

تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في
إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم

إعداد

بدر رشدان فالح الهمشي

المشرف المشارك

الدكتور: بشير محمدعريبات

المشرف الرئيسي

الدكتور: أحمد يوسف التل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في

التربية تخصص / الإدارة التربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

شباط / 2008

التفويض

أنا بدر رشدان فالح الهمشي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: بدر رشدان فالح الهمشي

التوقيع:

التاريخ: ١٤٠٠/١١/٠٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب بدر رشدان فالح الهمشي بتاريخ 17 / 2 / 2008
وعنوانها: تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمغ
في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

وأجيزت بتاريخ: 18 / 11 / 2008

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً.....
عضواً ومشرفاً.....
عضواً.....
عضواً ومشرفاً مشاركاً.....

الأستاذ الدكتور: راتب سلامة السعود

الدكتور: أحمد يوسف التل

الدكتور: سلامة يوسف طنناش

الدكتور: بشير محمد عربيات

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً الذي ألهمني وأعطاني القوة والتوفيق من عنده، وسدد على طريق النجاح خطاي انه على كل شيء قدير.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور أحمد التل، والدكتور بشير محمد عريبات، اللذين أشرفا على هذا العمل ولم يتوانا عن تقديم النصح والإرشاد، ولم يبخلا بجهد أو نصيحة.

كما وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة؛ الأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور سلامة طناش، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر لجميع من ساعدني لتخرج هذه الرسالة بالشكل الذي يحقق المنفعة العلمية المرجوة، سواءً أكان بالنصح أم بالإرشاد أم بتقديم المساعدة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواصل والمتواضع إلى أهلي وأخص بالذكر والدي أطال الله عمره، حيث كان لي خير داعم وعمل على تشجيعي لإكمال التعليم الجامعي بمراحله، كما وأهدي هذه الرسالة إلى أغلى الأحبة والدي - بارك الله لها بعمرها وأمدّه - التي لم تبخل علي بدعواتها، كما وأهديها إلى زوجتي الحبيبة، وإلى أبنائي مهجة الروح، وأخص أبنّي عبد العزيز، وإلى إخواني وأصدقائي الأعزاء.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	و
الملخص.....	ل
Abstract	ن
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة:	6
أسئلة الدراسة:	6
أهداف الدراسة:	7
أهمية الدراسة:	7
تعريف المصطلحات:	8
حدود الدراسة:	9
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	10
أولاً: الأدب النظري	10
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	24
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	37
منهج الدراسة:	37
مجتمع الدراسة:	37
عينة الدراسة:	37
أداة الدراسة:	38
إجراءات الدراسة	40
تصميم أداة الدراسة	40
المعالجة الإحصائية:	40
متغيرات الدراسة:	41
الفصل الرابع نتائج الدراسة	42

42.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
58.....	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:
61.....	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث:
64.....	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع:
69.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
69.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:
82.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
82.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
83.....	مناقشة النتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع:
84.....	التوصيات:
85.....	المراجع.....
85.....	المراجع العربية:
90.....	المراجع الأجنبية :
92.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة	53
2	معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة	54
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وفقاً لمجالات الدراسة وأداة الدراسة ككل	58
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات	61
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	62
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	63
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال التدريب على الوظيفة	64
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وجود قيادة فعالة	65

9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم	66
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول	67
الرقم	المحتوى	الصفحة
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي	68
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط	69
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد الخوف	70
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)	71
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة	72

73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد الشعارات والتحذيرات	16
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة	17
75	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس	18
78	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة	19
الرقم	المحتوى	الصفحة
20	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية	80
21	نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي	81
22	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية	83

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	الإستبانة بصورتها الأولية	116
2	قائمة بأسماء المحكمين	125
3	الإستبانة بصورتها النهائية	126
4	الموافقات الرسمية	135
5	كتاب تسهيل المهمة	138

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	دائرة ديمنج	31

تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة

الشاملة في مدارسهم

إعداد

بدر رشدان فالح الهمشي

إشراف

الدكتور: أحمد التل

المشرف المشارك

الدكتور: بشير محمد عربيات

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وعلاقتها ببعض المتغيرات.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانه، تكونت بصورتها النهائية من (57) فقرة موزعة على أربعة عشر مجالاً، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية التعليمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (9121) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2006/ 2007. وتم اختيار عينة الدراسة بالأسلوب الطبقي العشوائي من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- جاء مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات في الرتبة الأولى، يليه مجال إيجاد نوع من الإستقرار في الرتبة الثانية. وجاء في الرتبة الثالثة مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وجاء بالرتبة الرابعة مجال التدريب على الوظيفة. وجاء بالرتبة الخامسة مجال وجود قيادة فعالة. وجاء بالرتبة السادسة مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي. وجاء بالرتبة السابعة مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة، وفي الرتبة الثامنة جاءت المجالات: وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، واستبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)، ورفع

الحواجز بين الأقسام المختلفة. وجاء بالرتبة التاسعة المجالان: استبعاد الخوف، و استبعاد الشعارات والتحذيرات. وجاء بالرتبة العاشرة مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول. وجاء بالرتبة الحادية عشرة والأخيرة مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط.

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس على جميع المجالات باستثناء مجال التدريب على الوظيفة؛ حيث كانت لصالح الإناث.

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة على جميع المجالات باستثناء المجالات (التخطيط الإستراتيجي، شؤون الطلبة وحاجاتهم، المناهج المدرسية، طرائق التدريس وأساليب التقويم)، حيث كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، ومجال استبعاد الخوف؛ حيث كانت لصالح المعلمين أعلى من بكالوريوس

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-
التأكيد على أهمية دور الأفراد في تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، و وضع برامج الجودة وتنفيذها.

العمل على تأكيد حقوق ومصالح الأفراد أثناء تطبيق برامج مبادئ ديمينغ في الجودة الشاملة والحفاظ عليها، ورفع مستوى مهارات الأفراد لمواكبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

العمل على إنشاء قسم متخصص تكون مهمته وضع الخطط الضرورية لنشر ثقافة الجودة الشاملة والإشراف على التقنيات والأجهزة اللازمة لتطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية.

وضع الخطط والبرامج التي تساهم في رفع مستوى وعي القادة التربويين لأهمية الرقابة والتقويم، وضرورة استخدام أحدث الوسائل وأكثرها فاعلية.

**Kuwait Secondary Schools Teachers' Conceptions about the Ability of
Applying Deming Principles in the Administration of Total Quality
Management in their Schools.**

**Prepared by
Bader Rashdan Faleh Al-Hamshi**

**Supervisor
Dr. Ahmad Tal**

**Participant Supervisor
Dr. Basheer Mohammad Arabyat**

Abstract

The study aims to identify the conceptions of Kuwait secondary school teachers about the ability of applying Deming principles in the total quality management in their schools, and their relationship with some variables.

To achieve the study objective a questionnaire was built. It consisted in it's final form of (57) items distributed into (14) domains. The reliability and validity of the questionnaire were verified.

The study population consisted of all (9121) male and female teachers of the secondary stage in Kuwait for the school year 2006/2007.

The study sample was chosen randomly and consisted of (456) male and female teachers.

The results of the study were as follows:

- The domain of continuous and permanent development of the system of production and services ranked first followed by the creating a type of stability domain . The domain of adopting the new philosophy, which is the philosophy of total quality management ranked third. The field of training for the profession ranked fourth. The domain of effective leadership ranked fifth while the domain of stopping reliance on group inspection ranked sixth. The domain of removal of the obstacles to strengthening the employment and boosting the profession ranked seventh. and in the eighth rank came the domains of creating an active program of training and learning ,and removal of the method of numerical quotas and obstacles among the different departments. In the ninth rank came the two domains; elimination of fear, and elimination of slogans and warnings. In tenth rank, came taking a decision to achieve the change. In the eleventh and last rank came the domain of stopping work assessment based on the price and financial benefits.

-There were no statistically significant difference in the opinions of the secondary stage teachers of applying Deming principles in the total quality management in their schools in Kuwait due to sex in all domains except in the of training for the profession domain which was in favor of females.

-There were no statistically significant differences in the opinions of secondary stage teachers about the ability of applying Deming principles in the total quality management in their schools in Kuwait due to the variable of experience in all domains except in the domains of strategic planning, students affairs, curricula, teaching methods, assessment methods which were in favor of the teachers who had 10-year-experience or more.

-There were no statistically significant differences in the secondary stage teachers opinions about the ability of applying Deming principles in the total quality management in their schools in Kuwait due to the scientific qualification in all domains except in the domains of work assessment on

the basis of the price and financial benefit only, and eliminating the fear, which were in favor of male teachers who had higher than bachelor degree.

- In the light of the results of the study, it is possible to present a set of recommendations:

- Emphasizing the importance of the individuals role in applying Deming principles in total quality management, and involving them in making decisions, and designing quality programs and implementing them.

- Emphasizing and protecting the individuals rights during applying the programs based on Deming principles in the total quality management and promoting individuals' skills level to match the application of total quality management.

- Establishing a specialized department with the function of laying down necessary plans to disseminate the culture of total quality management and to supervise the technologies and equipment needed to apply Deming principles in total quality management in educational fields.

- Drawing up the plans and programs that contribute to increasing the awareness of the educational leaders' of the importance of supervision and assessment, and the necessity of using the modern and effective means.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم المعاصر اهتماماً متزايداً بمعايير الجودة في العمل، وبخاصة في ميادين العمل التربوي، ويأتي ذلك من اقتناع كامل بأن جودة التعليم تكون في وجود معايير محددة ودقيقة تصل في طموحها ودقتها إلى درجة توضيح ما يجب تعلمه واكتسابه والمستوى المطلوب الوصول إليه في كل مجال من المجالات المرتبطة بالعملية التعليمية، بعد أن أضحت الجودة والنوعية معياراً أساسياً في إصدار الأحكام التقييمية. والجودة في التربية والتعليم ليست شيئاً مطلقاً، فثمة معايير متعددة للجودة يجب أن تكون دائماً منفصلة عن بعضها بعضاً كي لا يحدث بينها تعارض ما، ويجب أن ننظر إلى معايير الجودة ككل من منطلق تطلعات المجتمع ومدى جودة خدمة نظام التربية والتعليم لهذه التطلعات عندئذ تعتبر الجودة في نظام التربية والتعليم تعبيراً عن تطلعات اجتماعية يجري قياسها كل عام وفقاً لمقاييس محددة (Peters, 1996).

تعد إدارة الجودة الشاملة إدارة إستراتيجية حيث تعتمد في تنفيذ متطلباتها على مجموعة من الأسس والمعايير التي يجب توافرها في الجهة التي ترغب في تطبيقها، وهي إدارة حديثة بشكل عام، وفي المجال التربوي على نحو الخصوص. ولكي تستطيع الأمم تطوير العملية التربوية ينبغي لها تطبيق معايير الجودة الشاملة التي تعمل على الارتقاء بمكونات العملية التربوية فيها - من معلم وطالب ومنهاج وإدارة مدرسية وتنظيمية - لتتناسب مع طبيعة العصر الذي يمتاز بالتطور الهائل والسريع في كافة المجالات وخاصة التربوية منها.

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقياً في مختلف المنظمات، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق. وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا تزال تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة

والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجيا والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج (حمود، 2000).

لقد عرف العالم ديمينغ الجودة بأنها: " عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر، وتحسين مستوى النوعية في جميع النشاطات " (Deming, 1982). وعلى ذلك التعريف فقد عرف خضر (2004، ص 11) بأنها: " عبارة عن إستراتيجية إدارية شاملة، ومنظمة، وهادفة، تلتزم في إدارة المؤسسة والموظفين بتحسين مستمر للعمليات التي تجري على المدخلات، بحيث يتحقق لديها مخرجات تطابق أو تفوق متطلبات المستفيد (الداخلي والخارجي)".

وتركز إدارة الجودة الشاملة (Total Quality management) على فلسفة إدارية حديثة تمزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، 2001). إذ أن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على أن الجودة العالية للخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة. كما أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة أربع خصائص حسب ما ورد في زين الدين (1997) حيث صنفها إلى ما يلي:

فهم ماذا يريد المستهلك ، وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.

الإمداد بالخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.

مجاراة التغيير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.

توقع احتياجات المستهلك في الفترات الزمنية للمستقبل.

وتبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها وجدواها في أنها تقوم على الركائز التالية: يُعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوما حديثا نسبيا من حيث التطبيق، يركز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة. كما أن أحد أهداف الجودة الشاملة هو العمل على منع الوقوع في أخطاء من الأساس، وتفادي السلبيات تماما بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال الوقوع في الخطأ. كما إن العميل أو المستفيد أو المستخدم النهائي لما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأساس الذي يجب العمل على إرضائه بكل السبل، وهو الذي يجب أن تصمم استراتيجيات وأهداف المؤسسة لإرضائه. كذلك يعد مفهوم

إدارة الجودة الشاملة هو عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة، بل أنها يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المؤسسة ذاتها. وأخيراً لا يقتصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع فقط، وإنما يمتد ليشمل قطاع الخدمات كذلك (الملهوف، 2007).

وقد مرت الجودة الشاملة بعدة مراحل وتطورات حتى أصبحت على ما هي عليه من الفعالية. ويذكر الشامي (1999، ص 53-55) أن الجودة الشاملة مرت بثلاث مراحل أساسية وهي كالآتي:

المرحلة الأولى : من عام 1950 - 1960 حيث تمثل ظهور مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، والتي تمثل نظاماً فعالاً يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بطريقة إقتصادية، ومطابقة لحاجات ورغبات الإنسان. (الشامي، 1999، ص 53).

المرحلة الثانية: من عام 1960- 1980 إذ تعتبر فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين هما عقدا الكفاية والفعالية (الفضل والطائي، 2004، ص 88). وبالرغم من ذلك فقد كانت فترة قيام الرواد الأوائل للجودة الشاملة أمثال ديمينغ، وكروسبي، وجوردان بوضع المبادئ والمعايير الأساسية للجودة الشاملة، فقد قام ديمينغ (Deming) بوضع مبادئه الأربعة عشر التي يمكن للإدارة في المنظمات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الأسواق. ثم ظهرت فلسفة كروسبي (Crosby) التي حددت أربع عشرة خطوة لتطوير وتحسين وتطوير الجودة وإداراتها . ثم ظهرت فلسفة جوران (Juran) الذي أوضح ثلاث عمليات للجودة وهي : تخطيط الجودة، ورقابة الجودة، وعملية تحسين وتطوير الجودة. (الشامي، 1999، ص 53).

أما المرحلة الثالثة فامتدت من 1980 حتى 1995 في هذه الفترة حدثت تطورات كبيرة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإداراتها منها: نظام حلقات الجودة، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية والخدمات العامة ، والرقابة البيئية، كذلك برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة، وجودة بيئة العمل. وأخيراً ظهرت معايير دولية للجودة التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي: (ISO 9000- 9004)، وكانت تلك إضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف في كل العالم اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (الشامي، 1999، ص 53).

وبالنظر إلى مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أن أصوله الأولى ترجع إلى ثلاثة علماء أمريكيين وهم: ولتر سيوهارت (Walter Sewhart)، وجوزيف جوران (Joseph juran)، وإدوارد ديمينغ (Edward Deming).

ويعتبر ديمنج أب الجودة، وقد حصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة يل، وكان أول إحتكاكه بالمبادئ الأساسية في الجودة التقليدية في أواخر العشرينات، عندما كان موظفاً في مصنع الكهرباء في ولاية شيكاغو، وكان يتساءل عن كيفية قيام الشركات بتحفيز موظفيها، فوجد ديمنج أن نظام التحفيز التقليدي المستخدم في ذلك الوقت غير منتج إقتصادياً، وكانت الحوافز في ظل نظام العمل مرتبطة بالعمل بالقطعة للحصول على إنتاج أعلى من العامل. وقام بعدها ديمنج بالعمل مع أستاذه سيورت، في وضع الأسس للرقابة على العمليات (ويح، 2003، ص 89).

وفي الخمسينات والستينيات من القرن العشرين تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمنج، حيث أقامت المسابقات ورصدت جوائز للجودة ، وازداد ارتباط الموظفين بالعمل (درباس، 1994، ص 25) .

وقد ترك ديمنج بصمات كثيرة في إدارة الجودة الشاملة منها جائزة ديمنج، ودائرة ديمنج، والسبع القاتلات وهي سبعة أخطاء اعتبرها ديمنج قاتلات لأي منظمة من المنظمات إذا قامت بها. إضافة إلى مبادئ ديمنج الأربعة عشر، والتي تمثل محور الدراسة الحالية.

وقد كان لمبادئ ديمنج الأربعة عشر الفضل في تقدم الصناعة اليابانية، مما دفع بالشركات الأمريكية إلى إعادة التفكير في مبادئ ديمنج الأربعة عشر وكيفية استخدامها وأثرها على الصناعة الأمريكية، قسمها مناصفة بين أمور يجب اتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها كما ذكرها ديمنج (Deming, 1982) أما النقاط التي يجب إتباعها هي :

إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات .

تبني الفلسفة الجديدة ، ويتطلب ذلك تغيير الإدارة .

التطوير المستمر واللانهاي لنظام الإنتاج والخدمات .

التدريب المستمر على الوظيفة .

إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة .

وضع برامج نشطة للتدريب والتعليم .

اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى نظام إدارة الجودة الشاملة .

أما النقاط التي يجب الإقلاع عنها فتشمل :

وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي .

وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط .

استبعاد الخوف .

رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة .

استبعاد الشعارات والتحذيرات ، لأنها لا تساعد في إنجاز عمل جيد .

استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)

رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمال.

وفي خلال عشرين عاما ونتيجة لتطبيق الشركات اليابانية لتلك المبادئ، فقد تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت رمزا للجودة الدائمة (ويليامز، 1999). وبعد ذلك انتقل مدخل إدارة الجودة الشاملة من قطاع الأعمال إلى القطاع التربوي، واعتبر من المداخل المتميزة (Freed and Klugman , 1997). تعتبر مبادئ ديمينغ إلى جانب دائرة ديمينغ والسبع القاتلات التي يرى الباحث بأننا في المجتمع العربي نقوم بالسبع القاتلات التي دعا ديمينغ إلى تجنبها، ويأمل الباحث بأن نَمَعن النظر في تلك السبع القاتلات، فنظامنا التعليمي لا يقوم بالتركيز على الأهداف البعيدة المدى، إلى جانب أن الأهداف تتصف بصفة التغيير الدائم، فلا يوجد هدف دائم، وعدم كفاية النظم الخاصة بتقويم الأداء، إلى جانب بعض الأمور الأخرى. ويود الباحث أن تقدم هذه الدراسة دعوة للعاملين في المجالات العامة والتربوية منها بشكل خاص للنظر والتقويم ومقارنة مبادئ المنظمة التربوية بمبادئ ديمينغ، فقد نصح في نظامنا التعليمي كالمنتجات اليابانية في جودتها وانتشارها.

بما أن التعليم أحد الاحتياجات الرئيسة لكافة المجتمعات الإنسانية ، فقد دأبت المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي احتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، كما أن التغيير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى زيادة أهمية التقويم والتطوير المستمر لرسالة المؤسسات التعليمية ونشاطاتها (البكر، 2001).

تأسيساً على ما سبق؛ ونتيجة لأهمية الجودة من حيث تطوير المؤسسات وتحسين مخرجاتها، فقد أصبح هناك اهتمام بتوظيف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهذا لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا المدارس الثانوية منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو

تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج، وسعيًا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته، وجماعاته وأفراده في مجال التعليم، ما أوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية (احمد ، 2003، ص 10).

تناول العديد من الباحثين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، إذ أظهرت نتائج دراسة سكتاوي (2004) أن غالبية مديري مدارس تعليم البنين في المملكة العربية السعودية يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ (ديمنج) الأربعة عشر في مدارسهم. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها.

مشكلة الدراسة:

تسعي دولة الكويت إلى تحقيق درجات عالية من الجودة في كافة المرافق الخدماتية والإنتاجية وبخاصة في نظامها التربوي الذي يعول عليه في بناء الإنسان الكويتي وتطوير قابليته وقدراته بما يمكنه من التعامل الخلاق والمبدع مع متطلبات وتحديات الألفية الثالثة ،

ونظراً للإسهامات البارزة التي حققها ديمنج من خلال تطبيق مبادئه التي انعكست في تحسين نوعية الإنتاج وتخفيف التكاليف وتوفير الجهد ، فالباحث يحذو الأمل في تطبيق هذه المبادئ في إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في الكويت ، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق قبل أن يتم الوقوف على تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم ، بما يمكن من خلاله توظيف نتائج هذا البحث في إدارة وتطبيق هذه المبادئ على مدارس دولة الكويت وبما يحقق جانباً مهماً من جوانب السياسة التربوية المنشودة في دولة الكويت

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

بيان الإطار الفكري لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم المدرسي على اعتبار أنه واحد من أهم القطاعات الخدمية، الأمر الذي سيمكن المهتمين بهذا الموضوع من الإطاحة بمفهومه ومبادئه الأساسية والتعرف على فوائده ومقومات نجاح تطبيقه في مجال التعليم المدرسي .

دراسة وتقويم أوضاع التعليم الثانوي ومدى ملاءمتها لتطبيق مبادئ ديمينغ في مجال التعليم الثانوي. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من شأنها في حال تم الأخذ بها الإسهام في نجاح تطبيق مبادئ ديمينغ بالمدارس الكويتية والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها.

أهمية الدراسة:

تسعى جميع الدول والمجتمعات وعلى اختلاف مذاهبها الاقتصادية والسياسية إلى بناء التقدم وتحقيق التنمية والرفاهية لأبنائها، ولا شك أن من أهم وسائل تحقيق هذا الهدف في عالمنا المعاصر هو نشر التعليم والارتقاء بنوعيته والنهوض بالبحث العلمي وتنمية المعرفة والفنون الإدارية والإنتاجية الحديثة .

وبناء على ذلك فقد أضحت مدارس اليوم مطالبة بأن تلعب دورا رائدا وإيجابيا في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع الإنساني كله ، وهذا يظهر من خلال الدعوات الملحة والمتكررة لتطوير التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص لا سيما بعد أن أصبحت الهوة كبيرة بين برامج ونظم التعليم الحالية في كثير من الدول وبين التطورات السريعة في ميادين التكنولوجيا والمعلومات ، أساليب العمل وتقنياته الحديثة وانطلاقا مما سبق تتبع أهمية البحث كونه يركز على كيفية إيجاد السبل الكفيلة بتطوير قطاع التعليم باعتباره واحدا من أهم القطاعات المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة ورغد المجتمع بالكوادر الفنية

والإدارية والمؤهلة واللازمة لتنفيذ متطلبات وخطط التنمية ومشروعاتها، وذلك من خلال العمل على إيجاد الآلية المناسبة لتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في المدارس الكويتية على اعتبار أنه واحد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي لاقت نجاحاً باهراً في الارتقاء بأداء الكثير من منظمات الأعمال العامة والخاصة في العديد من الدول المتقدمة والنامية .

تأسيساً على ماسبق، تكمن أهمية البحث في ما يلي :

الحاجة الكبيرة إلى معرفة مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقها، ورصد جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم المدرسي. إذ تساعد مبادئ ديمنج الأربعة عشر الإداري على فهم نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل، وأن هذه المبادئ تشبه قواعد الطريق لتحقيق الجودة. تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيويّاً يهم القائمين على العمل التربوي الميداني من معلمي ومديري مدارس ومشرفين فنيين، ويهم كذلك صانعي القرارات التربوية، من أجل رفع المستوى التربوي بشكل عام، والتعليم الكويتي بشكل خاص.

غياب الدراسات - حسب علم الباحث- التي بحثت في إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارس الكويت.

تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة:

التصورات: تكوين صورة لتطبيق مبادئ ديمنج في الجودة في المدارس الثانوية الكويتية .
مبادئ ديمنج : هي مجموعة من المبادئ التي طورها العالم الأمريكي إدوارد ديمنج في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، وشكلت منحنى في إدارة الجودة الشاملة، إذ هدفت إلى تطبيق المعرفة العلمية العميقة في إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل وتكونت من أربعة عشر مبدأ، قسمها إلى مجموعتين، سبعة مبادئ تعمل المنظمة على تطبيقها، وسبعة تتجنب المنظمة القيام بها، وجميعها سعت لتحقيق الجودة في المنظمة، عبر الاستخدام الأمثل لمصادرها المالية والبشرية والصناعية.

إدارة الجودة الشاملة: ويعرفها (الفضل والطائي، 2004، ص 315) بأنها: " هي التركيبة الإدارية التي تتضمن عدداً من المهام والأعباء التي من خلالها وبالإستعانة بعدد من الوسائل يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في مديريات التربية الست (العاصمة، مبارك الكبير، الأحمدية، حولي، الجهراء، الفروانية) في دولة الكويت للعام الدراسي 2006 / 2007.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

قام الباحث في هذا الفصل بالخوض في باين هما: باب الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة فبحث في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومبادئها وفلسفتها، وملحة عن إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت، وديمخ أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، وإسهامات ديمخ في إدارة الجودة الشاملة، وفي الباب الآخر قام الباحث بعرض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إمكانية تطبيق مبادئ ديمخ في إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وقام بترتيبها ترتيباً تنازلياً، حسب السنة التي أجريت بها.

أولاً: الأدب النظري

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم أصبح يمل على كافة الدول والمجتمعات تحديات كثيرة يدفعها للمبادرة إلى إستخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسيرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي لا سيما أن العلم والتكنولوجيا قد أصبحا يشكلان عصب تقدم الأمم وازدهارها وأنهما الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد فضلاً عن أنه لابد منهما لحل المشكلات التي تعترض سبل التقدم والنهوض (المحياوي، 2006).

كما تواجه مؤسسات التعليم في الوقت الراهن ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة العلمية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والإهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بالمعنى الشامل، والذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول مرة لتحقيق رضاء العميل (الطلبة والمجتمع) (الهيجان، 1994).

وإنطلاقاً مما سبق، بات إتباع مؤسساتنا العلمية والتعليمية لهذه الاستراتيجيات والأنظمة الحديثة المعتمدة على الجودة الشاملة بكافة مفاهيمها ومعاييرها ضرورة ملحة وحتمية لمواجهة هذه المتغيرات الجديدة والتأقلم معها بل أضحت السبيل الأساس لنموها وتطورها في عالم أصبح التحرر والعالمية هو سيد الموقف في الأسواق العالمية .

ومن تلك المفاهيم الإدارية الحديثة ما يعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) التي ظهرت خلال عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، وإن كانت جذور الجودة الشاملة تمتد إلى مرحلة الأربعينيات من القرن نفسه (الدوسري، 2001، ص 2). وإدارة الجودة الشاملة هي إحدى النظم المتبعة لمواجهة تحديات العصر كونها تقوم على أساس " تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية بحيث تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة " (القحطاني، 1993، ص9). وهي أيضاً " نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية، والإدارية، وفي كل مجالات الوظيفة للمنظمة، وذلك بإستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة " من خلال " سعيها لإنعدام العيوب " (Crosby, 1979). وتأكيداً على أن " يعمل الفرد بشكل صحيح من المرة الأولى " (Federal Quality Institute, 1990).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل، وقلاع، وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة، وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكة والشبلي، 2002، ص15). وأورد عقيلي (2001، ص31) أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة، تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً، قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء.

وعرفها أيضاً خضر (2004، ص 11) بأنها : " إستراتيجية إدارية شاملة، ومنظمة، وهادفة، تلتزم فيها إدارة المؤسسة والموظفون بتحسين مستمر للعمليات التي تجري على المدخلات، بحيث يتحقق لدينا مخرجات تطابق أو تفوق متطلبات المستفيد (الداخلي والخارجي)".

وعرفها الفضل والطائي (2004، ص 315) بأنها: " هي التركيبة الإدارية التي تتضمن عددا من المهام والأعباء التي من خلالها (وبالإستعانة بعدد من الوسائل) يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة.

فقد عرف العتيبي (2006، ص 16) بأنها: " إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة مبادئ، وتوفر الوقت والجهد من أجل تحقيق رضا الزبون، وتستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف المراحل من تخطيط ومتابعة".

في ضوء ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن : (حمود، 2002، ص17)
ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.

ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتضافر تلك الجهود وتفاعلها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية.

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من المفاهيم القديمة الحديثة، وهو يعني في كلتا الحالتين حسن أداء الشيء وإتقانه، والقيام بإنجازه على أكمل وجه ممكن، وقد كان هذا المفهوم واضحاً لدى كثير من الشعوب، والحضارات القديمة من خلال الممارسة، والتطبيق العملي، حيث سعى الإنسان عبر مسيرته الحضارية إلى إجادة عمله، وتحسينه، وتطويره، والإرتقاء بمستواه، فأنعكس ذلك بوضوح على الآثار والجوانب المادية التي تزر بها العديد من الحضارات والشعوب (التميمي، 2005).

وتعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة، أو جودة التعليم، من وجهة نظر الباحثين والمهتمين والعاملين في المجال الإداري، كل حسب المدرسة الإدارية التي ينتمي إليها، فمنهم من قدم تعريفاً موضوعياً وشاملاً، ومنهم من قدم تعريفاً يخدم الاتجاه الإداري الذي تتخذه المدرسة الإدارية المنتمي إليها.

فقد عرف خضر (2004، ص 11) إدارة الجودة في التعليم بأنها: " إستراتيجية إدارية شاملة، ومنظمة، وهادفة، تلتزم فيها إدارة المدرسة والمعلمون والعاملون الآخرون بالتحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، والعمل، والتدريب داخل المدرسة بحيث تتحقق لدينا النتائج المرجوة وفق المعايير والمستويات الموضوعية من المدرسة والمجتمع".

عرّف البيلاوي وطعيمه وسليمان والنقيب وسعيد والبندري وعبدالباقي (2006) الجودة الشاملة في التعليم، بأنها "مجموعة من الخصائص، أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع".

وتمتاز الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بالخصائص الآتية: (عليجات، 2004، ص 94 - 95)

تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن.

تعد عملية تحقيق حاجات ورغبات العميل من أهم أسس الجودة الشاملة.

الجودة الشاملة تركز على تجنب الأخطاء والانحرافات بدلاً من معالجتها.

الجودة الشاملة تعني جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

تطبيق الجودة الشاملة يتيح الفرصة للنقاش والحوار المثمر البناء، ويسهم في التغلب على الخوف والتردد.

العامل في ظل الجودة الشاملة، ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط، بل هو ملم بأعمال غيره حتى

يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك، كما أن الجودة الشاملة لا تعترف بالانفصال بين الأقسام والأنظمة

داخل المؤسسة، بل تؤكد التفاعل القوي وتبادل المعلومات.

شمولية الجودة تعني ثلاثة أشياء: الأول أنها كل عملية داخل النظام التربوي مجرد التدريس فقط، والثاني

أنها شاملة لكل وظيفة وليس من يقومون بتعليم الطلاب فقط، والثالث أنها شاملة لكل فرد في العملية

التربوية فكل فرد مسؤول عن الجودة في عمله.

التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور، ومعالجتها من العناصر المهمة للجودة.

الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر، وليس التوقف عند مستوى معين.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في عصرنا الحاضر الأساس لتطوير المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على حد سواء،

حيث إنها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح، لذلك

لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظراً لأهميتها التي يمكن أجمالها في النقاط الآتية: (الشامي، 1999 ص 51

(

إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية ، يقول توماس بيتر مؤلف كتاب البحث عن الامتياز الجودة تحقق أرباحا كبيرة للمنظمات .

الجودة تؤدي إلى أرضا المستهلك. من المعروف أن المستهلك يبحث دائما عن الأفضل للسلع أو الخدمات، وإدارة الجودة الشاملة تركز بشكل أساسي على إرضا المستهلك وتحسين وتطوير جودة الإنتاج . نظام الجودة الشاملة يحقق ميزة تنافسية وعائدا مرتفعا ويتمثل في رضا المستهلك وتخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية في السوق .

تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة الايزو 9000 (ISO 9000) .

تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل ، فالعمال والمديرون في المصانع الأوروبية واليابانية فخورون بأعمالهم وبانتمائهم إلى بيئة عمل تهتم بالجودة . كما أن بعض الدراسات أثبتت أن الجودة إحدى العوامل الهامة في تحفيز العاملين ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وأهدافها (راغب، 1995) المشار إليه في (الشامي، 1992). تحسين سمعة طيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين. وقد حققت المنظمات اليابانية سمعة طيبة لها وللمجتمع الياباني.

وبالنظر إلى أهمية الجودة الشاملة في أي منظمة سواءً أكانت منظمة تجارية أم تعليمية أم خدمية، يظهر للقارئ أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق المنظمة لمجموعة من النقاط وذلك من خلال توظيف إمكانات المنظمة البشرية و المادية والثابتة بشكل يحقق أعلى فاعلية وأقل تكاليف لتلك المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مظلة تضم تحتها عددا كبيرا من أساليب الجودة. التي يمكن إدارتها: تشمل الضبط الإحصائي للعملية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد، وفي مجال التربية تشمل تحسين جودة النظام التعليمي. وقد استخدمت هذه الأساليب في المجالات الصناعية والحكومية والتعليمية، تحت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. إلا أننا يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن استخدام أي من هذه الأساليب منفردا لا يمثل إلا خطوة أولية نحو التطوير، ولا يعد بديلا لإدارة الجودة الشاملة بمفهومها الواسع وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة مبنية على مبادئ وأسس، تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل (الخطيب، 1999).

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ وهي مجموعة من المبادئ التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي (ناجي، 1998):

التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات من خلال تصميم عمليات الإنتاج التي تؤدي إلى مطابقتها للجودة، وتوظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.

التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع تأكيد استخدام فرق العمل.

إشراك جميع المعنيين في جهود تحسين الجودة، وذلك من خلال تعاون المؤسسة معهم على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.

بناء ودعم الثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

إشراك كل فرد في المؤسسة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يقوم به، وإشراك الأفراد في تعرف مشاكل الجودة والعمل على حلها.

تركيز الجودة على تلبية حاجات المجتمع، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تعمل معه على تحديد احتياجاته من السلع والخدمات.

أما المبادئ التي ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما ذكرها حجي (1998) فهي:

مشاركة جميع العاملين في التنظيم: أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن وجود الخدمة، لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.

أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل للكثير من العيوب.

تكلفة الجودة وفقاً للجودة الشاملة وهي تكليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة.

قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق .

وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة التعليمات الإنتاجية والإدارية.

تنمية مفهوم الرقابة الذاتية.

وتمثل فهم العناصر الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات الرئيسة لتحقيقها. ويرى الرشيد (2002) بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: تعرف احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها. وتأكيد على أن التحسين والتطور عملية مستمرة. والتركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش. والتركيز على العمل الجماعي. واتخاذ القرار بناءً على الحقائق. وتمكين العاملين. مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة:

أشار ابن سعيد (1998) إلى أن نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة يتطلب الأمور التالية:

بيئة مناسبة- إعداد برامج.

مناخ ملائم- استراتيجيات.

قيادة داعمة- إشراك العاملين.

وأضاف إليها الغزالي (1996) المتطلبات التالية:

وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها على أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بالدرجة الأساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير. التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والإدارات القائمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينها وبين مختلف الجهات المعنية (الداخلية والخارجية) بهذا التطبيق.

وتدريب العاملين على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.

العمل على تغيير وتطوير السياسات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية القائمة على إدارة الخدمات العامة.

تنظيم عدد من الدورات التدريبية المكثفة والمتواصلة على وسائل وأساليب التطبيق والخطوات التي يمر بها مع الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في هذا المجال.

كما رأى جاد الرب (1997) ضرورة العمل في الوقت نفسه على توفير عدد من النظم المساندة التي يمكن أن تساهم في تفعيل تطبيق نظام الجودة الشاملة، ومن بين هذه النظم: الترويج لهذا النظام وتسويقه بين العاملين فيه والمستفيدين من الخدمة، ونظام فعال للعلاقات الإنسانية لتعميق الولاء التنظيمي بين

الأفراد، ونظام فعال لتشغيل البيانات والمعلومات المتاحة، ونظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والإدارات المعنية، ونظام محدد للثواب والعقاب. وتجنب العوامل التي يمكن أن تعيق التطبيق أو تؤدي إلى فشله التي من بينها: استعجال النتائج وعدم توافر الوقت اللازم للتطبيق، ونقص أو عدم توافر التكاليف اللازمة للتطبيق، والتغيير المستمر في القيادات والمسؤولين عن التطبيق، وغياب المواصفات والمعايير الموضوعية للقياس والتقييم، وصعوبة الحصول على الدعم الخارجي للتطبيق. إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية بدولة الكويت

تأكيداً على أهمية النظام التربوي وتقويمه، وحرصاً على التكيف مع متطلبات العصر ومواجهة مستجدات المستقبل، قامت وزارة التربية في دولة الكويت بعدة خطوات تهدف إلى تطوير وتجديد وتقويم النظام التربوي ليحقق أهدافه المنشودة.

وقد تمثلت أولى هذه الخطوات، في إنشاء إدارات تعليمية مستقلة، وفقاً لتقسيم المحافظات، تكون مهمتها الإدارة التنفيذية لشؤون التعليم والمدارس في المناطق التابعة لها سميت بالمناطق التعليمية، واستهلت هذه الخطوة باستحداث أول منطقة تعليمية في 1981/2/16 سميت منطقة الأحمدية التعليمية كتجربة، وبعد نجاح هذه التجربة بدأ العمل بإنشاء المناطق التعليمية في باقي المحافظات، حيث أنشئت منطقة الجهراء التعليمية 1982، ثم منطقة الفروانية التعليمية، ومنطقة حولي التعليمية، ومنطقة العاصمة التعليمية 1986، وأخيراً أنشئت منطقة مبارك الكبير التعليمية إكمالاً لبناء اللامركزي للإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم، 1999).

وكانت الخطوة الثانية في إنشاء وحدة القياس والتقويم عام 1993م، وذلك تجاوباً مع الاتجاهات التعليمية المعاصرة، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل منذ إنشائها حتى الآن، حيث انتقلت من كونها وحدة إدارية تابعة لمركز البحوث التربوية والمناهج، إلى إدارة مستقلة بذاتها، هدفها ضبط جودة مدخلات التعليم، حتى يتم الحصول على مخرجات تعليمية جيدة ومضبوطة، وجاءت المرحلة الأخيرة تأكيداً لسعي وزارة التربية في ضبط جودة التعليم بتغيير مسمى إدارة القياس والتقويم، لتصبح إدارة التقويم وضبط جودة التعليم، وأيضاً إنشاء الوزارة لمجلس التقويم وضبط جودة التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2004). كانت الخطوة الثالثة زيادة قناعة وزارة التربية والتعليم بأهمية الإدارة التربوية لتحقيق جودة التعليم، وتمثل ذلك بعقد دورات خاصة بضبط جودة التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة مثل الدورة التي أقامها مركز التطوير والتنمية بعنوان " ضبط جودة التعليم في دولة الكويت بين الواقع والطموح "

بالتعاون مع أساتذة جامعة الكويت بهدف رفع كفاءة الموظفين، كذلك إبتعث مجموعة من المتدربين للمشاركة في دورة بعنوان الإدارة المتكاملة الجيدة في الولايات المتحدة ضمن برامج تنمية العاملين للعام الدراسي 1997/96، واستكمال تزويد أقسام الإدارة بالوسائل التكنولوجية المعنية على تحسين العمل لتطوير العمل في الإدارة ، وأخيراً خطة وزارة التربية والتعليم الخاصة بالتدريب الإداري لعام 2005/2004 حيث قامت وزارة التربية والتعليم بعقد دورة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة " هدفها العام تدريب المشاركين على التطبيقات العملية الخاصة بإدارة الجودة، وبناء فريق إدارة الجودة، وشملت عشرة متدربين وعشر متدربات كان مستواهم الإداري كالتالي: مدير عام، مدير، موجه فني أول ومن في مستواهم (وزارة التربية والتعليم، 2004-2005).

ديمنج أحد رواد الجودة الشاملة

ومن الرواد الذين قاموا بتأسيس مفاهيم الجودة وتبنوا نشر مفاهيمها ، وتعرف منهاجهم وأصول أفكارهم يعد أمراً هاماً للمتخصصين في الجودة .(ادوارد ديمنج) (Deming) ويلقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة، كان نشاطه في مجال الجودة حيث يعد من الذين كانت لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الإحصائي للعمليات Statistical Process Control، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمنج في اليابان ، حيث قلده الإمبراطور هيتو عام 1960 وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال (العتيبي، 2006).

إسهامات ديمنج في إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مبادئ ديمنج الأربعة عشر:

يعد ديمنج من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة، فقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها بشكل جماعي. كما أكد أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الإتصالات والعلاقات بين العمال والمديرين والموردين والعملاء. كما أشار إلى أن كل فرد له علاقة بالعملية يجب أن يسهم في تحقيق النتائج المرجوة المتمثلة بإرضاء العملاء.

يعد ديمنج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وطبقاً لرأيه فإن الحد المستمر من الأخطاء، والتحسين المستمر في الجودة، يعني تكاليف أقل فأقل، وقد توصل إلى قاعدة مفادها: أن 85 % من الأخطاء التشغيلية هي بسبب النظام المتبع من سياسات وأساليب، وإجراءات وروتين العمل، ولا يتحمل العامل إلا نسبة 15 % من الأخطاء في عمله، كما نجد أن اسمه دائماً مرتبط بأربع عشرة نقطة، ذات علاقة

بالإدارة العليا، تتضمن سبعة مبادئ يجب أتباعها، وسبعة أخرى يجب الابتعاد عنها، وقدمها على شكل نظرية جديدة في الإدارة، كانت على مستوى المصنع أسمائها " الرقابة الإحصائية على الجودة " (التميمي، 2005).

وتعددت وجهات النظر التي تم ذكر تلك المبادئ من خلالها، إلا أنه يمكن تقسيم هذه النقاط إلى سبع يجب إيجادها وأتباعها، وسبع أخرى يجب الابتعاد عنها والحذر منها، ويمكن أيجاز السبع الأولى الواجب إتباعها كما يلي: (التميمي، 2005: ص 36-37؛ Walton , 1986, P 26)

إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات، أي أن الهدف الدائم هو تحسين الإنتاج والخدمات، ويتطلب ذلك الإبداع والبحث، والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة والأنظمة.

تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك تغير الإدارة نحو الجودة الشاملة ودعمها الدائم.

التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات؛ ويتطلب ذلك أن لا يكون التطوير عملية وقتية، بل يتصف بالديمومة، وأن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية، وأن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد. التدريب على الوظيفة؛ ويتطلب تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة، وباستمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى متوافق مع المواصفات الموضوعية.

وجود قيادة فعالة، وإرساء قواعد الممارسات الحديثة باعتبار القيادة وظيفة وعملا له مهامه الموصوفة والمبتدعة.

وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج، والحفاظ على الوظائف، وتقديم معارف حديثة، وإكساب مهارات جديدة تساعد على التعامل مع المستجدات والأدوات والنظم، واعتبار التعليم والتدريب وإعادة التدريب استثماراً ضرورياً للبشر من أجل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.

اتخاذ قرار لإنجاز التحول ويتطلب ذلك إشراك الجميع في عملية التحول، وأتباع منظومة تعتمد على مجموعة من المراحل، وهي: التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ. وهنا يجب أن يكون القرار تشاركياً ليتحمل الجميع مسؤوليات التنفيذ والإلتزام بالتحسين الدائم.

أما النقاط التي يجب الابتعاد عنها والحذر منها فهي:

وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، وهذا يتطلب: القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة، وأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التحسين الدائم في العمليات.

وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، فالسعر أو الفائدة المادية ليس لهما معنى دون توافر معيار الجودة.

استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas) إذ إن هذا الأسلوب يعيق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.

استبعاد الخوف، ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار، وتناقص الخوف مع تطور الإدارة.

رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل، وإخفاء الأهداف المتضاربة والمتصارعة بين الأقسام، إذ يؤدي تصارع الأهداف إلى تدمير الهدف العام.

استبعاد الشعارات والتحذيرات، حيث إنها لا تساعد على إنجاز عمل جيد، بل قد تولد الإحباط والتردد والاستياء.

رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة، وذلك من خلال زيادة مشاركة العمال، وزيادة الاتصال والتواصل معهم وبينهم.

بالرغم من ذلك تعدد وجهات النظر فمن الواضح أن تلك المبادئ هدفت إلى تطوير وتحسين جودة منتج المنظمة، بصرف النظر عن نوعها، وذلك من خلال تخفيض التكاليف، وحسن استثمار موارد المنظمة المادية والبشرية والفنية، وتحقيق التكاتف بين العاملين في القسم الواحد والأقسام المختلفة، والعناية والاهتمام بتدريب العاملين أثناء الخدمة، والاهتمام بالوضع المادي للمنظمة. وقد أعتمد الباحث التقسيم السابق في بناء أداة الدراسة التي قام من خلالها بقياس درجة إمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في المدارس الثانوية الكويتية.

ثانياً: الأخطاء التنظيمية السبعة.

لقد وضع ديمنغ في نقاطه الأربع عشرة السابقة المبادئ الرئيسة التي تدعم عملية التحول الإيجابي للمنظمات والمؤسسات من كونها عادية إلى منظمات رائدة في الجودة، وقد شخّص ديمنغ أيضاً الأمراض

السبعة القاتلة كما سماها لعملية التحول الإيجابي المذكورة ، والتي عانت وتعاني منها الشركات الأمريكية في تحولها للجودة الشاملة، والمرض منها منفردا يمكن أن يعيق التزام الجودة الشاملة فكيف بها وهي مجتمعة (خضر، 2004). وتلك الأمراض هي:

التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل سريعة التحقق.

الاعتماد على البيانات والمعلومات المرئية المتاحة لاتخاذ القرارات دون الاهتمام بما هو مطلوب من معلومات لتحسين العملية .

الإفراط في تكاليف العناية الصحية الزائدة والناجمة عن إصابات العمل.

الأعباء القانونية الزائدة وذلك من كثرة أجور المحامين في القضايا الطارئة.

عجز الإدارة واعتمادها على الرجاء والأمل وعدم التزام التفكير العلمي.

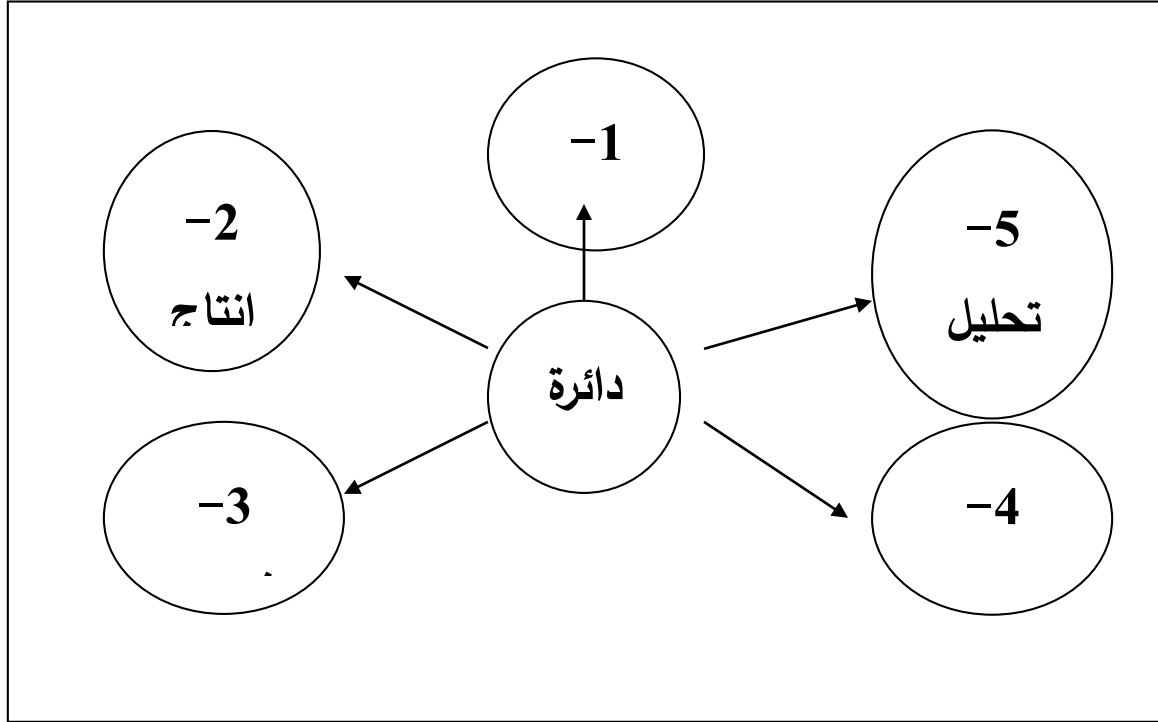
اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات الخاصة بالإدارة ، واعتماد الإدارة بالأهداف ، دون اعتبار وجود طرق وموارد لتحقيق الأهداف وتقويمها .

الفشل في توفير الموارد المالية المناسبة لدعم الهدف الأساسي وهو التحول نحو إدارة الجودة الشاملة (وليامز، 1999، ص 12).

ثالثاً: دائرة ديمينغ :

إن دائرة ديمينغ هدفها الأساسي هو الربط بين المنتج وبين حاجات المستهلك وبحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة، لأن العمل المنسق بين هذه الأقسام كفيل بإشباع حاجات المستهلك.

ويضيف الفضل والطائي (2004) حيث تبدأ دائرة ديمينغ بالتخطيط للمنتج بالإعتماد على بحوث السوق التي أستقت من المستهلك الخارجي وإنتاج المطلوب منها، ثم إجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة، وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي لهذه الخطة، وبعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية، ومن ثم العمل على التصنيع. كما يوضح الشكل (1)



Walton, M (1986). The Deming Management Method, Putnam Publishing Group,)

(Newwork.

وعند النظر إلى الشكل السابق نجد أن الدائرة التي صممها ديمينغ جرى تطويرها من أجل ربط عملية إنتاج المنتج بحاجات المستهلكين، إضافة إلى توزيع الموارد على الأقسام (كالبحث والتطوير، والتصميم، والإنتاج، والتسويق) وذلك لتحقيق الهدف من وجود المنظمات والمؤسسات، وهو تحقيق حاجات المستهلكين.

رابعاً: جائزة ديمينغ:

تعد جائزة ديمينغ من أقدم جوائز الجودة، ويرجع تاريخ إنشائها إلى عام 1951، في هذا التاريخ تلقى العالم الأمريكي ديمينغ دعوة من إتحاد العلماء المهندسين في اليابان (JUSE) لإلقاء محاضرات عن الجودة والضبط الإحصائي. ونظراً لما حملته تلك المحاضرات من قيمة علمية كبيرة، اقترح رئيس الاتحاد تأسيس جائزة بذكرى الإسهام الفعال الذي قدمه ديمينغ للصناعة اليابانية. وقد وافق أعضاء الإتحاد بالإجماع؛ وصدر قرار تأسيس جائزة ديمينغ، والتي تمنح للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل الجودة (عبد الستار، 2000، ص 517).

وتمنح جائزة ديمينغ لخمس فئات وهي :

(1) جائزة ديمنج للأفراد .

(2) جائزة تطبيقات ديمنج .

(3) جائزة تطبيقات ديمنج للمنظمات الصغيرة .

(4) جائزة تطبيقات ديمنج للأقسام .

(5) جائزة ضبط الجودة للمصانع .

وخلال الفترة الماضية، تم إجراء عدد من التغييرات على جائزة ديمنج من حيث الفئات التي تمنح لها، وفي عام 2004 أصدر إتحاد العلماء والمهندسين في اليابان (JUSE)، عددا من الجوائز والتي من أكثرها شيوعا هي جائزة ديمنج للتطبيقات والتي كان لها الأثر الكبير على أداء المنظمات العالمية بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها أو ملكيتها أو موقعها الجغرافي، وتمنح للمنظمات التي تحقق الحد الأدنى المطلوب من النقاط ، وقد يكون أكثر من فائز في السنة (خالد، 2004، ص 786-790).

ويتم اختبار أداء المنظمة المرشحة للجائزة على مرحلتين الأولى وثائقية (وتشمل جميع سجلات ووثائق المنظمة التي توثق أعمالها)، وفي المرحلة الثانية ميدانية إلى موقع المنظمة، ومن ثم تسجيل درجات كل اختبار وفقا للمعايير العشرة (السياسات، التعليم، جمع المعلومات، التحليل، المعايير، الضبط، تأكيد الجودة، التأثير، والخطط المستقبلية) ومعايير الجائزة المعتمدة في تقييم أداء المنظمات ، خضعت هي الأخرى لعمليات تطوير خلال الفترات السابقة، وفي عام 2004 أعتمد إتحاد العلماء والمهندسين في اليابان (JUSE) معايير للتقييم تتكون من ثلاثة أجزاء هي :

المتطلبات الأساسية: Basic Requirement

الأنشطة الفريدة أو الاستثنائية : Activities Of Exception

دورة الإدارة العليا : Role Of Administration (المحيوي، 2006).

ومن هنا يتضح أن أفكار (ديمنج) تعمل على تحسين وجودة التعليم عن طريق :

الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية .

توفر قيادات جامعية واعية وديمقراطية .

القضاء على الخوف لدى القيادات التربوية عند اتخاذ القرارات .

منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق (ويح، 2003)

وبالنظر إلى إسهامات ديمنج في تطوير الجودة، نجد أن تلك الإسهامات تشكل حزمة واحدة لا تتجزأ،

وتشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما وضعها ديمنج (Deming)، التي ساعدت فيما بعد على تطوير إدارة الجودة الشاملة، كما شكلت المبادئ الرئيسة التي تدعم عملية التحول الإيجابي للمنظمات والمؤسسات من كونها عادية إلى منظمات رائدة في الجودة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة .

تم الرجوع والتعرف إلى الدراسات ذات الصلة المتعلقة بالموضوع قيد البحث ، إلا أنه وبعد البحث المستفيض، وُجِدَ غياب الدراسات - حسب علم الباحث- التي بحثت في إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة، لذلك تم البحث في الدراسات التي بحثت في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بشكل عام، حيث تم جمعها وترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث. أولاً: الدراسات العربية

في دراسة قام بها البطي (2000) بعنوان إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، هدفت إلى التعرف بإدارة الجودة الشاملة، وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي. وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي.

وقد اتبع في الدراسة المنهج الوصفي لوصف إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة التأكد من إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي بالاعتماد على البحوث والدراسات والتقارير ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

إن معظم تعريفات الجودة تأخذ منحى اقتصادياً ومنها: أن الجودة تحقق رضا المستفيدين من الخدمة، والمستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بأكمله.

يمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي، وضرب أمثلة من التجارب الأمريكية والسعودية.

يمكن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي.

كما أجرى عشيبة (2000) دراسة بعنوان الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها في التعليم الجامعي، تعرض بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. واعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي، وقد توصل إلى تحديد المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في المجتمع المصري ومنها: طبيعة الهيكل التنظيمي وقصور إدارة الجامعة. هدفت دراسة الغانم (2000) إلى تعرف ملامح الإدارة المدرسية المطورة، لتحقيق الجودة الشاملة بدولة

الكويت، تم اختيار عينة طبقية من المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي- المتوسط- الثانوي). وبلغ عددها (20) مدرسة في كل منطقة تعليمية من المناطق التعليمية الخمس الموجودة بدولة الكويت، وبلغ عدد المدارس المختارة (155) مدرسة وبنسبة (17%) من مجموع مدارس الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتأثر بالقيادة والوظائف الإشرافية، التي مهمتها رسم السياسات والاستراتيجيات للعمل داخل المؤسسة التعليمية، وكسر الحواجز والخوف بين العاملين.

كما أجرت وزارة التربية في دولة الكويت (2000) دراسة هدفت إلى معرفة عناصر الجودة ومدى تحقيقها بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، حيث تم إعداد بطاقة مقابلة واستبانة حول جودة التعليم شملت (36) مدرسةً ابتدائيةً في المناطق التعليمية، بواقع (20%) من المجموع الكلي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وبعض القياديين من وزارة التربية، والمناطق التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وأسفرت عن النتائج التالية:-

اتفق جميع أفراد العينة على أن جودة التعليم لا تقتصر على جانب دون آخر وإنما تشمل جميع عناصر المنظومة التربوية.

أجمع أفراد العينة على أن الأهداف التربوية هي العصب الرئيس الذي يوجه العملية التعليمية، وتحقيقها هو الضمان الرئيس لتحقيق الجودة في التعليم.

أجمعت الآراء على أن التقنيات التربوية ذات أثر مهم في تحقيق الجودة في التعليم.

وأجرى خليل والزهوري (2001) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية- وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، هدفت الدراسة إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة المطبقة لهذا النظام في تعليمها، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري.

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي كأحد مكوناته، ولتحقيق

هدف الدراسة قام الباحثان بما يلي:

تقديم إطار نظري يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها ودلالاتها.

تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء الرؤى العالمية لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري منها:

التحسين المستمر في كل مضامين العملية التعليمية، وذلك يكون من خلال أرباب الأعمال والمجالس والمديرين والموظفين.

الاهتمام بالمقابلات الشخصية والاستفتاءات التي يمكن أن تساعد في إيجاد البيانات الصحيحة المستخدمة في تقييم الأداء المستمر من قبل الكلية أو الجامعة.

وقام الكيومي (2002) بدراسة هدفت تعرف تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) إدارياً و (137) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي الجامعي 2002/2001 في كليات التربية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في سلطنة عُمان قد جاءت نوعاً ما متطابقة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (عالية) على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

دراسة الشلول (2003) هدفت إلى تعرف اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في إدارة مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد لسنة (2002) والبالغ عددهم (120) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (48) فقرة تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة، وكانت أهم النتائج : تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ما بين درجة عالية إلى درجة عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المستوى الوظيفي والخبرة.

أجرى بدح (2003) دراسة هدفت إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. ولتحقيق من درجة إمكانية تطبيق هذا النموذج للجامعات، قام الباحث بعرضه على عينة الدراسة المكونة من (508) من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري الوحدات الإدارية لجميع الجامعات الأردنية العامة الثمان، وهي: الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة

مؤتة، وجامعة العلوم و التكنولوجيا، وجامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، وجامعة الحسين بن طلال. واستخدم الباحث استبانته تضم المجالات العشرة الخاصة بأموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية وهي (القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها التي تضم- تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات- وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضا العملاء، والتغذية الراجعة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاءت إمكانية تطبيق أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترحة للتطوير الإداري في الجامعات الأردنية العامة كبيرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) في درجة إمكانية تطبيق أُمُوذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء.

دراسة سكتاوي (2004) هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومعايير ومتطلبات تطبيقها، في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

أن غالبية مديري مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ (ديمنج) الأربعة عشر في مدارسهم بدرجة مرتفعة.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية، بين آراء مديري مدارس البنين بمدينة مكة المكرمة، تعزى إلى تنوع مؤهلات المديرين، واختلاف المراحل التعليمية التي يعملون بها، وسنوات الخبرة حول تطبيق بعض مبادئ أسلوب إدارة الجودة الشاملة، في مدارسهم لصالح المديرين الذين يرون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.

دراسة الهيشان (2004) والتي هدفت إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، وتكونت أداة الدراسة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة هي (مجال التخطيط، مجال الأسلوب الإداري، مجال التقويم) وتكونت

عينة الدراسة من جميع مدري التربية والتعليم في إقليم الشمال، والبالغ عددهم (33) مديراً ، وأهم نتائج الدراسة، إن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة كانت عالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى متغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام درادكة (2004) بدراسة هدفت إلى معرفة آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بتطوير استبانة نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة، تكونت الاستبانة من (82) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتحقق من صدقها وثباتها ثم تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (96) قائداً تربوياً.

وأُسفرت نتائج التحليل لتقديرات آراء القادة التربويين عن أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية كانت متوسطة، حيث كان ترتيب المجالات تنازلياً كما يلي: مجال الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف، مجال البيئة التنظيمية، مجال إدارة المعلومات، مجال الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات، مجال الرقابة والتقويم، مجال القيادة الإدارية، مجال الموارد البشرية والمادية. وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى إلى كل من متغير (المسمى الوظيفي)، ومتغير (التخصص)، ومتغير (سنوات الخبرة).

هدفت دراسة العثمان (2004) إلى وضع نموذجٍ مقترحٍ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت، من خلال عرض للإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتعرف على عناصرها في مدارس النظام الحكومي في المرحلة الثانوية بدولة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في النظام العام الحكومي (المرحلة الثانوية) بدولة الكويت والثقافة التي تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة، في مدارس التعليم الحكومي (المرحلة الثانوية) ومستوى الخدمة المتوقعة من قبل الطلبة.

وجود فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية نحو مستوى الخريج من المدارس الثانوية في نظام التعليم العام الحكومي بدولة الكويت.

أجرى التميمي (2005) دراسة هدفت هذه الدراسة المسحية التقييمية استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام للعام الدراسي 2003/2004. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس فأكثر، العاملين في مركز الوزارة ومديريتي تربية عمان الثانية ومأدبا، إذ بلغت عينة الدراسة (384) موظفا تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع. تم بناء وتصميم استبانتي : الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية. والثانية لاستقصاء درجة الرضا. وقد خلصت الدراسة النتائج التالية:

كانت درجة الفاعلية الكلية لاستخدام النظام متوسطة (3.69 من 5)

كانت درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطة (3.62 من 5)

وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس + الدبلوم، لصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة) وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس + الدبلوم، لصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة) و (20 سنة فأكثر).

كانت الفاعلية بين درجة الفاعلية الكلية ودرجة الرضا الكلية ايجابية بمعامل ارتباط (0.899)، وهو ذو دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

أجرت الناشاش (2006) دراسة هدفت إلى تطوير أُمُودج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية. وتكون مجتمع الدراسة الذي اختير عينه لها، من جميع العمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعات الأردنية الأربع التي حازت على جائزة ضمان الجودة البريطانية، وعددهم (58) فرداً. كما قامت الباحثة ببناء استبانة من (68) فقرة للكشف عن واقع ضمان الجودة من خلال آراء أفراد مجتمع الدراسة. واطلعت على أبرز نماذج ضمان الجودة العالمية ومنها الأُمُودج الأمريكي ممثلاً بجائزة مالكوم بالدريج للتعليم، والأُمُودج البريطاني، والأُمُودج الكندي، والأُمُودج الهولندي، والأُمُودج الأوروبي.

وللإجابة عن السؤال الرئيس في هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الأُمُودج المقترح في ضوء الواقع و النماذج العالمية. وقد تم بناء الأُمُودج المطور حيث يشتمل على وحدتين هما مجلس ضمان الجودة

والاعتماد، ووكالة ضمان الجودة. حيث تتبع الأولى لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتقوم الجامعات بدور رئيس لتطبيق النموذج من خلال التقييم الذاتي ضمن إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أما الوحدة الثانية، فهي وكالة ضمان الجودة، التي يتمثل عملها في النموذج بالتقييم الخارجي، وتقديم التقارير إلى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

هدفت دراسة العتيبي (2006) إلى تطوير نموذجٍ مقترحٍ لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس، لإمكانية تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والبالغ عددهم (1100) قيادي وعضو هيئة تدريس، وكانت عينة الدراسة (115) فرداً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

كانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية، ومجال خدمة المجتمع، حيث كانت إمكانية تطبيقهما مرتفعة.

كانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تصورات القيادات الإدارية، وتصورات أعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة الكويت تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

بناء نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت.

كما أجرى الملهورف (2007) الدراسة 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 الشاملة، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، مكونة من (46) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

إن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً.

إن درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت في جميع مجالات الاستعداد كان متوسطاً.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت بمجالات؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والرقابة والتقييم تعزى إلى المنطقة التعليمية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت وفي جميع مجالات الاستعداد تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجالي؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى كريستوفرسون (Christofferson, 1997) دراسة حول إدارة الجودة الشاملة في كليات أيوا (Iowa) الأمريكية ومدارسها، وقد قارنت الدراسة بين استجابة الكليات والمدارس في هذه الولاية من حيث التدريب على الجودة، وأدوات الجودة والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة، شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين ورؤساء المجالس في (15) مدرسة و(15) كلية وتضمن الاستبيان المستخدم على (39) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

إن المدارس والكليات التي طبقت نظام الجودة ومعاييرها وجدته مناسبة لها. تقوم المدارس والكليات في هذه الولاية بعقد دورات تدريبية داخلية وأخرى خارجية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وجد الباحث أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكليات قد تلقوا تدريباً أكثر من أقرانهم في المدارس. أعضاء هيئة التدريس كانوا أقل رغبة في تطبيق الجودة الشاملة من الإداريين ورؤساء المجالس في كل من الكليات والمدارس.

تفتقر هذه المؤسسات التعليمية إلى الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

هدفت دراسة كاري (Carey, 1998) إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في أمريكا، وقد استخدم نموذج إيستون (EASTON) كإطار للعمل والتحليل في الدراسة. وكان السؤال الرئيس هو: ما العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي؟ وقد استنبط من هذا السؤال ستة أسئلة وأخرى فرعية تتعلق كل منها بأحد مكونات نموذج إيستون، الذي يشمل خمسة مكونات: البيئة، المدخلات النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة، وشمل توزيع الاستبانة (60) مؤسسة من التعليم العالي الحكومي وكانت تحتوي على أسئلة مفتوحة موجهة لرؤساء الكليات أو الجامعات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، وتمكن الباحث من الحصول على (33) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

مدخلات البيئة الخارجية والتي تتمثل في الدعم والمطالبة، كان لها الأثر البالغ في تحفيز رئيس المؤسسة على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي. العوامل الداخلية مثل الممارسات، وتقليل الميزانية، كان لها الأثر الكبير على إثارة الرئيس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النظام السياسي لم يكن يندرج من ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلى (50%) من مؤسسات التعليم العالي.

المخرجات ونظام التغذية الراجعة التي تعد من المكونات لنموذج إيستون، لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات؛ ولذا فإنها أثرت على مدى تطبيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

هدفت دراسة زيو (Xue, 1999) إلى التعرف على الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وركزت الدراسة بالتحديد على نوعية الممارسات، وأكثرها وأقلها في نجاح تطبيق الجودة في البيئة الأكاديمية، اعتمدت الدراسة على بناء نموذج يعتمد على المعايير الستة الأساسية المقترحة للجودة، والتي وضعها مالكوم بالدرج Malcom Baldrige والتي تتضمن : القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير أداء العاملين، تطوير الأداء العام، تطوير النتائج.

تكونت الدراسة من مرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى تضمنت إجراء دراستين مبدئيتين، وعلى أساس هذه الدراسة تم بناء أداة الدراسة وقد تم تحليل الدراسة بناء على معايير التدرج للجودة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توزيع مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها للجودة:

ذوو الخبرة المحدودة في تطبيق الجودة.

ذوو الخبرة الطويلة في تطبيق الجودة.

الخبرة الطويلة في تطبيق الجودة.

إن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى بناء نموذج خاص للجودة.

هدفت دراسة كوش (Couch, 1999) إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية شمال كارولينا الأمريكية. وبيان الفرق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، كما أن هذه الدراسة تضمنت قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة، مثل العوامل الشخصية وتشمل (العمر- الجنس- العرق- سنوات التوظيف)، والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا). وتم بناء أداة البحث بناء على جائزة مالكوم بالتدرج للجودة الوطنية ووزعت الأداة على (8) من الإداريين (8) من أعضاء هيئة التدريس في (29) كلية في كارولينا للإطلاع عليها ومراجعتها، بعدها تم توزيع الأداة على (464) فرداً وتم استرجاع (368) استبانته .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :-

هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق هذه الأداة.

هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس.

مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجنس والعرق عاملان غير مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

العوامل الأخرى مثل المنطقة، حجم الكلية، ومدة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، لم يكن لها أثر بالغ في مدى تطبيق الكلية لمعايير الجودة الشاملة.

الجوانب الإيجابية والتي كان لها أثر في تطبيق معايير الجودة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال، تطوير النظام، وخدمة الزبون وزيادة الإسهام في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية.

الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وضياح الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

وفي دراسة أخرى قام بها عبد الملك وقمبي ووليام (Abdul Malek, Tambi & William, 1999) بعنوان "دراسة مقارنة لممارسات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة وماليزيا" هدفت هذه

الدراسة لمناقشة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وإسهامها في الأداء والتفوق في العمل بالإضافة إلى معرفة الاختلاف في ثقافة الجودة بين أنظمة التعليم العالي في البلدين، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك نسبة عالية من المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في كلا البلدين كان الأداء فيها عالياً، أما المؤسسات التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة وهي ضئيلة فقد كان الأداء فيها منخفضاً وهذا ما توافق مع العديد من الدراسات التي أجريت في القطاعات الاقتصادية.

وفي دراسة أجراها شوتو وموتي (Shtamo & Moti, 1999) بعنوان "تطبيق مبادئ منحى إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو (ISO9000) في التعليم الهندسي" هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى أهمية تطبيق منحى إدارة الجودة الشاملة ومعايير (ISO9000) في النظام التربوي بشكل عام وفي التعليم الهندسي بشكل خاص، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونظام للخطوط العريضة التي تضع الأساس في تطوير وتحسين أي منظمة، وأن هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير (ISO9000) من جهة وبين النظام التعليمي في كلية الهندسة من جهة أخرى. وأن هناك تقدماً مذهباً في جميع مجالات التكنولوجيا الهندسية، التي تحتاج إلى متابعة حثيثة ومستمرة.

هدفت دراسة كولنيسكي (Klocinski, 2000) إلى تحديد مدى النجاح والفشل في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في عامي (1991، 1996م)، وتكونت عينة الدراسة من (184) مؤسسة تعليمية. ووجد أن عدداً من المؤسسات التي تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة قد زاد ما بين عامي (1991م، 1996م) إلى (155) مؤسسة، إضافة إلى ذلك وجد الباحث أيضاً أن :

74% من هذه المؤسسات التي تمت زيارتها في عام 1991 لا تزال تطبق الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها.

86% من هذه المؤسسات تشجع على إتباع أسس الجودة الشاملة، في عملياتها الإدارية وخدماتها.

93% من هذه المؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

65% من المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات.

واختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريباً من المعوقات نفسها التي يواجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة، كما أوضحت أن المؤسسات التي استطاعت أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة.

وفي دراسة قام بها ديميم وكولفورد (Dymam & Clifford, 2001) بعنوان "ثماني سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية". هدفت إلى تطوير وتنفيذ أنظمة الجودة في جامعة الكاثوليك الأسترالية خلال الفترة (1992-2000). وتكونت عينة الدراسة فيها من الإداريين العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (56) عضواً. وتم إعداد قائمة على شكل إستبانة أحتوت على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وثبت أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط الجامعة عملت على تغييرات رئيسية في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها.

هدفت دراسة هيرنانديز (Hernandez, 2002) إلى دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدراس مقاطعة تكساس، من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها. وتمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات والتي تخدم ما يقارب (14) مدرسة تضم ما يقارب (13000) طالب. وقد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شملت كافة المستويات، بدءاً من المشرفين ومديري المكتب المركزي ومديري المدارس، انتهاءً بمدرسي المرحلتين الثانوية والابتدائية. وتوصلت 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 الشاملة.

هدفت دراسة كورنين (Cornin, 2004) إلى معرفة مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي، من خلال التركيز على نقاط التشابه والاختلاف، في الإدراك الحسي بين مجموعتي الممتحنين وإداريي المنطقة التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

إن أهم ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسات أن أداة الدراسة التي استخدمت فيها بشكل رئيس الإستبانة، وقد اكتفى الباحثون بتعديلها أو تعديل بعضها وفقاً لطبيعة دراساتهم، أو تطبيقها كما هي، كما يتضح أيضاً بأن الأسلوب الغالب في تطبيق أدوات البحث هو الأسلوب المباشر من خلال توزيعها على عينة الدراسة، أما في مجال المعالجة الإحصائية فنجد أن أغلب الدراسات استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في التحليل، بينما استخدمت الدراسات الحديثة أساليب متنوعة في

تحليلها لنتائجها. كما يتضح من خلال الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي في تطرقها للموضوع، ومنها ما استخدم المنهج التجريبي. كما يتضح أن هذه الدراسات تناولت موضوع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من زوايا مختلفة.

وقد ركزت بعض الدراسات على عدد من المتغيرات كالجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة الجغرافية، وقد تباينت نتائجها حول موضوع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اختلاف العينات وتباين الأهداف في كل دراسة، ونوعية الأدوات المستخدمة، ومنهج الدراسة. ولكن لم تتناول أي دراسة من هذه الدراسات موضوع تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وهذا ما يميز هذه الدراسة عنها. وقد أفاد الباحث باطلاعه على الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة من خلال إثرائه للأدب المتصل بالموضوع ومن خلال اطلاعه على أدوات الدراسة المستخدمة فيها وما تمخضت عنه من نتائج وتوصيات وذلك بإثراء الدارسة الحالية في جانب وأكثر من جوانبها، ولكن لم تتناول أي دراسة من هذه الدراسات موضوع درجة تطبيق المعلمين في دولة الكويت لمبادئ ديمنج في دارة الجودة الشاملة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عنها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يشمل هذا الفصل وصفاً لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، والطريقة التي اختيرت بها لتحقيق هدف هذه الدراسة، كما تضمن الأدوات المستخدمة وكيفية إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً لإجراءات الدراسة، ومنهجها وتصميمها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

أتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (9121) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2006 / 2007.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالأسلوب الطبقي العشوائي من مجتمع الدراسة الأصلي من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت ونسبة (5%) من حجم المجتمع الأصلي. وبذلك تبلغ عينة الدراسة (456) معلماً ومعلمة. كما هو موضح تالياً.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	المعلمون	النسبة المئوية
المنطقة الجغرافية	العاصمة	86	18.8%
	الجهراء	66	14.4%
	حولي	76	16.6%
	مبارك الكبير	72	15.7%
	الأحمدي	80	17.5%
	الفروانية	76	17.6%

الجنس	ذكر	237	51.9%
	أنثى	219	49.1%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	114	25.0%
	من 5-10 سنوات	240	52.6%
	أكثر من 10 سنوات	102	22.4%
المؤهل العلمي	ما دون البكالوريوس	57	12.5%
	البكالوريوس	316	69.2%
	أعلى من البكالوريوس	83	18.3%
المجموع الكلي		456	100%

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المنشودة، تم بناء استبانة للتعرف إلى تصورات المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم وذلك بالاعتماد على الأدب التربوي والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات: دراسة البطي (2000)، ودراسة درادكة (2004)، ودراسة سكتاوي (2004)، ودراسة العتيبي (2006). كما استعان الباحث بآراء بعض المختصين في الإدارة التربوية، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (57) فقرة. انظر الملحق (1).

وأعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي لتقدير تأثير القوة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً على الترتيب (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1).

صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين للحصول على التعديلات اللازمة، وعددهم (11) محكماً من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئات التدريس في عدد من الجامعات وهي: جامعة الكويت، والجامعة الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب (كلية التربية الأساسية). أنظر الملحق (2). حيث تم بناءً على تحكيم الاستبانة: تعديل صياغة (18) فقرة، وبلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (57) فقرة موزعة على أربعة عشر مجالاً، ملحق (3).

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الدراسة قام الباحث باستخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل مجال كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2)

معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة

رقم المجال	اسم المجال	معامل الثبات
1	إيجاد نوع من الاستقرار	0.87
2	تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	0.81
3	التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	0.72
4	التدريب على الوظيفة	0.76
5	وجود قيادة فعالة	0.81
6	وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم	0.83
7	اتخاذ قرار لإنجاز التحول	0.78
8	وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي	0.80
9	وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط	0.76
10	استبعاد الخوف	0.78
11	مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)	0.76
12	رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة	0.76

13	استبعاد الشعارات والتحذيرات	0.81
14	رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة	0.84

إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بما يأتي:
أخذ الموافقات الرسمية اللازمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ووزارة التربية في دولة الكويت
لإجراء الدراسة الملحقان ((4)، (5)).

مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات الصلة.

تحديد الهدف من الدراسة واختيار المجتمع والعينة.

تصميم أداة الدراسة .

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وإستطلاع آرائهم حولها والتأكد من صدقها وثباتها،
وتم إجراء التعديلات اللازمة لتناسب أهداف الدراسة.

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها بعد تعبئتها.

تمت معالجة البيانات إحصائياً والخروج بالنتائج والتوصيات.

المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من توزيع أداة الدراسة على العينة المستهدفة، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام
برنامج (SPSS)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس
الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ (Deming) في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.
وقام الباحث باستخدام الطرق الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤال الأول قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
عينة الدراسة عن فقرات الأداة، وقام بترتيبها ترتيباً تنازلياً.

للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمتغير الخبرة، تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي (T-test) لفحص
الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، عن متغير الجنس لمعلمي المدارس الثانوية.

وللإجابة عن سؤالي الدراسة الثالث والرابع تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way
ANOVA).

وقد أعد الباحث المستويات التالية في تحديد درجة توافر مبادئ ديمنج في المدارس الثانوية بدولة الكويت:

درجة منخفضة 2. درجة متوسطة 3. درجة مرتفعة

وبالاعتماد على فئات الأداة وعددها أربع فئات وهي :

من (1-1.99) ، (2-2.99) ، (3-3.99) ، (4-5) .

تم إعطاء درجات لكل مستوى حسبت بالطريقة التالية:

تقسيم عدد فئات الأداة على عدد بدائلها: $(1-5) \div 3 = 1.33$ وبناءً على ذلك تكون:

درجة ضعيفة: من 1 إلى أقل من (1 + 1.33) أي (من 1 - أقل من 2.33).

درجة متوسطة: من 2.33 إلى أقل من (1.33 + 2.33) أي (من 2.33 - أقل من 3.66).

درجة مرتفعة: من 3.66 إلى أقل من (1.33 + 3.66) أي (من 3.66 - 5).

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

الجنس وله فئتان : (ذكر ، أنثى)

الخبرة ولها ثلاث فئات: (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

المؤهل العلمي وله ثلاث فئات: (ما دون البكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

المتغيرات التابعة:

تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة

في مدارسهم.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حسب تسلسل أسئلة الدراسة، كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. ويشير الجدول (3) إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في مدارسهم وفقاً لمجالات الدراسة وأداة الدراسة ككل.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وفقاً لمجالات الدراسة وأداة الدراسة ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	4.73	0.82	1	مرتفعة
1	إيجاد نوع من الاستقرار	4.20	0.67	2	مرتفعة
2	تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	4.04	0.69	3	مرتفعة
4	التدريب على الوظيفة	4.03	0.68	4	مرتفعة
5	وجود قيادة فعالة	4.02	0.69	5	مرتفعة
8	وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي	3.98	0.68	6	مرتفعة

14	رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة	3.96	50.6	7	مرتفعة
6	وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم	3.95	0.67	8	مرتفعة
11	مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)	3.95	0.66	8	مرتفعة
12	رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة	3.95	0.70	8	مرتفعة
10	استبعاد الخوف	3.94	0.68	11	مرتفعة
13	استبعاد الشعارات والتحذيرات	3.94	0.66	11	مرتفعة
7	اتخاذ قرار لإنجاز التحول	3.93	0.67	13	مرتفعة
9	وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط	3.88	0.73	14	مرتفعة
المتوسط العام		4.03	0.68	مرتفعة	

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ وفقاً لمجالات الدراسة وأداة الدراسة ككل تراوحت ما بين (4.73 - 3.88)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.82 - 0.65). وكان أعلى متوسط حسابي لمجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.82)، وجاء مجال إيجاد نوع من الاستقرار في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.67). وجاء في الرتبة الثالثة مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.69). وجاء بالرتبة الرابعة مجال التدريب على الوظيفة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.68). وجاء بالرتبة الخامسة مجال وجود قيادة فعالة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.69). وجاء بالرتبة السادسة مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.68). وجاء بالرتبة السابعة مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.65)، وفي الرتبة الثامنة جاءت المجالات: وضع برنامج نشط وقوي للتدريب

والتعليم، واستبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)، ورفع الحواجز بين الأقسام المختلفة بمتوسط حسابي (3.95) وإنحرافات معياري على التوالي: (0.67)، (0.66)، (0.70). وجاء بالرتبة التاسعة المجالان: استبعاد الخوف، و استبعاد الشعارات والتحذيرات مجال بمتوسط حسابي (3.94) وإنحرافات معيارية على التوالي: (0.68)، (0.66). وجاء بالرتبة العاشرة مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول بمتوسط حسابي (3.93) وإنحراف معياري (0.67). وجاء بالرتبة الحادية عشرة والأخيرة مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط بمتوسط حسابي (3.88) وإنحراف معياري (0.73).

أما فيما يتعلق بتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ (Deming) في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم على المجالات الفرعية ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال بشكل مستقل، وهي كالآتي:

المجال الأول: إيجاد نوع من الاستقرار.

يتكون هذا المجال من خمس فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال إيجاد نوع من الاستقرار، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الأجهزة والمختبرات	4.25	0.69	1	مرتفعة
1	تهتم الإدارة المدرسية بالمعلم الكفو.	4.22	0.60	2	مرتفعة
2	تشجع الإدارة المدرسية على الابتكار والتميز	4.21	0.68	3	مرتفعة
4	تتخذ الإدارة المدرسية سياسة عامة لإرشاد ومتابعة المستوى العلمي للطلبة.	4.20	0.68	4	مرتفعة

5	توجيه المعلم إلى التطوير والتحسين المستمر.	4.16	0.70	5	مرتفعة
المتوسط العام		4.20	0.67	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (4) الذي يمثل استجابات أفراد العينة على مجال إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات، أي أن الهدف الدائم هو تحسين الإنتاج والخدمات، ويتطلب ذلك الإبداع والبحث، والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة والأنظمة. إلى أن فقرة " تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الأجهزة والمختبرات " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وإنحراف معياري (0.69) فيما بين الجدول (4) أن فقرة " توجيه المعلم إلى التطوير والتحسين المستمر " قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وإنحراف معياري (0.70).

المجال الثاني: مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة. يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين بوضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.	4.21	0.69	1	مرتفعة
2	تخصص الإدارة المدرسية الإمكانيات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة في المدرسة	4.15	0.69	2	مرتفعة

1	تراعي الإدارة المدرسية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الثانوية	3.92	0.71	3	مرتفعة
3	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في رسم سياسة فاعلة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.89	0.69	4	مرتفعة
المتوسط العام		4.04	0.69	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (5) أن فقرة " تشرك الإدارة المدرسية المعلمين بوضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.04) وإنحراف معياري (0.69). فيما يبين الجدول (5) أن فقرة " تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في رسم سياسة فاعلة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وبإنحراف معياري (0.69).

المجال الثالث: مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات.
يتكون هذا المجال من ست فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تسهم الإدارة المدرسية بالتواصل والتفاعل مع جميع العاملين.	4.01	0.67	1	مرتفعة
6	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.98	0.66	2	مرتفعة

2	تتصف القيادة بالمقدرة الكافية على إشراك جميع العاملين في المدرسة لغرض التطوير	3.96	0.71	3	مرتفعة
3	تسهم الإدارة المدرسية في حسن تنظيم إدارة الوقت بفاعلية.	3.93	0.68	4	مرتفعة
4	تهتم الإدارة المدرسية بمتابعة أداء المعلمين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.	3.93	0.70	5	مرتفعة
1	توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.87	0.70	6	مرتفعة
المتوسط العام		4.73	0.82	مرتفعة	

يبين الجدول (6) أن فقرة " تسهم الإدارة المدرسية بالتواصل والتفاعل مع جميع العاملين "، قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حساي (4.01) وبإنحراف معياري (0.67). في حين جاءت الفقرة " توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساي بلغ (3.87) وإنحراف معياري (0.70).

المجال الرابع: مجال التدريب على الوظيفة.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال التدريب على الوظيفة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ

ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال التدريب على الوظيفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تعقد الإدارة المدرسية ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة للعاملين.	4.10	0.66	1	مرتفعة
4	تجرى الإدارة المدرسية دراسات دورية لتقدير حاجات المعلمين لدورات تدريبية.	4.03	0.67	2	مرتفعة
2	تهيئ الإدارة المدرسية فرصاً متساوية للجميع للمشاركة في الدورات التدريبية.	4.00	0.68	3	مرتفعة
1	تؤمن الإدارة المدرسية فريق عمل لتدريب المعلمين	3.99	0.71	4	مرتفعة
المتوسط العام		4.03	0.68	مرتفعة	

يبين الجدول (7) أن فقرة " تعقد الإدارة المدرسية ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة للعاملين " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري (0.66). فيما يظهر الجدول (7) أن فقرة " تؤمن الإدارة المدرسية فريق عمل لتدريب المعلمين "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وهو أقل من المتوسط العام والبالغ (4.03).

المجال الخامس: مجال وجود قيادة فعالة.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال وجود قيادة فعالة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وجود قيادة فعالة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة حسب المواقف التي تواجهها أثناء العمل.	4.09	0.69	1	مرتفعة
2	إقناع الإدارة المدرسية بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.01	0.70	2	مرتفعة
3	تنمية مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المعلمين والعاملين فيها.	4.00	0.67	3	مرتفعة
4	توفير روح التنافس والعمل البناء لدى إدارة المدرسة.	4.00	0.72	4	مرتفعة
المتوسط العام		4.02	0.69	مرتفعة	

يظهر الجدول (8) أن فقرة " تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة حسب المواقف التي تواجهها أثناء العمل " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وإنحراف معياري (0.69). فيما يظهر الجدول (8) أن فقرة " توفير روح التنافس والعمل البناء لدى إدارة المدرسة "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وبإنحراف معياري (0.72).

المجال السادس: مجال وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم.

يتكون هذا المجال من ثلاث فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تحديد الاحتياجات من الكوادر للتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف	3.99	0.63	1	مرتفعة
2	تأكيد إدارة المدرسة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء الدورات التدريبية.	3.94	0.68	2	مرتفعة
1	ترشح الإدارة المدرسية المعلمين للدورات التدريبية وفق أسس حيادية وموضوعية.	3.93	0.70	3	مرتفعة
المتوسط العام		3.95	0.67	مرتفعة	

يبين الجدول (9) أن فقرة " تحديد الاحتياجات من الكوادر للتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.67). فيما يظهر الجدول (9) أن فقرة " ترشح الإدارة المدرسية المعلمين للدورات التدريبية وفق أسس حيادية وموضوعية"، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.70).

المجال السابع: مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير.	3.98	0.64	1	مرتفع
4	معالجة مواضيع العاملين بحرية تامة.	3.96	0.66	2	مرتفع
1	تقوم إدارة المدرسة لمراجعة العمل لتحسين أداء المعلمين والعاملين.	3.92	0.69	3	مرتفع
2	الاستفادة من المراجعة لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.	3.87	0.71	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.93	0.67		مرتفع

يبين الجدول (10) أن فقرة " الاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وإنحراف معياري (0.64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.93) وإنحراف معياري (0.67). فيما يظهر الجدول (10) أن فقرة " الاستفادة من المراجعة لتحقيق أهداف التعلم والتعليم والاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87). وبإنحراف معياري (0.71).

المجال الثامن: مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	التأكد من منع حدوث الأخطاء من خلال تبني رقابة فاعلة للجودة أثناء تطبيقها.	4.05	0.68	1	مرتفع
2	تبتعد الإدارة المدرسية عن عملية التفتيش لقناعتها بأنها غير مجدية.	4.00	0.67	2	مرتفع
4	تهتم الإدارة المدرسية بجودة العملية التعليمية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة.	3.99	0.69	3	مرتفع
1	السعي إلى التقليل من التكلفة في تلبية احتياجات المدرسة.	3.91	0.68	4	مرتفع
المتوسط العام		3.98	0.68	مرتفع	

يتضح من الجدول (11) أن فقرة " التأكد من منع حدوث الأخطاء من خلال تبني رقابة فاعلة للجودة أثناء تطبيقها " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وإنحراف معياري (0.68). فيما يظهر الجدول (11) أن فقرة " السعي إلى التقليل من التكلفة في تلبية احتياجات المدرسة "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وبإنحراف معياري (0.68).

المجال التاسع: مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط. يتكون هذا المجال من خمس فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	تسعى إدارة المدرسة إلى وضع أولويات الصرف ضماناً لتحقيق الجودة الشاملة.	3.99	0.66	1	مرتفعة
1	توفر الإدارة المدرسية نظام مالياً دقيقاً لغرض الابتعاد عن الأخطاء	3.98	0.68	2	مرتفعة
3	يحظى العاملون بحوافز مالية عند تحقيقهم انجازات في العمل.	3.91	1.00	3	مرتفعة
2	توفر الإدارة المدرسية البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالمدرسة.	3.90	0.65	4	مرتفعة
4	تسعى الإدارة المدرسية إلى التخفيض في تكلفة إدارة المدرسة والعاملين.	3.64	0.69	5	مرتفعة
المتوسط العام		3.88	0.73	مرتفعة	

يتضح من الجدول (12) أن فقرة " تسعى إدارة المدرسة إلى وضع أولويات الصرف ضماناً لتحقيق الجودة الشاملة " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وإنحراف معياري (0.66). فيما يظهر الجدول (12) أن فقرة " تسعى الإدارة المدرسية إلى التخفيض في تكلفة إدارة المدرسة والعاملين "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وبإنحراف معياري (0.69).

المجال العاشر: مجال استبعاد الخوف.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال استبعاد الخوف، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد الخوف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تشجع الإدارة على توفير جو من الثقة المتبادلة بين العاملين.	3.97	0.68	1	مرتفع
2	تستمع الإدارة إلى مقترحات المعلمين السلبية والإيجابية دون خوف.	3.96	0.66	2	مرتفع
3	تشجع الإدارة على التفاعل الإيجابي بين المعلمين.	3.94	0.69	3	مرتفع
4	تستمع الإدارة المدرسية إلى آراء المعلمين لغرض تطوير الأداء.	3.91	0.68	4	مرتفع
المتوسط العام		3.94	0.68	مرتفع	

يظهر الجدول (13) أن فقرة " تشجع الإدارة على توفير جو من الثقة المتبادلة بين العاملين " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وإنحراف معياري (0.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.94) وإنحراف معياري (0.68). فيما يظهر الجدول (13) أن فقرة " تستمع الإدارة المدرسية إلى آراء المعلمين لغرض تطوير الأداء "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وبإنحراف معياري (0.68).

المجال الحادي عشر: مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas).

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	استبعاد الإدارة المدرسية أسلوب الحصص العددية باعتباره عائقاً لتحقيق الجودة.	3.98	0.66	1	مرتفع
2	تساعد الإدارة المدرسية على التغيير في الثقافة التنظيمية للمدرسة.	3.96	0.65	2	مرتفع
3	تحرص الإدارة المدرسية على نوع الأداء لتحقيق جودة التعليم.	3.95	0.67	3	مرتفع
4	تؤمن الإدارة المدرسية المناخ المناسب للعمل بروح الفريق الواحد لغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة.	3.94	0.67	4	مرتفع
المتوسط العام		3.95	0.66	مرتفع	

يبين الجدول (14) أن فقرة " استبعاد الإدارة المدرسية أسلوب الحصص العددية باعتباره عائقاً لتحقيق الجودة " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.66). فيما يظهر الجدول (14) أن فقرة " تؤمن الإدارة المدرسية المناخ المناسب للعمل بروح الفريق الواحد لغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.67).

المجال الثاني عشر: مجال رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة.

يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تقوم إدارة المدرسة بتقويم أقسام المدرسة كافة.	4.00	0.67	1	مرتفعة
3	تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات بصورة مستمرة لغرض مناقشة معوقات عمل المعلمين والعاملين.	3.98	0.73	2	مرتفعة
4	تناقش الإدارة المدرسية المناهج والبرامج المدرسية مع المعلمين.	3.95	0.68	3	مرتفعة
1	تشجع الإدارة المدرسية على التنسيق بين الأقسام في المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.	3.90	0.73	4	مرتفعة
المتوسط العام		3.95	0.70	مرتفعة	

يتضح من الجدول (15) أن فقرة " تقوم إدارة المدرسة بتقويم أقسام المدرسة كافة " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وإنحراف معياري (0.67). فيما يظهر الجدول (15) أن فقرة " تشجع الإدارة المدرسية على التنسيق بين الأقسام في المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وإنحراف معياري (0.73).

المجال الثالث عشر: مجال استبعاد الشعارات والتحذيرات.

يتكون هذا المجال من فقرتين، تشير كل فقرة فيه إلى مجال استبعاد الشعارات والتحذيرات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ودرجة الفقرة، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال استبعاد الشعارات والتحذيرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تحرص الإدارة المدرسية على إستبعاد إصدار الإنذارات والتحذيرات بصورة مستمرة.	3.95	0.65	1	مرتفعة
2	تعطي الإدارة المدرسية التوجيهات الإيجابية عند وجود خلل في العمل.	3.93	0.68	2	مرتفعة
المتوسط العام		3.94	0.66	مرتفعة	

يتضح من الجدول (16) أن فقرة " تحرص الإدارة المدرسية على إستبعاد إصدار الإنذارات والتحذيرات بصورة مستمرة " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وإنحراف معياري (0.65). فيما يظهر الجدول (16) أن فقرة " تعطي الإدارة المدرسية التوجيهات الإيجابية عند وجود خلل في العمل "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) وبإنحراف معياري (0.68).

المجال الرابع عشر: مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة.
يتكون هذا المجال من أربع فقرات، تشير كل فقرة فيه إلى مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة ومستوى الفقرة، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم في مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تسعى الإدارة المدرسية إلى الأخذ بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد لإزالة الحواجز فيما بين العاملين لديها.	4.02	0.67	1	مرتفعة
4	تعتمد الإدارة المدرسية أسلوب الملاحظة في تقويم أداء المعلمين والعاملين.	3.99	0.69	2	مرتفعة
3	تحرص الإدارة المدرسية على زيادة التفاعل والاتصال بين المعلمين والعاملين.	3.96	0.66	3	مرتفعة
1	تعزز الإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرارات التي تهم المعلمين و العاملين.	3.90	0.60	4	مرتفعة
المتوسط العام		3.96	50.6	مرتفعة	

يظهر الجدول (17) أن فقرة " تسعى الإدارة المدرسية إلى الأخذ بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد لإزالة الحواجز فيما بين العاملين لديها " قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وإنحراف معياري (0.67). فيما يظهر الجدول (17) أن فقرة " تعزز الإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرارات التي تهم العاملين مع العاملين "، قد جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وبإنحراف معياري (0.60).
نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين والجدول (18) يبين نتائج اختبار (ت)

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	" ت "	الدلالة
إيجاد نوع من الاستقرار	ذكور	237	4.21	0.61	1.73	0.08
	إناث	219	4.11	0.51		
تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	ذكور	237	4.25	0.63	1.06	0.29
	إناث	219	4.18	0.57		
التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	ذكور	237	4.33	0.55	0.08	0.94
	إناث	219	4.32	0.66		
التدريب على الوظيفة	ذكور	237	4.26	0.59	-2.29	0.02
	إناث	219	4.29	0.69		
وجود قيادة فعالة	ذكور	237	4.22	0.52	0.37	0.71
	إناث	219	4.22	0.69		
وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم	ذكور	237	3.82	0.67	-0.67	0.50
	إناث	219	4.01	0.71		
اتخاذ قرار لإنجاز التحول	ذكور	237	4.35	0.67	-0.07	0.95
	إناث	219	4.36	0.68		

0.62	-0.50	0.86	4.06	237	ذكور	وقف الاعتماد على
		0.81	416	219	إناث	التفتيش الجماعي
1.00	0.00	0.67	3.98	237	ذكور	وقف تقييم الأعمال
		0.68	4.02	219	إناث	وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط
0.64	0.47	0.50	4.19	237	ذكور	استبعاد الخوف
		0.66	4.15	219	إناث	
0.62	0.50 -	0.66	4.18	237	ذكور	مجال استبعاد
		0.65	4.02	219	إناث	أسلوب الحصص العددية (Numerical) (Quotas)
0.35	0.95	0.86	3.82	237	ذكور	رفع الحواجز بين
		0.72	4.02	219	إناث	الأقسام المختلفة
0.59	0.54 -	0.60	4.30	237	ذكور	استبعاد الشعارات
		0.71	4.27	219	إناث	والتحذيرات
0.61	-0.25	0.56	4.27	237	ذكور	رفع الحواجز لتعزيز
		0.58	4.31	219	إناث	العمالة، والافتخار بالصناعة
0.68	0.42	0.67	4.13	237	ذكور	الدرجة الكلية
		0.66	4.06	219	إناث	

يتبين من الجدول (18) أن الفروق في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة

الشاملة في دولة الكويت لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية تبعا لمتغير الجنس على جميع المجالات

باستثناء مجال التدريب على الوظيفة حيث بلغت قيمة (ت) لها (2.29-) حيث كانت لصالح الإناث. أما بقية المجالات فنلاحظ أن قيمة الإحصائي (ت) لها لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية وهذا يشير إلى أن آراء الذكور والإناث لم تختلف فيما يتعلق بإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت باختلاف متغير الجنس.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف"	الدلالة
إيجاد نوع من الاستقرار تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.30	2	0.65	2.11	0.12
	داخل المجموعات	99.93	325	0.31		
	المجموع	101.23	327			
التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	بين المجموعات	2.58	2	1.29	3.66	0.03
	داخل المجموعات	114.31	325	0.35		
	المجموع	116.89	327			

0.04	3.38	1.26	2	2.52	بين المجموعات	التدريب على
					داخل	الوظيفة
		0.37	325	120.98	المجموعات	وجود قيادة فعالة
			327	123.49	المجموع	
0.08	2.50	1.52	2	3.05	بين المجموعات	وضع برنامج نشط
					داخل	وقوي للتدريب
		0.61	324	197.65	المجموعات	والتعليم
			326	200.69	المجموع	
0.11	2.23	0.98	2	1.96	بين المجموعات	اتخاذ قرار لإنجاز
					داخل	التحول
		0.44	324	142.65	المجموعات	وقف الاعتماد على
			326	144.61	المجموع	التفتيش الجماعي
0.04	3.29	1.06	2	2.11	بين المجموعات	وقف تقييم
					داخل	الأعمال وإسنادها
		0.32	324	104.19	المجموعات	على أساس السعر
					المجموع	والفائدة المادية فقط
0.03	3.50	1.57	2	3.15	بين المجموعات	استبعاد الخوف
					داخل	مجال استبعاد
		0.45	325	146.07	المجموعات	أسلوب الحصص
					المجموع	العددية
			327	149.22		Numerical) (Quotas

0.01	4.59	1.93	2	3.86	بين المجموعات	رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة
					داخل	
		0.42	324	136.14	المجموعات	
			326	140.00	المجموع	
0.00	6.03	2.29	2	4.57	بين المجموعات	استبعاد الشعارات والتحذيرات رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة
					داخل	
		0.38	325	123.34	المجموعات	
			327	127.91	المجموع	
0.10	2.33	0.83	2	1.67	بين المجموعات	الدرجة الكلية
					داخل	
		0.36	323	115.73	المجموعات	
			325	117.40	المجموع	

- يتبين من الجدول (19) أن الفروق في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت بلغت مستوى الدلالة الإحصائية تبعا لمتغير الخبرة.

ومن أجل التعرف على طبيعة الاختلاف بين المتوسطات تم إجراء اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (20) يبين نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية.

جدول (20)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية

		اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط الإستراتيجي	اقل من 5 سنوات		-0.09	-0.23*
	10-5 سنوات			-0.14
	أكثر من 10 سنوات			
شؤون الطلبة وحاجاتهم	اقل من 5 سنوات		-0.12	-0.26*
	10-5 سنوات			-0.14
	أكثر من 10 سنوات			
المناهج المدرسية	اقل من 5 سنوات		-0.16	-0.29*
	10-5 سنوات			-0.13
	أكثر من 10 سنوات			
طرق التدريس وأساليب التقويم	اقل من 5 سنوات		-0.12	-0.31*
	10-5 سنوات			-0.19
	أكثر من 10 سنوات			

من الجدول (20) يتضح أن الاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت كانت بين المعلمين ذوي خبرة اقل من 5 سنوات، والمعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر وذلك لصالح المعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 < \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (21) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف"	الدلالة
إيجاد نوع من الاستقرار تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.15	0.86
	داخل المجموعات	101.56	327	0.31		
	المجموع	101.66	329			
التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	بين المجموعات	1.51	2	0.75	2.18	0.12
	داخل المجموعات	113.30	327	0.35		
	المجموع	114.81	329			
التدريب على الوظيفة وجود قيادة فعالة	بين المجموعات	1.78	2	0.89	2.46	0.09
	داخل المجموعات	118.40	327	0.36		
	المجموع	120.18	329			
وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم	بين المجموعات	1.30	2	0.65	1.07	0.35
	داخل المجموعات	199.31	326	0.61		
	المجموع	200.61	328			

0.26	1.37	0.59	2	1.17	بين المجموعات	اتخاذ قرار لإنجاز
		0.43	326	140.16	داخل المجموعات	التحول وقف الاعتماد على
			328	141.33	المجموع	التفتيش الجماعي
0.04	3.21	1.01	2	2.02	بين المجموعات	وقف تقييم
		0.31	326	102.41	داخل المجموعات	الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط
			328	104.43	المجموع	
0.03	3.66	1.62	2	3.24	بين المجموعات	استبعاد الخوف
		0.44	327	144.77	داخل المجموعات	
			329	148.01	المجموع	
0.13	1.12	1.01	2	125.30	بين المجموعات	مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas)
		0.43	326	140.16	داخل المجموعات	
			328		المجموع	
0.63	0.46	0.20	2	0.40	بين المجموعات	رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة
		0.43	326	138.95	داخل المجموعات	
			328	139.34	المجموع	

0.10	2.27	0.87	2	1.74	بين المجموعات	استبعاد الشعارات والتحذيرات رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة
		0.38	327	125.30	داخل المجموعات	
			329	127.04	المجموع	
0.88	0.13	0.05	2	0.09	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.36	325	116.97	داخل المجموعات	
			327	117.06	المجموع	

يتبين من الجدول (21) أن الفروق في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، ومجال استبعاد الخوف حيث بلغت قيمة (ف) لها (3.21 ، 3.66)، وإن هذه القيمة دالة عند مستوى 0.05 فأقل. أما بقية المجالات فنلاحظ أن قيمة الإحصائي (ف) لها لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. وللتعرف بين أي من مستويات المؤهل العلمي تقع الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية والجدول (22) يبين نتائج ذلك.

جدول (22)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية

أعلى من بكالوريوس	بكالوريوس	ما دون البكالوريوس		
*-0.45	*-0.33		ما دون البكالوريوس	وقف تقييم الأعمال
-0.13			بكالوريوس	وإسنادها على أساس
			أعلى من بكالوريوس	السعر والفائدة المادية فقط
*-0.46	*-0.45		ما دون البكالوريوس	استبعاد الخوف
-0.01			بكالوريوس	
			أعلى من بكالوريوس	

من الجدول (22) يتضح أن الاختلاف في آراء المعلمين حول تطبيق حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمغ في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت كانت بين فئة المؤهل العلمي ما دون بكالوريوس من جهة، وفئة المؤهل العلمي بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المعلمين أعلى من بكالوريوس.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة حسب أسئلتها، في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، كما يشتمل على توصيات تم طرحها من قبل الباحث في ضوء نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

" ما تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم؟".

لقد أظهرت النتائج المرصودة في الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج وفقاً لمجالات الدراسة وأداة الدراسة ككل كانت جميعها بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك لما وفرته وزارة التربية بدولة الكويت للنظام التربوي من تهيئة المناخ المناسب لتفعيله، والأموال الكافية لتوفير البيئة المناسبة في كافة مستويات التعليم من الكوادر البشرية، والتقنيات، هذا بالإضافة إلى المادة العلمية الموضوعية وفق أسس علمية مدروسة تلبي حاجة أفراد المجتمع وتنمي قدراتهم، وكل ما يتعلق بالعملية التربوية والتعليمية، ولا يعني ذلك أن نتخلى الآن عن تطبيق بعض جوانب الجودة الشاملة التي يمكن تحقيقها، علماً بأن خفض الهدر بأنواعه من هدر مالي، وتربوي، وزمني، وإداري، يحقق فائدة أكبر من تكاليف تنظيم الجودة.

كما قد يعزى السبب في أن الرؤية الوطنية توضح الحاجة إلى تبني هذا المفهوم، وخاصة على مستوى التعليم، وإن اعتماد هذا النظام الإداري من قبل مؤسسات التعليم بمختلف أنواعها في الكويت هو وحده الكفيل بانتقال المدارس الثانوية لولوج القرن الواحد والعشرين، هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأمم التي تحرص على الإنجاز والتميز والجدارة والجودة والإنتاج، وإن النظام التعليمي مطالب بالتغيير على النحو الذي يقدم الوسائل الناجحة للتعامل مع هذه التطورات المتوقعة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فيلجون واندروود (Viljoen & Underwood, 1997) التي أظهرت بأن الإفادة من مبادئ ديمنج في المكتبات الجامعية كانت مرتفعة، كما أتفقت مع نتائج دراسة سكتاوي (2004) فيما يتعلق بإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في المدارس.

ومن جهة أخرى، فقد أتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات (البطي، 2004؛ وزارة التربية،

2000

؛ والكيومي، 2002؛ الشلول، 2003؛ الهيشان، 2004؛ العتيبي، 2006؛ ليو (Liu, 1999)؛ وكورنيم (Cornim, 2004) فيما يتعلق بدرجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في النظام التربوي، وبأن هذه المبادئ استمدت من آراء علماء مثل ديمنغ.

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة الأربعة عشر حسب ترتيبها في أداة الدراسة:
المجال الأول: إيجاد نوع من الاستقرار.

حصل مجال إيجاد نوع من الاستقرار على الرتبة الثانية حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على تطوير وتحسين منتج التعليم من خلال إيجاد نظام من البحث والتطوير، الذي يبحث عن ما هو جديد بهدف رفع العملية التعليمية ، وإخضاع العاملين لدورات تدريبية لضمان التعليم المستمر، وبالتالي تحسين جودة التعليم.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 4)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الأجهزة والمختبرات " ورقمها (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.25) حسب تصورات المعلمين، وقد تعزي هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة المدرسية أن اللوازم المدرسية من أجهزة ومعدات ومختبرات تلعب دورا بالغ الأهمية في تطوير العملية التعليمية، وتحسين منتجها فهي تساعد المعلم على توضيح أفكار الدرس، وتساعد الطلبة على تفهم الدرس مما يعمل على تحقيق الجودة التعليمية.

كما قد يعزي ذلك إلى أن الإدارة المدرسية مدركة أن توفير أدوات التعليم الفعالة تمثل جهة تقديم الخدمة، والطالب يمثل المستفيد الأول، لذا فإن مسؤولية الإدارة المدرسية هي توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب نافعين على المدى البعيد وذلك بتدريسهم كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر على مدى الحياة لتعزيز تقدمهم.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " توجيه المعلم إلى التطوير والتحسين المستمر " ورقمها (5) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (4.16) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزي السبب في ذلك أن نجاح العملية التعليمية يتوقف على عدد من العوامل الأساسية والهامة ويعد المعلم الكفاء، القادر على القيام بوظيفته بطريقة فعالة ومجدية، مرتكز هذه العوامل، ويحتاج إعداد هذا المعلم وتطويره

وتحسين أدائه التعليمي، إلى كل اهتمام وعناية من قبل المسؤولين عن التربية في دولة الكويت، لان مهنة التعليم تحتاج إلى قدرات خاصة ومهارات تعليمية معينة، تساعد المعلم على تحقيق أهداف النظام التعليمي، وهو بذلك يعمل على تحقيق الجودة في التعليم.

المجال الثاني : تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

حصل مجال تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة على الرتبة الثالثة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لوعي الإدارة المدرسية أن الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تهدي المديرين ليدروا منظماتهم بشكل أفضل، وهي أيضا مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة، بعضها معقد وبعضها بسيط سهل. إن هذه الفلسفة الجديدة تنبئ المديرين عن الممارسات الإدارية والتقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة، والتي تهدف بمجملها إلى تطوير وتحسين مخرجات النظام التعليمي.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول (5))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تشرك الإدارة المدرسية المعلمين بوضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة " ورقمها (4) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.21) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى إدراك الإدارة المدرسية إلى ضرورة إشراك المعلم في العملية وضع السياسات والإستراتيجيات لما لذلك من أثر في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد المعلم على الإبداع والتطوير، كما قد يعود ذلك إلى تبني وزارة التربية بدولة الكويت نظام لتوجيه القيادة للموظفين وتحفيزهم على التفكير والتجاوب مع رؤية المدير وتبني هذه الرؤية، وتمكينهم من المشاركة في صنع القرار، وإشعارهم بأهمية دورهم لضمان ولاءهم، والإفادة من مرئياتهم ومقترحاتهم التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وإعطاء الاهتمام لكل العاملين دون استثناء.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في رسم سياسة فاعلة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة " ورقمها (3) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.89) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى إدراك المعلمين لأهميتهم في عملية الإسهام في قيادة المدارس الثانوية. وحيث إن مركز التعلم هو الطالب، وهم أكثر العاملين في المجال التربوي ارتباطاً بالطلبة،

وهم القادرون على التعرف على نقاط الضعف والقوة في تفاعل الطالب مع النظام التعليمي. وهم بالتالي القادرون على توجيه قدراتهم نحو استثمار قدرات المتعلمين. وبالتالي تحسين أداء الطلبة، ورفع علاماتهم التي تظهر جودة التعليم.

كما قد يعود السبب في ذلك إلى تبني الإدارة المدرسية إحدى تقنيات الجودة المتمثلة في مشاركة الموظف وارتباطه إذ إن مجموع الجهود لدى الموظفين تشكل طاقة كبرى في المؤسسة ، فمشاركته في صناعة القرار تعتبر أساسية في تبني القرارات وحسن تنفيذها ، كما أن المشاركة تعني الالتزام بمتابعة القرار. وتشكل حالة إبعاد الموظف عن صناعة القرار خطورة بسبب انخفاض مستوى جودة القرار، وزيادة الفجوة بين المديرين والموظفين .

المجال الثالث: التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات.

حصل مجال التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات على الرتبة الأولى حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك للسياسة التي أتبعها دولة الكويت في كافة مجالات الحياة بوجه عام، وعلى وجه الخصوص المجال التربوي، التي سعت من خلالها إلى القيام بعمليات تقويم مستمرة في الميدان التربوي، بهدف العمل على تضمين المجال التربوي أحدث المستجدات في هذا المجال، لكي يكون قادرا على تحقيق أهداف التعليم، المتضمنة توفير جيل قادر على مواجهة متطلبات العصر.

كما قد يعود السبب في ذلك إلى التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم يملئ على كافة الدول والمجتمعات، بشكل عام، ودولة الكويت بشكل خاص، ويدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط أساليب نظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسيرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي، لا سيما أن العلم والتكنولوجيا قد أصبحا يشكلان عصب تقدم الأمم وازدهارها، وأنهما الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 6))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تسهم الإدارة المدرسية بالتواصل والتفاعل مع جميع العاملين " ورقمها (5) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.01) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى معرفة الإدارة المدرسية لأهمية

التواصل والتفاعل مع المعلمين، لما لذلك من دور للتعرف على المشاكل التي تواجه العملية التعليمية، والوقوف عليها، والتعرف على معوقات تطويرها، والعمل على تحديد مسار علمي لتصحيح الأخطاء، بما يكفل تحقيق الجودة في التعليم المدرسي.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ورقمها (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.87) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى معرفة المعلمين لسعي الإدارة المدرسية إلى تبني ثقافة تنظيمية فاعلة، لما لها من أهمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص، تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب، لما لها من انعكاس على المناخ التنظيمي لها، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والانجاز، وتحقيق ذات العاملين، وبخاصة في المرحلة الثانوية التي تعتبر من أهم المراحل في حياة الطلبة، حيث تتشكل في هذه الفترة قيم الطلبة، ومعتقداتهم، وميولهم، واتجاهاتهم، وتصل فيها شخصياتهم، وتنضج فيها أفكارهم، وآراؤهم، وتطلعاتهم المستقبلية.

المجال الرابع: التدريب على الوظيفة

حصل مجال التدريب على الوظيفة على الرتبة الرابعة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لإدراك معلمي المرحلة الثانوية لأهمية التدريب في المجال التعليمي، إذ إنه يساعد على تغيير سلوك الأفراد، من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، ويساعد على إيجاد الانتماء الإيجابي بين الفرد وعمله ويسهم في عملية تخطيط القوى العاملة، إذ إن عملية التنمية الشاملة تركز أساساً على كفاية القوى العاملة، كما يعمل في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، وبالتالي زيادة تفاعلهم الإيجابي مع العاملين معهم، ويعمل على الارتقاء بجميع العاملين في حقل التربية والتعليم، من معلمين، وإداريين، وموجهين، وقياديين، ويسهم في إثراء مشروعات التطوير واتجاهها، فالتدريب يهدف إلى تحسين الأداء المهني، ورفع جودة العملية التعليمية .

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول (7))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تعقد الإدارة المدرسية ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة للعاملين " ورقمها (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.10) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية عقد الدورات التي تهدف تعريف المعلمين بمبادئ الجودة الشاملة، ومقوماتها، وسبل تطبيقها بالمجال التربوي، لما لذلك من أثر على قدرة المعلم على تحسين أدائه المهني بما يحقق تلك الجودة في التعليم.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تؤمن الإدارة المدرسية فريق عمل لتدريب المعلمين " ورقمها (1) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.99) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى السياسة التدريسية التي تتبعها وزارة التربية في دولة الكويت التي تعتمد على توفير مدربين قادرين يتمتعون بخبرة كافية، وعلى دراية بالأساليب التدريسية الجديدة، ويعد مدير المدرسة أكثر الأشخاص دراية بحاجات المعلمين التدريسية، نظراً لكون من مهامه الإشراف وتوجيه المعلمين، وكون التدريب يعمل على رفد وتطوير مهارات المعلم، وبالتالي تحسين جوده أدائه المهني.

المجال الخامس: وجود قيادة فعالة.

حصل مجال وجود قيادة فعالة على الرتبة الخامسة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لإدراك معلمي المرحلة الثانوية لأهمية القيادة في المدارس الثانوية، إذ إن القيادة الفاعلة تمثل عنصراً من العناصر المهمة في حركة الجودة، فالقيادة هي الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، وهي القادرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية، وهذا بدوره يعمل على تحقيق أساسيات الجودة الشاملة المتمثل بتوفير الوقت والجهد.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول (8))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة حسب المواقف التي تواجهها أثناء العمل " ورقمها (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.09) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين لتمتع مدير المدرسة الثانوية بالمرونة اللازمة التي تساعد على توفير جو من الانفتاح المبني على الوعي القيادي، فالمرونة تساعد المدير على التعرف على آراء المعلمين حول النظام التعليمي داخل المدرسة، مما يساعده على التعرف على نقاط القوة والضعف في النظام، فيعمل على تطوير وتحسين جودة العمل داخل المدرسة.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " توفير روح التنافس والعمل البناء لدى إدارة المدرسة " ورقمها (4) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (4.00) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى معرفة المعلمين أن أحد مميزات مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت قدرته على تحفيز العاملين تحت قيادته من معلمين وعاملين، مما ينعكس ذلك على جو العمل، فيسعى كل فرد إلى تطوير وتحسين أدائه، مما ينعكس على جودة العملية التعليمية داخل المدرسة.

المجال السادس: وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم.

حصل مجال وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم على الرتبة الثامنة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لإدراك معلمي المرحلة الثانوية لأهمية التدريب في تنمية وتطوير وتحسين كفاءات المعلم المهنية، لما للتدريب من فائدة في رفد المعلم بأحدث المستجدات في الميدان التربوي، مما ينعكس على طريقة تدريسه داخل الصف، فيتأثر الطلبة إيجابياً بذلك.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 9)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تحديد الاحتياجات من الكوادر للتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف " ورقمها (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.99) حسب تصورات المعلمين، وقد تفسر تلك النتيجة إلى أن قدرة مدير المدرسة الثانوية على تعرف الاحتياجات الفنية والبشرية من الكوادر اللازمة لإستمرار العملية التعليمية داخل المدرسة، تعمل على توفير الوقت، وخفض الترهل الإداري، وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يساعد على دفع العملية التعليمية إلى الأمام وتحسين مخرجها.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " ترشح الإدارة المدرسية المعلمين للدورات التدريبية وفق أسس حيادية وموضوعية " ورقمها (1) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.93) وتمثل درجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى عدالة الإدارة المدرسية في اختيار المعلمين للدورات التدريبية، معتمدة بذلك على التخصص، وحاجة المعلم إلى تلك الدورة، وموضوع تلك الدورة، وغيرها من العوامل، متجاهلة في ذلك المحاباة والمحسوبية، مما يهدف إلى تطوير المعلمين بشكل يحقق الفائدة، ويوفر جواً من ثقة المعلمين بحسن قيادة الإدارة المدرسية، مما له أثر إيجابي على جودة العملية التعليمية.

المجال السابع: اتخاذ قرار لإنجاز التحول.

حصل مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول على الرتبة الثالثة عشرة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لملاحظة المعلمين لتطبيق مديري المدارس الثانوية، لمبادئ ديمنخ في الجودة الشاملة في مدارسهم، وما يشمل ذلك من قدرة على اتخاذ القرارات اللازمة، والتخطيط والتنفيذ الفعّال للتحول من المدرسة التقليدية التي تعتمد على الإدارة المدرسية في تسير الأمور، مع عدم مراعاة جودة المنتج التعليمي، إلى التعليم الذي يعتمد على الجودة، في بناء النظام المدرسي.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 10)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على "

الاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير" ورقمها (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.98) حسب تصورات المعلمين، وقد تفسر هذه النتيجة أن الإدارة المدرسية متمثلة بمديرها تهدف إلى مشاركة المعلمين وكافة العاملين في المدرسة الثانوية، في تطوير المدرسة، وتحسين منتج التعليم، وذلك عبر التعرف على وجهات نظرهم، بهدف التعرف على أوجه القصور والضعف في الأداء المدرسي، مقارنة بمعايير الجودة الواجب تطبيقها في المدرسة، وذلك لتحسين أداء العمل في المدرسة الثانوية، بما يكفل تحقيق معايير الجودة، وهذا يؤكد ما جاء في مجال سابق حول كون الإدارة مرنة تتقبل الآراء والانتقادات، لتحقيق الهدف العام للعملية التعليمية.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " الإفادة من المراجعة لتحقيق أهداف التعلم والتعليم " ورقمها (2) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.87) وتمثل درجة مرتفعة، وتوضح هذه النتيجة قيام الإدارة المدرسية ممثلة بمديرها بالقيام بعمليات تقويم مراجعة مستمرة كإحدى مراحل تطبيق مبادئ ديمنغ في المدرسة الثانوية، وتهدف الإدارة المدرسية من هذه العملية التأكد من تنفيذ عمليات الجودة حسب الخطط الزمنية الموضوعية، كما تهدف من هذه العملية التعرف إلى أي انحراف في تنفيذ الخطط الموضوعية، والقيام بالإجراء التصحيحي اللازم، للتأكد من تحقيق الجودة في المدرسة الثانوية.

المجال الثامن: وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي.

حصل مجال وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي على الرتبة السادسة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل أمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود السبب في تلك النتيجة إلى وعي الإدارة المدرسية إلى أن الرقابة الذاتية إحدى المراكز التي تقوم عليها الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية، وذلك كونها تشجع مشاركة المعلم في تحمل المسؤولية، معتمدة في ذلك على نظام السلطة والمسؤولية، كون الجودة الشاملة تعمل على تفويض السلطات بما يتناسب مع الأداء.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 11)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " التأكد من منع حدوث الأخطاء من خلال تبني رقابة فاعلة للجودة أثناء تطبيقها " ورقمها (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.05) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك لتبني مدير المدرسة الثانوية نظام فعال في الرقابة على المعلمين والعاملين في المدرسة، بهدف الحيلولة دون وقوع الأخطاء،

كون أن الرقابة تساعد الإداري على متابعة تنفيذ العمل، والأداء المهني للعاملين، وهذا يساعد المدير على التدخل في الوقت المناسب، لتوفير الوقت والجهد والمال، وبالتالي تحسين الجودة من خلال خفض التكاليف.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسائي فكانت " السعي إلى التقليل من التكلفة في تلبية احتياجات المدرسة " ورقمها (1) وحصلت على متوسط حسائي مقداره (3.91) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى تطبيق مدير المدرسة هذا المبدأ كونه أحد المبادئ الأساسية في تطبيق مبادئ ديمنغ في الجودة الشاملة، حيث إن الجودة الشاملة تهدف بالمحصلة إلى تحقيق جودة المنتج، وإرضاء المستهلك، مع تخفيض في التكلفة.

المجال التاسع: وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط .
حصل مجال وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط على الرتبة الأخيرة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة قيام مدير المدرسة الثانوية بخفض التكاليف، والإلتزام بتطوير العمل، وإدراك مدير المدرسة أنه لتحقيق الجودة ينبغي له الابتعاد عن التفتيش، كون الجودة تسعى لمشاركة كافة العاملين في المدرسة الثانوية بتحمل المسؤولية، كما أن عملية التفتيش قد تكون غير مجدية، كما تدعو الجودة إلى ضرورة سعي العاملين في عملية التطوير والتحسين المستمر للمدرسة الثانوية.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 12)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تسعى إدارة المدرسة إلى وضع أولويات الصرف ضماناً لتحقيق الجودة الشاملة " ورقمها (5) حصلت على أعلى متوسط حسائي مقداره (3.99) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى قيام مدير المدرسة بالإلتزام بالقوانين الصادرة عن وزارة التربية في دولة الكويت، كما يمارس المدير المهام المناط بها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فأن قيام مدير المدرسة الثانوية بالإشراف على المصروفات المدرسية يساعد الإدارة المدرسية على توظيف الأموال بالشكل المناسب، وحسب الحاجة، مما يكفل تحقيق الجودة داخل المدرسة.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تسعى الإدارة المدرسية إلى التخفيض في تكلفة إدارة المدرسة والعاملين " ورقمها (4) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.64) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى إدراك مدير المدرسة الثانوية إلى أن جوهر الجودة الشاملة تخفيض التكاليف، مع مراعاة جودة المنتج، لذلك يقوم مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت، بالإشراف المباشر على الميزانية المالية للمدرسة، لضمان التصرف بالمبالغ بما يخدم تحقيق جودة التعليم داخل مدرسته.

المجال العاشر: استبعاد الخوف.

حصل مجال استبعاد الخوف على الرتبة الحادية عشرة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى قناعة الإدارة المدرسية في دولة الكويت ممثلة بمديريها بضرورة توفير جو من الثقة والآلفة والتعاون بين العاملين، كما تهدف إلى توضيح أهميتهم في تحقيق جودة التعليم المدرسي، وحاجة النظام التعليمي إليهم في تحقيق أهدافه، مما يحد من الخوف حول مستقبلهم المهني في المدرسة، وذلك بدوره يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس على أدائهم. كما قد يعود السبب في ذلك إلى إدراك مدير المدرسة الثانوية أن استبعاد الخوف يساعد المعلم أو الموظف على العمل بفاعلية ودون خوف، وتوفير الدافعية ومناخ العمل المشجع على التعلم والتعليم بحرية.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول (13))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تشجع الإدارة على توفير جو من الثقة المتبادلة بين العاملين " ورقمها (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.97) حسب تصورات المعلمين، وقد يفسر ذلك إلى تطبيق الإدارة المدرسية في دولة الكويت بالعمل الحثيث على توفير جو من التعاون بين العاملين بعضهم بعضاً، لما لذلك من دور في تحسين وتطوير العمل، ودفعه نحو الجودة بخطى ثابتة، إذ إن جو الثقة يساعد على تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل وحلقات عمل يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تستمع الإدارة المدرسية إلى آراء المعلمين لغرض تطوير الأداء " ورقمها (4) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.91) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى إدراك الإدارة المدرسية لأهمية الأخذ بآراء المعلمين كونهم من العاملين في المدرسة، ويدرك مدير المدرسة أنه لتحقيق الجودة في التعليم ينبغي له التعرف على مقترحات العاملين من معلمين وغيرهم، بهدف إجراء تقويم مستمر للعملية التربوية للتأكد من مراعاتها لمبادئ ديمنج في الجودة الشاملة.

المجال الحادي عشر: استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas).

حصل مجال استبعاد أسلوب الحصص العددية على الرتبة الثامنة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى تركيز مدير المدرسة على النوع أكثر من الكم، وهنا يدرك مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت أنه ينبغي له التركيز على النوعية في المنتج التعليمي، فيقوم بإعطاء المعلم عدداً محدوداً من الحصص بهدف التركيز على جودة هذه الحصص، كما يساعده هذا النظام على تحقيق الرقابة الفاعلة، وبالتالي الجودة في المنتج.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 14)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " استبعاد الإدارة المدرسية أسلوب الحصص العددية باعتباره عائقاً لتحقيق الجودة " ورقمها (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.98) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة أن هذه النظام في توزيع الحصص لا يساعد المعلم على تحقيق الجودة، فهذا النظام يحد من حرية وإبداع المعلم، مما ينعكس سلباً على جودة أداء المعلم.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تؤمن الإدارة المدرسية المناخ المناسب للعمل بروح الفريق الواحد لغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة " ورقمها (4) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.94) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى إدراك المعلمين أن مدير المدرسة يطبق مبادئ ديمنغ في الجودة من خلال توفير الجو التعاوني المعتمد على روح الفريق، إذ تعتبر عملية بناء الفريق في إدارة الجودة الشاملة عملية أساسية، وهامة، وحيوية، حيث أن هذا الفريق سيتحمل أعباء كبيرة تجاه تنفيذ برنامج الجودة في المؤسسة. ويراعى في بناء الفريق تنوع التخصصات ، والخبرات ، ومهارات العمل التشاركي الفريقي، وامتلاك مهارات التواصل الفعال مع الآخرين .

المجال الثاني عشر: رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة.

حصل مجال رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة على الرتبة الثامنة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك لإدراك معلمي المرحلة الثانوية إلى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لهذه المبادئ، إدراكاً منه لأهمية تكاتف الجهود الجماعية والفردية للمعلمين وكافة العاملين في المدرسة الثانوية بمختلف تخصصاتهم، لتحقيق أهداف العملية التعليمية، بهدف ضمان خروج منتج جيد، وهم الطلبة، كما تفسر هذه النتيجة أن مدير المدرسة الثانوية يدرك أن من متطلبات تحقيق مبادئ ديمنغ في المدارس الثانوية في دولة الكويت مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 15)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تقوم إدارة المدرسة بتقويم أقسام المدرسة كافة " ورقمها (2) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.00) حسب تصورات المعلمين، وتفسر هذه النتيجة أن مدير المدرسة يدرك أهمية التقويم، باعتباره مجموعة الأحكام التي توزن بها جميع جوانب التعليم والتعلم وتشخيصها بقصد اقتراح الحلول المناسبة التي يصح مسارها، وبالتالي فهو المستول عن مسار العملية التعليمية في اتجاهها السليم من خلال التغذية الراجعة التي يوفرها. وذلك بهدف ضمان تحقيق جودة المنتج التعليمي.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تشجع الإدارة المدرسية على التنسيق بين الأقسام في المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد " ورقمها (1) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.90) وتمثل درجة مرتفعة، وتظهر هذه النتيجة ممارسة مدير المدرسة لتنسيق المهام والأعمال بين الأقسام المختلفة داخل المدرسة، ويعود السبب في ذلك إدراك مدير المدرسة الثانوية أن أساس تحقيق الجودة وتحسين الأداء المدرسي العمل بروح الفرق، لما لهذه الطريقة من أثر بالغ، فعمل الأقسام متكامل يكمل بعضه بعضاً، كما أن هذه الأقسام تعمل ضمن نظام، فالنظام مجموعة من الأجزاء لكل جزء هدف مستقر، يعمل بشكل تلقائي على تحقيق الهدف العام للنظام، والعملية التعليمية تشكل نظاماً، فالأقسام فيه لكل منها هدف ينبغي لها أن تتكامل مع الأقسام الأخرى لتحقيق هدفها ثم الهدف العام.

المجال الثالث عشر: استبعاد الشعارات والتحذيرات.

حصل مجال استبعاد الشعارات والتحذيرات على الرتبة الحادية عشرة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وتظهر هذه النتيجة ممارسة المدير لهذه المبادئ، وتفسر هذه النتيجة، إلى أن مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت، يدرك أن العمل والتفاني هو أساس تطوير وتحسين العمل، وليس من خلال الأقوال، فالإدارة الفاعلة هي التي تعتمد على الأفعال؛ أكثر من الأقوال، فهي تهدف إلى تطبيق الخطط على أرض الواقع، كما يدرك مدير المدرسة أن الشعارات لا تعمل على تحسين وتطوير الأداء.

وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول 16)، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تحرص الإدارة المدرسية على إستبعاد إصدار الإنذارات والتحذيرات بصورة مستمرة " ورقمها (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.95) حسب تصورات المعلمين، وذلك لمعرفة مدير المدرسة أن ذلك قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي يعمل على تراجع أدائه المهني؛ مما ينعكس على جودة الأداء في المدرسة الثانوية.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تعطي الإدارة المدرسية التوجيهات الإيجابية عند وجود خلل في العمل " ورقمها (2) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.93) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى تبني مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت تعليمات وطريقة إدارية يعتمد فيها على رفع الروح المعنوية للمعلمين، وذلك من خلال تجنب ذكر السلبيات، بشكل مباشر، ومع التركيز على الإيجابيات في العمل، بهدف تجنب وضع العاملين في حالة عدم رغبة بالعمل، وتوجيه اتجاهاتهم نحو مهنة أخرى، مما ينعكس على أداء المدرسة.

المجال الرابع عشر: رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة

حصل مجال رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة على الرتبة السابعة حسب تصورات معلمي المرحلة الثانوية، ويقابل إمكانية تطبيق مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى قناعة مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت أن المعلم يحاول دائماً من خلال مهنة التدريس أن يجدد وابتكر، وينير عقول التلاميذ، ويهذب طباعهم، وأن يوضح الغامض، ويكشف الستار عن الخفي، ويربط بين الماضي والحاضر، ويخلق في نفوس الأجيال الناشئة الأمل واليقين، ويؤهلهم لبناء المجتمع الناجح القائم على فهم الحياة ومتطلباتها. وأما عن النتائج المتعلقة بفقرات المجال (جدول (17))، فقد أظهرت النتائج أن: الفقرة التي تنص على " تسعى الإدارة المدرسية إلى الأخذ بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد لإزالة الحواجز بين العاملين لديها " ورقمها (2) حصلت على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.02) حسب تصورات المعلمين، وقد يعزى ذلك كما سبق الإشارة إلى أن تكاتف جهود العاملين تعمل على توفير الجهد، وتقليل حجم العمل، مما يساعدهم في تحسين أدائهم من خلال النقد الهادف الموجه من بعضهم بعضاً، فذلك يعمل على تكامل الأداء المهني بين العاملين، ويساعد على تحقيق الجودة في المدرسة الثانوية.

أما الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي فكانت " تعزز الإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرارات التي تهم العاملين مع العاملين " ورقمها (1) وحصلت على متوسط حسابي مقداره (3.90) وتمثل درجة مرتفعة، ويعزى السبب في ذلك إلى قناعة مدير المدرسة الثانوية بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتحسين المدرسة، لما لذلك من أثر في إيجاد جو من الثقة، والولاء التنظيمي، وتحسين اتجاهاتهم نحو مهنة التعليم، ورفع روحهم المعنوية، مما يدفع بهم نحو تحسين أدائهم، والعمل على تنفيذ القرارات المتخذة التي تهدف إلى تحسين المدرسة، وتحقيق مبادئ الجودة فيها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

" بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في

دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس؟"

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس، باستثناء مجال التدريب على الوظيفة، وقد تفسر هذه النتيجة أن المعلمات أكثر رغبة في تطوير وتحسين أدائهن الوظيفي، كما يتوافر لديهن اتجاهات إيجابية نحو مهنة التعليم، مما يوفر لديهن رغبة في تعلم ما هو جديد في المجال التعليمي.

أتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كوش (Couch, 1999) بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

" بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة؟"

أظهرت النتائج أن الفروق في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت بلغت مستوى الدلالة الإحصائية تبعا لمتغير الخبرة في المجالات وكانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما زادت خبرة المعلمين التدريسية، كلما زاد مستوى إدراكه وتطبيقه لمبادئ ديمنج في الجودة الشاملة، التي سوف تضع متطلبات وشروطا على العاملين تحقيقها من أجل قيامهم بأعمالهم، تحقيقاً لمبدأ الفاعلية في العمل.

أتفقت النتائج مع دراسة سكتاوي (2004) بوجود فروق دالة إحصائية في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج، كما أتفقت مع نتائج دراسة الشلول (2003) بوجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة، كما أتفقت مع نتائج دراسة الدرادكة (2004) بوجود فروق تعزى إلى متغير الخبرة.

مناقشة النتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع:

" بين المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت حول إمكانية تطبيق

مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟"

أظهرت النتائج أن الفروق في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء المجالين: وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، واستبعاد الخوف حيث بلغت قيمة (ف) لها (3.21 ، 3.66)، وان هذه القيمة دالة عند مستوى 0.05 فاقلاً. وكانت الفروق لصالح المعلمين أعلى من بكالوريوس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أنه كلما كان التحصيل العلمي للمعلمين أعلى، كلما زاد وعيهم لأهمية تطبيق مبادئ ديمنج في الجودة، التي تعمل على تحقيق الجودة الشاملة في مدارسهم، كما أن المؤهل العلمي للمعلمين يساعدهم على توفير القناعة لديهم بضرورة تطوير النظام التعليمي من خلال رفع النظام بأحدث المستجدات، وفي كافة المجالات.

واتفقت مع نتيجة دراسة الهيشان (2004) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أنفقت النتائج مع دراسة سكتاوي (2004) بوجود فروق دالة إحصائية في آراء المعلمين حول إمكانية تطبيق مبادئ ديمنج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-
التأكيد على أهمية دور الأفراد في تطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، ووضع برامج الجودة وتنفيذها.
العمل على تأكيد حقوق ومصالح الأفراد أثناء تطبيق برامج مبادئ ديمينغ في الجودة الشاملة والحفاظ عليها، ورفع مستوى مهارات الأفراد لمواكبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
العمل على إنشاء قسم متخصص تكون مهمته وضع الخطط الضرورية لنشر ثقافة الجودة الشاملة والإشراف على التقنيات والأجهزة اللازمة لتطبيق مبادئ ديمينغ في إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية.
وضع الخطط والبرامج التي تساهم في رفع مستوى وعي القادة التربويين لأهمية الرقابة والتقويم، وضرورة استخدام أحدث الوسائل وأكثرها فاعلية.

المراجع

المراجع العربية:

- ابن سعيد، خالد سعيد، (1998)، مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 2، عدد 1، نوفمبر.
- أحمد ، إبراهيم أحمد (2003 م). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- بدح، أحمد محمد أحمد (2003). إدارة الجودة الشاملة : تطويراً نموذج مقترح للتطوير الإداري وأمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية ، عمان/ الأردن.
- البطي، عبد الله بن محمد، (2000). إدارة الجودة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي، المملكة العربية السعودية، العدد (42)، وزارة المعارف.
- البيلاوي، حسن وطعيمه، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبد الرحمن وسعيد، محسن والبندري، محمد وعبد الباقي، مصطفى (2006)، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر.
- البكر، محمد بن عبدالله (2001). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية (60)، جامعة اليرموك، أربد: الأردن.
- التميمي، فواز محمد (2005). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 2001) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- جاد الرب، سيد محمد (1997)، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حجي، إسماعيل (1998). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- حمود ، خضر (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- خالد، سعد الجفصي (2004). جوائز الجودة: دراسة مقارنة من المنظور التربوي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (44)، العدد (4)، ص 31-46.
- الخطيب، أحمد، (1999)، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتحسين نوعية الإدارة التربوية في القرن

الواحد والعشرين، ورقة عمل منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
الخطيب، أحمد (2001). الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.

خضر، غازي محمد أحمد (2004). درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

خليل، أحمد السيد والزهوري، إبراهيم (2001)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية- وإمكان الإفادة منها في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. مؤتمر الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، جامعة عين شمس ،القاهرة : مصر ، ص 40-45.
الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2001)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

درادكة، أمجد (2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
درباس، أحمد سعيد (1994). إدارة الجودة الكلية: مفهوما وتطبيقاتها وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد 14، العدد 50، ص ص 15-40.
الدوسري، جاسم فيحان (2001). اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية.
الرشيد، محمد بن محمد ،(2002)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مأخوذة من شبكة موقع الإنترنت-

WWW.jb-taymia.edu/quality10files.htm#slideoo49.htm.

زين الدين، فريد عبدالفتاح (1997). تخطيط ومراقبة الإنتاج " مدخل إدارة الجودة الشاملة " جامعة الزقازيق : مصر.

سكتاوي، عبدالمملك محمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

الشلول، عبد الرحمن حمدان (2003)، اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الشامي، أحمد محمد (1999). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيمها والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مجلة الإداري، السنة 21، العدد 76، ص ص 47-76.

عبد الستار، محمد العلي (2000). إدارة الإنتاج والعلميات مدخل كمي، عمان: دار وائل للنشر.
- العتيبي، نواف محمد (2006). أُمُودج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- العثمان، شهاب أحمد (2004)، مُودج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة.

- عشية، فتحي درويش (2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 4.

- عقيلي، عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- علاونه، معزوز جابر (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004، مأخوذة من شبكة موقع الإنترنت - lona20012001@yahoo.com

عليما، صالح ناصر، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، عمان: دار الشروق.

الغانم، عبد العزيز (2000)، ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد (15)، كلية التربية بسوهاج.

الغزالي، عيسى، (1996)، الأدوات التشخيصية لإدارة الجودة الشاملة، الكويت، مجلس الوزراء، سلسلة جسر المعلومات الإدارية، عدد 11.

الفضل، مؤيد عبدالحسين والطائي، يوسف حجي، (2004)، إدارة الجودة الشاملة " من المستهلك إلى المستهلك"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، جامعة الرياض، السنة (32) العدد (78)، ص 15.

الكيومي، عبد الله، (2002)، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المحياوي، قاسم نايف علوان (2006). إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

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

ناجي، فوزية محمد، (1998)، إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

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

- الهيجان، عبدالرحمن أحمد (1994). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (34)، العدد (3)، ص 405-440.

- الهيشان، محمود سليم (2004)، مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- وزارة التربية والتعليم، إدارة البحوث التربوية (1999)، واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها، قسم الدراسات المستقبلية بوزارة التربية في دولة الكويت.

- وزارة التربية والتعليم، إدارة القياس والتقويم (2000)، التعريف بإدارة القياس والتقويم النشأة والإنجاز من العام 1993 إلى العام 1999، قطاع البحوث التربوية و المناهج، دولة الكويت: وزارة التربية والتعليم.

- وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط (2004)، حصر القوى العاملة بديوان عام الوزارة وإدارات المناطق التعليمية للعام الدراسي (2004/2003)، قطاع التخطيط والمعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت.
- وزارة التربية والتعليم، إدارة التطوير والتنمية (2004 - 2005)، دورة إدارة الجودة الشاملة، خطة التدريب الإداري للعام الدراسي (2004 - 2005)، دولة الكويت: وزارة التربية والتعليم.
- ويح، محمد عبدالرزاق (2003). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان
- ويليامز، ريتشارد (1999). أساسيات إدارة الجودة الشاملة (ترجمة: مكتبة جرير) طبعة 1 ، الرياض (الكتاب الأصلي منشور عام 1994).

- Abdul Malek, Kanji, (et al.). (1999), "A Comparative Study of Quality Practices in Higher Education Institutions in the U.S and Malaysia," Vol.10, Issue, 3.
- Carey, Timothy Rober, (1998), "Total Quality Management in Higher Education. Why it Works; Why it Dose Not". DIA – A 95/01.P.31.
- Crosby , Philip (1979). Quality is Free: the art of making Quality Certain, New york: Me Graw- Hill Book Company, P 19.
- Chritofferson, Marc Roy.(1997). Perception Regarding Total Quality, DIA – A 95301, P31.
- Couch Gene C,J.R (1999) "A Measurement of TQM in Selected North Community College" DAI-A60/05.P.1433.
- Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study. Dissertation Abstracts International, A 65/04.p.1189, Oct.
- Deming W.E (1982) Quality productivity and competitive position – Cambridge . Massachusetts Institute of Technology
- Dymam Muredach B. and Clifford, Richard J(2001) "Eight years on : Implementation of Quality Management in an Australian University", vol.26.no.5.
- Federal Quality Institute, Federal Quality Management Hand Book, Washington, D.C , U.S. office Of personal Management, P 7 .
- Freed, Jann and Klugman, Marie .(1997). Quality Principles and Practices in Higher Education. Arizona: Oryx Press.
- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. Dissertation Abstracts International, A 62/11.p.3639, May.
- Klocinski, john Robert , (2000), Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institutions of Higher Education , Dissertation Abstracts International , A 60/70 , P.2403 .

- Peters, R.S.(1969) sociological comments on concepts of Quality In education In . C . E . Beeby (Ed) Qualitative aspects of educational 12-Planning (pp,149-167) . paris : UNESCO International Institute For Educational planning .
- Shtamo Waks and, Moti, Frank (1999)" Application of the Total Quality Management Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education", Vol.24, Issue 3.
- Walton, M (1986). The Deming Management Method, Putnam Publishing Group, Newwork.
- Viljoen, J.H and Underwood, P.G, (1997). "Total Quality Management In libraries: Fad or Fact?" Vol .65, Issue 1.
- Xue, Zhiming, (1999), "Effective Practices of Continues Quality Improvement in United States Colleges and Universities", DAI – A59. P229.

الملاحق

ملحق (1)

الإستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الأستاذ المعلم / المعلمة :..... المحترم / المحترمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ (Deming) في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارة التربوية، ونظراً لكونكم من ذوي الخبرات التربوية أكون ممتناً لتفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة، ولا شك من أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة. مؤكداً أن جميع الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

بدر رشدان فالح الهمشي

المعلومات الشخصية :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة : ☐ من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: ☐ ما دون البكالوريوس ☐ البكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة	
المبدأ الأول: إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات، أي أن الهدف الدائم هو تحسين الإنتاج والخدمات، ويتطلب ذلك الإبداع والبحث، والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة والأنظمة						
1	تهتم الإدارة المدرسية بالمعلم الكفوء.					
2	تشجع الإدارة المدرسية على الابتكار والتميز					
3	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الأجهزة والمختبرات					
4	تتخذ الإدارة المدرسية سياسة عامة لإرشاد ومتابعة المستوى العلمي للطلبة.					
5	توجيه المعلم إلى التطوير والتحسين المستمر.					
المبدأ الثاني: تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك تغير الإدارة نحو الجودة الشاملة ودعمها الدائم.						
1	تراعي الإدارة المدرسية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الثانوية					

2	تخصص الإدارة المدرسية الإمكانيات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة في المدرسة				
3	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في رسم سياسة فاعلة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.				
الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة	
		تتنمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة
4	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين بوضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.				
المبدأ الثالث: التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات؛ ويتطلب ذلك أن لا يكون التطوير عملية وقتية، بل يتصف بالديمومة، وأن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية، وأن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد.					
1	توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
2	تتصف القيادة بالمقدرة الكافية على إشراك جميع العاملين في المدرسة لغرض التطوير				
3	تساهم الإدارة المدرسية في حسن تنظيم إدارة الوقت بفاعلية.				

4	تهتم الإدارة المدرسية بمتابعة أداء المعلمين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.					
5	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.					
6	تساهم الإدارة المدرسية بالتواصل والتفاعل مع جميع العاملين.					
المبدأ الرابع: التدريب على الوظيفة؛ ويتطلب تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة، وباستمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى متوافق مع المواصفات الموضوعة.						
الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة	
1	تؤمن الإدارة المدرسية فريق عمل لتدريب المعلمين					
2	تهيئ الإدارة المدرسية فرصاً متساوية للجميع للمشاركة في الدورات التدريبية.					
3	تعقد الإدارة المدرسية ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة للعاملين.					
4	تجرى الإدارة المدرسية دراسات دورية لتقدير حاجات المعلمين لدورات تدريبية.					

المبدأ الخامس: وجود قيادة فعالة، وإرساء قواعد الممارسات الحديثة باعتبار القيادة وظيفة وعمل له مهامه الموصوفة والمبتدعة.

1	تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة حسب المواقف التي تواجهها أثناء العمل.				
2	إقناع الإدارة المدرسية بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.				
3	تنمية مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المعلمين والعاملين فيها.				
4	توفير روح التنافس والعمل البناء لدى إدارة المدرسة.				
الرقم	الفقرات		انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة
			تتنمي	لا تنتمي	
التعديل المقترح			غير	صالحة	
			صالحة		

المبدأ السادس: وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج، والحفاظ على الوظائف، وتقديم معارف حديثة، وإكساب مهارات جديدة تساعد على التعامل مع المستجدات والأدوات والنظم، واعتبار التعليم والتدريب وإعادة التدريب استثمار ضروري في البشر من أجل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى

1	ترشح الإدارة المدرسية المعلمين للدورات التدريبية وفق أسس حيادية وموضوعية.				
2	تأكيد إدارة المدرسة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء الدورات التدريبية.				
3	تحديد الاحتياجات من الكوادر للتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف				
المبدأ السابع: اتخاذ قرار لإنجاز التحول ويتطلب ذلك إشراك الجميع في عملية التحول، وأتباع منظومة تعتمد على مجموعة من المراحل، وهي: التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ. وهنا يجب أن يكون القرار تشاركياً ليتحمل الجميع مسؤوليات التنفيذ والإلتزام بالتحسين الدائم.					
1	تقوم إدارة المدرسة لمراجعة العمل لتحسين أداء المعلمين والعاملين.				
2	الاستفادة من المراجعة لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.				
3	معالجة مواضيع العاملين بحرية تامة.				
4	الاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير.				
الرقم	الفقرات		انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة
			تتنمي	لا تنتمي	صالحة غير صالحة
التعديل المقترح					

المبدأ الثامن: وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، وهذا يتطلب: القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة، وأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التحسين الدائم في العمليات.					
1	تهتم الإدارة المدرسية بجودة العملية التعليمية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة.				
2	تبتعد الإدارة المدرسية عن عملية التفتيش لقناعتها بأنها غير مجدية.				
3	التأكد من منع حدوث الأخطاء من خلال تبني رقابة فاعلة للجودة أثناء تطبيقها.				
4	السعي إلى التقليل من التكلفة في تلبية احتياجات المدرسة.				
المبدأ التاسع: وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، فالسعر أو الفائدة المادية ليس لهما معنى دون توافر معيار الجودة.					
1	توفر الإدارة المدرسية نظام مالياً دقيقاً لغرض الابتعاد عن الأخطاء.				
2	توفر الإدارة المدرسية البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالمدرسة.				
3	يحظى العاملون بحوافز مالية عند تحقيقهم انجازات في العمل.				

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		تتبع	لا تتبع	صالحة	غير صالحة	
4	تسعى الإدارة المدرسية إلى التخفيض في تكلفة إدارة المدرسة والعاملين.					
5	تسعى إدارة المدرسة إلى وضع أولويات الصرف ضماناً لتحقيق الجودة الشاملة.					
المبدأ العاشر: استبعاد الخوف، ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار، وتناقض الخوف مع تطور الإدارة.						
1	تشجع الإدارة على توفير جو من الثقة المتبادلة بين العاملين.					
2	تستمع الإدارة إلى مقترحات المعلمين السلبية والإيجابية دون خوف.					
3	تشجع الإدارة على التفاعل الإيجابي بين المعلمين.					
4	تستمع الإدارة المدرسية إلى آراء المعلمين لغرض تطوير الأداء.					
المبدأ الحادي عشر: استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas) إذ أن هذا الأسلوب يعيق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.						

1	استبعاد الإدارة المدرسية أسلوب الحصص العددية باعتباره عائقاً لتحقيق الجودة.					
2	تساعد الإدارة المدرسية على التغيير في الثقافة التنظيمية للمدرسة.					
الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		تنتمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة	
3	تحرص الإدارة المدرسية علي نوع الأداء لتحقيق جودة التعليم.					
4	تؤمن الإدارة المدرسية المناخ المناسب للعمل بروح الفريق الواحد لغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة.					
المبدأ الثاني عشر: رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل، وإخفاء الأهداف المتضاربة والمتصارعة بين الأقسام، إذ يؤدي تصارع الأهداف إلى تدمير الهدف العام.						
1	تشجع الإدارة المدرسية على التنسيق بين الأقسام في المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.					
2	تقوم إدارة المدرسة بتقويم أقسام المدرسة كافة.					

					3	تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات بصورة مستمرة لغرض مناقشة معوقات عمل المعلمين والعاملين.
					4	تناقش الإدارة المدرسية المناهج والبرامج المدرسية مع المعلمين.
المبدأ الثالث عشر: استبعاد الشعارات والتحذيرات، حيث أنها لا تساعد على أنجاز عمل جيد، بل قد تولد الإحباط والتردد والاستياء.						
					1	تحرص الإدارة المدرسية على إستبعاد إصدار الإنذارات والتحذيرات بصورة مستمرة.
الرقم	الفقرات		انتهاء الفقرة		صلاحية الفقرة	
			تنتهي	لا تنتهي	صالحة	غير صالحة
						2
						تعطي الإدارة المدرسية التوجيهات الإيجابية عند وجود خلل في العمل.
المبدأ الرابع عشر: رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة، وذلك من خلال زيادة مشاركة العمال، وزيادة الاتصال والتواصل معهم وبينهم						
						1
						تعزز الإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرارات التي تهم العاملين مع العاملين.

					تسعى الإدارة المدرسية إلى الأخذ بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد لإزالة الحواجز فيما بين العاملين لديها.	2
					تحرص الإدارة المدرسية على زيادة التفاعل والاتصال بين المعلمين والعاملين.	3
					تعتمد الإدارة المدرسية أسلوب الملاحظة في تقويم أداء المعلمين والعاملين.	4

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الدرجة العلمية	أسم المحكم	الجامعة أو الجهة التي يعمل بها	التخصص
1	الأستاذ الدكتور	راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية
2	الأستاذ الدكتور	عبدالله عويدات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية
3	الأستاذ الدكتور	أهمار الكيلاني	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
4	الدكتور	عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية
5	الدكتور	سلامة طنناش	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
6	الدكتور	تيسير الخوالدة	جامعة عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية
7	الدكتور	حسين المومني	الجامعة الأردنية	إدارة تربوية
8	الأستاذ الدكتور	أحمد البستان	جامعة الكويت	إدارة تربوية
9	الأستاذة الدكتورة	دلال الهدهود	كلية التربية الأساسية	إدارة تربوية
10	الدكتور	سلطان الديحاني	جامعة الكويت	إدارة تربوية
11	الدكتور	صالح الراشد	جامعة الكويت	أصول تربوية

ملحق (3)

الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الأستاذ المعلم / المعلمة :..... المحترم / المحترمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تصورات معلمي المدارس الثانوية لإمكانية تطبيق مبادئ ديمينغ (Deming) في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارة التربوية، ونظراً لكونكم من ذوي الخبرات التربوية أكون ممتناً لتفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة، ولا شك من أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركتكم الفاعلة. مؤكداً أن جميع الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

بدر رشدان فالح الهمشي

المعلومات الشخصية :

الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي ☐ ما دون البكالوريوس ☐ البكالوريوس ☐ أعلى من البكالوريوس

المنطقة الجغرافية ☐ العاصمة ☐ الجبراء ☐ الفمائية ☐ حولي ☐

☐ حمدي ☐ مكي الكبير

الرقم	الفقرات	أمكانية تطبيق مبادئ ديمنج				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المبدأ الأول: إيجاد نوع من الاستقرار فيما يتعلق بهدف تطوير المنتجات والخدمات، أي أن الهدف الدائم هو تحسين الإنتاج والخدمات، ويتطلب ذلك الإبداع والبحث، والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة والأنظمة.						
1	تهتم الإدارة المدرسية بالمعلم الكفوء.					
2	تشجع الإدارة المدرسية على الابتكار والتميز					
3	تهتم الإدارة المدرسية بتوفير الأجهزة والمختبرات					
4	تتخذ الإدارة المدرسية سياسة عامة لإرشاد ومتابعة المستوى العلمي للطلبة.					
5	توجيه المعلم إلى التطوير والتحسين المستمر.					
المبدأ الثاني: تبني وانتهاج الفلسفة الجديدة، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك تغير الإدارة نحو الجودة الشاملة ودعمها الدائم						
1	تراعي الإدارة المدرسية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمرحلة الثانوية					

2	تخصص الإدارة المدرسية الإمكانيات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة في المدرسة					
3	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في رسم سياسة فاعلة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.					
الرقم	الفقرات	أمكانية تطبيق مبادئ ديمنج				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
4	تشرك الإدارة المدرسية المعلمين بوضع رؤية مستقبلية لتحقيق الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.					
المبدأ الثالث: التطوير الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات؛ ويتطلب ذلك أن لا يكون التطوير عملية وقتية، بل يتصف بالديمومة، وأن يكون فريق العمل عنصراً رئيساً في العملية، وأن تقوم الإدارة بالتوجيه والإرشاد.						
1	توفر الإدارة المدرسية المناخ التنظيمي الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تتصف القيادة بالمقدرة الكافية على إشراك جميع العاملين في المدرسة لغرض التطوير					

3	تساهم الإدارة المدرسية في حسن تنظيم إدارة الوقت بفاعلية.					
4	تهتم الإدارة المدرسية بمتابعة أداء المعلمين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.					
5	تقوم الإدارة المدرسية بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.					
6	تساهم الإدارة المدرسية بالتواصل والتفاعل مع جميع العاملين.					
المبدأ الرابع: التدريب على الوظيفة؛ ويتطلب تقديم التدريب بواسطة أفراد مشهود لهم بالكفاءة، وباستمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى متوافق مع المواصفات الموضوعية.						
الرقم	المفقرات	أمكانية تطبيق مبادئ ديمغ				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تؤمن الإدارة المدرسية فريق عمل لتدريب المعلمين					
2	تهيئ الإدارة المدرسية فرصاً متساوية للجميع للمشاركة في الدورات التدريبية.					
3	تعقد الإدارة المدرسية ندوات ومحاضرات لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة للعاملين.					

4	تجري الإدارة المدرسية دراسات دورية لتقدير حاجات المعلمين لدورات تدريبية.					
المبدأ الخامس: وجود قيادة فعالة، وإرساء قواعد الممارسات الحديثة باعتبار القيادة وظيفة وعمل له مهامه الموصوفة والمبتدعة.						
1	تتميز الإدارة المدرسية بالمرونة حسب المواقف التي تواجهها أثناء العمل.					
2	إقناع الإدارة المدرسية بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
3	تنمية مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى المعلمين والعاملين فيها.					
4	توفير روح التنافس والعمل البناء لدى إدارة المدرسة.					
الرقم	الملفات	أمكانية تطبيق مبادئ ديمنج				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المبدأ السادس: وضع برنامج نشط وقوي للتدريب والتعليم، ويتطلب ذلك تركيز الإدارة على تطوير الإنتاج، والحفاظ على الوظائف، وتقديم معارف حديثة، وإكساب مهارات جديدة تساعد على التعامل مع المستجدات والأدوات والنظم، واعتبار التعليم والتدريب وإعادة التدريب استثماراً ضرورياً في البشر من أجل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى.					
1	ترشح الإدارة المدرسية المعلمين للدورات التدريبية وفق أسس حيادية وموضوعية.				
2	تأكيد إدارة المدرسة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد انتهاء الدورات التدريبية.				
3	تحديد الاحتياجات من الكوادر للتخصصات المطلوبة لتحقيق الأهداف				
المبدأ السابع: اتخاذ قرار لإنجاز التحول ويتطلب ذلك إشراك الجميع في عملية التحول، وأتباع منظومة تعتمد على مجموعة من المراحل، وهي: التخطيط، والعمل، والمراجعة، والتنفيذ. وهنا يجب أن يكون القرار تشاركياً ليتحمل الجميع مسؤوليات التنفيذ والإلتزام بالتحسين الدائم.					
1	تقوم إدارة المدرسة لمراجعة العمل لتحسين أداء المعلمين والعاملين.				
2	الاستفادة من المراجعة لتحقيق أهداف التعلم والتعليم.				
3	معالجة مواضيع العاملين بحرية تامة.				
4	الاستماع إلى كافة المقترحات والآراء لغرض التطوير والتغيير.				

الرقم	الفقرات	أمكانية تطبيق مبادئ ديمنج				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المبدأ الثامن: وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي، وهذا يتطلب: القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة، وأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التحسين الدائم في العمليات.						
1	تهتم الإدارة المدرسية بجودة العملية التعليمية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة.					
2	تبتعد الإدارة المدرسية عن عملية التفتيش لقناعتها بأنها غير مجدية.					
3	التأكد من منع حدوث الأخطاء من خلال تبني رقابة فاعلة للجودة أثناء تطبيقها.					
4	السعي إلى التقليل من التكلفة في تلبية احتياجات المدرسة.					
المبدأ التاسع: وقف تقييم الأعمال وإسنادها على أساس السعر والفائدة المادية فقط، فالسعر أو الفائدة المادية ليس لهما معنى دون توافر معيار الجودة.						
1	توفر الإدارة المدرسية نظام مالياً دقيقاً لغرض الابتعاد عن الأخطاء.					
2	توفر الإدارة المدرسية البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بالمدرسة.					

3	يحظى العاملون بحوافز مالية عند تحقيقهم انجازات في العمل.					
4	تسعى الإدارة المدرسية إلى التخفيض في تكلفة إدارة المدرسة والعاملين.					
الرقم	المجال	أماكن تطبيق مبادئ ديمغ				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	تسعى إدارة المدرسة إلى وضع أولويات الصرف ضماناً لتحقيق الجودة الشاملة.					
المبدأ العاشر: استبعاد الخوف، ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار، وتناقص الخوف مع تطور الإدارة.						
1	تشجع الإدارة على توفير جو من الثقة المتبادلة بين العاملين.					
2	تستمع الإدارة إلى مقترحات المعلمين السلبية والإيجابية دون خوف.					
3	تشجع الإدارة على التفاعل الإيجابي بين المعلمين.					
4	تستمع الإدارة المدرسية إلى آراء المعلمين لغرض تطوير الأداء.					

المبدأ الحادي عشر: استبعاد أسلوب الحصص العددية (Numerical Quotas) إذ أن هذا الأسلوب يعيق الجودة أكثر من أي عنصر آخر.					
1	استبعاد الإدارة المدرسية أسلوب الحصص العددية باعتباره عائقاً لتحقيق الجودة.				
2	تساعد الإدارة المدرسية على التغيير في الثقافة التنظيمية للمدرسة.				
3	تحرص الإدارة المدرسية في نوع الأداء لتحقيق جودة التعليم.				
الرقم	المجال	أمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ			
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً
4	تؤمن الإدارة المدرسية المناخ المناسب للعمل بروح الفريق الواحد لغرض التحسين المستمر للجودة الشاملة.				
المبدأ الثاني عشر: رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة، ويتم ذلك من خلال فرق العمل، وإختفاء الأهداف المتضاربة والمتصارعة بين الأقسام، إذ يؤدي تصارع الأهداف إلى تدمير الهدف العام.					
1	تشجع الإدارة المدرسية على التنسيق بين الأقسام في المدرسة للعمل بروح الفريق الواحد.				

2	تقوم إدارة المدرسة بتقويم أقسام المدرسة كافة.					
3	تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات بصورة مستمرة لغرض مناقشة معوقات عمل المعلمين والعاملين.					
4	تناقش الإدارة المدرسية المناهج والبرامج المدرسية مع المعلمين.					
المبدأ الثالث عشر: استبعاد الشعارات والتحذيرات، حيث أنها لا تساعد على أنجاز عمل جيد، بل قد تولد الإحباط والتردد والاستياء.						
1	تحرص الإدارة المدرسية على إستبعاد إصدار الإنذارات والتحذيرات بصورة مستمرة.					
2	تعطي الإدارة المدرسية التوجيهات الإيجابية عند وجود خلل في العمل.					
المبدأ الرابع عشر: رفع الحواجز لتعزيز العمالة، والافتخار بالصناعة، وذلك من خلال زيادة مشاركة العمال، وزيادة الاتصال والتواصل معهم وبينهم.						
الرقم	الفقرات					أمكانية تطبيق مبادئ ديمنج
	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
1	تعزز الإدارة المدرسية المشاركة في صنع القرارات التي تهم العاملين مع العاملين.					

					2	تسعى الإدارة المدرسية إلى الأخذ بمبدأ العمل بروح الفريق الواحد لإزالة الحواجز فيما بين العاملين لديها.
					3	تحرص الإدارة المدرسية على زيادة التفاعل والاتصال بين المعلمين والعاملين.
					4	تعتمد الإدارة المدرسية أسلوب الملاحظة في تقويم أداء المعلمين والعاملين.

ملحق (4)

الموافقات الرسمية

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا



2007/3/12

الطالب بدر رشدان فالح الهمشي المحترم

تحية طيبة وبعد،

بناء على توصية الاستاذ الدكتور رئيس قسم الإدارة التربوية والأصول واستنادا الى
مضمون المادة (39) من تعليمات درجة الماجستير رقم (2) لسنة (2002) اوافق على عنوان
رسالتك كما ورد على النحو التالي: "تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت
لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم"
علما بأن قرار مجلس القسم كان بتاريخ 2006/9/26.
واوافق على ان يكون استاذك المشرف الدكتور احمد التل والدكتور بشير عريبات
كمشرف مشارك .

متمنيا لك التوفيق،،،

العميد
أ.د. يعقوب ابو حلو

- نسخة الى الدكتور المشرف مع التقدير
- نسخة الى الدكتور المشرف المشارك مع التقدير
- نسخة الى رئيس القسم مع التقدير .
- نسخة الى مدير القبول والتسجيل مع التقدير
- نسخة الى الطالب مع التقدير

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف : ٥٥١٦١٢٤ (١٦٢٦) - فاكس : ٥٥١٦١٠٢ (١٦٢٦) - ص.ب : (٢٢٣٤) رمز بريدي : (١١٩٥٣)

AMMAN - JK of JORDAN - TEL: (٥٦٦٤) ٥٥١٦١٢٤ FAX: (٥٦٦٤) ٥٥١٦١٠٢

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies

كلية الدراسات التربوية العليا



معالي الدكتورة نورية صبيح براك الصبيح المحترمة

وزيرة التربية والتعليم العالي

الكويت: دولة الكويت

2007/4/3

معالي الدكتورة الد. بيح

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب بدر رشدان الهمشي المسجل في برنامج الماجستير تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنغ في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم " وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتوزيع استبانة على المعلمين في المدارس الثانوية التابعة لدولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الرئيسي
سعيد النمل



Handwritten signature.



MINISTRY OF EDUCATION
Office Of Under Secretary

مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref. : _____

المرجع: و٢/ و٢ ٦٠٩

Date : _____

التاريخ، ١٠/٧/٩٠

السيد المحترم / مدير عام منطقة الاحمدى التعليمية

تحيه طيبه وبعد..

الموضوع: تسهيل مهم

بالإشارة إلى كتاب جامعة عمان العربية للدراسات العليا بشأن الطالب: **بدر رشدان**

الهمشي المسجل في برنامج الماجستير تخصص (الإدارة التربوية) يقوم بدراسة حول"

تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لامكانية تطبيق مباديء ديمونغ في إدارة

الجودة الشاملة في مدارسهم

يرغب بتطبيق إستبانه على جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية .

مع خالص التحية

الوكيل المساعد للتعليم العام



نسخه/ الملف
badrieh

الوكيل المساعد للإسلام العام

المؤيد (المساعد للتعليم العام)

ص.ب. ١٧ الصفاة - الرمزا البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٤٨١٥٠١١ / ٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٤٨٣٥٧٣٣ - تليكس: ٢٣١٦٦
O.Box: 7 Safat, Code No. 13001 - Tel.: 4815011 / 4835743 - Fax: 4835733 - Telex.: 23166
E-mail : nsector@moe.edu.kw