



www.mecsjs.com/ar

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد التاسع (كانون الثاني) ٢٠١٩

واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي في مدينة بريدة.

حسنا عبد الله محمد الدخيل

Shllm@hotmail.com

مستخلص الدراسة

أهداف الدراسة : تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي في مدينة بريدة.

المنهج المستخدم في الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يتناسب مع أهداف الدراسة.
عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة النهائية من (٤٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة بريدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت ٣٤ فقرة موزعة على أربعة مبادئ رئيسية هي: مبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ اتخاذ القرارات داخل المدرسة، ومبدأ المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة، ومبدأ التحسين المستمر والتميز ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

المعالجات الإحصائية: لتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات الفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، كما تم استخدام اختبار مان ويتني واختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ١- أن درجة ممارسة مبدأ القيادة الفعالة، اتخاذ القرارات، المشاركة والعمل الجماعي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة كان بدرجة متوسطة.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والتخصص.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة ، البريده، الإدارة المدرسية، القيادة الفعالة ، التعليم الثانوي.

١. مقدمة الدراسة

يتميز العالم الجديد الذي نعيشه بالمعدل السريع والمتزايد نحو التغير في كل اتجاه من أجل التحول إلى واقع جديد : " إن الغد يتشكل اليوم وإن التغير هو الثابت الوحيد ، وإن التحولات وغيرها مرصودة في العالم الغربي ، وإن آثارها في مختلف جوانب الحياة هناك ، وهي بالدرجة الأولى تغيرات فكرية هامة وتنتج مفاهيم وفلسفات إدارية جديدة تتناسب مع حركة التحول الذي يعيشه المجتمع ، وتساعد على استكمالها وصولاً للمستقبل." (دركر، ١٩٩٦).

أشار (مداوي، ٢٠٠٧) أن هناك حركات إصلاح تعليمية وإدارية سريعة على مستوى العالم المتقدم والنامي، حيث ركزت حركات الإصلاح التعليمي على تطوير الإدارة المدرسية لتحسين أدائها، فالإدارة هي العنصر الرئيسي الذي تتمحور حوله باقي العناصر لذا فإن تحسين أدائها وتجويده يعتبر من أهم الأعمال التي تواجه القادة الإداريين. ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت في مجال الإدارة نجاحاً كبيراً، أسلوب إدارة الجودة الشاملة. وعرفها عليمات (٢٠٠٤): "مجموعة من الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملين، لتسهيل شئون المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة." الأمر الذي يدعى للاستفادة من هذا الأسلوب في تطوير وتحديث الأعمال، وتعتبر الإدارة المدرسية الأداة التي من خلالها يتم إحداث التغير في النظم التربوية فهي الركيزة التي تتمحور حولها باقي مقومات العملية التعليمية (مدوخ، ٢٠٠٨).

لقد حظيت الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة فهي أصبحت ضرورة ملحة ودليلاً على بقاء المؤسسة التعليمية (القطار، ٢٠٠٦).

وأشار الشمراني (٢٠٠٩) إلى أن مظاهر الاهتمام بالجودة في المملكة العربية السعودية تتضح من خلال العديد من الفعاليات والإصدارات والجوائز في هذا المجال، منها المؤتمر الوطني الأول للجودة المنعقد في الرياض (١٤٢٥هـ)، كما أصدرت مجلات متخصصة في إدارة الجودة مثل مجلة الجودة التي تصدر عن معهد الإدارة العامة بالرياض، واعتماد جوائز الملك عبد العزيز للجودة.

جهود حثيثة تقوم بها المملكة ممثلة في وزارة التربية والتعليم لتجويد التعليم العام وتطويره وفقاً لأحدث ما توصل إليه العلم، وهو ما أكد عليه وزير التربية والتعليم السعودي كما أورد الحامد (٢٠٠٥) بقوله: "... وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على الارتقاء المستمر لجودة الأداء التربوي تتطلع الوزارة - بمشيئة الله - إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على كافة عملياتها ... "

كما أكدت دراسة الشعبان (٢٠٠٨) أنه من الضروري أن تنتهج الإدارة في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية ذلك النهج الذي انتهجته الدول المتقدمة بالسعي إلى إلغاء دور الفردية والتخصصية في العمل، السلطة التقليدية، المنظمة الهرمية العمودية، وإحلال محلها فرق العمل والتعاون والتفويض والمنظمة الأفقية، إضافة إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة. أما دراسة الشمري (٢٠٠٥)، توصلت إلى أن مدير المدرسة في حاجة إلى انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاته، كما اهتمت دراسة الشمراني (٢٠٠٩)، بتطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم لدعم العملية التربوية.

أما في واقع التعليم العام وخاصة المدارس الثانوية التي تعد عنق الزجاجة في التعليم العام ومفترق الطرق إلى مجالات جامعية متنوعة، لم تحظى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بدراسات كافية تدرس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارتنا المدرسية، بالرغم من التوسع الكمي والكيفي الذي يشهده التعليم الثانوي وبشكل سريع لسد حاجة الأعداد المتزايدة. فانسجماً مع الأهمية الحيوية للإدارة المدرسية ظهرت أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبارها إستراتيجية إدارية حديثة تسعى لمواكبة التطور والتوسع الكمي والكيفي في التعليم العام (مداوي، ٢٠٠٧).

١.٢ المشكلة

إدراكاً لأهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي اقتضى الأمر ضرورة البحث في هذا الموضوع بهدف التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي، ونظراً لحاجة المجتمع الماسة لهذا النوع من التعليم كان لا بد من استقراء واقع مؤسسات التعليم الثانوي ومحاولة رصد الواقع لإدارة الجودة الشاملة في إدارات المدارس حيث تبلور إحساس بمشكلة الدراسة في ضوء نتائج البحوث السابقة وتوصيات بعض المؤتمرات بهذا الخصوص. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي في مدينة بريدة؟

أسئلة الدراسة: يتفرع منه السؤال التالي:

- ١- ما واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي؟
- ٢- هل تختلف وجهات نظر مديري المدارس حول واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية باختلاف التخصص/سنوات الخبرة/المؤهل العلمي؟

١.٣ هدف الدراسة

- ١- التعرف على واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي.
- ٢- التعرف على اختلاف وجهات نظر مديري المدارس حول واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية باختلاف التخصص/ سنوات الخبرة/ المؤهل العلمي.

١.٤ أهمية الدراسة

- ١- التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء مبادئ إدارة الجودة في مدارس التعليم العام يساعد المسؤولين عن التخطيط في وزارة التعليم تحديد الاحتياجات والإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.
- ٢- نتائج الدراسة قد تساعد المسؤولين عن التدريب في تطوير برامج و ورشات عمل خاصة لتحسين الأداء الإداري للمدراء ونشر ثقافة مفهوم الجودة الشاملة.
- ٣- هذه الدراسة تمكن مديري ومعلمي مدارس التعليم العام من تطوير وتجويد أدائهم مما يؤدي إلى تحسين العملية التربوية وتحقيق رضا المستفيد.
- ٤- كما تبرز أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على المفهوم الإداري الحديث وإبرازه للقارئ والممارس التربوي مما يساعد في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة تتناول تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

١.٥ مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة : حدد الشرقاوي (٢٠٠٢) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها :

" عملية إدارية حديثة وفلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التربوية مبنية على مجموعة من المبادئ التي تعمل على تطوير وتحسين العملية الإدارية وتساعد في منع حدوث المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة." وهو التعريف الذي تبنته الدراسة.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة تعبيرين شائعين في اللغة الإدارية المعاصرة، ويعبران عن أحدث توجهات الفكر الإداري الحديث، وتشير إلى أن أصوله الأولى ترجع إلى العديد من الرواد الأوائل وهم "ستيورات" و"دمينج" و"كروسبي" و"جوران" الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الإدارة في أواخر العشرينات، وقد أخذت اليابان بمواصفات الجودة منذ الأربعينات، وتأثرت بأفكار دمينج في الجودة، ويعزى النجاح الذي حققه الاقتصاد الياباني إلى استخدامهم طرق ومبادئ الجودة. (الألمعي ٢٠٠٩، ٢٧)

وذكر البرادعي (١٩٨٨) بأن تعريف إدارة الجودة الشاملة جاء حديثاً كبديل لمصطلحات قديمة تعبر عن المعنى نفسه مثل ضبط الشامل للجودة، وتحسين الإنتاجية، وإرضاء العميل، وعلى الرغم من المحاولات التي تمت لتعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف موحد لها، وذلك لتباين وجهات النظر حولها. ويعرفها البسيوني (١٤٢١هـ) بأنها فلسفة وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغيير لتوفير وضع تنافسي أفضل، بما توفره من أساليب، وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة.

٢.١ مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كشف العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية كما يشير إلى ذلك غنيم (٢٠٠٣) أن بعض السمات والخصائص الأساسية التي لابد من توافرها حتى يمكن تحقيق كل من الكفاءة والفعالية عند تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة بالمنظمات المعاصرة ومن أهمها:

- التركيز على العملاء : يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة.
- التحسين المستمر للعمليات: لابد من التركيز على رقابة العمليات وذلك أكثر من التركيز على رقابة الخدمات أو الأفراد في المنظمة ولابد أن يتم التحسين في المنظمة من خلال مشاركة كافة العاملين فيها في كل الأقسام والمستويات والوحدات الإدارية.
- منع الأخطاء قبل حدوثها: لتحقيق ذلك فإنه يجب على المنظمات أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.
 - تعبئة خبرات القوى العاملة بالمنظمة: لابد من تعبئة كل طاقات القوى العاملة وخبراتهم وتوجيهها نحو العمل ورفع مستويات جودة المنتجات ويتم ذلك من خلال الثناء وعلى جهودهم وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم في المنظمة ومنحهم التعويضات المالية من أجل تحسين وتطوير العمل والأداء .
 - العمل الجماعي والقيادة : يركز هذا المبدأ على ضرورة العمل الجماعي (فرق العمل) وتحقيق المشاركة، بالإضافة إلى توفير القيادة الفعالة المؤيدة والملتزمة التزاماً جاداً بالتحرك نحو التغيير.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مبادئ إدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ولكن تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ، ومن المبادئ الأساسية التي اتفقوا عليها و اقتصرت الدراسة عليها:

(١) لقيادة الفعالة :

عملية ابتكارية الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف (المقيد، ٢٠٠٦) . طبقاً لرأي حربي (١٩٩٨) فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته.

ويشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة، إلا أن هناك نمطاً قيادياً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل. النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل وهو النمط الذي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج حيث يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البيئة التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة. (الخطيب ٢٠٠٦)

(٢) اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، وما هو الانعكاس للفارق بين قدرة الأول على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذ. (الزعيبي ٢٠٠١، ١٩٤)

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد مكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (الفراوي ٢٠٠٥، ٦٢).

(٣) المشاركة والعمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة يتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات وللعمليات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين، والتزاماً مؤسسياً شاملاً، فجهود مجموع العاملين في المؤسسة وليس جهود الأفراد، هو ما يعول عليه (الخطيب، ٢٠٠٦).

كما أشار المقيد (٢٠٠٦) إلى أن العمل الجماعي يتطلب تدريباً على آليات العمل الجماعي، زيادة الرضا الوظيفي والانتماء، سهولة حل المشكلات، تدعيم الاتصال بين الأفراد، تبادل الخبرات لحل المشكلات، واتخاذ قرار أكثر رشداً.

(٤) التحسين المستمر والتميز :

يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي، والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة و الذي بدوره يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد (العزاوي، ٢٠٠٥).

أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها، أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا (حربي، ١٩٩٨). كثير من هذه المبادئ موجودة وتستعمل منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناءً على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها، وحتى تكون المنظمات الحديثة – بما فيها المدارس الثانوية وما تشتمل عليه من أقسام – جديدة في مجتمع جديد ، فهي مطالبة ببذل أقصى الجهود البشرية والمادية حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢.٢ الإدارة المدرسية

تأثرت الإدارة المدرسية بأساليب ونظم إدارة المؤسسات التجارية الصناعية، ثم تطورت بمرور الزمن حتى أصبحت في عصرنا الحالي علماً مستقلاً له أصوله، ومقوماته، يتناوله الباحثون من زوايا متعددة (سليمان ٢٠٠١). وأصبحت الإدارة المدرسية من أهم مجالات الإدارة، وذلك بارتباطها بإعداد الأجيال وتجهيزها لمواجهة التغيرات والقوى الثقافية المتسارعة في عصرنا الحالي.

يعرفها البرادعي (١٩٨٨) بأنها: " نظام ذو أهداف يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي يسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية بل امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل جوانب عدة أخرى لها أهمية كبيرة في تربية النشء، وأصبحت إدارة هادفة لا تعتمد على العشوائية، فضلاً عن أنها عملية إنسانية تهدف إلى تسهيل نظام العمل بالمدرسة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب كل حسب قدراته وخبراته ومؤهلاته الدراسية، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية التي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير المناهج ورعاية المتأخرين دراسياً، ورعاية الموهوبين، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع." (البوهي، ٢٠٠١). من جهة أخرى وضع إبراهيم (٢٠٠١) وظائف الإدارة المدرسية بأنها عملية تحسين للمنهج و العملية التعليمية بقيادة ادارة تعمل على التنظيم و تنسيق العمل المدرسي و التي من شأنها تساهم المعلمين في تحقيق النجاح المهني بالإضافة الى دورها في توجيه التلاميذ. من مهامها أيضاً الإشراف على برنامج النشاط

المدرسي و تحسينه و العمل المكتبي و المراسلات، وضع السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذها اضافة الى تفويض السلطة والمسؤوليات و اخيرا تقييم العملية التعليمية.

و خلاصة القول، يتضح لنا أن الإدارة المدرسية قد تخلت عن مهامها التقليدية والتي كانت تتمثل في تنفيذ الجداول المدرسية، ومراقبة المعلمين عند دخولهم الصفوف في المواعيد المحددة.

٢.٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي

هناك من يرى إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي بأنها إستراتيجية تهدف الى دفع إدارة المدرسة على الالتزام بالتحسين المستمر والأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ يشجع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير اتجاه تقليل الهدر وتعظيم المردود التربوي (البوهي، ٢٠٠١). من ناحية أخرى نجد أن إدارة الجودة الشاملة بمثابة منهج يعتمد على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات التعليمية تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات، بما يضفي تغييراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه المؤسسات (الشافعي ٢٠٠٠).

وفي ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متطور وجديد في الإدارة المدرسية، فإنه يتعين على المؤسسات التربوية بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة ووصولاً إلى الجامعات وكليات الدراسات العليا، أن ترتبط فيما بينها، بمعنى البعد عن الفجوات والفقرات ما بين المرحلة والأخرى، وأن تعتمد الواحدة منها على الأخرى ضمن نظام مجتمعي دائم التغيير (أبو مائلة، ٢٠٠١)، من هنا كان لا بد على جميع القائمين على الأنظمة التربوية أن يعيدوا النظر في هيكليّة الإدارة وإدخال بعض التعديلات والإصلاحات في نظمها للوصول إلى إدارة إنسانية فعالة.

٢.٣ أسباب إدخال نظام إدارة الجودة في التعليم

أرجع الألمعي (١٤٣٠) هذه الأسباب لإقبال معظم المجتمعات وبخاصة النامية منها على التوسع الهائل في التعليم في السبعينات، وبداية الثمانينات من القرن الماضي مما أدى في كثير من الأحيان إلى التضحية بالجودة في التعليم، مما ساهم في زيادة معدلات البطالة.

زيادة التسابق الاقتصادي والمنافسة كان احد أسباب إدخال نظام إدارة الجودة في التعليم حيث جعل العالم يتطلع إلى النظام التعليمي باعتباره الوسيلة والسلاح في مواجهة المتغيرات العالمية. إضافة إلى ذلك الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة القائمة على التدفق العلمي والمعرفي الذي لم يسبق له مثيل، ويتمثل وقود هذه الثورة في العقل البشري والإلكترونيات والكمبيوتر، وتوليد المعلومات، وتنظيمها، واختزانها واسترجاعها، وتوصيلها بسرعة متناهية. ثورة الطموحات الكبيرة كانت أيضاً مسبب لإدخال نظام إدارة الجودة في التعليم ، إذا ارتبطت بالثورة المعلوماتية ثورة نفسية ، حيث التطلع إلى مستويات معيشية أفضل، وظروف حياة أكثر تقدماً ومستقبل أفضل، مما دفع إلى الاهتمام بعوامل الجودة وبخاصة في مجال التعليم.

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية :

حدد علميات (٢٠٠٤) بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية منها :

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقفل من البيروقراطية الإدارية.
- التخلص من الروتين والإجراءات المتكررة والمتفاوضة أحياناً.
- إرضاء الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
- مشاركة جميع أعضاء العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية.
- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حال تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً بدلاً من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.

منطلقات ومبررات الجودة الشاملة في التعليم الثانوي:

إن الهدف الرئيس من تطبيق عملية الجودة في التعليم بوزارة التربية والتعليم هو تطوير جودة الأداء مع إحراز تقدم في خفض التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع، سعياً إلى تحقيق عمل مؤسسي تربوي وتعليمي منظم، يتوصل من خلاله إلى تنفيذ أسس السياسة التعليمية ويحقق أهداف الرؤية المستقبلية للإستراتيجية التطويرية التي تتبناها المملكة العربية السعودية في التعليم العام. (الألمعي، ٢٠٠٩).

وتعتبر المرحلة الثانوية مرحلة لها أهمية كبيرة في تربية النشء، ولها خصوصيتها التي تختلف فيها عن المراحل الأخرى، فهي تعد الشباب للحاضر والمستقبل، وتهيؤهم للانخراط في المجتمعات الأكبر وهذا يدل على أهمية المدرسة الثانوية فالبصمات الأساسية للتربية تترك آثاراً واضحة على جيل الشباب في هذه المرحلة. ويمكن تلخيص مبررات الاهتمام بالجودة في التعليم الثانوي كما لخصها الألمعي (٢٠٠٩) في النقاط التالية:

- تطبيق التعاليم الإسلامية الداعية إلى إتقان العمل والإخلاص فيه.
- عالمية نظام الجودة، وكونه سمة من سمات العصر الحديث، ارتبط بالإنتاجية وتحسين الأداء.
- تطوير السياسات والنظم التعليمية، وإيجاد نظم للمعيارية والمحاسبة، وربط التعليم بالحياة محلياً ودولياً.

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة تعليمية تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، وتنمي روح العمل التعاوني.
- الوصول إلى أفضل المخرجات التعليمية بما يحقق حاجة المجتمع وتنميته.
- تخفيض تكاليف التعليم، ومصرفاته، مع حسن الأداء وجودة المخرجات.
- توسيع فرص التوظيف في سوق العمل بالنسبة للخريجين من التعليم الثانوي.
- تحقيق الكفاءة والحد من الهدر والتسرب التربوي.
- تفاعل التعليم العام وتواصله مع المجتمع المحلي أو العالمي، وإعداده للمتعليم الذي يستطيع التعايش الناجح مع الواقع الذي يعيشه.

٣. إجراءات الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي تم استخدامه، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها والتأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وهي على النحو التالي:

٣.١ منهج الدراسة ومتغيراته

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

٣.١.١ منهج الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، والذي هو كما أشار (عبيدات ١٩٩١، ٢٠٠٥) بأنه عبارة عن: " أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، أو حدث ما، أو شيء ما، أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه."

٣.١.٢ متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وآثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - التخصص.

٢. المتغيرات التابعة: وهو المتغير الذي يقيس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:

- واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بمدينة بريدة.

٣.٢ مجتمع الدراسة والعينة

٣.٢.١ مجتمع الدراسة:

ذكر (عبيدات ٢٠٠٥، ١٣١) بأن مجتمع الدراسة يتمثل بجميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

وتكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة بريدة للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ، والبالغ عددهم (٤٣) مديراً، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمدينة بريدة. و هم يمثلون عينة الدراسة.

تم جمع جميع الاستبانات الموزعة، ولكنه تم فقدان عدد من أوراق الاستجابة على أداة الدراسة أثناء عملية التطبيق، وتم استبعاد استبانة واحدة نظراً لنقص البيانات فيها، والجدول التالي يوضح العدد الموزع، والعدد المفقود، والعدد المستبعد، والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل.

جدول رقم (١): أعداد مجتمع الدراسة الموزعة والمفقودة والمستبعدة والنهائية الصالحة للاستخدام

م	المتغير	العدد	النسبة
١	العدد الموزع	٤٣	١٠٠ %
٢	العدد المفقود والمستبعد	٣	٧,٠ %
	العدد النهائي	٤٠	٩٣,٠ %

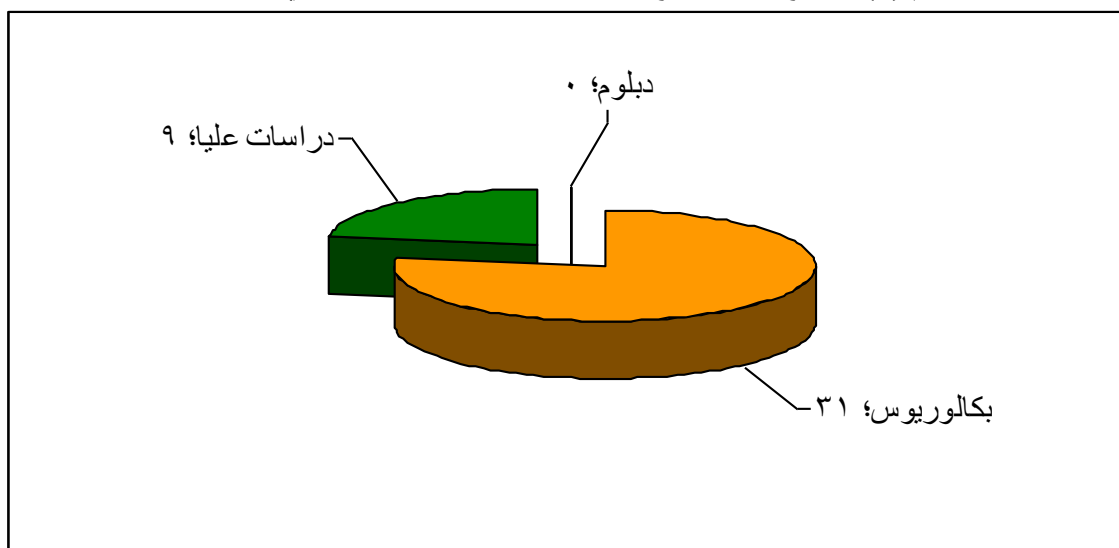
وبالنظر إلى الجدول السابق (١) يلاحظ أن نسبة المستبعد والمفقود من مجتمع الدراسة بلغت (٧,٠%)، أما نسبة العدد النهائي الصالح للاستخدام من الاستبانات المستعادة بعد التطبيق فقد بلغت (٩٣,٠%)، وقد تم اعتبار أن هذه النسبة صالحة للاستخدام، ويمكن الوثوق إليها في تمثيل مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة المجتمع النهائية التي تم عليها تحليل البيانات (٤٠) مديراً.

وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

١. متغير المؤهل العلمي:

شكل رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت النتائج فئة تم استبعادها من الدراسة تماماً.

شكل رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



يتبين من الشكل رقم (١) أن عدد مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس بلغ (٣١) مديراً بنسبة (٧٧,٥%)، أما عدد مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا بلغ (٩) مديراً بنسبة (٢٢,٥%)، ولم يكن هناك أي مدير حاصل على مؤهل علمي دبلوم لذا سيتم استبعاد هذه الفئة من التحليل.

٢. متغير عدد سنوات الخبرة:

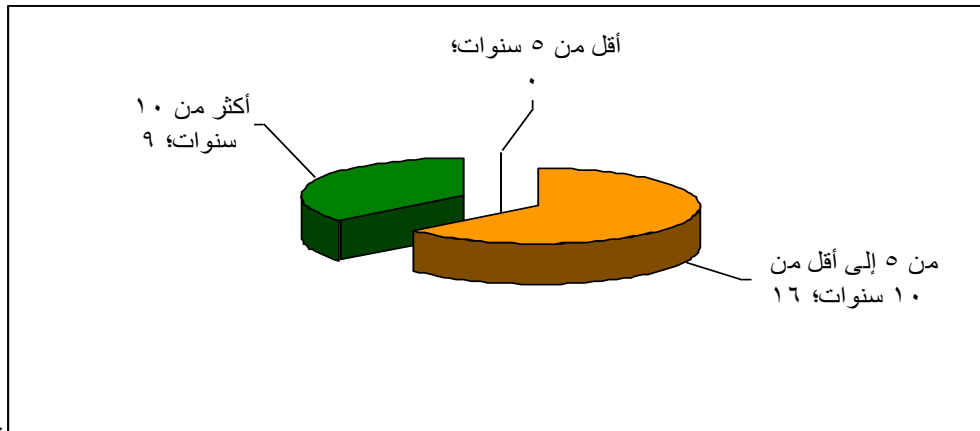
جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث تفاوتت سنوات الخبرة ما بين أقل من ٥ سنوات إلى أكثر من ١٠ سنوات.

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

فئات المتغير	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٠	% 0,0
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦	% 40,0
أكثر من ١٠ سنوات	٩	% 60,0
المجموع	٤٠	% ١٠٠

شكل رقم (٢) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة للمدراء.

شكل رقم (٢): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

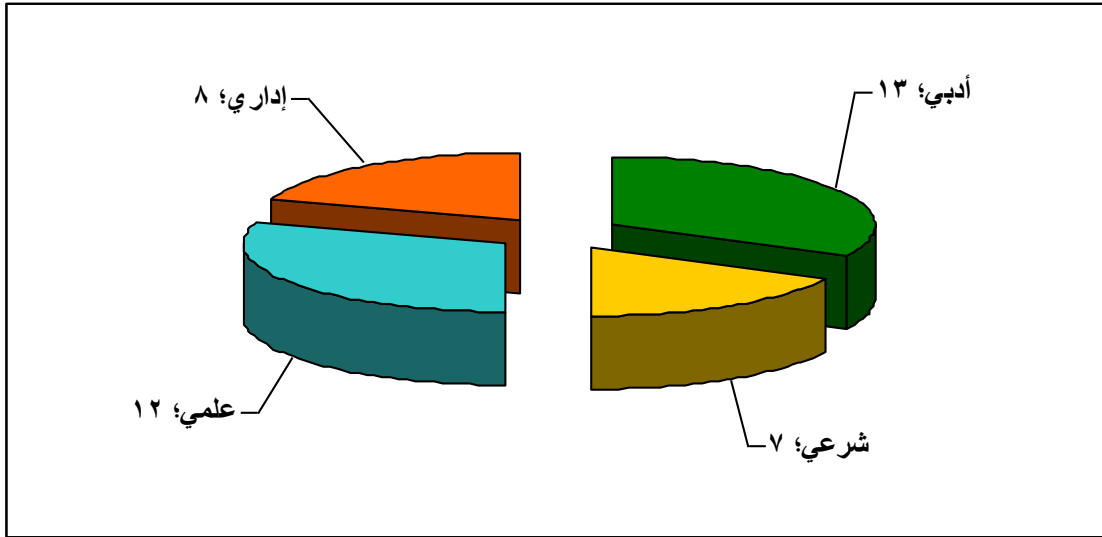


يتبين من الجدول رقم (٢) والنسبة رقم (٢) أن اثنين عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بلغ (١٦) بنسبة (٤٠,٠%)، أما عدد الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنة بلغ (٢٤) بنسبة (٦٠,٠%)، في حين لم يكن ضمن مجتمع الدراسة من خبرتهم أقل من ٥ سنوات، لذا سيتم استبعاد هذه الفئة من التحليل.

٣. متغير التخصص:

الشكل رقم (٣) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص سواء كان التخصص علمي، أدبي، إداري أو شرعي.

شكل رقم (٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص



يتبين من الشكل رقم (٣) أن المدراء بتخصص الأدبي بلغ عددهم (١٣) مديراً بنسبة (٣٢.٥ %) في حين أن الذين تخصصهم علمي بلغ عددهم (١٢) مديراً بنسبة (٣٠,٠ %)، أما عدد الذين كان تخصصهم إداري بلغ (٨) بنسبة (٢٠,٠ %)، وكان عدد الذين تخصصوا شرعي (٧) بنسبة (١٧,٥ %).

٣.٣ خطوات إجراء الدراسة

٣.٣.١ خطوات بناء أداة الدراسة (الاستبانة): تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية المسحية، والتي هي كما أوضح عبد الحميد (٢٠٠٥) بأنها: " أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانية في مراحل التطبيق."

ونعرض هنا لخطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بمدينة بريدة، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة حيث تمثل هذه الخطوة الهدف من أداة الدراسة في التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي.

الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة الدراسة للقيام بالصياغة تم عمل الإجراءات التالية :

١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل محور من محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و مراجعة المقاييس التي استخدمت للتعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة و الإدارة المدرسية بشكل خاص.

٢. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور الدراسة وصياغة فقراتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث ان أن تحقق أهداف الدراسة بالإضافة لأن تكون متنوعة و واضحة و مفهومة و مناسبة لعينة مجتمع الدراسة.

الخطوة الثالثة: الصورة الأولية لأداة الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة وتوافقاً مع ما ذكر (عبد الهادي ٢٠٠٣، ١٧٩) نظراً لسهولة إدارتها وتنظيمها وقلة تكلفتها وما تمتاز به من إمكانية جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير وتحليلها إحصائياً من خلال برامج الحاسب الآلي.

وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية حيث اشتملت أداة الدراسة على أربعة محاور رئيسة تمثلت في عدة محاور كما يوضحها جدول رقم (٣)، حيث يستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

جدول (٣) الصورة الأولية لأداة الدراسة

عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
١١	القيادة الفعالة
١٠	اتخاذ القرارات داخل المدرسة
١١	المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة
١٢	التحسين المستمر والتميز
٤٤	إجمالي عدد الفقرات في الصورة الأولية

الخطوة الرابعة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

بعد أن وضعت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة جامعة القاهرة، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة القصيم ، وذلك للتأكد من مدى مناسبة المفردات والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت بعض التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، كحذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

الخطوة الخامسة: تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية على أهمية الدراسة، و تم مراعاة أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

٣.٣.٢ الصورة النهائية لأداة الدراسة

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت من أربعة محاور رئيسة موضحة في جدول رقم (٤)، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

جدول (٤): الصورة النهائية لأداة الدراسة

محاور أداة الدراسة	عدد الفقرات	موقعها في الاستبانة
القيادة الفعالة	٨	١ - ٨
اتخاذ القرارات داخل المدرسة	٨	٩ - ١٦
المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة	٨	١٧ - ٢٤
التحسين المستمر والتميز	١٠	٢٥ - ٣٤
إجمالي عدد الفقرات في الصورة النهائية	٣٤	١ - ٣٤

تم بعد ذلك عرض أداة الدراسة في صورتها النهائية على سعادة المشرفة، حيث أبدت موافقتها مشكورة على مضمونها وأذنت بتطبيقها، وبهذا اكتسبت أداة الدراسة مصداقيتها، وأصبحت صالحة للتطبيق.

٣.٣.٣ صدق أداة الدراسة

تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم عرض الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة القاهرة، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة القصيم، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرت التعديلات في ضوء توصياتهم، وآراء هيئة التحكيم.

وقد تم اعتبار الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل محور من محاور أداة الدراسة، من خلال إيجاد مدى ارتباط كل محور والدرجة الكلية لجميع المحاور، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتم التحقق من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson)، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومحاورها

المحاور	معامل الارتباط
القيادة الفعالة	٠,٧٧٢ **
اتخاذ القرارات داخل المدرسة	٠,٧٩٩ **
المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة	٠,٧٢٦ **
التحسين المستمر والتميز	٠,٧٨١ **

**** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).**

يتضح من الجدول أن الاتساق الداخلي لمحور القيادة الفعالة بلغ (٠,٧٧٢) وهو معامل ارتباط مرتفع، وكذلك بلغ لمحور اتخاذ القرارات داخل المدرسة (٠,٧٩٩) وهو معامل ارتباط مرتفع، وكذلك بلغ لمحور المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة (٠,٧٢٦) وهو معامل ارتباط مرتفع، وكذلك بلغ لمحور التحسين المستمر والتميز (٠,٧٨١) وهو معامل ارتباط مرتفع، وبدلاً من ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل محور من محاور أداة الدراسة.

٣.٣.٤ ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع محاور كفايات التعلم الإلكتروني بطريقة الفا كرونباخ (٠,٩١٤)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة، ويوضحها الجدول رقم (٦).

جدول (٦): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	الفا كرونباخ
القيادة الفعالة	٠,٨٨٧
اتخاذ القرارات داخل المدرسة	٠,٩٠٣
المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة	٠,٨٢٩
التحسين المستمر والتميز	٠,٨٨١
الثبات الكلي	٠,٩١٤

يتبين من الجدول السابق أن معامل الثبات لمحور القيادة الفعالة بلغ (٠,٨٨٧)، وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لمحور اتخاذ القرارات داخل المدرسة (٠,٩٠٣) وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لمحور المشاركة والعمل الجماعي داخل المدرسة (٠,٨٢٩) وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات لمحور التحسين المستمر والتميز (٠,٨٨١) وهو معامل ثبات مرتفع، وتعد جميع معاملات ثبات محاور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (٠,٧٠). (عودة ٢٠٠٢م، ٣٦٧)

٣.٣.٥ إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وتم أخذ الموافقة من إدارة التعليم للقيام بعملية التطبيق، وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث تم إعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث تم تخصيص أربعة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣١هـ / ١٤٣٢هـ.

أ. **تطبيق أداة الدراسة:** تم تطبيق أداة الدراسة الإستبانة على مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، حيث تم توضيح أهمية الدراسة والفائدة المرجوة منها، كما تم التأكيد على السرية التامة للبيانات أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ب. **تحديد المحك أو درجة القطع :** إن المحك أو درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي، ١٩٩٦). حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وهي على النحو التالي:

جدول (٧): درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	التقدير
١	(٥ - ٤,٢٠)	درجة كبيرة جداً
٢	(٤,١٩ - ٣,٤٠)	درجة كبيرة
٣	(٣,٣٩ - ٢,٦٠)	درجة متوسطة
٤	(٢,٥٩ - ١,٨٠)	درجة قليلة
٥	(١,٧٩ - ١)	درجة قليلة جداً

واعتبرت المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو الدرجة الكلية.

ج. **تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:** تم تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المُعتمَدة والمحكمة، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات. تمت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة ما يناسبها من التدرج، حيث أعطي للاستجابة في وفق التدرج الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، درجة تقابلها (٥، ٤، ٣، ٢، ١). تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٣.٤ المعالجات الإحصائية

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية بمدينة بريدة.

ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير عدد سنوات الخبرة. كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص.

٤. تحليل النتائج و مناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض موجز لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بواقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة.

١- تضمن السؤال الأول واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة. لإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة. و تناولت نتائج هذال السؤال عدة ابعاد

➤ **مبدأ القيادة الفعالة** يتبين من النتائج الإحصائية أن متوسطات عبارات واقع ممارسة مبدأ القيادة الفعالة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة تراوحت متوسطاتها بين (٣,٣٥ - ١,٢٨) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٧٩١)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة مبدأ القيادة الفعالة كان بدرجة متوسطة. ويلاحظ تفاوت استجابات الأفراد .

➤ **مبدأ اتخاذ القرارات** حيث اظهرت النتائج أن متوسطات عبارات واقع ممارسة مبدأ اتخاذ القرارات تراوحت بين (٣,٤٦ - ١,٨٠) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٨٦) وانحراف معياري (٠,٧٩٩)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة مبدأ اتخاذ القرارات كان بدرجة متوسطة.

➤ **بمبدأ المشاركة و العمل الجماعي.** اظهرت النتائج تفاوتاً في الإجابة حيث أظهرت أن متوسطات عبارات درجة ممارسة مبدأ المشاركة والعمل تراوحت بين (٣,٤٥ - ١,٨٨) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٠)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة مبدأ المشاركة والعمل الجماعي بدرجة متوسطة.

➤ **مبدأ التحسين المستمر و التميز** فإن التحليل للنتائج اظهر أن متوسطات عبارات درجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر والتميز تراوحت متوسطاتها بين (٣,٢٥ - ١,٧٥) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٧٤)، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر كان بدرجة قليلة.

وبعد أن عرضت الباحثة للمتوسطات الحسابية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لكل بعد من الأبعاد لدى أفراد مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة

م	ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	مبدأ اتخاذ القرارات	2,86	0,799	درجة متوسطة
٢	مبدأ المشاركة والعمل الجماعي	2,69	0,860	درجة متوسطة
٣	مبدأ القيادة الفعالة	2,67	0,791	درجة متوسطة
٤	مبدأ التحسين المستمر والتميز	2,56	0,774	درجة قليلة
	المتوسط الإجمالي	2,70	0,806	درجة متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٢,٧٠)، وجاءت ثلاثة مبادئ من مبادئ الجودة الشاملة بدرجة ممارسة متوسطة وهي على التوالي: مبدأ اتخاذ القرارات بمتوسط بلغ (٢,٨٦)، يليه في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة والعمل الجماعي بمتوسط بلغ (٢,٦٩)، يليه في المرتبة الثالثة مبدأ القيادة الفعالة بمتوسط بلغ (٢,٦٧)، في حين جاء مبدأ التحسين المستمر والتميز بدرجة قليلة بمتوسط بلغ (٢,٥٦).

وتتفق نتيجة السؤال الأول مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الشعبان (١٤٢٩هـ) ودراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) ودراسة آل سحران (١٤٢٨هـ) ودراسة غنيم (١٤٢٦هـ) ودراسة المحمد (١٤٢٢هـ) ودراسة توريمين وآخرون (Toremen, Et Al, 2009) ودراسة لاجروسين (lagrosen, 2005) التي أشارت إلى أن ممارسة الجودة تتم بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة السويهي (١٤٢٩هـ) ودراسة نيفين أبو حصيرة (٢٠٠٨م) ودراسة سكتاوي (١٤٢٤هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ) ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ) ودراسة ريكاردي (Riccardi, 2009) التي أشارت إلى أن ممارسة الجودة تتم بدرجة كبيرة.

٢. تضمن السؤال الثاني على ربط متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة) و واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي.

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، كما تم استخدام اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) لمتغير التخصص، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المؤهل العلمي: جدول (٩) يوضح نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٩): نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير

المؤهل
العلمي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات	Mann-Whitney U	قيمة (z)	مستوى الدلالة
بكالوريوس	٣١	17,27	535,50	٣٩,٥٠٠	٣,٢٤١ -	* 0,001
دراسات عليا	٩	31,61	284,50			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

كما أشير سابقاً، فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (z) المحسوبة (-3,241)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم دراسات عليا على مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم بكالوريوس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم دراسات عليا (31,61)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم بكالوريوس (17,27).

وربما يعود السبب في ذلك على أن مديري المدارس ذوي المؤهل الأعلى بحكم المعرفة التي تحصلوا عليها نتيجة إنهاء دراساتهم العليا قد تحقق لديهم نظرة أفضل نحو درجة ممارسة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سكتاوي (١٤٢٤هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ) ودراسة توريمين وآخرون (Toremen, Et Al, 2009) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) ودراسة آل سحران (١٤٢٨هـ) ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ب. متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة حول واقع ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة (z) المحسوبة (-3,522)، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات على مديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات (25,81)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات (12,53).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سكتاوي (١٤٢٤هـ) ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ) ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ) ودراسة توريمين وآخرون (Toremen, Et Al, 2009) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) ودراسة آل سحران (١٤٢٨هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ج. متغير التخصص: أظهرت نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) للفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة حول درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير التخصص أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حيث بلغت كاي تربيع (20,610).

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لفئات المتغير نجد أن الفروق تميل لصالح مديري المدارس الثانوية الذين تخصصهم علمي وإداري على مديري المدارس الثانوية الذين تخصصهم أدبي وشرعي. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة لصالح مديري المدارس الثانوية الذين تخصصهم أدبي وشرعي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى ارتباط الجودة الشاملة بتخصص العلوم الإدارية والعلمية بدرجة أكبر من العلوم الشرعية والأدبية، نظراً لأن البرامج التدريبية تركز على مهارات وطرق التفكير العلمي وحل المشكلات، والتعامل مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو من اختصاص التخصصات العلمية والإدارية، ولهذا تباينت استجابات مديري المدارس الثانوية تبعاً لاختلاف تخصصاتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة آل سحران (١٤٢٨هـ) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

٥. ملخص النتائج، محددات البحث و التوصيات

٥.١ ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي ملخص للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة مبدأ القيادة الفعالة و مبدأ اتخاذ القرارات بالإضافة الى مبدأ المشاركة و العمل الجماعي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده بدرجة متوسطة.
٢. أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات درجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر والتميز من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة وفق مقياس التدرج الخماسي الذي تم تحديده كان بدرجة قليلة.
٣. أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة كان بدرجة متوسطة،

٤. أظهرت النتائج أن ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إيجابية لفئة مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم دراسات عليا على مديري المدارس الثانوية الذين مؤهلهم بكالوريوس.

٥. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة كانت لصالح مديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات على مديري المدارس الثانوية الذين عدد سنوات خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

٦. أظهرت النتائج أن ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الثانوي تبعاً لمتغير التخصص، وكانت الفروق تميل لصالح مديري المدارس الثانوية الذين تخصصهم علمي وإداري على مديري المدارس الثانوية الذين تخصصهم أدبي وشرعي.

٥.٢ محددات البحث

الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في مدارس التعليم الثانوي العام بنين في مدينة بريدة.

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣١ هـ / ١٤٣٢ هـ .

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمبادئ هي (اتخاذ القرار ، القيادة الفعالة ، التحسين المستمر والتميز ، المشاركة والعمل الجماعي)

٥.٣ التوصيات والمقترحات

٥.٣.١ التوصيات

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

١. ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب العملي الميداني.

٢. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب من قبل إدارة التربية والتعليم بمدينة بريدة حول أساليب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة إدراك مديري المدارس الثانوية نحوها.

٣. ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط، لإعطاء دورات تدريبية حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمدينة بريدة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

٤. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بإدارة التربية والتعليم بمدينة بريدة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، وخصوصاً مبدأ مبدأ التحسين والتدريب المستمر والتميز للارتقاء بمستوى أداء المدارس الثانوية.
٥. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس الثانوية بمدينة بريدة في دورات تدريبية إلى الخارج لدراسة وتعلم أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

٥.٣.٢ المقترحات

لَمَّا كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإنه تم اقتراح ما يلي:

- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة التربوية والتخطيط في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام التابعة لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة التربوية حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية التابعة لإدارات التربية والتعليم في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية.
- تطبيق أداة الدراسة الحالية على المدارس الابتدائية والمتوسطة التابعة لإدارات التربية والتعليم في كافة مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.

المراجع و المصادر

- إبراهيم، محمد عبد الرزاق. (٢٠٠١). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة. دار الفكر، ط١ ، عمان.
- أبو حصيرة، نيفين محمد. (٢٠٠٨). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المشرفين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- ابومائلة، حسين. (٢٠٠١). نموذج الإدارة الجودة التعليمية في المدرسة. مجلة التربية، ع ٣٨، ٣٣- ٥٢.
- آل سحران ، عبد الله بن محمد بن عبد الله. (٢٠٠٧). العملية الإشرافية في إدارات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة.
- الالمعي، علي. (٢٠٠٩). الجودة الشاملة في التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الدار العربية للعلوم ، ط١ ، بيروت.
- البرادعي، عرفان. (١٩٨٨). مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليبه، أعدامه. دار الفكر ، ط١ ، سوريا.
- بسيوني، سعاد. (١٤٢١ هـ). بحوث ودراسات في نظم التعليم. دار زهراء الشرق، ط١ ، القاهرة.
- البوهي، فاروق. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء، مصر.
- الحامد، محمد معجب. (٢٠٠٥). التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر و استشراف المستقبل. الرشد للنشر ط٢ ، لرياض.
- حربي، منير. (١٩٩٨). تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة. مجلة التربية، ع ١٣ : ١٣٠- ١٤٢ ، القاهرة.
- الخطيب، احمد. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في التربية. عالم الكتب، ط٢ ، الأردن.
- دراكر، بيتر. (١٩٩٦). الإدارة المهام، المسؤوليات، التطبيقات: الدار الدولية للنشر. القاهرة.
- الزعبي، دلال محمد. (٢٠٠١). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق للعلوم والتربية ع ٣٤، دمشق.
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون. (١٤١٨ هـ). المفاهيم الإدارية الحديثة. مركز الكتب الأردني، ط٦ ، عمان.
- سكتاوي ، عبد الملك بن محمد عيسى. (١٤٢٤ هـ) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى، مكة.
- سليمان، عرفات. (٢٠٠١). استراتيجية الإدارة في التعليم. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
- السويهي، فيصل مساعد. (١٤٢٩ هـ). تطبيق حلقات الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة.

- الشافعي، احمد. (٢٠٠٠). ثقافة الجودة في الفكر الإداري الياباني والاستفادة منه في مصر. الجمعية المصرية للتربية، مجلد ٢ : ٨٠-٨٥.
- الشراقوي، مريم إبراهيم. (٢٠٠٢). إدارة المدارس بالجودة الشاملة. مكتبة النهضة المصرية، ط ١ ، القاهرة.
- الشعبان، خالد محمد. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس الدمج بجدة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشلول، عبد الرحمن. (٢٠٠٢). اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد. رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشمراني، حامد محمد. (٢٠٠٩). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشمري، ذهب نايف. (٢٠٠٥). المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات في حائل. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- عبد الحميد، محمد. (٢٠٠٥). أساليب البحث العلمي. عالم الكتب، ط ١ ، القاهرة.
- عبد الهادي، محمد فتحي. (٢٠٠٣). البحث ومناهجه في علم المكتبات والمعلومات. الدار المصرية اللبنانية.
- عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٥). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليب. دار الفكر، عمان.
- العزاوي، محمد عبدالوهاب. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة الطبعة العربية. دار اليازوري، عمان.
- العساف، صالح حمد. (١٤١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.
- العطار، إبراهيم يوسف. (٢٠٠٦). واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عليما، صالح. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق، ط ١ ، الأردن.
- عليما، صالح. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق، ط ١ ، عمان.
- عودة، أحمد سليمان. (٢٠٠٢). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل، ط ٢ ، الأردن.
- الغامدي، عمير سفر. (١٤٢٩). إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين دراسة تقييمية. رسالة ماجستير، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- غنيم، أحمد. (٢٠٠٣). مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. المكتبة العصرية، مصر.
- غنيم، أحمد علي. (٢٠٠٥). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية والحكومية للبنين بالمدينة المنورة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية المجلد (١٧) ٢٤.
- كنعان، نواف سالم. (١٤٢٣ هـ). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة، ط ١ ، عمان.

- المحمد، جمعة. (٢٠٠٢). تقدير مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري مدارس قصبة المفرق الأساسية اعتماد على مبادئ دمنج. رسالة ماجستير، جامعة الفاشر، السودان.
- مداوي، عبير محفوظ. (٢٠٠٧). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، أبها.
- مدوخ، نصرالدين حمدي. (٢٠٠٨). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٢). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. المركز العربي للتدريب في دول الخليج، قطر. متوفر على <http://www.gulfrtraining.org/tqm/doc/main>.
- المقيد، عاهد مطر. (٢٠٠٦). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بغزة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منسي، محمد عبد الحليم. التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء. مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- منصور، نعمة. (٢٠٠٥). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس الثانوية بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اليحيوي، صبرية مسلم. (٢٠٠٣). تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

المراجع الأجنبية:

- Jimmy, R. W. (2004): Total Quality Education: A School Districts Beliefs, Behaviors and Outcomes. *Dissertation Abstract International*, 61(1), 53.
- Iagrosen, S. (2001). Implementing The Quality Principles In Higher Education. *Research Of Higher Education*, 52(2), 107-121.
- Ngware, M. W. (2006). Total quality management in secondary schools in Kenya. *research Journal of college teaching and learning*, 6, 77-88
- Riccardi, Mark T. (2009). Perception of community college, performance Meaccers at their college. Doctoral Dissertations Pro Quest llc, ph.D, Dissertation, Colorado state university.
- Toremeh, Fatih. (2009). Total quality management practice in Turkish primary school. *research, quality assurance in education: An international perspective*, 17(1) 30-44.