

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا

جامعة سبها □ كلية الآداب

قسم التخطيط والإدارة التربوية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الليسانس

بـعـنـوان

واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من

وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها

كـمـا عـدـاد الطـالـبـان:

عمر المبروك احمد

الصادق احمد المختار

أ. أمـنـة امـبـارـك الـدـليـو

مـا شـرـاف:

العام الجامعي

2021 – 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

﴿ وَالسِّرَّاءُ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ ﴾

﴿ نَعْمَلُونَ ﴾

سورة التوبة

الآية رقم (105)

# الاهـداء

نهدي هذا البحث راجياً من المولى عزوجل أن يجد القبول والنجاح.  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمنا العطاء بدون انتظار.....إلى من نحمل  
اسمه بكل افتخار..... أرجو الله إن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول  
انتظار وستبقى كلماته اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد .

## أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .....إلى معنى الحب..... إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة  
وسر الوجود.....وإلى من كانت سرنجاعي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

## أبي الصبية

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ....إلى ينابيع الصدق الصافي ....إلى  
من معهم سعدت ..... وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من  
كانوا معي على طريق النجاح والخير والحب .

## إخواني وأخواتي

إلى كل من تمنوا لي الخير، وكانوا معي في المشوار الطويل بادلوني الحب بالحب والعطاء  
بالعطاء، فكان الصعب سهلاً ومذاق المرحلو، كحلوة الدين والوطن .

## أصدقائي وزملائي

# شكر وتقدير

الهي لا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك .

لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا  
وأنت علام الغيوب، فمنك القوة في لحظة الضعف ومنك العلم في أوقات الجهل،  
ولقد اعنت فيسرت، ويسرت فأعنت، وأمددتنا بعونك وتوفيقك والصلاة والسلام على  
نبي الرحمة محمد عليه الصلاة والسلام، وبعد.....

بعد أن منا الله علينا بإنجاز هذا البحث وفي مقام الاعتراف بالفضل والجميل لكل  
من مد لي العون وأعانني في إكماله، يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لقسم  
**التخطيط والإدارة التربوية** ؛ لإتاحتهم الفرصة لي لمواصلة مشواري التعليمي وما  
قدموه لي جميعاً خلال الدراسة المنهجية والبحثية.

وإنني أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة على هذا البحث أ. آمنة  
**امبارك الدليو**، لما بذلته من جهود ووقت ثمين من خلال توجيهاتها لنا من البداية  
بهذا البحث حتى اكتماله ووصوله إلى هذه المرحلة.

وأخيراً الشكر موصول لكل من مد يد العون والنصح والتوجيه وأسهم في إنجاز هذه  
الدراسة ومن لهج لسانه بالدعاء لي راجياً المولى عز وجل ان يجزيهم عني خيراً.

الصادق / عمر

## فهرس الموضوعات

ر.م	المحتويات	ر.ص
1	الآية	أ
2	الاهداء	ب
3	كلمة الشكر	ج
4	فهرس الموضوعات	د
5	فهرس الجداول	و
6	الفصل الاول	
7	المقدمة	3-1
8	مشكلة البحث	4-3
9	أهدافالبحث	4
10	أهميةالبحث	5
11	فروض البحث	5
12	حدود البحث	6
13	مصطلحات البحث	9-6
14	الفصل الثاني	
15	الاطار النظري: واقع تطوير إدارة الجودة	10
16	تعريف الجودة	12-10
17	التطور التاريخي لمفهوم الجودة	12
18	الجودة في الاسلام	13
19	تعريف إدارة الجودة	15-13
20	أهداف الجودة	15
21	مراحل تطور مفهوم الجودة	19-16
22	فوائد إدارة الجودة	21-20

23-21	الفرق بين إدارة الجودة والإدارة التقليدية	23
27-23	مبادئ إدارة الجودة	24
29-27	متطلبات تطبيق إدارة الجودة	25
34-30	مراحل تطبيق إدارة الجودة	26
37-35	أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة	27
40-38	معوقات تطبيق إدارة الجودة	28
43-40	أبرز رواد إدارة الجودة	29
44	مفهوم المدير	30
45-44	أنواع المدراء في المدارس	31
50-45	صفات وكفاءات المدير الناجح	32
58-51	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	33
60-59	التعليق على الدراسات السابقة	34
62	الفصل الرابع: إجراءات البحث الميدانية	35
62	تمهيد	36
62	منهج البحث	37
62	مجتمع البحث	38
62	عينة البحث	39
63	أداة جمع البيانات	40
64	الصدق والثبات	41
65	الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث	42
66	الفصل الخامس: نتائج البحث وتفسيرها	43
68	تمهيد	44
71-68	الفرضية الاولى	45
72-71	الفرضية الثانية	46

73-72	الفرضية الثالثة	47
74-73	الفرضية الرابعة	48
75-74	الفرضية الخامسة	49
76-75	الفرضية السادسة	50
77	الفصل السادس	51
77	ملخص البحث	52
78	اهم النتائج	53
79	المقترحات	54
79	التوصيات	55
85-81	المراجع	56
97-89	الملاحق	57

## فهرس الجداول

ر.م	الجدول	ر.ص
1	جدول ( 1 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	62
2	جدول ( 2 ) يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها	64
3	جدول (3) يبين معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها	65
4	جدول (4) يبين التجزئة النصفية ، ومعامل الفاكورنباخ لاستبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها	65
5	جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها .	68
6	جدول رقم ( 6 ) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها .	70-68
7	جدول رقم (7) يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين فئتي النوع من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة سبها	71
8	جدول رقم ( 8 ) يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات الأعمار المختلفة من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة سبها	72

73	جدول رقم ( 9 ) يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات الخبرات المختلفة من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي مدراء المدارس بمدينة سبها	9
75-74	جدول رقم ( 10 ) يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات المؤهل العلمي من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها	10
76-75	جدول رقم ( 11 ) يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين فئتي الحالة الاجتماعية من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها	11

## المقدمة

إن توافر الجودة في الخدمات والمنتجات، لتحقيقه عبر العصور، وحثت عليه الكتب السماوية، ودعا إليه الحكماء والصالحون، وعمل على تحقيقه الصادقون المخلصون، وأصحاب الضمائر الحية في المجتمعات القديمة والمعاصرة، ففي جودة الإدارة والخدمات، ولقد تبنت نظم التعليم في العديد من الدول المتقدمة، مثل أمريكا وإنجلترا؛ للتجديد في إدارة الجودة؛ لتطوير مؤسساتها، وتحسين معايير الأداء؛ لتقديم فرص التعليم العالية الجودة لطلابها، بما يتضمن تزويد المجتمع بخريجين على درجة عالية من الكفاءة، ومن هنا نجد إن معظم الدول المتقدمة؛ حاولت إيجاد آليات لتطوير التعليم. (ألاء عمر الأفندي, 2014: 11)

ويبقى التحدي في أن تكون عملية تطوير وتحسين التعليم وطنية وحقيقية ومنهجية بعيداً عن أسلوب النسخ واللصق السطحي المستورد؛ الذي لا يحقق الأهداف المرجوة، ويبقى التحدي الأكبر أن تتحول عملية تجويد التعليم، من مجرد فكرة وثقافة منقولة من الولايات المتحدة وأوروبا واليابان، إلى ممارسة واقعية وأسلوب عمل، يعكس توقعات عالية لأبنائنا وبناتنا، وطموحاً يعكس إيماننا بقدرة الإنسان العربي، على أن يكون له دور ومكان أفضل في مصاف الدول. (القرعان, الحراشنة, 2004: 5)

وعلى الرغم من أن بعض الدول العربية مثل قطر والإمارات، احتلت مراكز متقدمة، فقد جاءت قطر في المركز الرابع، والإمارات في المركز العاشر، وجاءت دول أخرى مثل المملكة العربية السعودية في المركز 54 بين 140 دولة، إلا أن هناك دولاً عربية مثل مصر، جاءت في ذيل القائمة باحتلالها المركز 139، وهو المركز قبل الأخير، في محور جودة التعليم الأساسيين فيما حصلت على المركز 111 في جودة التعليم العالي والتدريب، في حين حصلت قطر على المركز 27 عالمياً، والأولى عربياً أيضاً في محور التعليم العالي والتدريب. (معروف, 2010: 9)

أما بالنسبة للدول العربية الأخرى، والأكثر فقراً، فغياب البنية التحتية الأساسية، وكفاءة المعلمين، وفي كثير من الأوقات حتى توفر الكتاب المدرسي، والبيئة المدرسية المناسبة، وما زالت من أكبر العوائق للعملية التعليمية، التي تجعل الحديث عن الجودة شيئاً من الترف. (بوز، 2012: 12)

وفي قطر منذ وقت مبكر نسبياً، التفتت دولة قطر إلى أهمية تطوير وإصلاح منظومة التعليم، وعكس ذلك استعادها غير العادي للاستثمار في عملية الإصلاح، وساعدها على ذلك حجم المنظومة المتمثلة في عدد الطلاب الذي لا يتجاوز 300 ألف طالب. (منسي، 1996: 10)

كما تعتبر تونس من الدول التي قطعت شوطاً لا بأس به في تحسين أنظمتها التعليمية، حيث ينعكس ذلك على العلاقات بين مؤسساتها التعليمية والمؤسسات التعليمية في دول اتحاد أوروبا، من خلال التبادل المكثف للموارد البشرية، والكفاءات العلمية، الذي يعود للقرب الجغرافي، والتناغم بين الأنظمة التعليمية، إلا أن تونس ومن خلال المشروع المطروح أخيراً لتطوير التعليم ما زالت بحاجة إلى مواصلة العمل على عدة محاور، كالتقويم وتوسيع استعمال التكنولوجيا لتطوير وتحسين مستوى وجودة التعليم ومخرجاته في البلاد. (حجي، 2001: 14)

أما المملكة العربية السعودية تبنت نظم التعليم في العديد من الدول المتقدمة، مثل أمريكا وإنجلترا، للتجديد في إدارة الجودة؛ لتطوير مؤسساتها وتحسين معايير الأداء لتقديم فرص التعليم عالية الجودة لطلابها بما يتضمن تزويد المجتمع بخريجين على درجة عالية من الكفاءة، ومن هنا نجد إن معظم الدول المتقدمة حاولت إيجاد آليات لتطوير التعليم سنوياً، ما يعادل 56 مليار دولار من موازنتها العامة على التعليم، وهناك حالياً الكثير من المبادرات المهمة والجادة التي تنطلق في عدد من الاتجاهات المرتبطة بتحسين وتطوير التعليم، مثل تطوير المناهج والمعلمين ومراجعة الجودة في المدارس ومبادرات أخرى، وتأتي كل هذه المبادرات لتعكس في

البلاد، وأنها يجب أن تحقق ذلك على أصعدة مختلفة ابتداء من البيئة المدرسية وتدرجاً إلى إعداد المعلمين وتقييم العملية التعليمية بشكل دوري وشامل. (عطوي، 2004: 18)

كما انتقلت دولة مصر إلى أهمية تجويد التعليم، وأنشأت الهيئة القومية المصرية لضمان جودة التعليم والاعتماد، لتكون هي المسؤولة عن تقديم كل أشكال التوجيه والإرشاد لدعم خطط المؤسسات في تحسين جودة عملياتها ومخرجاتها التعليمية، من خلال آليات وأدوات تقييم ذاتي؛ يمهّد للحصول على الاعتماد المؤسسي المطلوب، وتظل هذه الخطوة من الخطوات القليلة التي تم اتخاذها لتطوير وإصلاح التعليم في مصر. (سليمان، 2001: 38)

إن نظام التعليم في ليبيا كغيره من الدول النامية يعاني من العديد من المشاكل، منها ما يتعلق بالمناهج، ومنها ما يتعلق بالمدرسين، وبيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالإدارة التعليمية، والمدرسية، بالإضافة لي تدني مستوى خريجي، هذا النظام وعدم رضا المجتمع عن هذه المخرجات، بالتالي فإن مشكلة التعليم في ليبيا تكون في جودته، على التوسع الكمي على حساب الاهتمام بالمسألة النوعية، إذ فما زال التوجه منصب يغلب على التعليم التلقيني والسلطوية، وسيادة الطابع التقليدي، وتقيد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة، في تكوين الفرد وتنمي مستوى التعليم ومستوى أداء العاملين، وهذه الإشكاليات يمكن التغلب عليها، إذا تم الإصلاح وتطوير الجهاز الإداري والتربوي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بنظام تعليمي ذا جودة عالية.

(ابتسام سالم خليفة، 2003، 381).

### مشكلة البحث:

إن تبني منهج متكامل لتطوير كفاءات المدرسين يعد أمراً حيوياً وضماناً حقيقياً؛ لتحقيق التحسين لهم بالاعتماد على المراكز الأساسية التي تعتبر عناصر أساسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملاحظ مع عدم وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة في التعليم، إضافة إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة لنشر هذه الثقافة بين العاملين وخاصة المدرسين الذين يقع عليهم العبء الأكبر في نجاح أو فشل هذه التجربة.

ولذلك فإن تطوير كفاءات المدرسين في ضوء إدارة الجودة الشاملة يجب أن يعتمد في بناء الأنظمة، وتصميم العمليات بطريقة تضمن الجودة وتطبيق مبدأ الالتزام بها ونشر الوعي؛ وذلك من أجل التحسين المستمر لمخرجات التعليم.

### وتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي :

1- ما هو واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها؟

### ومنه تتفرع الأسئلة الآتية:-

2- ما هو واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها ترجع لمتغير العمر؟

3- ما هو واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها يرجع لمتغير النوع؟

4- ما هو واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها يرجع لمتغير الحالة الاجتماعية؟

5- ما هو واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها يرجع لمتغير سنوات الخبرة ؟

## - أهمية البحث:

1. يساعد في معرفة واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها.
2. يساعد في معرفة ما وصل إليه العلم من بحوث ودراسات في مجالات متشابهة والاستفادة منها.
3. يساعد في معرفة نتائج البحث مستقبلاً.
4. يساعد في إثراء المكتبة بالمعلومات المتوصل إليها.

## - أهداف البحث:

- 1 - يهدف البحث إلى معرفة واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها.
- 2 - يهدف البحث إلى التعرف على البحوث وعلى الدراسات التي تعرض للموضوع والاستفادة منها .
- 3 - يهدف البحث إلى الاستفادة من نتائج البحث مستقبلاً .
- 4- يهدف البحث إلى التوصل إلى نتائج علمية .
- 5 - يهدف البحث إلى إثراء المكتبة بالمعلومات المتوصل إليها.

## - منهج البحث:

سوف يستخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسة.

## - مجتمع الدراسة:

سوف يتم إجراء دراسة على مدراء مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها.

## عينة الدراسة:

سوف يتم اختيار عينة عشوائية من مدرء مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها.

## فرضيات البحث:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي.

2-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% لواقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي في مدينة سبها تبعاً لمتغير النوع .

3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغير العمر.

4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

## حدود البحث:

- 1-حدود موضوعية: واقع تطوير إدارة الجودة في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها.
- 2-حدود زمانية: سيتم إجراء البحث في عام 2021-2022.
- 3-حدود مكانية: سيتم إجراء البحث في مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة سبها.
- 4-حدود بشرية: مدراس مرحلة التعليم الأساسي في مدينة سبها.

## مصطلحات البحث (التعريفات):

- 1- الواقع: اصطلاحي: "هو كل شيء يظهر لحواسنا الخمسة، وكل شيء يمكننا إن نراه أو نلمسه. (عبدالحفيظ العمري، 2015: 87).
- التعريف الإجرائي: هو كل الوجود الكوني، وكل شيء أدركته جميع مخلوقات الله سبحانه وتعالى.
- 2- التطوير: اصطلاحي: "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري بالتنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". (الوزي، 1999: 14).
- التعريف الإجرائي: هو عملية يتم فيها الارتقاء بشيء معين من الحالة الذي هو عليها إلى حالة أفضل منها.
- 3- إدارة الجودة: اصطلاحي: هي شكل تعاوني للأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل. (حامد عبدالله السقاف، 2009: 26)

**التعريف الإجرائي:** هو الدرجة التي يتحصل عليها المفحوص، بأي طريقة من طرق الفحص، ليتوصل إلى مدى جودة العينة التي نحن بصدد دراستها، وللتأكيد من مدى فاعلية الجودة بصفة عامة.

**4- التعليم الأساسي:** اصطلاحاً: هو تعليم عام موحد لجميع التلاميذ في التعليم الأساسي ومدته تختلف من دولة إلى أخرى، وهو إلزامي ويقبل فيه التلاميذ من السن السابعة ويتم فيه اكتشاف الاتجاهات والميول لدى التلاميذ وتطوير قدراتهم الذاتية. (غسان إسماعيل عبدالخالق، 2011: 31)

**التعريف الإجرائي:** التعليم الأساسي هو التعليم الذي يعتبر القاعدة أو الأساس الذي سترتكز عليه جميع المعارف والعلوم التي سيتلقاها فالمراحل التعليمية اللاحقة.

**تمهيد:** يتناول هذا الجزء واقع تطوير إدارة الجودة مفهومها ومتطلباتها وأهدافها ومبادئها ، كما تطرقنا الي تعرف المدير وانواعه وصفاته وكفاءاته.

## أولاً: واقع تطوير إدارة الجودة

### ماهية الجودة وتطورها التاريخي:

إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً، وذا قدرة على انتقاء المنتج، أو الخدمة الافضل بعد اعتماده الجودة كمعيار؛ وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في ساعها وخدماتها .

### - تعريف الجودة:

لقد تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق على اعتبار أنها مفهوم عالمي، ذو دلالات مختلفة، وفقا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة لابد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل اي منظمة، فالجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جادَ ومصدرها جودةً بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل. (فواز التميمي, 2008: 13)

أما اصطلاحاً فالجودةQualitéمن الكلمة اليونانية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة.

(مأمون الدرادكة و طارق شلبي, 2002: 15).

من هنا يمكننا إبراز أهم التعاريف التي أعطيت لمفهوم الجودة:

1- عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة بأنها: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء. (مهدي السامرائي, 2007: 28)

2- تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً. (Terfayanassima, 2004 : 13)

3- أما الجودة حسب المعايير اليابانية فهي تعني: " تطوير تصميم تصنيع السلع والخدمات الأكثر اقتصادية والأكثر منفعة والأكثر إرضاء للمستهلك. (Siddiki)abdallah, 2004:p242004)

4- عرفتها الجمعية الفرنسية التقنيين Afnor على إنها: قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية المجموعة من العملاء. (Daniel duret, 2002:p21)

كما يمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها ما يلي:

1- جوران عرف الجودة بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات".

2- فيجنباوم عرف الجودة بأنها: " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون".

3- كروسبي عرف الجودة بأنها: "المطابقة مع المتطلبات وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقق الجودة من خلال كلف عدم المطابقة".

4- كما عرفها تاجيشي الجودة بأنها: "تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها". (محمد عبدالوهاب العزاوي, 2005, :15)

5- أما ديمنج فقد عرف الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق ومع التكلفة، بمعنى المطابقة للاحتياجات". (سونيا محمد البكري, 2002: 33)

### - التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

يرى العديد من الباحثين أن نشأت الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين, عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجربته التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911, والتي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد من الزمن خلال الممارسات والحركات غير المجدية, بقصد زيادة الإنتاج وذلك بربط الحركات بالزمن الذي تحتاجه. (مهدي السمرائي, 2007: 39)

الا أن هذه النشأة الحديثة لموضوع الجودة لم يمنع البعض من ارجاع موضوع الجودة إلى عصور موهلة في القدم مستدلين بما جاء من مواد في شريعة حمورابي التي دونها في مجلته المشهورة التي يعتمد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، ففي التعامل التجاري الزم التاجر, أن يقدم سلعة جيدة والا عليه أن يتلافى النقص الحاصل فيها ويصلح عيوبها، كما أن المادة 229 والتي تخص تنظيم الأعمال تتضمن الأتي:

"إذا كان بناء قد بنى بيتا لرجل لم يحسن عمله بحيث انهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحبه فسوف يقتل ذلك البناء". (مهدي السمرائي, مرجع سابق: 40)

## الجودة في الاسلام:

إن أسلوب الجودة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وارضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة تدعو إلى مراعاة الاتقان من خلال:

- انجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية: قال رسول الله صل الله عليه وسلم: "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

- التعرض للقيم السامية واستخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه والتعامل مع الناس باحترام وتعاون.

- استخدام الموارد على مختلف أنواعها، باقتصاد وعدم الإسراف والتشاور والصدق في اتحاد القرار والعدل فالتعامل مع العاملين واعطاء الحقوق لأصحابها. (صالح ناصر عليما، 2004،:20-21)

## تعريف إدارة الجودة:

هي شكل تعاوني لأداء الأعمال التي تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة الإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل. (حامد عبدالله سقاف، 1993: 1)

ولقد تعددت تعريفات مصطلح الجودة وذلك نتيجة للاستخدام والتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين والمختصين في هذا المجال.

1- تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة:- بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء

على المدى الطويل, من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين, وجميع أصحاب المصالح الآخرين. (صالح ناصر عليمات, مرجع سابق: 39)

كما يعرف سيهكتر إدارة الجودة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك, وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية, وفي اقصر وقت ممكن. (محمد عبدالوهاب العزاوي, مرجع سابق: 39)

أما معهد المقاييس البريطاني فقد عرف إدارة الجودة:- بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة, التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع, وتحقيق أهداف المنظمة, كذلك بأكفأ الطرق وقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل بطاقات جميع العاملين, بدافع مستمر للتطوير. (محفوظ احمد جودة, مرجع سابق: 22)

وعرفها كروسبي بأنها المنهجية المنظمة لزمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا, حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء, باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية. (سهام شيهاني, 2010 : 22)

وايضا يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة, في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله كافة جهود العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط, والتنفيذ, للأداء التشغيلي. (خضير كاظم حمود, 2009: 16)

كما عرفها هود جاتس:- بأنها عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة. (jean Brilman, 2000: p217)

ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول بأن إدارة الجودة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قارن على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، سلعا أو خدمات بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن إدارة الجودة هي منهج إداري متكامل أساسه:

1- الجماعي ومشاركة جميع العاملين.

2- التحسين المستمر للعمليات المختلفة.

3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

### - أهداف الجودة:

1- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارتها مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.

2- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، وتنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة التربوية.

3- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.

4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم، تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات، والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات، والارتقاء بمستويات الطلاب.(اسعد

عبدالقادر، 2016: 12 )

## - مراحل تطور مفهوم الجودة:

لقد مر مفهوم الجودة بمراحل تاريخية متلاحقة وذلك نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعتها، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

### 1-المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع، وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة؛ باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة، يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة الا أن يلبي رغبة زبونه، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة. (عمر وصفي عقيلي، 2001: 22).

### 2-المرحلة الثانية: بعد الثورة الصناعية

يقصد بها تلك الفترة التي امتدت من منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة منها:

1- ظهور المصنع ليحل محل الورشة.

2- ازدياد حجم العمل.

3- ازدياد أعداد العاملين.

4- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة لاستخدام الآلة في العمل.

وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل، نفسه بل من قبل المشرف الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة. (فواز التميمي، مرجع سابق: 25)

### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين, بقيادة فريدريك تايلور, وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة, والزمن, وسبل تحفيض تكلفة, الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي, الذي كان سائدا آنذاك, وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعي فحص الجودة؛ والذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر, واسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. (عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق, : 23)

فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة على معايير محددة, بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز, وتتضمن عملية الفحص, تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية؛ وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها للعميل, أما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية, أما أن تتلف أو يعاد العمل عليها, أو يتم بيعها بأسعار أقل . (محفوظ احمد جودة, 2009: 25)

كما ان عملية الفحص, كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء, والقيام بتصحيحها. فالخطأ أو العيب حصل فعلا, و عملية الفحص اكتشفت الخطأ, وباطنها لم تقم بمنعه.

### 4- المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير, عام 1931, الذي صاحب آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة, وشهدت هذه المرحلة استخدام علم الاحصاء, بالرقابة على الجودة, حيث أن نشاط الفحص أصبح غير كاف, وهذا ما أدى إلى اتباع أسلوب

فحص العينات، ويعد العالم والنشر ستيوارت من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة احصائياً. (مهدي السمرائي, مرجع سابق: 46)

كما يعد ادوارد ديمينغ بإدارة الجودة أبرز من طبق الرقابة الإحصائية على الجودة في اليابان, بعد الحرب العالمية الثانية, ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بيعها ذات الجودة المتميزة.

### 5- المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة

ظهر مفهوم تأكيد الجودة ما بين ١٩٦٠ إلى ١٩٧٠ وقد شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة, مما أدى ظهر مفاهيم تؤكد على ضمان الجودة, لتحسين المنتوجات وتعزيز مكانة الشركات. (محمد عبدالوهاب العزاوي, مرجع سابق: 19)

لقد عرف مصطلح تأكيد الجودة على ضمانة المجتمع الفرنسي؛ للمراقبة الصناعية للجودة على أنه: "تنفيذ وتشغيل مجموعة خاصة من الوسائل والتجهيزات المعدة والمنظمة بهدف تقديم ضمان وثقة بالحصول على الجودة بانتظام. (Benedicte Gautaier et jean, 1988, P24)

فقد اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على التخطيط وكيفية إدارة الجودة والهدف منه وجود منظومة عمل تحدد الأساليب, لمنع وقوع الأخطاء وتكشف الخطأ مبكراً وتصحيحه, وتمنع تكراره ويتطلب هذا العمل رقابة شاملة على العمليات كافة, بدءاً من مرحلة تصميم المنتج وانتهاء إلى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك, وهذا يعني وجود جهود مشتركة من جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل.

و لقد اتسمت هذه المرحلة بي:

1- التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.

2- إعطاء تحديات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ. (محسن بن نايف العتيبي, 2007: 14)

كما أنه تحقيق لشعار الإنتاج بدون أخطاء, و يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث انواع من الرقابة:

3- الرقابة الوقائية: هي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل اولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

4- الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك لضمان خلوه من الأخطاء والعيوب.

5- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه, وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك لضمان خلوه من الاخطاء والعيوب. (يوسف حليم الطائي وآخرون, 2009: 67)

## 6-المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق, وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق, وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية؛ بتطوير وتوسيع مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً, واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين, وتفعيل أساليب تأكيد الجودة وقد اعتمد الأمريكيون على أفكار يابانية في تطوير إدارة الجودة الاستراتيجية, لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية. (يوسف حليم الطائي, وآخرون, 2009: 88)

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً, في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة

بمعناها الشامل, داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومتربط بجميع الأنشطة في المؤسسات، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته. (محسن بن نايف العتيبي, 2003: 15)

### - فوائد إدارة الجودة:

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي:

**أولاً : الفوائد التي تعود للمؤسسة:** وتتمثل هذه الفوائد فالآتي:

- 1-تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات, والاستمرار, وفي تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- 2-قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- 3-تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار؛ من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء, وتحسن إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- 4-تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- 5-زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- 6-التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- 7-إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء, وتلافيها, لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق التقليل من الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

ثانيا: الفوائد التي تعود الى العملاء والموردون وهم: ومن هذه الفوائد ما يلي

#### أ- العملاء الداخليون:

- 1- توفر الأمن والضمان الوصفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- 2- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- 3- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين المتميزين.
- 4- توفر الدولة تقويم عادل وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- 5- فسح مجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولأنهم الشديد للمؤسسة.
- 6- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- 7- العملاء الخارجيون:
- 8- التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
- 9- استلام المنتجات طبقا للمواصفات المتفق عليها.
- 10- توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
- 11- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لزيائنها الخاصين.

#### ج- الموردون(المجهزون):

حصول الموردين على شهادة ثقة تحسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.

ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين. (مهدي السامرائي, مرجع سابق: ص 54 - 55)

#### الفرق بين إدارة الجودة والإدارة التقليدية:

من الممكن أن نفرق بين إدارة الجودة والإدارة التقليدية في عدة مجالات كما يلي:

**1- الهدف:** تهدف الإدارة التقليدية إلى تعظيم ارباح المنظمة بينما تركز إدارة الجودة اهتماماتها على تحقيق رضا عملائها من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأرباح.

**2- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة:** تعتمد الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية العمودية والسلطة المركزية وبالتالي فإن تدفق المعلومات والقرارات يكون من الأعلى إلى الأسفل أما هيكل إدارة الجودة أفقي والسلطة لا مركزية ومنه مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي. (الحو وآخرون، 2011: 90)

**3- التخطيط :** تركز الإدارة التقليدية على المدى القصير بينما تكامل إدارة الجودة وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.

**4- أسلوب العمل وتحمل المسؤولية:** يقوم كل فرد في الإدارة بعمله منفردا وفق الإدارة التقليدية ولهذا تكون المسؤولية شخصية عكس إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على العمل الجماعي التعاوني في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.

**5- السياسات والإجراءات:** تتميز السياسات والإجراءات بالجمود فالإدارة التقليدية بينما تتميز بالمرونة في إدارة الجودة. (راشد، 2005: 150)

**6- اتخاذ القرارات وحل المشاكل:** تعتمد إدارة الجودة على الديمقراطية القائمة على المشاركة، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات تكون جماعية، بينما الإدارة التقليدية تخص بها جهة معينة بذلك.

**7- نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز في الإدارة التقليدية بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي على عكس إدارة الجودة الشاملة

التي تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما أنه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت. (عمر وصفي عقيلي, مرجع سابق: 57)

**8- عمليات التطوير والتحسين:** من مبادئ إدارة الجودة التطوير والتحسين المستمر غير أن الإدارة التقليدية لا تقوم بالتطوير إلا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة. (صلاح محمد عبد الباقي, 2001: 156)

**9- الافراد:** بالنسبة للإدارة التقليدية فإنها ترى أن الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة يجب تدنيها كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤونها بي إبداء آرائهم ومقترحاتهم, بينما إدارة الجودة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه, وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.

**10- بالإضافة إلى أن الإدارة التقليدية تقوم على أسلوب الإدارة من الامام اي انها تركز على. النتائج فحسبها تتم عملية التفتيش والمراقبة عند عملية الإنتاج وبالتالي الكشف عن المنتجات المعيبة والقيام بالتصريحات المناسبة وهذا يعتبر مكلفا أكثر لذا نجد أن إدارة الجودة تتفادى هذه التكاليف الإضافية وترتكز على الإدارة من الخلف وذلك لدراسة اسباب الأخطاء والعيوب والقيام بالوقاية اللازمة منها للحصول على منتجات خالية من العيوب أو على الأقل بأدنى حد منها. (Vincent Laboucheix, 1990, p111)**

### **مبادئ إدارة الجودة:**

لإدارة الجودة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها، ونظامها وان تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية عند تطبيقها, فالمنظمات المعاصرة، حيث يمكن للإدارة

أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:

## 1- التركيز على العملاء

تضع إدارة الجودة العميل في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في عمليات وخدمات ما بعد البيع. تعتبر إدارة جودة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.

ويقصد بالعميل ليس هو العمل الخارجي للشركة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة، فلذلك تنظر الأقسام والإدارات داخل الشركة من جانبين مورد وعميل في الوقت نفسه فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه هو أيضا مورد للقسم الذي يأتي بعده، بكلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة، كمدخلات لأنشطته وعملياته. (Marcel et TayebHafizi, 2002, p102)

يركز هذا المبدأ على تحسين الانتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها. (حامد محمد علي الشمراني, 2008: 58)

## 2- التحسين المستمر

أن إدارة الجودة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقا بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهم بلغت كفاءة وفاعلية الأداء، كما أن مستوى

الجودة ورغبات وتوقعات مستفيدين, ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (فواز التميمي, مرجع سابق:29)

ان أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

- - تنميط وتوثيق الإجراءات.
- - تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين.
- - استخدام طرق تحليل وأدوات حل المشاكل.
- - استخدام دائرة -خطط - طبق - افحص -نفذ. (خضير كاظم حمود, 2000: 101)

### 3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل

تعتبر إدارة الجودة العنصر البشري اهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي فهم عنصر في المنظمة الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز, وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية, لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضى الوظيفي, وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة, إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

### 4- دعم وتأيد الإدارة العلمية

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة هو دعم والتأييد للإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتحاده من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة؛ لذلك لا يتوقع أن

يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتحاد القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فإن الدعم والتأييد مطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم. (فريد عبد الفتاح زين الدين, 1996: 46)

### **5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**

أن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

### **6- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق**

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

وتشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة فتوافرها الإدارات العليا يعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيقها لأن توافر المعلومات لمختلف العاملين يوسع افقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة الذي ألقته إدارة الجودة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر

المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين, بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

### 7-معلومات التعديل العكسية

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة، كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث والتحسين المستمر للجودة. (قاسم نايف علوان, مرجع سابق: 94)

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة:

#### لكي تطبق الجودة لابد من متطلبات أهمها :

- 1- تهيئة مناخ العمل وثقافة مؤسسية تنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- 2- قياس الأداء للجودة.
- 3- إدارة فاعلة للموارد البشرية في الجهاز التعليمي الموجود داخل المنظمة.
- 4- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد العاملين.
- 5- تبني أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشامل.
- 6- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- 7- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

كما إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة يستلزم بعض المتطلبات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف في ما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، من هنا يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فالآتي:

1-**القيادة:** أن أسلوب البحث أو التقصي أو ما يسمى الإدارة بالجوال يتطلب القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع لمشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة، وإقامة شبكة اتصالات مع اقسام المنظمة ككل لما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.  
(العجمي,2000: 26)

كما أن اتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بما هي اهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... إلخ يعد منهاجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم ادارة الجودة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة لإنجاز الأهداف.  
(عمر, 1997: 143)

2-**الالتزام:** إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة كما أن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.(الميلادي, 2005: 106)

3-**فرق العمل:** أن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة للاندماج العاملين لأنه مهم تكن كبيرا أو متمكنا فالتنظيم فإن

مكانتهم لا تتجسد في فرضيتك إنما في نجاح المنظمة كونها كيانا واحدا وشامل؛ ففرق العمل هي مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أدائهم نحو الغاية والأهداف المراد تحقيقها.

إن الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم انجازات فريق الإدارة العليا بشكل يعزز مكانة الفريق لديها والاقتران بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والحلقة مقارنة بالأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. (الجميلي, 2009: 152)

لذا فإن مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أو الموقع الجغرافي في مشروع واحد.

**4-التصميم الفعال:** تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات للعملية للمنظمة من جهة كما يمثل اهم متطلبات الزبون من جهة اخرى، ولقد أولت إدارة الجودة للسلعة الخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الأسواق سواء المحلية أو الدولية، لذلك فامتلاك المنظمة اقسام البحث والتطوير ونظم خبراء وأكفاء وسوف يساعدهم في تصميم منتجات تحقق رضى الزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها فالسلع والخدمات المقدمة له.(الجميلي, مرجع سابق: 153)

**5-التركيز على العمليات:** إن سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة الجودة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها لبعدها الأساس وهو رضا الزبون أو رفضه

لمنتجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات. (محمود احمد جودة, مرجع سابق:206)

إن توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية .

**6- فعالية نظام الاتصالات:** من الضروري أن يكون هناك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين العاملين وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في اقرب وقت.

كما أنه من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة هو نهجها الواقعي في تبينها لنظم اتصالات فعال اي إيماننا منها بأن نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها. (محمد عبدالوهاب العزاوي, مرجع سابق:63)

### **مراحل تطبيق إدارة الجودة :**

يعتبر تطبيق إدارة الجودة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج لوقت طويل لاستكمال مراحلها لأنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل.

ويمكن تلخيص أهم مراحل التطبيق إدارة الجودة في ما يلي:(محمود احمد جودة, مرجع سابق: 213)

**1-مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية إدارة الجودة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- 1- اتحاد قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة من قبل الإدارة العليا.
- 2- التزام الإدارة العليا بالجودة وإجراء التحسينات المستمرة .
- 3- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعليات قراراتهم.
- 4- ايجاد ثقافة تؤيد تغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- 5- بناء فرق العمل مع إعطاؤها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- 6- اعداد وتنفيذ برامج تنفيذية عن الجودة موجهة للإدارة العليا والمجلس الجودة.
- 7- وضع مقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

**2-مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمينغ المعروفة PDCA , كما أن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي يتم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق .  
وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقا.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .

- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف .
- اختيار مدير الجودة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة .
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة .
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة .
- تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة.

**3-مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة أهم المراحل لتطبيق إدارة الجودة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة المتطلبات إدارة الجودة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

**الخطوة الأولى:** خلق بيئة ثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة: بحيث يتم تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة وذلك من خلال القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمدراء
- انشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسات نحو الجودة.
- تطوير وتوصيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة
- استخدام المدخل العلمي لحل المشاكل وتحسين العمليات.

**الخطوة الثانية:** أدوات حل المشكلة: أن إجراءات حل المشاكل تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل الافضل ومن أهم أدوات حل المشاكل:

- تحليل العمليات
- العصف الذهني.
- خرائط والسبب والنتيجة أو كما تعرف بالهيكله السميكه.

**الخطوة الثالثة:** الضبط الاحصائي للعمليات: تتطلب عملية حل المشاكل التي تتم تحديدها فالخطوة السابقة تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الاحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

**الخطوة الرابعة:** تصميم التجارب: يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الاحصائي إلى خطوات التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات. (قاسم نايف علوان, مرجع سابق:111)

### 3-مرحلة الرقابة والتقييم

يتم بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرئية والمتابعة الدقيقة أول بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة ومن الجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظومة لعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها كما أن بعض المنظومات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظومات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمة لمتطلبات واحتياجات العملاء.

وتتطلب عملية الرقابة والتقييم ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام الأساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية فالرقابة بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية اكتشاف الانحرافات وتحليلها اتخاذ الإجراءات الصحيحة لتعديل المسار.

وقد لخص البعض الخطوات العام لتطبيق هذه البرامج في مؤسسات كما يلي:

**الخطوة الأولى:**التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة وان تكون الإدارة العليا نموذجا مثاليا يقتدي به أفراد المؤسسة.

**الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تحتوي على أهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وكيفية إشراك العاملين في تنفيذ برامج إدارة الجودة

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس الجودة يتألف من مدراء تنفيذيين للمؤسسة ورؤساء أقسام المختلفة ويقوم المجلس بالأشراف على عملية التخطيط لتنفيذ برامج إدارة الجودة.

**الخطوة الرابعة:** اتخاذ القرار حول تطبيق برامج إدارة الجودة في المؤسسة

**الخطوة الخامسة:** تحديد انواع البرامج التدريب اللازمة وتحليل احتياجات المدراء التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة.

**الخطوة السادسة:** مطابقة المعايير وتطوير معايير القياس فالمؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات منتفعين.

**الخطوة السابعة:** الدعاية والإعلان.

**الخطوة الثامنة:** تقييم النتائج باستمرار واستعمال التعديل برامج إدارة الجودة.

كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة توفير قاعدة البيانات تشمل معلومات دقيقة وشاملة لواقعة المنظمة والخدمات التي تقدمها ومن المستفيدين منها الصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة وتحليل المشكلات القائمة والمتوقع والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. (محمد عوض الترتوري و اغادير عرفات جويحان, 2009 : 36)

## أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة:

حيث تحقق إدارة الجودة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب حيث يمكن تصنيف طرق وأساليب إدارة الجودة في مجموعتين رئيسيتين: (الهاللي الشربيني, 2008: 195)

### 1- مجموعات جمع البيانات: وتشمل عدة طرق جوهرية يمكن إجمالها في ما

يلي:

أ- **التعرف على السوق** : هو أسلوب يتبع لقياس المنتجات والخدمات وممارسات في ضوء آراء المنافسين والخبراء في مجال ومن ثم فهم يساعد في استخدامه على موقع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال ومنها فهو يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاجها إلى التطوير.

ب- **العصف الذهني**: هو أسلوب يتبع لتوليد القائمة للأفكار الإبداعية في ضل بيئة مشجعة ومؤيدة لفترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد القمار فقط ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال المشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص ام الأفكار الملائمة للتنفيذ.

ج- **مجموعة العمل**: هي عبارات عن طريقة محكمة البناء يمكن من خلالها أن نستخدم مجموعة من الأفراد الاستنتاج وتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة التي يقوم كل فرد من الأفراد المجموعة بتحديد الأولويات من وجهة نظر تم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل ويساعد هذا الأسلوب على تحديد الأولويات الأفكار واتخاذ القرارات عن طريق المدخلات التي يساهم فيها جميع المشاركين.

د- **التصور العقلي:** هو عبارة عن أسلوب يتم من خلاله استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف وتحديد المخرجات المرغوبة والضيوف المطلوبة توفرها لتحقيق هذه الخرجات وهذه العملية تساعد على وضع وتحديد تصور بصري مألوف ما وإيجاد صورة مفصلة للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تقف في سبيل التطوير. (الهلاي الشربيني الهلاي, مرجع سابق, ص195)

1- **مجموعة تحليل البيانات:** وتشمل ثلاث أساليب أساسية وهي: (الهلاي الشربيني الهلاي, مرجع سابق: 198)

أ- **جدول باريتو:** يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية البسيطة ويعتمد على رؤية عالم الاقتصاد والاجتماع الايطالي (باريتو 1848-1923) التي تبين بأن 20% والمشكلات التي تعد مشكلات جوهرية أما 80% الباقية فتكون مشكلات ثانوية بسيط.

يتضمن أسلوب (باريتو) اربع خطوات وهي:

- 1- التركيز على تحديد المشكلات التي تحتاج إلى دراسة والاكثر أهمية.
- 2- جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها وفقها لأولوياتها وأهميتها.
- 3- تحديد الأساليب المحتملة للعناصر المساهمة وذلك باستخدام البيانات المجمعة فالخطوات التالية.
- 4- وضع البيانات المجمعة في جدول يتم من خلالها فصل المشكلات صورة أكثر تحديدا.

5- يهدف مخطط (باريتو) إلى تحديد أولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي: (Jean marie, 2005, p85)

- الرسوم البيانية الخاصة بالترددات.

- الرسوم البيانية الخاصة بالتكاليف.

## ب- الرسم البياني للسبب والاثـر

تستخدم هذه الطريقة للعلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم (ايشيكاوا) ويتم تصميمه بهدف:

- 1- تحديد العناصر التي تسبب مخرج اجابي أو سلبى.
- 2- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
- 3- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
- 4- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الآثار المطلوبة تحديدها ثم نحدد بعد ذلك قائمة من مجموعة العناصر الرئيسية التي توفر فيها (السياسات-الاجراءات-الافراد-المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد وضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها واخيرا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والاثـر

## ج- الرسم البياني للتشابه

تمثل هذه الطريقة أسلوب لتنظيم ووضع المعلومات اللفظية في نموذج بصري ويبدأ هذا الأسلوب من خلال الأفكار المحددة ثم ينطلق بعد ذلك إلى الأمام باتجاه مجموعات عرضية ويمكن أن يساعد هذا الأسلوب على:

- تنظيم وتقديم بناء يتضمن قائمة للعناصر التي تساهم في حل المشكلة
- تحديد الجوانب التي تكون الحاجة فيها إلى تطوير ضروري وملحة.
- عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد المشكلة ثم توليد الأفكار ثم تصنيف هذه الأفكار في مجموعات ثم تحديد أوجه التشابه وذلك من خلال التصاميم الطاقات تحتوي كل بطاقة منها على عبارة بسيطة تعطي وصف للمجموعات كاملة من

الأفكار والنهائية يكون التركيز على وضع رسم بياني أو جدول التشابه من خلال البطاقات والمجموعات للأفكار المبتكرة. (عدس, 1995: 11)

### - معوقات تطبيق إدارة الجودة:

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة بينما يفشل البعض الآخر يرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

ويمكن القول إن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق إدارة الجودة ما يلي:

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق البرامج إدارة الجودة ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أول خطوات هذه البرامج ثم توجد هيكل تنظيمياً ونظام مكافآت يدعم هذه البرامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذه البرامج.

2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيق تحقيق الجودة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة على انها نظام متكامل.

3- عدم الحصول على مشاركة موصفين في برامج إدارة الجودة من الضروري إنجاز هذه البرامج مشاركة كافة الأفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئولياتهم اتجاهها.

4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الادارة الموظفين نحو برامج إدارة الجودة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على برامج ولا تقوم بتحويل هذه التدريبات على حيز الواقع.

5- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

6- تركيز المؤسسات على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

7-مقومات تتغير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغيير تام لثقافة وطرق العمل فالمؤسسات وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤوليات والتزام بمعايير حديثة عليهم.

8-اعتماد المؤسسة على خبراء للجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين فالمؤسسة. (محمد عوض الترتوري و اغادير عرفات جويدان, مرجع سابق: 49)  
كما يتوجب مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة ولعل من أبرزها:

1-جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمتها لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبدأ التنظيمي المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى المناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

2 - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

3- عدم توافر اتصالات فعالة.

4- الافتقار إلى العمل الجماعي.

5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

6- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم. (محسن عبدالستار محمود عزب, 2008, :99)

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:

1-جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

2-عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة.

3-عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة وشعورهم بأن

تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

4-تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة. (عواطف ابراهيم الحداد, 2009: 212)

### - أبرز رواد إدارة الجودة:

إن فلسفة إدارة الجودة قد أسهم في بلورتها وصياغة مبادئها والمداخل الأساسية لها مجموعة من العلماء والمفكرين الرواد الذين يعود لهم الفضل في إرساء هذه الفلسفة على أسس متينة قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية أو الخدمية.

**والتر شيوارت:** يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة وله كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة".

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة وقد وضع تصميمًا يتمثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ ) (PDCA) .

فيما يلي إيضاح لهذه المفردات :

**الخطة Plan:** وفيها يتم اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة ؟ وكيف يمكن قياس رضا العميل عن المخرجات ؟ ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة

ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع إستراتيجية لجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير .

**العمل DO:** ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها .

**التدقيق Check:** وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا.

**التنفيذ Act:** وفيه يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري . (مهدي السامرائي, مرجع سابق, ص81)

**إدوارد ديمينغ Edward Deming:** هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى اهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي:

**1- حلقة Deming في تحسين الجودة :** لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة (البحوث، والتصميم، ولإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات . هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

- إقامة دراسات وبحوث عن الزبون واستخدام نتائجها للمنتج (خطط) plan
- القيام بإنتاج المنتج (افعل) Do
- فحص المنتج للتأكد من أنه قد أنتج في نطاق الخطة (افحص) Check
- تسويق المنتج (نفذ) Act
- تحليل الكيفية التي تم استقبال المنتج بها في السوق في إطار الجودة ومعايير أخرى (حلل) Analyze.

- 2-النقاط الأربعة عشرة الإدارة الجودة : لقد وضع ديمينغ أربعة عشرة نقطة اعتبرها بمثابة مبادئ أساسية للتطبيق الناجح الإدارة الجودة وهي :
- 1-الثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها الإدارة .
  - 2-تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة .
  - 3-التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية .
  - 4-التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية .
  - 5-تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك الأجل تحسين الجودة والإنتاجية .
  - 6-إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل .
  - 7-تحسين القدرة القيادية للمشرفين .
  - 8-إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائما للعمل بكفاءة .
  - 9-رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية .
  - 10-التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف .
  - 11-استبعاد معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد أرقام معينة لإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين .
  - 12-إزالة الحواجز التي تقف حجر عثرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقوقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء .
  - 13-تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات .

14-وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل. (شفق, 1995: 11 - 17)

### - مفهوم المدير:

هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملا ما فمهمة المدير ليست مقتصرة على إصدار الأوامر او إرغام الآخرين على اداء العمل.

### أنواع المدراء في المدارس :

#### 1-المدير العصبي:

قد يؤدي عبئ العمل عند الكثير من المديرين الانفعال أو الغضب ، أو يكون الغضب هو الوسيلة التي يشعرون أنها الأسهل لتنفيذ أوامرهم والتعامل معهم.

#### 2-المدير الديمقراطي:

هذا النوع من المديرين يجب أن يكون لكل شخص من الموظفين شخصيته المستقلة ولذلك يلجأ إليهم في اتخاذ القرارات او تنفيذ المقترحات ، ولذلك فعليك ان تشرح له وجهة نظرك دائما سواء بالموافقة أو رفض.

#### 3-المدير الذي يسمع للغير:

وهو الذي يسمع لكلام الناس و يتأثر به ويكون بداخله بعض الخوف من الناس او ربما يكون سبب في ذلك أنه يصادف بعض الخبرات السيئة في حياته جعلته أكثر خوفا من الناس ولكنه يتميز بالقوة على معرفة الأشخاص الصادقين في عملهم فإن عملك وأمانتك ستتكلمان عنك قبل كلامك.

#### 4-المدير الجيد:

وهو دائما يرى الجانب الجيد في الحياة أن له القدرة على التضحية من أجل الآخرين ، ولهذا فعليك ان تتعامل معه بحذر في المواقف التي تقابل قراراته فيها بالرفض او حاول ان تكون من الذين يسعون إلى تحقيق أهدافه وتنفيذ مقترحاته إذ كانت تتوافق مع أهدافك وحاول أن تكون من المقربين لديه وأن تقيم معه بعض العلاقات الشخصية.

#### 5-المدير المحافظ:

وهذا النوع يتجنب المخاطرة ولا يحب تجريب الأشياء وقد يرفض النتائج التي يتوصل إليها غيره والأسلوب الأمثل للتعامل مع هذا الفرد أن توضح له البيانات الكفيلة لنجاح اقتراحاتك وأن تتكلم معه بلغة الأرقام وتبتعد عن الخيالات والأحلام التي لا يؤمن بها ويجب أن تعلن له انك مستعد لتحمل المسؤولية ، بالنسبة للموضوع فهو غالبا يخاف المخاطرة على مركزه ويفضل وجود شخص يتحمل ذلك.

#### 6-المدير المتهور:

فهو يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير في العواقب ولكي تستطيع التأقلم معه عليك أن توضح له أنك تريد منه أن يسألك عن عملك ، دون أن يسأل الآخرين لأنه لو فعل ذلك من الممكن أن تضيع منك الوظيفة وعليك إن تبني جسورا من الود معه ولا تعترض على قراراته.

#### 7-المدير الحساس:

يبالغ في الخوف من الوحدة وعليك الحذر في تعامل مع هذا النوع وقد يفهم مقترحاتك على انها غير جيدة بمنصبه ولا يفعل شيئا وعليك الاستماع إلى ما يقوله إذ استحق ذلك وأن تنقل له الأخبار السارة.(عاطف عبدالله , 2012: 12)

## - صفات وكفاءات المدير الناجح:

يتمتع مدير المدرسة الجيد بعدد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل ناجح، وتختلف بعض هذه الصفات عن صفات المدراء في مواقع أخرى، وذلك نظرا لخصوصية مدير المدرسة، حيث ان علاقاته المهنية والادارية متداخلة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

## - صفات مدير المدرسة:

### أولاً: صفات شخصية

ويشتمل التكوين العام للمدير القائد من الناحية الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية وتشتمل هذه الصفات علي:

1- الصحة الجسمية والنفسية التي تساعد علي تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة وعلي الاحتفاظ بأعصابه تحت هذه الضغوط وقدرته علي التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.

2- الكفاءة وتأدية الواجبات بطريقة مرضية سليمة.

3- البت في الأمور والوصول إلي قرارات سليمة وحكيمة.

4- قوة الشخصية والقدرة علي التأثير في الآخرين.

5- تحمل المسؤولية والصبر والصدق والجدية في العمل علي الإقناع والذكاء والأمانة والنزاهة والشرف.(قطامي وآخرون, 2010: 499)

## ثانياً: الصفات المهنية

1- الإلمام الشديد بمهنة التعليم والاعتزاز بها والإيمان بقيمة العمل المدرسي والفهم الكامل لأهداف التعليم ووسائل تحقيقها الكاملة لخصائص الشخصية الاجتماعية والعقلية للطلاب والتلاميذ.

2- القدرة علي العمل مع الآخرين بطريقة بنائه والقدرة على تنسيق جهود العاملين .

3- التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها.

5- الإلمام بالنواحي الإدارية والعلمية.(قطامي وآخرون, نفس المرجع: 500)

### - كفاءات المدير الناجح:

1- مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

2- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة المدرسية أو الإدارة.

3- عدم المحاباة أو التفرقة بين المعلمين.

4- توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة أو الإدارة وفقاً للتخصص.

5- الحزم مع المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب .

6- الأخذ بالرأي الأمثل في مواجهة المشكلات والأزمات .

7- العمل على حل المشكلات المدرسية داخلياً أفضل من تصعيدها إلي المستويات الأعلى .

8- تشجيع روح المودة والتعاون والثقة بين العاملين في المدرسة أو الإدارة .

9- تشجيع عمل الفريق الواحد داخل المدرسة أو الإدارة.

10- المتابعة المستمرة لإداء المعلمين.

11- التفاعل الإيجابي مع الإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلي.

12- إصدار القرارات في حضور جميع الأطراف أو غالبيتهم.

13- فهم النواحي الإدارية والمالية والإشراقية في المدرسة أو الإدارة.

(عمر عبد الرحيم نصر الله، 2007: 289 - 277)

### علاقة المدير بالمعلمين والطلاب:

يتحدد عليها بصورة لا تقبل الشك مدى تطور المدرسة بصورة عامة وتطور المعلمين المهني الاجتماعي، وعمل الطلاب الجدي لتطور شخصياتهم وضمان نجاحهم وسعيهم نحو مستقبل افضل. وهذه العلاقة التي نتحدث عنها مع مدراء المدارس تتكون وتتطور وتقوم على أساس مراكزهم التي يشغلونها والأدوار التي يقومون بها في المجتمع المدرسي. حيث من الصعب أن يكون اتصال المدير بصورة مباشرة مع جميع المعلمين والطلاب بل يأخذ أشكالاً مختلفة تكون في معظم الحالات غير مباشرة. وهذه العلاقة تتأثر بنوعيتها في العوامل الذاتية مثل العمر والخبرة والتجربة الشخصية التي مر بها ويمر بها كل شخص. ويجب على المدير أن لا يقلل من وضع المعلمين وجهودهم وأدوارهم ومكانتهم كأعضاء في الهيئة التدريسية التعليمية، وفي المقابل يجب أن لا يحط المعلمين من قيمة المدير ومركزه، وأساليبه الادارية أو يعملوا على عرقلة قراراته وإضعافها. (حمدان، 1999: 56)

وحتى نضمن عدم حدوث مثل هذه الأمور والأحداث. يجب أن تكون علاقة المدير والمعلمين علاقة زمالة وأخوة، وتقوم على أساس ضمان حرية الجميع واحترامهم. ويجب أن نذكر دائماً أن مدير المدرسة هو القائد والموجه للمعلمين وجميع الجماعات المدرسية. لذا يطلب منه أن يكون ذلك القائد الناجح الذي يعي ويدرك جميع وظائف القيادة. (حمدان، نفس المرجع: 56)

وحتى يستطيع المدير القيام بالوظائف التي يجب عليه القيام بها على افضل ما يكون يجب أن يتصف بالمهارات الأساسية الآتية:

1- **مهارة تكوين العلاقات والقيام بالاتصالات** : التي تحقق الأهداف التي يسعى إليها المدير في المدرسة؛ وهذا يعني أن على المدير أن يتصف بمهارة كسب وقبول المعلمين له، والقدرة على تكوين علاقات واتصالات بينه وبين المعلمين على أساس مهني ايجابي وهذا إذا كان أهلا لمنصب المدير لمؤسسة تربوية تعليمية؛ أيضا يتوجب على المدير أن يعمل على مساعدة المعلمين وإرشادهم ويسعى إلى تطوّرهم ونموهم المهني والشخصي وإذا كان يملك القدرات المهنية التي على أساسها يساعد المعلمين الطلاب (وما يحدث في ارض الواقع بعيدا كل البعد عن هذه الصفات، لان المدير يعيش مع الشعور الدائم أن المعلمين يعملون ضده ولا يحبونه مما يسبب له الخوف والقلق، لأنه يعرف حق المعرفة انه ليس أهلا لهذا المنصب ووضع فيه لأسباب لا يعلمها إلا الله). ويحافظ على كرامة كل واحد منهم ويعمل على تقوية العلاقة والترابط بينهم. بالإضافة لما ذكر يجب أن تكون لديه المهارة التي تقوي العلاقات والاتصالات الإنسانية بينهم وتجعلهم يتقبلون بعضهم البعض ويعملون ويتعاونون جميعا على إنجاز ما فيه مصلحة المدرسة ومعلميها وطلابها.

(منسي, 1996: 27)

2- **مهارة الاشتراك مع الجماعة**: وهذا يعني أن على مدير المدرسة أن تكون لديه مهارة تحديد الفروض والتفسيرات والتعديلات التي لها علاقة بدوره في الجماعة المدرسية، أي أن على المدير أن يشرح للمعلمين جميع آرائه التربوية ويفسرها لهم بصورة واضحة. كما ويجب على مدير المدرسة أن يخبر المعلمين بالتعديلات التي تكون ضرورية وتخدم مصلحة العمل. كذلك على مدير المدرسة أن يقوم بمساعدة المعلمين على التخلص من الاتجاهات السلبية التي من الممكن أن تعطل أداءهم

للعمل بأفضل ما يكون. وأن تكون له القدرة الاتصالية والاجتماعية التي تمكنه من حل المشاكل التي قد تنشأ بين المعلمين أو بين الطلاب أو بين المعلمين والطلاب.

(المقيد، 2009: 53)

**3- مهارة الاستفادة من إمكانات المدرسة:** وهذه المدرسة تعني أن المدير يستطيع الاتصال مع المعلمين ويساعدهم على معرفة الموارد والإمكانات التي يستفيدون منها في تحقيق نشاطهم المدرسي، بالإضافة إلى مساعدتهم على الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجهات والمؤسسات الأخرى للمدرسة. (حمدان، 1999: 40)

أيضا إذا كان يملك الخبرة والمعرفة والقدرة على الاتصال المثمر مع الجهات والمسؤولين الإداريين فيجب عليه أن يساعد المعلمين على معرفة حقوقهم والحصول عليها. (حمدان، مرجع سابق: 40)

**4- مهارة التقويم:** أن هذه المهارة، ضرورية ولازمة ويجب أن تكون من الصفات التي يتصف بها مدير المدرسة حتى يستطيع تسجيل نمو وتطور الهيئة التدريسية من خلال متابعته لجهودها.

أيضا يجب أن يكون التقارير التي يكتبها عن المرسلين بعيدة عن الأغراض والتوجهات والرغبات الشخصية. وإنما يجب أن تكون موضوعية وغير حاقدة بحيث يستطيع المعلم أن يحصل على حقوقه كاملة.

كذلك فإن مدير المدرسة تربطه علاقة مع الطلاب، والتي يكون مصدرها دوره التربوي الذي يظهر بصورة واضحة في رعايته لهم، وتعاطفه معهم، وفهمه لمشاكلهم وجميع الأوضاع الاجتماعية والشخصية التي يمرون بها ويكون لها.

(عمر عبد الرحيم نصر الله، 2007: 277-289)

## الدراسات السابقة

**تمهيد:** سنتناول في هذا الفصل دراسات حول تطبيق واقع وتطوير إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية سواء التعليم العام أو العالي.

**أولاً : دراسات عربية**

**1-دراسة الغنام (2001) بعنوان " فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير جودة الإدارة "** هدفت إلى تحديد معايير إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن في ضوءها تقويم فاعلية أداء مدراء المدارس الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من مدراء المدارس الابتدائية لدى المنطقة الشرقية في السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أبرز النتائج إلى أن أداء مدراء المدرسة الابتدائية يرقى بشكل عام إلى مستوى مرتفع من منظور معايير الجودة، كما وتوصلت أبرز النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لمعايير إدارة الجودة تعزى للمؤهل العلمي، ولسنوات الخبرة، والعمر.

**2- دراسة الدرادكة (2004)، بعنوان : " درجة تطبيق إدارة الجودة في مدرسة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها "**، هدفت إلى معرفة آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدرسة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في مدرسة البلقاء التطبيقية في جميع محافظات المملكة، وبلغ عدد أفراد العينة (96) قائداً تربوياً. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت أبرز النتائج إلى أن متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس البلقاء التطبيقية متوسطة، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح فئة العميد .

**3- دراسة خضر (2004)، بعنوان: " درجة ملائمة إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن"**، هدفت إلى تعرف على آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها ، حيث بلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرةً ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت أبرز النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة في مجال الطلبة، كما تبين

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6-10) سنوات.

**4- دراسة الغافري (2004)، بعنوان: " درجة تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس"،** هدفت إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يصورها مديرو المدارس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (70) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد أشارت أبرز النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة تعزى لمتغير الجنس ، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**5- دراسة الملاح (2005)، بعنوان " درجة تحقيق معايير إدارة الجودة في المدارس الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "** هدفت إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة، وتكونت عينة الدراسة من ٥٥ من مدرء المدارس، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام الاستبانة، حيث أشارت أبرز النتائج إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة في المدارس الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها مدرء المدارس فيها كانت متوسطة بنسبة ( 65%، وأشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مجالات تحقيق إدارة الجودة ، كما وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقيق معايير إدارة الجودة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس والعمر.

**6-دراسة التميمي (2006)، بعنوان " درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001 ) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية و التعليم في الأردن، من وجهة نظر المدرء فيها " ،** هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001 ) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية و التعليم في الأردن، من وجهة نظر المدرء فيها، وبلغت عينة الدراسة (٣٢) مديراً. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبيان ، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة فاعلية متوسطة لاستخدام نظام إدارة الجودة في تطوير المناهج، كما وتوصلت إلى وجود فروق دالة

إحصائياً في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، ولصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة).

7- دراسة النشاش (2006)، بعنوان: " تطوير أنموذج لضمان الجودة في المدارس الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية"، هدفت إلى تعرف مستوى الجودة الشاملة لدي المدارس الأردنية مقارنةً بالنماذج العالمية، وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأردنية التي حازت على جائزة ضمان الجودة البريطانية وعددهم (58) فرداً. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأشارت أبرز النتائج إلى تدني مستوى الجودة لدى الجامعات الأردنية مقارنةً بالنماذج العالمية.

8- دراسة العتيبي (2006) بعنوان: " تطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي في الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي في الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (115) فرداً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة، متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية، ومجال خدمة المجتمع، حيث كانت إمكانية تطبيقهما مرتفعة، وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة متوسطة وفق مجال المناهج، وأساليب التدريس، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة.

9- دراسة خضير (2007)، بعنوان: "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت إلى تعرف واقع تطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي على ذلك، حيث تكونت عينة الدراسة من (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتم إعداد استبيان لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية جاءت متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما وجاءت أبرز النتائج بعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي، والعمر.

10- دراسة الشعلان (2007)، بعنوان " مدى توفر مبادئ إدارة الجودة في إدارة المدارس الابتدائية للبنات بالمملكة العربية السعودية " هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مبادئ الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، ورصد أهم معوقات تطبيق نظام الجودة في المدارس الابتدائية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة، وتكونت عينة الدراسة من 148 معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى تدني مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛ لوجود قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية، وكذلك وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة، وقصور في أنشطة التحسين والتطوير المستمر في المناهج الدراسية، كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية حول مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقدير معوقاتهما.

11-دراسة الملهوف (2007)، بعنوان " مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها"،هدفت إلى تعرف مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، طبقت الدراسة على (258) قائداً تربوياً. ولغرض تحقيق هذه الدراسة لأهدافها طور الباحث أداة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة ، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك وعياً لإدارة الجودة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجالي؛ القيادة الإدارية، والهيكـل التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

12- دراسة عايش (2008)، بعنوان " واقع تطبيق إدارة الجودة فالتعليم الأساسي " هدفت إلى تعرف أثر تطبيق المدارس الابتدائية والإعدادية في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة و مستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة و درجتها و الأداء الإداري لتلك المرحلة، وتكونت عينة الدراسة من 77 موظف إداري في المدارس الإعدادية والابتدائية بغزة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ؛ كي تحقق الدراسة أهدافها ، وأشارت أبرز النتائج أن درجة تطبيق مدارس التعليم الأساسي في قطاع غزة

لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، كما أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**13- دراسة أبو عبده (2011)، بعنوان: " درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المدرء فيها" ،** هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المدرء فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 227 مدير ومديرة من مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة ، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وأظهرت أبرز النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس ، تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمتغير التخصص.

**14- دراسة الظفيري (2011) ، بعنوان: " درجة تطبيق إدارة الجودة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين " هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظف في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس ، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.**

#### ثانيا : دراسات أجنبية

**1- دراسة لويس وسميث ( Lewis & Smith,1997)، بعنوان: " تطبيق الجودة في التعليم الأساسي الأمريكي " ، هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة في التعليم**

الأساسي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة لدى التعليم الأساسي بدرجة عالية، حيث الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق .

**2- دراسة جوهانسن (Johansen,2000)، بعنوان: " إدارة الجودة ( TQM ) من منظور إدارة المعرفة "**، هدفت إلى تعرف تحليلات إدارة الجودة (TQM)، وإدارة المعرفة، والنماذج المقترحة للتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة، كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة (TQM)، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة عن طريق التدريب تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة ، وأن هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

**3- دراسة ديميم وكليف ورد (Dynamo& Clifford,2001 )، بعنوان: " ثماني سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في مدرسة الكاثوليك في سيدني الأسترالية".** هدفت إلى تعرف التغييرات التي تحدثها عملية تنفيذ إدارة الجودة ، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين في المدارس والبالغ عددهم ( 56 ) مديراً، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط المدرسة عمل على تغييرات رئيسية في المدارس وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها بصورة إيجابية.

**4- دراسة هيرنانديز ( Hernandez,2002 )، بعنوان: " دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة تلي وعودها "**، هدفت إلى معرفة إدارة الجودة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة.

**5- دراسة ريجيولد (Regauld,2003)، بعنوان: " ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة "** هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألفت

عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير ، منها أسلوب إدارة الجودة ، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، كما أظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر .

6-دراسة كورنين (Cornin,2004)، بعنوان : " مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي" . هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

## **التعقيب على الدراسات السابقة :**

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

**أولاً: أوجه التشابه:**

- 1- **من حيث الهدف:** اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في تحقيق نفس الهدف لتعرف على واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي ، كدراسة الدرادكة (2004)، ودراسة الغافري (2004)،
- 2- **من حيث العينة:** اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في العينة المستخدمة والتي اقتصر على المدرء المدارس، كما في دراسة الغنام (2001)، ودراسة خضر (2004)، ودراسة الغافري (2004).
- 3- **من حيث الأداة:** اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في أداة البحث المستخدمة وهي الاستبيان ، دراسة الدرادكة (2004)، ودراسة خضر (2004)، ودراسة النشاش (2006).
- 4- **من حيث المنهج:** استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها، واتفق البحث الحالي في اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة الغنام (2001)، ودراسة خضير (2007).

**ثانياً: أوجه الاختلاف:**

- 1- **من حيث الهدف:** هدف البحث الحالي للتعرف على واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي، بينما لم تأتي الدراسات السابقة تأكيدها لهذا الموضوع، فنلاحظ بعض الدراسات اقتصر للتعرف على درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) كدراسة التميمي (2006)، ودراسة هدفت لمدى توفر مبادئ إدارة الجودة في إدارة المدارس الابتدائية كدراسة الشعيلان (2007).

2- **من حيث العينة:** جاءت عينة هذا البحث على مدراء المدارس التعليم الأساسي، بينما بعض الدراسات السابقة جاءت عينتها على العمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية كدراسة النشاش (2006) و دراسة العتيبي (2006) أعضاء هيئة التدريس ، ودراسة خضير (2007) جاءت على أعضاء هيئة التدريس ، ودراسة الظفيري (2011) على الموظفين.

3- **من حيث الأداة:** قام الطالبان في هذا البحث بإعداد استبانة للبحث في تحديد واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس، بينما لم تأتي أي من الدراسات مخالفة لهذه الأداة أو المقياس.

4- **من حيث المنهج:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، بينما لم اختلفت أي من الدراسات السابقة مع هذه الدراسة فكل هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

#### استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة

- 1- بناء أداة البحث وهي الاستبانة كأداة للبحث .
- 2- تحديد بعض المتغيرات الوسيطة والمناسبة للبحث.
- 3- الاستفادة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وأداة البحث التي تم تطبيقها على أفراد العينة.
- 4- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي اعتمده معظم الدراسات السابقة.

## الدراسة الميدانية

منهج البحث / استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع البحث / يتكون مجتمع البحث من جميع مدراء مدارس التعليم الأساسي بمدينة سبها

عينة البحث / تتكون عينة البحث من 61 مفردة ( مدراء مدارس التعليم الأساسي بمدينة سبها ) والجدول اللاحق يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

جدول رقم ( 1 )

يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	حجم العينة	النسبة المئوية
النوع	ذكر	35	57%
	أنثى	26	43%
العمر	35 سنة فما دون	10	16%
	36-45 سنة	32	53%
	46 سنة فما فوق	19	31%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	20%
	5 - 14 سنة	17	28%
	15-25 سنة	17	28%
	26 سنة فما فوق	15	24%
المؤهل	دبلوم متوسط	21	34%
	دبلوم عالي	11	18%
	جامعي	29	48%
الحالة الاجتماعية	أعزب	19	31%
	متزوج	42	69%
المجموع		61	100%

يتضح من الجدول السابق الآتي:

على متغير النوع كانت النسبة الأكبر للذكور ( 57 % ) ولعل يرجع ذلك إلى أن إدارة المدرسة يفضل أن مديرها ذكر بحكم أن الإدارة تحتاج إلى حركة وتواصل مع المؤسسات ومديرية التعليم وهذا أمر قد يستطيع المدير الذكر القيام به أكثر من الأنثى .

على متغير العمر يُلاحظ أن أكثر الأعمار كانت للنسبة ( 53% ) وهم فئة الأعمار ( 36 – 45 سنة ) فهو العمر الذي من المفترض أن يكون المدير ملم بأصول الإدارة وقوانينها وبالتالي هو الأكثر حظاً في تقلد هذا المنصب .

على متغير الخبرة فالنسب متقاربة نوعاً ما .

على متغير المؤهل فإن أكثر النسب كانت ( 48% ) للمؤهل الجامعي فبحكم هذا المؤهل جعلهم يتقلدون هذا المنصب أكثر من حملة الدبلوم سواء متوسط أو عالي .

أما على متغير الحالة الاجتماعية فالنسبة الأكبر كانت ( 69% ) للمتزوجين وهذا أمر طبيعي حيث أن أكثر أعمار مدراء المدارس تواجدت ( 36 - 45 سنة ) وهي أعمار الزواج في الغالب .

#### أداة البحث :

تتمثل أداة البحث في استبيان من إعداد الباحثان ، يهتم بالتعرف على واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجه نظر مدراء المدارس بمدينة سبها ، يتكون الاستبيان من 46 عبارة موزعة على أربعة مجالات ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) عدد عبارات كل مجال على التوالي ( 10 عبارات ، 16 عبارة ، 7 عبارات ، 13 عبارة ) ، بدائله ( نعم ، أحياناً ، لا )

#### إجراءات الصدق الثبات:

##### 1- الصدق

- صدق المحكمين / حيث تم عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة بقسم التخطيط والإدارة التربوية ، وقد تم تعديل بعض عبارات الاستبيان بناء على مقترحاتهم .

##### - صدق المقارن الطرفية ( التمييزي )

قد تم التحقق منه من خلال العينة الاستطلاعية البالغ حجمها 21 مفردة ، ذلك للتعرف على الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا من العينة الاستطلاعية على استبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجه نظر مدراء المدارس بمدينة سبها ، وقد تم اختيار أعلى الدرجات لأعلى 33% من العينة الاستطلاعية وأدنى الدرجات لأدنى 33% من العينة الاستطلاعية وبذلك يكون عدد

مفردات كل مجموعة ( العليا ، الدنيا ) 7 مفردات وللتعرف على هذه الفروق قد تم استخدام اختبار " ت " ذلك وفق الجدول التالي :

جدول رقم ( 2 )

يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المجموعة	المجال
دالة	0.00	8.42	1.01	29.00	7	العليا	جودة الإدارة المدرسية
			2.06	21.71	7	الدنيا	
دالة	0.00	5.00	1.72	44.57	7	العليا	جودة المعلم
			4.76	35.00	7	الدنيا	
دالة	0.00	8.88	0.82	20.00	7	العليا	جودة التلميذ
			1.40	14.57	7	الدنيا	
دالة	0.00	5.69	1.60	35.71	7	العليا	جودة المناخ التعليمي
			3.51	27.42	7	الدنيا	
دالة	0.00	5.82	4.31	126.29	7	العليا	الكلية
			10.52	13101	7	الدنيا	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة ( ت ) على المجالات الأربعة والكلية كانت على التوالي ( 8.42 ، 5.00 ، 8.88 ، 5.69 ، 5.82 ) وجميعها بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي spss ، وبالتالي توجد فروق بين المجموعتين العليا والدنيا على استبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها ، وهذه الفروق كما تشير المتوسطات الحسابية لصالح المجموعة العليا أي أن المجموعة العليا من مدراء المدارس يؤكدون على واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي أكثر من المجموعة الدنيا من المدراء ، وبالتالي فإن الاستبيان ميز بين المجموعتين العليا والدنيا ، وعلى هذا الأساس يعتبر صادقاً بالمقارن الطرفية ( تمييزياً ) .

#### - صدق الاتساق الداخلي

قد تم التحقق منه من خلال معامل ارتباط بيرسون ذلك للتعرف على الارتباط ( العلاقة ) بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبيان ، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم ( 3 )

يبين معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين درجة كل مجال من مجالات الاستبيان والدرجة الكلية لاستبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها

المجال	العلاقة	مستوى الدلالة	الاستنتاج
جودة الإدارة المدرسية	0.91	0.00	دالة
جودة المعلم	0.96	0.00	دالة
جودة التلميذ	0.58	0.00	دالة
جودة المناخ التعليمي	0.89	0.00	دالة

تشير نتائج الجدول السابق أن قيم الارتباط ( العلاقة ) للمجالات الأربعة كانت على التوالي ( 0.91 ، 0.96 ، 0.58 ، 0.89 ) وجميعها بمستويات دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي spss للعلوم الاجتماعية ، وبالتالي توجد علاقة موجبة وقوية بين درجة كل مجال من المجالات الأربعة والدرجة الكلية للاستبيان ، وعلى هذا الأساس يعتبر الاستبيان صادقاً بالاتساق الداخلي .

### 2- الثبات

للتحقق من ثبات الاستبيان استخدم لذلك التجزئة النصفية ، ومعامل الفاكورنباخ ، لمجالات الاستبيان ، فكانت النتائج وفق الجدول التالي :

### جدول رقم ( 4 )

يبين التجزئة النصفية ، ومعامل الفاكورنباخ لاستبيان واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها

المجال	التجزئة النصفية	الفاكورنباخ
جودة الإدارة المدرسية	0.86	0.69
جودة المعلم	0.65	0.73
جودة التلميذ	0.76	0.58
جودة المناخ التعليمي	0.73	0.63
الكلية	0.71	0.87

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم التجزئة النصفية للمجالات الأربعة والكلية كانت على التوالي ( 0.86 ، 0.65 ، 0.76 ، 0.73 ، 0.71 ) وهي جيدة وضمن القيم المقبولة للثبات

أما قيم الفاكورنباخ للمجالات الأربعة والكلية كانت ( 0.69 ، 0.73 ، 0.58 ، 0.63 ، 0.87 ) أغلب القيم جيدة باستثناء المجالين الثالث والرابع ( 0.58 ، 0.63

( فهي ضعيفة نوعاً ما ، وما يعوض ذلك قيم التجزئة النصفية للمجالين ( 0.76 ،  
0.73 ) كما أن الاستبيان بشكل عام كانت قيم التجزئة النصفية ومعامل الفاكورنباخ  
عالية ومناسبة جداً للثبات .

وعلى هذا الأساس يعتبر الاستبيان صادقاً وثابتاً ويمكن للباحث تطبيقه على العينة  
الكلية والوثوق في نتائجه .

## النتائج ومناقشتها

الفرضية الأولى / يختلف مستوى واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ، فكانت النتائج وفق الجداول التالي :

### جدول رقم ( 5 )

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها .

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	91.00	0.11	2.73	جودة الإدارة المدرسية
2	86.00	0.15	2.58	جودة المعلم
3	84.67	0.12	2.54	جودة التلميذ
4	84.00	0.14	2.52	جودة المناخ التعليمي

تشير نتائج الجدول السابق حسب الوزن النسبي والترتيب إلى أن أكثر المجالات تواجداً ( واقعاً ) كانت بالترتيب (جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة الطالب ، جودة المناخ المدرسي ) وعلى هذا الأساس فإن المدراء يؤكدون أن أكثر تطوير لإدارة الجودة كان من قبل الإدارة المدرسية فهي عليها العبء الأكبر لتقوم بهذا الدور ، تم يأتي في المرتبة الثانية دور المعلم فهو السند الأكبر للإدارة المدرسية لتطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها ، تم التلميذ وما يقوم به من أعمال تخدم العملية التعليمية ن ، واخيراً المناخ المدرسي فبصلاحه وجودته جودة للإدارة المدرسية .

### جدول رقم ( 6 )

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها .

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ر.م	المجال
2	92.33	0.42	2.77	يتمتع المدير بشخصية ديناميكية	1	جودة الإدارة المدرسية
4	91.33	0.60	2.74	يتمتع بالمرونة في العمل وتطبيق اللوائح والتشريعات	2	
1	93.33	0.48	2.80	يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار	3	
3	91.67	0.54	2.75	يشرك المعلمين والعاملين في صنع القرارات وحل المشكلات	4	
2	92.33	0.50	2.77	القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة	5	

5	90.00	0.58	2.70	يتخذ القرارات على أساس الحقائق	6	جودة المعلم	
6	89.67	0.62	2.69	يتبنى أسلوب الإدارة بالتجول بين العاملين والتلاميذ من أجل الأخذ بأرائهم لخلق مناخ أخوي بين القيادة والمرؤوسين	7		
5	90.00	0.61	2.70	يشجع المعلمين والعاملين لمواصلة تعليمهم وتطويرهم الذاتي	8		
7	89.00	0.65	2.67	يحفز المعلمين والعاملين مادياً ومعنوياً ليؤدوا عملهم بإتقان	9		
8	88.67	0.70	2.66	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية والخلقية	10		
2	89.00	0.57	2.67	يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي والبيئي	11		
9	83.67	0.744	2.51	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي	12		
2	89.00	0.65	2.67	يلم بالمعارف الأساسية الضرورية	13		
11	75.33	0.85	2.26	يُعد التلميذ لتحديات العولمة والثورة المعرفية	14		
6	87.00	0.67	2.61	لديه مساهماته في تكوين الشخصية المتكاملة للتلميذ	15		
10	76.67	0.82	2.30	طرق تدريسه بعيدة عن التلقين وتشجع على البحث والإبداع	16		
3	88.67	0.82	2.66	يربط التلميذ بواقعه ومساعدته على حل مشكلاته	17		
2	89.00	0.68	2.67	يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع	18		
5	88.00	0.63	2.64	يرسخ لدى التلميذ قيم العلم وينمي فيه روح المواطنة والانتماء	19		
1	89.67	0.63	2.69	يسهل على التلميذ امتلاك المعلومات العلمية والتكنولوجية	20		
3	88.67	0.56	2.66	يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي وذلك بتعلم لغة اجنبية على الأقل	21		
8	85.67	0.57	2.57	يسلط الضوء على مزايا التضامن والتسامح والتعايش مع الغير	22		
4	88.33	0.69	2.65	توعية التلاميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات والاملاك العامة والخاصة والمحيط البيئي	23		
7	86.33	0.68	2.59	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة بصورة مستمرة	24		
7	86.33	0.69	2.59	يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير	25		
5	88.00	0.58	2.64	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الالكتروني في التدريس	26		
3	85.33	0.72	2.56	احترام الانظمة والقوانين التربوية	27		جودة التلميذ
1	91.67	0.54	2.75	التمتع بقيم الانتماء والمواطنة	28		
4	84.00	0.70	2.52	القدرة على التعلم والتفوييم الذاتي	29		
2	87.33	0.64	2.62	القدرة على تعلم مهارات صنع القرار وحل المشكلات	30		
7	79.00	0.78	2.37	الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية	31		
5	83.00	0.72	2.49	إملاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة	32		

6	82.33	0.79	2.47	القدرة على الفهم والتحليل والتقييم للمعلومات التي تقدم له وتطبيقها عملياً	33
1	90.67	0.55	2.72	تقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكيات الانضباطية والتربوية	34
2	88.00	0.68	2.64	انتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخ المؤسسة	35
4	87.00	0.67	2.61	تبني المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشجع على إتقان العمل وتحسين الأداء	36
10	80.33	0.82	2.41	الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات	37
2	88.00	0.63	2.64	المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم والتعلم	38
8	82.67	0.77	2.48	وجود مكاتب للإعلام الآلي والانترنت	39
6	84.00	0.74	2.52	استعمال أدوات وأجهزة العرض الحديث في القاء الدروس مثل الداتاشو	40
5	84.67	0.74	2.54	توفر جميع أدوات الأيضاح والوسائل التجريبية	41
11	71.67	0.89	2.15	إحتواء المكتبة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية	42
9	82.00	0.76	2.46	عدد التلاميذ داخل الفصل مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم	43
8	82.67	0.77	2.48	توفير البرامج والانشطة الترفيهية والرياضية داخل المدرسة	44
7	83.00	0.72	2.49	هناك تواصل بين المدرسة وأولياء الأمور	45
3	87.33	0.58	2.62	هناك تقدير واحترام متبادل بين الجميع داخل المدرسة	46

جودة المناخ التعليمي

تشير نتائج الجدول السابق إلى الآتي:

على المجال الأول ( جودة الإدارة المدرسية ) أن أكثر مؤشرات تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها من وجهة نظر مدراس المدارس فيما يتعلق بجودة الإدارة المدرسية كانت على التوالي ( يهتم بجميع العاملين داخل المؤسسة من خلال تفقد أحوالهم الشخصية باستمرار ، يتمتع المدير بشخصية ديناميكية ، القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة ، يشرك المعلمين والعاملين في صنع القرارات وحل المشكلات ، يتمتع بالمرونة في العمل وتطبيق اللوائح والتشريعات )

على المجال الثاني ( جودة المعلم ) أن أكثر مؤشرات تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها من وجهة نظر مدراس المدارس فيما يتعلق بجودة المعلم كانت على التوالي ( يسهل على التلميذ امتلاك المعلومات العلمية والتكنولوجية ، يتبنى سياسات للتطوير المجتمعي والبيئي ، يلم بالمعارف الأساسية الضرورية ، يساهم في إكساب التلميذ مهارات البحث والإبداع ، يربط التلميذ بواقعه ومساعدته على حل مشكلاته ، يمكن التلميذ من التواصل مع العالم الخارجي وذلك بتعلم لغة اجنبية على الأقل ، توعية التلاميذ بضرورة المحافظة على المؤسسات والاملاك العامة والخاصة والمحيط البيئي ، يرسخ لدى التلميذ قيم العلم وينمي فيه روح المواطنة ، يوظف الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الالكتروني في التدريس )

على المجال الثالث ( جودة التلميذ ) أن أكثر مؤشرات تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها من وجهة نظر مدراس المدارس فيما يتعلق بجودة التلميذ كانت على التوالي ( التمتع بقيم الانتماء والمواطنة ، القدرة على تعلم مهارات صنع القرار وحل المشكلات ، احترام الانظمة والقوانين التربوية ، القدرة على التعلم والتقويم الذاتي ، إمتلاك المهارات الضرورية للاستمرار في التعلم مدى الحياة )

على المجال الرابع (جودة المناخ التعليمي ) أن أكثر مؤشرات تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها من وجهة نظر مدراس المدارس فيما يتعلق بجودة المناخ التعليمي كانت على التوالي( تقيد الجميع داخل المؤسسة بالسلوكيات الانضباطية والتربوية ، انتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخ المؤسسة ، المبنى المدرسي يساعد على عملية التعليم والتعلم ، هناك تقدير واحترام متبادل بين الجميع داخل المدرسة ، تبني المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشجع على إتقان العمل وتحسين الأداء ، توفر جميع أدوات الايضاح والوسائل التجريبية ، استعمال أدوات وأجهزة العرض الحديث في لقاء الدروس مثل الداتاشو)

**الفرضية الثانية/** توجد فروق ذات دلالة احصائية فيواقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها تعزى لمتغير النوع .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار " ت " فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم ( 7 )

يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين فئتي النوع من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة سبها

المجال	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الاستنتاج
جودة الإدارة المدرسية	ذكر	35	26.80	2.23	1.96	0.05	دالة
	أنثى	26	27.88	2.01			
جودة المعلم	ذكر	35	42.06	3.84	1.63	0.11	غير دالة
	أنثى	26	40.46	3.72			
جودة التلميذ	ذكر	35	18.60	2.75	2.65	0.01	دالة
	أنثى	26	16.73	2.71			
جودة المناخ التعليمي	ذكر	35	34.34	4.06	3.31	0.02	دالة
	أنثى	26	30.62	4.72			
الكلية	ذكر	35	121.80	9.62	2.57	0.01	دالة
	أنثى	26	115.69	8.55			

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم ( ت ) على المجالات الأربعة والاستبيان ككل كانت على التوالي ( 1.96 ، 1.63 ، 2.65 ، 3.31 ، 2.57 ) وبمستويات دلالة ( 0.05 ، 0.11 ، 0.01 ، 0.02 ، 0.01 ) وأغلبها بمستويات دلالة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss للعلوم الاجتماعية ، وبالتالي فإن الفروق بين نوعي المدرء كانت على

المجالات ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) والاستبيان بصفة عامة ، وهذه الفروق لصالح الإناث على حساب الذكور من المدراء على مجال ( جودة الإدارة المدرسية ) أي أن مدراء المدارس من الإناث تؤكد على جودة الإدارة المدرسية في تطوير جودة الإدارة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها أكثر مما يؤكد عليه الذكور من المدراء .

أما على مجالات ( جودة التلميذ ، جودة المناخ المدرسي ، الاستبيان ككل ) فإن الفروق لصالح المدراء الذكور على حساب الإناث من المدراء فالمدراء الذكور يؤكدون على دور التلميذ والمناخ التعليمي وواقع تطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها بصفة عامة أكثر مما يؤكد عليه المدراء من الإناث .

في حين على مجال ( جودة المعلم ) فلا توجد فروق بين نوعي المدراء حول وجهة نظرهم في جودة المعلم أو دوره في تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها .

**الفرضية الثالثة /** توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها تعزى لمتغير العمر .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار تحليل التباين البسيط " ف " فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 8 )

يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات الأعمار المختلفة من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة سبها

المجال	العمر	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
جودة الإدارة المدرسية	35 سنة فما دون	10	25.90	2.47	2.42	0.05	دالة
	36-45 سنة	32	27.53	2.05			
	46 سنة فما فوق	19	27.52	2.11			
جودة المعلم	35 سنة فما دون	10	42.50	3.41	0.64	0.53	غير دالة
	36-45 سنة	32	41.38	3.49			
	46 سنة فما فوق	19	40.79	4.63			
جودة التلميذ	35 سنة فما دون	10	18.80	2.57	0.83	0.44	غير دالة
	36-45 سنة	32	17.75	2.58			
	46 سنة فما فوق	19	17.37	3.44			
جودة المناخ التعليمي	35 سنة فما دون	10	34.60	2.95	0.93	0.40	غير دالة
	36-45 سنة	32	32.31	4.63			
	46 سنة فما فوق	19	32.53	5.47			
الكلي	35 سنة فما دون	10	121.80	7.39	0.47	0.63	غير دالة
	36-45 سنة	32	118.97	8.77			
	46 سنة فما فوق	19	118.21	11.93			

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم ( ف ) على المجالات الأربعة والاستبيان ككل كانت على التوالي ( 2.42 ، 0.64 ، 0.83 ، 0.93 ، 0.47 ) وبمستويات دلالة ( 0.05 ، 0.53 ، 0.44 ، 0.40 ، 0.63 ) وأغلبها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss للعلوم الاجتماعية باستثناء مجال ( جودة الإدارة المدرسية ) وهو 0.05 مساوٍ لمستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد فروق بين فئات الأعمار المختلفة حول وجهة نظرهم في جودة الإدارة المدرسية لتطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها ، وللتعرف على هذه الفروق استخدم لذلك الاختبار البعدي ( LSD ) وهو أقل فارق معنوي ، حيث ذلت نتائجه على أن الفروق لصالح ممن أعمارهم ( 36 - 45 سنة ، 46 سنة فما فوق ) على حساب ممن أعمارهم ( 35 سنة فما دون ) أي أن ممن أعمارهم ( 36 45 سنة ، 46 سنة فما فوق ) يؤكدون على جودة الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها أكثر مما يؤكد عليه ممن أعمارهم ( 35 سنة فما دون ) .

أما على باقي المجالات ( جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) والاستبيان ككل فلا توجد فروق بين فئات الأعمار المختلفة حول وجهة نظرهم بهذه المجالات فتقديراتهم تكاد تكون متقاربة .

**الفرضية الرابعة /** توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها تعزى لمتغير الخبرة .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار تحليل التباين البسيط " ف " فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 9 )

يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات الخبرات المختلفة من مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من مدراء المدارس بمدينة سبها

المجال	الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
جودة الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	12	25.33	1.56	5.35	0.00	دالة
	5 - 14 سنة	17	27.24	2.14			
	15- 25 سنة	17	27.82	2.10			
	26 سنة فما فوق	15	28.20	1.97			
جودة المعلم	أقل من 5 سنوات	12	42.25	2.18	1.09	0.40	غير دالة
	5 - 14 سنة	17	41.35	3.22			
	15- 25 سنة	17	40.12	5.31			
	26 سنة فما فوق	15	42.13	3.50			
جودة التلميذ	أقل من 5 سنوات	12	18.50	1.83	1.07	0.37	غير دالة
	5 - 14 سنة	17	16.82	3.43			
	15- 25 سنة	17	18.29	3.07			

			2.52	17.80	15	26 سنة فما فوق	
غير دالة	0.59	0.65	2.52	34.17	12	أقل من 5 سنوات	جودة المناخ التعليمي
			5.15	31.76	17	5 - 14 سنة	
			5.51	32.47	17	15 - 25 سنة	
			4.62	33.07	15	26 سنة فما فوق	
غير دالة	0.67	0.52	5.77	120.25	12	أقل من 5 سنوات	الكلي
			8.71	117.18	17	5 - 14 سنة	
			13.35	118.71	17	15 - 25 سنة	
			8.25	121.20	15	26 سنة فما فوق	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم ( ف ) على المجالات الأربعة والاستبيان ككل كانت على التوالي ( 5.35 ، 1.07 ، 1.09 ، 0.65 ، 0.52 ) وبمستويات دلالة ( 0.00 ، 0.40 ، 0.37 ، 0.59 ، 0.67 ) وأغلبها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss للعلوم الاجتماعية باستثناء مجال ( جودة الإدارة المدرسية ) وهو 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي توجد فروق بين فئات الخبرات المختلفة من المدراء حول وجهة نظرهم في جودة الإدارة المدرسية لتطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها ، وللتعرف على هذه الفروق استخدم لذلك الاختبار البعدي ( LSD ) وهو أقل فارق معنوي ، حيث ذلت نتائجه على أن الفروق لصالح ممن خبرتهم ( 5- 14 سنة ، 15 - 25 سنة ، 26 سنة فما فوق ) على حساب ممن خبرتهم ( أقل من 5 سنوات ) وهنا تلعب الخبرة دورها في تقديرهم لمدى جودة الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الجودة بمرحلة لتعليم الأساسي بمدينة سبها.

أما على باقي المجالات ( جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) والاستبيان ككل فلا توجد فروق بين فئات الخبرات المختلفة حول وجهة نظرهم بهذه المجالات فتقديراتهم تكاد تكون متقاربة .

**الفرضية الخامسة /** توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار تحليل التباين البسيط " ف " فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم ( 10 )

يمثل اختبار " ف " للتعرف على الفروق بين فئات المؤهل العلميين مدراء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها

المجال	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ف	مستوى الدلالة	الاستنتاج
جودة الإدارة	دبلوم متوسط	21	27.00	2.07	0.50	0.61	غير دالة
	دبلوم عالي	11	27.82	1.83			

			2.42	27.24	29	جامعي	المدرسية
غير دالة	0.35	1.07	2.82	41.52	21	دبلوم متوسط	جودة المعلم
			2.05	42.73	11	دبلوم عالي	
			4.83	40.76	29	جامعي	
غير دالة	0.98	0.02	2.50	17.81	21	دبلوم متوسط	جودة التلميذ
			2.94	17.64	11	دبلوم عالي	
			3.16	17.86	29	جامعي	
غير دالة	0.93	0.07	4.29	32.81	21	دبلوم متوسط	جودة المناخ التعليمي
			3.82	33.18	11	دبلوم عالي	
			5.37	32.55	29	جامعي	
غير دالة	0.69	0.37	7.70	119.14	21	دبلوم متوسط	الكلية
			7.49	121.36	11	دبلوم عالي	
			11.52	118.41	29	جامعي	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم ( ف ) على المجالات الأربعة والاستبيان ككل كانت على التوالي ( 0.50 ، 1.07 ، 0.02 ، 0.07 ، 0.37 ) وبمستويات دلالة ( 0.35 ، 0.61 ، 0.35 ، 0.98 ، 0.93 ، 0.69 ) وجميعها أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الاحصائي spss للعلوم الاجتماعية ، وبالتالي لا توجد فروق بين المؤهلات المختلفة لمدرء المدارس حول وجهة نظرهم في ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) فوجهات نظر المدرء بجميع مؤهلاتهم متقاربة حول واقع تطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها .

الفرضية السادسة / توجد فروق ذات دلالة احصائية في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس بمدينة سبها تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .

للتحقق من هذه الفرضية استخدم لذلك اختبار " ت " فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم ( 11 )

يمثل اختبار " ت " للتعرف على الفروق بين فئتي الحالة الاجتماعية من مدرء المدارس حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس بمدينة سبها

الاستنتاج	مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الحالة الاجتماعية	المجال
غير دالة	0.26	1.14	1.96	26.79	19	أعزب	جودة الإدارة المدرسية
			2.28	27.48	42	متزوج	
غير دالة	0.56	0.58	3.14	40.95	19	أعزب	جودة المعلم
			4.14	41.57	42	متزوج	
غير دالة	0.62	0.51	2.97	17.53	19	أعزب	جودة التلميذ
			2.84	17.93	42	متزوج	
غير دالة	0.47	0.72	4.98	32.11	19	أعزب	جودة المناخ

			4.60	33.05	42	متزوج	التعليمي
غير دالة	0.32	1.01	9.49	117.37	19	أعزب	الكلية
			9.65	120.02	42	متزوج	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيم ( ت ) على المجالات الأربعة والاستبيان ككل كانت على التوالي ( 1.14 ، 0.58 ، 0.51 ، 0.72 ، 1.01 ) وبمستويات دلالة ( 0.26 ، 0.56 ، 0.62 ، 0.47 ، 0.32 ) وجميعها بمستويات دلالة أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد بالبرنامج الإحصائي spss للعلوم الاجتماعية ، وبالتالي لا توجد فروق بين فئتي الحالة الاجتماعية حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها فالأمر سيان سواء أعزب أو متزوج فوجهة نظرهم متقاربة جداً في هذا الشأن فوجهة نظرهم متقاربة في ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) والاستبيان ككل ( واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها ) .

## ملخص البحث

تناول هذا البحث التعرف على واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة سبها، ومعرفة الفروق بين متغيرات البحث، حيث تكونت عينة البحث من (61) مدير ومديرة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة سبها، وقاما الباحثان بأعداد استبيان من (46) عبارة حيث استخدم البدائل (نعم- أحيانا- لا).

ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإصلاحات التي انتهجتها وزارة التربية والتعليم و التي ركزت على الجانب البيداغوجي , إنشاء نظام جديد للتقييم , تجديد نظام التكوين و التدريب , إعادة تنظيم المنظومة التربوية و عمليات الدعم لتنفيذ الإصلاح التربوي كما أشرنا إلى بعض المؤشرات التي دلت على نجاح الإصلاحات التربوية في بعض الجوانب , و لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الليبية و ما إذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت الجودة المطلوبة قمنا بإسقاط بعض المفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية بإجراء دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيده من خلال توزيع ثلاثة استبيانات لكل من المدراء , الأساتذة و التلاميذ و ذلك بالتركيز على خمسة محاور أساسية لإدارة الجودة الشاملة من المنظور التربوي وهي : جودة الإدارة المدرسية , جودة الأستاذ جودة التلميذ , جودة المنهج الدراسي و جودة المناخ التعليمي و ملاءمته.

لقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى المتوسطات محل الدراسة أن المدراء يرون بأن المؤسسات التعليمية تطبق إدارة الجودة الشاملة و ذلك بأن الإدارة المدرسية و الأستاذ كلاهما يتصفان بالجودة و يلتزمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها .

أما الأساتذة و التلاميذ فقد ذهبوا إلى عكس ذلك , فهم يرون بأن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة سوء تعلق الأمر بالإدارة المدرسية التي تفتقر إلى الأساليب و الطرق الحديثة في التسيير و كذلك الأستاذ الذي لا يلتزم

بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معاييرها , كما أن التلميذ هو أيضا لا تتوفر فيه مواصفات و معايير الجودة , أما المنهج الدراسي فهو لا يتلاءم مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة , إلى جانب أن المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية غير مهيأ لتقبل و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

### وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي كالتالي :

1-توجد فروق بين المدرء تعزي لمتغير النوع وكانت لصالح الإناث على حساب الذكور من المدرء على مجال ( جودة الإدارة المدرسية ) أي أن مدرء المدارس من الإناث تؤكد على جودة الإدارة المدرسية في تطوير جودة الإدارة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها أكثر مما يؤكد عليه الذكور من المدرء ، أما على مجالات ( جودة التلميذ ، جودة المناخ المدرسي ، الاستبيان ككل ) فإن الفروق لصالح المدرء الذكور على حساب الإناث من المدرء.

3- لا توجد فروق بين نوعي المدرء حول وجهة نظرهم في جودة المعلم أو دوره في تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها .

4- توجد فروق لصالح ممن أعمارهم ( 36 - 45 سنة ، 46 سنة فما فوق ) على حساب ممن أعمارهم ( 35 سنة فما دون ) أي أن ممن أعمارهم ( 36 45 سنة ، 46 سنة فما فوق ) يؤكدون على جودة الإدارة المدرسية في تطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها أكثر مما يؤكد عليه ممن أعمارهم ( 35 سنة فما دون ).

5-توجد فروق بين فئات الأعمار المختلفة حول وجهة نظرهم بهذه المجالات فتقديراتهم تكاد تكون متقاربة .

6-توجد فروق بين فئات الخبرات المختلفة من المدرء حول وجهة نظرهم في جودة الإدارة المدرسية لتطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها.

7-لا توجد فروق بين المؤهلات المختلفة لمدرء المدارس حول وجهة نظرهم في ( جودة الإدارة المدرسية ، جودة المعلم ، جودة التلميذ ، جودة المناخ التعليمي ) فوجهات نظر المدرء بجميع مؤهلاتهم متقاربة حول واقع تطوير إدارة الجودة بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها .

8-لا توجد فروق بين فئتي الحالة الاجتماعية حول وجهة نظرهم في واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدرء المدارس بمدينة سبها

فالأمر سيان سواء أعزب أو متزوج فوجهة نظرهم متقاربة جداً في هذا الشأن فوجهة نظرهم متقاربة.

## **المترحات:**

### **بناء على نتائج البحث يقترح الطالبان الآتي:**

- 1- القيام بدراسة العلاقة بين واقع تطوير إدارة الجودة في مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مدراء المدارس في مدينة سبها.
- 2- القيام بدراسة لقياس ضمان الجودة لمديري المؤسسات الحكومية مثل المصارف والضمان الاجتماعي والتضامن بالعديد من المتغيرات الأخرى.
- 3- دراسة ضمان الجودة وعلاقتها باتخاذ القرار لدي مدراء المدارس.
- 4- إجراء مثل هذه الدراسة علي المدراء المدارس والمستشفيات والمؤسسات التربوية الأخرى فالقطاع الحكومي و الخاص ومقارنة بمستوى الأداء المؤسسي لديهم.

## **التوصيات:**

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات نوردها على النحو التالي:

- 1- العمل علي تحسين أوضاع مكاتب المدراء داخل مدينة سبها ومستوى نظام الجودة فيها للأفضل.
- 2- الاهتمام بجودة الموارد البشرية في هذه المؤسسات لأنها الأساس الذي تقوم عليه.
- 3- تدريب المدراء داخل المدارس وتنمية مهاراتهم الأكاديمية مواكبة للتطور الجاري.

# المراجع

أولاً: المصادر: القرآن الكريم

- سورة التوبة: الآية رقم (105)

ثانياً : الكتب

المراجع:

1- اللوزي (1999)، مدى نجاح إدارة الجودة على العنصر البشري، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع.

2- الهلالي الشربيني الهلالي (2008)، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

3- حامد عبد الله السقاف (2012)، إدارة الجامعات في ضوء إدارة الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

4- خضير كاظم حمود (2009)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ١، عمان.

5- خضير كاظم حمود (2000)، إدارة الجودة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط ١، عمان.

6- سونيا محمد البكري (2002)، إدارة الجودة الكلية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية.

7- صالح ناصر عليمات (2004)، إدارة الجودة الشاملة فالمؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ١، عمان.

8- صلاح محمد عبد الباقي (2001)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- 9- عمر وصفي عقيلي (2001)، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- 10- عبدالحفيظ العمري (2014)، إدارة الجودة فالتعليم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 11- عواطف إبراهيم الحداد (2009)، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان.
- 12- غسان إسماعيل عبد الخالق (1988)، مرحلة التعليم الأساسي، ط1، دار ورد الأردنية للنشر والتوزيع.
- 13- فواز التميمي (2008)، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للإيزو ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 14- فريد عبدالفتاح زين الدين (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة.
- 15- قاسم نايف علوان (2009)، إدارة الجودة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 16- مأمون الدرادكة وطارق شلبي (2002)، الجودة فالمنظمات الحديثة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 17- مهدي السامرائي (2007)، الجودة فالمنظمات الحديثة، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع.
- 18- محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، إدارة الجودة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 19- محفوظ احمد جودة (2009)، إدارة الجودة – مفاهيم وتطبيقات، دار والى للنشر، ط1، عمان.
- 20- محسن بن نايف العتيبي (2007)، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1.

21- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات حويجان (2009)، إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ٢، عمان.

22- محسن عبدالستار محمود عزب (2008)، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

23- يوسف حجيم الطائي وآخرون (٢٠٠٩)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

### ثالثا : الرسائل والأطروحات العلمية:

1- أبو عبدة، فاطمة عيسى (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

2- التميمي، فواز محمد ( 2006 ). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة ( آيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن.

3- خضر، غازي محمد أحمد (2004). درجة ملائمة إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

4- خضير، عناية محمد (2007). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

5- الدرادكة، أمجد محمود محمد (2004). **درجة تطبيق إدارة الجودة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها**. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن.

6- الشعيلان، نورة خميس ( 2007 ). **مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، الجامعة الخليجية: البحرين.

7- الظفيري (2011). **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.

8- عايش، شادي عطا محمد (2008). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

9- العتيبي، نواف محمد ( 2006 ). **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في مدارس الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن

10- الغافري، صالح بن سعيد (2004). **، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

11-الغنام، نعيمة إبراهيم ( 2001 ) ،**فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، جامعة البحرين: البحرين

12- الملاح، منتهى أحمد علي (2005)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. دراسة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية : نابلس، فلسطين.

13-الملهوف، مشعل محمد ( 2007 )، مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

14- النشاش، هيام محمد ( 2006 )، تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

15- حامد محمد علي الشمراني (2008)،: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالتدرج للجودة في مدارس التعليم العام بالمملكة، جامعة أم القرى.رسالة دكتوراه .

#### رابعاً: الدوريات:

- 1- ابتسام سالم خليفة (2018)، مجلة كلية التربية العدد الخامس عشر، نشر كلية التربية العجيلات.
- 2- سهام شيهاني (2010)، مداخلة بعنوان: إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في التعليم العالي – الملتقى الوطني حول إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيد.

#### خامساً: المراجع الأجنبية:

- 1-Terfifaya massima : " demarche, qualite, dansl'entreprise, et, l'analyse,des, risques" – ed, houma, alger (2004) p13.
- 2-Seddiki, abdallah, : " management de la qualite ", de l'insbection a l'esbrit kaizen , obu ,(2004) p24.

3-Daniel duret , maurisepillet , : qualite en broduction, : de Iso 9000 a six sigma , 2eme edition , edition d'organisation, baris (2002) p21.

4-Edward sallis : " total Quality management in education" , kogabage , london , third edition (2002) p22.

5-Benediste gautier et jean – louismuller , la qualitetotale, guide pratique pour les agents de maitrise et les, techniciens, entreprise moderned'edition

6-Gean brilman : les meilleurs prat I que de management , 3eme edition , edition d'organisation , paris , (2000) p217.

8-Vincent laboucheix : traite la qualitetotale, les nouvellesregles du management des annees (1990) , dunod , paris , (1990) p111.

9-Marcen et teyebhafi : le management d'aujourd'hui, une perspective nordamericaine, edition economica , france (2000), p202.

10-Jean – mariegogue : management de la qualite , edeconomica , 4e edition , (2005) p85.

11-Dynam Muredach B. and Clifford, Richard J (2001) "Eight years on : Implementation of Quality Management in an Australian .University", Vol.26.no.5

12-Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality -51 Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. Dissertation Abstracts International, A .62/11.p.3639, May

13-Johansen, Carl Gustav ) 2000) "Total Quality Management in -52 Knowledge Management perspective "Journal of Documentation . ,V 56 nl Jan p42-54 , ERIC . No :E 1608496

14-Lewis , R . G . and Smith , D . H . ( 1997 ) . Why Quality -53 Improvement in Higher Education . International Journal VOL . 1 , . January December , pp . 18 - 19

15-Regauld, Micheal Henry (2003) " A study of Continuous -54  
Improvement Process Based on Total Quality Management  
Principles As Applied to the Educational Environment " MA  
thesis, Pennsylvania State University



# الفصل الأول

الاطار العام للبحث

# الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

# الفصل الثالث

الدراسات السابقة

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

# الفصل الخامس

نتائج البحث وتفسيرها

# الفصل السادس

- ملخص البحث
- التوصيات و المقترحات
- المراجع
- الملاحق

## ملحق رقم ( 1 )

### قائمة المدارس

المكان	المدرسة	ت
القرضة	عمر بن الخطاب	.1
القرضة	نسيبة بنت كعب	.2
القرضة	الإجلاء	.3
القرضة	طارق بن زياد	.4
القرضة	القرضابية	.5
الثانوية	اليرموك	.6
الثانوية	الخلود	.7
الثانوية	البركولي	.8
الناصرية	الناصرية	.9
المنشية	حمزة	.10
المنشية	المعرفة	.11
المنشية	فاطمة الزهراء	.12
الجديد	خديجة الكبرى	.13
الجديد	فزان	.14
الجديد	جمال عبد الناصر	.15
سكرة	خولة بنت الازور	.16
سكرة	الانطلاقة	.17
المهدية	النصر	.18
المهدية	عقبة بن نافع	.19
المهدية	حي الفاتح	.20
المهدية	سبعة ابريل	.21
الطيوري	الكرامة	.22
الطيوري	الصقر الوحيد	.23
الجديد	الوحدة	.24
حجارة	شمس الغد	.25

## ملحق رقم ( 2 )

### أعضاء التحكيم

ت	الاسم	القسم	التخصص
.1	أ. امحمد الزروق	التخطيط والإدارة التربوية	التربية وعلم النفس
.2	أ. أمال اعريدة	التخطيط والإدارة التربوية	علاقات إنسانية
.3	أ. نزهة محمد	التخطيط والإدارة التربوية	التربية وعلم النفس
.4	أ. بسمة عبد الرسول	التخطيط والإدارة التربوية	التربية وعلم النفس
.5	أ. زينب علي	التربية وعلم النفس	التربية وعلم النفس
.6	أ. خديجة محمد	التربية وعلم النفس	التربية وعلم النفس