بآلية سريعة وواضحة "، قد جاءت بدرجة تطبيق كبيرة وبمتوسط حسابي ٣,٨١ ، ٣,٧٣ على التوالي من بين استجابات الإداريين. أما بقية العبارات وعددها ٥ عبارات فقد أخذت درجة تطبيق متوسطة من بين استجابات الإداريين، وكان المدى بين درجة تطبيق أعلى عبارة، وأقل عبارة ٠,٢٤ ، حيث تتوزع عليه هذه العبارات، وحصلت العبارة التي تنص على: " تدريب الموظف

على مهارات التغلب على مشكلات تجويد العمل " على أدنى قيمة بمتوسط حسابي ٣,٠٦ من وجهة نظر الإداريين.

كما يتبين من الجدول أن تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد قد جاء بمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٩٣ – ٢,٧٨ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,١٧ ، وبانحراف معياري ٠,٧٥، ووفقاً للمحك المعتمد في هذه الدراسة فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين. ويلاحظ أن العبارة التي تنص على: " التعامل مع الجميع بلطف واحترام " أخذت أعلى قيمة أيضاً في استجابات المعلمين بدرجة تطبيق كبيرة وبمتوسط حسابي ٣,٩٣ . أما بقية العبارات وعددها ٦ عبارات فقد أخذت درجة تطبيق متوسطة، وكان المدى بين درجة تطبيق أعلى عبارة، وأقل عبارة ٠,٦١ ، حيث تتوزع عليه هذه العبارات، كما أخذت العبارة التي تنص على: " تدريب الموظف على مهارات التغلب على مشكلات تجويد العمل " أدنى قيمة أيضاً في استجابات المعلمين بدرجة تطبيق متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٧٨ .

ب- درجة تطبيق مبدأ التحسين المستمر:

الجدول رقم (٧) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ التحسين المستمر، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ التركيز على المستفيد من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	يتم العمل داخل المدرسة بشكل منظم بعيداً عن العشوائية.	٣,٨٤	٠,٩١	كبيرة	٣,٨٤	٠,٨٩	كبيرة
٢	التطوير والتحسين المستمر في كافة المجالات.	٣,٧٥	١,٠٣	كبيرة	٣,٥٨	١,٠٧	كبيرة
٣	تقويم الأداء في العمل بهدف إيجاد طرق أكثر فاعلية لأدائه.	٣,٦٩	٠,٧٦	كبيرة	٣,٢٧	١,٠٣	متوسطة
٤	مطالبة المرؤوسين بالتحديد والتطوير المستمر في العمل.	٣,٥٧	١,١٧	كبيرة	٣,٦٢	١,٠٣	كبيرة
٥	الربط بين الأداء والجودة دائماً.	٣,٥٢	١,٠٥	كبيرة	٣,١٣	١,٠٥	متوسطة
٦	مقارنة نتائج المدرسة بنتائج المدارس الأخرى المنافسة لها.	٣,٤٢	١,١٤	كبيرة	٣,٧٥	٠,٩٧	كبيرة
٧	سد النقص في الأجهزة والوسائل التعليمية باستمرار.	٣,١٣	١,٠٧	متوسطة	٣,٠٧	١,١٤	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥٤	٠,٧٧	كبيرة	٣,٤٥	٠,٧٩	كبيرة

ويتبين من الجدول رقم (٧) أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر من وجهة نظر الإداريين جاء بمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٨٤ – ٣,١٣ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٥٤ ، وبانحراف معياري ٠,٧٧ ، ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة كبيرة من وجهة نظر الإداريين.

ويلاحظ أن عدد العبارات التي تجاوزت متوسطاتها الحسابية المتوسط العام ٣,٥٤ لهذا المبدأ ٤ عبارات من أصل ٧ عبارات أي ما نسبته ٥٧٪، أما بقية العبارات وعددها ٣ عبارات فقد تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين ٣,٥٢ – ٣,١٣ ، وتمثل ما نسبته ٤٣٪، مما أعطى هذا المبدأ الترتيب الأول في التطبيق من بين بقية مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين.

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى الدعم الكبير الذي تتلقاه هذه المدارس من الإدارة العامة للهيئة الملكية بينبع ممثلة في إدارة الخدمات التعليمية، والتطوير المستمر والمدروس في كافة المجالات وهو ما يؤكده حصول معظم عبارات هذا المبدأ على درجة تطبيق كبيرة.

كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر المعلمين جاء بمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٨٤ – ٣,٠٧، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٤٥ ، وبانحراف معياري ٠,٧٩ ، ووفقاً للمحك فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. ويلاحظ أن ٤ عبارات من أصل ٧ عبارات تجاوزت متوسطاتها الحسابية المتوسط العام لهذا المبدأ من وجهة نظر المعلمين، مما أعطى هذا المبدأ أيضاً الترتيب الأول في التطبيق من وجهة نظر المعلمين.

جـ- درجة تطبيق مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة:

الجدول رقم (٨) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم لتطوير جودة العمل.	٣,٦٧	١,٠٥	كبيرة	٣,٤٢	١,١٧	كبيرة
٢	دعم العمل الجماعي بشكل واسع.	٣,٥٨	٠,٩٣	كبيرة	٣,٣٣	١,٠٣	متوسطة
٣	سهولة الاتصال، وتبادل المعلومات داخل المدرسة.	٣,٥٧	٠,٧٢	كبيرة	٣,٤٦	١,٠٤	كبيرة
٤	تشكيل فرق عمل عند الرغبة في تحسين عملية معينة.	٣,٣٦	٠,٩٠	متوسطة	٣,٠٣	١,١٢	متوسطة
٥	تفعيل فرق العمل في التغلب على معظم المشاكل في المدرسة	٣,٢٥	٠,٩١	متوسطة	٢,٩٠	١,٠٢	متوسطة
٦	تمييز الإنجاز الجماعي في تقييم الأداء على الإنجاز الفردي.	٣,٠٤	١,٠٩	متوسطة	٢,٨٥	١,١٤	متوسطة
٧	جعل التعلم التعاوني من السمات الأساسية داخل الفصل.	٢,٩١	٠,٩٦	متوسطة	٢,٧٣	١,٠٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣١	٠,٦٨	متوسطة	٣,١٣	٠,٨٠	متوسطة

ويتبين من الجدول رقم (٨) أن تطبيق مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة قد جاء بمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٦٧- ٢,٩١ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٣١ ، وبانحراف معياري ٠,٦٨ ،ووفقاً للمحك المعتمد في هذه الدراسة فإن هذا المبدأ يطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين.

ويلاحظ أن هناك ٣ عبارات أخذت درجة تطبيق كبيرة، ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى رغبة إدارات المدارس في التغيير والتميّز، وهو ما يؤكده حصول العبارة التي تنص على: " تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم في تطوير جودة العمل " على درجة تطبيق كبيرة بمتوسط ٣,٦٧ . وقد بلغ عدد العبارات الأقل من المتوسط العام ٤ عبارات من أصل ٧ عبارات أي ما نسبته ٥٧٪.

كما يتبين من الجدول تطبيق مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,١٣ ، وبانحراف معياري ٠,٨٠ .

ويلاحظ أن العبارة التي تنص على: " سهولة الاتصال، وتبادل المعلومات داخل المدرسة "، والعبارة التي تنص على: " تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم لتطوير جودة العمل "، قد جاءت بدرجة تطبيق كبيرة وبمتوسط حسابي ٣,٤٦ ، ٣,٤٢ على التوالي من بين استجابات المعلمين، ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى استشعار جميع العاملين بالمسؤولية المشتركة، ووحدة الهدف. أما بقية العبارات وعددها ٥ عبارات فقد أخذت درجة تطبيق متوسطة، وتراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين ٣,٣٣- ٢,٧٣ .

د- درجة تطبيق مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش:

الجدول رقم (٩) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تزويد كل موظف بالتوصيف الوظيفي الكامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة.	٤,١٩	١,٠٥	كبيرة	٣,٨١	١,٢٤	كبيرة
٢	عرض أهداف الجودة على ملصقات في أماكن عديدة في المدرسة.	٣,٧٦	١,٢٢	كبيرة	٣,٤٨	١,٣٤	كبيرة
٣	نشر الوعي بالجودة في المدرسة.	٣,٥٢	١,٠٠	كبيرة	٣,٣١	١,٠٥	متوسطة
٤	يبتعد الرؤساء عن أسلوب التهديد في التعامل مع المرؤوسين.	٣,٥١	١,٠٤	كبيرة	٣,٧٥	١,١١	كبيرة
٥	منح الموظف الفرصة لمناقشة المشاكل والمشاعر السلبية في العمل بتحرر وعدم خوف.	٣,٤٦	١,٠٠	كبيرة	٣,٣٧	١,٠٩	متوسطة
٦	التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، والتخطيط لتفاديها.	٣,١٦	١,٠٠	متوسطة	٢,٥٨	١,٠٦	قليلة
٧	تقلص عمليات التفتيش والمحاسبة بشكل ملحوظ في المدرسة، نظراً لمنع الأخطاء قبل حدوثها.	٢,٩٩	١,٠٢	متوسطة	٢,٨٠	٠,٩٣	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥١	٠,٨٢	كبيرة	٣,٢٨	٠,٧٤	متوسطة

ويتبين من الجدول رقم (٩) أن مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية قد جاء بدرجة تطبيق كبيرة من وجهة نظر الإداريين، وبمتوسط حسابي تراوح بين ٤,١٩- ٢,٩٩ ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٥١ ، وبانحراف معياري ٠,٨٢ .

ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى وضوح المهام المطلوبة من كل فرد وفق معايير محددة، وهو ما يؤكده حصول العبارة التي تنص على: " تزويد كل موظف بالتوصيف الوظيفي الكامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة " على أعلى قيمة بدرجة تطبيق كبيرة وبمتوسط حسابي ٤,١٩ . ويلاحظ أن هناك ٣ عبارات من أصل ٧ عبارات تجاوزت متوسطاتها المتوسط العام ٣,٥١ ، و ٣ عبارات أقل من هذا المتوسط، وعبارة تساوى متوسطها مع المتوسط العام، مما أعطى هذا المبدأ الترتيب الثاني في التطبيق بين بقية مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين.

كما يتضح من الجدول تطبيق مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وبمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٨١- ٢,٥٨ ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٢٨ ، وبانحراف معياري ٠,٧٤ .

ويلاحظ أن ٥ عبارات تجاوزت متوسطاتها المتوسط العام مما جعل هذا المبدأ يحتل الترتيب الثاني في التطبيق أيضاً من وجهة نظر المعلمين. ويرى الباحث أن تحديد المهام والأداء المقبول من الموظف، وحسن التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين قد ساهم بشكل كبير في ذلك، وهو ما يؤكده

حصول العبارة التي تنص على:" تزويد كل موظف بالتوصيف الوظيفي الكامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة " والعبارة التي تنص على: " يبتعد الرؤساء عن أسلوب التهديد في التعامل مع المرؤوسين " على درجة تطبيق مرتفعة بمتوسط ٣,٨١ ، ٣,٧٥ على التوالي.

هـ- درجة تطبيق مبدأ المشاركة الكاملة لجميع الأفراد:

الجدول رقم (١٠) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ المشاركة الكاملة لجميع الأفراد، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ المشاركة الكاملة لجميع الأفراد من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	إشعار الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه في تحقيق أهداف المدرسة.	٤,٠١	٠,٩٨	كبيرة	٣,٨٣	٠,٩٧	كبيرة
٢	الأخذ بمقترحات الموظفين البناءة، وتطبيقها.	٣,٧٠	١,٠٠	كبيرة	٣,٣٨	١,٠٦	متوسطة
٣	تفويض الصلاحيات للموظفين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.	٣,٤٣	٠,٩٧	كبيرة	٣,٣٤	٠,٩٩	متوسطة
٤	إشراك الموظفين المعنيين بالتغيير، عند القيام بأي تحسين أو تطوير.	٣,٤٠	٠,٩٢	متوسطة	٣,٢١	١,٦١	متوسطة
٥	مشاركة جميع الموظفين في تحسين جودة إجراءات العمل.	٣,٣٠	٠,٩٣	متوسطة	٣,١٤	١,٠٩	متوسطة
٦	حرية الموظف في اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف العمل.	٣,٢٧	٠,٨٨	متوسطة	٣,١٠	١,٠٥	متوسطة
٧	المكافأة على المبادرات، والأفكار التطويرية للعمل.	٢,٧٢	١,٢٢	متوسطة	٢,٥٢	١,١٣	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٣٦	٠,٨٢	متوسطة	٣,٢١	٠,٧٧	متوسطة

ويتبين من الجدول رقم (١٠) أن مبدأ المشاركة الكاملة لجميع الأفراد في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية يطبق بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٣٦ ، وبانحراف معياري ٠,٨٢، كما يتبين من الجدول أن ٣ عبارات من أصل ٧ عبارات أخذت درجة تطبيق كبيرة، وربما يعود السبب إلى إدراك الإداريين لأهمية إشراك كل موظف في تحقيق الأهداف المرسومة، وهو ما يؤكده حصول العبارة التي تنص على:" إشعار الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه في تحقيق أهداف المدرسة " على درجة تطبيق كبيرة بمتوسط ٤,٠١ . أما العبارات المتبقية وعددها ٤ عبارات فقد جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وقد أخذت العبارة التي تنص على: " المكافأة على المبادرات، والأفكار التطويرية للعمل " أدنى قيمة في استجابات الإداريين بمتوسط ٢,٧٢ .

أما من وجهة نظر المعلمين فيتم تطبيق مبدأ المشاركة الكاملة لجميع الأفراد بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٨٣ – ٢,٥٢ ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٢١ ، وبانحراف معياري ٠,٧٧ .

ويلاحظ أن عبارة وحيدة حصلت على درجة تطبيق كبيرة في استجابات المعلمين وهي العبارة التي تنص على: " إشعار الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه في تحقيق أهداف المدرسة "، كما أنه يوجد عبارة وحيدة كذلك أخذت درجة تطبيق قليلة في استجابات المعلمين بمتوسط ٢,٥٢ وهي العبارة التي تنص على: " المكافأة على المبادرات، والأفكار التطويرية للعمل ". ويتضح توافق وجهات نظر الإداريين والمعلمين من حيث ترتيب تطبيق العبارات الخاصة بهذا المبدأ.

و- درجة تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:

الجدول رقم (١١) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الإداريين والمعلمين على العبارات التي تقيس بمجملها درجة تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وعددها سبع عبارات.

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق من وجهة نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

م	العبارة	الإداريين			المعلمين		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	توفير نظام معلومات إلكتروني متكامل في المدرسة، للمساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية.	٣,٩٩	٠,٩٣	كبيرة	٣,٦٥	١,٢٣	كبيرة
٢	الاحتفاظ بسجلات للأعمال السابقة لمتابعة تحسينات العمل.	٣,٤٨	١,٠٦	كبيرة	٣,١٢	١,١٢	متوسطة
٣	اعتماد القرار في المدرسة على البيانات الفعلية، وليس على التخمين والحدس.	٣,٣٣	٠,٩٦	متوسطة	٣,١٨	١,٠٧	متوسطة
٤	مقارنة النتائج بين الأعمال المتشابهة، لتحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها.	٣,٢١	٠,٩١	متوسطة	٣,٠٨	٠,٩٩	متوسطة
٥	تفعيل الإحصاءات والرسوم البيانية في الاجتماعات الرسمية	٣,٠٤	١,١١	متوسطة	٢,٣٨	١,٢٩	قليلة
٦	تزويد الموظفين بالمعلومات، والرسوم البيانية والإحصائية التي تساعدهم في أداء العمل بجودة عالية.	٢,٩٣	٠,٩٧	متوسطة	٢,٥٢	١,١٧	متوسطة
٧	متابعة العمليات من خلال الأدوات الإحصائية مثل: خرائط البيانات، والجداول، والرقابة الإحصائية.	٢,٦٤	٠,٨٧	متوسطة	٢,٣٦	١,١٦	قليلة
	الدرجة الكلية	٣,٢٢	٠,٧١	متوسطة	٢,٨٩	٠,٨٣	قليلة

ويتبين من الجدول رقم (١١) أن مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة من وجهة نظر الإداريين، وبمتوسط

حسابي تراوح بين ٣,٩٩ – ٢,٦٤ ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٣,٢٢ ، وبانحراف معياري ٠,٧١ ،كما يتبين من الجدول أن عبارتين من أصل ٧ عبارات أخذت درجة تطبيق كبيرة، حيث أخذت العبارة التي تنص على: " توفير نظام معلومات إلكتروني متكامل في المدرسة، للمساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية " أعلى قيمة في استجابات الإداريين بمتوسط ٣,٩٩. ويرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود إلى تفعيل الحاسب الآلي وبرامجه المتنوعة، والاستفادة من شبكة الإنترنت في هذه المدارس، والتحول نحو تطبيق الفصول الذكية في هذه المدارس.

كما يتضح من الجدول أن تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق قد جاء بدرجة قليلة من وجهة نظر المعلمين، وبمتوسط حسابي تراوح بين ٣,٦٥ – ٢,٣٦ ، حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المبدأ ٢,٨٩ ، وبانحراف معياري ٠,٨٣ . ويلاحظ أن عبارة وحيدة من أصل ٧ عبارات أخذت درجة تطبيق كبيرة، وعبارتين حصلتا على درجة تطبيق قليلة، حيث حصلت العبارة التي تنص على: " متابعة العمليات من خلال الأدوات الإحصائية مثل: خرائط البيانات، والجداول، والرقابة الإحصائية "على أدنى قيمة في استجابات المعلمين بمتوسط ٢,٣٦.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختلاف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية نتيجة بعض المتغيرات الديموغرافية (طبيعة العمل، نوع التأهيل، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).

أ- النتائج المتعلقة بمتغير طبيعة العمل:

جدول رقم (١٢) نتائج اختبار ت (T- Test) للفروق بين متوسطات استجابات الإداريين والمعلمين حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

المتغير التابع (المبدأ)	المتغير المستقل (طبيعة العمل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التركيز على المستفيد	إداري	٣,٣٣	٠,٨٠٥	٠,٠٩٨	٢٥٣	١,٣٥٦	٠,١١٠
	معلم	٣,١٨	٠,٧٤٤	٠,٠٥٤			
التحسين المستمر	إداري	٣,٥٤	٠,٧٦٥	٠,٠٩٣	٢٥٣	٠,٨٢١	٠,٧٠٤
	معلم	٣,٤٥	٠,٧٨٧	٠,٠٥٧			
التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	إداري	٣,٢٩	٠,٦٩٦	٠,٠٨٦	٢٥٢	١,٤٠٧	٠,٥١١
	معلم	٣,١٣	٠,٧٩٣	٠,٠٥٨			
الوقاية بدلاً من التفتيش	إداري	٣,٤٧	٠,٨٣٧	٠,١٠٢	٢٥١	١,٥٧٣	٠,٠٥٢
	معلم	٣,٣٠	٠,٧٣٩	٠,٠٥٤			
المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	إداري	٣,٣٣	٠,٨٢٤	٠,١٠١	٢٥٤	٠,٩٥٤	٠,٢٣٨
	معلم	٣,٢٢	٠,٧٦٧	٠,٠٥٦			
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	إداري	٣,١٩	٠,٧١٨	٠,٠٨٧	٢٥٤	٢,٥١٧	٠,٣٤٩
	معلم	٢,٩٠	٠,٨٣٥	٦١			

للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات الإداريين والمعلمين حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية وبيان الدلالة الإحصائية لها إن وجدت، تم استخدام اختبار ت (t-test) كما يتضح من الجدول رقم (١٢) السابق. حيث يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات الإداريين والمعلمين حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك نظراً لعدم اختلاف وجهات نظر الإداريين عن المعلمين بشكل واضح..

ب- النتائج المتعلقة بمتغير نوع التأهيل:

تم استخدام اختبار ت (t-test) للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بمتغير نوع التأهيل. ويتبين من الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير نوع التأهيل (تربوي، غير تربوي). وربما يعود السبب في ذلك إلى تقارب المؤهلات، والاهتمام بتدريب كافة الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير التي تعقد بشكل مستمر داخل المدارس، أو من قِبل مركز التدريب التربوي التابع لإدارة الخدمات التعليمية.

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار ت (T- Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير متغير نوع التأهيل.

المتغير التابع (المبدأ)	المتغير المستقل (طبيعة العمل)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التركيز على المستفيد	تربوي	٣,٢٢	٠,٧٥٥	٠,٠٥٠	٢٥٣	٠,٢٥٢	٠,٨٠١
	غير تربوي	٣,١٩	٠,٨٤٣	٠,١٦٠			
التحسين المستمر	تربوي	٣,٤٨	٠,٧٩٢	٠,٠٥٢	٢٥٣	٠,٤٤٠	٠,٦٦٠
	غير تربوي	٣,٤١	٠,٦٩٤	٠,١٣٤			
التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	تربوي	٣,١٧	٠,٧٧٩	٠,٠٥٢	٢٥٢	٠,٤٠١-	٠,٦٨٩
	غير تربوي	٣,٢٣	٠,٧١٠	٠,١٣٩			
الوقاية بدلاً من التفتيش	تربوي	٣,٢٦	٠,٧٧٦	٠,٠٥٢	٢٥١	١,٠٧٣	٠,٢٨٤
	غير تربوي	٣,١٩	٠,٦٩٤	٠,١٣٦			
المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	تربوي	٣,٢٤	٠,٧٩٦	٠,٠٥٣	٢٥٤	٠,٣٢٥-	٠,٧٤٦
	غير تربوي	٣,٣٠	٠,٦٦٩	٠,١٢٩			
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	تربوي	٢,٩٧	٠,٨١٩	٠,٠٥٤	٢٥٤	٠,٦٣١-	٠,٥٢٩
	غير تربوي	٣,٠٧	٠,٧٨١	٠,١٥٠			

جـ- النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. ويتبين من الجدول رقم (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). وربما يعود السبب في ذلك إلى تقارب المؤهلات وكون النسبة العظمى من أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس.

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير التابع (المبدأ)	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التركيز على المستفيد	بين المجموعات	٢,٧٨٧	٣	٠,٩٢٩	١,٦١٣	٠,١٨٧
	داخل المجموعات	١٤٤,٥٨٧	٢٥١	٠,٥٧٦		
	المجموع الكلّي	١٤٧,٣٧٤	٢٥٤			
التحسين المستمر	بين المجموعات	٠,٨١٩	٣	٠,٢٧٣	٠,٤٤٤	٠,٧٢١
	داخل المجموعات	١٥٤,٠٩٠	٢٥١	٠,٦١٤		
	المجموع الكلّي	١٥٤,٩٠٩	٢٥٤			
التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	بين المجموعات	٠,٨٥٨	٣	٠,٢٨٦	٠,٤٧٨	٠,٦٩٨
	داخل المجموعات	١٤٩,٥٢٠	٢٥٠	٠,٥٩٨		
	المجموع الكلّي	١٥٠,٣٧٨	٢٥٣			
الوقاية بدلاً من التفتيش	بين المجموعات	١,٤٦٧	٣	٠,٤٨٩	٠,٨٢٥	٠,٤٨١
	داخل المجموعات	١٤٧,٥٠٥	٢٤٩	٠,٥٩٢		
	المجموع الكلّي	١٤٨,٩٧١	٢٥٢			
المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	بين المجموعات	١,١٤٨	٣	٠,٣٨٣	٠,٦٢٣	٠,٦٠١
	داخل المجموعات	١٥٤,٨٥٢	٢٥٢	٠,٦١٤		
	المجموع الكلّي	١٥٦,٠٠٠	٢٥٥			
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	بين المجموعات	١,٧١٩	٣	٠,٥٧٣	٠,٨٦٤	٠,٤٦٠
	داخل المجموعات	١٦٧,١٨٣	٢٥٢	٠,٦٦٣		
	المجموع الكلّي	١٦٨,٩٠٢	٢٥٥			

د- النتائج المتعلقة بمتغير المرحلة الدراسية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بمتغير المرحلة الدراسية. ويتبين من الجدول رقم (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لهذا المتغير أيضاً. وربما يعود السبب في ذلك إلى التطور الحاصل في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، والتركيز على كافة المراحل بشكل متوازن من حيث التحسين والتطوير وفق خطط محددة .

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.

المتغير التابع (المبدأ)	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التركيز على المستفيد	بين المجموعات	١,٦٨٧	٢	٠,٨٤٣	١,٤٦٨	٠,٢٣٢
	داخل المجموعات	١٤٣,٥٩٠	٢٥٠	٠,٥٧٤		
	المجموع الكّلي	١٤٥,٢٧٦	٢٥٢			
التحسين المستمر	بين المجموعات	١,٣٨٧	٢	٠,٦٩٣	١,١٤٨	٠,٣١٩
	داخل المجموعات	١٥٠,٩٥٦	٢٥٠	٠,٦٠٤		
	المجموع الكّلي	١٥٢,٣٤٣	٢٥٢			
التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	بين المجموعات	١,٤٨١	٢	٠,٧٤١	١,٢٣٩	٠,٢٩١
	داخل المجموعات	١٤٨,٨٣٦	٢٤٩	٠,٥٩٨		
	المجموع الكّلي	١٥٠,٣١٧	٢٥١			
الوقاية بدلاً من التفتيش	بين المجموعات	٠,٧٧٤	٢	٠,٣٨٧	٠,٦٥١	٠,٥٢٢
	داخل المجموعات	١٤٧,٣٣٤	٢٤٨	٠,٥٩٤		
	المجموع الكّلي	١٤٨,١٠٨	٢٥٠			
المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	بين المجموعات	٣,١٤٠	٢	١,٥٧٠	٢,٥٨٩	٠,٠٧٧
	داخل المجموعات	١٥٢,٢٣٤	٢٥١	٠,٦٠٧		
	المجموع الكّلي	١٥٥,٣٧٤	٢٥٣			
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	بين المجموعات	٠,٥٩١	٢	٠,٢٩٥	٠,٤٤٣	٠,٦٤٢
	داخل المجموعات	١٦٧,٢٦٧	٢٥١	٠,٦٦٦		
	المجموع الكّلي	١٦٧,٨٥٨	٢٥٣			

د- النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة. ويتبين من الجدول رقم (١٦) عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لهذا المتغير كذلك. ويمكن تفسير ذلك نتيجة لتقارب سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير التابع (المبدأ)	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التركيز على المستفيد	بين المجموعات	٠,٧٨١	٣	٠,٢٦٠	٠,٤٤٦	٠,٧٢١
	داخل المجموعات	١٤٦,٥٩٣	٢٥١	٠,٥٨٤		
	المجموع الكلّي	١٤٧,٣٧٤	٢٥٤			
التحسين المستمر	بين المجموعات	٠,٨٨٠	٣	٠,٢٩٣	٠,٤٧٨	٠,٦٩٨
	داخل المجموعات	١٥٤,٠٢٩	٢٥١	٠,٦١٤		
	المجموع الكلّي	١٥٤,٩٠٩	٢٥٤			
التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة	بين المجموعات	٢,١٦٤	٣	٠,٧٢١	١,٢١٦	٠,٣٠٤
	داخل المجموعات	١٤٨,٢١٤	٢٥٠	٠,٥٩٣		
	المجموع الكلّي	١٥٠,٣٧٨	٢٥٣			
الوقاية بدلاً من التفتيش	بين المجموعات	٠,٥٥١	٣	٠,١٨٤	٠,٣٠٨	٠,٨١٩
	داخل المجموعات	١٤٨,٤٢٠	٢٤٩	٠,٥٩٦		
	المجموع الكلّي	١٤٨,٩٧١	٢٥٢			
المشاركة الكاملة لجميع الأفراد	بين المجموعات	١,٨٧٥	٣	٠,٦٢٥	١,٠٢٢	٠,٣٨٤
	داخل المجموعات	١٥٤,١٢٥	٢٥٢	٠,٦١٢		
	المجموع الكلّي	١٥٦,٠٠٠	٢٥٥			
اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	بين المجموعات	٢,٣٧٤	٣	٠,٧٩١	١,١٩٨	٠,٣١١
	داخل المجموعات	١٦٦,٥٢٨	٢٥٢	٠,٦٦١		
	المجموع الكلّي	١٦٨,٩٠٢	٢٥٥			

ملخص النتائج والتوصيات:

هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية، ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة باختلاف مجموعة من المتغيرات الديموغرافية. وقد أسفر البحث عن النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية.

أظهرت نتائج الإجابة على الأسئلة أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تطبق في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين، حيث بلغ المتوسط العام لجميع المبادئ ٣,٣٩ . وقد أخذ مبدأ التحسين المستمر بمتوسط ٣,٥٤ ، ومبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش بمتوسط ٣,٥١ أعلى قيمتين بدرجة تطبيق كبيرة. بينما أخذت المبادئ: المشاركة الكاملة لجميع الأفراد بمتوسط ٣,٣٦ ، والتركيز على المستفيد بمتوسط ٣,٣٥ ، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة بمتوسط ٣,٣١ ، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق بمتوسط ٣,٢٢ درجة تطبيق متوسطة.

كما أظهرت نتائج الإجابة على الأسئلة أن جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة تطبق في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية بدرجة متوسطة أيضاً من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط العام لجميع المبادئ ٣,٢٥ . وقد أخذ مبدأ التحسين المستمر درجة تطبيق كبيرة بمتوسط بلغ ٣,٤٥ . بينما أخذت المبادئ: الوقاية بدلاً من التفتيش بمتوسط ٣,٢٨ ، والمشاركة الكاملة لجميع الأفراد بمتوسط ٣,٢١ ، والتركيز على المستفيد بمتوسط ٣,١٧ ، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة بمتوسط ٣,١٣ درجة تطبيق متوسطة. أما مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق فقد أخذ درجة تطبيق قليلة وفقاً للمحك المعتمد في هذا البحث من وجهة نظر المعلمين وبمتوسط بلغ ٢,٨٩ .

ثانياً: النتائج المتعلقة باختلاف درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية نتيجة بعض المتغيرات الديموغرافية (طبيعة العمل، نوع التأهيل، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية يمكن أن تُعزى لمتغير: طبيعة العمل، نوع التأهيل، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة.

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة فإن الباحث يرى طرح التوصيات التالية:

١. توفير نظام متكامل للمعلومات في كل مدرسة، يخدم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، والاستفادة من الأدوات الإحصائية المتنوعة في متابعة الأعمال، وتحليل البيانات والمساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية.
٢. تفعيل العمل الجماعي عوضاً عن المنافسة المدمرة، وتحديد رغبات وحاجات جميع المستفيدين من المدرسة والعمل على تحقيقها.
٣. مكافأة الأداء المتميز، والأفكار التطويرية في المدارس مادياً ومعنوياً، والعمل على دعم المشاركة الكاملة لجميع العاملين في المدرسة بشكل أفضل.
٤. ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المدارس، والعناية بنشر ثقافة الجودة بين جميع المستفيدين من المدرسة نظراً لعدم الوصول إلى مستوى التطبيق المأمول.
٥. أهمية توعية جميع العاملين في المدرسة وإدراكهم لمستوى الأداء المطلوب تحقيقه ووضع معايير محددة لذلك، للتعرف على الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.
٦. إجراء مزيد من الدراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر مستفيدين آخرين.
٧. إجراء بحوث علمية تهدف إلى وضع آليات واضحة ومناسبة لتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام السعودي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. الأغبري، عبدالصمد (١٤٢٦هـ). إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو٩٠٠٢ في محافظة الإحساء. مجلة التعاون. العدد ٦١، الشئون الإعلامية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج: الرياض.

٢. البكر، محمد (٢٠٠١م). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية. المجلد١٥، العدد ٦٠، جامعة الكويت: الكويت.

٣. الجضعي، خالد (٢٠٠٥م). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض: دار الأصحاب.

٤. الحربي، حياة (١٤٢٢هـ). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

٥. الحكاري، لما (١٤٢٧هـ). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

٦. حمود، خضير (٢٠٠٠م). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.

٧. خياط، أماني (١٤٢٦هـ). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

٨. الدرادكة، مأمون (٢٠٠٦م). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء.

٩. درباس، أحمد (١٩٩٤م). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد ٥٠، مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض.

١٠. السعود، راتب (٢٠٠٢م). إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. المجلد١٨، العدد ٢: دمشق.

١١. بن سعيد، خالد (١٩٩٧م). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض: د. ن.

١٢. سكتاوي، عبدالملك (١٤٢٣هـ). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة . رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

١٣. سويري، هيفاء (١٤٢١هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.

١٤. شلبي، زلفي (٢٠٠٤م). دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بمدينة جدة. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد١٢، العدد ١، معهد التخطيط: القاهرة.

١٥. الشنبري، محسن (١٤٢١هـ). مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (Deming) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات . رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
١٦. الطعامنة، محمد (٢٠٠١م). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حالة وزارة الصحة. مجلة أبحاث اليرموك. المجلد١٧، العدد ١، جامعة اليرموك: الأردن.
١٧. عابدين، محمود (٢٠٠٠م). علم اقتصاديات التعليم الحديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
١٨. عبدالسميع، مصطفى؛ وحوالة سهير (٢٠٠٥م). إعداد المعلم تنميته وتدريبة. عمان: دار الفكر.
١٩. العمر، بدران (٢٠٠٢م). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. مجلة الإدارة العامة. المجلد٤٢، العدد ٢، معهد الإدارة العامة: الرياض.
٢٠. العنزي، نواف (١٤٢٠هـ). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.
٢١. الغافري، صالح عبيد. (١٤٢٥هـ). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن.
٢٢. المدهون، موسى (١٩٩٩م). الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري. مجلة أبحاث اليرموك. المجلد١٥، العدد ٣، جامعة اليرموك: الأردن.
٢٣. المديرس، عبدالرحمن (٢٠٠٧م). بناء وتعزيز ثقافة الجودة في المدرسة، الملتقى الأول للجودة في التعليم، الإحساء ص ص٦- ٨
٢٤. المطاعني، علي (١٤٢٦هـ). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن.
٢٥. الملاح، منتهى (١٤٢٦هـ). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة النجاح: فلسطين.
٢٦. المناصير، علي (١٩٩٤م). إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية: الأردن.
٢٧. الموسوي، نعمان (٢٠٠٣م). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلة التربوية. المجلد١٧، العدد ٦٧، جامعة الكويت: الكويت.
٢٨. النيادي، حمد (١٩٩٩م). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك: الأردن.

٢٩. الهلالي، الهلالي (١٩٩٨م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي (رؤية مقترحة). مجلة كلية التربية. العدد ٣٧، جامعة المنصورة: مصر.

٣٠. هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٤م). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. مجلة الإدارة العامة. المجلد ٣٤ العدد ٣، معهد الإدارة العامة: الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

31. Costin, H (1994). Reading in total quality management. U.S.A: har court brace & company, sandigo.
32. Cotton, Kathleen (2001). Applaying Total Quality Management Principles to Secondary Education, School Improvement Research Series (SIRS), the office of Education Research and Improvement,U.S.
33. Hernandez, J (2002). Total quality management in education: The application of TQM in a Texas school district. U.S.A.
34. Juran, J.M (2002) Juran 's Quality Handbook.(Fifth Edition). NewYork: McGRAW-HILL.
35. Mullen, Janet (1996). An Examination of quality Improvement Initiative in higher education, DPA Dissertion, Arizona state university, U.S.A.
36. Murray, Robinson (1996). Total quality management in education ; the empowerment os school Community (Australia), EDD Dissertation, the University of Nebraska, lincolin.