مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"
اسم الكاتب: د. محمود طيوب، د. رمضان درويش، محمود حسن حسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4313
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 10:39 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (6) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (6) 2011

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام "دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية"

الدكتور محمود طيوب*
الدكتور رمضان درويش**
محمود حسن حسين***

(تاريخ الإيداع 11 / 10 / 2011. قُبِل للنشر في 4 / 12 / 2011)

□ ملخّص □

إن الوصول إلى نظام تعليمي متكامل ومتشبع بالجودة يتطلب تدريباً مكثفاً لكافة الأطراف التعليمية المشاركة في العملية التعليمية، من أجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة تتبنى الجودة الشاملة فلسفةً جديدة للنهوض بمستواها وتحقيق الأهداف المنشودة.

يتناول البحث الحالي معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والمتمثلة بـ (معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية، معوقات تتعلق بالمعلم، معوقات تتعلق بالمتعلم، معوقات تتعلق بالمقررات الدراسية، معوقات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع)، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة اللاذقية، وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

– تواجه مدارس التعليم العام مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة أهمها: عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة، عدم كفاية المكتبة المدرسية، وجود مقاومة للتغيير والتردد في تطبيق الجودة، ضعف التأهيل والتدريب ومهارات التواصل، عدم استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، عدم قدرة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وقلة التركيز على التطبيقات العملية، وضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة، ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

– عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع المدرسة.

– وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية : الجودة الشاملة، المعوقات، مدارس التعليم العام، البيئة المدرسية، الإدارة المدرسية، المعلم،

*أستاذ– قسم الإحصاء والبرمجة– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
**أستاذ مساعد– قسم التقويم والقياس– كلية التربية– جامعة دمشق– دمشق– سورية.
***طالب دراسات عليا (دكتوراه)– قسم الإحصاء والبرمجة– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (6) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (6) 2011

Obstacles to the application of Total quality management in schools of general education "A field study in the city of Lattakia"

Dr. Mahmoud Tayyoub[*]
Dr. Ramadan Darwiech[**]
Mahmoud Hasan Hussein[***]

(Received 11 / 10 / 2011. Accepted 4 / 12 / 2011)

□ ABSTRACT □

Access to an integrated educational system and the saturated quality requires extensive training for all parties participating in the educational learning process for the construction of a new organizational culture to adopt a new philosophy of Total quality management quality for the advancement of their level and achieve the desired goals.

The research deals with constraints to the application of total quality management in the schools of general education and with (constraints on the school environment, constraints related to management school, obstacles related to the teacher, constraints related to the learner, constraints on the decisions of study, constraints concerning the relationship of the school community), and to achieve objectives of the research, a questionnaire was designed and distributed to a sample of managers of public schools in the city of Lattakia. After the study and analysis, the researcher reached following results:

- the public schools face a range of obstacles that prevent the application of TQM including: the lack of a special budget for the school, inadequate school library, the resistance to change and frequency in the application of quality, poor rehabilitation, training and communication skills, non-use of modern technologies in teaching, the inability of courses to accommodate the variables age and weakness linked to the needs of society and lack of focus on practical applications, the weakening of private sector participation in school programs, poor relationship with the school community.

- The lack of differences between the averages of responses of respondents in the obstacles that prevent the application of total quality variable depending on the type of school.

- The existence of differences between the averages of responses of respondents in the obstacles that prevent the application of total quality management due to the variables qualifications and years of experience and training courses.

Keywords: Total quality, obstacles, general education schools, the school environment, school management, teacher, learner, curriculum, school community relationship.

[*] **Professor, Department of Statistics and Programming, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**] **Associate professor, Department of Evaluation, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, of Statistics and Programming Department, Faculty of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

دأبت كثير من الحكومات على الاهتمام بالنظام التعليمي التربوي وتحسينه وتطويره كونه المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، وهو الخيار الأفضل في عالم المتغيرات المتسارع، الذي نستطيع من خلاله رسم صورة المستقبل الذي نريد، والتنبؤ بجيل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته، والجودة في التعليم تعدّ من أهم الوسائل والأساليب الناجحة في تطوير بنية النظام التعليمي وتحسينه بمكوناته المادية والبشرية، بل أصبحت ضرورة ملحة وخياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التعليمي والتربوي في الوقت الحاضر.

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب التي دخلت حديثاً إلى مجال التربية والتعليم بعد أن أثبتت نجاحها في مجالات أخرى. حيث تسعى لإعداد الطالب بمواصفات معينة حتى يعيش في مرحلة تتسم بغزارة المعلومات وتسارع التغيير والتقدم التكنولوجي الهائل، وعليه فإن المرحلة القادمة بمتغيراتها المتسارعة والجديدة تتطلب إنساناً ذا مواصفات معينة لاستيعابها والتعامل معها بفاعلية، وتقع هذه المسؤولية على المدرسة في إعداد أفراد يستطيعون القيام بذلك بكفاءة عالية، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد الأطر الفعالة الأساسية للقيام بهذه المهمة.

وفي هذا الصدد يشير (الجرجاوي وحماد، 2004) إلى أن الجودة الشاملة تعنى تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت ممكن، وتحقيق حاجات الطلاب ورغباتهم بأبسط الوسائل المتاحة، والتأكيد على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام التعليمي والتقويم المستمر للجهود المبذولة، والتعرف على جوانب القصور في الأداء التدريسي، والوظيفي، ومعالجتها. والتحسين المستمر في أداء عمل العاملين في المؤسسة التعليمية.[1]

إن تبني مفهوم الجودة الشاملة بشكل سريع دون إعداد مسبق ودراسات معمقة للواقع التعليمي يمكن أن يوجد العديد من المعوقات في التطبيق لمفاهيم الجودة الشاملة في التعليم لعدم انتشار ثقافة ومفاهيم الجودة، و عدم توفر البيئة المادية والمعنوية المناسبة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في مدارسنا، الأمر الذي يتطلب المزيد من التروي والقيام بالدراسات التحليلية الدقيقة لواقع المدارس من أجل تحليل النظام التعليمي ومعرفة مدى ملاءمته لمفاهيم الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

تواجه المدارس في الوقت الحاضر تحديات متنوعة، وتغيرات تقنية متوالية فرضتها التطورات العالمية، وسرعة في التغير والانفتاح الثقافي، ولا يمكن مواجهة تلك التغيرات ومجابهة التحديات المختلفة إلا من خلال برامج تعليمية تعلّمية متميزة تطبق الجودة ومعاييرها وأدواتها في الحقل التربوي.

وفي هذا الإطار يرى (خليل والزهيري، 2001) أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم يمكن أن يحقق فوائد عديدة منها: ضبط النظام الإداري وتطويره، الارتقاء بمستوى الطلاب، زيادة كفاءة الإداريين، تقليل الأخطاء، زيادة الثقة بين المدرسة والمجتمع، توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة، زيادة الوعي والانتماء نحو المدرسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي، الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمدرسة للعمل بروح الفريق، تنمية مهارات الإبداع والابتكار، الربط بين مناهج التعليم بوصفها مدخلات وسوق العمل بوصفها مخرجات بما يتماشى مع العصر.[2]

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على مجموعة من المدارس في مدينة اللاذقية لاحظ أن هناك العديد من المعوقات المادية والمعنوية التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المدارس، وتحد من الحصول على

النجاح في تطبيقها، وتتمثل هذه المعوقات في ضعف التمويل، وعدم استخدام التقنيات الحديثة في التدريس، والمركزية في اتخاذ القرار، ووجود مقاومة للتغيير، وضعف التأهيل والتدريب، وضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط، وزيادة عدد الطلاب في الصف الدراسي، وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الواقع الحالي لايلبي تطلعات المجتمع المدرسي، ولابد من بناء خطط مستقبلية تأخذ بالحسبان تحسين المدرسة وتطويرها بكافة عناصرها ومكوناتها من خلال نظام ومدخل تعليمي تتحقق فيه الجودة الشاملة فتتميز عملياته وتبدع مخرجاته، لذلك لابدمن رصد المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة والعمل على تحديها بدقة. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في:

- الحاجة الماسة لمؤسسات التعليم العام خصوصاً المدارس لأدوات تفيد في التعرف على جودتها، ومعالجة نقاط الضعف والخلل في أدائها.
- يسهم في تعريف العاملين في مدارسنا وتبصيرهم بأهمية تطبيق الجودة ومعاييرها التي ينبغي توافرها في المدارس.
- يسهم في تحسين مخرجات العملية التعليمية في المدارس، ورسم السياسات والخطط الكفيلة بتفعيل إدارة الجودة الشاملة فلسفة، واتجاه وممارسة فعلية للتطوير والارتقاء بمستوى مدارسنا.

كما يهدف هذا البحث إلى:

- دراسة المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والمتمثلة بـ (معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية، معوقات تتعلق بالمعلم، معوقات تتعلق بالمتعلم، معوقات تتعلق بالمقررات الدراسية، معوقات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وذلك من وجهة نظر مديري تلك المدارس.
- دراسة الفروق بين مديري المدارس في المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات: نوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

أسئلة البحث وفرضياته:

- ما المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، تعزى لمتغير نوع المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، وتمّ توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تضمنت أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، والتي تمّ تحديدها من قبل الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الأولية التي أجراها الباحث على بعض مدارس التعليم العام في مدينة اللاذقية وتتمثل هذه المعوقات بـ (معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية، معوقات تتعلق بالمعلم، معوقات تتعلق بالمتعلم، معوقات تتعلق بالمقررات الدراسية، معوقات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع)، وتم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث عرضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ /0.90/ مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة، كذلك تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية "spss" من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية.
- اختبار (ت) ستودنت.
- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA
- اختبار LSD للمقارنات البعدية.
- اختبار /t/ لعينة واحدة One- Sample T Test علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي /3/ باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي وفق التالي:

درجة الموافقة				
5	4	3	2	1
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

كذلك تمّ اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات.

أما معيار الحكم على متوسط الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

المعيار = (5 – 1) /5 = 0.8

وبناءً عليه تكون الدرجات على النحو التالي:

المجال	درجة الموافقة
1 – 1.8	ضعيفة جداً
1.81 – 2.60	ضعيفة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	كبيرة
4.21 – 5	كبيرة جداً

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من مديري مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية في مدينة اللاذقية والبالغ عددهم (140) مدير موزعين كما يبين الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) : توزع مديري المدارس في مدينة اللاذقية حسب المراحل التعليمية

مدير مدرسة	أساسي حلقة أولى	أساسي حلقة ثانية	ثانوي	المجموع
حجم المجتمع	56	58	26	140

المصدر: دائرة التخطيط والإحصاء بمديرية التربية باللاذقية– العام 2011

ولتحديد حجم العينة تمّ اعتماد قانون العينة الإحصائية التالي:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

P : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد وغالباً تستخدم قيمته $P = 0.5$ في مثل هذه الدراسات.

E : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

$S.D$: الدرجة المعيارية وتساوي (1.96) عند معامل ثقة 95%

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من المديرين (103)، ولتحقيق التناسب في أطوال سحب العينة من المراحل التعليمية تمّ توزيعها كما يلي:

- حجم العينة (أساسي حلقة أولى) = $\frac{56}{140} \times 103 = 41$ مدير
- حجم العينة (أساسي حلقة ثانية) = $\frac{58}{140} \times 103 = 43$ مدير
- حجم العينة (ثانوي) = $\frac{26}{140} \times 103 = 19$ مدير

وتمّ الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة في سحب العينة، حيث تمّ إعطاء أرقام متسلسلة للمديرين، ووضعها في ثلاث أكياس خصص الأول لمديري مرحلة التعليم الأساسي (حلقة أولى)، وخصص الثاني لمديري مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية)، وخصص الثالث لمديري مرحلة التعليم الثانوي. بعد ذلك تمّ خلط الأوراق في كل كيس بشكل جيد، وسحب بشكل عشوائي من الكيس الأول /41/ ورقة تمثل عينة المديرين من مرحلة التعليم الأساسي (حلقة أولى)، وسحب بشكل عشوائي من الكيس الثاني /43/ ورقة تمثل عينة المديرين من مرحلة التعليم الأساسي (حلقة ثانية)، وسحب بشكل عشوائي من الكيس الثالث /19/ ورقة تمثل عينة المديرين من مرحلة التعليم الثانوي، وبذلك بلغ مجموع أفراد العينة /103/ مدراء.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: وتشمل مدارس التعليم الأساسي (حلقة أولى، حلقة ثانية، ثانوي) بمدينة اللاذقية.
- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.
- الحدود البشرية: عينة ممثلة من مديري المدارس في مدينة اللاذقية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2010– 2011 (من 2011/2/17 ولغاية 2011/6/13).

مصطلحات البحث:

- **الجودة الشاملة في التعليم:** جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم (هيئة التدريس، الإدارة المدرسية، العاملين، الإدارة التعليمية بما فيها من موجهين تربويين....) لرفع المنتج التعليمي، بما يتناسب مع المجتمع وأفراده في آن واحد، هذا من جهة ومع قدرات وخصائص وسمات هذه الوحدة للمنتج التعليمي من جهة أخرى، وبعبارة أخرى هي تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل من العاملين في المؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي بالمؤسسة.[3]

وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والإحساس بالمسؤولية بين العاملين في أداء الأعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق عالٍ في عناصر النظام التعليمي مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقاً لحاجات المستفيدين ورغباتهم، واعتماداً على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء.

- **معوقات الجودة الشاملة:** تعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الصعوبات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والمتعلقة بالبيئة المدرسية، الإدارة المدرسية، المعلم، المتعلم، المقررات الدراسية، علاقة المدرسة بالمجتمع.

الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في التعليم ما قبل الجامعي، والتي حاول الباحث استعراض بعضها، والتي تلامس موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر وفق الآتي:

– هدفت دراسة (**العارفة وقران، 2008**)إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، وعلى جميع المشرفين التربويين وجميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية. واشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي(عينة شاملة) والبالغ عددهم (358)فرداً توزعت بين (44) مسؤولاً تربوياً، و(102)مشرفاً تربوياً، و(212)مدير مدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

– هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليميةأبرزها: ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة، المركزية في اتخاذ القرار.

– هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية أبرزها: ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، عدم توفر صالة طعام مناسبة في المدرسة، عدم مراعاة الشروط الهندسية في المبنى، عدم توفر مسرح مدرسي، ضعف تجهيزات معمل العلوم، عدم توفر معمل حاسب آلي أو قاعة انترنت.

– هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية من أبرزها:قلة التطبيقات العملية والمهارية، قصور المقررات في علاج مشكلات الطلاب ومتغيرات النمو، ضعف صلة المقررات بواقع الحياة.

– هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية من أبرزها:كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة، وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة، ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.

– وجود العديد من المعوقات المتعلقة بالمعلم من أبرزها: عزوف المعلم عن حضور البرامج التدريبية، ضعف مهارات المعلم في الاتصال الفعال مع الطلاب، عدم رضا المعلم عن وظيفته التربوية.

– وجود العديد من المعوقات المتعلقة بالطلاب من أبرزها: ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم، تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي،ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب.[4]

– كما هدفت دراسة (**نشوان والعاجز، 2007**)إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و (50) مشرفاً تربوياً واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

– ضعف التخطيط الاستراتيجي والغموض في مفهوم الرؤية والرسالة للإدارة التعليمية.
– ضعف إمكانيات المدارس المادية.
– لا تواكب المقررات متغيرات العصر وهي غير قادرة على حل مشكلات الطلاب.
– كثرة الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس ومقاومة التغيير.
– عدم قدرة المعلم على استخدام التقنيات الحديثة.
– ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
– لا يوجد فروق دالة إحصائياً للمعوقات في ضعف الخبرة أو الدورات التدريبية والجنس أو العمل.[5]

– وهدف دراسة (**الشرقاوي، 2003**)إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر، وتقديم تصور مقترح لتحسين إدارة الجودة الشاملة والتوصل لبعض الإجراءات والآليات التي تصلح للتطبيق.

أعدت الباحثة استبانة مكونة من 60 عبارة موزعة على خمسة مجالات هي: تنمية المصارحة والثقة، التعاون وروح الفريق، الاعتماد على الإدارة بالحقائق، والاهتمام بالتقدير والمكافآت ، تنمية التعلم والتحسين المستمر، كما اعتمدت الباحثة على المقابلة الشخصية غير المقننة بوصفها أداة ثانوية لتدعيم البحث، وشملت عينة الدراسة 109 مديرين ووكلاء ومعلمين من محافظتي القاهرة وبني سويف.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

أن فريق الإدارة المدرسية لا يمتلكون مهارة المصارحة في المدرسة، وأن هناك معوقات تمنع تنمية المصارحة تتمثل في استخدام المديرين للمداخل القديمة للإدارة ومقاومة التغيرات الحديثة في التعليم، كما بينت أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مهارة بناء روح الفريق بنسبة 33.45%، وهم لا يستخدمون بعض الأدوات الإحصائية لقياس الأداء المدرسي، ولا يهتمون بالكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات المدرسية، وأن هناك معوقات تحد من تقدير الأفراد ومكافأتهم.[6]

– كذلك ركزت دراسة سبيريسون **(Spirison,1998)** على تصور مديري المدارس تجاه أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مدارس التعليم العام بمقاطعات ولاية الينوي الأمريكية، حيث شملت عينة الدراسة 75 مدرسة تم اختيارها عشوائياً من بين 150 مدرسة من مرحلة التعليم الأساسي وحتى المرحلة الثانوية، وكان الهدف من الدراسة معرفة انطباع مديري المدارس حول أهمية تنفيذ 19 عملية مختارة لتحسين الجودة، وإلى أي مدى تم تطبيق هذه العمليات في مدارس المقاطعات من حيث عدد سنوات خبرة مدير المدرسة في مجال التعليم، مدى فهم مدير المدرسة لمبادئ ديمنج للجودة، مدى أهمية ودرجة تطبيق كل مبدأ منها في العملية التعليمية، وكشفت الدراسة بأن 18 من هذه العمليات تعد مهمة، حيث تم تطبيق 12 عملية منها في مجال الإدارة.[7]

– وهدفت دراسة روجرز **(Rodgers,1998)**إلى تعرف مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأمريكية في ولاية أريزونا في الجوانب التالية:

– التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، تدريب الموظفين، مستوى انجاز الموظفين والمعلمين، رضا الموظفين، مشاركة التلاميذ وتعاونهم، تقويم الخدمات المدرسية، تحقيق رضا المستفيد، مستوى انجاز التلاميذ.

و كشفت النتائج أن مدرسة واحدة من بين (56) مدرسة في إقليم مار كوبا بولاية أريزونا تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المدرسين الذين يطبقون نظام إدارة الجودة الشاملة والمدرسين الذين لم يطبقوا ذلك، فالمدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لديها وعي بالمهمة العلمية التي تتولاها المقاطعة، ولديها إدراك بمدى التطور الاستراتيجي للأهداف، وقد منح كل من المدرسين والموظفين الصلاحيات اللازمة من الإدارة لتقويم المشكلات و حلها.[8]

من الدراسات السابقة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

تناولت الدراسات السابقة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها ومدى تأثيرها في أداء المدارس، بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض عملية التطبيق، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أهم المحاور الأساسية التي يمكن تصنيفها معوقات تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، واقتصرت الدراسة الحالية على استقصاء آراء مديري مدارس التعليم العام، وتتميز بأنها من أولى الدراسات المحلية التي تناولت المعوقات التي

تعترض تطبيق الجودة لكي يتسنى للقائمين على العملية التربوية والتعليمية، وأصحاب القرار أخذ هذه المعوقات بالحسبان عند الشروع بتطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

الإطار النظري:

مفهوم الجودة :

تعددت مفاهيم الجودة وفقاً لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر إليها على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء، ويرى إدوارد ديمنج وهو من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة بأنها: " ترجمة الاحتياجات المستقبلية للعملاء إلى خصائص قابلة للقياس، حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا العميل.[9]، أما تعريفها في مجال التربية والتعليم فيرى (الزواوي، 2003) بأنها :" معايير عالمية للقياس والاعتراف،والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتمييز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه.[10]

وهي تشتمل على الكفاءة والفعالية معاً، وذلك لأن الكفاءة تعني:الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة، والفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات.[11]

ولعل ما يبرر الاهتمام بالجودة في التعليم هو أن منتج المؤسسة التعليمية يعدّ أغلى وأندر منتج في أي مجتمع من المجتمعات، وعليه تحظى دراسة الجودة لمنتج العملية التعليمية بأهمية بالغة تفوق دراسة أي منتج آخر في المجتمع؛ وذلك لأن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتى إلا بعد نجاح النظم التعليمية في حسن إعداد أفراد المجتمع وتأهيلهم تأهيلاً جيداً؛ ولذا فإن تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه.[12]

دواعي الاهتمام بالجودة في المؤسسات التعليمية:

يعيش المجتمع العالمي حالة أزمة تعليمية، وإن اختلفت طبيعة هذه الأزمة من بلد إلى آخر، فالبلدان النامية ترجع أزمتها إلى عجزها عن اللحاق بركب الحضارة والتقدم وقصور نظمها التعليمية في تمكينها من دخول العصر الصناعي، أما الدول المتقدمة فترجع أزمتها إلى كونها في عصر ما بعد الصناعة عصر التحديات والتكتلات الاقتصادية، والتحدي التكنولوجي، مما دفع بكثير من الدول وخاصة المتقدمة منها إلى تبني فلسفة جديدة من أجل تطوير نظم التعليم فيها، من هنا زاد الاهتمام بالجودة في مجال التعليم.

ويذكر الفراجي وأبو سل أن من مسوغات الاتجاه نحو الجودة في التعليم والتعلم، ما يلي:

- تحديات المستقبل المرتبطة بالعولمة والمعلوماتية والتغيرات المتسارعة.
- التفاعل مع الثقافات العالمية والانفتاح على التجارب الإنسانية.
- تهيئة الشباب لمواجهة تحديات العولمة وفق منظومة قيمية أخلاقية متكاملة.
- مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية.
- بناء استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة واللإسهام في تطوير اقتصاد المعرفة.
- توظيف التعليم الالكتروني في التعليم المدرسي وفق منظور شمولي.
- بناء الاتجاهات الإيجابية لدى مختلف الموارد البشرية نحو توظيف التقنيات.
- الإيمان بحتمية التغيير في التعليم بوصفها قاعدة للتطوير، والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه.
- بناء القدرات الفردية والمؤسسية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والإسهام في إحداثها.
- إحداث التغيير في التعليم وفق استراتيجية مؤسسية متكاملة تهدف إلى التطوير المستمر.[13]

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

قد تواجهنا بعض العوائق في أثناء تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليبها في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن التغلب عليها بالإرادة الجادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد، ومن هذه العوائق:

– ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع، وتعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها، وتوصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب.

– نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وفي أثنائها.

– المركزية في رسم السياسة التعليمية وصنع القرار، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة، أي العاملين في الميدان (المعلمين)، والمستفيدين (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي)، والذين يشكلون مصادر رئيسية للبيانات إلى جانب قواعد المعلومات مما يسهم في بلورة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.[14]

ويرى (عبد المحسن، 2001) أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تعوق إدارة المؤسسة التعليمية عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أبرزها:

– جمود التنظيم: حيث يتم الاهتمام بالشكل التنظيمي للنظام التعليمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف العمل واحتياجاته، حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

– ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

– عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

– شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة.

– الافتقار إلى العمل الجماعي.

– عدم توافر اتصالات فعالة. [15]

ويرى آخرون أن هناك مجموعة من العقبات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

– إن معايير الحكم على الجودة ليست محسوسة، ومعظم هذه المعايير يركز على مؤشرات كمية في الوقت الذي يتميز فيه التعليم في بعض جوانبه بالتفاعلات التي يصعب قياسها كمياً.[16]

– معارضة كثير من رجال التعليم للجودة الشاملة بسبب مضامينها التي يعدونها متعارضة مع طبيعة المؤسسات التعليمية ويشككون في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية لارتباط بعض المصطلحات والمسميات بالجوانب التجارية والصناعية وعدم توافقها مع النطاق الأكاديمي.[17]

– قلة الموارد المخصصة للتعليم بالنسبة لكل فرد.

– الوقت الطويل الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية حتى تصل إلى النتائج المتوقعة، ورفض بعضهم للتغيير والتمسك بآراء وقيم إدارية تعوق تنفيذ الجودة.

– التركيز على الكم دون الكيف في التعليم مما أدى إلى تزايد أعداد الخريجين دون الاهتمام بالمهارات والقدرات الابتكارية والإبداعية.

– معظم المؤسسات التعليمية لم تغير من طريقة إدارتها وقيادتها ولم تستجب بالقدر الكافي للتغيرات الأساسية المتسارعة التي حدثت في نهايات القرن العشرين.

– الكثافة العالية داخل القاعات الدراسية، وتعدد الفترات الدراسية في المدرسة الواحدة، وتداعي الأبنية التعليمية وتدني التحصيل الدراسي للطلاب.[18]

النتائج والمناقشة:

بناءً على نتائج تحليل العينة المدروسة، نبين فيما يلي معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام من خلال المحاور التالية: معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية، معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية، معوقات تتعلق بالمعلم، معوقات تتعلق بالمتعلم، معوقات تتعلق بالمقررات الدراسية، معوقات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية":

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال معوقات البيئة المدرسية

البيئة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة.	4.42	0.82	18.55	88.40	17.58	102	.001	معنوية
ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.	4.22	0.79	18.72	84.40	15.67	102	.000	معنوية
عدم مراعاة الشروط الهندسية المناسبة في المبنى المدرسي.	2.31	1.03	44.59	46.20	-6.80	102	.013	معنوية
عدم مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.	4.11	0.91	22.14	82.20	12.38	102	.000	معنوية
عدم توفر مخبر حاسب آلي أو قاعة أنترنت.	4.29	1.01	23.54	85.80	12.96	102	.000	معنوية
مكتبة المدرسة غير مناسبة.	3.69	0.74	20.05	73.80	9.46	102	.000	معنوية
عدم توفر ملاعب رياضية مناسبة.	3.81	0.88	23.10	76.20	9.34	102	.001	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (2) أن متوسطات إجابات المديرين على فقرات المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجالين (3.41–4.20) و(4.21–5)،

وبالتالي تناسب الإجابتينبدرجة كبيرة وكبيرة جداً (حسب المعيار الذي تمّ تحديده وفقاً لمقياس ليكرت)، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لمعظم الفقرات عن /75%/، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية تتمثل في عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة، وعدم توفر مخبر حاسب آلي أو قاعة أنترنيت، وضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، وعدم مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ، وعدم مناسبة مكتبة المدرسة، وعدم توفر ملاعب رياضية مناسبة.

أما الفقرة المتعلقة بمراعاة المبنى المدرسي للشروط الهندسية المناسبة فهي لا تشكل عائقاً كما يرى أفراد العينة، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1.80–2.60)، وهي تناسب الإجابة بدرجة ضعيفة.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالبيئة المدرسية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية":

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال معوقات الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة.	3.91	0.71	18.16	78.2	13.01	102	.000	معنوية
وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين في المدرسة.	3.84	0.86	22.40	76.8	9.91	102	.002	معنوية
عدم بناء الخطة المدرسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي.	3.68	0.89	24.18	73.6	7.75	102	.003	معنوية
ضعف كفايات المدير المهنية في مجال الجودة في التعليم.	3.78	0.81	21.43	75.6	9.77	102	.000	معنوية
عدم وجود رؤية واضحة للمدرسة.	2.16	0.98	45.37	43.2	-8.70	102	.001	معنوية
التردد في تنفيذ الجودة في المدرسة.	4.06	0.90	22.17	81.2	11.95	102	.000	معنوية
غياب الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة.	3.28	0.79	24.09	65.6	3.60	102	.005	معنوية
ضعف العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين.	2.24	1.04	46.43	44.8	-7.42	102	.000	معنوية
ضعف كفايات المدير في استخدام الحاسب الآلي.	3.35	0.67	20.00	67	5.30	102	.002	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (3) أن متوسطات إجابات المديرين على معظم فقرات المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجالين (2.61– 3.40)

و(3.41– 4.20)، وبالتالي تناسب الإجابتين بدرجة متوسطة وكبيرة، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لمعظم الفقرات عن /65%/، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة، ووجود مقاومة للتغيير من قبل بعض العاملين في المدرسة، وعدم بناء الخطة المدرسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي، وضعف كفايات المدير المهنية في مجال الجودة في التعليم، والتردد في تنفيذ الجودة في المدرسة، وغياب الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وضعف كفايات المدير في استخدام الحاسب الآلي.

أما الفقرات المتعلقة بعدم وجود رؤية واضحة للمدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين فهي لا تشكل عائقاً كما يرى أفراد العينة، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1.80–2.60)، وهي تناسب الإجابة بدرجة ضعيفة.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة المدرسية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم":

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المعوقات المتعلقة بالمعلم

المعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
قلة حضور المعلمين للبرامج التدريبية.	3.37	0.89	26.41	67.4	4.22	102	.014	معنوية
عدم قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	4.01	1.02	25.44	80.2	10.05	102	.001	معنوية
ضعف إلمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه.	4.08	0.73	17.89	81.6	15.01	102	.002	معنوية
ضعف مهارات المعلم في التواصل الفعال مع الطلاب.	3.87	1.01	26.10	77.4	8.74	102	.000	معنوية
عدم إسهام المعلم في خدمة المجتمع المحلي.	3.32	0.96	28.92	66.4	3.38	102	.000	معنوية
عدم الرضا الوظيفي للمعلم عن وظيفته التربوية.	3.43	0.82	23.91	68.6	5.32	102	.003	معنوية
قلة تعاون المعلم مع الإدارة المدرسية.	3.06	0.93	30.39	61.2	0.65	102	.000	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (4) أن متوسطات إجابات المديرين على معظم فقرات المعوقات المتعلقة بالمعلم ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجالين (2.61– 3.40) و(3.41– 4.20)، وبالتالي تناسب الإجابتين بدرجة متوسطة وكبيرة، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات عن /65%/، وهذا

يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم تتمثل في قلة حضور المعلمين للبرامج التدريبية، وعدم قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس، وضعف إلمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه، وضعف مهارات المعلم في التواصل الفعال مع الطلاب، وعدم مساهمة المعلم في خدمة المجتمع المحلي، وعدم الرضا الوظيفي للمعلم عن وظيفته التربوية، وقلة تعاون المعلم مع الإدارة المدرسية.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمعلم.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلم":

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال المعوقات المتعلقة بالمتعلم

المتعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم.	3.11	0.94	30.23	62.2	1.19	102	.000	معنوية
تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي.	3.60	0.99	27.50	72	6.15	102	.002	معنوية
ضعف تفاعل الطلاب الصفي.	3.18	0.89	27.99	63.6	2.05	102	.000	معنوية
زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.	3.23	0.87	26.93	64.6	2.68	102	.000	معنوية
ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب.	2.51	0.97	38.65	50.2	-5.13	102	.000	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (5) أن متوسطات إجابات المديرين على معظم فقرات المعوقات المتعلقة بالمتعلم ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجال (2.61- 3.40)، وبالتالي تناسب الإجابة بدرجة متوسطة، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لمعظم الفقرات عن /60%/، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلم تتمثل في ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم، ضعف تفاعل الطلاب الصفي، تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي، زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.

أما الفقرة المتعلقة بارتفاع معدلات الرسوب والتسرب بين الطلاب فهي لا تشكل عائقاً كما يرى أفراد العينة، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1.80-2.60)، وهي تناسب الإجابة بدرجة ضعيفة.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمتعلم.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمقررات الدراسية":

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال معوقات المقررات الدراسية

المقررات الدراسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
عدم قدرة المقررات على تنمية مهارة حل المشكلات لدى الطلاب.	452.	1.04	40.94	50.8	4.51-	102	.000	معنوية
عدم قدرة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر.	4.34	0.58	13.36	86.8	23.45	102	.000	معنوية
قلة التركيز على التطبيقات العملية والمهارية.	4.21	0.66	15.68	84.2	18.60	102	.000	معنوية
لا تلبي المقررات رغبات وميول الطلاب.	4.41	0.86	19.50	88.2	16.64	102	.000	معنوية
ضعف ارتباط المقررات الدراسية بحاجات المجتمع.	4.15	0.81	19.52	83	14.41	102	.000	معنوية
ضعف قدرة المقررات على ترسيخ المبادئ والقيم والأخلاقية.	2.03	0.97	47.78	40.6	-10.15	102	.000	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (6) أن متوسطات إجابات المديرين على معظم فقرات المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجال (3.41- 4.20)، وبالتالي تناسب الإجابة بدرجة كبيرة، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لمعظم الفقرات عن /80%/، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمقررات الدراسية تتمثل في عدم قدرة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر، وقلة التركيز على التطبيقات العملية والمهارية، وعدم تلبية المقررات لرغبات الطلاب وميولهم، ضعف ارتباط المقررات الدراسية بحاجات المجتمع.

أما الفقرتان المتعلقتان بعدم قدرة المقررات على تنمية مهارة حل المشكلات لدى الطلاب، وضعف قدرة المقررات على ترسيخ المبادئ والقيم والأخلاقيةفهي لا تشكل عائقاً كما يرى أفراد العينة، حيث تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (1.80-2.60)، وهي تناسب الإجابة بدرجة ضعيفة.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بالمقررات الدراسية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال "معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع":

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على مجال معوقات علاقة المدرسة بالمجتمع

علاقة المدرسة بالمجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	مؤشر الاختبار	درجة الحرية	احتمال الدلالة	الفروق
قلة حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.	3.41	0.82	24.05	68.2	5.07	102	.000	معنوية
ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية.	463.	0.87	25.14	69.2	5.37	102	.000	معنوية
ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة.	4.47	0.73	16.33	89.4	20.44	102	.000	معنوية
عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع المحلي.	4.07	0.80	19.66	81.4	13.57	102	.000	معنوية
ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط.	4.06	0.68	16.75	81.2	15.82	102	.000	معنوية
عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير والتحسين.	3.54	0.70	19.77	70.8	7.83	102	.000	معنوية

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (7) أن متوسطات إجابات المديرين على معظم فقرات المعوقات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم (3) وبفرق معنوي وتقع في معظمها ضمن المجالين (3.41– 4.20) و (4.21–5)، وبالتالي تناسب الإجابة بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لجميع الفقرات عن /65%/، وهذا يدل على أن معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع تتمثل في ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة، عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع المحلي، ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط، عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير والتحسين، ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية، قلة حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.

وتبين قيم معاملات الاختلاف أن هناك توافقاً محدوداً في إجابات أفراد العينة على فقرات معوقات تطبيق الجودة الشاملة المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع.

اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير نوع المدرسة.

للتحقق من الفرضية السابقة، تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (8) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع المدرسة

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	3.264	2	1.632	1.429	164.	غير دال
التباين داخل المجموعات	114.262	100	1.142			
المجموع	117.526	102				

يبين الجدول رقم (8) أن احتمال الدلالة $P = 0.164 > \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /102/ وبالتالي نقبل الفرضية السابقة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع المدرسة (أساسي حلقة أولى، أساسي حلقة ثانية، ثانوي).

اختبار الفرضية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	7.164	2	3.582	5.169	.001	دال
التباين داخل المجموعات	69.312	100	.693			
المجموع	76.476	102				

يبين الجدول رقم (9) أن احتمال الدلالة $P = 0.001 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /102/ وبالتالي نرفض الفرضية السابقة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار LSDللفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

	(I)المؤهل العلمي	(J)المؤهل العلمي	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	مستوى الدلالة	95% Confidence Interval	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
معوقات تطبيق الجودة الشاملة	دبلوم	إجازة	.15384*	.10693	.005	-.3953-	.0256
		معهد	.27487*	.10650	.001	.0763	.4955
	إجازة	دبلوم	-.15384*-	.10693	.005	-.0256-	.3953
		معهد	.06309	.12513	.334	-.1632-	.3294
	معهد	دبلوم	-.27487-*	.10650	.001	-.4955-	-.0763-
		إجازة	-.06309-	.12513	.334	-.3294-	.1632
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

يبين الجدول رقم (10) أن هناك فروقاً بين المديرين الذين يحملون مؤهلاً علمياً (دبلوم تأهيل) والمديرين الذين يحملون مؤهل علمي (إجازة جامعية ومعهد متوسط) لصالح المؤهل العلمي (دبلوم تأهيل)، بينما لم نلحظ أية فروق بين المديرين الذين يحملون مؤهلاً علمياً إجازة جامعية والمديرين الذين يحملون مؤهل علمي معهد متوسط، وهذا يدل على أن المديرين الذين يحملون مؤهل علمي دبلوم تأهيل أقدر على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

اختبار الفرضية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية السابقة تمّ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات ONE WAY ANOVA كما يلي:

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA						
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	القرار عند 0.05
التباين بين المجموعات	6.887	2	3.443	6.341	.000	دال
التباين داخل المجموعات	54.313	100	.543			
المجموع	61.2	102				

يبين الجدول رقم (11) أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ عند درجة حرية /102/ وبالتالي نرفض الفرضية السابقة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مصادر هذه الفروق بين الإجابات قام الباحث بتطبيق اختبار (LSD) للفروق بين المتوسطات كما يلي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار LSDللفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

(I) الخبرة	(J)الخبرة	الفروق بين المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	احتمال الدلالة	95% Confidence Interval	
					أدنى قيمة	أعلى قيمة
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	-.04797-	.05917	.418	-.1642-	.0683
	من 10 إلى أقل من 15	-.11013-	.07866	.162	-.2647-	.0444
	15 سنة فأكثر	-.12882-*	.05140	.013	-.2298-	-.0278-
من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات	.04797	.05917	.418	-.0683-	.1642
	من 10 إلى أقل من 15	-.12012-	.06890	.082	-.2555-	.0152
	15 سنة فأكثر	-.23025-*	.06986	.001	-.3675-	-.0930-
من 10 إلى أقل من 15	أقل من 5 سنوات	.11013	.07866	.162	-.0444-	.2647
	من 5 إلى أقل من 10	.12012	.06890	.082	-.0152-	.2555
	15 سنة فأكثر	-.09592-*	.04414	.030	.0092	.1827
15سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.12882*	.05140	.013	.0278	.2298
	من 5 إلى أقل من 10	.23025*	.06986	.001	.0930	.3675
	من 10 إلى أقل من 15	.09592*	.04414	.030	-.1827-	-.0092-
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً بين المديرين الذين لديهم خبرة (15 سنة فأكثر)، والمديرين الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، بينما لم نلحظ أية فروق بين المديرين في الفئات الأخرى، وهذا يدل على أن المديرين الذين لديهم خبرة كبيرة في العمل المدرسي أقدر على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

لدراسة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمدى توافق الكتب المدرسية مع المعايير العالمية للجودة تعزى لمتغير الاختصاص في التدريس، قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) ستودنت للفروق بين المتوسطات كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) ستودنت للفروق بين مديري مدارس التعليم العام فيما يتعلق بمعوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

Independent Samples Test						
الدورات التدريبية	عدد الإجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) t	درجات الحرية (df)	الدلالة (Sig)
نعم	47	4.23	0.52	4.846	101	.021
لا	56	2.88	0.71			

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية بلغت (4.23)، وللمديرين الذين لم يتبعوا دورات تدريبية (2.88)، وبلغت قيمة مؤشر الاختبار $t = 4.846$ عند درجة حرية قدرها 101، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.021 < \alpha = 0.05$ نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وهذه الفروق لصالح المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية لأن متوسطها أعلى.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها: عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة، وعدم توفر مخبر حاسب آلي أو قاعة أنترنيت، وضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي، وعدم مراعاة شروط السلامة والإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ، وعدم كفاية مكتبة المدرسة، وعدم توفر ملاعب رياضية مناسبة.
- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها:كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة، ووجود مقاومة للتغيير، وعدم بناء الخطة المدرسية في ضوء أسس التخطيط الاستراتيجي، وضعف كفايات المدير المهنية في مجال الجودة في التعليم، والتردد في تنفيذ الجودة في المدرسة، وغياب الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وضعف كفايات المدير في استخدام الحاسب الآلي.
- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمعلم، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها: قلة حضوره للبرامج التدريبية، وعدم قدرته على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس، وضعف إلمامه بأدوات

التقويم وأساليبه، وضعف مهاراته في التواصل الفعال مع الطلاب، وعدم إسهامه في خدمة المجتمع المحلي، وعدم الرضا عن وظيفته التربوية، وقلة تعاونه مع الإدارة المدرسية.

- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمتعلم، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها:ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعلم، ضعف تفاعل الطلاب الصفي، تدني رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي، زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.
- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالمقررات الدراسية، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها: عدم قدرتها على استيعاب متغيرات العصر، وقلة تركيزها على التطبيقات العملية والمهارية، وعدم تلبيتها لرغبات وميول الطلاب، ضعف ارتباطها بحاجات المجتمع.
- هناك العديد من المعوقات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع، والتي تعوق تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام أبرزها:ضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة، عدم وجود خطة للتكامل مع المجتمع المحلي، ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحيط، عدم تقبل المجتمع لأساليب التطوير والتحسين، ضعف دعم أولياء الأمور للبرامج والأنشطة المدرسية، قلة حضور أولياء الأمور للمجالس المدرسية.
- عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع المدرسة.
- وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، حيث تبين أن المديرين الذين يحملون مؤهلاً علمياً (دبلوم تأهيل)، والذين لديهم سنوات خبرة كبيرة في العمل المدرسي، والذين اتبعوا دورات تدريبية في العمل الإداري أقدر على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

التوصيات:

- العمل على تأهيل مديري المدارس والمعلمين والإداريين في المدرسة وتدريبهم على مفاهيم الجودة في التعليم المدرسي من خلال المشاركة في برامج تدريبية يمكن أن تعقد على مستوى مديرية التربية او في وزارة التربية.
- تخصيص ميزانية خاصة للمدرسة تسهم في إجراء صيانة دورية ومستمرة للمبنى المدرسي، وتأمين احتياجات المدرسة من مخابر وحواسيب وكتب مختلفة لتفعيل دور المكتبة المدرسية.
- تشجيع استخدام استراتيجيات تعليمية كالتعلم الذاتي والتعلم الجمعي والتعاوني، وتعزيز دور الطالب وأولياء الأمور في المشاركة في القرار المدرسي.
- إيجاد الآليات المناسبة إشراك القطاع الخاص في برامج المدرسة ودعم أنشطتها المختلفة.
- تضمين المقررات الدراسية أنشطة وتدريبات عملية ومهارية تواكب متغيرات العصر وتلبي ميول الطلاب ورغباتهم وترتبط بحاجات المجتمع.

المراجع:

1- الجرحاوي، زياد؛ حماد، أشرف، *مستوى إدراك العاملين بمناطق جامعة القدس المفتوحة بمحافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة*، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع، 2004، 121-122.

2- أحمد، خليل؛ الزهيري، ابراهيم، *الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات*، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، 339-340.

3- الرشيد، محمد أحمد. *الجودة الشاملة في التعليم*، مجلة المعلم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995، 4.

4- العارفة، عبد اللطيف عبد الله؛ قران، أحمد عبد الله، *معوقات تطبيق الجودة في التعليم من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية*، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم)، منطقة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2008، 1-56.

5- نشوان، جميل؛ العاجز، فؤاد علي. *معوقات تطبيق الجودة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة*، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث- الجودة في التعليم الفلسطيني- مدخل التميز، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، 194-224.

6- الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم. *إدارة المدارس بالجودة الشاملة- دراسة ميدانية*، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003، 1-194.

7- SPIRRISON, C. *Superintendent perceptions of the importance and implementations of quality improvement process best practices in lllinois K-12 schools (Total Quality Management*) Disslllinois State University, Normal, I 11, 1998,10.

8- RODGERS COLLEEN, G. *Teachers Perceptions of Total Quality Management Practices in Elementary Schools*. Diss.ArizonaStateUniversity: Tempe, Ariz, 1998, 18.

9- الحربي، حياة محمد سعيد. *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2002، 15.

10- الزواوي، خالد محمد. *الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، 34.

11- عليمات، صالح ناصر. *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، 16.

12- الخويت، سمير وبدوي. *إمكانية تطوير بعض مقومات البحث التربوي بالجودة الشاملة*، عالم التربية، العدد الرابع، السنة الثانية، مايو، 2001، 88.

13- الفراجي، هادي أحمد؛ أبو سل موسى عبد الكريم. *الأنشطة والمهارات التعليمية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 286-287.

14- الترتوري، محمد عوض؛ جويحات، أغادير عرفات. *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، 67-68.

15- عبد المحسن، توفيق محمد. مراقبة الجودة – *مدخل إدارة الجودة الشاملة وأيزو 9000*، مكتبة النهضة المصرية ودار الفكر العربي، القاهرة، 2002، 193.

16- حسان، حسان محمد. *رؤية إنسانية لمفهوم ضبط الجودة*، مجلة دراسات تربوية، الجزء السادس، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1994، 50.

17- جويلي، مها عبد الباقي. *دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين*، دار الوفا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، 78.

18- محمود عزب، محسن عبد الستار. *تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة*، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2008، 100.