



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

**درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز  
الإداري لدي قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر  
المعلمين**

إعداد

**الأستاذ / علي بن خميس البيضاني الزهراني**

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثامن - جزء ثاني - أغسطس ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٣٤١) معلماً من منطقة الباحة التعليمية يمثلون نسبة (١٠.٦ %) من المجتمع الكلي للدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين؛ المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويضم (٣٨) فقرة. والمحور الثاني: التميز الإداري، ويضم (٣٠) فقرة؛ وتمت معالجة البيانات إحصائياً والتحقق من دلالات صدق وثبات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لقادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة توفر متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (٣.٢)، وأن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقق كبيرة، ومتوسط حسابي (٣.٤٦)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومعايير التميز الإداري في جميع المجالات والدرجة الكلية (٠.٨٩). وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بالعمل على رفع درجة توفر متطلبات الجودة الشاملة في مجال الدعم المجتمعي للمدرسة وذلك عن طريق وضع خطط استراتيجية تضمن مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية والتربوية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة؛ التميز الإداري، قادة مدارس منطقة الباحة.

## Abstract

The aim of the study was to reveal the degree to which the requirements of TQM and its relation to the administrative excellence of the leaders of Al Baha schools from the point of view of the teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher used the analytical descriptive method. The basic study sample consisted of (341) teachers from Al-Baha Educational Region representing 10.6% of the total population of the study. The study tool consisted of two-axis questionnaire. Which includes (38) paragraphs. And the second axis: administrative excellence, consisting of (30) paragraph; the data were processed statistically and verified the implications of the validity and stability of the questionnaire. The results of the study showed that the degree of availability of the total quality management requirements for the leaders of Al Baha schools from the point of view of the teachers was at an average level. The average of the total quality management requirements was 3.2, and the degree of achievement of the leaders of general education schools in Al Baha The teachers' point of view came a big check degree, and arithmetic average (3.46), and the existence of a relationship strong positive correlation statistically significant at the significance level (0.01) between the degree of availability of comprehensive quality management requirements, and administrative excellence in all areas of the total score (0.89). In light of these results, the study recommended working towards increasing the availability of total quality requirements in the field of community support for the school through the development of strategic plans to ensure the participation of the community in supporting the educational and educational process.

**Keywords:** Total Quality Management; Management Excellence Criteria; Albaha School's Leaders.

## مقدمة

شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة تطوراً سريعاً وتحولاً في كافة مجالات الحياة العلمية والعملية نتيجة الثورة المعلوماتية والتقنية والمعرفية من ناحية، والرغبة في مواكبتها من ناحية أخرى، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات التربوية محلياً ودولياً من أجل تحقيق الجودة والتميز بالإضافة إلى الحاجة لوجود نظام إداري يهدف إلى التحسين المستمر، وتحقيق النجاح في هذه المؤسسات.

وإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والطلب المتزايد على التعليم والحاجة إلى توظيف الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة والتغير في نمط الحياة، اقتضت أن ترقى الأنظمة التعليمية بمخرجاتها استجابة لهذه التحديات (الشورى؛ وأبو ناصر، والأفطش، ٢٠١٨ : ٢٦٣)، وإدارة الجودة الشاملة وما تحمله من فلسفة ومبادئ وأدوات وأساليب كمية ثبت نجاحها على الصعيد التربوي الدولي المتقدم، وهي أحد أهم الاتجاهات الإدارية التي تسهم في تفعيل الأداء الإداري حيث تساند إدارة الجودة الشاملة ويدعم أهميتها عاملان أساسيان هما: الفوائد التي يمكن أن تعود على النظام التعليمي المدرسي نتيجة تطبيقها، والثاني: حتمية إدارة الجودة وضرورة تطبيقها، وذلك لأنها من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي ثبت نجاحها في تفعيل وتحسين الأداء الإداري (هلال، ٢٠٠٥: ١٤).

ويرى الدويري (٢٠٠٦: ١٨)؛ و(شديقان، ٢٠٠٦: ٢٩٠)؛ و(حجي، ١٩٩٥: ١٠) أن إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يساعد المنظمات على الاستثمار الأمثل لتلبية متطلبات ورغبات العملاء بما في ذلك مجال الاستثمار التعليمي التربوي.

والقيادة التربوية هي المركز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المدرسة، وبحاج تحقيق الهدف لتنسيق وتوحيد جهودهم وتحقيق تلك الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد، وإلى جانب ذلك عليه أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، الحوافز، الاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرار.

والقيادة التربوية تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (الكردي، ٢٠٠٤: ٤١)، بالإضافة إلى تحقيق القائد التربوي التفوق المعرفي لمدرسته واستثمار مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية من جهة والقدرة على الابتكار والإبداع ليكون قادراً على الإدارة الفاعلة وعلى تحقيق الأداء المتميز للوصول في النهاية إلى اكتساب الميزة التنافسية التي من شأنها رفع مستوى المدرسة كمؤسسة تربوية. لذلك، أصبح الاهتمام بالتميز الإداري هو شعار المؤسسات التعليمية ومطلباً رئيسياً لها باعتبارها من أهم الجهات الحكومية التي تقدم خدماتها لشرائح المجتمع كافة، وادركت تلك المؤسسات مدى الحاجة إلى تحسين خدماتها في اتجاه التوصل لدرجة التميز فيما تقدمه من خدمات تعليمية (جودة، ٢٠٠٦: ١٩).

ويشير راغب (٢٠١١: ٦٠) إلى أن الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها، والقدرة على بناء جملة من العلاقات الإنسانية بين أعضائها، وتعزيز روح العمل الجماعي، وإمكانية توفر الظروف الملائمة لأداء العمل، وأن تراعي الفروق الفردية عند توزيع الأعمال.

ويؤكد شحادة (٢٠١٤: ٤١٣) على أن التميز الإداري لا يكون في جانب على حساب جانب آخر؛ بل في المكونات من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي قد تؤثر على أداء المدرسة في المستقبل وتعد شيئاً أساسياً وجوهرياً.

وتأسيساً على ذلك فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، وعلاقتها بالتميز الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة التي بحثت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام إلى أن تقديرات أفراد الدراسة كانت كبيرة جداً في مجالاتها المختلفة مثل دراسة عيسان، وفائزة الشيدي (٢٠١٨) التي أظهرت وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية، وشئون المعلمين، والتخطيط، في حين كشفت دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) أن أهم المتطلبات الأساسية للإدارة المدرسية لتطبيق الجودة الشاملة هي: ( نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقييم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة).

في حين كشفت نتائج الدراسات التي تناولت التميز الإداري كهدف من أهداف الجودة الشاملة مثل نتائج دراسة على (٢٠١٥) أن التميز الإداري بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية، ويعتبر من أهم متطلبات المنافسة في القرن الواحد والعشرين، حيث يتطلب تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال الاهتمام بتطبيق علم وفن الإدارة الحديثة.

كما أكدت نتائج دراسة أبو مسامح (٢٠١٥) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها: أنه يُعنى بتطوير القيادة المدرسية مع ضمان مشاركة جميع العاملين في المدرسة في مستويات صناعة القرار، وتحديد الأهداف، وتخطيط البرامج وأداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وجهد ممكن، وتحقيق الاتصال الفعال بين الأقسام الإدارات والوحدات المختلفة في المدرسة، في حين كشفت نتائج دراسة ربايعه (٢٠١٣) اتفاق المعلمين على أن هناك عدداً من الأساليب الإدارية المحفزة على الإبداع والتميز على مدير المدرسة، ومنها: (تطبيق اللوائح والقوانين بطريقة مرنة، وتشجيع المعلمين على المبادرة والعمل الجماعي، وزيادة تشجيع وتحفيز المدير للمعلم وإبراز دوره كمعلم، وتوظيف العلاقات الإنسانية والتعامل الإنساني مع المعلم، والاهتمام بظروفه وتحمل المسؤولية من قبل المدير).

تعقياً على ما تم عرضه من نتائج السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين وتعدداً تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟.

٢. ما درجة تحقيق قادة المدارس بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين؟.

٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، ودرجة تحقيق قادة المدارس للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين؟.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمعايير التميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين.

### أهمية الدراسة:

تتمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين على النحو التالي:

### الأهمية النظرية:

١- تثبت أهمية هذه الدراسة من أهمية دور قادة مدارس تعليم منطقة الباحة في متابعة العملية التعليمية والتربوية في الميدان، ومتابعة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى ارتباطها بمعايير التميز الإداري.

٢- ما تقوم به هذه الدراسة من تقديم عرضاً تحليلياً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في منطقة الباحة التعليمية وعلاقتها بالتميز الإداري.

### الأهمية التطبيقية:

١- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرارات والسياسات التعليمية في إدارة تعليم الباحة في التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى قادة مدارس وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، لتحديد ما يروونه مناسباً من أجل وضع الخطط والبرامج التي تعزز ذلك الواقع، وتعالج أوجه القصور إن وجدت .

٢- ومن المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على برامج تدريب القادة التربويين في تطوير برامج إعداد قادة المدارس وتدريبهم في مجال قيادة المدرسة للجودة الشاملة من أجل تحقيق التميز الإداري.

### مصطلحات الدراسة:

### إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً بأنها: " نمط إداري جديد يمثل مدخلاً لتطوير شامل لكافة مجالات ومراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام، و فرق العمل والأفراد، ويشمل كافة مراحل العمل منذ التعامل مع المستفيدين، مروراً بالعمليات، والتعامل مع المستفيد النهائي سعياً للوفاء بتوقعاته" (الصادق، ٢٠٠٣ : ٥٤١).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها " أسلوب إداري استراتيجي يقوم على مجموعة من المبادئ التي يؤدي تطبيقها في مدارس التعليم العام إلى إيجاد بيئة تعليمية تنظيمية تحقق الجودة في خدماتها ومخرجاتها، بشكل مستمر لتحسين الأداء في كافة العمليات الإدارية والأكاديمية بالمدرسة؛ وتقاس درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

### التميز الإداري:

يُعرف اصطلاحاً بأنه : "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة، وتوظيف المعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة" (درويش، ٢٠٠٦ : ١٦٢)

ويعرف الباحث التميز الإداري إجرائياً بأنه : تلك الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس التعليم العام بالباحة لتقديم خدمات ومخرجات متميزة عالية الجودة داخل المدرسة لخدمة العاملين والمجتمع المحيط بالمدرسة، ويقاس درجة تحقيق التميز الإداري إجرائياً في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات (متطلبات إدارية وتنظيمية، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، الفعاليات التعليمية، الدعم المجتمعي للمدرسة)، وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري في المجالات (معايير إدارية وتنظيمية، معيار الموارد البشرية، معيار الإدارة الإلكترونية، معيار خدمة المجتمع ورضا المستفيدين).

الحدود الزمانية : طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩هـ،  
١٤٤٠هـ.

الحدود المكانية : مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بالباحة.

الحدود البشرية : معلمي مدارس البنين بمراحله التعليمية الثلاث؛ الابتدائية والمتوسطة والثانوية  
بإدارة تعليم بالباحة.

### - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

وتمثل إدارة الجودة الشاملة اتجاهاً إدارياً يسعى لتحقيق تغيير جوهري في الثقافة  
التنظيمية داخل المدرسة، وذلك باستخدام أحدث الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق الجودة  
العالية للمخرج التعليمي، وتوفر الخدمة المتقدمة، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل  
داخل المدرسة اعتماداً على العمل الجماعي مع التحسين المستمر في مستوى الأداء الكلي  
بالمدرسة لتحقيق النجاح المستمر (عقبلي، ٢٠٠٠: ٦٨)

هذا وقد بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين،  
حيث يتضمن هذا المفهوم جودة كل من العمليات والمنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع  
مشاركة العاملين واندماجهم، مع التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (جودة، ٢٠٠٦:  
٢٤-٢٧).

وفي ظل ما تواجهه النظم التعليمية من تحديات كثيرة في كافة الجوانب العملية،  
والتكنولوجية والاقتصادية، ولتحسين جودة التعليم الذي تقدمه تبرز الحاجة إلى استخدام أفضل  
الوسائل والطرق من أجل تحقيق التنمية المستمر، و تحسين التعليم وجودته أصبح هدفاً أساسياً  
من أجل تحسين السياسات التعليمية القائمة، كما أن التحدي الرئيسي للنظم التعليمية هو ضرورة  
القيام بتقديم تعليماً ذو جودة عالية (البوهي، ٢٠٠١: ٣٦٨)

يحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة معانٍ وتعريفات عديدة ومتنوعة ولكنها متفقة في  
المضمون، حيث عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها "تأدية العمل  
على نحو صحيح من الوهلة الأولى وذلك لتحقيق الجودة الشاملة بشكل أفضل في أقصر وقت  
ويكون ذلك بالاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين أو منتجات المنظمة وذلك لمعرفة مدى  
تحسن الأداء" (الخطيب؛ الخطيب، ٢٠٠٦: ١٧).

كما يعنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها: "استراتيجية إدارية تركز على جملة من القيم  
تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين،  
واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن  
المستمر للمنظمة" (Rhodes, 1992, 45).



وتعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها " فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل " ( الموسوي ، ٢٠٠٣ : ٩٦ ) .

كما يعرف قادة (٢٠١٢: ١١) إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات الوصول إلى أعلى جودة في مخرجات سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه".

من خلال التعريفات السابقة يتبين بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشترك في عدة مضامين وأسس توضح فلسفته، وأنه لا تعارض في التعريفات السابقة، فبعضها يعبر عن إدارة الجودة من خلال فلسفتها الشاملة للحياة، والبعض الآخر يعبر عنها من خلال استراتيجية وآلية عملها لتحقيق أهدافها في الحياة العملية.

### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تتميز بكونها تسعى إلى التطوير والتحسين بشكل مستمر لكافة العمليات التي تتم في المدرسة . ومن أهم أهداف أسلوب الإدارة الجودة الشاملة ما أشار إليه السلمي(١٩٤١٩هـ :٨٩)؛ ومصطفى (٢٠٠٥ :٣٢) على النحو التالي:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة أمام المؤسسات التعليمية المماثلة.
- زيادة كفاءة المؤسسة التعليمية في إرضاء العملاء ( المستفيدين) والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عنصر داخل المؤسسة التعليمية.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة التعليمية في تعاملها مع المتغيرات من خلال استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة التعليمية.
- ضمان القدرة الكلية للمؤسسة التعليمية على النحو المتواصل.
- الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات المتاحة، وضمان مطابقة الخدمات مع المعايير الموضوعية.

- خلق روح الفريق بين الإدارة والعاملين، وإقامة علاقة طيبة مع الزبائن والموردين.
- تكوين سمعة طيبة للمؤسسة في مجال عملها، والتميز والتفوق على المنافسين.
- تقليل التكاليف، وضمان وضع تصميمات متطورة وخدمات متميزة.

كما أشارت الحريري(٢٠١٠: ٢٧-٢٨) إلى أن أهداف إدارة الجودة تتمثل فيما يلي:  
تحقيق الجودة، تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد و ترتيب وتحليل المشكلات و تجزئتها للتمكن من السيطرة عليها، التعرف على احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها، البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين.

وبناء على ما سبق يظهر جليا أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية هو التحسين والتطوير المستمر لكافة عناصر المنظومة التعليمية ( مدخلات - عمليات - مخرجات) تحقيقاً لرضاء المستفيدين ( أولياء الأمور - الطلاب-... المجتمع ). وذلك من خلال العمل على ضرورة العمل على تقليل الأخطاء، والتحسين للمهارات القيادية والإدارية داخل المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

### أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

توجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات والتحديات الداخلية والخارجية تعمل على انخفاض الإنتاجية لديها وزيادة التكاليف، والهدر في كفاءتها، لذا تتضح أهميتها في المجال التعليمي والتربوي، وقد حددت عشيبية (٢٠٠٠: ٥٣٨-٥٣٩) أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١. دراسة متطلبات المجتمع ، واحتياجات العملاء ، والوفاء بها.
٢. أداء العمال بشكل صحيح في أقل وقت ، وأقل مهمة، وأقل تكلفة.
٣. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي ، وعمل الفريق.
٤. إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٥. تحسين سمعة المؤسسة في نظر العاملين والعملاء ، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
٦. تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهاري أو الأخلاقية.
٧. بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية وتقوية انتمائهم لها.
٨. تحقيق الترابط والاتصال الفعال بين أقسام ووحدات المؤسسة التعليمية المختلفة.

وقد أشار الطس (٢٠١٤هـ: ٨٤) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأني فيما يلي:

١. تساهم في اكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول لها.
٢. تمنح العاملين (المعلمين) السلطة والمشاركة لاتخاذ القرار.
٣. تساهم في توفر الحواجز التي تؤدي إلى الابتكار والتجديد.
٤. تساهم في التدريب المستمر لجميع المعلمين العاملين في المجال.
٥. تلبي رغبات المستفيدين (التلاميذ) ويشبع حاجاتهم.
٦. تساهم في التحسين المستمر للخدمات والبرامج التعليمية المقدمة.

وبناء على هذا فإن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يتمثل في إسهامها في زيادة كفاءة البرامج التعليمية المقدمة، وزيادة إقبال المتعلمين عليها ويحدث دور من التفاعل الإيجابي مع البيئة المدرسية ورفع كفاءة وتحسين إنتاجهم وإبراز قدراتهم العلمية والتعليمية، وتنمية مهارات المخرج التعليمي.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من المؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيقها، لكي تتمكن من تأهيل المنسويين بها على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بكفاءة وفعالية، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

**إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وتهيئة مناخ العمل:** إن إدخال أي مبدأ جديد في المدرسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها؛ لأن قبوله أو رفضه يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين بالمدرسة. فثقافة الجودة، وإدارتها تختلف اختلافاً كبيراً عن الثقافة الإدارية التقليدية المتبعة، لذا فإنها تستلزم وجود ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تغيير الأساليب الإدارية المتبعة (محمد، ٢٠١٧: ٣٧٠).

ويقصد بذلك تهيئة وإعداد المنسويين بالمدرسة على اختلاف مستوياتهم النفسية لفهم وقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارستها والافتتاع بها؛ لأن ذلك يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم عند تطبيقها.

**الترويج وتسويق البرنامج:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالمدرسة أمراً ضرورياً قبل اتخاذ قراراً لتطبيقه، فتسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من الرفض والمعارضة من قبل المنسويين بالإضافة إلى التعرف على كافة المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق والعمل على مراجعتها وحلها (زين الدين، ١٩٩٦: ٢٦).

هذا ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم الدورات التدريبية، والمحاضرات وورش العمل أو المؤتمرات بهدف التعرف على مفهوم إدارة الجودة وممارستها بالإضافة فوائدها على المدرسة.

**التعليم والتدريب المستمر:** مما لا شك فيه أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة بشكل صحيح يستلزم تدريب وتعليم المنسويين لهذا البرنامج على أساليب وأدوات المفهوم الجديد لكي يقوم على أساس سليم، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة، وإن التطبيق بدون وعي أو فهم قد يؤدي إلى الفشل (القحطاني، ١٩٩٣: ١١).

بالإضافة إلى إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المنسويين من معرفة أساليب التطوير.

وعلى العموم فإن البرنامج التدريبي يجب أن يركز على أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها ومهاراتها اللازمة وطرق حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء داخل المدرسة.

- **الاستعانة بالاستشاريين:** يعد الاستعانة بالاستشاريين والمؤسسات المتخصصة بهدف تقديم المشورة العلمية عند تطبيق البرنامج وتحقيق الهدف من وجوده وهو تدعيم خبرة المدرسة ومنسوييها ومساعدتها على حل المشاكل التي ستواجهها وخاصة في مراحلها الأولى.

- **تشكيل فرق العمل:** تتألف فرق العمل باختيار واحدة من بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يقومون بالعمل فعلياً ويسهمون في تطويره والذي سيتأثر بالنتائج المترتبة على وجوده. (الشمري، ٢٠١٥: ١٢٥)

وبما أن الفرق المشكلة ستقوم بالتطوير والتحسين المستمر لذا يجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم من ناحية ولديهم استعداداً للعمل وتحسينه وتطويره بشكل مستمر، بالإضافة إلى إعطائهم الصلاحيات المختلفة للمراجعة وتقييم المهام والإجراءات التي تتضمنها العملية، مع تقديم المقترحات لتطويرها.

- **التشجيع والحفز:** يعد التشجيع المستمر للمنسويين داخل المدرسة نظير قيامهم بأعمال متنوعة وتأديتها بكفاءة سيؤدي زرع الثقة، وتدعيم أدائهم المنشود. كما أن هذا التشجيع والتحفيز يلعب دوراً بارزاً في تحسين وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المدرسة واستمراريته يسهم في تطويرها. وحيث انه يعتمد اعتماداً كلياً على المنسويين وحماسهم للتطوير والتحسين؛ لذا يجب تعزيز حماسهم من خلال تقديم الحوافز الملائمة سواء معنوياً أو مادياً. ليخلق جو مرن من الثقة المتبادلة والتشجيع والتحفيز بالإضافة إلى الشعور بالانتماء للمدرسة من ناحية وبأهمية الدور المنوطين بالقيام به عند تطبيق البرنامج ((الشمري، ٢٠١٥: ١٢٦).

-الإشراف والمتابعة: يعد الإشراف والمتابعة من ضروريات تطبيق برنامج الجودة على فرق العمل المشكلة بهدف تعديل المسار الخاطئ والعمل على متابعة إنجازاتهم وتقويمها بشكل دوري إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة والتنسيق بين الأفراد والإدارات داخل المدرسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل. (القحطاني ، ١٩٩٣ : ٢١).

### التميز الإداري

تحرص كافة المؤسسات التربوية منذ النشأة على تحقيق أهدافها و رؤيتها الاستراتيجية لواقع ملموس لتحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضها على المؤسسة التربوية عديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة ومن أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المؤسسات التربوية على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد حتى يتم الوصول للأداء المتميز (غازي، ٢٠١٤ : ٨).

### مفهوم التميز الإداري:

يرى زايد (٢٠٠٥ : ٥) أن مفهوم التميز الإداري قد تضمنته العديد من الكتب والمراجع العلمية والدراسات والبحوث والمحاضرات الجامعية، وهذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور كل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري.

يشير مجمع اللغة العربية (١٩٨٥ : ٩٢٩) بأن مصطلح التميز في اللغة يشير إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وانفردوا وقوة التميز، قوة الحكم الفاصل والميز الرفعة.

كما يرى جاردنز (Gardens.2001, 145-147) أن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي، تردد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معان مختلفة. وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء المتمرسين باللغتين العربية والإنجليزية حول هذا المفهوم بعضهم اقترح التفوق ، وبعضهم اقترح التبريز، والامتياز والنجاح، والآخرون اقترحوا السمو. إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة لأنه ترجمة اللفظ المستخدم دولياً بعدما أنشئت مؤسسات عملية تحمل عبارة Centr of Excellence فاصطلح العلماء على أن يترجمها بالعربية المراكز المتميزة، وهناك بعض الكلمات في التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العليا ، المعالي.

كما أشار أوكلاند (Oakland,2001,3) إلى أن التميز الإداري هو القدرة على جمع وتنسيق عناصر: المنظمة وتفعيلها، بحيث تصل إلى أفضل الإنجازات التي تحقق رغبات وطموحات وتوقعات المنظمة وعناصرها".

وقد عرف السلمي(٢٠٠١: ٨٠) التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد بذلت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن التميز منذ نشر توم بيترز وريبرت واترمان(Peters & Waterman) كتابهما الشهير المعنون بـ"البحث عن التميز".

ويعرف الدويري (٢٠٠٦: ٣١) التميز الإداري بأنه "مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات".

ويشير راغب(٢٠١١: ٦٠) إلى أن الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها، والقدرة على بناء جملة من العلاقات الإنسانية بين أعضائها، وتعزيز روح العمل الجماعي، وإمكانية توفر الظروف الملائمة لأداء العمل، وأن تراعي الفروق الفردية عند توزيع الأعمال.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح إلى أن التميز الإداري هو كافة الممارسات والأعمال الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس الباحة بهدف تحقيق جودة عالية تميزها عن غيرها من الممارسات والأساليب التي تقدمها باقي المدارس الأخرى لمنسوبيها والمجتمع بأسره وفق معايير الجودة والتميز القابلة للقياس، وأن قائد المدرسة عليه أن يكون على دراية كاملة بالممارسات والأعمال الإدارية وبذلك العناصر وغيرها للوصول إلى التميز الإداري وخاصة فيما يتعلق بجانب إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم عناصر التميز الإداري.

### التميز الإداري في المؤسسات التعليمية :

يشير التميز لتفوق المدرسة بشكل مستمر على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات التعليمية، والارتباط مع طلابها وأولياء الأمور بعلاقات تفاعلية إيجابية بهدف الارتقاء بالمدرسة، فالتميز هو الكد في سبيل بلوغ أعلى ما يمكن أن تبلغه المؤسسة من أداء فيما يقوم به من عمل أياً كانت نوعية هذا العمل أو في أي مستوى من المستويات مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المؤسسات (جاردنز، ٢٠٠١: ٢١) وبذلك فالمدرسة كمؤسسة تعليمية تهدف إلى تحقيق التميز في كافة جوانب العمل المدرسي خاصة، وتهتم بجوانب التطوير، عند وقوفها على نقاط القوة والضعف.

وبما أن المدرسة تسعى إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز الإداري، فإن استراتيجية التميز من منظور المستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة من المدرسة تخدم أربع طبقات أساسية حددها الهواري ( ٢٠٠٠ : ٥٤ )، فيما يلي:

١. طبقة الخدمة الأساسية التي تلبي الأساسيات التي يحتاجها متلقى الخدمات التعليمية.
٢. طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضى متلقى الخدمات التعليمية مع المؤسسة كونها تفي بالاحتياجات كافة.
٣. طبقة الخدمة الموسعة التي ترضى متلقى الخدمات التعليمية بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
٤. طبقة الخدمة القصوى، وفيها يعيش متلقى الخدمات التعليمية غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

وهذا يعني أن التميز عامة والتميز الإداري لا يكون في جانب على حساب جانب آخر بل في المكونات الرئيسة والثانوية من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي قد تؤثر على أداء المدرسة في المستقبل وتعد شيئاً أساسياً وجوهرياً، وهذا يتطلب من القيادات الإدارية صاحبة القرار بذل الجهود المكثفة لتوفير مسارات متكاملة للتقويم والتحسين المستمر والذي يسهم في تحقيق النجاح المتميز ويخلق بيئة تنافسية مع من حولها من المؤسسات التعليمية ذات التخصص نفسه، ولاسيما في ظل الظروف والتحديات العالمية والمحلية المتمثلة في كثرة المدارس الحكومية والأهلية وزيادة الطلب على التعليم وازدياد سرعة التغيير التكنولوجي (شحاذة، ٢٠١٤ : ٤١٣). أي أن التميز يتم بشكل مؤسسي وليس فردي.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

سعت دراسة صالحه عيسان، وفائزة الشيدي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان ، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في تطوير استبانة في إدارة الجودة الشاملة وكشفت النتائج وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية، وشئون المتعلمين، والتخطيط، ودرجة متوسطة لمجالات المنهج الدراسي، التعليم والتعلم، الموارد البشرية، الموارد المادية، المجتمع المحلي، ووجود فروق لصالح الإناث، والمعلم الأول في جميع المجالات.

وهدف دراسة مسلم (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكشفت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، المؤهل، سنوات الخبرة).

في حين هدفت دراسة الشورى وأبو ناصر، والأفطش (٢٠١٨) إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، وكشفت النتائج إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية كبيرة ككل، وكبيرة في مجال الموارد المادية وبيئة التعلم، وتقويم أداء الطلبة، والموارد البشرية، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، والخطط والبرامج الدراسية، ومتوسطة في مجال القبول وشئون الطلبة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والحاكمة والإدارة.

وهدف دراسة وفاء الزبيدي (٢١٠٥) إلى الكشف عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الأساسي من وجهة نظر القائمين على العملية التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت النتائج أن جميع أفراد العينة وافقوا بصورة كبيرة على أهمية رسم سياسة واضحة لإدارة المدرسة تتعلق بدورها في مراحل ونشر تطبيق الجودة الشاملة، والتوعية بمفهوم الرؤية والرسالة للتعليم الأساسي، وإعداد قواعد بيانات داخل المدرسة عن (العاملين، الطلاب، البرامج).

وهدف دراسة الجرايدة، وسالمة الفارسي (٢٠١٥) إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الشرقية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، وكشفت النتائج أن درجة توافر متطلبات الجودة تراوحت بين قليلة ومتوسطة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة قعايمة (٢٠١٤) إلى تعرف مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء بالأردن من وجهة نظر مديريها، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الاستبانة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (الخبرة، والتخصص)، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### المحور الثاني : دراسات سابقة تتعلق بالتميز الإداري.

هدفت دراسة هند الصعيدي (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومساعدتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت النتائج إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات التعليم في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة، كما كشفت النتائج إلى أن الصعوبات التي تحد من التميز كانت كبيرة.



وسعت دراسة ابن حارب (٢٠١٧) إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في إمارة الشارقة بالإمارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وكشفت النتائج أن اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (التخصص، والخبرة).

وسعت دراسة حنان الغامدي (٢٠١٧) إلى تحديد درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكشفت النتائج أن درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة كانت بدرجة متوسطة، وجاء مجال التميز الإداري والثقافة المؤسسية بالمرتبة الأولى بدرجة كبيرة، ومجال إدارة الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر)، ووجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، ووجود فروق لصالح الحاصلات على دورة تدريبية فأكثر.

وسعت دراسة العجمي (٢٠١٧) إلى الكشف عن تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج في محور نظر اختيار مدير المدرسة ومتطلباته جاءت فقرة "يتقبل النقد والرأي المخالف" في الترتيب الأول بدرجة كبيرة، وفي مجال البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل التميز جاءت فقرة "توفر التشجيعات المناسبة لجميع العاملين" في الترتيب الأول بدرجة كبيرة، وكشفت النتائج عدم وجود فروق ترجع لمتغير (عدد سنوات الخبرة) ووجود فروق لصالح الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الجودة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

**بعد عرض الدراسات السابقة، يتضح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية على النحو التالي:**

- تنوعت أهداف دراسات المحور الأول المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث هدف بعضها إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بوجه عام؛ مثل دراسة صالحه عيسان، وفائزة الشيدي (٢٠١٨)، ودراسة مسلم (٢٠١٨)، ودراسة الشورى وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الغامدي (٢٠١٤)، وهدف البعض الآخر إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة مثل دراسة وفاء الزبيدي (٢١٠٥)، ودراسة الجرايدة، وسالمة الفارسي (٢٠١٥)، في حين هدفت دراسة قعايمة (٢٠١٤) إلى الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر مديريها.

- في حين هدفت دراسات المحور الثاني التميز الإداري إلى التعرف على درجات التميز الإداري بوجه عام؛ حيث هدفت دراسة هند الصعدي (٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم ومساعدتهم، وسعت دراسة ابن حارب (٢٠١٧) إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء، وسعت دراسة الأحمد (٢٠١٧) إلى الكشف عن تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، وسعت دراسة حنان الغامدي (٢٠١٧) على تحديد درجة توفر متطلبات إدارة التميز،
- اتفقت الدراسة الحالية في عينة الدراسة مع دراسة مسلم (٢٠١٥) ، ودراسة الغامدي (٢٠١٤) والتي كانت عينتها من المعلمين.
- واختلفت مع باقي الدراسات السابقة في عينتها والتي كانت عينتها من مديري المدارس والمشرفين، والإداريين والمعلمين والمعلمات، مثل دراسة عيسان، والشيدي (٢٠١٨) التي كانت من المعلمين والمشرفين، ودراسة الشورى وآخرون (٢٠١٨) من العمداء، ورؤساء أقسام، وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات السعودية، ودراسة حنان الغامدي (٢٠١٧) من المديرات والمعلمات، ودراسة دراسة خفاجي (٢٠٠٩) المديرات والمشرفات.
- اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي الذي يناسب تلك النوعية من الدراسات الإنسانية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

تم في الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بصورته الارتباطية لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس البنين في المراحل التعليمية الثلاث؛ الابتدائية والمتوسطة والثانوية بإدارة تعليم الباحة، والذي يقدر عددهم بـ ( ٣١٧٨ ) معلماً حسب إحصائيات مكتب الإدارة العامة للتعليم بالباحة في العام الدراسي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ،

### عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبانة عن طريق الإدارة العامة للتعليم بالباحة إلكترونياً، وقد بلغت نسبة الاستجابات للعينة (٣٤١) معلماً يمثلون (١٠.٧%) من المجتمع الكلي.

## أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة بناء على الأدب النظري، والدراسات السابقة مثل دراسة الشوا (٢٠١٦)، ودراسة قعايمة (٢٠١٤)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها المعدلة قبل النهائية على (٧١) فقرة موزعة على تسع مجالات،

## صدق الأداة :

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين؛ هما :

١- صدق المحكمين أو الصدق الظاهري: وذلك بعرضها على مجموعة من أساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية الإسلامية، والقياس والتقويم في الجامعات السعودية وإدارة التعليم بالباحة وعددهم (١٥) ، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وقد تم الأخذ بتعديلات السادة المحكمين

٢-الصدق البنائي : للتأكد من الصدق البنائي لفقرات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (٣٠) معلما من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة، تم اختيارهم بصورة عشوائية، وكانت جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ومستوى دلالة (٠.٠٠٥) وهذا يطمئن الباحث إلى صدق البناء الداخلي لفقرات الاستبانة.

## ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة في المحور الأول والثاني تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي بين الفقرات من خلال معامل ثبات ألف كرونباخ، وقد بلغت معاملات ألفا كرونباخ للثبات لتوفر متطلبات إدارة الجودة، والتميز الإداري، تراوحت بين (٠.٤٧٩، ٠.٨٠٤) وهي معاملات مرتفعة في معظمها، مما يدل على أن فقرات الاستبانة لها معدلات ثبات عالية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تم في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال عرض النتائج، وتفسيرها ومناقشتها، وذلك على النحو التالي:

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها :

ما درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟.

وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لاستجابات عينة الدراسة لمجالات المحور الأول متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والنتائج التالية توضح ذلك.

**جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
٢	الموارد البشرية	٣.٤٣	١.٠٣	١	كبيرة
١	متطلبات إدارية وتنظيمية	٣.٦٠	١.٠٠	٢	كبيرة
٤	الفعاليات التعليمية	٣.٢٠	١.٠٦	٣	متوسطة
٣	المتطلبات المادية	٣.٢٠	١.٠٨	٤	متوسطة
٥	الدعم المجتمعي للمدرسة	٢.٥٩	١.١٤	٥	قليلة
	الكلية	٣.٢	١.٠٦		متوسطة

يبين جدول (١) أن المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المعلمين جاءت بين ( ٢.٥٩ - ٣.٤٣ ) ، حيث جاء المجال الثاني " الموارد البشرية " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ( ٣.٤٣ ) ، ودرجة توفر كبيرة ، بينما جاء المجال الخامس " الدعم المجتمعي للمدرسة " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٢.٥٩ ) ودرجة توفر قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول ككل ( ٣.٢ ) ودرجة توفر متوسطة.

ويفسر ذلك بأن المعلمين يرون أن المتطلبات المحققة لا ترتقي لتطلعاتهم، حيث عمدت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منذ عام ١٤٢٠هـ في تطبيق تجربتها مع إدارة الجودة الشاملة في مركز الملك فهد للجودة.

وقد جاء المجال الثاني " الموارد البشرية " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ( ٣.٤٣ ) ، وبمستوى مرتفع، ويعزى هذا على مدى حرص وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى الاستثمار في العنصر البشري، ووضع ميزانيات خاصة لمراكز التدريب في سائر إدارات المناطق التعليمية.

بينما جاء المجال الخامس " الدعم المجتمعي للمدرسة " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٢.٥٩ ) وبمستوى قليل، ويعزى ذلك إلى عدم وجود تعاون حقيقي بين المدرسة والمجتمع المحلي، وهذا يؤثر سلبياً على مستويات الطلاب التحصيلية، والتربوية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مسلم (٢٠١٨) والتي كشفت أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية كانت متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة صالحه عيسان، وفائزة الشيدي (٢٠١٨) والتي كشفت وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها :

ما درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين؟.

وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لاستجابات عينة الدراسة لكل مجال من المحور الثاني التميز الإداري ، والنتائج في جدول (٢) توضح ذلك.

### جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور التميز الإداري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
٤	خدمة المجتمع ورضا المستفيدين	٣.٥٩	٠.٩٥	١	كبيرة
٣	الإدارة الإلكترونية	٣.٤٦	١.٠٦	٢	كبيرة
١	إدارية وتنظيمية	٣.٤٥	١.١٢	٣	كبيرة
٢	الموارد البشرية	٣.٣٥	١.٠٤	٤	متوسطة
	الكلية	٣.٤٦	١.٠٤		كبيرة

يبين جدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لمجالات محور التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بين ( ٣.٣٥ - ٣.٥٩ ) ، حيث جاء المجال الرابع " خدمة المجتمع ورضا المستفيدين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ( ٣.٥٩ ) ، وبدرجة تحقق كبيرة ، بينما جاء المجال الثاني " الموارد البشرية " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٣٥ ) وبدرجة تحقق متوسطة ، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل ( ٣.٤٦ ) وبدرجة تحقق كبيرة.

وأظهرت النتائج أن المجال الرابع " معيار خدمة المجتمع ورضا المستفيدين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) ، وبمستوى مرتفع . ويعزى ذلك لإدراك المعلمين بالمملكة العربية السعودية بأهمية رضا المستفيد، وأن ذلك المطلب من أهم مطالب تحقيق التميز الإداري.

بينما جاء المجال الثاني الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة إلى إدراك المعلمين لأهمية معيار خدمة المجتمع والإدارة الإلكترونية، والجوانب الإدارية والتنظيمية، وأنها تختل مرتبة متقدمة في تحقيق التميز الإداري،

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة هند الصعدي (٢٠١٨) التي كشفت أن واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ومساعدتهم متوسطة في جميع المجالات في تحقيق التميز الإداري.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها :

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، ودرجة تحقيق التميز الإداري لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معاملات الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التميز الإداري المجالات والدرجة الكلية على النحو التالي :

### جدول ( ٣ ) معاملات الارتباط بين مجالات متطلبات إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التميز الإداري والدرجة الكلية

الدرجة الكلية للتميز الإداري	مجالات التميز الإداري				المتغير	مطلوبات إدارة الجودة الشاملة
	خدمة المجتمع ورضا المستفيدين	الإدارة الإلكترونية	الموارد البشرية	إدارية وتنظيمية		
٠.٨٥٣**	٠.٧٨٩**	٠.٧٥٥**	٠.٩١٩**	٠.٨٤٤**	مطلوبات إدارية وتنظيمية	مطلوبات إدارة الجودة الشاملة
٠.٨٥٣**	٠.٨٨٠**	٠.٧٢٨**	٠.٨٢٣**	٠.٨٥٠**	الموارد البشرية	
٠.٧٧١**	٠.٧١٧**	٠.٧٠٣**	٠.٧٣٩**	٠.٧٤٣**	المتطلوبات المادية	
٠.٨٧٠**	٠.٨٠١**	٠.٧٦٦**	٠.٨٥٩**	٠.٨٤٩**	الفعاليات التعليمية	
٠.٨٥٨**	٠.٦١١**	٠.٥٥٦**	٠.٦٦١**	٠.٦٤٣**	الدعم المجتمعي للمدرسة	
٠.٨٩٧**	٠.٨٣٢**	٠.٧٨٦**	٠.٨٧٢**	٠.٨٨٠**	الدرجة الكلية لمتطلبات الجودة	

يتضح من جدول (٢٨) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٥٦ - ٨٩٧) ، بين مجالات المحور الأول متطلبات إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور، وبين مجالات المحور الثاني معايير التميز الإداري والدرجة الكلية للمحور ؛ مما يعني أنه كلما كان درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال، كلما تمتع الفرد بمعايير التميز الإداري.

ويعزى ذلك لإدراك مجتمع الدراسة لمدى الارتباط بين متطلبات الجودة الشاملة والتميز الإداري، فلا تميز بلا جودة، ومن معايير ومتطلبات الجودة تحقيق التميز في جميع المجالات. ويفسر ذلك بأن :

- أن الجودة الشاملة تحرص على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات.
- أن الجودة الشاملة تتضمن تميز المنتج والخدمة، وتميز طريقة الأداء.
- أن الجودة الشاملة تكمن في أن المنظمة تقدم المنتج أو خدمة التي تحقق أهداف الزبون الذي يسعى للحصول على الأداء الأفضل وبالتالي نيل رضا، وتلك أهم خصائص التميز الإداري ومتطلباته.

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

#### أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة توفر متوسطة حيث جاءت بمتوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري (١.٠٦)، حيث جاء المجال الثاني " الموارد البشرية " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٣)، بدرجة توفر مرتفعة، بينما جاء المجال الخامس " الدعم المجتمعي للمدرسة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٢.٥٩) وبدرجة توفر قليلة.
- أن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقق كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (١.٠٤)، حيث جاء المجال الرابع " خدمة المجتمع ورضا المستفيدين " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ( ٣.٥٩)، بدرجة تحقق كبيرة، بينما جاء المجال الثاني " الموارد البشرية " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( ٣.٣٥) وبدرجة تحقق متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لمدارس منطقة الباحة، ودرجة تحقيق التميز الإداري لقادة المدارس في جميع المجالات والدرجة الكلية (٠.٨٩٧).

### ثانياً: توصيات الدراسة:

#### في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- العمل على رفع درجة توفر متطلبات الجودة الشاملة في مجال الدعم المجتمعي للمدرسة وذلك عن طريق وضع خطط استراتيجية تضمن مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية والتربوية.
- ٢- العمل على تعزيز معايير الموارد البشرية؛ حيث أن من متطلبات الجودة الشاملة التنمية البشرية لسائر العناصر البشرية.

- ٣- العمل على تعزيز العمل على تعزيز المعايير المقننة لإدارة العمليات في المدرسة مثل ( إدارة الجودة، الصحة المهنية، الإدارة البيئية).
- ٤- إعداد آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والرفع بها للإدارة العليا.
- ٥- ضرورة تعزيز البنية المعلوماتية والإنترنت لمساعدة للعاملين بالمدرسة للقيام بأعمالهم.
- ٦- توفير حوافز تشجيعية للمعلمين على الابتكار والإبداع في التعليم.
- ٧- العمل على مشاركة المجتمع المحلي ممثلا في رجال الأعمال في تطوير المدرسة وتوفير الأجهزة لها .
- ٨- عند وضع الخطط يجب مراعاة وضع بدائل استراتيجية للتصدي للمخاطر المحتملة.



## قائمة المراجع

### أولا : المراجع العربية:

ابن حارب، عبد الله سلطان (٢٠١٧). اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في إمارة الشارقة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، ١٤٥-١٦١.

الخطيب، أحمد ؛ الخطيب ، ورداح ( ٢٠٠٦م). "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية"، ط٢، الأردن: عالم الكتب الحديثة.

آل مداوي، عبير محفوظ (٢٠٠٧). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء، القاهرة.

جاردنز، وجون (٢٠٠١م) التميز والموهبة والقيادة ، (ط١) ، (ترجمة: محمد محمود رضوان ) القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع.

الجرايدة، محمد سليمان، الفارسية، سالمة بنت نصيب (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد (٢٩)، العدد (١١٦)، ٣٢٣-٣٦٦ .

أبو مسامح، أحمد عبد الكريم (٢٠١٥) . درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، ( رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

جودة، محفوظ أحمد(٢٠٠٦م). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.

الحريري، رافده عمر (٢٠١٠م). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٥م). الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

خفاجي، سميه بنت عمر محمد (١٤٣٣هـ). تطبيق ممارسات معايير التميز الإداري للكفايات القيادية من قبل منسوبات إدارة مدارس رياض الأطفال والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

درويش، عبد الكريم أبو الفتح (٢٠٠٦م). إدارة الجودة بين الجودة ونماذج التميز بين النظرية والتطبيق، مجلة الفكر، الشارقة، المجلد (١٥)، العدد (١).

الدويري، غسان غريب سعد (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

راغب، راغب احمد (٢٠١١م) القيادة التربوية في القطاع المدرسي، عمان : دار البداية للنشر والتوزيع.

زايد، عادل (٢٠٠٥م). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية القيادية .

الزيدي، وفاء بنت محمد (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الأساسي من وجهة نظر القائمين على التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٣ (١٦٣)، ٢٩٧-٣٤٢.

زين الدين، فريد عبد الفتاح (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر.

شحادة، يوسف يعقوب (٢٠١٤م). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد بالعراق، ع (١٠٩)، ٤٣٠-٤٠٥.

الشوا، عفت ياسر (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشوري، محمد أحمد، أبو ناصر، فتحي محمد، الأقطش، ألاء يحيى (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية، الأردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (١)، ٢٦٣ - ٢٧٩ .

الشمري، محمد هير (٢٠١٥م). "إدارة الجودة الشاملة ودورها في الارتقاء بالعمل". مجلة القراءة والمعرفة مصر ع (١٦٧)، ١١٧ - ١٣٦

الصعيدي، هند أحمد (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدرء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٤ (١٩)، ١٥٥-٢٢٥.

الطس ، فيصل بن محمد عمر (١٤٣٠هـ). آراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.

الصادق، حصة (٢٠٠٣)، مدى توافر قيم ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، كلية التربية، جامعة حلوان.

علي، حافظ عمر خالد (٢٠١٥) . مهارات التميز الإداري : دراسة تحليلية، السودان، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (٢)، ٢٢٦ - ٢٥٦ .

عيسان، صالحه عبد الله؛ و الشيدي، فائزة أحمد (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان ، عمان، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٢ (٢)، ٢٦٢ - ٢٨١ .

عشبية ، فتحي درويش (٢٠٠٠). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة (٣٣) لمجلس اتحاد الجامعات العربية اللبنانية، بيروت (١٧-١٩) ، ٥٢٠ - ٥٦٠.

عقبلي، عمر وصفي (٢٠٠٠م). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، ٣ (١٨)، ٣٣٨-٣٧٣.

غازي، علي علي (٢٠١٤م). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة القائد الناجح، سلسلة التميز، ع(٣)، ٨-١٢.

الغامدي، حنان لافي (٢٠١٧). درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.

الغامدي، محمد أحمد على آل مفرح (٢٠١٤م). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة الباحة.

قادة ، يزيد (٢٠١٢م). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣م). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي: مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة ٣٢، إبريل ١٩٩٣، ٧-٣٩.

قعائمة، علايا محمد (٢٠١٤م). مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر مديريها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جريش، الأردن.

الكردي، أحمد (٢٠٠٤م). الإدارة المدرسية الحديثة ، ط (١) ، القاهرة: عالم الكتاب.

اللجنة العلمية (١٤٣٦هـ). الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز الإداري، طبعة مطوره (الأولى)، الدورة (٦) ، وزارة التربية والتعليم، الأمانة العامة.

محمد، عاصم أحمد (٢٠١٧م). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد (٤٨)، ٣٥٣-٣٩٢.

مرعي، محمد مرعي (٢٠٠٢م). مهارات التميز الإداري في القيادة القيادية، ط١، دمشق : دار حازم للطباعة والتوزيع والنشر.

مسلم، رامي محمد (٢٠١٨م). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.

المملكة العربية السعودية (٢٠٠٨م). قسم الجودة الشاملة، الخطة الاستراتيجية لمشروع تطبيق الجودة الشاملة على العمليات الإشرافية، الرياض : الإدارة العامة للإشراف التربوي.

الموسوي ، نعمان محمد صالح ( ٢٠٠٣ ). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية، ١٧ (٦٧) ، جامعة الكويت ، الكويت، ١١٨-٨٧.

هلال، محمد عبد الغني حسن(٢٠٠٥م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

### ثانيا المراجع الأجنبية:

Rhodes, A.(1992). “On the Reads to Quality”, U.S.A: Journal of Education Leadership, Vol, 49, No 6.

Oakland ,J.(2001).Tatal Organizational Excellence: Achieving World-class Performance .USA :Butterworth- Heinemann.