



## **دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت**

**إعداد**

**شيخة عدوان محمد الشمري**

**إشراف**

**د/ هانم حسن أبو النيل  
مدرس التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة بنها**

**أ.د/ جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية  
كلية التربية- جامعة بنها**



## دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت

### المخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لأسلوب حلقات الجودة، والوقوف على ملامح إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام أسلوب حلقات الجودة، وتم توظيف المنهج الوصفي حتى يحقق البحث أهدافها ويجيب عن تساؤلاتها وكان من أبرز نتائجه أن حلقات الجودة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة والتي تعد بدورها ثقافة تنظيمية تتضمن مجموعة من الأنظمة المتكاملة في كافة مجالات العمل المدرسي، وتحتاج حلقات الجودة إلى التعرف على حاجات العملاء ومحاولة تلبيتها من أجل تحقيق أعلى درجات الرضا لديهم وذلك من خلال التحسين المستمر، لذا تعتبر حلقات الجودة أداة تطبيقية تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تم وضعها حيث تركز على تكوين فرق لتحسين مستوى الأداء داخل المدرسة، وبالتالي فإن المستفيدين من خدمات المدرسة في ظل حلقات الجودة هم مفتاح نجاحها ومن ثم يتحتم التعامل المباشر معهم لتلبية رغباتهم معنى ذلك أن حلقات الجودة تعد بمثابة الأرضية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الدور - الأسلوب - حلقات الجودة - المدرسة الابتدائية.

**Abstract**

The current research aims to identify the role of the quality rings method in facing the obstacles of primary school administration in the State of Kuwait, by identifying the theoretical foundations of the quality rings style, and to identify the features of the primary school administration in the State of Kuwait, and to identify the most important obstacles facing the primary school administration in the State of Kuwait And identifying the most important proposed procedures to confront the obstacles of primary school administration in the State of Kuwait using the method of quality rings, and the descriptive approach was employed in order for the research to achieve its goals and answer its questions and one of its most prominent results was that the quality rings are part of comprehensive quality management which is in turn an organizational culture that includes a set of systems Integrated in all areas of school work, and quality rings need to know the needs of customers and try to meet them in order to achieve the highest degree of satisfaction with them through continuous improvement, so quality rings are an applied tool that includes a set of procedures that have been put in place that focus on forming teams to improve the level of Performance within the school, and thus the beneficiaries of the school services in light of the quality rings are the key to its success and hence must For Al-Mubasher to deal with them to fulfill their desires, this means that quality rings are the basis on which the foundation can rely to implement comprehensive quality management programs.

**Key Words:** Role - Style - Quality Rings - Elementary School.

**مقدمة:**

تواجه المؤسسة التعليمية في المجتمع العربي بشكل عام وفي دولة الكويت بشكل خاص مجموعة من التحديات وخاصة مع الولوج إلى الألفية الثالثة حيث زاد الاهتمام بحاجة المستفيدين وجمع المعلومات عن خصائصهم والعمل على تلبية حاجاتهم على اعتبار أن المستفيد أصبح يتصدر قائمة أولويات المؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر، ومن ثم يتحتم على المؤسسة أن تراعي شروط الجودة في كل خدماتها التي تقدمها له مع توفير الوقت وتناسب الجهد مع إمكاناتها وبالتالي يأتي الاهتمام بحلقات الجودة على اعتبار أنها وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على سمعتها والارتقاء بمكانتها ومن ثم يمكن أن تلبي رغبات المستفيدين منها وتكون بؤرة جذب لجمهورها.

وعلى هذا فإن حلقات الجودة تسعى إلى تحسين الجودة بالمؤسسة التعليمية ومن ثم فهي فلسفة وقائية تركز على توظيف الطرق العلمية من أجل تحسين العمليات وحسن استثمار قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين مع مراعاة ثقافة المجتمع وإمكانات المؤسسة والظروف المحيطة بها<sup>(١)</sup>، معنى ذلك أن حلقات الجودة تأتي في الفكر الإداري المعاصر لتعبر عن الأسلوب الفعال لنمط الإدارة بالمشاركة والتي توجه كافة جهودها نحو أنشطة الجودة في إطار فعاليات نظام السيطرة على الجودة في كل مجالات العمل بالمؤسسة<sup>(٢)</sup>.

**مشكلة البحث :**

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية لأسلوب حلقات الجودة؟
- ما ملامح إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ما المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت؟
- ما الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام أسلوب حلقات الجودة؟

**أهداف البحث:**

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية لأسلوب حلقات الجودة.
  - الوقوف على ملامح إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت.
  - التعرف على أهم المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت.
  - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام أسلوب حلقات الجودة.

**مصطلحات البحث:** أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:**١-الدور Role :**

ينسب مفهوم الدور إلى كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم<sup>(٣)</sup>، وهذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم<sup>(٤)</sup>، كما يعرف أيضاً على أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزاً محدداً في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد<sup>(٥)</sup>، ورغم أن الدور يعد عملها فردياً يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائماً عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة<sup>(٦)</sup>، إذ أن الدور في أغلبية الحالات يرتبط بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين :

أ- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

ب- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس<sup>(٧)</sup>.

وعلى هذا فإن الدور هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

## ٢-١ أسلوب Style :

ونعني به أنماط وفنيات خاصة يتبعها المدير لنقل خبراته للعاملين لتنفيذ طريقة العمل بصورة تميزه عن غيره من المديرين الذين يستخدمون نفس الطريقة لتشمل التعبيرات اللغوية، تعبيرات الوجه، الانفعالات، نغمة الصوت، الإيحاءات، مثل: أسلوب التعليم باستخدام التلفزيون، الفيديو، جهاز العرض، وأسلوب حلقة الجودة.

## ٣-١ حلقات الجودة Quality Rings :

هي من تقنيات الإدارة التشاركية في إطار نظام الجودة في نطاق المؤسسة حيث تقوم فرق صغيرة من (عادة ٦ إلى ١٢) من العاملين بالتشكيل طوعاً لتحديد وحل مشكلة جودة أو أداء معينة، وفي اليابان (حيث نشأت هذه الممارسة) وهي دوائر الجودة والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشاريع وتسمى دوائر مراقبة الجودة، ويعتبر مفهوم حلقات الجودة من المفاهيم الحديثة والتي أخذت اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات خاصة في ظل العولمة وازدياد حدة التنافس بين المؤسسات بحيث أصبح التركيز على جودة المنتج أو السلعة وتمتعه بالخصائص والمميزات التي توافق ذوق المستهلك من المفاتيح الرئيسية للنجاح والمنافسة خاصة وأن تمايز أذواق المستهلكين من جهة وتنوع السلعة والخدمات المعروضة<sup>(٨)</sup>، وفي هيكل الحلقة توجد لجنة التوجيه والتي تضم أعضاء من الإدارة العليا والذين يرسمون السياسة العامة وخطوط العمل العريضة، ثم يأتي مدراء حلقة الجودة والذين تتلخص مهامهم في<sup>(٩)</sup>:

- تصميم وتنظيم برنامج عمل الحلقة
- ترويج الفكرة للجمهور الداخلي في المؤسسة وإقناعهم بجدواها
- بحث إمكانية توسيع برنامج العمل بالحلقة

## ٣-٢ المدرسة الابتدائية Primary School :

ونعني بها تلك المؤسسة المجتمعية التي تقوم على تربية التلميذ من سن (٦-١١) سنة أي أنها تستقبل تلميذها من سن السادسة ويدرس بها لمدة (٥) سنوات بدولة الكويت أي مع بداية سن المراهقة، كما أنها تتلقف الطفل بعد نهاية مرحلة الحضانة ورياض الأطفال ثم تهيئته لمواصلة التعليم بالمدرسة المتوسطة معني ذلك أن المدرسة الابتدائية في دولة الكويت

يدرس التلميذ بها لمدة (٥) سنوات وهي حلقة وصل بين مرحلة الحضانه ورياض الأطفال والمدرسة المتوسطة.

### منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، " حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور.

### ثانياً: الأسس النظرية لأسلوب حلقات الجودة: ويندرج تحتها :

#### أ- ماهية حلقات الجودة وأهميتها :

ينظر إلى حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة من أجل الكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لها<sup>(١٠)</sup>، ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها تمثل مجموعة من العاملين تشكل نفسها بناءً على موافقة إدارة المؤسسة ويكون العمل تطوعياً وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها<sup>(١١)</sup>.

وهناك من يرى حلقات الجودة على أنها عبارة عن المشاركة الطوعية لعدد من العاملين من مختلف وحدات المؤسسة التعليمية لحل مشاكلها عبر حلول علمية<sup>(١٢)</sup>، أي أنها عبارة عن فريق يتكون من مجموعة من العاملين تتوجه مسئولياتهم نحو التطبيق من أجل منع حدوث المشكلات التي تعرقل مسيرة المؤسسة، ومن ثم فهي تعد بمثابة وسيلة لمنح العاملين بالمؤسسة التعليمية سلطة أكبر من أجل إحراز الأهداف المنشودة<sup>(١٣)</sup>، وفي بعض الأحيان ينظر إلى حلقات الجودة على أنها مجموعة من العاملين يلتقون بشكل منظم لحل المشاكل المتعلقة بجودة الخدمة المؤسساتية والعمل على تحسينها<sup>(١٤)</sup>، وفي أحياناً أخرى ينظر إلى حلقات الجودة على أنها تمثل جماعات العمل الصغيرة والتي تلتقي بانتظام بعد ساعات العمل اليومي أو قبله لتحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة سواء في الحاضر أو في المستقبل مع اقتراح الحلول المناسبة لها<sup>(١٥)</sup>.

وعلى هذا فإنه يمكن النظر إلى حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح عددهم (٣-١٠) عضواً يقومون بنفس العمل وفي ظل ظروف عمل



متشابهة، ويجتمعون أسبوعياً مع توافر القدرة لديهم على تحديد مشاكل المؤسسة وكيفية تشخيصها وتقديم الحلول المناسبة لها عبر متابعة العمل المؤسسي باستمرار<sup>(١٦)</sup>.

ولقد طرح الفكر الأمريكي المعاصر حلقات الجودة على أنها أحد التقنيات العامة والتي تعرف بدائرة النوعية في حين يطرحها الفكر الياباني على أنها بمثابة لجان صغيرة تقدم جهد منظم للعاملين بحيث يكونوا مدركين للمشاكل التي تواجه العمل المؤسسي وإيجاد الحلول المناسبة لها ويركز الفكر العالمي في الوقت الحاضر على أن تتنوع حلقات الجودة وفقاً لاختصاصات المؤسسة على حين أن تكون المشاركة طوعية من قبل العاملين وتتوجه نحو تحسين الجودة مع التأكيد على العمل الفريقي ودعم شبكة الاتصالات فيما بينهم والرقى بالنسيج الإنساني الذي يجمع أعضاء الفريق<sup>(١٧)</sup>.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف حلقة الجودة على أنها عملية ديناميكية يقوم بها مجموعة من الأعضاء ذات التناغم الثقافي والإنسجام الاجتماعي تتوجه نحو معرفة مشاكل المؤسسة وتقديم حلول علمية لها ويكون التناغم طوعاً ووفقاً لجدول منظم.

#### وتتمثل أهمية حلقات الجودة في الأمور التالية :

- تحويل ثقافة التعارض بين العاملين وإدارة المؤسسة التعليمية من ثقافة رابح وخاسر إلى ثقافة تعاون ومشاركة "أربح وأربح".
- تعتبر بمثابة المصدر الملهم للأفكار الجديدة التي تساعد على الوصول إلى حل إبداعي لمواجهة مشكلات المؤسسة.
- تسهم بدرجة فاعلة في تحسين جودة جميع مجالات العمل المدرسي.
- تركز على المزايا التنافسية والاستجابة لحاجات المستفيدين.
- تدعم المشاركة من خلال جمع كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية لمناقشة قضايا العمل المدرسي<sup>(١٨)</sup>.
- تسهم في تحسين عملية الاتصال داخل المدرسة وخارجها.
- تقلل من مقاومة العاملين لعملية التغيير.
- تدرب جميع العاملين بالمؤسسة على تحمل المسؤولية من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ وتنفيذه.
- تمثل حلقات الجودة أداة فعالة لتشجيع مشاركة العاملين في تحسين الجودة<sup>(١٩)</sup>.

- تفسح حلقات الجودة المجال لمشاركة جميع العاملين في تقديم الحلول الإبداعية لمشكلات المؤسسة التعليمية.
- تعد حلقات الجودة وسيلة لتنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم وخبراتهم حتى يستطيعوا أن يخدموا المؤسسة من خلال أعمالهم.
- تحث حلقات الجودة العاملين على المساهمة في تطوير أساليب العمل في إطار الجودة المنشودة<sup>(٢٠)</sup>.

وعلى هذا فإن حلقات الجودة Quality Circles تعد من أهم وسائل الإدارة الناجحة في المؤسسة التعليمية على اعتبار أنها تركز على إستراتيجية حل المشكلات بما يتناسب مع طبيعة العمل بالمؤسسة التي ينتمي إليها فريق حلقة الجودة بعد تدريبه على كيفية استخدام البيانات والمعلومات من أجل تحفيز العاملين عبر العمل الجماعي وروح الفريق<sup>(٢١)</sup>.

### ب- مبررات الاهتمام بحلقات الجودة ومضامينها العلمية:

- توجد مجموعة من المبررات التي دعت إلى ظهور حلقات الجودة في المؤسسات العالمية سواء الخدمية أو الإنتاجية ومن أبرزها ما يلي :
- الاستفادة من حصيلة الأفكار التي طرحت من قبل رواد علم الإدارة مثل مدرسة الإدارة العلمية، والمدرسة الإنسانية من حيث مفاهيم التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد مجموعة من الطرق القياسية لتقييم أداء العاملين وتحديد سياسة الحوافز المعنوية والمادية.
- تحقيق رضا العاملين عن العمل والتوازن بينه وبين تلبية حاجاتهم المختلفة.
- التركيز على استبدال السمعة المتواضعة للمؤسسة إلى السمعة العالية من خلال إكسابها مجموعة من المميزات التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية<sup>(٢٢)</sup>.
- التأكيد على التوافق بين الإنتاجية والجودة على اعتبار أن قيمة الإنتاجية تتأتي من خلال مراعاة معايير الجودة، كما أن الجودة لا تظهر بمواصفاتها أو معاييرها إلا من خلال تقديم المنتج أو تقديم الخدمة للعملاء أو المستفيدين منها<sup>(٢٣)</sup>.
- حث العاملين على توظيف تقنيات السيطرة على الجودة في مواقع العمل من خلال تكوين مجموعات صغيرة لحل مشكلات العمل اليومية (بناء وتكوين حلقة الجودة بالمؤسسة ككل أو بكل وحدة من وحداتها).

- التوازن بين تحديد مشكلات المؤسسة وتحديد مشكلات العمل مع طرح الحلول المناسبة لكل نوع على حده على أن يتم ذلك على ضوء فلسفة المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه<sup>(٢٤)</sup>.

ومن خلال عرض نشأة حلقات الجودة يمكن الوصول إلى المضامين العلمية التالية

- التأكيد على الجوانب الإنسانية لدى العنصر البشري لزيادة إبداعاته في العمل.
- التأكيد على تحقيق التوازن بين العمل الذي يقوم به الفرد والأجر الذي يتقاضاه.
- التحفيز المستمر للعاملين من أجل الحفاظ على ارتفاع روحهم المعنوية.
- مشاركة العاملين في صنع القرار واتخاذ.
- التوازن بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية في إطار تفاعل المؤسسة مع المجتمع الذي تنتمي إليه.
- تحسين وسائل الاتصال بكل وحدات المؤسسة.
- تخلص قيادات المؤسسة من استخدام أساليب التهديد والتخويف للعاملين.
- دعم مبدأ الرقابة الذاتية والإدارة الذاتية لدى كل العاملين بالمؤسسة<sup>(٢٥)</sup>.

### ج- فلسفة حلقة الجودة ومبادئها :

تطلق فلسفة حلقة الجودة من التنافس الجماعي والتعاوني بين كل أفراد الحلقة في إطار الحصول على أحسن الأفكار من أجل المساهمة الإيجابية في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية مع حث الجميع في المشاركة في هذه الحلقة وطرح الأفكار لخدمة قضايا العمل المدرسي، أما عن مبادئ حلقة الجودة فتمثل فيما يلي:

- المشاركة **Participate**: حيث أنها تحث كافة العاملين بالمؤسسة للمشاركة بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم في إطار السعي نحو إيجاد حلول لقضايا العمل المدرسي.
- الطوعية **Voluntary**: حيث أنها تركز على حرية الفرد حتى يستطيع أن يبدع في عمله ويمد المؤسسة بأفكار جديدة تساعدها على التطوير أو التحسين المستمر<sup>(٢٦)</sup>.
- الاستمرارية **Continuity**: حيث أن حلقة الجودة تحتاج إلى نشاط مستمر على اعتبار أنها تتعلق بالتطوير والتغلب على المشكلات والتي تظهر في الميدان باستمرار.
- الإنسانية **Humanity**: حيث أن حلقة الجودة تؤكد على احترام إنسانية الفرد من خلال توفير مناخ عمل جيد يساعده على الحرية في التفكير والإبداع في العمل.

- الاختيارية **Electives**: حيث أن حلقة الجودة تؤكد على اختيار كل فرد للفريق الذي يريد أن يعمل معه والذي يتفق مع أفكاره وثقافته وطموحاته<sup>(٢٧)</sup>.
- الاجتماعية **Social**: حيث أن حلقة الجودة تؤكد على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين بشكل عام وبين فريق حلقات الجودة بشكل خاص.
- الإدارة الذاتية **Self Mangement**: حيث أن حلقة الجودة تتبنى أسلوب الإدارة الذاتية لحل مشكلات العمل المؤسسي<sup>(٢٨)</sup>.
- البنية **The Structure**: حيث أن حلقة الجودة في المؤسسة تقوم على وجهة نظر العميل بل تبني وفقاً لرغبته وميوله وتوقعاته.
- الاستثمارية **Investment**: حيث أن حلقة الجودة على ضوء الحلقة تركز على الاستثمار طويل المدى.
- التفاعلية **Interactive**: حيث أن حلقة الجودة تقوم على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين مع إزالة الحواجز بين وحدات المؤسسة.
- الإحصائية **Statistical**: حيث أن حلقة الجودة تستخدم البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات<sup>(٢٩)</sup>.
- الترشيد **Rationalization**: حيث أن حلقة الجودة تهدف إلى خفض النفقات على المدى البعيد.
- التحفيزية **Motivational**: حيث أن حلقة الجودة تحتاج إلى تحفيز العاملين من أجل إثارة دوافعهم نحو حل مشكلات العمل باستمرار.
- التنافسية **Competitiveness**: حيث أن حلقة الجودة تهدف إلى تنمية روح المنافسة لدى العاملين بوجه خاص والمؤسسة ككل بوجه عام مع التركيز على المنافسة مع المؤسسات المناظرة.
- الشمولية **Inclusivity**: حيث أن حلقة الجودة تحتاج إلى مشاركة كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة على اعتبار أنها قضية جماعية تفاعلية وتعاونية في ذات الوقت<sup>(٣٠)</sup>.
- المساواة **Equality**: حيث أن حلقة الجودة تدعم مبدأ المساواة بين كل العاملين بشكل عام والمشاركين فيها بشكل خاص.
- السعادة **Happiness**: حيث أن جميع العاملين يحتفلون بالإنجازات على اعتبار أنها جهد مبذول من قبل الجميع.
- التبادلية **Interchangeability**: حيث أن حلقة الجودة تركز على ثقافة الأخذ والعطاء ودعم الشخصية المتفتحة والمستوعبة لميادين العمل المؤسسي<sup>(٣١)</sup>.

**د- أركان حلقة الجودة واعتباراتها :**

- يمكن عرض أركان حلقة الجودة على النحو التالي :
- وجود مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ومن ثم فهي مجموعة متجانسة ومتماسكة.
  - انتظام الاجتماعات حتى تصبح عادة لدى جميع أعضاء فريق حلقة الجودة.
  - وجود مشرف على الفريق يقوم بقيادته حتى تأخذ الحلقة الشكل الرسمي لها ويتم اختياره بواسطة أعضاء الحلقة.
  - قيام قائد الحلقة بحلقة الوصل بين أعضاء الحلقة وإدارة المؤسسة.
  - الالتزام بالنمط الديمقراطي في إدارة حلقة الجودة<sup>(٣٢)</sup>.
  - فهم أعضاء حلقة الجودة بكل جوانب العمل المؤسسي واستيعاب مشكلاتها.
  - تكوين صف ثاني للحلقة حتى يدير العمل في حالة غياب القائد الرئيس.
  - الاستماع لكافة وجهات النظر مع تشجيع الأعضاء على تقديم أفضل الأفكار.
  - إعطاء الفرصة لكل فرد في فريق حلقة الجودة حتى يبدي رأيه أمام الجميع.
  - يتم اتخاذ القرار بأغلبية الأصوات بعد مناقشته من قبل جميع أعضاء فريق حلقة الجودة<sup>(٣٣)</sup>.

**أما عن اعتبارات حلقة الجودة فيمكن عرضها على النحو التالي :**

- يتم تحديد موعد الاجتماعات أو اللقاءات وفقاً لرغبة أعضاء الفريق.
- تركيز اللقاء على تحديد المشكلات وتقديم بدائل لحلها.
- تقييم البدائل المتاحة واختيار أفضلها على ضوء إمكانات المؤسسة وتحقيق مصالحها<sup>(٣٤)</sup>.

**هـ- هيكل حلقة الجودة وآلياتها :**

- يركز الهيكل التنظيمي لحلقة الجودة على العناصر التالية :
- **أعضاء الحلقة:** حيث يتراوح عددهم من (٥-١٢) عضواً يتم اختيارهم طواعية ويلتقون لمدة ساعة كل أسبوع أو أكثر لحل مشكلات المؤسسة التعليمية.
  - **قائد الحلقة:** ويقوم بتدريب أعضاء الحلقة وتدوين المشاكل وتسجيل الحلول المقترحة لها<sup>(٣٥)</sup>.
  - **المسهل:** ويقوم بتدريب الأعضاء الجدد وعقد ندوات توضح طريقة عمل حلقة الجودة.

- لجنة التوجيه: وتشمل أفراد من جميع مستويات المؤسسة وهي تعتبر بمثابة المنظم لبرنامج حلقة الجودة حيث تقوم هذه اللجنة بوضع السياسات والخطط لتطوير البرنامج كما تقوم بتحديد الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقة الجودة بالمؤسسة<sup>(٣٦)</sup>.

وتتمثل آليات عمل حلقة الجودة على النحو التالي:

- **تحديد المشكلة:** حيث يتم تعريفها وتشخيصها وواقعها وأسباب حدوثها وحجم تأثيرها وهكذا<sup>(٣٧)</sup>.

- **جمع البيانات وتحليلها:** حيث يتم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها مع اقتراح الحلول المناسبة لعلاج المشكلة.

- **تحديد البدائل:** وتعني تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو تحديد مسارات العمل التي تؤدي إلى معالجة المشكلة وعدم تكرارها في المستقبل<sup>(٣٨)</sup>.

- **اختيار البديل الأفضل:** ويتم ذلك عن طريق تقديم المقترحات من أعضاء حلقة الجودة ثم تتم المفاضلة بين هذه الاقتراحات حتى يتم تحديد الحل الأفضل لمعالجة المشكلات ويتأتي ذلك عن طريق المشاركة بين جميع أفراد الحلقة وخاصة في مناقشة المشكلة وبدائل حلها.

- **تنفيذ الحل:** حيث يتم تنفيذ الحل الذي تم الاتفاق عليه مع مراقبة نتائج تطبيقه وقدرته الفاعلة على حل المشكلة، وإذا لم يتحقق الهدف المنشود يتحتم على فريق حلقة الجودة إعادة تقييم البدائل مرة أخرى واقتراح حل جديد لمواجهة المشكلة<sup>(٣٩)</sup>.

وعلى هذا فإن التفاعل الإيجابي بين عناصر فريق حلقة الجودة يؤدي إلى تفعيل دورهم في إطار الاستفادة الكاملة من قدراتهم وإمكاناتهم حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

**ثالثاً: طبيعة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت ومعوقاتهما: ويندرج تحتها:**

**أ- ماهية المدرسة الابتدائية وأهميتها:**

تأتي المدرسة الابتدائية كمرحلة من مراحل السلم التعليمي بدولة الكويت تبدأ بعد مرحلة الحضانه ورياض الأطفال ويلتحق بها التلميذ وعمره (٦) سنوات ويدرس بها لمدة (٥) سنوات، وهذه المرحلة مسؤولة بإعداد التلميذ وتهيئته للالتحاق بالمرحلة المتوسطة وتشجيعه على مواصلة التعليم في المراحل الأعلى، كما أنها تتلقف التلميذ من مرحلة الحضانه ورياض الأطفال، وبالتالي فإن مسؤوليتها تتجسد في دراسة اهتمامات هذا التلميذ

ورغباته ومحاولة تلبيتها على ضوء فلسفة المجتمع وإمكاناته المتاحة، ويمثل التلاميذ نحو (٤٧،٢%) والتلميذات (٥٢،٣%) ومن ضمنهم نحو (٤٥) ألفاً غير كويتيين و(٣٦٢) ألفاً و(٩٩٣) تلميذاً وتلميذة في التعليم الحكومي، و(٦٣) ألفاً و(٢٦٣) ألفاً معلماً ومعلمة منهم نحو (٢٤) ألفاً غير كويتيين (٨٠٣) مدرسة منها (٢٩٨) مدرسة للبنين و(٥٠٥) مدرسة للبنات، وتتصدر منطقة الأحمدية التعليمية المناطق بـ(١٧٠) مدرسة، في حين جاءت الفروانية الثانية بـ(١٤٩) مدرسة بنسبة (١٨،٦%) بينما جاءت منطقة العاصمة التعليمية الثالثة بـ(١٣٦) مدرسة بنسبة (١٦،٩%) وجاءت منطقة الجهراء في المرتبة الرابعة بـ(١٢٩) مدرسة بـ(١٦،١%) فيما جاءت منطقة حولي في المرتبة الخامسة بـ(١١٥) مدرسة بنسبة (١٤،٣%) وجاءت في المرتبة السادسة منطقة مبارك الكبير التعليمية بـ(١٠٤) مدارس بنسبة (١٣%)<sup>(٤٠)</sup>، ويبلغ مجموع عدد مدارس المرحلة الابتدائية (٢٥٩) مدرسة تضم (٥٩٣٥) فصلاً ويدرس فيها (١٤٣٩٨٦) تلميذاً وتلميذة منهم (١٢٤١٥٥) تلميذاً من الكويتيين يشكلون نسبة (١٩٨٣١) تلميذاً غير كويتيين يشكلون نسبة (١٣،٨%) وعدد أعضاء الهيئة التدريسية في هذه المدارس بلغ (٢٤٧٨٠) معلماً ومعلمة منهم (١٧٤٧٩) معلماً كويتياً يشكلون نسبة (٧٠،٥%) و(٧٣٠١) معلم غير كويتي بما نسبته (٢٩،٥%).

هذا بالإضافة إلى أن مجموع مدارس البنات بلغ (٤٢١) مدرسة، حيث حلت منطقة الأحمدية التعليمية في المرتبة الأولى بـ(٨٨) مدرسة بنسبة (٢٠،٩%) وحافظت الفروانية التعليمية على المرتبة الثانية بـ(٧٩) مدرسة بنسبة (١٨،٨%) ثم العاصمة جاءت بالمرتبة الثالثة بـ(٧٤) مدرسة بنسبة (١٧،٩%) وجاءت منطقة الجهراء بالمرتبة الرابعة بـ(٧٠) مدرسة بنسبة (١٦،٦%) ثم منطقة حولي التعليمية بـ(٥٩) مدرسة بنسبة (١٤%)، في حين جاءت منطقة مبارك الكبير بـ(٥١) مدرسة بنسبة (١٢،١%)، أما إجمالي عدد مدارس البنين بلغ (١٨٣) مدرسة مشكلاً نسبة (٢٢،٨%) من المجموع الكلي للمدارس في الكويت وجاءت بالمرتبة الأولى منطقة الأحمدية التعليمية بـ(٤٣) مدرسة بنسبة (٢٣،٥%) في حين جاءت في المرتبة الثانية منطقة العاصمة التعليمية بـ(٣٢) مدرسة بنسبة (١٧،٥%) من مجموع مدارس البنين، ثم جاءت منطقة الفروانية في المرتبة الثالثة بـ(٣١) مدرسة بنسبة (١٦،٩%) ثم جاءت منطقة حولي والجهراء بعد ذلك<sup>(٤١)</sup>.

ويعد التعليم الابتدائي بدولة الكويت إلزامياً ويقوم بتوفير المستوى العصري من المعارف الأساسية في الحساب والقراءة والكتابة، وتتمثل مناهجه الدراسية في التربية الإسلامية واللغة العربية والعلوم واللغة الإنجليزية والرياضيات والموسيقى والتربية البدنية والفنون الجميلة والدراسات الاجتماعية<sup>(٤٢)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق يمكن بلورة أهمية المدرسة الابتدائية في النقاط التالية:

- تعد فترة من الفترات الحساسة في عمر التلميذ فهي فترة المرونة والقابلية للتعلم وتطور المهارات بالإضافة إلى كونها فترة النشاط والنمو العقلي.
- تمثل مرحلة الخبرات والانطباعات التعليمية بشكل يفوق الحدود العادية وفيها تظهر ملامح شخصية إنسان المستقبل.
- تعد مرحلة أساسية في بناء نهضة المجتمع الكويتي وذلك من خلال تعليم التلميذ مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتقي بمستواه وتساعده على مواكبة العصر.
- تقوم بترسخ المفاهيم الاجتماعية حيث يبدأ التلميذ في التعرف على نفسه وعلاقاته ومعاملاته سواء داخل الأسرة أو خارجها بالإضافة إلى تعليمه المهارات الإبداعية.
- تهتم بتعليم التلميذ مبادئ الدين الإسلامي حتى يتم تهذيب سلوكه في إطار نسق قيمي مجتمعي يقبله الجميع<sup>(٤٣)</sup>.

### ب- فلسفة المدرسة الابتدائية وأهدافها:

تعد المدرسة الابتدائية المؤسسة المسؤولة للتعامل مع التلميذ منذ سن السادسة ومن ثم تساعده على تفتح آفاقه والكشف عن مواهبه والانفتاح على المجتمع الذي ينتمي إليه وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات المتنوعة والتي تساعده على التكيف مع بيئته المحيطة ومجتمعه ومن ثم ينمو التلميذ متناسقاً ومتألفاً في جوانبه الشخصية المختلفة وبالتالي يرتقي فكره ويواكب عصره ولعل فلسفة المدرسة الابتدائية تركز على تعليم التلميذ وفقاً لمراحل نموه مع مراعاة العوامل المتداخلة والعوامل المؤثرة فيه.

وتعتبر المرحلة الابتدائية الأساس لبناء جوانب شخصية التلميذ وتنميتها في المراحل التي تليها وتتمثل أهداف هذه المرحلة على النحو التالي:



- النمو الروحي: ويتمثل في إكساب المتعلم المفاهيم الأساسية للدين الإسلامي والاتجاهات والقيم التي تساعد على بناء العقيدة الإسلامية الصحيحة وتمكنه من الممارسة السليمة للعبادات والأخلاق الإسلامية القويمة.
  - النمو العقلي: ويتمثل في إكساب المتعلم المفاهيم والمعلومات الأساسية والاتجاهات والميول والمهارات العقلية التي تتفق ومرحلة نضجه وتسهم في تكوين شخصيته وتساعده على التكيف الناجح مع بيئته<sup>(٤٤)</sup>.
  - النمو النفسي: ويتمثل في إكساب المتعلم المعارف والاتجاهات والمهارات التي توفر له الصحة النفسية وتعيّنه على التوافق الشخصي والاجتماعي.
  - النمو الاجتماعي: ويتمثل في إكساب المتعلم قدرًا من المعلومات والمفاهيم والميول والاتجاهات ومهارات التعامل الاجتماعي التي تساعده على النضج الاجتماعي الملائم والمشاركة الفعالة في المجتمع.
  - النمو الجسمي: ويتمثل في إكساب المتعلم المعلومات والاتجاهات والمهارات التي تساعده على النمو الجسمي السليم وتمكنه من الاستمتاع بالأنشطة الملائمة لعمره<sup>(٤٥)</sup>.
- وعلى ضوء تحديد وزارة التربية الكويتية لأهداف التعليم الابتدائي بهذا المجتمع وفق مجالات النمو المختلفة فإنه يمكن تحديد الأهداف الواقعية لهذه المرحلة على النحو التالي:

- تنمية مهارات التلميذ الحركية والحسابية واللغوية.
- تزويد التلميذ بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف المجالات والموضوعات الحياتية.
- تنمية الذوق الجمالي لدى التلميذ وذلك من خلال تقدير كل عمل يضيف البهجة والسرور على المدرسة أو المجتمع.
- تثبيت العقيدة الإسلامية في نفس التلميذ ورعايته من خلال التربية الإسلامية المتكاملة خلقياً وجسماً وعقلياً ولغوياً وغيرها.
- تنمية وعي التلميذ من خلال تحديد حقوقه وواجباته.
- تنمية حب الوطن في قلب التلميذ.
- توليد الرغبة لدى التلميذ في الحصول على العلم النافع والقيام بالأعمال الصالحة.
- تدريب التلميذ على الاستفادة من وقت الفراغ وكيفية استثماره<sup>(٤٦)</sup>.

**ج- إدارة المدرسة الابتدائية وهيكلها التنظيمي :**

تعتمد المدرسة العصرية على إدارة واعية تتبع من داخلها وتقوم بتسيير أعمالها وفق مبدأ الديمقراطية والعمل الجماعي وتنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين فيها وعلى هذا فإن إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت تتمثل في مدير المدرسة الذي يقوم بالإشراف اليومي على سير العمل التعليمي وإدارة البرامج التعليمية على ضوء أهداف وغايات يتطلع إليها المجتمع مع التركيز على تعزيز قيم التعليم ورفع مستواه وحث التلاميذ على الاجتهاد في التحصيل والتعاون مع المعلمين من أجل إتمام العملية التعليمية بنجاح، معنى ذلك أن إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف<sup>(٤٧)</sup>، لعل من أبرزها ما يلي :

- المحافظة على سير العملية التعليمية بالمدرسة.
  - اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساعد على نجاح العملية التعليمية.
  - وضع البرامج والأنشطة التي تسهم في إثراء العملية التعليمية بالمدرسة.
  - وضع سياسة المدرسة وحث جميع العناصر البشرية بالالتزام بتنفيذها.
  - تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات لقيادات الصف الثاني بالمدرسة لضمان سرعة إنجاز العمل<sup>(٤٨)</sup>.
  - بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا حتى يتكيف مع مجتمعه ويواكب عصره.
  - تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة لضمان سرعة إنجاز العمل.
  - تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة.
  - وضع خطط التطور اللازم للمدرسة في الحاضر والمستقبل.
  - الإشراف على تنفيذ المشروعات المختلفة بالمدرسة.
  - توفير الأنشطة المتنوعة التي تساهم في نمو شخصية التلميذ داخل المدرسة وخارجها<sup>(٤٩)</sup>.
- وتنفذ هذه الأهداف من خلال تحديد مسؤوليات قيادات المدرسة الابتدائية والتي

تتمثل فيما يلي:

- تنمية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- متابعة ميزانية المدرسة وتوزيعها على البنود المنفق عليها.
- تحفيز المعلمين على الاجتهاد في العملية التعليمية.

- حث المعلمين على إقامة علاقات طيبة مع التلاميذ.
  - الحفاظ على جودة العمل المدرسي في كل مجالاتها.
  - تدبير التجهيزات والأدوات التي من شأنها تحقيق جودة العمل المدرسي.
  - توظيف كافة الكوادر البشرية الموجودة بالمدرسة من أجل تحقيق أهدافها.
  - مساعدة أفراد الجهاز الإداري على إنجاز أعمالهم بالجودة المنشودة<sup>(٥٠)</sup>.
- وتضطلع إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت بمجموعة من الوظائف لعل من أبرزها ما يلي :**
- **التخطيط Planning:** وينطلق التخطيط كوظيفة من وظائف إدارة المدرسة الابتدائية من الاهتمام برسم برنامج زمني بتحقيق أهداف المدرسة عبر استثمار كافة العناصر البشرية المتوفرة بها وتوظيف إمكاناتها المادية والمالية وممارسة كافة الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية وغيرها<sup>(٥١)</sup>.
  - **التنظيم Organization:** ويركز على توزيع الأعمال المختلفة وتقسيمها على العاملين بالمدرسة على حسب التخصصات وإعطاء العاملين كافة الصلاحيات مع تبادل الثقة مع قيادات المدرسة من أجل تحقيق أهدافها، وفي إطار قيام المدرسة الابتدائية بدولة الكويت بوظيفة التنظيم تقوم باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالعناصر البشرية والترتيبات المتعلقة بالتجهيزات والأنشطة المدرسية مع توزيع المعلمين على الصفوف وتنفيذ قرارات ونشرات الإدارة العليا سواء الصادرة من المنطقة التعليمية أو من الوزارة ذاتها<sup>(٥٢)</sup>.
  - **التنسيق Coordination:** ويركز على تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة المدرسية من خلال تحديد أهداف كل نشاط وتوزيع الأعمال بأسلوب علمي على كافة العناصر البشرية بالمدرسة مع منع التضارب في الاختصاصات بين العاملين بمختلف مجالات العمل المدرسي<sup>(٥٣)</sup>.
  - **التوجيه Guidance:** ويحتوي على عملية الاتصال بالعناصر البشرية وإدارة المدرسة من أجل مساعدتهم على إنجاز أعمالهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المدرسة ويتم التوجيه في المدرسة الابتدائية بدولة الكويت عبر إصدار الأوامر وإبداء النصح والإرشاد أو الإشراف المباشر على العاملين بها.

- **المتابعة Follow Up:** وتعني قيام إدارة المدرسة الابتدائية بالإشراف على كل أعمال المدرسة من أجل التأكد بأنها تسير في المسار الصحيح مع التأكيد على تحديد نواحي القوة وتعزيزها وتحديد نواحي الضعف ومحاولة تصحيحها أو علاجها<sup>(٥٤)</sup>.

- **الرقابة Control:** وتركز على توجيه المرؤوسين نحو السلوك الإيجابي الذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة مع التأكيد على تنمية ولائهم للمؤسسة واجتهادهم في العمل مع قياس درجة أداء العاملين في الأنشطة المختلفة التي يمارسونها وتقويم نتائج جهود كافة العاملين بها مع تحديد أي انحرافات ومنع تكرارها في المستقبل وعلاجها على ضوء ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة<sup>(٥٥)</sup>.

- **صنع القرار Decision Making:** ويعني قيام إدارة المدرسة الابتدائية بطرح مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة معينة، وتتأني هذه البدائل من خلال سماع آراء ومقترحات العاملين مع العلم أن اتخاذ القرار يركز على اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة وفق أسس علمية مثل تقليل التكلفة واستثمار الوقت وتقليل الجهد وتحقيق أقصى فوائد ممكنة للمؤسسة عند تطبيق هذا البديل معنى ذلك أن اتخاذ القرار يعد خطوة نهائية من خطوات صنع القرار ومن ثم فالعلاقة بين اتخاذ القرار وصنع القرار هي علاقة الجزء بالكل<sup>(٥٦)</sup>.

ويضم الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية مجموعة من العناصر البشرية التي تساعد على النجاح في تحقيق أهدافها وإثبات ذاتها وانتماءها للمجتمع الكويتي ومن هذه العناصر البشرية ما يلي :

▪ **مدير المدرسة:** يمثل المسئول الأول عن المدرسة من الناحية الإدارية والتنظيمية والإشرافية والتعليمية والتربوية والمجتمعية وغيرها، بل هو المسئول عن الحفاظ على سمعة المدرسة والارتقاء بمكانتها ودعم شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بها وتظيف الأنشطة المدرسية لخدمة التلاميذ والارتقاء بمستواهم الفكري والجسدي، وبالإضافة إلى ذلك فهو المسئول عن تقييم أداء كافة العاملين بالمدرسة وإقرار سياسة الثواب والعقاب وتحفيز المجتهد ومعاقبة المقصر أو المخطأ.

▪ **مساعد مدير المدرسة:** هو الشخص الثاني في المدرسة ويحل محل مدير المدرسة عند غيابه ويساعد مدير المدرسة في الإشراف على العمليات الإدارية المختلفة سواء تخطيط

أو تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو رقابة وغيرها، ويضم الهيكل التنظيمي للمدرسة مساعد المدير للشئون الإدارية ومساعد آخر للشئون التعليمية وفي الوقت الحاضر مطروح إضافة مساعد المدير للشئون البيئية والمجتمعية.

▪ **المعلم:** ويمثل العمود الفقري للعملية التعليمية بالمدرسة فهو الذي يقوم بغرس حب المدرسة في نفس الطفل وتحويل اتجاهاته السلبية إلى اتجاهات إيجابية نحو المدرسة والمجتمع، كما أنه ينقل ثقافة المجتمع ويؤصلها في نفوس التلاميذ ومن ثم ينمي مهاراتهم ويكسبهم معارف جديدة تساعدهم على التكيف مع مستجدات العصر، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعد بمثابة القدوة أمام تلاميذه في كافة مناشطه وسلوكياته وهذا يدل على أن المعلم في المدرسة الابتدائية يمثل الأخ والزميل أو الصديق أو الأب للتلميذ حيث يتعرف على حاجاته ويحاول إشباعها ويتعرف على رغباته ويحاول تلبيةها ويتعرف على مشاكله ويحاول علاجها أو حلها ويتعرف على مواهبه ويحاول أن يصقلها وينميها<sup>(٥٧)</sup>.

▪ **الهيئة الإدارية:** وينضوي تحتها :

- **القسم الإداري:** ويشمل السكرتارية ويمثلون مجموعة من العاملين يقومون بأمر الطباعة والنسخ وإنجاز المعاملات الخاصة بالتلاميذ أو أولياء الأمور.

- **الأخصائي الاجتماعي:** هو ذلك الشخص المسئول عن نشر الوعي بين التلاميذ من خلال حثهم على المشاركة في الأسر المدرسية سواء كانت إذاعة أو لوحات أو نشرات وغيرها بالإضافة إلى أنه المسئول عن دراسة حالات التلاميذ ومعرفة مشكلاتهم التعليمية أو الأسرية أو المجتمعية وغيرها والتعاون مع إدارة المدرسة لعلاجها وكذلك يقوم بتنظيم الندوات والمحاضرات التي من شأنها رفع مستوى الوعي الثقافي والاجتماعي والعلمي للتلاميذ.

- **الأخصائي النفسي:** يقوم بتقديم الخدمات العلاجية النفسية والإرشاد النفسي وحل المشكلات النفسية المختلفة للتلاميذ داخل المدرسة على اعتبار أن هناك بعض التلاميذ الذين يتسمون بالخجل أو الخوف من المواجهة أو يعانون من الاضطرابات النفسية نتيجة المشكلات العائلية، ويقوم الأخصائي النفسي بإنجاز مهامه في إطار الالتزام الكامل بالميثاق الأخلاقي الذي ينظم طبيعة عمله وكذلك الالتزام بآليات الإرشاد النفسي وإستراتيجياته، وأساليب

التعلم النشط، مع دراسة الحالات الفردية التي تعاني من بعض المشكلات وتقديم الاستشارات النفسية المناسبة لها.

- أمين المكتبة: يقوم أمين المكتبة بالإشراف على تنظيم سير العمل بالمكتبة خلال العام الدراسي وذلك من خلال تحديد مواعيد فتح المكتبة المدرسية وإغلاقها وتحديد كيفية التعامل مع تلاميذ المدرسة مع مراعاة اختلاف الصفوف المدرسية وتباين الميول والرغبات ومن ثم عليه أن يلبي كافة الاحتياجات على ضوء ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة<sup>(٥٨)</sup>.

### د- المعوقات التي تواجه المدرسة الابتدائية بدولة الكويت:

تواجه المدرسة الابتدائية بدولة الكويت مجموعة من المعوقات يمكن عرضها على

النحو التالي:

#### معوقات تتعلق بإدارة المدرسة: ويندرج تحتها:

- قلة توافر الإمكانيات البشرية اللازمة لمختلف مجالات العمل المدرسي.
- غموض بعض اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- سيطرة المركزية على كافة مجالات العمل المدرسي.
- زيادة النزعة التسلطية في أساليب إدارة المدرسة.
- ضعف مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.
- تعظيم النمط التقليدي في متابعة سير العمل المدرسي.
- محدودية التنوع في أساليب الإشراف على العمل المدرسي.
- ضعف التنسيق بين العاملين بمختلف وحدات المدرسة.
- ضعف الخلفية الثقافية لبعض مديري المدارس الابتدائية<sup>(٥٩)</sup>.
- كثرة التعاميم الواردة من إدارة المدرسة إلى العاملين بمختلف وحداتها.
- وجود فجوة بين إدارة المدرسة والمنطقة التعليمية التي تتبعها.
- كثرة الأعمال الإدارية لقيادات المدرسة الابتدائية.
- قلة تناسب الحافز المادي مع الجهود المبذول من قبل قيادات المدرسة الابتدائية والعاملين بها.
- تجاهل المعايير الموضوعية التي يتم على ضوءها تعيين قيادات المدرسة الابتدائية.

- ضعف جسور التعاون بين إدارة المدرسة الابتدائية والمنطقة التعليمية التابعة لها<sup>(٦٠)</sup>.
- **معوقات تتعلق بالمعلم:** ويندرج تحتها :
  - تأخر بعض المعلمين عن حضور طابور الصباح.
  - سوء العلاقات التنظيمية بين بعض المعلمين وإدارة المدرسة.
  - تفريغ بعض المعلمين عن العمل على حساب العملية التعليمية.
  - إسناد تدريس بعض المقررات للمعلمين غير المتخصصين.
  - وجود الصراعات بين بعض المعلمين بمختلف التخصصات العلمية.
  - إنشغال بعض المعلمين بأمر أخرى غير العمل التربوي.
  - إهمال بعض المعلمين لمواكبة مستجدات العصر.
  - عزوف بعض المعلمين عن استخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية.
  - نقل بعض المعلمين دون أخذ رأي قيادات المدرسة.
  - قلة دافعية بعض المعلمين نحو العمل التربوي<sup>(٦١)</sup>.
- **معوقات تتعلق بالنشاط المدرسي:** ويندرج تحتها :
  - ضعف البيئة المدرسية اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة.
  - قلة تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة عند ممارسة أبنائها لألوان النشاط المختلفة<sup>(٦٢)</sup>.
  - قلة إقبال المعلم لممارسة النشاط المدرسي مع التلاميذ.
  - قلة قناعة المعلمين بأهمية النشاط المدرسي.
  - قلة تعاون المعلمين مع بعضهم البعض عند تنفيذ الأنشطة المدرسية.
  - غياب خطة مدرسية شاملة للنشاط المدرسي.
  - قلة تفعيل الرحلات المدرسية المختلفة.
  - قلة اهتمام التلاميذ بحصة النشاط المدرسي.
  - غياب سياسة الثواب والعقاب في مجال ممارسة الأنشطة المدرسية.
  - تجاهل إدارة المدرسة لتكريم التلميذ المتميزة في ممارسة النشاط المدرسي<sup>(٦٣)</sup>.
- **معوقات تتعلق بالتلميذ:** ويندرج تحتها :
  - كثرة أعداد التلاميذ في الفصل الواحد.
  - قلة متابعة أولياء الأمور للتلاميذ في المنزل.

- قلة متابعة أولياء الأمور للتلاميذ من خلال زيارة المدرسة.
- إهمال التلاميذ للواجبات المنزلية.
- تأخر التلميذ عن حضور طابور الصباح.
- ضعف المستوى التحصيلي لبعض التلاميذ.
- معاناة بعض التلاميذ من مشكلات متنوعة (نفسية - اجتماعية وغيرها)<sup>(٦٤)</sup>.

#### معوقات تتعلق بالمبنى المدرسي: ويندرج تحتها :

- قلة توافر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.
- بعد المبنى المدرسي عن مسكن بعض التلاميذ.
- ضيق الفناء المدرسي مقابل زيادة عدد التلاميذ.
- تدني خدمات النظافة في بعض المدارس الابتدائية<sup>(٦٥)</sup>.

### هـ- الإجراءات المقترحة لمواجهة معوقات إدارة المدرسة باستخدام أسلوب حلقات الجودة :

دراسة البيئة الخارجية للمدرسة الابتدائية بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت من أجل تحديد الفرص التي يمكن استثمارها لصالح المدرسة والمخاطر أو التهديدات التي تواجهها وسبل التغلب عليها.

عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية لمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجال حل المشكلات بالمنهج العلمي وتحديث العملية الاتصالية بالمدرسة، وحلقات الجودة.

حث مدير المدرسة الابتدائية على تهيئة بيئة العمل المدرسي حتى يتناسب مع طبيعة العاملين بها وتلبي طموحاتهم.

تعزيز جوانب القوة المتعلقة بمؤشرات وجود معايير لنماذج الجودة العالمية والتي يمكن الاستفادة منها في مجالات العمل بالمدرسة الابتدائية.

مشاركة العاملين مع المديرين مع المعلمين وكذلك التلاميذ في إطار تطبيق معايير الجودة على كافة مجالات العمل المدرسي.

تحقيق الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة بالمدرسة الابتدائية من أجل الارتقاء بها في تحقيق جودة خدماتها للمستفيدين منها.



- حث العاملين على المشاركة في حلقات الجودة من أجل الارتقاء بالعمل المدرسي وتحقيق نتائج أفضل.
- الاهتمام بتدريب مديري المدارس الابتدائية على كافة المستجدات الإدارية الحديثة.
  - تحديد معايير موضوعية يتم على ضوءها اختيار قيادات المدرسة الابتدائية.
  - توفر البيئة المدرسية المناسبة لقيام قيادات المدرسة بمهامها على نحو يحقق أهدافها.
  - ربط المناهج الدراسية بمتطلبات البيئة المجتمعية.
  - توجيه أولياء الأمور نحو أهمية التعاون مع المعلم والمدير من أجل تكوين جيل أفضل للمستقبل.
  - تقديم برامج تدريبية لكل المعلمين من أجل الارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية<sup>(٦٦)</sup>.
  - التأكيد على عقد لقاءات دورية بين قيادات المدرسة الابتدائية وكافة العاملين بها لمعالجة قضاياهم أولاً بأول.
  - حث التلاميذ على ممارسة النشاط المدرسي من خلال مشاركة المعلم له.
  - الاهتمام بالتنمية المهنية لكافة العناصر البشرية بالمدرسة الابتدائية.
  - تنظيم العمل الإداري بالمدرسة الابتدائية على ضوء توزيع المهام وتحديد الاختصاصات.
  - تنمية قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والمنطقة التعليمية التابعة لها.
  - عقد لقاءات دورية تجمع بين أولياء الأمور والمعلمين والتلاميذ لمناقشة القضايا المرتبطة بالعملية التعليمية الخاصة بهم<sup>(٦٧)</sup>.

## المراجع:

- (1) لينا إبراهيم: الجودة الشاملة في التعليم، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠١٥، ص ١١٢-١١٣.
- (2) بهيرة الموجي: دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٢-٢٣.
- (3) بورون ف، بوربكر وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٨٨.
- (4) محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٩٢.
- (5) نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٣٦٧.
- (6) ألويس كامل ملكية: سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، د.ت، ص ٢٢٤.
- (7) عبد الحليم عبد العال: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٢٢.
- (8) Nigel Slack & et al., :Operations Management, Pilman Publishing, London, 2008, PP. 93-94.
- (9) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ١٠٨-١٠٩.
- (10) سلمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ٧٢-٧٣.
- (11) فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، مج ٣٠، ع ١، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٥٦-٥٧.
- (12) طارق السامرائي: الجودة التعليمية الحديثة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ١٥٢-١٥٣.
- (13) شاعر الصالح، خالد الصريمي: الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ١٨٦-١٨٧.
- (14) أسامة عبد العليم: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٨، ص ٢٠٦-٢٠٧.

- (15) وليم عبيد: إستراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (16) N. Kano & et al., : Must be Quality and Attractive Quality, The Best on Quality, Vol. 7, No.3, New York, 2016, PP. 165-166.
- (17) محمد عزوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٢٧-١٢٨.
- (18) قاسم علوان: إدارة الجودة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (19) صلاح المعيوف: الدليل التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٧، ص ص ٢٨٢-٢٨٣.
- (20) محسن عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١١١-١١٢.
- (21) عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢١٠-٢١١.
- (22) وليام مور، هيربرت مور: حلقات الجودة، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة سامي على الفرص، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١١، ص ص ٣٠٦-٣٠٧.
- (23) على فلاح المناصير: إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٦، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (24) ريتشارد ل. ويليامز: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد الحديدي، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ١٢٣-١٢٤.
- (25) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٧٢-٧٣.
- (26) صالح سعيد الغافري: إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٨٤-٨٥.
- (27) مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار اوائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٩٤-٩٥.

- (28) Charles Berger & et al., :Kanos Methods for Understanding Customer – Defined Quality in, Central for Quality Management Journal, Vol.4, No. 6, London, 2014, PP. 39-41.
- (29) صالح العامري وآخران : الإدارة والعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (30) B. Brocka & MS. Brocka : Quality Management : Implementing the Best Ideas of the Mashers, Il, Richard Diwin Inc., Homewood, 2013, PP. 213-214.
- (31) خالد سعد الجسعي : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات التربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٥، ص ص ١٣٦-١٣٧.
- (32) محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (33) خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (34) Joel Ross : Total Quality Mangement Text, Cases and Reading, 2nd, Printed and Bound in the U.S.A. St. Lucie Press, 2014, PP. 195-196.
- (35) David Goetsch & Standley Davis : Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness, Macmillan Collge Publishing Company, USA, 2015, PP. 467-468.
- (36) إيمان عسكر وآخران : بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة، مجلة التقني، ع ١٨٤، الجامعة التقنية الوسطى، العراق، ٢٠١٥، ص ص ١٠-١٢.
- (37) أحمد الخطيب، رداح الخطيب : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٢٢٦-٢٢٧.
- (38) Stephn Robbins : Management, 3rd Edition Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2012, PP. 457-458.
- (39) نجم عبود نجم : إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٥٨٠-٥٨١.
- (40) وزارة التربية : الدليل الإحصائي للتعليم في الكويت، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ٤-٥.

- (٤١) وزارة التربية: التعليم الابتدائي في الكويت، <http://www.moe.edu.kw/news> , 2019, PP.3-4.
- (42) وزارة التربية: النظام التعليمي في الكويت، <http://www.tooolab.com> , 2018, PP. 1-2.
- (43) وزارة التربية: منظومة التعليم الكويتية، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ١-٢.
- (44) وزارة التربية: الأهداف العامة للتربية في دولة الكويت/ أهداف المرحلة الابتدائية، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ٤-٥.
- (45) وزارة التربية: التعليم الابتدائي في الكويت في ضوء رؤية ٢٠٣٥، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ٣-٤.
- (46) فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٢٠، ص ص ٥٦-٥٧.
- (47) جمال محمد الهندي: قراءة في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الراشد، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (48) عبد العزيز عطا الله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (49) عرفات عبدالعزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١١١-١١٢.
- (50) خالد الحر: الإدارة والمدير، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٤-٢٠٥.
- (51) محمد متولي غنيمه: التخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١١٧-١١٨.
- (52) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٧٣-٧٤.
- (53) محمد قاسم القريوطي: المفاهيم الحديثة في الإدارة - النظريات والوظائف، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٩٢-١٩٣.
- (54) أحمد ماهر: الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ص ١٠٦-١٠٧.

- (55) عبد الفتاح الخواجا: تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (56) محمد حسن شقور: الإدارة المدرسية في عصر العولمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ٧٦-٧٧.
- (57) موسى يونس: التفوق الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٤٢-٤٣.
- (58) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (59) عدنان بدري الإبراهيم: الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٢١-١٢٢.
- (60) أحمد عايش: إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٩-١١٠.
- (61) رامي جمال اندراوس وآخرون: الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١١٢-١١٣.
- (62) أحمد البستان وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي - النظرية والبحث والممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٣، ص ص ٨٤-٨٥.
- (63) حسن حسان، محمد العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (64) زكريا الدوري وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (65) عبد القادر رمزي: في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٩٢-١٩٣.
- (66) عبد المحسن السميح: دراسات في الإدارة المدرسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (67) هاني الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٦٢-١٦٣.