

مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

عبد الله بن جويعد بن عايض المصاريير*

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، ومعرفة متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، ومعرفة أبرز معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداةً لجمع البيانات لمناسبتها لمجتمع الدراسة والمكُون من مجموع مشرفي الإدارة المدرسية الابتدائية في التعليم بمدينة الرياض، التي طُبِّقَتْ على عينة الدراسة البالغ عددها (54) من مشرفي الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم يشجّع العلاقات الإنسانية في المدرسة، ويُجِّق المعلمين بدورات في إدارة الجودة الشاملة، ويُفَوِّض الصلاحيات وينشر الثقافة. وكانت معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي نقص في الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وضعف إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية.

The extent to which primary school principals apply TQM standards in education in Riyadh from the point of view of school administrators

Abdullah bin Joaid Al-masarir

Abstract:

Study entitled "The importance of implementing the principals of elementary schools to the standards of comprehensive quality management on education at Riyadh city from the point of school management supervisors view.

The study aimed at knowing the degree of implementing the principals of elementary schools principals to the standards of comprehensive quality management on education at Riyadh city from the point of school management supervisors view, knowing the requirements of implementing the standards of comprehensive quality management of education at Riyadh city from the point of school management supervisors view, knowing the most of obstacles on implementing standards of comprehensive quality management of education at Riyadh city from the point of school management supervisors view.

The researcher has utilized the analytical descriptive methodology, questionnaire as the tool to collect the data that appropriate to the population of study which consisting of the total of elementary school management supervisors on education at Riyadh city. The sample of study has been conducted on (54) supervisor of the school management in elementary school at Riyadh city. **The most results of**

study:The virtual fact to implement the principals of elementary schools to the standard of comprehensive quality management in education, encourages the humanitarian to relations in schools, attends the teachers with courses on comprehensive quality management, delegation of powers and spreads the culture. One of obstacles on implementing the elementary school managers to the standards if comprehensive quality management in education, is shortage of qualified staff on the field of comprehensive quality management, weakness of participation the schools principals on taking decision about the implementation of comprehensive quality management.

المقدمة:

شهدت نُظم التعليم ومناهجه تحديات كبيرة في النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة للتطور المعرفي الهائل، والثورة التكنولوجية في المجال الصناعي، وتكنولوجيا الاتصال؛ مما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في مجال التربية والتعليم لمواكبة تلك التطورات وتعقيدها وكان من أحدث تلك الاتجاهات الدعوة إلى تبني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم وإداراته بعد تطبيق هذا الاتجاه في عمل المؤسسات الإنتاجية، والخدمية، وتحقيقها نجاحات كبيرة، وقد أصبحت الجودة تمثل حياة العصر وثقافته.

إن تأسيس نظام الجودة في التعليم يُعد عملية إنتاجية تتعامل مع الإنسان، ويشكّل عنصرًا رئيسًا فيها، كما يجب أن تكون المنتجات في المؤسسة الإنتاجية الصناعية، أو الخدمية متميزة، ويجب أن يكون خريج المؤسسة التعليمية متميزًا، وأن تكون الخدمات التي تقدمها للمتعلمين، والمجتمع مميزة (فتح الله، 2007م، ص40).

إن الجودة في التعليم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، لذا دأبت المجتمعات المتقدمة، وبشكل مستمر، على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي

باحياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل ومع المداخل التطويرية للتطوير الكلي لتطبيق الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم العام (البكر، 2001م، ص 83).

وتعني جودة التعليم تحقيق جودة المخرجات ووضع وتنفيذ العمليات الإدارية المناسبة لتقييم عملية الإنجاز، والمدى الذي يتم تحقيق الأهداف وتقييم عملية الإنجاز، والمدى الذي عنده تحقيق الأهداف (شعلان، 2011م، ص 67).

وتعد الجودة الشاملة (Total Quality) من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة، والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، على يد العالم ديمينج (Edward Deming) الذي لُقِّبَ بأبي الجودة الشاملة، ونظرًا إلى النجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التربوية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم العام للحصول على نوعية أفضل من التعلُّم، وتخرُّج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وأصبح عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة في تزايد مستمر، في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت ومصر، التي بدأت في تطبيق هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية (نشوان، 2004م، ص 89).

وتعد إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية لإحداث التغيير، والتطوير، وتحقيق الجودة، فلقد أثبتت جدواها وفعاليتها في ميدان الصناعة والإنتاج، ثم تبنتها مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة؛ لأنها أفضل طريقة لإدارة التعليم.

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) كما يذكر هيكلسون ولوفيليس «هي مجموعة من المبادئ العريضة التي تبين الثقافة التنظيمية الأساسية، والممارسات والإجراءات التي يجب توافرها في أي

منظمة تركز على الجودة»، وتطبيقها استطاعت مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة، كما توضح فريد وكولغمان «أن تحسن الأداء الأكاديمي والإداري بها، يتمثل في زيادة الفعالية التنظيمية، وخفض النفقات والتكاليف، وارتفاع الروح المعنوية ومشاركة أكبر للموظفين في تطبيق الجودة، وتحسن الاتصالات، وتحقيق رضا أكبر عدد من المستفيدين في المدرسة» (الحربي، 1422هـ، ص5).

وترجع أصول الجودة بمفهومها الحديث إلى مجموعة من الرؤا الأوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة في دفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أهم رؤا الجودة الشاملة، ديمنغ من الأخصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة، وهو أمريكي وأستاذ في جامعة نيويورك، يلقب بأنه أبو ثورة الجودة الشاملة. وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمنغ المعروفة ويعتبر ديمنغ من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة. بينما يُعد جوزيف جوران المعلم الأول للجودة في العالم، معتقداً بقوة التزام الإدارة العليا في دعم الجهد الخاص بالجودة، وقد نادى بتبني فكرة فرق العمل التي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، وترجم أفكاره في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة للجودة، وهي: تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة. أما فيليب كروسبي فأكد على التزام الإدارة والعاملين في تحسين الجودة، كما أن كلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، ويرى أن السبب هو عدم القيام بالعمل الصحيح من أول مرة. ولقد حدد كروسبي ثوابت الجودة المشهورة في أن الجودة هي الملائمة للمستهلكين. وقد قدّم كروسبي برنامج عمل يمكن اعتماده نموذجاً يهدف إلى الخلو من العيوب، يقوم على رؤية فحواها أنه من الممكن القيام بعمل خال من الأخطاء من خلال اعتماد نموذج وقائي لمنع حدوث منتجات أو خدمات تحتوي على عيوب. كما تاجوكي حقق نجاحاً كبيراً في حركة الجودة في اليابان من خلال استخدامه الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما جعله حائزاً على جائزة ديمنغ في مجال الجودة في اليابان عام 1960م وقد نظر إلى الجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل حيث تركز عمله على استخدام الأساليب الإحصائية في

تحسين الجودة وخاصة جودة تصميم المنتج، وقد نظر تاجوكي إلى الجودة على أنها تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة، وقد أثبت مدخل تاجوكي في الجودة أنه ذو فاعلية وقوة كبيرة في تقييم تصميم المنتج الجديد والعمليات الجديدة. (علوان، 2009م).

وعرّف ابن منظور في معجم (لسان العرب) كلمة «الجودة» بأن أصلها «جود»، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالشيء الجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984م، ص72)، وقد تعددت التعريفات لمعنى الجودة، تبعاً لتعدد جوانبها ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال استعراض بعض التعريفات:
عرف (يان بون وريك جريجز للجودة) بأنها معيار، أو هدف، أو مجموعة متطلبات، وهي هدف يمكن قياسه لا إحساس مهم بالصلاحية، وهي جهد من أجل التطوير وليست درجة معينة محددة للامتياز.

كما عرّف باديرو Badiru الجودة بأنها: مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج، أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها (عطية، 2007).
أما في النظام التعليمي فتعرف الجودة بأنها: نظام متكامل من مجموعة من المعايير والمواصفات والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها لتهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين (الفتلاوي، 2007م، ص53).

كما تعرف الجودة الشاملة بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات والوظائف والمخرجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستعمال الموارد المادية والبشرية المتاحة كافة، وهذا يتطلب هيمنة الالتزام والانضباط، واستمرارية الجهود؛ لمواجهة احتياجات وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضاهم (البادي، 2010م، ص28).

مما سبق يتضح أن تطور مفهوم الجودة يتجه من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء، وقد أدى ارتفاع تكلفة التعليم، وسوء نوعية بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل الذي يؤثر سلبيًا على معدلات التنمية إلى الاهتمام بضبط جودة التعليم الذي يعتمد على المبادئ الآتية (أخضر، 2007م):

- 1- اعتماد مواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق من إنجازها.
- 2- ضبط جودة التقييم من قبل الإدارة التربوية لتقديم خدمات متميزة.
- 3- التركيز على العمل الجماعي لتحقيق الجودة الشاملة.
- 4- اتخاذ القرار بناء على الحقائق.
- 5- تبني نظام متابعة تنفيذ إجراءات التدريب والتطوير التربوي والإداري.
- 6- تعزيز الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء لمهنة التعليم.
- 7- التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
- 8- التركيز على الوقاية بدلاً من البحث عن العلاج.
- 9- استناد الأداء الوظيفي إلى منع حدوث الأخطاء.
- 10- كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية، والتركيز على التعرّف على احتياجاتهم والسعي إلى تحقيقها.

وأصبحت الجودة شعارًا ومطلبًا، وأصبحت المؤسسات التعليمية تحت ضغط كبير لاستعمال الجودة معيارًا للمنتج التعليمي؛ نتيجة للتوجه الداخلي نحو الجودة باعتبار التعليم استثمارًا وليس استهلاكًا.

ويُعرّف المعهد الوطني الأمريكي معايير الجودة في التعليم بأنها «قاعدة المعرفة التي يستعملها خريج العملية التعليمية في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل، من خلال وظائف العملية الإدارية وهي (التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار)».

هناك عدد من الفوائد والمميزات التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم، وتتمثل في الآتي (البادي، 2010م، ص110):

1. ضبط النظام الإداري في المؤسسة التعليمية وتطويره.
 2. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات.
 3. ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم، والتقليل منها، ووضع الحلول لها.
 4. زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة التعليمية.
 5. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور، والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية.
 6. تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
 7. رفع مستوى الطلاب، وتنمية اتجاهات أولياء الأمور الإيجابية نحو المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- وهناك جملة من الأهداف لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة أهمها: خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه، إشراك جميع العاملين في التطوير، متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات، تقليل الوقت والمهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء، إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء (الهوش، 2013م، ص125).

أما في المملكة العربية السعودية فقد اشتملت وثيقة سياسة التعليم على معايير الجودة الشاملة التي جاء بها الإسلام، وتناولت بعض التجارب العالمية، وقد أورد العصيمي (2007م) في

دراسته بعنوان «أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية»، أنه يوجد أساس إتقاني تقوم عليه سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال مراعاة الأسس التي تقوم عليها السياسة التعليمية لأسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، عن طريق بث مواد السياسة التعليمية الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإتقان العمل، ودمجها لمفهوم الجودة الشاملة بالقيم الدينية والأخلاقية السائدة، فضلاً عن تبنيها لقيم العمل الجماعي والتعاوني.

ويشير الأملعي (2009م) إلى أن وثيقة سياسة التعليم، قد أشارت في المواد رقم (2، 3، 5، 6) إلى ما سوف تحققه الجودة التعليمية من عوائد تنمية بشرية واقتصادية واجتماعية، وتقديمها باعتبارها أهدافاً تربوية وتعليمية يمكن قياسها، وكما تشير المواد رقم (10، 11، 14، 23) كذلك إلى مشاركة العاملين وفريق العمل في تحديد المشكلات وحلها واتخاذ القرارات، أيضاً تحديد رؤية مستقبلية واضحة للتربية والتعليم، ووضع أهداف عامة وبعيدة المدى تحقق هذه الرؤية أو الغاية في المواد رقم (4، 26، 28). بينما تحقيق سائر احتياجات نمو الطالب المختلفة، واحتياجات القائمين على الميدان التربوي والعاملين فيه، وحاجات المجتمع والدولة وخطط التنمية، ومراعاة الاحتياجات والتوقعات المستقبلية لسائر العملاء والمستفيدين من التربية والتعليم يتجلى ذلك في المواد رقم (8، 9، 15). فضلاً عن تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم أثناء الخدمة، وإفساحها المجال لتطبيق تجارب العاملين والمستفيدين الخاصة ورعايتها وتطويرها أشارت إليه المواد رقم (7، 25) (الأملعي، 2009م، ص45).

كما أنه لا يوجد أسلوب واحد متفق عليه بين الباحثين والمهتمين جميعاً، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ولكن توجد خطوات أساسية يجب اتباعها، وهي على النحو الآتي:

1. أن تكون رسالة المؤسسة التعليمية واضحة، وأن تتضمن إستراتيجيات، وخطط المؤسسة، وأهداف إدارة الجودة الشاملة داخلها لتدريب العاملين على تنفيذ برنامج تحسين الجودة ونشر ثقافة الجودة.

2. تحديد معايير لقياس جودة المخرجات التعليمية، بعد دراسة رغبات واحتياجات المستفيدين من خدمة التعليم، سواء كانوا أفرادًا أم قطاعات حكومية، أم قطاعًا خاصًا، وذلك بعد حصر هذه الجهات.

3. تدريب القادة والمسؤولين في وزارة التربية، على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة، حتى يوجد المدير القادر على اتخاذ القرار في أعلى الهرم، وحتى يتم قبول هذا المفهوم على كافة المستويات، ويلقى الدعم الكافي لقبوله.

4. تشكيل مجلس للجودة يشرف على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

5. إعداد دليل الجودة الشاملة وتوزيعه.

6. التطبيق الفعلي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بعد اختيار التوقيت المناسب وفقًا للمراحل المتعارف عليها، على أن يكون محددًا في كيفية التنفيذ، وكيفية تفويض الصلاحيات للأفراد، والإجراءات العملية لتسهيل تطبيق البرنامج.

7. تقييم ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة، وصولًا إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف.

8. مراقبة النتائج وتقييمها باستمرار للحفاظ على الكفاءة والاستعمال الأمثل للمصادر.

9. الحوافز، ومكافأة الموظفين، مع توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكافة الإدارات بالنظام التعليمي.

كما يمكننا تحديد مراحل تطبيق الجودة كما يأتي (البيلوي، 2006م، ص132):

1- خلق ثقافة الجودة.

2- اختيار المدخل المناسب للتطبيق.

3- إعداد الخطط التفصيلية.

4- توفير الموارد اللازمة.

5- مرحلة التنفيذ الفعلي.

6- مرحلة التقييم والمتابعة.

هناك عدد من الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الجودة الشاملة مجال التعليم الأساسي والثانوي، ومن هذه الدراسات ما يأتي:

دراسة الزهراني (2011م) التي هدفت إلى تحديد المعوقات الإدارية والمعوقات الفنية والشخصية والاجتماعية والثقافية التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة بمحافظة المخواة التعليمية في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمحافظة المخواة التعليمية. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة قام بتصميمها الباحث، وكانت عينة الدراسة مكونة من (79) مشرفاً تربوياً و(58) مشرفة تربوية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات الإدارية والمعوقات الفنية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات الشخصية التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمحافظة المخواة التعليمية جاءت بدرجة إعاقة كبيرة.

وهدف دراسة العارفة (1428هـ) إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام واستعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة المستعملة لجمع البيانات. ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك عدداً من المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة، منها ما يتعلق بالإدارة التعليمية. وعلاقتها بالمجتمع المحلي.

أما دراسة آل سحران (1428هـ) فهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة ومبادئها في الإشراف التربوي، التي يمكن تطبيقها بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على دور كل من مديري التربية التعليمية ومديري ومديرات الإشراف التربوي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإشراف التربوي، والتعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو التربية والتعليم ومديرو الإشراف التربوي عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي. حيث استعمل الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق مبادئ

الجودة الشاملة في الإشراف التربوي يمارس بدرجة متوسطة. إن ممارسة مجتمع الدراسة للعبارات التي تقيس الممارسة الفعلية لدور مديري التربية والتعليم ومديري الإشراف التربوي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كانت بدرجة كبيرة، وإن ممارسة مجتمع الدراسة للعبارات التي تقيس المشكلات التي يواجهها مديرو التربية كانت بدرجة متوسطة، وإن الممارسة الفعلية المرغوبة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة زامل (2006م)، إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات خبرته الإدارية، والمديرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كان «مرتفعاً»، وأن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين، حسب متغيرات جنس المدير لصالح الإناث، ومؤهله العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس، وتخصصه لصالح التخصص الأدبي، وسنوات الخبرة الإدارية لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وكذلك حسب متغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

أما دراسة الشرقاوي (2003م)، فقد هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في مدارس الثانوية العامة في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن التطور في التعليم قوامه تطوير في إدارته، والتعامل بموضوعية مع التغيرات والتحديات التي تواجه المجتمع، وكذلك الاستفادة من الجودة الشاملة لأنها مدخل إداري حديث، كما أظهرت النتائج ضرورة الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية، وضرورة منح تقدير للإنجاز، كما أكدت على ضرورة التدريب المستمر.

كما هدفت دراسة الغنام (1421هـ)، إلى تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية بوجه عام في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وقد استعملت الباحثة المنهج الوصفي لتحليل مهمات مديرة المدرسة الابتدائية الفعّالة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وتصميم أداة الدراسة (استبانة) استنادًا إلى مبادئ الفاعلية في أداء مديرة المدرسة من منظور الجودة الشاملة وتوظيف المقاييس الإحصائية لتحليل البيانات البحثية. وتوصلت الدراسة إلى إن أداء مديرة المدرسة يرقى بشكل عام إلى مستوى الإجابة من منظور مبادئ الجودة الشاملة في التعليم، كذلك أظهرت النتائج تميزًا في الأداء في مجال التخطيط وفاعلية في مجال متابعة التحصيل وتقويمه وكذلك في مجال اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية.

أما دراسة شريفة أبو عابد (2012م)، فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإشراف التربوي، حيث استعملت الباحثة المنهج الوصفي المسحي مستعملة الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على 202 من مشرفات مركز الإشراف التربوي ومساعدتهن، والمشرفات الإداريات والفنيات بإدارة الإشراف التربوية التابعة لها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى الغافري (2004م) دراسة هدفت للتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس وفقًا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي كانت بدرجة كبيرة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس، بينما وجود فروق في المجال المناهج الدراسية كانت لصالح الإناث، كما أنها توصلت إلى

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأداة ككل وكانت جميع الفروق لصالح الخبرة (11 سنة فأكثر).

بينما أجرى المخمري (2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذوات الصفوف 11-12 من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها. ناهيك عن تحديد دور متغيرات كل من النوع والخبرة العملية والمحافظة التعليمية والوظيفة. وتكونت من 229 مديراً ومعلمًا. واستعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذوات الصفوف (11-12) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوبها تمارس بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة تبعًا لمتغير النوع لصالح الإناث.

كما أجرى حجاج (2017م) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم الأساسي في ولاية كسلا بالسودان، ودورها في التنمية المستدامة في التعليم، مستعملًا المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة في التعليم الأساسي كانت بدرجة ضعيفة، وافتقار المدارس للتجهيزات والوسائل، وغياب مشاركة الطلاب في العملية التعليمية.

أما دراسة كورنين (2004م، Cornin) فقد هدفت إلى التعرف على مدى استعمال المدارس لمبادئ إدارة الجودة وعلاقتها ببعض المتغيرات وتكوّن مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إداريًا، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استعمال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن استعمال المدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية كان مرتفعًا.

مما سبق نلاحظ جوانب عدة من عرض الدراسات السابقة وما تناولته من موضوعات، وما استعملته من أدوات وما توصلت إليه من نتائج، حيث تنوعت الدراسات على المستوى العربي والأجنبي، واختلفت من حيث الموضوعات والمنهج المستعمل، والعينة، والمجتمع، فقد أشار معظمها إلى التعرف على واقع تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وأبعاده، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة، وتفسير النتائج، والمعالجات الإحصائية المناسبة المستعملة، أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيتمثل في كونها تتعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

مشكلة الدراسة:

تبذل المملكة العربية السعودية جهودًا كبيرة لرفع مستوى التعليم، مجارةً للثورة المعلوماتية التي غيّرت عالمنا المعاصر في أساليب الإنتاج وأنماطه بجملة من التحديات المعقدة، التي تتطلب جهودًا أكثر من مؤسسات التعليم لرفع معايير تحسين التعليم ونوعيته؛ لذلك كان لزامًا عليها وضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف إلى إدخال مفهوم الجودة الشاملة وإعادة النظر في النظام التعليمي برمته وتكييفه ليتوافق مع عصر المعلومات، وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها (التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية). ويعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي من أهم التجارب في الدول المتقدمة، ومن ذلك تجربة النظام التعليمي الياباني، وتجارب المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، فضلًا عن احتلال فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لبؤرة الاهتمام في جهود إعادة تشكيل التعليم في الدول المتقدمة، واعتبار إدارة الجودة الشاملة أداة لإعادة النظر في عمليات التعليم وطبيعة علاقاته وتفاعلاته، ورسم غاياته وإستراتيجياته (الجزعي، 1426هـ، ص 25-26).

وبالنظر إلى نظام التعليم السعودي، نجد أنه يعاني من القصور في تحقيق بعض أهدافه، وهذا القصور بعضه كلي، وبعضه الآخر جزئي، (المصوري، 1412هـ، ص 26-27)، وهناك من يرى

أنه قصور نوعي في بنية التعليم، ومحتواه، ورسائله، وطرائقه (السلوم، 1416هـ، ص 497)، ولتلافي هذا القصور فلا بد من تبني مبادرات طموحة، وإسناد الدور الأساسي للإدارة المدرسية في تجويد التعليم، ومواجهة هذه التغيرات ومواجهتها من خلال برامج تعليمية متميزة تطبق فيها الجودة ومعاييرها وإدارتها في الحقل التربوي؛ لذا جاءت مشكلة البحث لما وجده الباحث من اتجاه قوي لدى وزارة التعليم نحو تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية، في محاولة منها الارتقاء بالعملية التعليمية وهي أحد أهم الأساليب في جودة المخرجات، وتحسين العملية التعليمية مع بيان معوقات تطبيقها في مدارس التعليم الابتدائي وتحددت المشكلة بالسؤال الرئيسي الآتي: ما مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.
2. معرفة متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.
3. معرفة أبرز معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية: استمدت الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تناوله، وحدثته في الميدان التربوي، المتعلق بتطبيق مديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ومدى فعالية تطبيقها في المجال التربوي، باعتباره نظامًا يسعى إلى تحقيق التنمية والإصلاح الإداري بصورة مستمرة ومتلاحقة في أنها:

1-تفيد في تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الابتدائي بمدينة الرياض.

2-تفيد في تحديد أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الابتدائي بمدينة الرياض.

3-إيجاد حلول للمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة، وتعرض سبيل التطبيق في مدارسنا.

ب- الأهمية العملية: تلخص في النقاط الآتية:

- تسهم نتائج الدراسة في مساعدة المهتمين بالجودة التربوية والتعليمية، وأصحاب القرار، بما تقدمه من نتائج وتوصيات.
 - الاستفادة من العوامل المساعدة على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، والمتوفرة في بيئة التعليم العام.
- أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
2. ما متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
3. ما أبرز معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة؟

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالجوانب الآتية:

الحدود الموضوعية: يقتصر إجراء هذه الدراسة على موضوع «تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بمدينة الرياض» كما تحددها أسئلة الدراسة وأهدافها.

الحدود المكانية: يقتصر إجراء الدراسة على المدارس الابتدائية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مشرفي الإدارة المدرسية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من عام 1439/1440هـ.

مصطلحات الدراسة:

تعريف الجودة: هي مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج، أو الخدمة على إشباع حاجات معينة محددة بذاتها. (البادي، 2010م، ص 28).

وقد عرفها الباحث إجرائيًا بأنها: الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الجيد في إدارة المدرسة بالمرحلة الابتدائية.

مدير المدرسة: هو المسؤول الأول في مدرسته، والمشرف على جميع شؤونها، وهو القدوة الحسنة لزملائه وطلابه أداءً وسلوكًا. (وزارة التعليم، 1420هـ، ص 10).

مفهوم الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ والأساليب والوسائل الفنية والجهود والمهارات المتخصصة التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات، والوظائف، والمخرجات، والخدمات، والأفراد بالمنظمة، وذلك باستعمال الموارد المادية والبشرية المتاحة كافة، وهذا يتطلب هيمنة الالتزام والانضباط، واستمرارية الجهود؛ لمواجهة احتياجات

وتوقعات المستفيدين من المنظمة الحالية والمستقبلية، والعمل على تحقيق رضاهم. (البادي، 2010م، ص28).

وقد عرّفها الباحث إجرائيًا بأنها «القيام بالعمل بشكل صحيح على الوجه المطلوب، وكما ينبغي».

إدارة الجودة الشاملة (TQM): يعرّف تونكس إدارة الجودة الشاملة بأنها «اشتراك الإدارة والموظف والتزامهما بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته» (Tunks, 1992, p: 79).

وعرّفها الباحث إجرائيًا بأنها «مجموعة من العمليات التي تقوم على عدد من المبادئ، والمتطلبات الأساسية في تلبية حاجة المستفيدين، وتقديم التحفيز، والدعم المستمر، باستعمال الموارد المادية والبشرية كافة».

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث، وقد تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وقدرة الباحث على التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة وتصويرها تصويرًا كميًا من خلال جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع مشرفي الإدارة المدرسية الابتدائية في

التعليم بمدينة الرياض للعام الدراسي 1439-1440 هـ

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (54) من مشرفي الإدارة المدرسية الابتدائية في التعليم بمدينة الرياض للعام الدراسي 1439-1440 هـ. وفيما يأتي عرض المعلومات العامة لعينة الدراسة التي تختص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة (54) في الإجابة على الجزء الأول من الاستبانة، ثم تصنيفهم على النحو الآتي:

المتغير	الوصف	العدد	النسبة	المجموع
المؤهل	بكالوريوس	28	%52	54
	ماجستير	15	%28	
	دكتوراه	11	%20	
سنوات الخدمة	من سنة إلى أقل من 10 سنوات	19	%35	54
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	20	%37	
	أكثر من 15 سنة	15	%28	

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة، إذ إنها الأداة المناسبة لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة

من جزأين:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة.

المؤهل العلمي - سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: يشمل محاور الاستبانة، وقد تمت صياغتها بناء على أهداف وتساؤلات

الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة

في التعليم.

المحور الثاني: المتطلبات اللازمة لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة

الشاملة.

المحور الثالث: معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

مقياس أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اعتماد درجة التطبيق في الاستبانة على القياس الترتيبي للمتغيرات باستعمال المقياس الرباعي، بحيث يقابل كل عبارة من العبارات أربعة خيارات للإجابة، هي: (عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، وتتناسب مع الأوزان (4، 3، 2، 1) على التوالي، ولقياس مستوى تطبيق فقرات الاستبانة تم تطبيق المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الدرجة الأعلى - الدرجة الأدنى) ÷ عدد تدرجات المقياس = $4 - 1 = 3$ ÷ 4 = 0,75
وهو الفاصل بين المستوى والذي يليه. وبناء عليه، تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

جدول (2): توزيع للفئات وفق التدرج المستعمل في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية	من 3,25 إلى أقل من 4,00
متوسطة	من 2,50 إلى أقل من 3,25
منخفضة	من 1,75 إلى أقل من 2,50
منخفضة جداً	من 1 إلى أقل من 1,75

صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة كالآتي:

- جرى التحقق من صدق المحكمين للاستبانة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس، وبناءً على آراء المحكمين المختصين أُجريت التعديلات المتمثلة في الصياغة

اللغوية، واقتراح بعض المؤشرات الإضافية، أو حذف بعضها الآخر. فأصبحت الاستبانة مكونة من (30) عبارة.

• قيم الاتساق الداخلي بين كل فقرة، والمحور الذي تنتمي إليه، بالاعتماد على بيانات العينة الاستطلاعية وعددها 30 معلماً ومعلمة، ويوضحها الجدول (3). وتظهر النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لارتباط كل فقرة بمحورها، كما أن قوة الارتباط تراوحت بين المتوسط والعالي حسب تصنيف النجار وحنفي (2013)، حيث صنفا قيم الارتباط على النحو الآتي:

- من الصفر إلى أقل من 0.30: تمثل ارتباطاً ضعيفاً.
- من 0.30 إلى أقل من 0.70: تمثل ارتباطاً متوسطاً.
- من 0.70 إلى 1: تمثل ارتباطاً عالياً.

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة مع محورها (ن = 30).

معامل ارتباطها بالمحور الثالث	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور الثاني	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور الأول	رقم العبارة
0.48**	1	0.63**	1	0.54**	1
0.62**	2	0.54**	2	0.59**	2
0.55**	3	0.53**	3	0.45**	3
0.59**	4	0.55**	4	0.57**	4
0.59**	5	0.49**	5	0.56**	5
0.42**	6	0.59**	6	0.56**	6
0.59**	7	0.45**	7	0.34**	7
0.59**	8	0.48**	8	0.51**	8
0.48**	9	0.47**	9	0.39**	9
0.48**	10	0.46**	10	0.32**	10

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

الجدول أعلاه عبارة عن معاملات الاتساق لعبارات الاستبانة، فنجد أن جميع العبارات معامل ارتباطها طردي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)، مما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً ما، بين العبارات والدرجة الكلية للمحور في الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ثم حساب معامل الثبات طبقاً لـ "ألفا كرونباخ" والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة.

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للأداة ولكل محور من محورها (ن = 30).

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول: الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم	0,865
الثاني: المتطلبات اللازمة لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة.	0.821
الثالث: معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم	0,877
الأداة بأكملها	0.913

المعالجة الإحصائية:

معالجة البيانات إحصائياً تم استعمال الآتي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتعرف على مستوى ثبات الأداة ككل ومستوى ثبات كل محور من محاورها.

- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتعرف على مستوى ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة بمحورها الذي تنتهي إليه.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على درجة تكرار البيانات الديموغرافية لعينة البحث.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: للتعرف على متوسط استجابة عينة البحث لكل عبارة من عبارات الاستبانة ولكل محور من محاورها، ومستوى تشتت القيم عن المتوسطات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لعينة البحث.

عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (5): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة أفراد الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف	المتوسط	العبارة	الرقم
1	منخفضة	0.92	2.48	يشكل فرق عمل متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة	10
2	منخفضة	1.23	2.45	ينشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	3
3	منخفضة	0.81	2.43	توفير فرص المشاركة الفعالة في العمل المدرسي لجميع العاملين	8
4	منخفضة	49.0	2.40	يشرك المعلمين في بناء الخطط اللازمة للعمل المدرسي	9
5	منخفضة	0.53	2.35	يلم بالحاسب الآلي والتقنيات الحديثة وطرق استعمالها في المدرسة	6
6	منخفضة	0.72	2.28	يحرص على توفير الوسائل التعليمية المناسبة للمعلمين	7
7	منخفضة	0.57	2.27	يشجع العلاقات الإنسانية في المدرسة	1
8	منخفضة	0.65	2.21	يعزز التواصل بين المدرسة والمجتمع	5
9	منخفضة	1.23	2.12	يُلحق المعلمين بدورات في إدارة الجودة الشاملة	2
10	منخفضة	0.67	1.91	يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق التخصصات والقدرات	4
منخفضة			المتوسط العام = 2.29		

يتبين من الجدول (5) الذي يتضمن محور (الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم) على (10) فقرات. ونلاحظ أن جميع فقرات المحور تشير إلى (منخفضة) حيث تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (2.48 و 1.91) الذي يتبين من

المتوسط العام البالغ (2.29) الذي يشير إلى أن جميع أفراد الدراسة جاءت إجاباتهم في نطاق الدرجة (منخفضة) أي أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية كانت بدرجة منخفضة.

وعلى الرغم من أن جميع العبارات هي في مدى الدرجة المنخفضة إلا أن الجدول يبين أن تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة أعلى في تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة، ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتوفير فرص المشاركة الفعالة في العمل المدرسي لجميع العاملين. في حين أن تطبيق مديري المدارس أقل في تعزيز التواصل بين المدرسة والمجتمع، والتحاق المعلمين بدورات في إدارة الجودة الشاملة، وتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفق التخصصات والقدرات.

ويرى الباحث أن السبب ربما يعود إلى قلة المختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة، وضعف نشر هذه الثقافة بالوجه المطلوب بين الإدارات المدرسية والمعلمين والعاملين في مجال التعليم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حجاج (2017م) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي كانت بدرجة منخفضة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة الغافرين (2004م)، ودراسة آل سحران (1428هـ)، اللتين توصلتا إلى أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم كانت بدرجة عالية.

السؤال الثاني: ما متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الاستبانة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (6): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة نظر أفراد الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	الترتيب
1	تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.55	0,739	عالية	1
2	تأمين الموارد المالية والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.19	0,765	متوسطة	2
9	تهيئة البيئة المناسبة تربويًا وتعليميًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.12	0,771	متوسطة	3
8	إيجاد فرق صيانة فورية لمعالجة الأعطال في المدارس	2.79	0,759	متوسطة	4
10	تكمال المقررات الدراسية بما يحقق إدارة الجودة الشاملة	2.61	0,797	متوسطة	5
6	قدرة إدارة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.59	0,807	متوسطة	6
4	مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة حدوث الكوارث	2.48	0,783	منخفضة	7
3	سعة المبنى لاستيعاب الطلاب وإقامة الأنشطة التربوية المساعدة	2.31	0,745	منخفضة	8
5	قدرة مدير المدرسة على بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة وخارجها	2,10	0,750	منخفضة	9
7	تطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلاب	2,02	0,833	منخفضة	10
	المتوسط العام = 2.83			متوسطة	

يتبين من الجدول (6) الذي يتضمن محور "المتطلبات اللازمة لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة" المشتمل على (10) عبارات، حيث تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (2.02 - 3.35) أن جميع أفراد الدراسة جاءت إجاباتهم في نطاق الدرجة المتوسطة

والمنخفضة، ما عدا عبارة واحدة كانت بدرجة عالية. بينما جاء المتوسط العام للعبارات (2.83) الذي جاء في نطاق الدرجة المتوسطة. أي أن متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وعلى الرغم من أن متوسط العبارات هي في مدى الدرجة المتوسطة إلا أن الجدول يبين أن المتطلبات اللازمة لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة أعلى في تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأمين الموارد المالية والبشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتهيئة البيئة المناسبة تربوياً وتعليمياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في حين أن متطلبات تطبيق مديري المدارس أقل في قدرة مدير المدرسة على بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة وخارجها، وتطوير أساليب التعاون بين المدرسة وأسر الطلاب. وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى ضعف التهيئة البيئية المناسبة تربوياً وتعليمياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المدرسة، وضعف إلمام الإدارة المدرسية بمفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وكيفية تطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شريفة أبو عابد (2012م)، التي توصلت إلى أن درجة متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإشراف التربوي كانت بدرجة متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل سحران (1428هـ)، ودراسة المخمري (2013م)، اللتين توصلتا إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كان بدرجة عالية.

السؤال الثالث: ما أبرز معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة عن أسئلة الاستبانة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (7):

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الدراسة من وجهة أفراد الدراسة (معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية)

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة	الترتيب
1	النقص في الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.	3.88	0.49	عالية	1
2	رغبة إدارة التعليم في تحقيق النتائج الفورية.	3.75	0.54	عالية	2
3	ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط.	3.61	0.47	عالية	3
10	كثافة أعداد الطلاب بالمدرسة.	3.55	0.54	عالية	4
4	تخوف مدير المدرسة من فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.52	0.53	عالية	5
7	تدني الميزانية الخاصة بالنشاطات المدرسية.	3.41	0.57	عالية	6
5	ضعف إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة.	3.38	0.49	عالية	7
6	ضعف تفويض الصلاحيات في إدارة التعليم لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة.	3.21	0.57	متوسطة	8
8	قلة مراكز مصادر التعلم المتوفرة في المدارس.	2.59	0.51	متوسطة	9
9	ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.	2.56	0.52	متوسطة	10
المتوسط العام = 3.34		عالية			

يتبين من الجدول (7) محور (معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة

الجودة الشاملة في التعليم) الذي يتضمن (10) عبارات، أن جميع عبارات المحور تشير إلى الدرجة

العالية والمتوسطة، حيث تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.88، 2.56). كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.34) الذي يقع في مدى الدرجة العالية، أي أن معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم جاءت بدرجة عالية.

وعلى الرغم من أن متوسط العبارات هو في مدى الدرجة العالية إلا أن الجدول يبين أن معوقات تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم كانت أعلى في نقص في الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ورغبة إدارة التعليم في تحقيق النتائج الفورية، وكثافة أعداد الطلاب بالمدرسة. في حين أن معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم لمديري المدارس أقل في ضعف تفويض الصلاحيات في إدارة التعليم لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة، وقلة مراكز مصادر التعلم المتوفرة في المدارس، وضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي. وقد يعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى قلة الخبراء في مجال الجودة الشاملة، ناهيك عن قلة البرامج التدريبية التي تعنى بعملية إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ضغط الإدارة العامة للتعليم على مديري المدارس لإظهار النتائج في وقت سريع، مما يعني عدم إتاحة الوقت المناسب لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً سليماً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2011م)، التي توصلت إلى أن المعوقات الإدارية والمعوقات الفنية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، والمعوقات الشخصية التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات التربويات جاءت بدرجة إعاقه عالية، كما تتفق مع دراسة العارفة (1428هـ) التي توصلت إلى أن هناك عدداً من المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة منها ما يتعلق بالإدارة التعليمية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل سحران (1428هـ)، التي توصلت إلى أن المشكلات التي يواجهها المديرون لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة إعاقه متوسطة.

السؤال الرابع: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، وسنوات الخدمة؟

أولاً: متغير المؤهل الدراسي

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار «تحليل التباين الأحادي One way anova» للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي، كما يوضحها الجدول (8):

جدول رقم (8): نتائج اختبار «تحليل التباين الأحادي one way anova» للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل الدراسي

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي
الأول	بين المجموعات	0.83	2	0.416	2.67	0.079
	داخل المجموعات	7.93	51	0.456		
	الكلية	8.76	53			
الثاني	بين المجموعات	0.848	2	0.424	2.51	0.091
	داخل المجموعات	8.6	51	0.169		
	الكلية	9.44	53			
الثالث	بين المجموعات	0.18	2	0.094	1.11	0.337
	داخل المجموعات	4.28	51	0.084		
	الكلية	4.47	53			

يتضح من خلال النتائج في الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات أفراد عينة الدراسة حول مجموع أسئلة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عبارات الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي في المحور الأول من الدراسة، إذ إن مستوى الدلالة هو (0.079) وقيمة (ف) (2.67). كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عبارات الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي في المحور الثاني من الدراسة إذ إن مستوى الدلالة هو (2.51)، وقيمة (ف) (0.091). كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول فقرات الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي في المحور الثالث من الدراسة، إذ إن مستوى الدلالة هو (1.11) وقيمة (ف) (0.337). وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود فروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي وإلى ضعف تلقي مديري المدارس برامج تعنى بالجودة الشاملة وقلة اطلاعهم على تجارب دول متقدمة في مجال إدارة الجودة أو على برامج تطبيقها في المؤسسات التعليمية، مما لم يشكل فارقاً إحصائياً بين إجاباتهم على عبارات أداة الدراسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغافرين (2004م)، التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. بينما تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة زامل (2006م)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لصالح مؤهل البكالوريوس.

ثانياً: متغير سنوات الخدمة

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم إجراء اختبار «تحليل التباين الأحادي One way anova» للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما يوضحها الجدول (9):

جدول رقم (9): نتائج اختبار «تحليل التباين الأحادي one way anova» للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات لخدمة.

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي
الأول	بين المجموعات	10.657	3	5.328	0.16	0.85
	داخل المجموعات	1835.223	50	33.368		
	الكلية	1845.879	53			
الثاني	بين المجموعات	57.294	3	28.647	0.981	0.38
	داخل المجموعات	1606.637	50	29.212		
	الكلية	1663.931	53			
الثالث	بين المجموعات	0.085	3	21.283	0.038	0.96
	داخل المجموعات	4.39	50	8.877		
	الكلية	4.47	53			

يتضح من خلال النتائج في الجدول (11) ما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة في المحور الأول من الدراسة، إذ إن مستوى الدلالة هو (0.137) وقيمة (ف) (0.114).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة على عبارات المحور الثاني من الدراسة، إذ إن مستوى الدلالة هو (0.205) وقيمة (ف) (4.89).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخدمة على عبارات المحور الثالث في الدراسة، إذ إن مستوى الدلالة هو (0.808) وقيمة (ف) (0.324).

التوصيات

- العمل على تأهيل الكوادر في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرار المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تفويض الصلاحيات من قبل إدارة التعليم لمديري المدارس لتطبيق إدارة الجودة.
- توفير ميزانيات خاصة بالنشاطات المدرسية.
- نوصي بعمل دراسات أخرى في مجال إدارة الجودة الشاملة على نطاق أوسع وفي مجتمع أكبر وذلك لأهمية إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المصادر والمراجع:

- (1) ابن منظور، (1984م)، لسان العرب، ج2، القاهرة، دار المعارف.
- (2) أخضر، فايذة بنت محمد بن حسن، (2007م)، الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي - دراسة وصفية تحليلية، الجودة في التعليم العام: اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، السعودية. في الفترة من: 28 . 29 ربيع الآخر 1428هـ، الموافق 15 . 16 مايو 2007م، الرياض، السعودية.
- (3) آل سحران، عبد الله بن محمد (1428هـ)، العملية الإشرافية في إدارات التربية والتعليم ومراكز الإشراف التربوي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- (4) الألمعي، علي (2009م)، الجودة الشاملة في التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.
- (5) البادي، نواف (2010م) الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- (6) البكر، محمد عبد الله (2001م)، أسس ومعايير نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، الكويت.
- (7) البيلاوي، حسن حسين، (2006م)، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة.
- (8) الجضي، خالد سعد (1426هـ)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (9) حجاج، أنور محمد علي عثمان (2017م). مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية، ولاية كسلا، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- (10) الحربي، حياة محمد (1422هـ)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- (11) زامل، ريم شحده إسماعيل (2006م). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- (12) الزهراني، سعيد بن محمد (2011م)، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإشراف التربوي بمحافظة المخوة التعليمية، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- (13) السلوم، حمد بن إبراهيم (1416هـ). التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق، ط1، الرياض.
- (14) الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (2003م)، إدارة المدارس بالجودة الشاملة. الطبعة الثانية، جمهورية مصر العربية، مكتبة النهضة المصرية.

- (15) شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح، (2011م)، تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- (16) العارفة، عبد اللطيف، عبد الله فران، أحمد عبد الله (1428هـ) معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، بحث مقدّم في اللقاء الثانوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية: الجودة في التعليم العام، بريدة، المملكة العربية السعودية، ص13-69.
- (17) العصيمي، خالد بن محمد (2007م). أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، الجودة في التعليم العام: اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، السعودية. في الفترة من: 28 . 29 ربيع الآخر 1428هـ الموافق 15 . 16 مايو 2007م، الرياض، السعودية.
- (18) عطية، محسن علي (2007م). الجودة الشاملة والمنهج، عمان، دار المناهج.
- (19) علوان، قاسم (2009م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (20) الغافري، صالح (2004م)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- (21) الغنام، نعيمة إبراهيم (1421هـ)، فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير. جامعة البحرين. البحرين.
- (22) فتح الله، مندور عبد السلام (2007م) تقويم منهج التكنولوجيا وتنمية التفكير في ضوء معايير الجودة بالتعليم العام، بدون دار نشر.
- (23) الفتلاوي، سهيلة (2007م) الجودة في التعليم- المفاهيم، المعايير، المواصفات، المسؤوليات، دار الشروق، عمان، الأردن.
- (24) المخمري، حمد بن عبدالله، (2013). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس ذات الصفوف 11 - 12 من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظتي شمال الباطنة وجنوب الباطنة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

(25) المصوري، علي بن محمد (1412هـ)، دراسة تحليلية للأسس التي يقوم عليها النظام التعليمي السعودي كما وردت في سياسة التعليم، رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

(26) النجار، عبدالله؛ وحنفي، أسامة (2013م). مبادئ الإحصاء للعلوم الإنسانية – مع تطبيقات حاسوبية، ط2، المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة جرير.

(27) نشوان، جميل (2004م). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة بين: 3-5/7/2004.

(28) الهوش، أبو بكر محمود، (2013م)، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

(29) وثيقة التعليم- المرحلة الابتدائية: <http://uqu.edu.sa>.

(30) <http://www.saudi-teachers.com>.

(31) Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study. D A I- A 65/04.p.1189. Oct.

(32) Tunks,R. (1992). Fast track to quality. MC Grow- Hill inc.

