

## مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات

د. سيف محمد العتيبي\*

### الملخص

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات، دراسة أسس وفلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، تقديم رؤية لصانعي القرار حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عدد ١١٥ مدير ومديرة في المرحلة المتوسطة (الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير) بدولة الكويت، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية والدراسة النظرية قدمت الدراسة تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة.

### The Extent of the Application of Total Quality in the Schools of the State of Kuwait from the perspective of Managers and Managing directors

#### Abstract

The study aimed at detecting the extent of the application of total quality in the schools of the State of Kuwait from the perspective of managers and managers manage, the study of the principles and philosophy of universal principles of total quality management, provide insight to decision-makers about the possibility of the application of total quality in the schools of the State of Kuwait from the perspective of managers and managers manage, study used descriptive, was applied study tool on the number of 115 principals in the middle stage (Jahra, Ahmadi, Mubarak Al-Kabeer), the State of Kuwait, and through the results of the field study and theoretical study study presented depicting a proposal for the application of total quality in the schools of the State of Kuwait from the perspective of managers and managers manage.

**Keywords:** Total Quality Management.

□

## مقدمة

تحاول الدول المتقدمة باستمرار تطوير أنظمتها التربوية على المستويين الإداري والتعليمي، لذا قامت بتطبيق مدخل حديث من شأنه زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التربوية، وتم تطبيق مدخل إدارة الجودة في القطاع الصناعي، فالعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية قد ترغم العاملين على الطاعة في المنظمات، ولكنها لا تحفزهم للعمل ولا تبعث فيهم الانتماء والإبداع والتفاني، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها<sup>(١)</sup>.

تعد الجودة عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية، كما يعتمد التميز في الأداء من مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، وفق دراسة قامت على عينتها تضم ٥٠ شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلظة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، ومن أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة هو التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، والمرونة<sup>(٢)</sup>.

وقد ظهر مفهوم الجودة أولاً في قطاع الصناعة والاقتصاد، وانتقل منها إلى قطاع التعليم حيث أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المختصة، كما أن تحقيق الجودة ليست مسؤولية فردية بل مسألة جماعية تفرض على كل فرد مسؤولية تحسين أدائه ورفع مستواه إلى أقصى درجة، فالجودة ليست غاية وإنما تتحدد في ضوئها مدى قدرة المؤسسة على تحويل أهدافها المنشودة إلى نتائج والطموحات إلى واقع ملموس<sup>(٣)</sup>.

ويخلط البعض بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تشير إلى المواصفات والمعايير، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بهدف التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها<sup>(٤)</sup>.

والجودة في حقل التعليم تعني مدى تحقق أهداف البرامج التعليمية في الخريجين بما يحقق رضا الدارسين والمجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسات التعليمية ولهذا يصبح للمجتمع حق المشاركة الفعالة في رسم سياسات التعليم والبرامج والأنشطة التي تقدمها المدرسة للأجيال المتتالية من التلاميذ، كما أن له حق مساءلة القائمين على تسيير شؤون المدارس عما يفعلوه ويقدموه من برامج وأنشطة تربوية<sup>(٥)</sup>.

وفي عام ١٩٨٧م أنشأت وزارة التربية في دولة الكويت المناطق التعليمية لتقرب أجهزة الإشراف على المدارس، ووحدات الخدمات إلى مواقع العمل الفعلية لضمان سرعة الاستجابة لاحتياجات العمل ومتابعة ظروفه المتغيرة وملاحقة العوامل المؤثرة فيه، فساهمت المنطقة التعليمية في زيادة الرقابة والمتابعة المباشرة للمدرسة، حيث أصبح مدير المدرسة تابعاً لثلاث

مستويات إدارية تبدأ بمراقب المراحل في الشؤون التعليمية في المنطقة ثم مدير الشؤون التعليمية ثم مدير عام المنطقة إضافة إلى مسؤولية القيادة العليا في الوزارة<sup>(٦)</sup>

كما وضعت وزارة التربية في دولة الكويت في إطار اهتمامها بتطوير الأداء بجميع المراحل التعليمية ومنها المرحلة الابتدائية وإدارتها معايير للوصول بها إلى التميز منها:<sup>(٧)</sup>

- استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.
- رؤية استراتيجية واضحة للتعليم.
- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.
- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الفريقي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الأفكار.
- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.
- التنمية المهنية المستدامة.
- تحقيق المبدأ الذي يعزز مجتمع المعرفة وهو التعليم للتميز والتميز للجميع.

وسعت دولة الكويت إلى تطوير نظامها التعليمي على أسس علمية مستخدمة أحدث المداخل الإدارية، وطرحت وزارة التربية مشاريع تربوية تعليمية خلال الفترة من ٢٠٠٨/٢٠٠٩ إلى ٢٠١٢/٢٠١١، والتي تدعم تحقق الأهداف المنشودة من التعليم ومن هذه المشاريع:<sup>(٨)</sup>

- تحديد احتياجات المناطق السكنية من الخدمات التعليمية.
- تطوير المناهج الدراسية.
- الارتقاء بضوابط ومعايير تحقيق التميز في العملية التعليمية.
- تطوير الإدارات التربوية والمدرسية.
- تطبيق معايير الجودة الإدارية.

وأوضح تقرير التنافسية للعام ٢٠١٦ / ٢٠١٧ أن دولة الكويت بحاجة للاهتمام بتحسين أدائها التنافسي من خلال رفع كفاءة العملية التعليمية وتوفير المزيد من التسهيلات التعليمية، وكذلك الاهتمام بنوعية المناهج التعليمية ومحتواها لكي تتناسب مع المناهج العالمية في المجالات المختلفة للمراحل التعليمية، كما ينبغي الاهتمام بالهيئة التعليمية بصفة أساسية، ورفع مستويات المهارات المهنية لديها، وتوفير مناخ تعليمي يركز أساساً على تنمية الإبداع لدى التلاميذ في المراحل الأولى من حياتهم التعليمية، ولا يقتصر على مهارات الحفظ والتلقين فقط، وقد نبه التقرير الوطني للتنافسية أكثر من مرة على خطورة الدور الذي يؤديه التعليم بشكل عام في رفع تنافسية الدول، وأكد على أهمية المراجعة الشاملة للنظام التعليمي والبحث في سبل تطويره بحيث يتم تقديم نظم تعليمية متطورة<sup>(٩)</sup>.

## اشكالية الدراسة

لقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت الجودة الشاملة لما لهما من تأثير وأهمية كبيرة في أداء المؤسسة، وتتحدد مدى قدرتها على إحداث التطور والتقدم المرغوب، ودونها يحدث خلل كبير في أداء المؤسسات التعليمية ويعوق قدرتها على التقدم والتطور. وسوف نتناول بعض من هذه الدراسات السابقة وهي:

دراسة (أحمد عبد الكريم ٢٠١٥)<sup>(١٠)</sup> هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (١١٤) نائب مدير ورئيس قسم، قد استخدم الباحث استبانتيين لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد تكونت استبانة إدارة الجودة الشاملة من (٤٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر وتدريب العاملين، تحفيز العاملين، ورضا المستفيد، أما استبانة القيادة التشاركية فقد تكونت من (٤٠) فقرة موزعة أيضاً على أربعة مجالات وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وبعد تطبيق الاستبانتيين تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلص الباحث في هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير للمجالين (التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين)، أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية.

أما دراسة ( Sudarat Srira , Panita Wannapiroon 2013 )<sup>(11)</sup> فهدفت إلى تطوير نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة في المدارس النموذجية، واقترحت أن النظام يتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي مبادئ تطوير نظام المعلومات، أهداف نظام المعلومات، تنمية نظام المعلومات، قياس وتقويم نظام المعلومات، ولتطوير نظام معلومات الجودة الشاملة بالمدارس ينبغي استخدام دورة حياة النظام من الاعتراف بالمشكلة، دراسة الجدوى، التحليل، التصميم، البناء، التحويل، الصيانة، القياس وتقييم نظام المعلومات، وبعد التقييم للنظام من الممكن الحصول على أفضل ممارسات تناسب إدارة الجودة الشاملة.

ودراسة ( Aaron Paul M. Pineda 2013 )<sup>(12)</sup> هدفت لتقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في مملكة البحرين، والبنية التحتية والخدمات الطلابية المقدمة، وكذلك دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المدارس في المملكة، وأظهرت الدراسة عدم وجود تعاون بين المعلمين لإجراء تغييرات في تصميم المناهج الدراسية، وعدم وجود اهتمام بين الطلاب للمحافظة على المباني، وعدم امتثال الطلاب للجدول الزمني، ونقص الحماس بين الطلاب للتدريب، وعدم كفاية المعدات لأنواع مختلفة من النشاط الرياضي، وقد اقترح الباحث عددا من التدابير لتحسين إدارة الجودة في مدارس مملكة البحرين.

أما دراسة ( ALABI CHRISTIANAH OLUWAKEMI & YUSUF,LATEEF ADEYEMI 2012 )<sup>(13)</sup> فهدفت إلى دراسة الآثار المترتبة على إدارة الجودة في التعليم، وتركز على تقديم الدعم للموظفين والاهتمام بالتدريس وإلقاء المحاضرات، كذلك وجود مجموعة واضحة من القيم التي تؤثر على القيادة وأسلوب الإدارة، فالقيادة المدرسية يجب أن تكون رؤية واضحة وتثير الحماس لدي العاملين، وتستند إلى جميع القرارات المدعومة بالبيانات، وكذلك تستند إدارة الجودة الشاملة على التركيز على خدمة العملاء الخارجيين مثل الطلاب وأولياء الأمور والداخليين مثل الموظفين، كذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر والسعي للتميز.

ودراسة (يزيد قادة ٢٠١٢)<sup>(14)</sup> هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، والوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت الدراسة على عينة من المدرء والأساتذة وتلاميذ السنة الرابعة متوسط من جميع دوائر ولاية سعيدة، واقتصرت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، وتم بناء استبيان موجه للمدرء طبق على ٢٧ مدير مدرسة متوسطة، استبيان موجه للأساتذة تم توزيع ١٢٠ استمارة وتم استرداد ١٠٠ منهم، واستبيان موجه لتلاميذ السنة الرابعة متوسط وزع ١٣٠ استمارة وتم استرداد ١٠٠ منها، وتم التوصل لمجموعة من النتائج منها: تطبيق المؤسسات التعليمية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدرء، ولا تطبق المؤسسات التعليمية إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والتلاميذ، وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود كل من الإدارة المدرسية، الأستاذ، التلميذ، المنهج الدراسي، المناخ

التعليمي وملاءمته، عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى للمتغيرات الشخصية وهي الجنس المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

أما دراسة (Masoumeh Pourrajab and Others 2012)<sup>(١٥)</sup> فهدفت إلى تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة، ومستوى الثقافة للتعليم والتعلم، بالإضافة إلى ذلك هدفت إلى تحقيق العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، وتحقيق هذه الأهداف أجرى الباحثون دراسة تطبيقية أظهرت أن مستوى إدارة الجودة الشاملة مرتفع في المدارس الثانوية، كذلك يعزى هذا المستوى المرتفع إلى المستوى الثقلي المرتفع في التعليم والتدريس.

و دراسة (Masoumeh Pourrajab, and Others 2011)<sup>(١٦)</sup> هدفت إلى معرفة كيف تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة وإمكانية تطبيقها في التعليم، فتمثل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحسين نوعية الإنتاج، وتحاول إدارة الجودة الشاملة تعزيز جودة المنتج مع عدم وجود عيوب نهائية، ويظهر ذلك في الحصول على نتائج جيدة في الامتحانات، ورؤية تحسين النظام التعليمي قد تؤدي إلى زيادة مطردة في جودة التعليم لتحفيز الطلاب لكي يصبحوا مفكرين ومبدعين لديهم قدرة عالية على النقد في عالم التكنولوجيا المتطور.

أما دراسة (فاطمة عيسى أبو عبده ٢٠١١)<sup>(١٧)</sup> هدفت للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة أجريت على مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكلتا السبلطين المشرفتين (السلطة الوطنية الفلسطينية، وكالة الغوث الدولية) وعددهم ٢٢٧ مديرا ومديرة، وتم اختيار عينة من ١٣٢ مديرا ومديرة بطريقة عشوائية لتطبيق الدراسة، ووزعت عليهم استبانة مكونة من ١٠٤ فقرة موزعة على تسعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس والتخصص والمؤهل العلمي، وأوصت الباحثة عدة توصيات منها ضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

وهدف دراسة (صباح سليم حمودة ٢٠٠٨)<sup>(١٨)</sup> إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها ٥٠ مديرا ومديرة، وقامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين، تكونت الاستبانة من ١١٦ فقرة في مرحلتها الأولية، حيث تم عرضها على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم ١٠، وأبدوا ملاحظاتهم وتم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة من ٧٥ فقرة توزعت على ٩ مجالات، وقدمت الدراسة في ضوء النتائج عدد من المقترحات منها: إمكانية إعداد برامج تدريبية على المفاهيم الحديثة في إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الإيمان بهذا المفهوم وتطبيقاته، أكدت الباحثة على ضرورة إجراء دراسات أخرى موازية لهذه الدراسة على مدارس التعليم العام الحكومية لإجراء مقارنة بين نتائجها وهذه الدراسة.

أما دراسة (M.S. Farooq, M. S. Akhtar, S.Zia Ullah 2007)<sup>(١٩)</sup> فهدفت إلى تحليل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مجال التعليم، والفكرة الرئيسية التي يبني عليها التحليل هو منهج المشاركة، وأشارت الورقة البحثية إلى مبادئ الجودة الأربعة عشر التي وضعها إدوارد ديمينج، وكذلك فيليب كروسبي وفكرته لتصميم نظام خالي من العيوب أو الخلل، وكذلك آراء جوران حول التخطيط للجودة وتحسينها والسيطرة والضبط للنظام.

ودراسة (محمد الخطيب ٢٠٠٧)<sup>(٢٠)</sup> هدفت إلى مناقشة مفهوم الجودة الشاملة في التعليم والتعرف على الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولته، وتحديد معايير الجودة الشاملة في التعليم، والتعرف على كيفية ضبط الجودة في التعليم، وتحديد مجالات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية، واقترحت عدة توصيات لتنفيذ ضبط الجودة في التعليم وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها.

أما دراسة (عدنان بن أحمد بن راشد ٢٠٠٧)<sup>(٢١)</sup> فهذهت إلى التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظته الأحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير، والمقترحات التي تفعل تقبلهم للمعايير، حيث أن معرفة مدى المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من الخطوات الضرورية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف على مدى تقبل المعنيين كون آرائهم واتجاهاتهم تمثل ركيزة أساسية في هذه العملية التعليمية التربوية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: حظيت جميع معايير الجودة في التعليم المتعلقة بالمعلم بدرجة كبيرة من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظته الأحساء، حصل معيار توفير المناخ التعليمي اللائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجات التقبل بالنسبة لبقيّة معايير الجودة الشاملة في التعليم، حظيت جميع العوامل التي تشجع المعلمين على تقبل معايير الجودة الشاملة بدرجة تقبل كبيرة من قبل المعلمين، وحصل عامل الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل على أعلى درجة في المتوسط الحسابي من وجهة نظر عينة الدراسة، كما حظيت المعوقات التي تحد من تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بدرجة تقبل كبيرة من قبل المعلمين، بينما حصل اثنان من هذه المعوقات على أعلى درجات وهما ضعف فاعلية نظم المكافآت والحوافز وعدالتها، والكثافة العديدة المرتفعة للطلاب داخل الفصول الدراسية.

أما دراسة (محمود الأمير و عبد الله العوامله ٢٠١١)<sup>(٢٢)</sup> فهذهت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مشرف ومشرفة بينهم (١٣٩) مشرفاً و (٦١) مشرفة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، جرى إعداد استبانة تكونت من ثمانية مجالات هي: شؤون الطلبة، والتعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، القيادة والتخطيط، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وأداء التربية والتعليم، وقد أظهرت النتائج أن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة بينما بقيّة المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحثان بضرورة تبني هذا المشروع وتطبيقه على المدارس في وزارة التربية والتعليم، وضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء المتصلة بكل منها للمشرفين التربويين والمعلمين والمديرين.

أما دراسة (أحمد محمد سيد الشناوي، هالة فوزي محمد عيد ٢٠١٠)<sup>(٢٣)</sup> فهذهت إلى التعرف على مدى ملاءمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وإمكانات تلك المؤسسات، وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بها، وذلك من أجل وضع تصور مقترح لتحقيق جودة التعليم بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أدوات المقابلة المفتوحة وتحليل المحتوى والاستبيان، وهدف الاستبيان للتعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، ومقترحات التطوير، وقام الباحثان بتصميم الاستبيان بناء على دراسة استطلاعية من خلال سؤالين مفتوحين للعاملين بالتربية والتعليم وأولياء الأمور، وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث،

وكذلك معايير الجودة من منظور بعض الهيئات، وتكونت عينة الدراسة من ٥٠٠ فرد، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج مرتبطة بمدى ملائمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصري لظروف وإمكانات مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، والتي أمكن تقسيمها على مجموعتين رئيسيتين هما القدرة المؤسسية، الفاعلية التعليمية بالإضافة إلى نتائج عامة، كما توصلت الدراسة لأهم المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، طبقاً لمحاوَر الاستبيان الخمسة، ثم تقدم الباحثان بالتصور المقترح لتحقيق جودة التعليم بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من**

**وجهة نظر المديرين والمديرات؟**

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً للمتغيرات التالية:
- النوع (ذكر - أنثى)
- المؤهل الدراسي (بكالوريوس - دراسات عليا)
- سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمسة إلى عشرة - من عشرة فأكثر)
- المحافظات (الجهراء - الأحمدى - مبارك الكبير)

## مصطلحات الدراسة

### الجودة الشاملة

تعد أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية منشأة. ويقدم معهد الجودة الفيديرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، كما تعرف بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضى بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، وهذه الاستراتيجية تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، كما أنها تسهم في دعم الوضع المالي للمساهمين (٢٤).

ويعني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم جانبان أحدهما واقعي ويقصد به التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما الجانب الآخر فهو حسي ويتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية من طلاب وأولياء أمور ويعبر عنها بمدى رضاهم عن مستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية، فعندما يشعر المستفيد بأن الخدمات التعليمية المقدمة له تناسب توقعاته وتلبي احتياجاته الذاتية يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية

قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوى جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد رفعت إلى مستوى توقعاته (٢٥).

### إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية جديدة، تهدف إلى إعادة هندسة المدرسة عن طريق إنشاء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المدرسة، سواء أكان ذلك في القيم، أم الأنظمة، أم النمط الإداري، أم غيره (٢٦). وتعرف أيضا بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة (٢٧).

وتعرف أيضا بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وتكلفت منخفضة (٢٨).

### أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة الكشف عن :

- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من حيث أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث تمثل إدارة الجودة الشاملة مرتكز مهم في عمليات تطبيق الجودة في كل مراحل التعليم وفق معايير علمية تم تحديدها، وتقديم الدراسة تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة، وذلك لجمع المادة العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن خلال هذا الإطار النظري وبناءً عليه، تم تصميم أداة الدراسة وهي استبانة (ملحق ١) للكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### حدود الدراسة

**مكانية:** اقتصر تطبيق أداة الدراسة على المديرين والمديرات من محافظات (الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير) بدولة الكويت في المرحلة المتوسطة.

**زمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠١٥/ ٢٠١٦ م).  
**موضوعية:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### الإطار النظري

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الممارسات التي تركز على التحسين المستمر، تلبية احتياجات العملاء، زيادة مشاركة الموظفين وزيادة العمل الجماعي، وتصميم العمل على أساس التنافسية، والقياس المستمر للنتائج، وتوثيق العلاقات مع المستفيدين، ولإصلاح النظام التعليمي فقد أوضح العديد من الباحثين ضرورة حث العاملين على الاهتمام بتطبيق الجودة من خلال تطوير نظام العمل، وتصميم نظام مساءلة صارم، والاختيار على أساس الكفاءة (٢٩).



مكونات إدارة الجودة الشاملة: تتكون إدارة الجودة الشاملة من خمسة عناصر رئيسية (٣٠):

- العميل (المستفيد): وهو خارجي أم داخلي أو متلقي الخدمة التعليمية أو المنتج.
- التحسين المستمر: وهو أمر ضروري للوصول لمرحلة (٠) عيوب.
- التدريب والتطوير: وينبغي أن تتم بصورة مستمرة وبتحديث دائم.
- فريق العمل: ويمثل مفتاح تحقيق العمل الجماعي.
- القياس: أي رصد ومراجعة تحقق الأهداف.

ويؤكد (كروسبي) على فكرة (٠) عيوب أي محاولة القضاء على أي محاولة للفشل والالتزام بالنجاح أي السير في الطريق الصحيح وزيادة الأرباح عن طريق توفير التكاليف، كذلك يضيف (كروسبي) إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يوجد بها سوى معيار واحد هو محاولة الوصول للكمال أو الوقاية من الأخطاء، ويؤكد الكثير من الباحثين أنه من الصعب تقديم خدمة خالية من العيوب، بل يعتبره البعض شبه مستحيل لكن من الممكن أن تحافظ على المعايير بدرجة عالية من النجاح (٣١).

### أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة يستند على مجموعة من الأسس نذكر أهمها (٣٢):

- الاعتماد على الاتصالات الأفقية والرأسيّة مع التعاون بين الأفراد والجماعات ومنحهم حق التصرف، وتدريبهم على طرق وأدوات الجودة.
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطور المستمر في كل العمليات والأنشطة.
- إتباع أساليب فعالة للإشراف والتدريب، وتحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المؤسسة.
- التركيز على العمليات والنتائج معاً: أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضاً، وذلك لتضادي إنتاج سلع معيبة.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وذلك بتوفير واستخدام معايير للقياس أثناء الإنتاج من أجل تضادي الأخطاء والعيوب التي قد تظهر في المنتجات، ولضمان مطابقتها هذه الأخيرة بالمواصفات المعيارية وذلك ما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية.
- بناء علاقات فعالة مع كل من المورد والزبون، مع منحهم حق المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.
- التحسين المستمر: ويقصد به المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك.

- إشراك الزبائن والمستهلكين في شؤون الجودة: من خلال النقاشات معهم لتقصي آرائهم عن منتجات المؤسسة.
- وهناك مجموعة من المبادئ تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها ما يلي (٣٣):
- التخطيط الاستراتيجي.
- الإسناد والدعم.
- مشاركة العاملين في العمليات.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- تحقيق رضا المستفيد (العملاء).
- التدريب والتطوير.

ولتحقيق الجودة ينبغي وضع مجموعة من المعايير والتي تمثل المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الإدارة - سياسة القبول - البرامج التعليمية من حيث (أهدافها - طرق التدريس المتبعة - نظام التقويم والامتحانات) جودة المعلمين - الأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين، فتحدد المعايير مخرجات التعليم والتعليم المرغوبة متمثلة فيما ينبغي أن يعرفه المتعلم ويقوم به من أداء، وترجع أهمية المعايير لتوفير مرجعية يمكن أن تقيم أداء العاملين وتخطيط تطويرهم وفقا لها، توفير مرجعية تحدد الأداء المستهدف بلوغه من خلال التدريب، ضمان الجودة والاتساق، تشجيع الالتزام بالنماذج السليمة وأفضل الممارسات، تمييز أداء أفراد منشأة ما عن بقية المنشآت، ضمان شعور المتلقين بالرضا عن الخدمات التي تقدمها المنشأة لهم، وضمان تحمل المسؤولية (٣٤).

ومما سبق يتضح أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وسوف ننتقل إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

### مراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

- ولتطبيق الجودة الشاملة في التعليم ينبغي أن تمر بعدة مراحل وهي (٣٥):
- دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بمعني وجود قيادات داعمة ومساندة للجودة الشاملة.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي ثقافة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين.
- تعميق فكرة الاهتمام برضا العملاء: حيث الاهتمام برضا العملاء الداخليين والخارجين أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلبية توقعاتهم وتفضولهم.
- التعليم والتدريب المستمر: فيجب أن يتم تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد.
- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: وهي الأنماط التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة.

- نشر الوعي بالجودة: فنشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق كما أن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: هذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية.
- كما أوصت إحدى الدراسات بضرورة وضع خريطة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المدارس، ويجب أن تعمل على استثمار جهود الموظفين وتنمية قدراتهم، وتمر بعدة مراحل هي (٣٣):
- الرؤية: كيف ترغب المؤسسة في أن تكون.
- تحديد المهمة: ويجب أن تتوافق مع الرؤية.
- تعيين الأهداف: ويجب أن تتحول إلى أهداف محددة قابلة للتحقق وقابلة للقياس.
- تحديد أصحاب المصلحة (المستفيدين).
- تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
- تحديد المواد والمرافق والمعايير الواجب توافرها.
- التخطيط لتجميع الموارد البشرية والمادية والمالية.
- بناء آلية ضمان الجودة.

### الدراسة الميدانية

#### عينتا الدراسة

بلغ عدد المجتمع الأصلي للعيننة حسب عدد مدارس المرحلة المتوسطة (٣٥ ، ٤٧ ، ٢٥) (٣٧) على الترتيب بواقع ثلاث مدينتين في كل مدرسة، وتم تطبيق أداة الدراسة وهي استبانة (ملحق ١) على عيننة بلغت ١١٥ مدير أو مديرة أو مساعد مدير. أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة (ملحق ١) للكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات، حيث تكونت من جزئين الأول بيانات عامة والثاني المعايير المقترحة، وتم بناء الاستبانة من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة وكذلك من خلال ما تناولته الدراسات ومحاولات صياغة معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت، وتم تحكيم الاستبانة من خلال مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية. وتكونت من ثمان محاور كما يلي:

#### جدول (١) توزيع عبارات الاستبانة على المحاور

عدد العبارات	المحور	م
٨	المعيار الأول: الفلسفة والرؤية والهدف	١
١٢	المعيار الثاني: الإدارة والقيادة	٢
١٢	المعيار الثالث: التدريس	٣
١٠	المعيار الرابع: التعلم	٤
١٠	المعيار الخامس: مصادر المعلومات والتكنولوجيا	٥
٩	المعيار السادس: التقويم والتحسين المستمر	٦
٥	المعيار السابع: البيئة التعليمية	٧
٦	المعيار الثامن: علاقة المدرسة بالمجتمع	٨

ويمثل الثبات بمعامل ألفا كروباخ ٠.٤١٤.

## نتائج الدراسة وتفسيرها

وللإجابة عن التساؤل والذي مؤداه: هل اختلفت آراء عينة الدراسة من المديرين والمديرات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت حسب متغير النوع (ذكر - أنثى)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة حسب كل متغير، كما يتضح من الجداول التالية:

جدول (٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاور الاستبانة حسب

## متغير النوع (ذكر - أنثى)

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث		ذكور		المتغيرات المحاور الاستبانة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٧٥٠	٠.٣٢	٣.١٥	١١.٤٥	٣.٢٩	١١.٦٥	الأول
٠.١٩٧	١.٢٩	٣.١١	١٦.٤٧	٣.٣٤	١٧.٣٠	الثاني
٠.٤٧٩	٠.٧١١-	٤.٧٥	١٩.٦٢	٤.٧٩	١٨.٩٦	الثالث
٠.٤٤٤	٠.٧٦٨-	٣.٦١	١٣.٧٧	٣.٣٩	١٣.٢٥	الرابع
٠.٩١٩	٠.١٠٢-	٤.٥٢	١٥.٧٧	٣.٨٢	١٥.٦٩	الخامس
٠.٩٧٩	٠.٠٢٦	٢.٣٣	١١.٧٧	٢.٢١	١١.٧٨	السادس
٠.٩٣٣	٠.٠٨٥	١.٧٤	٧.٢٢	١.٦٩	٧.٢٥	السابع
٠.٩٩٤	٠.٠٠٧	٢.٥٤	٧.٤٥	٢.٣٤	٧.٤٥	الثامن
٠.٨٩٤	٠.١٣٤-	٧.٦٤	١٣.٥٥	٦.٣٥	١٣.٣٦	الاستبانة مجملتها

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب متغير النوع (ذكر - أنثى) في جميع محاور الاستبانة مما يوضح اتفاق أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة.

وللإجابة عن التساؤل والذي مؤداه: هل اختلفت آراء عينة الدراسة من المديرين والمديرات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت حول متغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا)، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة حسب كل متغير، كما يتضح من الجداول التالية:

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" ودلالاتها لمحاور الاستبانة حسب متغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا)

مستوى الدلالة	قيمة ت	دراسات عليا		بكالوريوس		المتغيرات محاور الاستبانة
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٩١٤	٠.١٠٨-	٣.٣٣	١١.٦١	٣.١٤	١١.٥٤	الأول
٠.٧٣٠	٠.٣٤٥-	٣.١٠	١٦.٩١	٣.٤٩	١٧.١٣	الثاني
٠.٧٥٩	٠.٣٠٧-	٤.٧٥	١٩.٠٦	٤.٨٣	١٩.٣٣	الثالث
٠.٩٥٥	٠.٠٥٦-	٣.٥٠	١٦.٤٥	٣.٤٤	١٣.٤١	الرابع
٠.٤١٦	٠.٨١٧	٣.٩٦	١٥.٤٣	٤.١٨	١٦.٠٥	الخامس
٠.٥٩٠	٠.٥٤٠	٢.٣١	١١.٦٧	٢.١٩	١١.٩٠	السادس
٠.٢٧٩	١.٠٨٨-	١.٧٠	٧.٤٠	١.٧٠	٧.٠٥	السابع
٠.٩٩٨	٠.٠٠٣	٢.٣٨	٧.٤٥	٢.٤٥	٧.٤٥	الثامن
٠.٤٨٧	٠.٦٩٨	٦.٥٤	١٣.٠١	٧.١٢	١٣.٩٠	الاستبانة مجملتها

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب متغير المؤهل (بكالوريوس - دراسات عليا) في جميع محاور الاستبانة مما يوضح اتفاق أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة.

وبخصوص التساؤل حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات - من خمسة إلى عشرة - من عشرة فأكثر) ، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (٤) تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين المجموعات من عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (٥ سنوات فيما أقل - من ٥ إلى أقل من ١٠ - أكثر من ١٠)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	15.561	2	7.781	.739	.480
	داخل المجموعات	1178.404	112	10.521		
	التباين الكلي	1193.965	114			
الثاني	بين المجموعات	.538	2	.269	.025	.976
	داخل المجموعات	1225.427	112	10.941		
	التباين الكلي	1225.965	114			
الثالث	بين المجموعات	28.466	2	14.233	.621	.539
	داخل المجموعات	2565.325	112	22.905		
	التباين الكلي	2593.791	114			
الرابع	بين المجموعات	26.796	2	13.398	1.119	.330
	داخل المجموعات	1341.465	112	11.977		
	التباين الكلي	1368.261	114			
الخامس	بين المجموعات	16.682	2	8.341	.502	.607
	داخل المجموعات	1862.413	112	16.629		
	التباين الكلي	1879.096	114			
السادس	بين المجموعات	1.485	2	.742	.144	.866
	داخل المجموعات	576.081	112	5.144		
	التباين الكلي	577.565	114			
السابع	بين المجموعات	2.832	2	1.416	.483	.618
	داخل المجموعات	328.350	112	2.932		
	التباين الكلي	331.183	114			
الثامن	بين المجموعات	5.843	2	2.922	.500	.608
	داخل المجموعات	654.644	112	5.845		
	التباين الكلي	660.487	114			
الاستبانة	بين المجموعات	65.388	2	32.694	.703	.497
	داخل المجموعات	5206.734	112	46.489		
	التباين الكلي	5272.122	114			

أظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (٥ سنوات فيما أقل - من ٥ إلى أقل من ١٠ - أكثر من ١٠) مما يؤكد على اتساق أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الميدانية.

أما بخصوص التساؤل حول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لمتغير المحافظات (الجهراء - الأحمدية - مبارك الكبير) ، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول (هـ) يُبين تحليل التباين أحادي الاتجاه لدلالة الفروق بين المجموعات من عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظات (الجهراء - الأحمدية - مبارك الكبير)

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	.876	2	.438	.041	.960
	داخل المجموعات	1193.089	112	10.653		
	التباين الكلي	1193.965	114			
الثاني	بين المجموعات	9.579	2	4.790	.441	.645
	داخل المجموعات	1216.386	112	10.861		
	التباين الكلي	1225.965	114			
الثالث	بين المجموعات	22.442	2	11.221	.489	.615
	داخل المجموعات	2571.349	112	22.958		
	التباين الكلي	2593.791	114			
الرابع	بين المجموعات	2.989	2	1.494	.123	.885
	داخل المجموعات	1365.272	112	12.190		
	التباين الكلي	1368.261	114			
الخامس	بين المجموعات	21.465	2	10.733	.647	.526
	داخل المجموعات	1857.631	112	16.586		
	التباين الكلي	1879.096	114			
السادس	بين المجموعات	5.535	2	2.767	.542	.583
	داخل المجموعات	572.030	112	5.107		
	التباين الكلي	577.565	114			
السابع	بين المجموعات	.872	2	.436	.148	.863
	داخل المجموعات	330.311	112	2.949		
	التباين الكلي	331.183	114			
الثامن	بين المجموعات	5.367	2	2.683	.459	.633
	داخل المجموعات	655.120	112	5.849		
	التباين الكلي	660.487	114			
الاستبانة	بين المجموعات	71.455	2	35.727	.769	.466
	داخل المجموعات	5200.667	112	46.435		
	التباين الكلي	5272.122	114			

اظهر الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة احصائياً بين أفراد عينة الدراسة حسب متغير المحافظات (الجهراء - الأحمدية - مبارك الكبير) مما يؤكد على اتفاق أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الميدانية.

ومن خلال الدراسة الميدانية والتي أظهرت اتفاق أفراد عينة الدراسة على اختلاف متغيرات أفراد العينة في محاور الاستبانة، ويظهر ذلك مدى التوافق حول تلك المعايير المقترحة من خلال الدراسة النظرية والتي أمكن صياغتها من خلال الرجوع للأدبيات النظرية ومحاولات وضع معايير من قبل العديد من الدول العربية والأجنبية، ومحاولات وضع معايير في دولة الكويت، وفيما يلي تحاول الدراسة وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

## التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات:

يتناول الباحث عرض تصور يمكن أن يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### أولاً: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى ما يلي:

– محاولة الوقوف على العوامل التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

– وضع حلول إجرائية للتغلب على العوامل التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

### ثانياً: آليات تنفيذ التصور

لتنفيذ التصور المقترح يقترح الباحث الآليات التالية:

#### ١- التخطيط

يتم التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات عن طريق لجنة التخطيط، وهذه اللجنة تضع خططاً للتطبيق والمتابعة والإشراف، حيث يتم استعراض المشكلات التي قد تواجه التطبيق والحلول المقترحة.

#### ٢- التهيئة

تتم التهيئة عن طريق ما يلي:

– إقامة عدد من اللقاءات التي تقدم التوعية لجميع الفئات التي لها صلة بمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت ويقوم بها عدد من أساتذة الجامعات وخبراء في الإدارة وتنمية الموارد البشرية.

– إمداد المعلمين بنشرات تقدم التوعية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على تطوير وتحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

#### ٣- الإنشاء

إنشاء وحدة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

#### ٤- التدريب

يمثل عنصر التدريب من العناصر المهمة لدعم وتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات، والفئات التي يشملها التدريب " المعلمين والمعلمات، القيادات التعليمية من مديريين ومديرات ومدير مساعد. أما بخصوص أنواع البرامج التدريبية التي تساهم في تفسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات فهي:

– دورات تدريبية متخصصة للمعلمين والمعلمات للتوعية بإدارة الجودة الشاملة.

– دورات متخصصة للقيادات الأكاديمية للتوعية بطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت.

#### ٥- التطبيق

ويتم التطبيق وفق الخطة الموضوعية والتي تشرف عليها اللجان المتخصصة ثم توفير الموارد البشرية والمادية والتدريب لكافة المعنيين بالعمل في المدارس، ثم

متابعة التنفيذ بالإشراف والمتابعة وكذلك تعديل ما يطرأ على عناصر الخطة من جوانب قصور.

#### ٦-التقويم

يلاحظ أن التقويم هنا يتم بصور مختلفة بحيث تستهدف تيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات لكل عناصر العملية بشرية ومادية وتشريعية.

#### ٧-متطلبات نجاح تطبيق التصور المقترح:

لضمان نجاح تطبيق التصور المقترح لابد من توافر بعض العوامل والقوى الخاصة لإنجاحه، ومن هذه القوى والعوامل:

#### -التشريعات:

يتطلب نجاح تطبيق التصور المقترح مجموعة من التعديلات في التشريعات تتعلق بالآتي:

- إصدار تشريعات تساهم في تيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

- وضع اللجان الاستشارية المقترحة في صياغة وتعديل (الأهداف - التخطيط - التنسيق - صنع القرار - المتابعة والتقويم) وتحديد تبعيتها واختصاصها وتعديل اللائحة بما يساهم في تيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.

#### -التمويل والدعم.

لابد من توفير التمويل والدعم اللازم لتيسير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات.



## ملحق (١)

استبانة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت  
من وجهة نظر المديرين والمديرات

سعادة المدير / المديرية /

حفظه الله .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

يقوم الباحث بإعداد دراسة علمية بعنوان (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات)، حيث توجه هذه الاستبانة للمديرين والمديرات، وذلك للاستفتاء على آراءهم حول أهمية هذه المعايير ومؤشرات تطبيق إدارة الجودة بمدارس دولة الكويت، وأرجو من سعادتكم التكرم بوضع إشارة (✓) حسب ما ترونه مناسباً على العبارات التالية .

بيانات أولية :

- الاسم : (اختياري) .....

- المؤهل الدراسي: بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

- النوع: ذكر ( ) انثى ( )

- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ - ١٠ سنوات ( ) أكثر من ١٠ سنوات ( )

- الجنسية: كويتي ( ) غير كويتي ( )

- المنطقة التعليمية: الكويت العاصمة ( ) الجهراء ( ) الأحمدية ( )

الباحث، د / سيف محمد العتيبي

م	العبارات	موافق	إلى حد ما	غير موافق
	<b>المعيار الأول: الفلسفة والرؤية والهدف</b> <b>لتحقيق المعيار الأول: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>			
١	توفر فلسفة واضحة للمدرسة.			
٢	توفر رؤية واضحة للمدرسة.			
٣	مراجعة الفلسفة والرؤية بشكل مستمر.			
٤	نشر الوعي بطبيعة الفلسفة والرؤية.			
٥	الارتقاء بالأداء في ظل الجودة والتحسين المستمر.			
٦	اشترك جميع العاملين بالمدرسة في إعداد الفلسفة والرؤية والأهداف.			
٧	تهيئة جهود المعنيين بأهمية تأكيد ضمان الجودة وتقبل ثقافة التغيير.			
٨	السعي إلى التحقيق التميز والتحسين المستمر.			
	<b>المعيار الثاني: الإدارة والقيادة</b> <b>لتحقيق المعيار الثاني: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>			
٩	تحول الإدارة إلى القيادة.			
١٠	الاتجاه للتحسين المستمر ولا يألف الوضع الراهن.			
١١	تفعيل دور العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.			
١٢	رسم الخطط العلاجية للمتعلمين متدني الأداء بأسلوب موضوعي.			
١٣	قياس مدى فعالية خطط علاج متفوقى الأداء من المتعلمين.			
١٤	قياس مدى فعالية خطط علاج متعثرى ومتأخري الأداء من المتعلمين.			
١٥	تبني برامج متقدمة في رعاية الموهوبين واستثمار طاقاتهم.			
١٦	القدرة على إدخال البيانات وتحديثها بشكل دقيق ومرن.			
١٧	وضع برامج تتيح للمدرسة فرص تحسين مخرجاتها وإدارة الأنشطة بأساليب علمية وأسس متقنة.			
١٨	فعالية دور المجلس المدرسي على المجتمع المدرسي.			
١٩	اتاحة الفرص للهيئة التعليمية في صنع القرار.			
٢٠	إعداد الدورات التدريبية وفق احتياجات المعلم ومتطلبات مادته التعليمية.			
	<b>المعيار الثالث: التدريس</b> <b>لتحقيق المعيار الثالث: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>			
٢١	يطبق المعلم استراتيجيات التدريس المبنية على المستجدات التربوية الحديثة.			
٢٢	يستخدم المعلم أساليب تعلم وتعليم تتلاءم مع مختلف نواتج التعلم.			
٢٣	يخطط المعلم للدرس وفق أسس علمية صحيحة والتمكن من مادة الدرس العلمية.			
٢٤	يوثق المعلم مصادر المعلومات المعنية بموضوع الدرس بسجل الإعداد.			
٢٥	الالتزام بتنفيذ الدرس وأهدافه وفق التخطيط المسبق.			
٢٦	انتقاء المعلم طرق تعليم تتناسب وقدرات المتعلمين من خلال مصادر تعلم تكاملية.			
٢٧	استخدام المعلم طرق تعليم تجذب المتعلمين.			
٢٨	توظيف المعلم للتكنولوجيا في التعليم.			
٢٩	تصميم خطط وبرامج لرصد احتياجات المتعلمين الأكاديمية وغير الأكاديمية.			
٣٠	ابتكار أنشطة متنوعة تتناسب واحتياجات المتعلمين واستثارتهم للبحث بما يدعم التعلم الذاتي.			
٣١	اعداد برامج وخطط تبادل زيارات معلمي القسم الواحد وبين الأقسام العلمية في المدرسة.			
٣٢	اشراك المعلم في المنتقيات العلمية والمنتديات بأوراق بحث لصقل خبراته.			

			<b>المعيار الرابع: التعلم</b>	
			<b>لتحقيق المعيار الرابع: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>	
٣٣			تركز المؤسسة في تخطيطها للتعليم والتعلم على نواتج التعلم (معارف، مهارات، أنماط سلوك)	
٣٤			استخدام طرق تعلم تتوافق وطبيعة كل مرحلة تعليمية.	
٣٥			توظيف أساليب التعلم المتنوع في معالجة مظاهر السلوك السلبي.	
٣٦			ترسيخ ثقافة التنوع والتعددية من خلال أساليب تعلم تراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.	
٣٧			التركيز على مهارات التفكير العليا (البحث والاختلاف والتعددية).	
٣٨			دعم تفاعل المتعلم في الصف.	
٣٩			استنارة دافعية المتعلمين من خلال تحقيق العدالة والمساواة بينهم.	
٤٠			تبني برامج لتهيئة الطلاب عند بداية كل عام دراسي على التأقلم مع نظام التعلم.	
٤١			السعي لوضع خطة محكمة بمشاركة الأطراف المعنية للحد من ضعف حضور الطلاب والتسرب.	
٤٢			تشجيع ذوي الاحتياجات الخاصة وإبراز دورهم من خلال أساليب تعلم تبرز إمكاناتهم ومهاراتهم.	
			<b>المعيار الخامس: مصادر المعلومات والتكنولوجيا</b>	
			<b>لتحقيق المعيار الخامس: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>	
٤٣			توفر المدرسة نظام أمن لشبكة الانترنت.	
٤٤			توفر المدرسة مصادر تعلم وبيئة جاذبة تشجع المتعلم على الاطلاع والبحث.	
٤٥			توفر مصادر المعلومات المتنوعة التي تلاءم احتياجات المتعلم وتساعد على التعلم الإيجابي.	
٤٦			توافر الأجهزة والمختبرات والمصادر اللازمة لتفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدرسة.	
٤٧			تفعيل دور المكتبة أو مركز مصادر التعلم في تبني برامج تقنية متقدمة لخدمة المجتمع المدرسي.	
٤٨			توافر أوعية معلومات لتعليم ذوي الإعاقات وبطيء التعلم.	
٤٩			تطبيق نظام معلومات متكامل يشمل تحليل منظم للبيانات لتقييم الطلاب.	
٥٠			وضع خطة تنظيمية لاستخدام الوسائل المستخدمة في المكتبة ووسائل المعلومات لمراعاة انتشارها ووصولها للطلاب.	
٥١			وجود فريق عمل متخصص للجذب والتشويق لاستخدام المكتبة أو مصادر المعلومات بين أيدي المتعلمين والهيئة التعليمية.	
٥٢			وجود دليل ارشادي للطلاب لتوضيح كيفية استخدام معدات مصادر التعلم والمراجع في المكتبة والتدريب الفعال على الاستخدام الأمثل للطلبة والمعلمين.	
			<b>المعيار السادس: التقويم والتحسين المستمر</b>	
			<b>لتحقيق المعيار السادس: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>	
٥٣			يضع المعلمون توقعات تعلم واضحة.	
٥٤			يسهم الطلاب في تقييم أدائهم ذاتيا ويقدمون أدلة على تقدم تعلمهم.	
٥٥			يصمم المعلم برامج علاجية لتحسين أداء المتعلمين.	
٥٦			تصميم أنشطة اثنائية لتدعيم نقاط القوة لدى الطلاب ووضع البرامج العلاجية لنقاط الضعف.	
٥٧			كتابة نتائج التقييم في شكل تقارير منتظمة وواضحة ومفهومة ترسل للمجتمع المدرسي والمستفيدين (المعلمين، العاملين، الطلبة، أولياء الأمور، سجل الطالب).	
٥٨			يتأكد المعلمون من فهم الطلاب وأولياء الأمور لما يضعه المعلمون من توقعات لتعلم الطلاب.	
٥٩			تنوحي إدارة المدرسة الدقة في رصد الدرجات وإصدار النتائج.	
٦٠			تأكد المدرسة من أهلية الطالب للانتقال للمرحلة الأعلى بعد اجتياز الاختبارات وفقا للوائح والأنظمة المقررة.	

٦١	تضع المدرسة في ضوء نتائج الطلاب خططاً لتحسين المستمر.		
	<b>المعيار السابع: البيئة التعليمية</b> <b>لتحقيق المعيار السابع: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>		
٦٢	الفصول الدراسية مجهزة بالإمكانات والأجهزة الحديثة.		
٦٣	تزود المختبرات العلمية بأحدث الأجهزة في عرض التجارب بوسائل تقنية متقدمة.		
٦٤	توفر مختبرات اللغات بالمواد السمعية والبصرية ذات مواصفات عالمية وتدريب المعلمين على مهارات الاستماع والتحدث.		
٦٥	وجود مختبرات للعروض الضوئية وفق أحدث التصاميم العالمية ومزودة بوسائل تقنية متقدمة لإقامة الفعاليات المتنوعة.		
٦٦	يتفاعل القياديين مع التغيير والإصلاح برحابة صدر وتقبل كل جديد بما يتناسب مع متطلبات العملية التربوية.		
	<b>المعيار الثامن: علاقة المدرسة بالمجتمع</b> <b>لتحقيق المعيار الثامن: ينبغي الاعتناء بتحقيق المؤشرات التالية..</b>		
٦٧	توفر إدارة المدرسة مناخاً مناسباً للعلاقات الإيجابية بين الهيئة التعليمية الإدارية وأولياء الأمور.		
٦٨	توفر إدارة المدرسة مناخاً مناسباً يعزز الانتماء للمدرسة ومجتمعها المحلي على أساس من العلاقات الإنسانية الراقية.		
٦٩	تعتمد المدرسة خطة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة.		
٧٠	تقيم المدرسة معارض وندوات علمية وثقافية وتنموية وتحرص على المشاركة المجتمعية.		
٧١	توثيق الأنشطة بما يعزز أواصر التعاون بين المدرسة ومجتمعها المحلي وسعي إدارة المدرسة في التواصل مع المجتمع المحلي.		
٧٢	وجود مكتب علاقات عامة لتعزيز العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.		

والله الموفق،

الباحث

## المراجع

١. ميسون طلاع الزعبي (٢٠١١)، درجة فاعلية مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة لتحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد التاسع، تصدر جامعة حسبيبة بن بوعلوي بالشلف - الجزائر، ص ٣ - ٤.
٢. بلقوم فريد، لعرج الطاهر (٢٠١٠)، مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات)، المقام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص ٣.
٣. سهيل دياب (٢٠٠٦)، مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعليم، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد الثاني - العدد الأول.
٤. برهان الدين حسين السامرائي (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ٤.
٥. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠٠٧)، النشرة الدورية للمركز، العدد السادس، مصر، ص ٩.
٦. محمد يوسف المسليم (٢٠١٤): درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت للصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٣٥، ص ١٩٤.
٧. عبد الله محمد الغانم (٢٠٠٧): الإصلاح التربوي في التعليم العام بدولة الكويت، مركز البحوث والدراسات الكويتية، الكويت، ص ٣
٨. الأمم المتحدة (٢٠١١) : اللجنة المعنية بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الكويت، ص ٤٠.
٩. مركز التميز في الإدارة (٢٠١٦): تقرير الكويت للتنافسية ٢٠١٦ / ٢٠١٧، لجنة الكويت الوطنية للتنافسية، كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت، ص ٥٥.
١٠. أحمد عبد الكريم سليمان أبو مسامح (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
11. Sudarat Srma, Panita Wannapiroon (2013), Development of Total Quality Management Information System (TQMIS) for Model School on Best Practice, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 3, No. 2, April 2013.
12. Aaron Paul M. Pineda (2013), TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: INFLUENCES ON CUSTOMER SATISFACTION, ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES AND EDUCATION, Vol. 2 No. 3, July 2013, www.ajmse.leena-luna.co.jp, Leena and Luna International, Oyama, Japan.

13. YUSUF, LATEEF ADEYEMI, ALABI CHRISTIANAH OLUWAKEMI (2012), EDUCATION QUALITY MANAGEMENT AS PANACEA FOR SUSTAINABLE SCHOOL QUALITY REFORM IN NIGERIA, European Journal of Educational Studies 4(2).
١٤. يزيد قادة (٢٠١٢)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية - دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
15. Masoumeh Pourrajab and Others (2012), The Relationship between Level of Total Quality Management (TQM) and the Level of Culture of Teaching and Learning (COTL) in School, IRACST- International Journal of Research in Management & Technology, Vol. 2, No. 3, June 2012.
16. Masoumeh Pourrajab, Ramli Basri, Shaffe Mohd Daud, Soaib Asimiran (2011), Applying Total Quality Management in the Classroom and Solving Students Failure, <http://www.kasbit.edu.pk/journal/index.htm>, KASBIT Business Journal 4:69-76.
١٧. فاطمة عيسى أبو عبده (٢٠١١)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٨. صباح سليم حمودة (٢٠٠٨)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
19. M.S. Farooq, M. S. Akhtar, S.Zia Ullah (2007), APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION, Journal of Quality and Technology Management Volume III, Issue I1, Dec 2007, pg 87-97.
٢٠. محمد الخطيب (٢٠٠٧)، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان الجودة في التعليم العام المنعقد في القصيم ٢٠٠٧، السعودية.
٢١. عدنان بن أحمد بن راشد الورثان (٢٠٠٧)، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم - دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان الجودة في التعليم العام المنعقد في القصيم ٢٠٠٧، السعودية.
٢٢. محمود الأمير، عبد الله العوامله (٢٠١١)، درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٧، عدد ١، ص ٥٩ - ٧٦.
٢٣. أحمد محمد سيد أحمد الشناوي، هالة فوزي محمد عبد (٢٠١٠)، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، مجلة كلية التربية بالقازيق (دراسات تربوية ونفسية)، العدد ٦٧، الزقازيق، مصر.

٢٤. بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر (٢٠١١)، أسس تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي الخامس حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، ص ٣.
٢٥. سليم بن سعيد الرحيلي، صالح بن عبد الرحمن الصاعدي (٢٠١٣)، أهمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم، الإصدار الثالث، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وزارة التربية والتعليم، السعودية، ص ٥.
٢٦. (٢٦) فؤاد على العاجز (٢٠٠٥)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ص ٢٨.
٢٧. أمير عزوي، أحمد علماوي (٢٠١٠)، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، المقام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص ٧.
٢٨. أمال بايشي (٢٠١٠)، المنهجية العلمية لإدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، المقام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص ٤.
29. Ghani, M. F. A. and Pourrajab, M. (2014). Sustainable education through implementation of Total Quality Management. Global Business and Economics Research Journal, Available online at <http://www.journal.globejournal.org> 3(12): P44.
30. Ankit Chauhan, Poonam Sharma (2015), Teacher Education and Total Quality Management (TQM), The International Journal of Indian Psychology, Volume 2, Issue 2, Paper ID: B00330V2I22015 <http://www.ijip.org> P 83.
31. Edward Sallis (2005), Total Quality Management in Education, Third edition, British Library Cataloguing in Publication Data, P25.
٣٢. بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة (٢٠١٠)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، المقام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص ٥ - ٦.
٣٣. حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد (٢٠١٠)، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) - دراسة تحليلية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول (إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة)، المقام في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، ص ٥.
٣٤. صالح بن عبد الرحمن الصاعدي، فاطمة بنت حمزة أبو زينة (٢٠١٣)، المعايير وأهميتها في الجودة، الإصدار الخامس، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وزارة التربية والتعليم، السعودية، ص ٣ - ٤.

- 
٣٥. عبد الرحمن بن عويضة المحمدي، عبير بنت حسين ميهوب (٢٠١٣)، متطلبات ومراحل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، الإصدار الرابع، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وزارة التربية والتعليم، السعودية، ص ٣ - ٤.
36. Jean Claude Ah-Teck (2012), Mauritian Principals' Responses to Total Quality Management Concepts in Education, Deakin University, submitted for the degree of Doctor of Philosophy, P 64
٣٧. وزارة التربية الكويتية (٢٠١٤)، قطاع المنشآت التربوية والتخطيط، المجموعة الإحصائية للتعليم.