مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها

إعداد

مشعل محمد الملهوف

إشراف

الدكتور حسن جميل طه

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٧

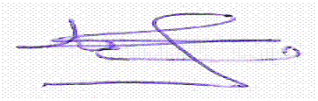
المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

التفويض

أنا مشعل محمد الملهوف أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم : مشعل محمد الملهوف

التوقيع: 

التاريخ: 11 / 2 / ٢٠٠٧ م

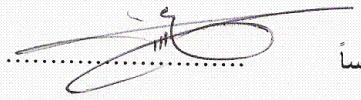
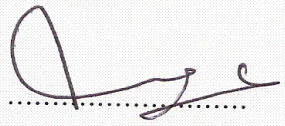
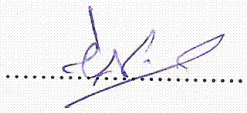
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان:

مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها

وأجيزت بتاريخ 11 / 2 / 2007م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور عباس عبد مهدي	رئيساً	
الدكتور عاطف مقابلة	عضواً	
الدكتور حسن جميل طه	عضواً ومشرفاً	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى من وُضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي هزّت سريــري

بيمينها، وهزّت العالم بيسراها، إلى التي سهرت الليالي تدعو لي.

والدتي الحنون

إلى والدي حفظه الله ورعاه، وأطال عمره، الذي أفنى حياته في سبيل توفير حياة هانئة لي،

ووقف بجانبي وشجعني على مواصلة الدرب.

والدي الحبيب

إلى أم فلذات كبدي .. إلى التي أعطتني دون مقابل..رفيقــة

دربي التي كانت سنداً وعوناً لي على الدوام ...إلى ملاكـــي

وزهرة حبي .

زوجتي العزيزة أم محمد

إلى نور حياتي

أبنائي محمد وأخواته حفظهم الله

إلى إخواني وأصدقائي أحبائي في مسيرة حياتي ، إلى كل من

ساهم في إنجاز هذا العمل ..

أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً الذي وفقني في إنجاز هذا الجهد المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حسن جميل طه الذي غمرني بفيض علمه ولم يبخل علي بنصيحة أو رأياً مما كان له الأثر العظيم في دافعيتي لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عباس عبد مهدي، والدكتور عاطف مقابلة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات ..... و
الملخص ..... ل
Abstract ..... ن
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ١
مقدمة : ١
مشكلة الدراسة : ٦
هدف الدراسة وأسئلتها : ٧
أهمية الدراسة : ٧
التعريفات المفاهيمية الإجرائية: ٨
حدود الدراسة : ٨
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات ذات الصلة ٩
أولا ً: الأدب النظري ٩
ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة ٣٤
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: ٤٧
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات ٤٨
منهجية الدراسة : ٤٨
مجتمع الدراسة : ٤٨
أداة الدراسة: ٥٠
المعالجة الإحصائية: ٥٢
الفصل الرابع نتائج الدراسة ٥٣
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ٥٣
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ٥٦
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات ٨٤
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نص على ٨٤
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نص على ٨٥
التوصيات: ٨٩
المراجع ٩٠
المراجع العربية : ٩٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية ٩٥
الملاحق ٩٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة ISO 9002	*27*
٢	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم	*65*
٣	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	*66*
٤	قيم معامل الفا-كرونباخ لكل مجال من مجالات الدراسة	*69*
٥	التكرارات والنسبة المئوية لإجابات القادة التربويين لمستوى وعيهم بإدارة الجودة الشاملة	*70*
٦	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	*72*
٧	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازليا	*74*
٨	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال القيادة الإدارية مرتبة تنازليا	*75*
٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال البيئة التنظيمية مرتبة تنازليا	*76*
١٠	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال نظام إدارة المعلومات مرتبة تنازليا	*77*
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال الرقابة والتقويم مرتبة تنازليا	*79*
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال إدارة الموارد البشرية والمادية مرتبة تنازليا	*80*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٣	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	82
١٤	نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	83
١٥	نتائج اختبار (ت) لاستعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس	86
١٦	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	87
١٧	نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	88
١٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي	93
١٩	نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي	94

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الأشكال

رقم الملحق	عنوان الشكل	الصفحة
١	العناصر الثلاثة في إطار عمل يقوم على مفاهيم التخطيط، المشاركة، تحسين العملية	*22*
٢	نموذج الرؤية والتصورات المستقبلية Victory-C	*23*
٣	عناصر إدارة الجودة الشاملة كما حددها نموذج مكافأة بالدرج	*25*
٤	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت	*45*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١	أداة الدراسة بصورتها الأولية	*115*
٢	أداة الدراسة بصورتها النهائية	*122*
٣	كتاب تسهيل مهمة من قبل جامعة عمان العربية للدراسات العليا	*128*
٤	كتاب تسهل مهمة من قبل سفارة دولة الكويت بعمان	*129*
٥	كتاب تسهل مهمة من قبل الوكيل المساعد للتعليم العام الكويتي	*130*
٦	كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة الجهراء التعليمية	*131*
٧	كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة حولي التعليمية بالإنابة	*132*
٨	كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية	*133*
٩	كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة الفروانية التعليمية	*134*
١٠	كتاب بشأن إحالة الموظفين العاملين بالوزارة الذين بلغت خدمتهم (٣٠) سنة إلى التقاعد	*135*
١١	قائمة بأسماء المحكمين	*137*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها

إعداد

مشعل محمد الملهوف

إشراف

الدكتور حسن جميل طه

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، طبقت الدراسة على (٢٥٨) قائد تربوي. ولغرض تحقيق هذه الدراسة لأهدافها طور الباحث أداة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، مكونة من (٤٦) فقرة. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها.

استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

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

أن 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 والتقويم تعزى للمنطقة 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 للمسمى 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 للمؤهل العلمي.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بما يأتي:-

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

التأكيد على أهمية دور العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، و وضع برامج الجودة وتنفيذها.

العمل على تأكيد حقوق ومصالح الأفراد أثناء تطبيق برامج الجودة الشاملة والحفاظ عليها، ورفع مستوى مهاراتهم لمواكبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

The Level of Educational Leaders' Awareness of Total Quality Management in the Educational Districts in Kuwait, and The Degree of Their Readiness to Implement It

Prepared by
Misha'l Mohamad Al-Malhoof

Supervisor
Dr. Hasan Jameel Taha

Abstract

The aim of this study was to identify the level of educational leaders' awareness of implementing total quality management (TQM) in educational districts in the state of Kuwait.

The study population consisted of (258) educational leaders in Kuwait. In order to achieve study objectives, a questionnaire consisted of (46) items was developed to measure the level of educational leaders' awareness of TQM and their degree of readiness to implement it. Moreover, Validity and reliability of the study tool were conducted.

Means, standard deviations, one–way ANOVA Test, and t-test for two independent samples were used in order to answer the study questions.

The study findings were:

Educational leaders in the educational districts in the State of Kuwait have a medium degree of awareness for TQM.

The degree of educational leaders' readiness in the educational districts in the State of Kuwait to implement TQM was medium.

There were significant differences in the degree of educational leaders' readiness to implement TQM in the educational districts in the State of Kuwait in fields such as managerial leadership, organizational structure, control and evaluation due to the educational district.

There were significant differences in the degree of educational leaders' readiness in its all fields to implement TQM in the educational districts in the State of Kuwait due to job title.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

There were significant differences in the degree of educational leaders' readiness to implement TQM in the educational districts in the State of Kuwait in managerial leadership and organizational structure levels due to scientific qualification.

In the light of these results, the most important recommendations of the study were:

Emphasizing the important role of individuals to implement TQM, participate in decision-making, set quality programs, and implementing them.

Emphasizing the individuals' interests and rights during TQM programs implementation, and stepping up individuals' skills to implement TQM.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، إذ يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي استخدمتها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

تبرز أهمية الإدارة في كل مجال من مجالات الحياة الاقتصادية، والسياسية، والتربوية، وغيرها، وفي ميدان التربية والتعليم تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطوراً سريعاً، معتمداً في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في ميدان الصناعة، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة، إن التطوير الإداري هو أساس كل تطور حضاري وتربوي ولا يمكن أن يحدث أو يستقيم دون تحديث إداري، لهذا أصبح من الضروري تطوير الإدارة التربوية، وقد تأثرت الإدارة في المجال التربوي بما شهدته فروع الإدارة في المجالات الأخرى عن طريق استخدام النظريات والأساليب والمفاهيم الحديثة في المؤسسات التعليمية المختلفة، وقد تجلى هذا التأثر في محاولات إعادة النظر في هياكلها وتنظيماتها الإدارية وتشريعاتها التربوية ، وأساليب اختيار وتأهيل القادة من العاملين في الإدارة التربوية (اليونسكو ، ١٩٩٦).

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة التربوية، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم بفطنة ودراية وكفاءة وإخلاص، وبذلك أصبح أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت المنظمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون. (كنعان،٢٠٠٢، ١٤).

وتتركز المهام الرئيسة للقائمين على العملية التعليمية، سواء أكانوا تربويين أم إداريين في البحث المستمر عن الأساليب والطرق، التي تهدف وتؤدي إلى تطوير نظام التربية والتعليم، ومنها تحقيق الجودة في العمل والتي لا تحقق إلا بعملية التكيف مع المرحلة المعاشة بما يتناسب مع معطيات هذه المرحلة من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استعدادات وقدرات وإمكانات، فالنظام التربوي نظام يقوم على الانفتاح المدروس الذي يعتمد على الموازنة بين بعدي الصيانة والتكيف وبالتالي يحقق الاستقرار والنمو والتطور الواعي المسؤول(البكر،٢٠٠١، ٨٣).

وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض. وهي تتكون من مصطلحين : هما الجودة والشاملة، أما الجودة فتعني أداء العمل بمستوى متميز، وأما الشاملة فتعني أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وعلى كل عامل فيها (ياغي،١٩٩٧).

كما ان إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها للتغيرات البيئية، ومرنة في تعاملها، ومركزة على العملاء، ويسود فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر ولمواجهة احتياجات العملاء (Hoffher, Moran & Nadler, 1994, P. 12).

وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين المفاهيم المختلفة لجودة التعليم، وتتضمن هذه المفاهيم تحسين أداء المعلمين والطلاب على حد سواء، وتطوير البرامج وخطط الدورات وتحسين الروابط بين المجتمعات الراسية وتطوير الهيئة العامة وأدائها، وتحسين التقييم التربوي وخلافه. وثم بذل المزيد من الجهود المتواصلة في مجال الأبحاث والدراسات، وأشار الكثيرون من أصحاب هذه الأبحاث والدراسات إلى أنهم إذا ما تم إدخال بعض التعديلات البسيطة فسيعود بالإمكان تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم وإحداث تأثير إيجابي على تحسين النظام التعليمي (Huang, 1994) .

وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين الأداء الحالي للمنظمة وتحسين علاقات العاملين (Rao, 1996)، وتتميز إدارة الجودة الشاملة بتحسين مستويات الجودة في المنظمة، والتي تحدد نجاحها أو فشلها، من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العميل، وتحقيق ميزة تنافسية، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين العاملين، وتغيير سلوكيات العاملين تجاه مفهوم الجودة، والقيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر(Thomas & Robert, 1994, P.241).

تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادة قوية على كل المستويات، وإن كان إذكاء روح الفرد للأداء الأفضل يتطلب من القادة القادرين على نقلها للآخرين، وترجمتها على أرض الواقع إلى عمل، وتحويلها إلى حقيقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فعلية، إن سياسة الجودة الشاملة تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة عالية (Costin, 1994).

ولابد أن تكون المنظمة على علم ومعرفة بالعملاء وباحتياجاتهم وأن تعمل المنظمات على تعديل وتطوير السلوك والأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات العملاء والتغييرات البيئية المحيطة. وأن تكون على معرفة بنتائج عدم تطبيق الجودة في الخدمات التي تقدمها، مما يشكل دافعاً كبيراً يحفز المنظمة للقيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي سوف تحصل عليها، والعمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها، والتأكد من فهم ومعرفة العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، إضافة إلى اعتماد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المنظمة على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها (Higginson & Waxler, 1994. P. 7).

ويحقق العاملون في المنظمة فوائد عديدة نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في؛ استخدامهم لخبراتهم وقدراتهم، وتنمية مهاراتهم من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة، وتوفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين، وإعطائهم الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم (اللوزي، ١٩٩٩).

وعلى المستوى العربي فقد أوصى المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي والمنعقد في دمشق من ٢٧-٢٠٠٠/١١/٢٨م بهدف مناقشة موضوع مدرسة المستقبل- بوجوب إعطاء اهتمام خاص لتقويم مدرسة المستقبل تقويماً ذاتياً، وتقويماً خارجياً، وضرورة تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها بصورة مستمرة وشاملة، كما يجب أن يطبق نظام الجودة الشاملة، وفق محكات تتطور بحيث تصل إلى المستويات العالمية، وقد جاءت هذه الدعوى من أعلى السلطات التربوية في الوطن العربي، وهم وزراء التربية والتعليم والمعارف، صريحة في وجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق محكات قابلة للتطور لتصبح ذات مستويات دولية وعالمية (خضر، ٢٠٠٤، ٦).

بعد النجاحات الكثيرة والنتائج الإيجابية للمؤسسات اليابانية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة منذ منتصف القرن العشرين، والذي ساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه الإنتاجية وتحسين الجودة، وقد قادت هذه النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة كثيراً من الباحثين ليفكروا في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إمكانية تطبيقه على قطاع الخدمات، فإدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية مبنية على أساس تحقيق الرضا الكامل للمستفيد من الخدمة والتأكيد على أن المنظمات التي تقدم الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل دائم ومتفوق، ولا عجب أن يتزايد الاهتمام بهذا الاتجاه خاصة مع زيادة الوعي بأهمية الخدمات العامة التي تقدم للمنتفعين من الخدمة (العثمان، ٢٠٠٤، ٥).

ويعد العنصر الخاص بالتعليم أو المعرفة من أهم عناصر التنمية البشرية وبالتالي لإعداد قوة العمل التي تسهم في تكوين رأس المال البشري، والعلاقة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل هي علاقة ديناميكية ولها أبعاد مستقبلية، فالمجتمع يتغير، والتطور العلمي والتكنولوجي ربما يكون أشد وأسرع تغيراً من تغير المجتمعات ، والحاجات الاقتصادية مرتبطة بالتطورات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، لذلك فإن التعليم اليوم لا يناسب متطلبات الغد، والمخرجات التي يفرزها نظام التعليم والتدريب ستكون عاجزة عن الوفاء بمتطلبات سوق العمل المتغيرة إذا لم يكن لديها القدرة على تطوير مستواها واستيعاب المتغيرات المستقبلية وتطويعها لمتطلبات سوق العمل (نوفل والهندي، ٢٠٠٠، ١٠).

لقد أصبح التعليم العنصر الرئيس الذي ترتكز عليه عملية التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، إذ لا يمكن أن تتحقق هذه التنمية بجوانبها المتعددة دون أن يكون هناك نظام تعليمي يقوم على جملة من الأهداف التربوية التي تجعل من المتعلم عنصراً فاعلاً في الحياة، قادراً على التفاعل مع معطيات العصر وما فيه من تقدم هائل على مختلف الصعد ، وفـي شتى المجالات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ١٥) .

ومن منطلق حرص وزارة التربية والتعليم لأهمية الإدارة التربوية، وضرورة توجيه وتنظيم أفكار الأفراد ، والأنشطة العقلية التي يقومون بها، من خلال عمليتي التعلم والتدريب التي تستهدف توجيه تدفق الأفكار، وإدارة العمليات المعرفية، وحفظ آثار معالجة هذه العمليات، والسيطرة التنفيذية للتخطيط، والتقييم، وتنظيم المعلومات، وتتمثل العمليات المعرفية بمدى معرفة ووعي الفرد لها، وبالتالي قدرته على الملاحظة الذاتية، والتقييم الذاتي للمعرفة، وبذلك فهي تمثل الوعي بمدى اكتساب الفرد لمهارات التنظيم، والقدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (أبو زيتون، ٢٠٠٤)، وتتمثل العمليّات المعرفيّة؛ بالانتباه، والإدراك، والتّخزين، والاستجابة، وتعد الذاكرة العمود الفقري لهذه العمليّات في عملية التعلم (Walters, 2001).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأورد ناصر (٢٠٠١) أن الوعي هو احتفاظ الفرد بما مر به من خبرات، وبما حصله من معلومات، وكسبه من عادات ومهارات، وبهذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب معرفة العاملين في المنظمة بالمعلومات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والإطلاع على الخبرات السابقة في مجال تطبيقها. ويرى الرشدان وجعنيني (٢٠٠٢) بان الاستعداد هو مدى ما يستطيع الفرد أن يصل إليه من الكفاية في مجال معين، إذا توافر له التدريب اللازم، وبذلك فإن الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الكفاية لدى العاملين في المنظمة، وتدريبهم على تطبيقها.

وتأكيداً 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 ١٩٨١/٢/١٦ سميت منطقة الأحمدي التعليمية كتجربة، وبعد نجاح هذه التجربة بدأ العمل بإنشاء المناطق التعليمية في باقي المحافظات، حيث أنشئت منطقة الجهراء التعليمية ١٩٨٢، ثم منطقة الفروانية التعليمية، ومنطقة حولي التعليمية، ومنطقة العاصمة التعليمية ١٩٨٦، وأخيراً أنشئت منطقة مبارك الكبير التعليمية إكمالاً للبناء اللامركزي للإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩).

وكانت الخطوة الثانية في إنشاء وحدة القياس والتقويم عام ١٩٩٣م، 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، ٢٠٠٤).

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 "

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالتعاون مع أساتذة جامعة الكويت بهدف رفع كفاءة الموظفين، كذلك إبتعاث مجموعة من المتدربين للمشاركة في دورة بعنوان الإدارة المتكاملة الجيدة في الولايات المتحدة ضمن برامج تنمية العاملين للعام الدراسي ١٩٩٧/٩٦، واستكمال تزويد أقسام الإدارة بالوسائل التكنولوجية المعينة على تحسين العمل لتطوير العمل في الإدارة ، وأخيراً خطة وزارة التربية والتعليم الخاصة بالتدريب الإداري لعام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ 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، ٢٠٠٤-٢٠٠٥).

تناول العديد من الباحثين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، إذ أظهرت نتائج دراسة سكتاوي (٢٠٠٤) أن غالبية مديري مدارس تعليم البنين في المملكة العربية السعودية يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ (ديمنج) الأربعة عشر في مدارسهم. كما أظهرت نتائج دراسة الهيشان (٢٠٠٤) المطبقة على البيئة الكويتية أن هناك فاعلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينت نتائج دراسة العثمان (٢٠٠٤) وجود فروق بين الثقافة التنظيمية السائدة في النظام العام الحكومي (المرحلة الثانوية) بدولة الكويت والثقافة التي تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها.

مشكلة الدراسة :

تعد التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل؛ من العوامل التي لعبت دوراً فاعلاً في تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في ظل زيادة الكثافة الطلابية، والتي صاحبها أوجه قصور تمثلت في عدم التناسب بين أعضاء الهيئة التدريسية في القطاع التربوي والطلاب (عليمات، ٢٠٠٤).

إن اعتماد هذا النظام الإداري في الأنظمة التربوية العربية هو وحده الكفيل بانتقال هذه الأنظمة للقرن الواحد والعشرين، هذا القرن الذي لا مكان فيه إلا للأمم التي تحرص على الإنجاز والتميز والجدارة والجودة والإنتاج. لذا قامت وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت بالعديد من الخطوات التي هدفت إلى تطوير وتجديد وتقويم النظام التربوي ليحقق أهدافه المرجوه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

ما مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من وجهة نظرهم؟

ما درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من وجهة نظرهم؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\propto \leq 0.05$) في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة: (المنطقة التعليمية- الجنس – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

تعطي المسؤولين الإداريين التربويين، ومتخذي القرار التربوي، صورة واضحة عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما إذا كانوا مستعدين لتطبيقه في المناطق التعليمية بالكويت؛ لتطويرها ورفع مستوى أدائها، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على فاعلية وأداء مستوى التعليم في البلاد.

كون الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية الرائدة في الكويت (في حدود معرفة الباحث) تتناول موضوع مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها.

تشكل إضافة نوعية لمقتنيات المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية على وجه الخصوص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعريفات المفاهيمية الإجرائية:

فيما يأتي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:-

الوعي: يقصد به احتفاظ الفرد بما مر به من خبرات، وبما حصله من معلومات، وكسبه من عادات ومهارات (ناصر، ٢٠٠١، ١١٥).

ويعرف إجرائياً: بأنه الدرجة التي يحققها القادة التربويون في المناطق التعليمية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أداة الدراسة.

الاستعدادات: تلك الجوانب من القدرات التي كثيراً ما تستخدم للتنبؤ باحتمالات نجاح الفرد مستقبلاً في ميدان ما، والغرض منها قياس قدرة الفرد على تطبيق معرفة ما (الحمداني والجادري وقنديلجي وبني هاني وأبو زينة، ٢٠٠٦، ١١٩)

وتعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحققها القادة التربويون في المناطق التعليمية على أداة الدراسة والتي تستخدم للتنبؤ باحتمالات نجاحهم مستقبلاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة: هي عملية إدارية، ترتكـز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها، من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية، في مختلف مستويات التنظيم، على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر (درباس، ١٩٩٤، ٢٥).

القادة التربويون: وهم الأشخاص الذين يعملون في المناطق التعليمية كمديرين عامين، ومديرين، ورؤساء الأقسام والمراقبين، وموجهين فنيين أوائل.

المناطق التعليمية : إدارات تعليمية مستقلة لا مركزية وفقاً لتقسيم المحافظات تكون مهمتها الإدارة التنفيذية لشؤون التعليم والمدارس في المناطق التابعة لها، والمتمثلة؛ بمنطقة العاصمة التعليمية، ومنطقة حولي التعليمية، ومنطقة الفراونية التعليمية، ومنطقة الأحمدي التعليمية، ومنطقة الجهراء التعليمية، ومنطقة مبارك الكبير التعليمية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٩، ٣٧).

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على القادة التربويين: (مديرين عامين ، ومديرين إدارات، ورؤساء الأقسام والمراقبين، والموجهين الفنيين الأوائل) بالمناطق التعليمية الست (منطقة العاصمة التعليمية، منطقة حولي التعليمية، منطقة الفراونية التعليمية، منطقة الأحمدي التعليمية، منطقة الجهراء التعليمية، منطقة مبارك الكبير التعليمية) خلال العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الخاص بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والمتمثل في؛ مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والرواد الأوائل لهذا المفهوم، والتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، والنماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وعلاقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمواصفات الدولية للجودة (الأيزو)، والتجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والنظام التربوي في الكويت. والدراسات السابقة المتصلة بإدارة الجودة الشاملة

أولاً: الأدب النظري

مقدمة:

بحلول القرن الحادي والعشرين، يواجه العالم المعاصر بمختلف منظماته عدداً من التحديات، في عالم سريع التغير، والتي تتمثل في التقدم التكنولوجي السريع، في مجال المعلومات والاتصالات، والذي جعل من العالم كله قرية صغيرة لا حدود بينها، وهذا ما يطلق عليه العولمة. إضافة إلى تزايد حدة المنافسة العالمية والمحلية بين المنظمات؛ نتيجة لما فرضته اتفاقية الجات من تحرير التجارة العالمية، ولما أفرزته من مقاييس عالمية للجودة على السلع والخدمات، إضافة إلى التكتلات الاقتصادية، وحركة الاندماجات بين المنظمات العالمية الكبرى. كل ذلك كان سبباً كافياً للمسؤولين في كافة القطاعات على المستوى العالمي، للتفكير في مدخل إداري جديد، يساعد منظماته على النهوض لمواجهة تلك التحديات، ومن هنا ظهر الفكر الإداري الجديد والذي أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

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 ومتشبعة (الدرادكة والشبلي ، ٢٠٠٢ ، ١٥).

عرف عقيلي (٢٠٠١، ٩) الجودة بمعناها العام على أنها: "إنتاج المنظمة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة؛ تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتميز ذلك من خلال مقاييس موضوعه سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما". وعرف روجر (Rojer, 1992, 13) إدارة الجودة الشاملة بأنها التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات.

وعرف معهد الإدارة البريطاني (١٩٩٩، ١٥) إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الغرض ، وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه عملية تمثل طرفاً في علاقته، عميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة".

وأورد عقيلي (٢٠٠١، ٣١) 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 التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء.

في ضوء ما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن : (حمود، ٢٠٠٢، ١٧)

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.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي(جودة، ٢٠٠٦، ٢٣):

إدارة : تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

مفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية :-

عرّف البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦) الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، 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: (عليمات، ٢٠٠٤، ٩٤ -٩٥)

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.

الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعود الفضل في الحديث عن فكرة الشمولية في إدارة الجودة إلى إسهامات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين أجروا دراسات مطولة ومضنية في قضية الجودة، وهم :

١. ادوارد ديمنج (W. Edwaed Deming)

بنيت فلسفة ديمنج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق أربعة عشر مبدأ، والتي تعد من أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي، وتركز هذه المبادئ على جملة افتراضات مؤداها: أن الأفراد يرغبون عمل ما بوسعهم، بالتالي تكون وظيفة الإداري تمكين هؤلاء الأفراد من فعل ذلك، عن طريق تحسين التنظيم الذي يعملون في كنفه، وعلى نحو متواصل، وهذه المبادئ هي:

استقرار الغاية لتحسين الخدمة والإنتاج.

تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

عدم الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة، وذلك ببناء الجودة من الأساس.

ترك فلسفة الشراء المعتمد على السعر فقط.

التحسين المستمر والمتواصل في العمليات.

استمرارية التدريب.

القيادة المتواصلة.

التخلص من الخوف.

إزالة العوائق التنظيمية.

ترك الشعارات والمواعظ.

عدم الاعتماد على الأرقام لتحديد الأهداف والقوى العاملة.

إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي ببراعة عملهم.

اعتماد برامج قوية للتعليم الذاتي والتنمية لكل فرد.

جعل الموظفين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول(Goetch and Stanley,1994) .

٢. جوزيف جوران (Joseph Juran) :

قدم جوران (Juran) في عام ١٩٨٦ طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح (Quality Trilogy) أو ما يعرف بثلاثية الجودة وهي تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات: (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢، ٢٧)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التخطيط للجودة: وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعة، وبعدها يأتي التنفيذ الفعلي.

الرقابة على الجودة : وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تُقيم من خلالها عملية التنفيذ.

عملية تحسين الجودة: وهي الإجراءات التي يمكن اتباعها، لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء.

٣. والترشيورات (Walter Shewart) :

قام شوارت وديمنج (Shewart & Deming) بإعادة العناصر السابقة التي وضعها (Juran) على شكل دورة متتابعة تتكون من : (عليمات، ٢٠٠٤، ٢٨)

التخطيط للجودة: وتتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة، من خلال تحديد المواصفات والمقاييس، التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات، ورغبات، وتوقعات العملاء في السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين.

التنفيذ: وتتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء الخطة ، والوصول بالتالي إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.

التقييم: ويتعلق بتقييم السلع، والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة.

التحسين والتطوير: ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة (Feedback) من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه الخدمات والسلع.

٤. فيليب كروسبي (Philip Crosby) :

يعد كروسبي (Crosby) أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية Zero Defect والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. كما أنه كان يربط بين مستوى الجودة في المنطقة وبين الأرباح المتحققة، حيث كلما ارتفع مستوى الجودة كلما أدى ذلك إلى تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح تبعاً لذلك، أكد كروسبي على أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عال فيها، كما أنه وضع برنامجاً متكاملاً للجودة الشاملة، ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى والذي يؤدي إلى تخفيض التكلفة، كما اعتبر معيار الأداء الأساسي هو العيوب الصفرية أي عدم وجود أي أخطاء، وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين؛ أولاً: التكاليف المقبولة وهي: تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، ثانياً: التكاليف غير المقبولة وهي: تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب. (عقيلي، ٢٠٠١، ٢٢١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. أرماند فيجنبيوم (Armand Feigenbaum) :

يعد من الرواد الأوائل في الرقابة على الجودة، حيث أصدر كتابه عام ١٩٥١م تحت اسم (الرقابة على الجودة) كما عرض خبرته الطويلة في مجال الرقابة على الجودة في كتابه الذي احتوى على (٨٥١) صفحة والذي أصدره عام ١٩٨٣م بعنوان (الرقابة الشاملة للجودة)، ومن أهم أفكاره في مجال الجودة الفكرتان الرئيسيتان التاليتان:-

إن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة بدءاً من الإدارة العليا إلى العامل الذي يفتقر إلى المهارة ما دام ضمن عمال المنظمة.

إن تكاليف عدم الجودة لابد أن توضع في الاعتبار؛ إذا ما أريد السيطرة عليها بحيث تصبح (تكاليف الرقابة وتكاليف الفشل في الرقابة) أقل ما يمكن بوساطة برامج التحسين المستمر الموجود في المنظمة.

٦. كاورا أيشيكاوا (Kaora Ishikawa) :

يعد ايشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles حيث إنه كان أول من نادى بها، وحلقات الجودة: عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية، ويكرسون اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل. وقد نادى إيشيكاوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم. وقد أشار ايشيكاوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدللاً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين. (جودة، ٢٠٠٦، ٣٤)

بعض النماذج النظرية لإدارة الجودة الشاملة :

كشفت الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، عن عدد من النماذج النظرية التي يمكن اعتمادها كقاعدة نظرية، لنظام إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

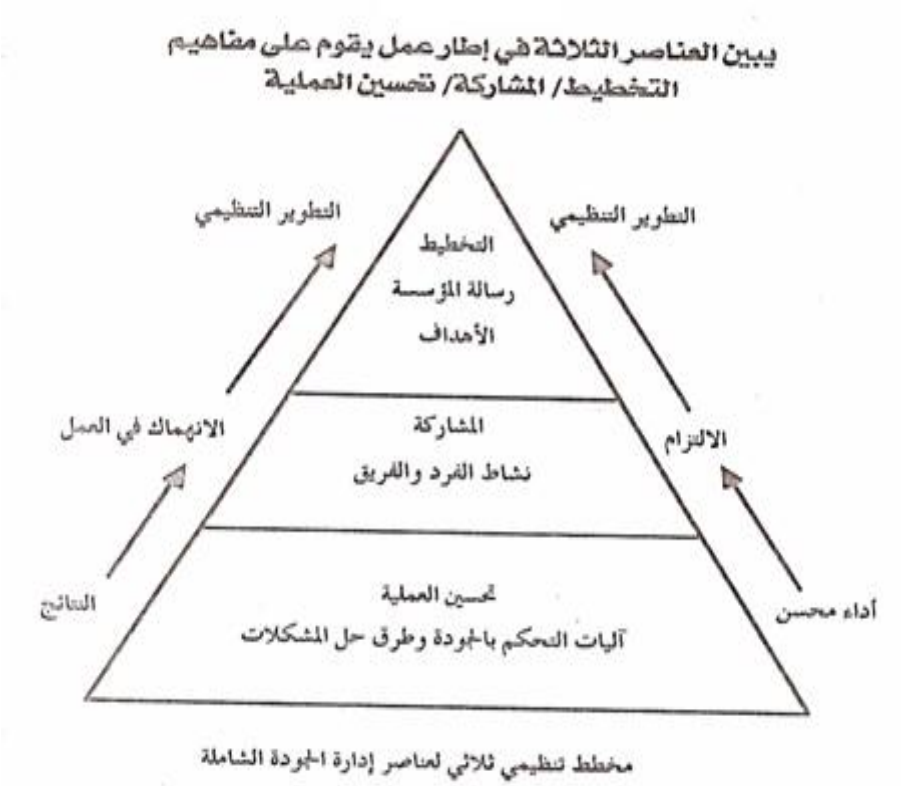
إطار عمل يقوم على مفاهيم التخطيط، والمشاركة، وتحسين العملية:

حيث يقوم عنصر تحسين العملية : على استخدام المنهجية الإحصائية لتقليص التباين في العمليات التنظيمية والتقنية (Montgomery)، ولما كان عنصر تحسين العملية يقوم على مبادئ التحكم بالجودة الإحصائية، لذا فإنه يمتد إلى عهد بعيد في أعراف الصناعة الأمريكية حيث يرجع تاريخه إلى العشرينات من القرن الماضي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أمّا التخطيط والمشاركة كعنصرين في نظام تحسين إدارة الجودة الشاملة، فإنهما ينتميان إلى فترة زمنية قريبة، وقد عمدت بعض الشركات اليابانية إلى ربطهما بالبيانات الإحصائية التي حصلوا عليها من خلال الجودة الرامية إلى تحسين العملية ومن ثم تحسين الجودة التصنيفية.

شكل (١)



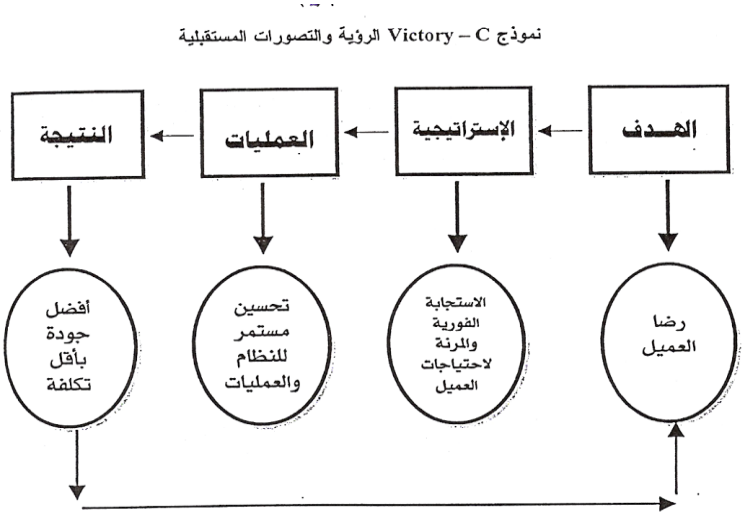
(المصدر: أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٤، ١٥٤)

ب- نموذج الرؤية والتصورات المستقبلية (Victory- C) :

تتمثل الفكرة العامة لهذا الأنموذج في "وضع رؤية واضحة المعالم عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة، والقادرين على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة"، ويوضح الشكل (٢) تلك الرؤية ومكوناتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٢)



من خلال الشكل (٢) يمكننا تحديد المعالم الرئيسية لنموذج

(المصدر: شهاب أحمد العثمان، نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ،مصر، ٢٠٠٤، ٧٤-٧٥)

الهدف الأساسي: لإدارة الجودة الشاملة هو إرضاء العميل.

رضا العميل: يصبح الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمة، وهذا يتطلب دراسة احتياجاته ومطالبه، والسعي إلى تلبيتها فوراً وبأعلى درجة من المرونة.

التحسين المستمر: للجودة مطلب أساسي يجعل رضا العميل هدفاً دائماً وهذا يتطلب التخطيط الجيد لعملية التحسين المستمر.

يتحقق رضا العميل من خلال أعلى مستوى للجودة وبأقل تكلفة.

ج- معايير بالدرج (Baldrige) : إطار عمل تقييمي لإدارة الجودة الشاملة :

أوردوا كل من ديمنج (Deming) ، وجوران (Juran) ، وكروسبي (Crosby) عناصر لإدارة الجودة الشاملة كل على حدا، فعمدت معايير مكافأة بالدرج (Baldrige) إلى تجميع هذه العناصر في إطار عمل تقويمي موحد، ويتألف هذا الإطار من أربعة عناصر أساسية هي :

القيادة التنفيذية العليا.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النظام.

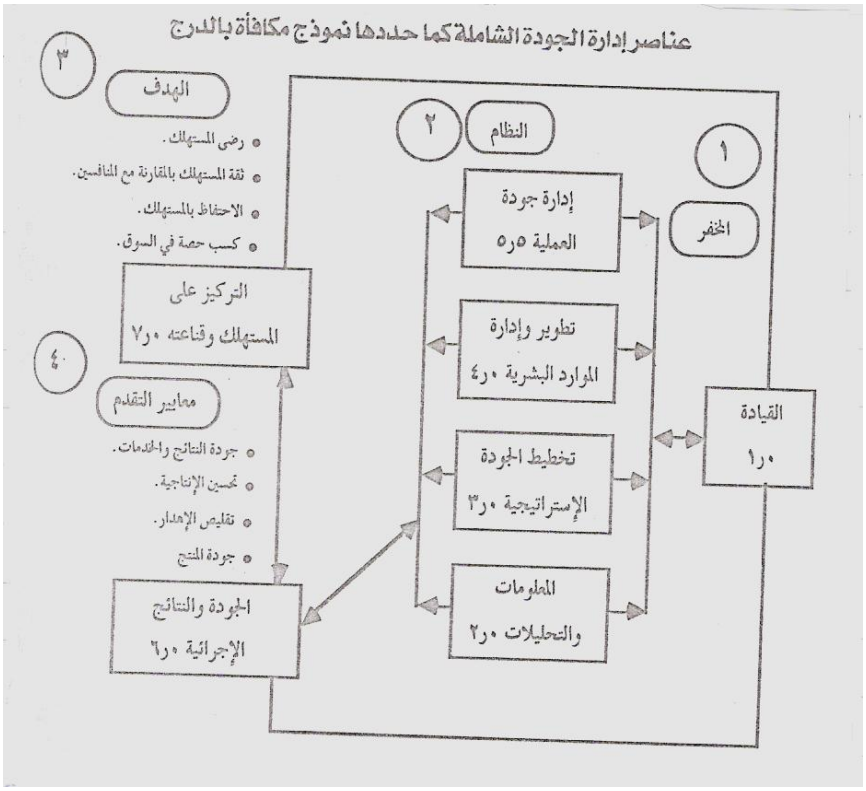
الهدف

تدابير إحراز التقدم.

ويمثل النظام الأنشطة النظامية في مجالات التخطيط والمشاركة وتحسين العملية، وهذه العناصر الثلاثة الأخيرة يؤيدها كل من ديمنج (Deming) ، وجوران (Juran) ، وكروسبي (Crosby) ، وأما تدابير إحراز التقدم "فهي المؤشرات الكمية لجودة العملية التي يتم اقتفاء أثرها ومتابعتها في النظام، أما هدف أنشطة النظام الذي تقتفي تدابير التقدم أثره ومتابعته، فيتمثل في تحسين قناعة المستهلك ونتائج جاهزية العمل. كما أن القادة الذين يبذلون الجهود التنظيمية المنسقة، لإحراز التحسين ذي المدى البعيد إنما هم من كبار التنفيذيين الملتزمين بإجراء التغييرات. ولما كان التغيير الشامل يتطلب التزام القيادة، لذا فإن إطار عمل بالدرج يضع قادة تنظيمين بصورة تبتكر كمسؤولين عن عملية التغيير، فالقيادة التنفيذية العليا تبتكر القيم والأهداف والنظم، وتقود السعي المؤزر لتحقيق الجودة وإحراز أهداف لأداء جيد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٣)



(المصدر: أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٤، ١٥٦)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي (ISO9000) :

تعريف الأيزو (ISO):

في أوائل الثمانينات من القرن الماضي، أدركت المنظمة العالمية للمقاييس (آيزو) ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة، في عام ١٩٨٧ وبعد تطوير كبير وبحث مضني في هذا المجال، تم تشريع شهادة الأيزو ٩٠٠٠، ووافقت عليها ٣٥ دولة مشاركة. وقد وافق على مقاييسها أكثر من ٥٠ دولة منذ نشأتها واستمرت الأيزو في إضافة عناصر جديدة إلى الاتفاق (ويليامز، ٢٠٠٤، ٩٧).

الأيزو (ISO) ٩٠٠٠ كمصطلح هو اختصار لـ International Standardization Organization ويعبر عن مسمى " المنظمة العالمية للمعايرة"، هذه المنظمة قامت بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة فحسب بل يتطلب الأمر ضمان جودة كامل في المنظمة واستمراريته، وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة. فالمواصفات القياسية الدولية أيزو (٩٠٠٠)، جاءت لتوحد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً وفي أية منظمة كانت. وتشتمل مواصفات الجودة العالمية ISO (٩٠٠٠) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايير، على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها هي ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات، وقامت بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في الأنواع وأعطته رقم ISO ٩٠٠٤. (علوان، ٢٠٠٥، ١٩٠)

وتعد المواصفات الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد الجودة، لذا نجد كثيراً من الشركات والمؤسسات الدولية، تجد نفسها ملزمة بتطبيق عناصر المواصفة الدولية، إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق الدولية، وتحافظ على استمرارية ذلك، وبما أن أسس فلسفة الجودة في التربية التعليمية، قائمة على حقيقة مفادها أن المنتج العائد على نموه وتطوره في كافة جوانب شخصيته؛ لذا فإنه من المهم الأخذ في التطبيقات التربوية والتعليمية بكل عنصر من عناصر المواصفة الدولية للجودة (الأيزو٩٠٠٢) والتي تتمثل بالجدول التالي :

جدول (١)

العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة ISO 9002

ISO 9002	
العناصر الرئيسية لمواصفة الجودة	التطبيقات التربوية والتعليمية
١- نطاق مسؤولية الإدارة.	استعداد والتزام الإدارة بتطبيق نظام الجودة.
٢- نظام الجودة.	إجراءات وأنظمة الجودة.
٣- مراجعة العقود والاتفاقيات.	العقود والتعهدات مع المستفيدين من الخدمة داخل أو خارج المدارس.
٤- ضبط الوثائق.	تنظيم وضبط الوثائق المدرسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥- الشراء والتزويد المدرسي.	نظام وإجراءات.
٦- مساهمة المستفيدين من العملية التعليمية.	مساهمة الطلاب أو أولياء الأمور في متطلبات العملية التعليمية.
٧- تحديد مستوى تقدم تحصيل الطالب ومتابعته.	متابعة مدى تحسين أداء الطلاب.
٨- مراقبة وتقويم العملية التعليمية.	متابعة تطوير المناهج واستراتيجية التعليم والتعلم.
٩- التفتيش والاختبار.	عملية التقويم والاختبار.
١٠- وسائل وأدوات التفتيش والاختبار والقياس.	مدى اتساق وثبات طرق التقييم والقياس.
١١- موقف وحالة التفتيش والاختبار.	ضبط نتائج وإجراءات عملية الإنجاز والأداء.
١٢- ضبط حالات التفتيش والاختبار.	إجراءات وطرق تشخيص وتحديد حالات الإخفاق.
١٣- الإجراءات التصحيحية.	نظام التعامل مع حالات القصور والإخفاق.
١٤- المناولة والتخزين والحفظ والنقل.	إجراءات عملية تسهيل تجهيز احتياجات العملية التعليمية (النشاطات الصفية واللاصفية).
١٥- سجلات الجودة الداخلية للجودة.	سجلات ضبط الجودة.
١٦- المراجعة الداخلية للجودة.	تأكيد وتثبيت إجراءات نظام الجودة.
١٧- التدريب.	تحليل وتحديد احتياجات تدريب وتطوير العاملين.
١٨- الأساليب الإحصائية.	طرق وأساليب رصد ومراجعة وتقويم نتائج العملية التعليمية.

(المصدر: محمد عبدالله البكر، أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، المجلد ١٥، العدد ٦٠، ٢٠٠١، ٩٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عددا من الخطوات والمراحل التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، وهذه المراحل هي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدرب عليها:

تستلزم هذه المرحلة من التطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الوعي بأبعاد هذا المفهوم، وأن هذا الوعي لا يتأتى إلا من خلال قيام المعنيين بمشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم والتدرب على عناصر هذا المفهوم. والذي يرتبط بمدى استعدادهم لتطبيقها في منظماتهم، من أجل تحقيق الكفاية والمهارة اللازمة لعملية التطبيق.

ويتطلب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من المديرين والعاملين في المنظمات تعلم عناصر هذا المفهوم الجديد، من أجل تحقيق درجة من الوعي بهذا المفهوم، حيث ان مجرد الحماس لمفهوم جديد دون إدراك الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم والنتائج المتوقعة، والمترتبة على تطبيقه في السابق، قد لا يؤدي لتحقيق النتائج المتوقعة من تطبيقه، لذا لا بد من القيام بالآتي: (Steven, Ronald, 1996)

الرجوع إلى ما نشر حول موضوع إدارة الجودة الشاملة.

الاتصال والتحدث والتباحث مع الأشخاص الذين سبق لهم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

القيام بالتدريب على العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المرحلة الثانية: تحديد برامج تحسين إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من الواقعية في التطبيق وذلك من خلال قيام الإدارة العليا بتحديد عدد من مجالات العمل التي يمكن أن تنفذ بها برامج تحسين الجودة، وهي: (Steve & Ronald, 1996)

قيام كل إدارة أو قسم بتعيين منسق للجودة، بحيث يفضل ان يكون من أعضاء الإدارة العليا.

عقد لقاءات تدريبية للمنسقين حول تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تحديد لقاء عام بين المنسقين ومديريهم لمناقشة مشاريع تحسين الجودة.

تعيين عدد من المستشارين لدى الأقسام والإدارات من أجل تقديم المساعدات الممكنة خاصة في المراحل الأولية للمشاريع.

المرحلة الثالثة: تكوين فرق تحسين الجودة:

هذه المرحلة تشكل البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعينة بتحسين الجودة والتي سيناط إليها تحقيق المهام التالية: (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠١)

تحليل عمليات العمل.

الاتصال بالمزودين.

معالجة المشكلات التي تحول دون تطبيق مبدأ الجودة في عمليات المنظمة.

المرحلة الرابعة: إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ضروري، ذلك لأن جميع الموظفين يحتاجون إلى أن تكون لديهم صلاحيات إدارية ملائمة لإدارة أعمالهم، كما ان المنظمة تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية الروتينية، وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلا من ذلك في تقديم الخدمة المطلوبة. (Drummond, 1992)

وفي هذه المرحلة من التطبيق لا بد من التركيز على معرفة مدى مساندة ثقافة المنظمة السائدة بما تحويه من علاقات بين المستويات الإدارية، وإجراءات العمل، وسياسات توظيف الأفراد، وغيرها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أعمالها (Huge & Gerld, 1992).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقترحات التغلب عليها:

تقع على عاتق المنظمة مهمة اختيار المدخل المناسب من بين مداخل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن تلتزم به مع ضرورة مراجعته وتقويمه وفقاً لما يستجد من متغيرات، من هنا نفهم أن قدرة المبادرة، نحو إدارة الجودة الشاملة TQM لا يمكن أن تتخلى عنها الإدارات العليا، فبدون قيادة هذه الإدارات النشيطة فإن جهود محو إدخال برنامج جديد قد تنجح فترة قصيرة ولكنها لن تستمر، فمقاومة الأفكار الجديدة أمر متوقع، والمطلوب هو أن تكون الإدارات الوسطى : (دوهرتي،١٩٩٩، ٢١٨)، (درباس، ١٩٩٤، ٤٣)

ملتزمة تماماً بالأسلوب المقترح.

لديها السلطة والقوة لتطبيق التغيير.

مدّعمة من الإدارة العليا عن طريق اشتراكها النشط في برنامج TQM .

وتتمثل بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي :-

ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية في عملياته المحدودة.

عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي.

المركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرارات.

تعاني النظم التربوية في الدول النامية العديد من المشكلات التي تحول دون تقدم التعليم فيها ولعل من أبرز هذه المشكلات ما أوردها على النحو التالي:- (عبد الجواد، ٢٠٠٠)

فترة تشغيل المنتجات في النظام التربوي (الطالب) تستغرق حوالي (١٢) عاماً بالنسبة للتعليم العام وخروج طالب ليس له المواصفات التي يقرها النظام التربوي يعد هدراً يصعب تصحيحه.

وجود مخرجات تعليمية ليست بالمستوى المطلوب؛ تتطلب برامج تدريبية أو برامج علاجية تكلف الكثير.

عدم مناسبة المخرجات التعليمية لحاجات سوق العمل، أو مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى يضعف الثقة في فعالية النظام التعليمية؛ وبالتالي يضعف ثقة الممولين والدولة.

ارتفاع كلفة التعليم في ضوء المعدلات العالمية تعني زيادة في الهدر إذا كانت مواصفات المخرجات غير مطابقة.

عدم مناسبة التعليم والتدريب لحاجات سوق العمل، يضعف من معدلات التنمية، مما يؤثر على قدرة المجتمع لتحقيق طموحات أفراده وتحقيق أهدافه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أوردت عماد الدين (٢٠٠٤) بعض المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي كالتالي:

وجود قائد إداري قادر على اتخاذ القرار الإداري المسؤول ويؤمن بهذا المفهوم إيماناً حقيقياً.

إعادة بناء المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال: إعداد برامج التوعية المنظمة، وتنظيم البرامج التدريبية الملائمة، وإعداد النشرات المناسبة.

مباشرة التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في بيئة العمل الحقيقية وفقاً للمراحل المتعارف عليها، ومتابعته خطوة بخطوة.

تطوير نظام مؤسسي للتحفيز والمساءلة.

دواعي الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية :

يدل استقراء التاريخ على قاعدة أساسية في العمل التربوي، مؤداها أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في إدارته، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية، هي تلك التي تأخذ في حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها، وفي البلدان النامية يمكن الذهاب إلى أكثر من ذلك بحكم أوضاعها الحضارية التي تعكس تخلفاً أو قصوراً إدارياً إلى حد القول بأن الإستراتيجية المثلى لتطوير النظم التربوية فيها هي إعطاء أولوية إن لم تكن الأولوية القصوى لتحديث وتجديد إدارتها التعليمية (سكتاوي، ٢٠٠٤، ٨٨).

أما عن أبرز الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم أيضاً ما ذكره عابدين (١٩٩٢) على النحو الآتي :

ردود فعل عصر التوسع التعليمي، وما صاحبه من تفاؤل واسع، فلقد توسعت أغلب المجتمعات في التعليم بكافة مراحله في الستينات والسبعينات، ونظرت إليه على أنه الأمل في الرفع من المستوى الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق المساواة والعدالة، إلا أنه بمرور الوقت وتضاعف أعداد الخريجين وظهور البطالة بينهم، أدرك المجتمع أن العديد من الشباب يتركون المدرسة بإعداد ضعيف للحياة والعمل، وأن مستوى التحصيل الدراسي في مؤسسات التعليم منخفض وذو جودة متدنية، فأصبح التعليم نتيجة لذلك محاسباً عن مخرجاته أمام المجتمع حيث إن العائد منه لا يوازي ما يبذل فيه من وقت وجهد ومال، وهذا يتطلب تركيزاً أشد على مخرجاته لتكون ذات جودة ومال، وهذا يتطلب تركيزاً أشد على مخرجاته لتكون ذات جودة مناسبة لما ينفق عليه، وهذه هي الغاية النهائية لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ظهور ضغوط اجتماعية جديدة على المدارس، فلقد تزايدت المهام والوظائف المناطة بالمدارس، فإضافة إلى التدريس، والتطبيع الاجتماعي، والإعداد للحياة العملية، فإن ظروف التغير المتسارع بسبب وسائل الاتصال والانفجار المعرفي والتفكك العائلي، يجعل المدرسة تتوقع الكثير من التغيرات والمهام الاجتماعية التي توكل إليها، إضافة إلى أن المحاسبة الاجتماعية قد تزايدت عليها في الآونة الأخيرة.

التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، فلقد تميزت الفترة من منتصف السبعينات بظهور الإنتاج الآلي واستخدام الكمبيوتر والليزر وغير ذلك، وقد أثرت هذه التغييرات في تركيبة العمالة والتي تغيرت جذرياً في عقدين أو ثلاثة على الأكثر. فالوظائف الأقل مهارة والتي تتطلب جهداً جسدياً قد اختفت تقريباً، وهناك طلب متزايد وسريع على المتخصصين الماهرين والذين يجيدون إنجاز أعمال مرتفعة التعقيد فضلاً عن تمكنهم من استيعاب التكنولوجيا السريعة.

ضعف جدوى إصلاح هياكل النظم التعلمية، دون إصلاح العملية التعلمية ذاتها، فقد ثبت محدودية قدرة الإصلاحات البنيوية (الهيكلية) المدخلة على الأنظمة التعلمية في حل المشكلات التربوية الأزلية، فقد عدلت التركيبات البنيوية للتعلم مرة بعد مرة، مع ذلك فإن أعداد كبيرة من التلاميذ ما زالوا ينهون تعليمهم بمستويات تحصيلية منخفضة، فكان ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى، في التأثير على العمليات التعليمية داخل المدارس، سبباً في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى المدارس من ناحية كيفية إدارتها وطرائق التدريس، وغيرها من الأمور التي بدونها تفقد الإصلاحات البنيوية جدواها.

التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

وللتعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فإنه يمكن استعراض موجز لنتائج تجارب تطبيقها، إذ بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات بإصلاح التعليم في العقد الأخير من القرن الماضي، وبادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة ماونت إيدج كومب في ولاية ألاسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتذى على المستوى الوطني. كما طبقت إدارة الجودة الشاملة في الدول العربية، ومن أبرزها تجربة المملكة العربية السعودية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١. تجربة الدول الغربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تجربة مدرسة ماونت إيدج كومب الثانوية.

تقع مدرسة ماونت إيدج كومب الثانوية في مدينة ستيكا بولاية الآسكا في الولايات المتحدة الأمريكية (AlaskaStick Edgecumbe High School)، وتعد أول مدرسة حكومة تطبق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عملي ومنهجي وذلك في عام ١٩٨٨م. حيث قامت هذه المدرسة بصياغة رسالة جديدة تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة. وتنص رسالتها على العبارة التالية : (نحن مجتمع تعليمي مبتكر وملتزم تجاه الامتياز) حيث تركز رسالة مدرسة ماونت إيدج كومب الثانوية على ثلاثة محاور أساسية تتمثل في تلك النقاط.

التعليم: حيث نسعى إلى إضفاء روح المرح والمتعة على مسيرة الجهد التعليمي.

الابتكار: نسعى لإيجاد طرق جديدة لبلوغ أهدافنا.

الالتزام : ملتزمون تجاه تحقيق الامتياز بمختلف أشكاله.

ولتحقيق تلك الرسالة فقد حدد لإدارة المدرسة هدفين أساسيين وهما : (العثمان، ٢٠٠٤، ١١٨-١١٩)

إشراك أصحاب المصلحة، أو المستفيدين من المدرسة، في دورة متصلة من التقويم والتحسين المستمر للعملية التعليمية.

تزويد الطلاب بالمهارات، والعادات الضرورية للمشاركة في التعليم مدى الحياة وتحقيق مستوى وظيفي زاهر ومستقبل مشرف.

ب- تجربة مدارس مدينة ديترويت :

بدأت منطقة ديترويت التعليمية بولاية ميتشغان الأمريكية، بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة منذ عام ١٩٨٩م/١٩٩٠م بشكل تجريبي في البداية، وبعد نجاح التجربة جرى تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها للتحول إلى النظام الجديد.

وقد ترتب على تطبيق هذا الأسلوب في مدارس مدينة ديترويت إلى تبنيها فلسفة أو ثقافة إدارية جديدة تقوم على :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

تحسين الوضع العام للمدارس، على نحو يمكنها من تطبيق استراتيجية التحول أو التغيير بما يتلاءم والفلسفة الإدارية الجديدة.

التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين، تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية.

تبني برامج تطويرية وتثقيفية للعاملين تجاه التحول أو التغيير.

إعداد السياسات التعليمية وتطبيقها بناء على المعلومات والبيانات المستمدة من البحث النظري والتطبيقي.

ج- تجربة مدارس نيوتاون الحكومية :

قامت منطقة نيوتاون التعليمية في مدينة نيوتاون بولاية كنتاكي الأمريكية بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارسها، من خلال بناء نموذج للجودة الشاملة، حيث ينظر هذا النموذج إلى الطالب على أنه هو المستفيد، وإلى عملية التعلم على أنها هي المنتج، وإلى عملية التعليم على أنها هي الخدمة، وذلك من أجل التحسين الدائم والمستمر في العملية التربوية بمجملها لتحقيق الإنتاجية المنشودة.

وتتمثل محاور نموذج نيوتاون في :

هدف أو رسالة المدرسة : وتركز على أن كل التلاميذ يستطيعون التعلم وسوف يتعلمون جيداً.

حاجات المتعلم : وتدور حول حاجات الإنسان الأساسية مثل التعبير عن الذات- التقدير – الانتماء- الحرية- الترويح.

منطقة التفاعل أو العملية التعليمية : ويجب أن تركز على :

ماذا نريد من التلميذ؟

ماذا يريد التلميذ ؟

ماذا نفعل نحن كمربين مع التلميذ ؟

ماذا يريد المجتمع من الطرفين (هو – نحن).

تشمل نتائج الجودة المرجوة من تطبيق هذا النموذج ما يلي : (درباس، ١٩٩٤، ٣٠- ٣٦)

مقدرة الطالب على التعلم الذاتي في المواقف الحياتية المختلفة.

مقدرة التلميذ على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج الدراسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اهتمام التلميذ بالآخرين المحيطين به سواء أكانوا أفراداً أم جماعات.

تعلم التلميذ مهارات صنع واتخاذ القرار وحل ومعالجة المشكلات التي تعترضه في حياته، سواء أكانت مشكلات تخصه أم تخص مجتمعه، وذلك باستخدام التفكير الناقد.

معرفة التلميذ بأهمية تقدير الذات.

د- تجربة مدرسة جافاس الثانوية :

تعد مدرسة جافاس الثانوية بمدينة أنكورج بولاية الآسكا بالولايات المتحدة الأمريكية من المدارس التي بدأت تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة عام ١٩٩٤م.

وقبل البدء في تطبيق النظام بالمدرسة كان الوضع كالتالي :-

مؤشرات أداء الطلاب أقل بكثير من متوسط الولاية أو المتوسط الوطني .

بلغت نسبة تسرب المتعلمين (٥٥%) سنوياً.

تعد درجات الطلاب في امتحان كاليفورنيا للإنجاز أقل من مثيلاتها في الولايات الأخرى.

لا تقوم قطاعات الأعمال في الولاية بتوظيف خريجي هذه المدرسة لنقص المبادئ والمهارات الأساسية لديهم.

لم يتمكن أحد من طلاب المدرسة خلال (٢٦) عاماً من دخول الجامعة سوى طالب واحد.

وقد بدأت رحلة الجودة الشاملة في المدرسة كما يلي : (المديريس، ١٤٢٠هـ، ٤١)

صياغة الرؤية والقيم المشتركة والاتفاق على الأهداف.

التحول من نظام الساعات المعتمدة والاختبارات إلى نظام متطور مرن يراعي قدرات الطلاب.

تحديد ثماني مستويات للتخرج في المدرسة الثانوية وعشر مواد أساسية.

ويتم التقييم على أساس مدى قدرة الطالب على استخدام المعرفة والمهارات الأساسيات للتصرف في مواقف عملية .

- تجربة المملكة المتحدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المدارس الثانوية .

تعرض التعليم في انجلترا إلى تغيير غير مسبوق، فمعظم المبادرات التي أدخلت تتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهناك عدد من المدارس الثانوية التي طبقت إدارة الجودة الشاملة إلا أن أكثرها تميزاً هي مدرسة سومرفال الشاملة (Somerval Comprehensive) حيث طبقت مدخل إدارة الجودة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشاملة في عام ١٩٩٢م على وجه التقريب، حيث تتلقى الدعم من قبل مجلمس إيفون Avon Training) and Enterprise Council) وهي منظمة تمويل حكومي تهدف إلى الاستثمار في التعليم والتدريب، وهناك حدثان بارزان في رحلة هذه المدرسة إلى الجودة الشاملة وسنستعرضها فيما يلي: (العثمان، ٢٠٠٤، ١٢٦- ١٢٧)

١- عقد اتفاق مع مدرسة إيدج كومب الثانوية (Mt Edgecumbe High School) في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢- حدوث نقلة كبرى في مرحلة مدرسة سومرفال الشاملة.

٢. تجارب الدول العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

- التجربة السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي :

أشار البطي (٢٠٠٠) إلى أن بداية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية، في المجال التربوي، من خلال مدرستين بمنطقة الإحساء التعليمية، وهما مدرسة الإمام الطحاوي الثانوية، ومدرسة معاوية بن أبي سفيان الابتدائية. ولقد نجحت المدرستان في تطبيق هذا الأسلوب، حتى أنهما حصلتا على شهادة الجودة العالمية الأيزو (٩٠٠٢) من معهد الجودة الكندي.كذلك قامت مدارس منارة الشرقية الأهلية " بالمنطقة الشرقية" بتطبيق اسلوب إدارة الجودة الشاملة في العام الدراسي (١٤١٨ – ١٤١٩هـ) وأعدت تعليمات تطبيق الجودة الشاملة، بشكل مدون لكل جزئية من العملية التربوية، فأعدت تعليماتها لمتابعة أداء المعلم وأوضحت الحوافز المقدمه له، والتعليمات اللازمة لأداء عمله، بحيث تشمل التعليمات الواجبات والمسؤوليات المناطة به، ولقد حصلت هذه المدرسة أيضاً على شهادة الجودة (الآيزو ٩٠٠٢) وهناك العديد من المدارس في المملكة ساعية إلى تطبيق هذا الأسلوب الحديث في إدارتها.

ولعل اعتماد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه، في مجال الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، هو وحده القادر على توفير مناخ ملائم للعمل المدرسي وتوظيف قدرات العاملين في المدرسة على نحو كفء وفعال. ولقد احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، سواء كان على الصعيد العالمي أم العربي أم المحلي، إذ تعد أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة ما بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٤، ٢٨٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نبذة عن النظام التربوي في دولة الكويت

تنتقل الأهداف الكبرى للتربية من مستواها الفكري إلى أن تنجح كممارسات تربوية تبرز على الطريق إلى ذلك ثلاثة أعمال مترابطة : الخطة والسياسة والإدارة التربوية،إنها الآليات التي ينشئها النظام التربوي؛ لتكون أداة انتقاله من الهدف المعلن إلى تحقيقه بأسرع وقت وبأكمل وجه، وبأقل جهد مادي وبشري، وفي حدود الممكن (مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٢، ٧٦).

أ- التخطيط التربوي :

بدأت وضع الخطط التربوية في الكويت منذ سنة ١٩٦٧، بعد إنشاء مراقبة البحث والتنسيق الفني لتقوم بوضع خطط التعليم، ومع عام ١٩٧٥ تحولت المراقبة إلى إدارة التخطيط والتدريب، وفي عام ١٩٧٩ أصبحت إدارة التخطيط والمتابعة، ثم تحول المسمى إلى إدارة التخطيط في عام ١٩٨٣، وتعد إدارة التخطيط التربوي أول جهاز على مستوى إدارة، تنشأ في وزارة التربية مقارنة بالوزارات الأخرى في الدولة (الشراح، ٢٠٠٢، ١٨٢- ١٨٥).

ب- السياسات التربوية :

لا يخلو أي نظام، تتولاه الدولة خاصة من سياسات تربوية، ترسم اتجاه مسيرته سواء أكانت تلك السياسة صريحة ومدونه، أم كانت ضمنية، يتفاوت الوعي بها بين المسؤولين عنها، وسواء كانت جزئية متفرقة أو شاملة ومتكاملة، وهكذا كان لمجلس المعارف منذ أنشئ سنة ١٩٣٦ تصور للسياسة التربوية عبرت عنه قرارته، وفي أواسط الخمسينات توضحت هذه السياسة في صيغة المبادئ التي اقترحها تقرير الخبيرين (الأستاذ إسماعيل قباني، ود. متى عقراوي) اللذين تم استخدامهما عام ١٩٥٥/٥٤م وكانت تقوم على ركائز ثلاث: تعليم عام للجميع، ومجاني إلى حد ما، محو الأمية وتعليم الكبار، فتح فرص التعليم لجميع من يرغب في مواصلته، وقد بقيت هذه الركائز أساساً للسياسات التربوية حتى اليوم، ومتابعة السياسات التربوية في الكويت سواء أكانت على شكل صيغ محلية أم تقليدية أم التزاماً بالخطط الخمسية أم ببعض ما فيها تكشف أن جهوداً كثيرة متواصلة قد بذلت في عدد من الأمور منها: (مركز البحوث التربوية والمناهج، ١٩٩٧- مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٢)

رفع مستوى الكفاءة لنظام التعليم والتدريب وتحقيق أفضل توازن بين مخرجاته وحاجات التنمية.

تحسين نوعية الرصيد الحالي من العمالة الوطنية بالتدريب الكثيف على الحرف التي يحتاجها المجتمع .

الاتجاه نحو تحقيق التكامل والدمج بين مجالات وقطاعات التعليم الفني والتعليم الجامعي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تشجيع المواطنين على العمل الحر؛ لمزاولة نشاطات الصناعة، والزراعة، والحرف بدلاً من الوظائف.

تشجيع مساهمة المرأة الكويتية في قوة العمل في المجالات المناسبة لها كالتعليم، والرعاية الاجتماعية، والحقل الطبي، والبحث العلمي.

الاهتمام بالبحث ودعم مؤسساته، وزيادة معدلات الإنفاق الموجه لتطوير الأساليب التكنولوجية.

تشجيع النشاط الحر في المجالات العلمية والتطبيقية وتعزيز تنمية مواجهة الأفراد .

ج- الإدارة التربوية :

كانت الإدارة التعليمية في دولة الكويت إدارة مركزية تمثلها وزارة التربية، إلى أن استشعرت الوزارة الحاجة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية في أداء الخدمات التعليمية، وعليه تم تشكيل لجنة خاصة انتهت إلى التالي:

التوصية بإنشاء مناطق تعليمية في مناطق الكويت المختلفة، تحقيقاً لمبدأ عدم التركيز الإداري.

الاتفاق على تبعية الأجهزة النوعية داخل كل منطقة تعليمية، لمدير تلك المنطقة؛ وليس للأجهزة النوعية المركزية المماثلة.

وبعد استقرار هذا الوضع التنظيمي، واعتماد التقسيم السداسي للمناطق التي توصلت إليها وزارة التربية، تم اعتماد مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، حيث يكون للأجهزة المركزية التخطيط لتنمية وتطوير التعليم، والتنظيم، والإشراف، والرقابة، ويكون للأجهزة اللامركزية - إدارات المناطق التعليمية - تنفيذ أوامر للإدارة التنفيذية للتعليم في المدارس التابعة لها والإشراف عليها وتقويم أدائها (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٩٩، ١٨).

وتتضح رغبة وزارة التربية في تطوير التعليم وضبط جودته، في هدف وثيقة " استراتيجية مستقبلية أولية لتطوير التربية بدولة الكويت حتى عام (٢٠٢٥م) " والصادرة في يناير ١٩٩٨، والمتمثل في إحداث نقلة نوعية وأساسية في توجهات المواطن الكويتي، ومستوى معارفه ومهارته، على نحو يصل بها إلى الإسهام المؤثر في تلبية مطالب التنمية الشاملة لمجتمعه (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٠، ٩).

وتأكيداً لسعي وزارة التربية للتحسين المستمر للنظام التعليمي، قامت باستحداث مجلس وإدارة التقويم وضبط جودة التعليم وذلك لتحقيق التطوير الإداري المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (وزارة التربية والتعليم ،٢٠٠٤).

د - الهيكل التنظيمي للوزارة :

لقد أدى النمو السريع والتطور الكبير في حجم ونوعية الخدمات التربوية والتعليمية، إلى إحداث تغييرات

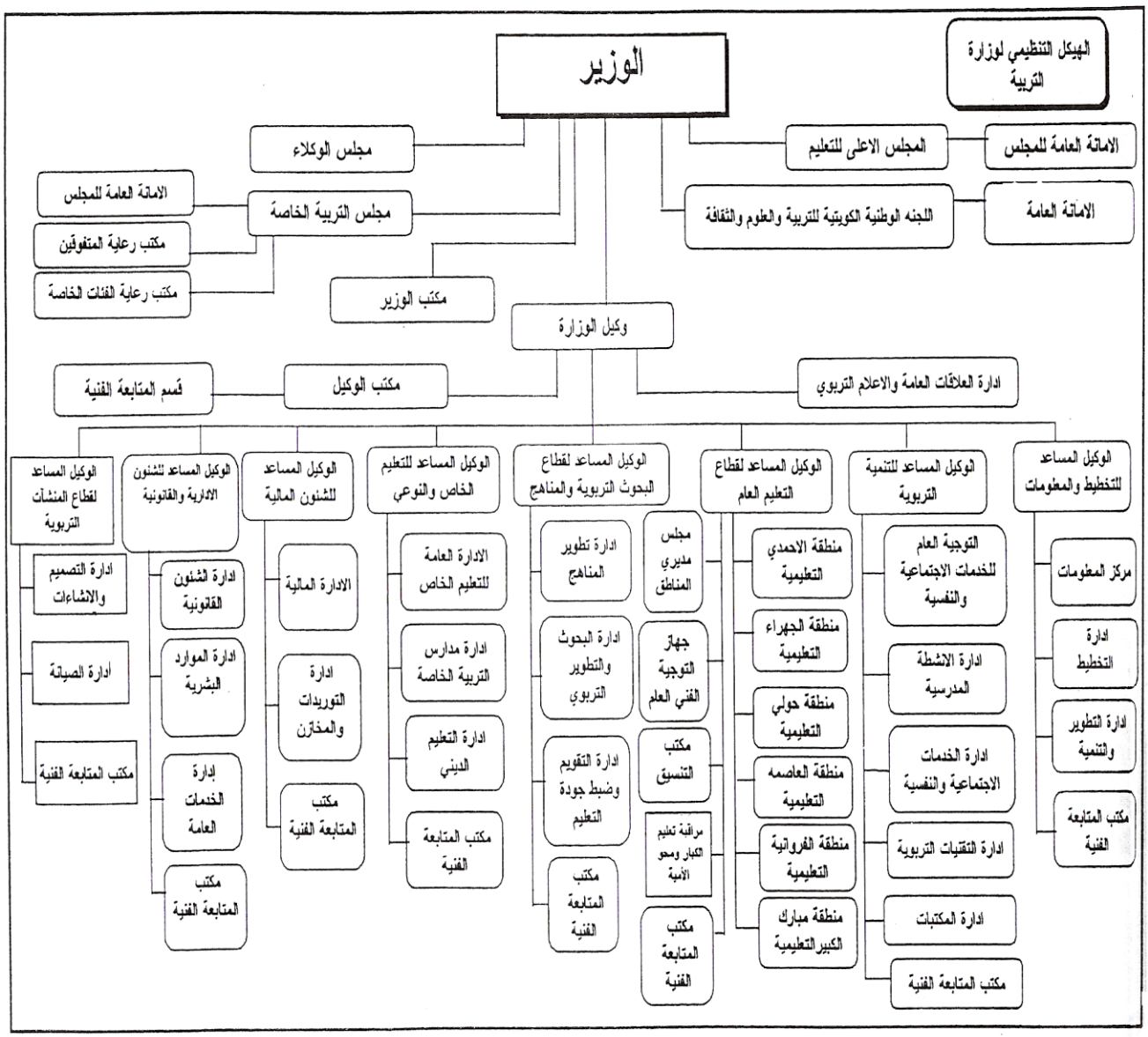
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جوهرية متلاحقة على بناء الهيكل التنظيمي العام لوزارة التربية، وتمثلت هذه التغيرات في إنشاء العديد من الإدارات والمراقبات، والمراكز الفنية المتخصصة، من أجل عمليات التوسع، ومساعدة الإدارة العليا في حل المشكلات المتزايدة، كما تم تدعيم هذا البناء بعدد آخر من اللجان الفنية والاستشارية المناسبة لحجم العمل وطبيعته، ويشرف وزير التربية والتعليم على قمة هذا البناء ويعاونه وكيل الوزارة والوكلاء المساعدون، الذين يشرفون بدورهم على مجموعة من الإدارات والوحدات التنظيمية أو الإدارية أو المالية، وتنقسم هذه الإدارات بدورها إلى مراقبات فأقسام فشعب متفرعة عنها، وهي أصغر الوحدات التنظيمية في البناء الهيكلي لوزارة التربية (الكندري والراشد وعبد المعطي، ١٩٩٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل (٤)

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت



قسم التنظيم الإداري طبقاً للوضع في: ٢٠٠٣/١٢/٣١

(المصدر: وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط حصر القوى العاملة بديوان عام الوزارة وإدارات المناطق التعليمية للعام الدراسي (٢٠٠٣/٢٠٠٤)، قطاع التخطيط والمعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت، ٢٠٠٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، ولإبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، تم تناول الدراسات المتعلقة سواء أكانت بصورة مباشرة أم على أي جانب من جوانب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

١. الدراسات العربية:

هدفت دراسة القحطاني (١٩٩٣) إلى العمل على تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها، والتعرف على تأثيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، وإلقاء الضوء على بعض المشكلات التي يجب على الدول النامية أن تتلافاها في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ثم إتباع المنهج النظري والاستنباطي. إذ تم استعراض المفاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق هذا النظام. وذلك لاستنباط حلولاً لبعض المشكلات التي قد تعترض النظام في الدول النامية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات منها: العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة على أساس من التخطيط والتروي، لإيجاد نظام مثالي، ولو تطلب ذلك وقتاً طويلاً حتى يمكن القطاع الحكومي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تدريجياً، والعمل على تطوير برامج لإدارة الجودة الشاملة، بما يتناسب مع الوضع التنظيمي والثقافي للجهاز الحكومي. والعمل على إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، تعمل على تنسيق أمور تحسين الجودة، والإشراف على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتقديم المعونة والاستشارات، وتوفير المراجع العلمية والمعلومات الحديثة عن هذا النظام.

دراسة درباس (١٩٩٤) تناولت مفهوم ونموذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته، في القطاع التعليمي السعودي، وعرضاً لنموذج نيوتاون (Newtown) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعرض تجربة مدينة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعرضاً موجزاً لإمكانية الاستفادة من تطبيقات نموذج إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي السعودي لهذه النماذج، وأوصت الدراسة بالبدء في تدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة وتطبيقاتها، في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، مع تكثيف ذلك في كليات التربية، وضرورة أن يتبنى القطاع التربوي، عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السعودية، من حيث معتقداتها وقيمها وتقاليدها، والعمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تعني بأمور الجودة وتكون ملحقة بإدارات التعليم، والقيام بالتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

هدفت دراسة محمد (١٩٩٨) إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القيادة التربوية في مرحلة التعليم الأساسي، وتناولت الدراسة: مدخل الجودة الشاملة في التعليم الأساسي، ومراحل تطبيق الجودة الشاملة فني مرحلة التعليم الأساسي، بالإضافة إلى تطبيق تلك الجودة فيه، ثم طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المدرسين الأوائل والقادة، وانتهت إلى عدد من النتائج من أهمها :

يوجد استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الأساسي، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية، والبشرية، والبيئية لزيادة الإنتاجية في تلك المرحلة.

مبادئ الوقاية في الجودة الشاملة مسؤولية جماعية لكل المشاركين في مرحلة التعليم الأساسي.

إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الأساسي، حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

دراسة الكيلاني (١٩٩٨) حاولت وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية، نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد تضمنت الخطة المراحل الآتية :

مرحلة تمهيدية تعرِّف ثقافة إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، وإجراءاتها وتؤدي إلى التزام المعنيين بالتغيير.

مرحلة تقدير الحاجات والتوصل إلى منظومة أولويات حسب نظام كوفمان (Kofman) الذي يحلل الإدارة وفقاً لمنحنى النظم.

مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف.

مرحلة الرقابة وتبين القيمة المضافة.

دراسة أيوب (٢٠٠٠) هدفت إلى تعرف مدى فاعلية استخدام نظام الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة الأردنية، لتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، بهدف جمع المعلومات ثم تطوير استبانه مكونة من (٣٥) فقرة وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس، في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس، في مدى تقرير فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعة الأردنية وفقاً للرتبة.

هدفت دراسة الغانم (٢٠٠٠) إلى تعرف ملامح الإدارة المدرسية المطورة، لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، تم اختيار عينة طبقية من المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي- المتوسط- الثانوي). وبلغ عددها (٢٠) مدرسة في كل منطقة تعليمية من المناطق التعليمية الخمسة الموجودة بدولة الكويت، وبلغ عدد المدارس المختارة (١٥٥) مدرسة وبنسبة (١٧%) 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.

أجرت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى معرفة عناصر الجودة ومدى تحقيها بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، حيث بم إعداد بطاقة مقابلة واستبانه حول جودة التعليم شملت (٣٦) مدرسةً ابتدائيةً في المناطق التعليمية، بواقع (٢٠%) 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.

هدفت دراسة البطي (٢٠٠٠) إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة. وبيان إمكانية تطبيقها في الميدان التربوي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

إن تعريفات الجودة بمعظمها تأخذ منحى اقتصادياً ومنها : إن الجودة تحقق رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة، وعدّ المستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بكامله.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

يمكن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي السعودي، وخاصة إن أولويات وأسس خطة التنمية السعودية السادسة (١٩٩٥-٢٠٠٠) قد أشارت صراحة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالجودة في التعليم.

هدفت دراسة خليل والزهيري (٢٠٠١) إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والمطبقة 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 ودلالتها.

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

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 تقويم الأداء المستمرة من قبل الكلية أو الجامعة.

الاهتمام بتقييم المهارات النظرية والعملية في مؤسسات التعليم الجامعي.

الالتزام والصبر في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وذلك من خلال مهارات عمل الفريق.

العمل على تطبيق استراتيجيه ملائمة، لتحسين أداء الجودة وذلك من خلال مسح وتقويم وتحليل البيانات، وجمع الاكتشافات الخاصة بالخدمات والتخطيط والميزانية.

هدفت دراسة النبهاني (٢٠٠١) إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بالجامعة. وتكونت عينة الدراسة من فئتين؛ هما الأكاديميون وعددهم (٨٢) فرداً، وطلاب الدراسات العليا وعددهم (٣٠٠) فرداً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكشفت نتائج الدراسة أن منظومة إدارة الدراسات العليا بالجامعة لها جوانب قوة هي : تزويد طلاب الدراسات العليا بالتجديد من المعرفة، مع ربطها بحاجات المجتمع العُماني، وتوافر الدوريات الحديثة في المكتبة، ووضوح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا، أما جوانب الضعف فهي: ضعف تشجيع الطلاب على التعليم، وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة.

دراسة السعود (٢٠٠٢) هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح أنموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي، الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي، في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وتقوم على ستة مبادئ هي (القيادة، الهدف، الاستراتيجيه، العمليات، النتيجة، التغذية الراجعة). كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية، مثل التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وعدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب، وجمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق، إضافة إلى ضعف الإمكانات المادية.

دراسة الكيومي (٢٠٠٢) هدفت إلى تعرّف إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٤) إدارياً و (١٣٧) عضوَ هيئة تدريس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

إن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة) على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت (متوسطة).

إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) كانت فقط في مجال (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرارات، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقويم المستمر)، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) فلم يكن دالاً إحصائيا، وكانت هناك فروق ما بين مستويات متغير (المؤهل الدراسي) لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات، باستثناء مجال (صناعة واتخاذ القرارات) حيث كانت لصالح البكالوريوس .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل كانت لصالح الإداريين مقارنة بالمعلمين، كذلك تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) على مستوى الأداء ككل حيث كانت لصالح حملة الدكتوراه.

دراسة بدح (٢٠٠٣) والتي هدفت إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وقد تكون الأنموذج المقترح من عشرة مجالات هي (القيادة، ورسالة الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام حوسبة المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضاء العملاء، والتغذية الراجعة) واستخدم الباحث استبانة تضم المجالات العشرة الخاصة بإنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح تطبيقه في الجامعات الأردنية.

دراسة الشلول (٢٠٠٣) 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 (٢٠٠٢) والبالغ عددهم (١٢٠) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٤٨) 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.

دراسة سكتاوي (٢٠٠٤) 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.

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.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة الهيشان (٢٠٠٤) 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 (٤٩) 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 (٣٣) مديراً ، وأهم نتائج الدراسة، إن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة كانت عاليه، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة.

هدفت دراسة العثمان (٢٠٠٤) 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.

هدفت دراسة العتيبي (٢٠٠٦) إلى تطوير أنموذجٍ 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 (١١٠٠) قيادي وعضو هيئة تدريس، وكانت عينة الدراسة (١١٥) 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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين تصورات القيادات الإدارية، وتصورات أعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

بناء أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت.

٢. الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة فريدريك وسكوت وكينيث (Fredric & Scott & Kenneth, 1995) إلى بيان أهمية دمج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كلية إدارة الأعمال حيث تواصلوا إلى عدد من النتائج المهمة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المناهج التعليمية أهمها:

لا يوجد أي ضغط خارجي على المؤسسة التعليمية لتطبيق (TQM).

للمؤسسة التعليمية أكثر من عميل يتوقف نوعيته على الخدمات والأنشطة المقدمة من تلك المؤسسة، كالتعليم لديهم وعي بتطبيق (TQM).

معظم الإداريين بالمؤسسة التعليمية لديهم وعي بتطبيق (TQM).

وهدفت دراسة كريست (Christ, 1996) إلى تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة على المدارسة المهنية في منطقة بحيرات بورتيج، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث شملت تقنيات البحث المقابلة، وتحليل الوثائق والسجلات، مع التقييم النوعي من حيث تجميع البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترك آثاراً إيجابية في مناخ التعليم في المنطقة، من حيث قدرتها على تحسين المستمر للعمليات الإدارية وكذلك دعمها لصناعة القرار المشترك.

هدفت دراسة مينلي (Menley, 1996) إلى عرض تجربة إحدى المقاطعات في الولايات المتحدة الأمريكية (West Babylon) في تطبيق (TQM) في مدارسها، حيث خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، من خلال تحقيق المتطلبات التالية:

التزام الإدارة .

المشاركة الجماعية.

القيادة الفعالة.

المراجعة المستمرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الالتزام بمبادئ ديمنج الأربعة عشر.

هدفت دراسة كريستوفرسون (Chrestofferson, 1997) معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات ايوا (Iowa) الأمريكية ومدارسها، وكما 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 (١٥) مدرسة و(١٥) كلية وتضمنت الاستبانة المستخدمة (٣٩) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :-

إن المدارس والكليات قد طبقت نظام الجودة ومعاييرها ووجدتها مناسبه لها.

تقوم المدارس والكليات في هذه الولاية بعقد دورات تدريبية داخلية وأخرى لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وجد الباحث أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكليات قد تلقوا تدريباً أكثر من قرنائهم في المدارس.

أعضاء هيئة التدريس كانوا أقل رغبة في تطبيق الجودة الشاملة من الإداريين ورؤساء المجالس في كل من الكليات والمدارس.

وبالنسبة لبعض أدوات ومعايير الجودة وجدت الدراسة أن المدارس أقل استخداماً لها مقارنة مع الكليات.

هدفت دراسة لويس (Lewis, 1997)، إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث مناطق تعليمية، ومن ثم اختبار هذه الإدارة من وجهة نظر أعضاء فرق الوظائف مثل المراقب، ومساعد المراقب، والمدير، والمعلم. استندت هذه الدراسة إلى المقابلات كأداة أساسية من أجل جمع البيانات بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمراقبة. وتوصلت الدراسة إلى أن المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة كانت مهمة بالنسبة لمعظم المشاركين في اتخاذ القرارات بوساطة الفرق، مع وجود بعض التحفظات حول استخدام إدارة الجودة الشاملة في التدريس لأن معظم اهتماماتهم تركزت على الحوافز وسياسة التطبيق وليس على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة نفسها.

هدفت دراسة فورد (Ford, 1998)، إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس، ولمدة ثلاث سنوات. وتوصلت الدراسة إلى أن المواقف والاعتقادات التي ارتبطت بالعلاقة بين قيادة وموظفي المنطقة التعليمية المستقلة، إنما تشكل أساس تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة،خصوصاً عندما تستهدف هذه المبادئ عمليات اتخاذ القرار وحل المشاكل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت دراسة شب (Shipe, 1998) إلى دراسة حالة عن إدارة الجودة الشاملة في منطقة تعليمية واحدة، من حيث ظروف المنطقة قبل تطبيق الجودة الشاملة، وكيفية اختيار إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها وتدريب العاملين على تطبيقها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مواضيع إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالمدارس، والخطة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، وتخطيط وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت كذلك إلى وجود ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ونظرية الدافع لأبراهام ماسلو، وأن الظروف الصحية للأشخاص والمنطقة التعليمية إنما تؤثر على بعضها البعض.

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 أخرى فرعية يتعلق كل منها بأحد مكونات نموذج إيستون، الذي يشمل خمسة مكونات: البيئة، المدخلات النظام السياسي، المخرجات، التغذية الراجعة، وشمل توزيع الاستبانة (٦٠) 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(٣٣) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

مدخلات البيئة الخارجية والتي تتمثل في الدعم والمطالبة، كان لها الاثر البالغ في تحفيز رئيس المؤسسة لتطبيق 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 (٥٠%) 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 لين (Lin, 1999) إلى معرفة إدراكات وممارسات موظفي الكليات في تايوان، حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم، وإلى أي مدى يستخدمون استراتيجيات إدارة الجودة، وتكونت العينة من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٢٠٠) من مديري الكليات، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع المعلومات تكونت من ستة أسئلة رئيسة، ولم يشتمل البحث على أسئلة مفتوحة، نظراً لأنها قد تكون صعبة على المستجيب للإجابة عنها، تحتاج إلى وقت طويل وكذلك قد يجد الباحث صعوبة في تقويمها.

ووجد أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية تساعد على ذلك، كما وجد أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد على عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات، وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة أخرى أجراها زاجورسكي (Zagorozki) سنة (١٩٩٤م)، فإن هناك فروقاً واضحة بين الثقافة الغربية والشرقية وفلسفتها مما يكون له أثر على استجابات المسؤولين في الكليات وقد بدا ذلك أكثر وضوحاً على أنماط الإدارة والاتصال المتبعة عند أفراد العينة.

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 مالكولم 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 مبدئتين، وعلى أساس هذه الدراسة تم بناء أداة الدراسة وقد تم تحليل الدراسة بناء على معايير بالدرج 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.

أن المؤسسات 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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا). وتم بناء أداة البحث بناء على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية ووزعت الأداة على (٨) من الإداريين (٨) من أعضاء هيئة التدريس في (٢٩) كلية في كارولينا للإطلاع عليها ومراجعتها، بعدها تم توزيع الأداة على (٤٦٤) فرداً وتم استرجاع (٣٦٨) استبانه .

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، وضياع الكثير من الوقت، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

هدفت دراسة كولنينسكي (Kolcincki, 2000) إلى تحديد مدى النجاح والفشل في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في عامي (١٩٩١، ١٩٩٦م)، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مؤسسةً تعليميةً. و وجد أن عدداً من المؤسسات التي تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة قد زاد ما بين عامي (١٩٩١م، ١٩٩٦م) إلى (١٥٥) مؤسسة، إضافة إلى ذلك وجد الباحث أيضاً أن :

٧٤% من هذه المؤسسات التي تم زيارتها في عام ١٩٩١ ما زالت تطبق الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها.

٨٦% من هذه المؤسسات تشجع على إتباع أسس الجودة الشاملة، في عملياتها الإدارية وخدماتها.

٩٣% من هذه المؤسسات أكدت أنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة.

٦٥% من المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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.

هدفت دراسة هيرناندیز (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 (١٤) مدرسة تضم ما يقارب (١٣٠٠٠) طالباً. 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 المبحوثين 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.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة يلاحظ أن بعض الدراسات تركز على ضبط الجودة في مؤسسات التعليم، والمحاور الأكاديمية التي يمكن من خلالها ضبط نوعية التعليم، كما أن بعض الدراسات تعمل على تطوير التعليم الجامعي، باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، وتركز على استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وعلى الجهود المشتركة للعاملين في المؤسسات التعليمية، كما تتطرق بعض الدراسات إلى نوع الاستراتيجية المستخدمة في إنجاز إدارة الجودة الشاملة، وتقترح بعض الدراسات إدارة الجودة الجزئية المؤدية إلى التغيير التنظيمي في مجال الخدمات والإدارة، وتبحث في أساليب القيادة للمؤسسات التعليمية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة فريدريك وسكوت وكينيث (Fredric & Scott & Kenneth, 1995) التي أظهرت أن معظم الإداريين بالمؤسسة التعليمية لديهم وعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما اتفقت مع دراسة (محمد، ١٩٩٨) التي أظهرت وجود استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الأساسي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والبشرية والبيئية لزيادة الإنتاجية في تلك المرحلة. كما اتفقت مع دراسة (البطي، ٢٠٠٠) والتي بينت أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي. واختلفت مع دراسة (الكيومي، ٢٠٠٢م) التي أظهرت إن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة) على معظم مجالات الدراسة.

ويلاحظ أيضاً خصوصية الدراسة الحالية حيث إنها تطرقت لمستوى وعي واستعداد الإدارة الوسطى؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تناولها للقياديين في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، كما تضمن عرضاً لأداة الدراسة، ودلالات صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

منهجية الدراسة :

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدب النظري المتعلق بالجودة الشاملة وأبعادها، والدراسات السابقة، إضافة إلى تطوير استبانه لتحقيق أغراض هذه الدراسة، ومن ثم تحليلها ومناقشة نتائجها.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في المناطق التعليمية بالكويت والبالغ عددهم (٣٠٠) قائد وقائدة. واستبعد منهم (٦) قادة بسبب إحالتهم على التقاعد، والملحق (٩) يبين كتاب إحالتهم على التقاعد، ويبين الجدول (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (٢)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم

المنطقة التعليمية / القادة التربويين	الأحمدي	الجهراء	العاصمة	حولي	مبارك الكبير	الفروانية	المجموع
مـديـر	٣	٣	٣	٣	٣	٣	١٨
مـراقـب	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٦٠
رئيـس قسـم	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١١٤
موجه فني أول	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٠٢
المجمـوع	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩	٢٩٤

(وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط ، ٢٠٠٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تم مسح مجتمع الدراسة بالكامل، ووزعت الاستبانات على أفراد المجتمع، فاسترد منها (٢٧٦) استبانة بما نسبته (٩٢%) من حجم المجتمع، واستبعدت (١٨) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٥٨) استبانة ، مشكلة بذلك ما نسبته (٨٦%) من مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول (٣) التوزيع الديمغرافي لمجتمع الدراسة حيث تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية، وفقاً لمتغيرات الدراسة؛ المنطقة التعليمية، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي.

جدول (٣)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المنطقة التعليمية	العاصمة	٤٥	%١٧,٤
	حولي	٤٦	%١٧,٨
	الفروانية	٣٩	%١٥,١
	مبارك الكبير	٤٣	%١٦,٧
	الأحمدي	٤٢	%١٦,٣
	الجهراء	٤٣	%١٦,٧
الجنس	ذكر	١٣٤	%٥١,٩
	أنثى	١٢٤	%٤٨,١
المسمى الوظيفي	مدير	١٨	%٧
	مراقب	٥٨	%٢٢,٥
	رئيس قسم	٩٧	%٣٧,٦
	موجه فني أول	٨٥	%٣٢,٩
المؤهل العلمي	دبلوم	٧٣	%٢٨,٣
	بكالوريوس	١٦٣	%٦٣,٢
	ماجستير	٢٢	%٨,٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاطلاع على الأدوات المستخدمة في كل من؛ دراسة الشلول (٢٠٠٣)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦)، ودراسة الهيشان (٢٠٠٤)، وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة الكويتية، وتشتمل أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: خاص بالفقرات التي تقيس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت. وهذا الجزء مكون عن (١٠) فقرات اختيار من متعدد، بحيث تكون إحدى الإجابات دالة على مستوى الوعي، ويقاس بالدرجة الكلية للفقرات، وبالاعتماد على نسبة إجابة القادة التربويين على أسئلة الأداة في معرفة مستوى الوعي، وضمن المستويات الثلاثة (أكثر من ٨٠%: مرتفع، من ٦٠%-٨٠%: متوسط، أقل من ٦٠%: منخفض).

أما الجزء الثاني: خاص بالفقرات التي تقيس درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي (القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، إدارة الموارد البشرية والمادية، نظام إدارة المعلومات، البيئة التنظيمية، الرقابة والتقويم)، مستخدماً مقياس (ليكرت Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي:

(الاستعداد بدرجة كبيرة جداً) ويمثل (٥ درجات)

(الاستعداد بدرجة كبيرة) ويمثـل (٤ درجات)

(الاستعداد بدرجة متوسطة) ويمثل (٣ درجات)

(الاستعداد بدرجة قليلة) ويمثل (٢ درجة)

(الاستعداد بدرجة قليلة جدا) ويمثل (١ درجة)

وزعت فقرات الاستبانة (٣٦) لتشمل مجالات الاستعداد لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، وذلك على النحو التالي: (أنظر الملحق: ٢)

الفقرات من (١ - ٦) وتقيس مجال (القيادة الإدارية).

الفقرات من (٧ - ١٢) وتقيس مجال (الهيكل التنظيمي).

الفقرات من (١٣ - ١٨) وتقيس مجال (إدارة الموارد البشرية والمادية).

الفقرات من (١٩ - ٢٤) وتقيس مجال (نظم إدارة المعلومات).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرات من (٢٥ - ٣٠) وتقيس مجال (البيئة التنظيمية).

الفقرات من (٣١ - ٣٦) وتقيس مجال (الرقابة والتقويم).

مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، تعتمد على المعيار التالي لتفسير البيانات، حيث قسم العيار إلى ثلاث فئات متساوية، (٣,٦٨-٥) مرتفع، (٢,٣٤-٣,٦٧) متوسط، (١-٢,٣٣) منخفض.

صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين التربويين من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، والجامعة الأردنية، وجامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية، إذ بلغ عددهم (١٤) محكماً، وذلك للتأكد من مدى وضوح فقرات الأداة، وانتمائها للمجال الذي وضعت ضمنه، واحتسب معامل الاتفاق بين المحكمين على فقرات الاستبانة، حيث بلغ (٨٥%)[١] (الملحق: ٣).

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٢٥٨) فرد، بالاعتماد على اختبار كرونباخ-الفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، ويبين الجدول (٤) نتائج الاختبار.

[١] معامل الاتفاق = (عدد الفقرات المتفق عليها / عدد الفقرات الكلي) × ١٠٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٤)

قيم معامل الفا-كرونباخ لكل مجال من مجالات الدراسة

المجال	كرونباخ الفا
القيادة الإدارية	٠,٩١
الهيكل التنظيمي	٠,٨٩
إدارة الموارد البشرية والمادية	٠,٨٩
نظام إدارة المعلومات	٠,٩٢
البيئة التنظيمية	٠,٩٣
الرقابة والتقويم	٠,٩٣

يلاحظ من الجدول (٤) أن معاملات الثبات لجميع مجالات الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة في البحوث والدراسات الإنسانية.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي :-

التكرارات والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثاني.

اختبار تحليل التباين الأحادي للإجابة عن السؤال الثالث فيما يتعلق بالمتغيرات؛ المنطقة التعليمية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، واختبار (ت) للعينات المستقلة للإجابة عن السؤال الثالث فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية، والجنس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج تساؤلات الدراسة، المتمثلة في معرفة مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت ودرجة استعدادهم لتطبيقها من وجهة نظرهم، وعلاقتها ببعض المتغيرات (المنطقة التعليمية، والجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارت والنسب المئوية لإجابات القادة التربويين لدرجة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة، ويظهر الجدول (٥) ذلك.

جدول (٥)

التكرارت والنسبة المئوية لإجابات القادة التربويين لمستوى وعيهم بإدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	الفقرة	الاجابة	تكرار الاجابة	النسبة المئوية (%)	مستوى الوعي
١	تعتبر الجودة الشاملة	أ- صرعة عابرة	٣	١,٢	مرتفع
		ب- كلمة رنانة	٩	٣,٥	
		ج- مدخلاً إدارياً حديثاً*	٢٣٧	٩١,٩	
		د- عبارة شائعة	٩	٣,٥	
٢	تعد إدارة الجودة الشاملة	أ- تقنية إدارية	٢٨	١٠,٩	متوسط
		ب- عملية إدارية	١٥	٥,٨	
		ج- أداة لتحقيق هدف	٤٤	١٧,١	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

		د- كل ما ذكر*	١٧١	٦٦,٣	
رقم الفقرة	الفقرة	الاجابة	تكرار الاجابة	النسبة المئوية (%)	مستوى الوعي
٣	يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول التزاماً من	أ- الإدارة العليا*	٢٠٤	٧٩,١	متوسط
		ب- الإدارة الوسطى	٣	١,٢	
		ج- الإدارة التنفيذية	٤٠	١٥,٥	
		د- المنتفعين	١١	٤,٣	
٤	يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مسؤولية	أ- المديرين	٥٤	٢٠,٩	متوسط
		ب- رؤساء الأقسام	١	٠,٤	
		ج- المرؤوسين	٣	١,٢	
		د- جميع من يعمل بالمنظمة*	٢٠٠	٧٧,٥	
٥	تعتمد إدارة الجودة الشاملة على	أ- تدارك الأخطاء قبل وقوعها*	٢١٣	٨٢,٦	مرتفع
		ب- معاقبة المتسببين في الخطأ	٢	٠,٨	
		ج- السرعة في معالجة الأخطاء قبل وقوعها	٣٠	١١,٦	
		د- التريث في معالجة الأخطاء	١٣	٥,٠	
٦	تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى	أ- الوصول إلى الجودة التامة	٦١	٢٣,٦	متوسط
		ب- السعي نحو الكمال	١٨	٧,٠	
		ج- تحسين الجودة باستمرار*	١٧٧	٦٨,٦	
		د- ابقاء الحال على ما هو عليه	٢	٠,٨	
٧	تعتمد الإدارة الناجحة للجودة الشاملة على	أ- وجود المدير الفعال	٨٢	٣١,٨	منخفض
		ب- وجود فرق العمل	٣٦	١٤,٠	
		ج- التزام العاملين بمبدأ العمل*	١٣٦	٥٢,٧	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

		د- أسلوب المحاولة والخطأ	٤	١,٦	
٨	تعد إدارة الجودة الشاملة هدفاً واقعياً	أ- للمنظمات التربوية الصغيرة	٤	١,٦	مرتفع
		ب- للمنظمات التربوية الكبيرة	٦	٢,٣	
		ج- للمنظمات التربوية المتوسطة	١	٠,٤	
		د- لجميع المنظمات التربوية*	٢٤٧	٩٥,٧	
٩	يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على	أ- كمية الجهد والوقت	٤٤	١٧,١	مرتفع
		ب- نوعية الجهد والوقت*	٢٠٨	٨٠,٦	
		ج- لا تحتاج إلى جهد ووقت	٣	١,٢	
		د- الوقت دون الجهد	٣	١,٢	
١٠	تتحقق نتائج إدارة الجودة الشاملة	أ- بعد مدة طويلة نسبياً من تطبيقها*	١٥٢	٥٨,٩	منخفض
		ب- فور تطبيقها	٣٨	١٤,٧	
		ج- لا تتحقق أبداً	٢	٠,٨	
		د- بعد مدة قليلة من تطبيقها	٦٦	٢٥,٦	
مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت (النسبة الكلية)				٧٥,٤	متوسط

(* الاجابة الدالة على الوعي بإدارة الجودة الشاملة)

يلاحظ من الجدول (٥)، أن مستوى وعي القادة التربويين على الفقرات (١، ٥، ٩، ٨) مرتفعاً، إذ بلغت نسبة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة (٩١,٩%، ٨٢,٦%، ٩٥,٧%، ٨٠,٦%) على التوالي. في حين كان مستوى وعيهم على الفقرات (٢، ٣، ٤، ٦) متوسطاً، إذ بلغت نسبة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة (٦٦,٣%، ٧٩,١%، ٧٧,٥%، ٦٨,٦%) على التوالي.

كما كان مستوى وعي القادة التربويين على الفقرتين (٧، ١٠) منخفضاً، إذ بلغت نسبة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة (٥٢,٧%، ٥٨,٩%) على التوالي. وبلغت النسبة الكلية لمستوى وعيهم بإدارة الجودة الشاملة (٧٥,٤%)، وبدرجة متوسطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

" ما درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر الجدول (٦) ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

رقم الجال	مجالات استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	الهيكل التنظيمي	٣,٥٤	٠,٧٧	١	متوسط
١	القيادة الإدارية	٣,٤٦	٠,٨١	٢	متوسط
٥	البيئة التنظيمية	٣,٤٥	٠,٨٧	٣	متوسط
٤	نظام إدارة المعلومات	٣,٢٦	٠,٨٣	٤	متوسط
٦	الرقابة والتقويم	٣,١٨	٠,٨٩	٥	متوسط
٣	إدارة الموارد البشرية والمادية	٣,٠٥	٠,٨٧	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٣٢	٠,٧٣	-	متوسط

يلاحظ من الجدول (٦) أن استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالاته وبشكل كلي كانت على درجة متوسطة من الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي ضمن المستوى (٢,٤٤-٣,٦٧)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي قد جاء بالرتبة الأولى وكان متوسط الآراء (٣,٥٤)، يليه في الرتبة القيادة الإدارية حيث بلغ متوسط الآراء (٣,٤٦)، يليه في الرتبة البيئة التنظيمية حيث بلغ متوسط الآراء (٣,٤٥)، يليه في الرتبة نظام إدارة المعلومات حيث بلغ متوسط الآراء (٣,٢٦)، يليه في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرتبة الرقابة والتقويم حيث بلغ متوسط الآراء (٣,١٨)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت إدارة الموارد البشرية والمادية حيث بلغ متوسط الآراء (٣,٠٥). كما بلغ المتوسط العام لاستعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (٣,٣٢).

وقد تم تحليل مجالات استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو الاتي:-

أولاً: مجال الهيكل التنظيمي

يظهر الجدول (٧) تحليل مجال الهيكل التنظيمي حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٩	يوضح هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي أدوار التقسيمات الإدارية.	٣,٦٦	٠,٩٧	١	متوسط
١٢	يربط هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي بين المواقع التنظيمية.	٣,٦٢	٠,٩٢	٢	متوسط
١١	يقوم هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي على التسلسل الهرمي.	٣,٦٠	٠,٩٤	٣	متوسط
٧	يعتمد الهيكل التنظيمي في المنطقة التعليمية على اللامركزية الإدارية.	٣,٥١	١,٠٢	٤	متوسط
٨	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية هيكلاً تنظيمياً يعمل على اختصار عملية الاتصال بين قمته وقاعدته.	٣,٤٤	٠,٩٨	٥	متوسط
١٠	يتسم هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي بالمرونة.	٣,٤٢	٠,٩٤	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٥٤	٠,٧٧	-	متوسط

يشير الجدول (٧) إلى أن جميع فقرات مجال الهيكل التنظيمي جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٦٦) للفقرة (٩) والمتعلقة " يوضح هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي أدوار التقسيمات الإدارية " في حده الأعلى و(٣,٤٢) للفقرة (١٠) والمتعلقة " يتسم هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي بالمرونة " في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال الهيكل التنظيمي قد بلغ (٣,٥٤) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال الهيكل التنظيمي.

ثانياً: مجال القيادة الإدارية

يظهر الجدول (٨) تحليل مجال القيادة الإدارية حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال القيادة الإدارية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية مبدأ تفويض السلطات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.	٣,٦٠	٠,٨٧	١	متوسط
١	تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.	٣,٥٧	٠,٩٠	٢	متوسط
٤	تدعم إدارة المنطقة التعليمية عمليات التطوير المستمر.	٣,٥٠	١,٠٣	٣	متوسط
٣	تحرص غدارة المنطقة التعليمية على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.	٣,٤١	١,٠٢	٤	متوسط
٥	تهتم إدارة المنطقة التعليمية بتشكيل فرق عمل لتفعيل العمل التعاوني.	٣,٣٨	٠,٩٤	٥	متوسط
٦	تحرص إدارة المنطقة التعليمية على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.	٣,٣١	١,٠٧	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٤٦	٠,٨١	-	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشير الجدول (٨) إلى أن جميع فقرات مجال القيادة الإدارية جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٦٠) للفقرة (٢) والمتعلقة " تعتمد إدارة المنطقة التعليمية مبدأ تفويض السلطات مع التأكيد على مبدأ المساءلة " في حده الأعلى و(٣,٣١) للفقرة (٦) والمتعلقة " تحرص إدارة المنطقة التعليمية على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين " في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال القيادة الإدارية قد بلغ (٣,٤٦) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال القيادة الإدارية.

ثالثاً: مجال البيئة التنظيمية

يظهر الجدول (٩) تحليل مجال البيئة التنظيمية حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال البيئة التنظيمية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٠	يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين بالمنطقة التعليمية.	٣,٦٧	١,٠٣	١	متوسط
٢٨	تعمل غدارة المنطقة التعليمية على إشاعة قيم أخلاقية ايجابية بين العاملين.	٣,٥٤	١,٠١	٢	متوسط
٢٩	يعتبر الشعور بالمسؤولية من قبل العاملين من سمات المناخ التنظيمي في المنطقة التعليمية.	٣,٥٣	١,٠١	٣	متوسط
٢٧	تعتبر مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والجودة أجزاء أساسية من ثقافة المناخ التنظيمي.	٣,٤٧	٠,٩٧	٤	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٦	تشجع إدارة المنطقة التعليمية على العمل بروح الفريق الواحد.	٣,٤٤	١,٠١	٥	متوسط
٢٥	يتوفر في إدارة المنطقة التعليمية مناخ تنظيمي قادر على تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.	٣,٠٨	١,٠٧	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٤٥	٠,٨٧	-	متوسط

يشير الجدول (٩) إلى أن جميع فقرات مجال البيئة التنظيمية جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٦٧) للفقرة (٣٠) والمتعلقة " يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين بالمنطقة التعليمية " في حده الأعلى و(٣,٠٨) للفقرة (٢٥) والمتعلقة " تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار " في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال البيئة التنظيمية قد بلغ (٣,٤٥) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال البيئة التنظيمية.

رابعاً: مجال نظام إدارة المعلومات

يظهر الجدول (١٠) تحليل مجال نظام إدارة المعلومات حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال نظام إدارة المعلومات مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٩	يتوفر لإدارة المنطقة التعليمية قاعدة بيانات يسهل استخدامها من قبل العاملين.	٣,٤٩	١,٠٣	١	متوسط
٢٣	تراعي إدارة المنطقة التعليمية عند وضع الخطط الإمكانيات المتاحة.	٣,٣٨	٠,٩٦	٢	متوسط
٢٤	يتم استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المنطقة التعليمية.	٣,٣٧	٠,٩٨	٣	متوسط
٢١	تتسم عمليات جمع البيانات عن بيئة العمل بالكفاءة.	٣,٢٢	٠,٩٨	٤	متوسط

تابع جدول (١٠)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٢	تقوم إدارة المنطقة التعليمية بتحديد مستويات التطوير على نحو مستمر لتحقيق الأهداف.	٣,١٨	٠,٩٨	٥	متوسط
٢٠	يتوفر في إدارة المنطقة التعليمية نظام للتغذية الراجعة يقدر رضا للمنتفعين من الخدمات التي تقدم لهم.	٢,٩١	١,٠١	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٢٦	٠,٨٣	-	متوسط

يشير الجدول (١٠) إلى أن جميع فقرات مجال نظام إدارة المعلومات جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٤٩) للفقرة (١٩) والمتعلقة " يتوفر لإدارة المنطقة التعليمية قاعدة بيانات يسهل استخدامها من قبل العاملين " في حده الأعلى و(٢,٩١) للفقرة (٢٠) والمتعلقة " يتوفر في إدارة المنطقة التعليمية نظام للتغذية الراجعة يقدر رضا للمنتفعين من الخدمات التي تقدم لهم" في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال نظام إدارة المعلومات قد بلغ (٣,٢٦) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال نظام إدارة المعلومات.

خامساً: مجال الرقابة والتقويم

يظهر الجدول (١١) تحليل مجال الرقابة والتقويم حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال الرقابة والتقويم مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٦	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية عملية التقويم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية.	٣,٤٢	١,٠٣	١	متوسط
٣٥	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية الموضوعية في عملية التقويم المستمر للعاملين.	٣,٣١	١,٠٦	٢	متوسط
٣١	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بمدى تحقيق الأهداف.	٣,٢١	٠,٩٧	٣	متوسط
٣٣	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على نظام رقابة متكامل.	٣,١٧	١,٠٨	٤	متوسط
٣٢	تقوم إدارة المنطقة التعليمية بمقارنة جودة خدماتها مع إدارات المناطق التعليمية الأخرى.	٣,٠٥	١,٠٨	٥	متوسط
٣٤	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية التقنيات الرقابية الحديثة.	٢,٩٢	١,٠١	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,١٨	٠,٨٩	-	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يشير الجدول (١١) إلى أن جميع فقرات مجال الرقابة والتقويم جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٤٢) للفقرة (٣٦) والمتعلقة " تستخدم إدارة المنطقة التعليمية عملية التقويم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية " في حده الأعلى و(٢,٩٢) للفقرة (٣٤) والمتعلقة " تستخدم إدارة المنطقة التعليمية التقنيات الرقابية الحديثة " في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال الرقابة والتقويم قد بلغ (٣,١٨) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال الرقابة والتقويم.

سادساً: مجال إدارة الموارد البشرية والمادية

كما يظهر الجدول (١٢) تحليل مجال إدارة الموارد البشرية والمادية حيث تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لمتوسط الإجابات.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات القادة التربويين على فقرات مجال إدارة الموارد البشرية والمادية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٥	يركز نظام تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء.	٣,٤٠	١,٠٥	١	متوسط
١٧	يتوفر جهاز مالي قادر على ضبط العمليات المالية.	٣,١٢	١,١١	٢	متوسط
١٤	تلبي البرامج التدريبية في المنطقة التعليمية الاحتياجات التدريبية للعاملين.	٣,١٠	٠,٩٩	٣	متوسط
١٨	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية في استقطاب وتعيين العاملين على مبدأ الموضوعية.	٣,٠٩	١,٠٤	٤	متوسط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٦	يتوفر في المنطقة التعليمية نظام لتقييم الروح المعنوية لدى العاملين.	٢,٨٠	١,١٥	٥	متوسط
١٣	تتسم سياسات التحفيز المادي في المنطقة التعليمية بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.	٢,٧٨	١,١٣	٦	متوسط
الدرجة الكلية		٣,٠٥	٠,٨٧	-	متوسط

يشير الجدول (١٢) إلى أن جميع فقرات مجال إدارة الموارد البشرية والمادية جاءت بالمراتب الوسطى وتراوح متوسط الآراء ما بين (٣,٤٠) للفقرة (١٥) والمتعلقة " يركز نظام تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء " في حده الأعلى و(٢,٧٨) للفقرة (١٣) والمتعلقة " تتسم سياسات التحفيز المادي في المنطقة التعليمية بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " في حده الأدنى، كما كان اتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة يميل لمستوى (متوسط) حول هذه الفقرات.

كما يبين الجدول أيضاً أن المتوسط العام لإجابات الأفراد نحو مجال إدارة الموارد البشرية والمادية قد بلغ (٣,٠٥) وبمستوى (متوسط)، هذا وقد كانت قيم الانحراف المعياري لإجابات أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً نسبياً على جميع الفقرات مما يشير إلى التفاوت في إجابات الأفراد نحو مجال إدارة الموارد البشرية والمادية.

نتائج السؤال الثالث: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة: (المنطقة التعليمية – الجنس – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي)

أولاً: المنطقة التعليمية

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥)، ويشير الجدول (١٣) إلى نتائج الاختبار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

مجالات الاستعداد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	٨,٥٠٤	٥	١,٧٠١	٢,٦٦٧	*٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	١٦٠,٦٧٩	٢٥٢	٠,٦٣٨		
	المجموع	١٦٩,١٨٣	٢٥٧			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	١٠,١٠١	٥	٢,٠٢٠	٣,٦٠١	*٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	١٤١,٣٧٤	٢٥٢	٠,٥٦١		
	المجموع	١٥١,٤٧٥	٢٥٧			
إدارة الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	١,٨٧٤	٥	٠,٣٧٥	٠,٤٩١	٠,٧٨٣
	داخل المجموعات	١٩٢,٣٤٥	٢٥٢	٠,٧٦٣		
	المجموع	١٩٤,٢٢٠	٢٥٧			
نظام إدارة المعلومات	بين المجموعات	٣,٩٥٨	٥	٠,٧٩٢	١,١٤٤	٠,٣٣٨
	داخل المجموعات	١٧٤,٣٦٩	٢٥٢	٠,٦٩٢		
	المجموع	١٧٨,٣٢٦	٢٥٧			
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	٣,٠٦٦	٥	٠,٦١٣	٠,٨١٣	٠,٥٤٢
	داخل المجموعات	١٩٠,١٦٦	٢٥٢	٠,٧٥٥		
	المجموع	١٩٣,٢٣٢	٢٥٧			
الرقابة والتقويم	بين المجموعات	١٣,٣٢١	٥	٢,٦٦٤	٣,٥٦٧	*٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	١٨٨,١٩٢	٢٥٢	٠,٧٤٧		
	المجموع	٢٠١,٥١٢	٢٥٧			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,٩٥٣	٥	٠,٥٩١	١,١١٣	٠,٣٥٤
	داخل المجموعات	١٣٣,٧٠٣	٢٥٢	٠,٥٣١		
	المجموع	١٣٦,٦٥٧	٢٥٧			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٣) أن قيم (ف) للمجالات؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، والرقابة والتقويم بلغت (٢,٦٦٧ ، ٣,٦٠١ ، ٣,٥٦٧) على التوالي بقيم احتمالية (٠,٠٢٣ ، ٠,٠٠٤ ، ٠,٠٠٤) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في هذه المجالات، في حين لم تصل المجالات الأخرى حد الدلالة الإحصائية.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً، ويبين الجدول (١٤) ذلك.

جدول (١٤)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

مجالات الاستعداد	المتوسطات	العاصمة (٣,٦٤)	حولي (٣,٦٥)	الفروانية (٣,٠٩)	مبارك الكبير (٣,٤٦)	الأحمدي (٣,٤٤)	الجهراء (٣,٤٣)
القيادة الإدارية	العاصمة (٣,٦٤)	-	٠,٠١ (١,٠٠٠)	*٠,٥٥ (٠,٠٢٢)	٠,١٨ (٠,٨٩٠)	٠,٢٠ (٠,٨٤٠)	٠,٢١ (٠,٨٣٠)
	حولي (٣,٦٥)		-	*٠,٥٦ (٠,٠١٨)	٠,١٩ (٠,٨٦٩)	٠,٢١ (٠,٨١٥)	٠,٢٢ (٠,٨٠٣)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	الفروانية (٣,٠٩)			-	٠,٣٧ (٠,٣٠٠)	٠,٣٥ (٠,٣٧٣)	٠,٣٤ (٠,٣٧٤)
	مبارك الكبير (٣,٤٦)				-	٠,٠٢ (١,٠٠٠)	٠,٠٣ (١,٠٠٠)
	الأحمدي (٣,٤٤)					-	٠,٠١ (١,٠٠٠)
	الجهراء (٣,٤٣)						-
الهيكل التنظيمي	المتوسطات	العاصمة (٣,٧٨)	حولي (٣,٧٣)	الفرواني ة (٣,١٦)	مبارك الكبير (٣,٥٥)	الأحمدي (٣,٥٠)	الجهراء (٣,٤٧)
	العاصمة (٣,٧٨)	-	٠,٠٥ (١,٠٠٠)	*٠,٦٢ (٠,٠٠٣)	٠,٢٢ (٠,٧٢٧)	٠,٢٧ (٠,٥٣١)	٠,٣١ (٠,٣٧٠)
	حولي (٣,٧٣)		-	*٠,٥٧ (٠,٠٠٧)	٠,١٨ (٠,٨٧٤)	٠,٢٣ (٠,٧١١)	٠,٢٧ (٠,٥٤٧)
	الفروانية (٣,١٦)			-	٠,٣٩ (٠,١٧٢)	٠,٣٤ (٠,٣١٧)	٠,٣٠ (٠,٤٥٠)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	مبارك الكبير (٣,٥٥)				-	٠,٠٥ (١,٠٠٠)	٠,٠٩ ٠,٩٩٤) (
	الأحمدي (٣,٥٠)					-	٠,٠٤ (١,٠٠٠) (
	الجهراء (٣,٤٣)						-

تابع جدول (١٤)

الرقابة والتقويم	المتوسطات	العاصمة (٣,٣١)	حولي (٣,١٣)	الفرواني ة (٣,٢٧)	مبارك الكبير (٣,٣٦)	الأحمدي (٣,٣١)	الجهراء (٢,٧٠)
	العاصمة (٣,٣١)	-	٠,١٧ ٠,٩٣١) (	٠,٠٣ (١,٠٠٠)	٠,٠٥ (١,٠٠٠)	٠,٠١ (١,٠٠٠)	*٠,٦١ ٠,٠١٤) (
	حولي (٣,١٣)		-	٠,١٤ ٠,٩٧٧) (	٠,٢٣ (٠,٨١٩)	٠,١٨ (٠,٩٢٦)	٠,٤٤ ٠,١٦٧) (
	الفروانية (٣,٢٧)			-	٠,٠٩ (٠,٩٩٨)	٠,٠٤ (١,٠٠٠)	*٠,٥٨ ٠,٠٣٤) (

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	مبارك الكبير (٣,٣٦)				-	٠,٠٥ (١,٠٠٠)	*٠,٦٦ (٠,٠٠٦)
	الأحمدي (٣,٣١)					-	*٠,٦٢ (٠,٠١٥)
	الجهراء (٢,٧٠)						-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يشير الجدول (١٤) إلى نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال القيادة الإدارية، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة حولي وبين الأفراد من منطقة الفروانية، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة حولي، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٥٥ ، ٠,٥٦) على التوالي.

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال الهيكل التنظيمي، أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة حولي وبين الأفراد من منطقة الفروانية، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة حولي، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٦٢ ، ٠,٥٧) على التوالي.

وأخيراً، تبين من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال الرقابة والتقويم، أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة الفراونية والأفراد من منطقة مبارك الكبير والأفراد من منطقة الأحمدي وبين الأفراد من منطقة الجهراء، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة الأفراد من منطقة العاصمة والأفراد من منطقة الفراونية والأفراد من منطقة مبارك الكبير والأفراد من منطقة الأحمدي، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٦١ ، ٠,٥٨ ، ٠,٦٦ ، ٠,٦٢) على التوالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: الجنس

تم استخدم اختبار (t-test for Tow Independent Sample) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس على مستوى الدلالــة الإحصـائيـة (α=٠,٠٥) ويشير الجدول (١٥) إلى نتائج الاختبار.

جدول (١٥)

نتائج اختبار (ت) لاستعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس

مجالات الاستعداد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)		
				ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	ذكر	٣,٤٧	٠,٧٦	٠,١٧١	٢٥٦	٠,٨٦٥
	أنثى	٣,٤٥	٠,٨٧			
الهيكل التنظيمي	ذكر	٣,٥٣	٠,٧٤	٠,٣٠٥	٢٥٦	٠,٧٦١
	أنثى	٣,٥٦	٠,٨٠			
إدارة الموارد البشرية والمالية	ذكر	٣,١٦	٠,٨٢	٢,١٣١	٢٥٦	*٠,٠٣٤
	أنثى	٢,٩٣	٠,٩١			
نظام إدارة المعلومات	ذكر	٣,٣٣	٠,٧٣	١,٣٩٢	٢٥٦	٠,١٦٥
	أنثى	٣,١٨	٠,٩٣			
البيئة التنظيمية	ذكر	٣,٥٠	٠,٧٩	٠,٩٥٦	٢٥٦	٠,٣٤٠
	أنثى	٣,٤٠	٠,٩٤			
الرقابة والتقويم	ذكر	٣,١٨	٠,٨٨	٠,٠٦١	٢٥٦	٠,٩٥١
	أنثى	٣,١٨	٠,٨٩			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلية	ذكر	٣,٣٦	٠,٦٧	٠,٨٦٥	٢٥٦	٠,٣٨٨
	أنثى	٣,٢٨	٠,٧٩			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٥) أن قيمة (ت) لمجال إدارة الموارد البشرية والمالية بلغت (٢,١٣١) بقيمة احتمالية (٠,٠٣٤)، وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية تعزى لمتغير الجنس في هذا المجال، ولصالح الذكور. في حين لم تصل المجالات الأخرى حد الدلالة الإحصائية.

ثالثاً: المسمى الوظيفي

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على مستوى الدلالة الإحصائية (α=٠,٠٥)، ويشير الجدول (١٦) إلى نتائج الاختبار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مجالات الاستعداد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	١٩,٦٧٧	٣	٦,٥٥٩	١١,١٤٣	*٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٩,٥٠٦	٢٥٤	٠,٥٨٩		
	المجموع	١٦٩,١٨٣	٢٥٧			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	١٠,٦٩٨	٣	٣,٥٦٦	٦,٤٣٤	*٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٤٠,٧٧٨	٢٥٤	٠,٥٥٤		
	المجموع	١٥١,٤٧٥	٢٥٧			
إدارة الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	١١,٧٩٣	٣	٣,٩٣١	٥,٤٧٣	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٢,٤٢٧	٢٥٤	٠,٧١٨		
	المجموع	١٩٤,٢٢٠	٢٥٧			
نظام إدارة المعلومات	بين المجموعات	٨,٤٨٠	٣	٢,٨٢٧	٤,٢٢٧	*٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	١٦٩,٨٤٦	٢٥٤	٠,٦٦٩		
	المجموع	١٧٨,٣٢٦	٢٥٧			
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	١٢,١٨١	٣	٤,٠٦٠	٥,٦٩٦	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨١,٠٥١	٢٥٤	٠,٧١٣		
	المجموع	١٩٣,٢٣٢	٢٥٧			
الرقابة والتقويم	بين المجموعات	١٢,٦٧٩	٣	٤,٢٢٦	٥,٦٨٥	*٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١٨٨,٨٣٤	٢٥٤	٠,٧٤٣		
	المجموع	٢٠١,٥١٢	٢٥٧			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١,٠٣٦	٣	٣,٦٧٩	٧,٤٣٨	٠,٠٠٠*
	داخل المجموعات	١٢٥,٦٢٠	٢٥٤	٠,٤٩٥		
	المجموع	١٣٦,٦٥٧	٢٥٧			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٦) أن قيم (ف) للمجالات؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية والمالية، ونظام إدارة المعلومات، والبيئة التنظيمية، والرقابة والتقويم، والدرجة الكلية بلغت (١١,١٤٣ ، ٦,٤٣٤ ، ٥,٤٧٣ ، ٤,٢٢٧ ، ٥,٦٩٦ ، ٥,٦٨٥ ، ٧,٤٣٨) على التوالي بقيم احتمالية (٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٦ ، ٠,٠٠١ ، ٠,٠٠١ ، ٠,٠٠٠) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على هذه المجالات الدالة إحصائياً، ويبين الجدول (١٧) ذلك.

جدول (١٧)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مجالات الاستعداد	المتوسطات	مدير (٤,١٦)	مراقب (٣,٦٥)	رئيس قسم (٣,١٧)	موجه فني أول (٣,٥١)
القيادة الإدارية	مدير (٤,١٦)	-	٠,٥١ (٠,٠٦١)	٩٩* (٠,٠٠٠)	٠,٦٥* (٠,٠٠٥)
	مراقب (٣,٦٥)		-	٠,٤٨* (٠,٠٠١)	٠,١٤ (٠,٦٩١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	رئيس قسم (٣,١٧)			-	*٠,٣٤ (٠,٠١٨)
	موجه فني أول (٣,٥١)				-
الهيكل التنظيمي	المتوسطات	مدير (٤,٠٣)	مراقب (٣,٦٣)	رئيس قسم (٣,٣١)	موجه فني أول (٣,٦٤)
	مدير (٤,٠٣)	-	٠,٤٠ (٠,١٧٩))	*٠,٧١ (٠,٠٠١)	٠,٣٩ (٠,١٦٩)
	مراقب (٣,٦٣)		-	٠,٣١ (٠,٠٥٧)	٠,٠١ (١,٠٠٠)
	رئيس قسم (٣,٣١)			-	*٠,٣٢ (٠,٠١٩)
	موجه فني أول (٣,٦٤)				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع جدول (١٧)

إدارة الموارد البشرية والمادية	المتوسطات	مدير (٣,٧٠)	مراقب (٢,٩٤)	رئيس قسم (٢,٩٠)	موجه فني أول (٣,١٤)
	مدير (٣,٧٠)	-	*٠,٧٦ (٠,٠٠٤)	*٠,٨١ (٠,٠٠١)	*٠,٥٦ (٠,٠٤٩)
	مراقب (٢,٩٤)		-	٠,٠٤ (٠,٩٩٠)	٠,٢٠ (٠,٤٩٤)
	رئيس قسم (٢,٩٠)			-	٠,٢٥ (٠,٢٠٦)
	موجه فني أول (٣,١٤)				-
نظام إدارة المعلومات	المتوسطات	مدير (٣,٧٧)	مراقب (٣,٢٥)	رئيس قسم (٣,٠٩)	موجه فني أول (٣,٣٥)
	مدير (٣,٧٧)	-	٠,٥٢ (٠,٠٧٧)	*٠,٦٩ (٠,٠٠٥)	٠,٤٣ (٠,١٧٠)
	مراقب (٣,٢٥)		-	٠,١٦ (٠,٦٢٧)	٠,١٠ (٠,٩٠٤)
	رئيس قسم (٣,٠٩)			-	٠,٢٦ (٠,١٤٩)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	موجه فني أول (٣,٣٥)				-
البيئة التنظيمية	المتوسطات	مدير (٣,٩٤)	مراقب (٣,٤٥)	رئيس قسم (٣,٢١)	موجه فني أول (٣,٦١)
	مدير (٣,٩٤)	-	٠,٤٨ (٠,١٣٤)	*٠,٧٣ (٠,٠٠٤)	٠,٣٢ (٠,٤٢٩)
	مراقب (٣,٤٥)		-	٠,٢٤ (٠,٣١٩)	٠,١٦ (٠,٦٨٣)
	رئيس قسم (٣,٢١)			-	*٠,٤٠ (٠,٠٠٩)
	موجه فني أول (٣,٦١)				-
الرقابة والتقويم	المتوسطات	مدير (٣,٦٥)	مراقب (٢,٩٨)	رئيس قسم (٣,٠٢)	موجه فني أول (٣,٣٩)
	مدير (٣,٦٥)	-	*٠,٦٧ (٠,٠٢٠)	*٠,٦٣ (٠,٠٢٠)	٠,٢٦ (٠,٦٣٨)
	مراقب (٢,٩٨)		-	٠,٠٤ (٠,٩٩٤)	*٠,٤١ (٠,٠٣٠)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	رئيس قسم (٣,٠٢)			-	*٠,٣٧ (٠,٠٢٢)
	موجه فني أول (٣,٣٩)				-

تابع جدول (١٧)

الدرجة الكلية	المتوسطات	مدير (٣,٨٧)	مراقب (٣,٣٢)	رئيس قسم (٣,١٢)	موجه فني أول (٣,٤٤)
	مدير (٣,٨٧)	-	*٠,٥٦ (٠,٠١٦)	*٠,٧٦ (٠,٠٠٠)	٠,٤٤ (٠,٠٧٣)
	مراقب (٣,٣٢)		-	٠,٢٠ (٠,٣١٦)	٠,١٢ (٠,٧٣٦)
	رئيس قسم (٣,١٢)			-	*٠,٣٢ (٠,٠١٢)
	موجه فني أول (٣,٤٤)				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يشير الجدول (١٧) إلى نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال القيادة الإدارية، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير وبين كل من رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٩٩ ، ٠,٦٥) على التوالي. كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراقب ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المراقب، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٤٨). كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول ، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٣٤).

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال الهيكل التنظيمي، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٧١). كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول ، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٣٢).

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية والمالية، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير وبين كل من مراقب ورئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٧٦ ، ٠,٨١ ، ٠,٥٦) على التوالي.

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال نظام إدارة المعلومات، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٦٩).

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال البيئة التنظيمية، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٧٣). كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول ، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٤٠).

وبينت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال الرقابة والتقويم، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير وبين كل من مراقب ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٦٧ ، ٠,٦٣) على التوالي. كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المراقب وموجه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٤١). كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٣٧).

وأخيراً، تبين من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير وبين كل من مراقب ورئيس قسم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المدير، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٥٦ ، ٠,٧٦) على التوالي. كما لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رئيس قسم وموجه فني أول، وقد كانت هذه الفروق لصالح موجه فني أول، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٣٢).

رابعاً: المؤهل العلمي

استخـدم اختبـار تحليل التبايـن الأحـادي (One Way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الدلالة الإحصائيـة (α=٠,٠٥)، ويشير الجدول (١٨) إلى نتائج الاختبار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الاستعداد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
القيادة الإدارية	بين المجموعات	٤,٢٢٠	٢	٢,١١٠	٣,٢٦١	*٠,٠٤٠
	داخل المجموعات	١٦٤,٩٦٣	٢٥٥	٠,٦٤٧		
	المجموع	١٦٩,١٨٣	٢٥٧			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٣,٦٤١	٢	١,٨٢١	٣,١٤١	*٠,٠٤٥
	داخل المجموعات	١٤٧,٨٣٤	٢٥٥	٠,٥٨٠		
	المجموع	١٥١,٤٧٥	٢٥٧			
إدارة الموارد البشرية والمادية	بين المجموعات	٣,٠١٤	٢	١,٥٠٧	٢,٠١٠	٠,١٣٦
	داخل المجموعات	١٩١,٢٠٦	٢٥٥	٠,٧٥٠		
	المجموع	١٩٤,٢٢٠	٢٥٧			
نظام إدارة المعلومات	بين المجموعات	٢,٠٩٣	٢	١,٠٤٦	١,٥١٤	٠,٢٢٢
	داخل المجموعات	١٧٦,٢٣٣	٢٥٥	٠,٦٩١		
	المجموع	١٧٨,٣٢٦	٢٥٧			
البيئة التنظيمية	بين المجموعات	٠,٢٧٦	٢	٠,١٣٨	٠,١٨٢	٠,٨٣٣
	داخل المجموعات	١٩٢,٩٥٦	٢٥٥	٠,٧٥٧		
	المجموع	١٩٣,٢٣٢	٢٥٧			
الرقابة والتقويم	بين المجموعات	٢,١٦٠	٢	١,٠٨٠	١,٣٨٢	٠,٢٥٣
	داخل المجموعات	١٩٩,٣٥٢	٢٥٥	٠,٧٨٢		
	المجموع	٢٠١,٥١٢	٢٥٧			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,٣٦٠	٢	٠,٦٨٠	١,٢٨٢	٠,٢٧٩
	داخل المجموعات	١٣٥,٢٩٦	٢٥٥	٠,٥٣١		
	المجموع	١٣٦,٦٥٧	٢٥٧			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يلاحظ من الجدول (١٨) أن قيم (ف) للمجالين؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، بلغت (٣,٢٦١ ، ٣,١٤١) على التوالي بقيم احتمالية (٠,٠٤٠ ، ٠,٠٤٥) على التوالي، وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في هذين المجالين. في حين لم تصل المجالات الأخرى حد الدلالة الإحصائية.

ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على المجالات الدالة إحصائياً، ويبين الجدول (١٩) ذلك.

جدول (١٩)

نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مجالات الاستعداد	المتوسطات	دبلوم (٣,٦٣)	بكالوريوس (٣,٣٦)	ماجستير (٣,٦٤)
القيادة الإدارية	دبلوم (٣,٦٣)	-	*٠,٢٦ (٠,٠٢١)	٠,٠١ (٠,٩٥٦)
	بكالوريوس (٣,٣٦)		-	٠,٢٧ (٠,١٣٦)
	ماجستير (٣,٦٤)			
الهيكل التنظيمي	المتوسطات	دبلوم (٣,٦٨)	بكالوريوس (٣,٤٥)	ماجستير (٣,٧٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	دبلوم (٣,٦٨)	-	*٠,٢٣ (٠,٠٣٥)	٠,٠٧ (٠,٧٠٧)
	بكالوريوس (٣,٤٥)		-	٠,٣٠ (٠,٠٨٧)
	ماجستير (٣,٧٥)			-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)

يشير الجدول (١٩) إلى نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال القيادة الإدارية، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الحاصلين على الدبلوم والأفراد الحاصلين على البكالوريوس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأفراد الحاصلين على الدبلوم، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٢٦).

كما لوحظ من الجدول أن اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة قي مجال الهيكل التنظيمي، أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الحاصلين على الدبلوم والأفراد الحاصلين على البكالوريوس، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأفراد الحاصلين على الدبلوم، حيث بلغ فرق المتوسطات (٠,٢٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نص على

" ما مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت؟ "

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول (٥)، أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، إذ كانت إجابات القادة التربويين على الفقرات (١، ٥، ٩، ٨) تشير إلى وجود مستوى وعي "مرتفع" لديهم، وعلى الفقرات (٢، ٣، ٤، ٦) تشير إلى وجود مستوى وعي "متوسط" لديهم، وعلى الفقرتين (٧، ١٠) تشير إلى وجود مستوى وعي "منخفض" لديهم، كما كان مستوى الوعي كدرجة كلية "متوسط" إذ بلغت نسبة الوعي (٧٥,٤%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب انتشار مفهوم الجودة الشاملة في منظمات الأعمال الكويتية العامة والخاصة، كما أنه نال اهتمام الإداريين في هذه المنظمات، باعتباره الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، خصوصاً وأن الكويت من أمس الدول التي تحتاج إلى استثمار الوقت والموارد المتاحة بشكل فعال، من أجل اللحاق بمسيرة التطور التي حدثت في الدول المجاورة، وتأخر الكويت عنها بسبب ظروف الحرب القاسية التي فرضت عليها، هذه الظروف في مجملها إضافة إلى التطور التكنولوجي المتسارع، جعل الإداريين والتربويين يبحثون عن أفضل وأحدث سبل تحسين العمل والإنتاج والخدمة.

كما يفسر الباحث هذه النتيجة بزيادة قناعة وزارة التربية والتعليم بأهمية الإدارة التربوية لتحقيق جودة التعليم، وتمثل ذلك بعقد دورات خاصة بضبط جودة التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة، وإبتعاث مجموعة من المتدربين للمشاركة في دورة مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في الدول الأجنبية، واستكمال تزويد أقسام الإدارة بالوسائل التكنولوجية المعينة على تحسين العمل ، إضافة إلى اخضاع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بوزارة التربية إلى دورات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤-٢٠٠٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة فريدريك وسكوت وكينيث (Fredric & Scott & Kenneth, 1995) التي اظهرت أن معظم الإداريين بالمؤسسة التعليمية لديهم وعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نص على

" ما درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت؟"

أظهرت نتائج الدراسة في الجداول (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢)، أن درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت في جميع مجالات الاستعداد كان متوسطاً، وعلى مستوى جميع الفقرات إذ انحصر متوسط الدرجات ضمن المستوى (٢,٣٤ – ٣,٦٧)، وبلغ متوسط الدرجات الكلية لاستعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (٣,٣٢). كما شكل مجال الهيكل التنظيمي أعلى مستوى بالنسبة لمجالات الاستعداد الأخرى إذ بلغ متوسط الدرجات (٣,٥٤)، في حين شكل مجال إدارة الموارد البشرية والمادية أدنى مستوى بالنسبة لمجالات الاستعداد الأخرى إذ بلغ متوسط الدرجات (٣,٠٥). يفسر الباحث هذه النتيجة أن استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، نتيجة لمشاعر الخوف والقلق من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من الممكن أن تهدد مصالحهم أو حتى مواقعهم الوظيفية. فهم يريدون التغيير والوصول إلى الأفضل ولكن ليس على حسابهم. ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب مخاوف الإداريين والمدرسيين وإداركهم لفاعلية إدارة الجودة الشاملة إزاء تنفيذ التغيير في المؤسسات التربوية، وقد اهتمت العديد من الدراسات بمخاوف العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما لها إنعكاس مباشر على نجاح برامج الجودة كدراسة فورد (Ford, 1998). كما ان عدم وضوح مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة التربية والمتمثلة؛ بتحقيق رضا العاملين، وتنمية الشعور بالانتماء والولاء للوزارة، والعمل بروح الفريق، وخلق الثقة المتبادلة فيما بينهم، وتغيير سلوكياتهم تجاه مفهوم الجودة أدى إلى الوصول إلى هذه النتيجة (Thomas & Robert, 1994, P.241).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد،١٩٩٨) التي أظهرت وجود استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الأساسي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والبشرية والبيئية لزيادة الإنتاجية في تلك المرحلة. كما اتفقت جزئياً مع دراسة (البطي، ٢٠٠٠) والتي بينت أنه يمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي. واختلفت جزئياً مع دراسة (الكيومي، ٢٠٠٢م) التي أظهرت إن درجة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة (كبيرة) على جميع مجالات الدراسة، باستثناء مجال استخدام الطريقة العلمية، حيث جاءت (متوسطة) من وجهة نظر كل من الإداريين والمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة: (المنطقة التعليمية – الجنس – المسمى الوظيفي – المؤهل العلمي)"

أولاً: المنطقة التعليمية

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (١٣ ، ١٤)، 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 والتقويم تعزى للمنطقة التعليمية، وقد كانت الفروق في مجالي؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي لصالح منطقتي العاصمة وحولي، في حين كانت الفروق في مجال الرقابة والتقويم لصالح مناطق العاصمة والفروانية ومبارك الكبير والأحمدي.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن منطقتي العاصمة وحولى هي من المناطق التعليمية المركزية في دولة الكويت، إذ أنها تحظى برعاية الإدارة المركزية أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقافة ساكنيها، ومستواهم المعيشي، مما يجعل تطبيق الجودة الشاملة فيها حتمياً، في ظل الدعم والتطور المتسارع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: الجنس

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (١٥)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن درجة الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متقاربة بين الجنسين، في ظل وجود مستويات متقاربة من الخوف والقلق من تطبيق برامج الجودة. وهذه النتيجة تدل على ان القيادة الإدارية والتربوية لا تعتمد جودتها على نوعها ذكر أم أنثى، ولكنها تعتمد على عوامل أخرى فنية وإدارية تمارسها في المؤسسات التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Couch, 1999) والتي أظهرت أن الجنس والعرق عاملان غير مؤثرين في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الغانم، ٢٠٠٠).

ثالثاً: المسمى الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (١٦ ، ١٧)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت وفي جميع مجالات الاستعداد تعزى للمسمى الوظيفي، وقد كانت الفروق في مجالي؛ القيادة الإدارية، والرقابة والتقويم لصالح المديرين والمراقبين ورؤساء الأقسام، في حين كانت الفروق في مجالات؛ الهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والدرجة الكلية لصالح المديرين ورؤساء الأقسام. وأخيراً كانت الفروق في مجالي؛ إدارة الموارد البشرية والمادية، ونظم المعلومات الإدارية، والدرجة الكلية لصالح المديرين.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدراء والمراقبين ورؤساء الأقسام هم المعنيون بشكل مباشر في إنجاح تطبيق الجودة الشاملة، لاسيما أن نجاح برامج الجودة يعتمد على توفير دعم الإدارة العليا لهذه البرامج، إضافة إلى تعديل هذه البرامج وفقاً للواقع، الأمر الذي لا يتم من دون عمل فعال وقوي من قبل الإدارة الوسطى التي تعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا القائمة على وضع برامج الجودة والتخطيط لها والإدارة التنفيذية القائمة على تنفيذ برامج الجودة.

واتفقت هذه التيجة مع دراسة (الكيومي، ٢٠٠٢م) التي أظهرت أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية والتي تعزى لمتغير (المركز الوظيفي) على مستوى الأداء ككل كانت لصالح الإداريين مقارنة بالمعلمين، كما اتفقت مع نتائج دراسة (الشلول، ٢٠٠٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمسمى الوظيفي، واتفقت مع نتائج

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة (سكتاوي، ٢٠٠٤) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في المسمى الوظيفي لصالح المديرين، واتفقت مع نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٠٦) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الكويت تعزى للمسمى الوظيفي.

رابعاً: المؤهل العلمي

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدولين (١٨ ، ١٩)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت بمجالي؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأفراد الحاصلين على مؤهل الدبلوم، مقارنة بالحاصلين على درجة البكالوريوس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما قل المستوى التعليمي للفرد، كلما زاد مستوى قلقه وخوفه من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي سوف تضع متطلبات وشروط على العاملين تحقيقها من أجل قيامهم بأعمالهم، تحقيقاً لمبدأ الفاعلية في العمل.

واتفقت هذه التيجة مع دراسة (الكيومي، ٢٠٠٢) التي أظهرت أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية، والتي تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) كانت فقط في مجال (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقويم المستمر)، وأما مجال (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) فلم يكن دالاً إحصائيا، وكانت هناك فروق ما بين مستويات متغير (المؤهل الدراسي) لصالح حملة الدكتوراه على كافة المجالات، باستثناء مجال (صناعة واتخاذ القرار) حيث كانت لصالح البكالوريوس، كما اتفقت مع نتيجة دراسة (الهيشان، ٢٠٠٤) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:-

التأكيد على أهمية دور الأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، و وضع برامج الجودة وتنفيذها.

العمل على تأكيد حقوق ومصالح الأفراد أثناء تطبيق برامج 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 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.

العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية والمادية في المناطق التعليمية، بما يتوافق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، لاسيما من خلال تفعيل دورها بالتخطيط الاستراتيجي في هذه المناطق.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

المراجع العربية :

أبو زيتون، جمال عبد الله سلامة (٢٠٠٤)، اثر برنامج تدريبي في تنمية المهارات الدراسية والتحصيل ومفهوم الذات الأكاديمي لدى الطلبة ذوي صعوبات التعلم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان الأردن.

أيوب، على محمد (٢٠٠٠)، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

بدح، أحمد محمد (٢٠٠٣)، إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح للتطور الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

البطي، عبدالله بن محمد (٢٠٠٠)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، مجلة التوثيق التربوي، العدد (٤٢)،وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.

البكر، محمد عبد الله (٢٠٠١)، أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، المجلد ١٥، العدد ٦٠.

البيلاوي، حسن وطعيمه، رشدي وسليمان،سعيد والنقيب،عبد الرحمن وسعيد، محسن والبندري، محمد وعبدالباقي، مصطفى (٢٠٠٦)، الجودة الشاملة في التعليم، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر.

جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط٢، عمان: دار وائل للنشر.

الحمداني، موفق والجادري، عدنان وقنديلجي، عامر وبني هاني، عبدالرزاق وأبوزينة، فريد (٢٠٠٦)، أساليب البحث العلمي، ط١، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خضر،غازي محمد (٢٠٠٤)، درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة ،إمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خليل، أحمد والزهيري، إبراهيم (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية إمكان الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي الثامن، الإدارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: دار الفكر العربي.

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (٢٠٠١)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤)، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد ١٤، العدد ٤٩-٥٠.

دوهرتي، جفري (١٩٩٩)، تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة المركز العربي للتعريب والترجمه ، دمشق : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.

الرشدان، عبد الله وجعنيني، نعيم (٢٠٠٢)، المدخل إلى التربية والتعليم، ط٢، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (٢٠٠٢)، " إدارة الجودة الشاملة : أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن "، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ١٨ ، العدد٢.

سكتاوي، عبدالملك محمد (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدمها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

الشراح، يعقوب أحمد (٢٠٠٢)، التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الشلول، عبد الرحمن حمدان (٢٠٠٣)، اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

صبحي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٠)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

عابدين، محمود عباس (١٩٩٢)، " الجودة واقتصادياتها في التربية: دراسة نقدية "، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة ، المجلد السابع، المجلد السابع، الجزء (٤)، القاهرة.

عبد الجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠)، ضبط الجودة: مفهوم – المنهج الآليات والتطبيقات التربوية، مجلة التربية، السنة العاشرة، العدد ٣٣، دولة الكويت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العتيبي، نواف (٢٠٠٦)، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

العثمان، شهاب أحمد (٢٠٠٤)، نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة، ،مصر.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار وائل للنشر.

علوان، قاسم نايف (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو، ط ١، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير)، ط١، عمان: دار الشروق.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، ط١، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الغانم، عبد العزيز (٢٠٠٠)، ملامح الإدارة المدرسية المطورة لتحقيق الجودة الشاملة بدولة الكويت، المجلة التربوية، العدد (١٥)، كلية التربية بسوهاج.

القحطاني، سالم (١٩٩٣)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاعات الحكومية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٧٨)، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكندري، جاسم والراشد، حمد والراشد، صالح وعبدالمعطي، يوسف (١٩٩٥)، النظام التربوي في الكويت، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت.

كنعان، نواف (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، ط١، عمان: مكتبة دار الثقافة.

الكيلاني ، أنمار (١٩٩٨)، "التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية"، بحث منشور في "مؤتمر نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة " في الفترة من ١٢ - ١٣ مايو ١٩٩٨، كلية التربية، جامعة حلوان.

الكيومي، عبدالله عيسى (٢٠٠٢)، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اللوزي، موسى (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد، عبدالخالق فؤاد (١٩٩٨)، تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الأساسي، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

المديريس، عبد الرحمن (١٤٢٤هـ)، ندوة إدارة الجودة الشاملة، الإحساء، السعودية.

مركز البحوث التربوية والمناهج (١٩٩٩)، دراسة حول التطوير والإصلاح التربوي، مجلة التربية، السنة التاسعة، العدد ٣١.

مركز البحوث التربوية والمناهج (١٩٩٧)، السياسات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت بين الواقع والمستقبل، دولة الكويت : وزارة التربية.

مركز البحوث والدراسات الكويتية (٢٠٠٢)، تاريخ التعليم في دولة الكويت " دراسة توثيقية"، ط١، المجلد الرابع، جامعة الكويت.

معهد الإدارة، لندن (١٩٩٩)، إدارة العمليات والجودة، ترجمة مكتبة جرير، ط١، الرياض: السعودية.

ناصر، ابراهيم (٢٠٠١)، أسس التربية، ط٦، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع.

النبهاني، مريم، (٢٠٠١)، تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط، سلطنة عمان.

نوفل، عصام الدين والهنري، خديجة (٢٠٠١)، مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل بالكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج، الكويت : وزارة التربية.

الهيشان، محمود سليم (٢٠٠٤)، 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 (١٩٩٩)، واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها، قسم الدراسات المستقبلية بوزارة التربية في دولة الكويت.

وزارة التربية والتعليم، إدارة البحوث التربوية (٢٠٠٠)، ضبط جودة التعليم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية في دولة الكويت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وزارة التربية والتعليم، إدارة التخطيط (٢٠٠٤)، حصر القوى العاملة بديوان عام الوزارة وإدارات المناطق التعليمية للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٣)، قطاع التخطيط والمعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت.

وزارة التربية والتعليم، إدارة التطوير والتنمية (٢٠٠٤ – ٢٠٠٥) ،دورة إدارة الجودة الشاملة، خطة التدريب الإداري للعام الدراسي (٢٠٠٤ – ٢٠٠٥) ، دولة الكويت: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم، إدارة العلاقات العامة والإعلام العربي (٢٠٠٦)، وزارة التربية ومسيرة التعليم في دولة الكويت، دولة الكويت: وزارة التربية والتعليم.

وزارة التربية والتعليم، إدارة القياس والتقويم (٢٠٠٠)، التعريف بإدارة القياس والتقويم النشأة والإنجاز من العام ١٩٩٣ إلى العام ١٩٩٩، قطاع البحوث التربوية و المناهج، دولة الكويت: وزارة التربية والتعليم.

ويليامز، ريتشارد (٢٠٠٤)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، ط١، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ياغي ، محمد (١٩٩٦)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: معهد الإدارة العامة.

اليونسكو، قسم السياسات التربوية والتخطيط (١٩٩٦)، المواد التدريبية في الإدارة التربوية على المستوى التعليمي، الرياض : مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية

Carey, Timothy Robert, (1998), Total Quality Management in Higher Education: Why it Works; Why it Does Not, Dissertation Abstracts International, A 95/01, p. 31.

Christ, Alex Michael, (1996). A Case Study on The Application of Demings Total Quality Management Principles in The Frottage Lakes Joint Vocational School District, Dissertation Abstracts International, A.57/03,p.938.

Christofferson, Marc Roy, (1997), Perception Regarding Total Quality Management in Iowa Community College and Public School Districts, Dissertation Abstracts International, A 57/08, p. 3333.

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.

Costin, H.I, (1994), Readings in Total Quality Management, Copyright by Har Court Brace and Company Sandi ago, New York.

Couch , Giene Jr., (1999), A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community College, Dissertation Abstracts International, A 60/05, p. 1433.

Drummond, Helge, (1992), The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About, London: Kogan.

Ford, Michael green. (1998). A Multi-site Case Study: Total Quality Management Within A Texas School District. Dissertation Abstracts International, A 59/04.p.1022, Oct.

Fredric Herbert, Scott Dellana and Kenneth Bass, (1995), " Total Quality Management in The Business School: The Faculty View Point". SAM Advanced Management Journal, Vol. 60, No.4,pp.20-22.

Goetch, David and Davis, Stanley. (1994). Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness, New Jersey: McMillan 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.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Higginson, Thomas and Waxler, Robert. P. (1994). Communication, Commitment and Corporate Culture: The Foundation for TOM and Reengineering, Industrial Management, Nov./ December.

Hoffher, Moran and Nadler, G (1994). Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger.

Huang, C. (1994). Assessing the Leadership Styles and Total Quality Leadership Behaviors of Presidents of Four-Year University of Collages that have Implemented the Principles of Total Quality Management Dissertation, The Ohio State University.

Huge, Ernest & Gerald, Vasity, (1992), Leading Culture Change: Developing Vision and Change Strategy A Manager Guide for 1990, London: Kogan.

Irvin, Andrew, H, (1995). Leadership Strategies for Implementation of Total Quality Management at Five Research Universities, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University USA.

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 .

Lewis, Michael Edward. (1997). Total Quality Management in Three School Districts: Beginning The Journey. Dissertation Abstracts International, A 57/12. p.5003, Jun.

Lin , Chingfu , (1999) , Perceptions and Practices of Taiwan Juniors College Cids Toward Total Quality Management. Dissertation Abstracts International, A 60/01.P.35.

Menley, Robert and Menley, John, (1996) " Sharing the Wealth: TQM Spreads from Business Education", Quality forgress, pp.51-55.

Rao, A. (1996). Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Rojer, Tunks, (1992). Fast Track to Quality, Mac Graw-Hill INC.

Shipe, Denise Antol. (1998). A Case Study About Total Quality Management in A School District: From Selection to Reflection. Dissertation Abstracts International, A 59/01.p.46, Jul.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Steven, Cohen & Ronald, Brand, (1996), The Strategic Management Process, 3rd ed. Austin Press, (Irwin), Home Wood.

Thomas, Peters, and Robert, Waterman, (1994). In Search of Excellence, India: Harper Collins Publisher.

Walters, G. (2001). Learning Disabilities Short Term Memory A Commentary. Issues in Education, 7 (1).

Xue, Zhiming, (1999), Effective Practices of Continuous Quality Improvement in United States College and Universities, Dissertation Abstracts International, A 59/07.p.2294.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (١)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور / المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها " ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانه والمكونة من جزأين: الجزء الأول عبارة عن (١٠) أسئلة اختيار من متعدد للتعرف على مستوى وعي المبحوثين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والجزء الثاني مكون من (٣٦) فقرة لقياس درجة استعداد المبحوثين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب مقياس متدرج مكون من (٥) استجابات كما يلي : (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة وإطلاع كبير، وما رأيناه منكم من دعم للطلبة الباحثين، فإن الباحث يأمل منكم قراءة الاستبانه، وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث:

مدى انتماء الفقرات لمجال الدراسة.

مدى سلامة الفقرات لغوياً.

أية اقتراحات ترونها مناسبة أو تعديل أو استبدال أو حذف لأية فقرة من فقرات الاستبانه .مثمناً ومقدراً جهودكم لخدمة أبنائكم الطلبة.

واقبلوا فائق الاحترام ،،،

الباحث

مشعل محمد الملهوف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً : مستوى الوعي :-

- اختر البديل المناسب من بين البدائل المتعددة التالية:

الفقرة	انتمائها للمجال		سلامتها اللغوية	
	منتمية	غير منتمية	سليمة	بحاجة إلى تعديل
١- الجودة الشاملة :				
أ- موضة عابرة.				
ب- كلمة رنانة.				
ج- مدخل إداري حديث.				
د- عبارة شائعة.				
٢- إدارة الجودة الشاملة :				
أ- تقنية إدارية.				
ب- عملية إدارية.				
ج- أداة لتحقيق هدف.				
د- جميع ما سبق.				
٣- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول التزاماً من :				
أ- الإدارة العليا.				
ب- الإدارة الوسطى.				
ج- الإدارة التنفيذية(الإجرائية).				
د- العملاء.				
٤- تطبيق إدارة الجودة الشاملة مسؤولية :				
أ- المدراء.				
ب- رؤساء الأقسام والمراقبين.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- العاملين أو المرؤوسين.				
د- جميع ما سبق.				
٥- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على:				
أ- تدارك الخطأ قبل وقوعه.				
ب- معاقبة المتسببين.				
ج-السرعة في معالجة الخطأ بعد حدوثه.				
د- جميع ما سبق.				

الفقرة	انتمائها للمجال		سلامتها اللغوية	
	منتمية	غير منتمية	سليمة	بحاجة إلى تعديل
٦- هدف إدارة الجودة الشاملة:				
أ- الوصول إلى الجودة التامة.				
ب- السعي نحو الكمال.				
ج- تحسين الجودة باستمرار.				
د- لا شيء مما سبق.				
٧- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على :				
أ- المدير الفعّال.				
ب- عمل الفريق (العمل الجماعي).				
ج- التزام العاملين أو المرؤوسين.				
د- المحاولة والخطأ.				
٨- إدارة الجودة الشاملة هدف واقعي:				
أ- للمنظمات الصغيرة.				
ب- للمنظمات الكبيرة .				
ج- للمنظمات المتوسطة .				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د- جميع ما سبق.				
٩- يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة:				
أ- القليل من الجهد والوقت.				
ب- الكثير من الجهد والوقت.				
ج- لا تحتاج إلى جهد ووقت.				
د- جميع ما سبق.				
١٠- تتحقق نتائج إدارة الجودة الشاملة :				
أ- بعد مدة معقولة من تطبيقها.				
ب- فور تطبيقها.				
ج- لا تتحقق أبداً.				
د- بعد مدة وجيزة من تطبيقها.				

ثانياً : درجة الاستعداد:-

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		سلامتها اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	سليمة	بحاجة إلى تعديل
مجال القيادة الإدارية :					
١-	تلتزم إدارة المنطقة بتقديم الخدمات والمخرجات ذات الجودة العالية .				
٢ -	تعتمد إدارة المنطقة مبدأ تفويض السلطات والصلاحيات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.				
٣-	تحرص إدارة المنطقة على مشاركة مجتمعها في صناعة القرار وإنجاز المهمات.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤-	تدعم إدارة المنطقة عمليات التطوير والتحسين المستمر وتهتم ببرامج التدريب وتطويرها.				
٥-	تهتم إدارة المنطقة بتشكيل فرق وحلقات عمل لتفعيل العمل الجماعي التعاوني المشترك.				
٦-	تحرص إدارة المنطقة على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.				
مجال الهيكل التنظيمي :					
٧-	يعتمد الهيكل التنظيمي في المنطقة على اللامركزية الإدارية في السلطة والأداء.				
٨-	تعتمد المنطقة هيكلاً تنظيمياً يعمل على قصر خطوط الاتصال بين قمته وقاعدته.				
٩-	يوضح هيكل المنطقة التنظيمي أدوار التقسيمات الإدارية والتنسيق فيما بينها.				
١٠-	يتسم هيكل المنطقة التنظيمي بالمرونة والبساطة.				
١١-	هيكل المنطقة التنظيمي قائم على التصميم العمودي				
١٢-	يربط هيكل المنطقة التنظيمي بين المواقع الوظيفية ومستوى الكفاءة والإتقان لدى العاملين.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		سلامتها اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	سليمة	بحاجة إلى تعديل
مجال إدارة الموارد البشرية والمادية :					
١٣-	تتسم سياسات التحفيز المادي في المنطقة بعدالتها وقدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العاملين، وتحقيق الرضا لديهم.				
١٤-	البرامج التدريبية في المنطقة تلبي الاحتياجات التدريبية للعاملين من حيث جودتها واستمراريتها.				
١٥-	يركزنظام تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.				
١٦-	يتوفر في المنطقة نظام لقياس الروح المعنوية للعاملين				
١٧-	يتوفر جهاز مالي ومحاسبي قادر على ضبط العمليات المالية وإعداد الميزانيات لترشيد الإنفاق والحد من إهدار الموارد المادية والبشرية.				
١٨-	تعتمد المنطقة في استقطاب وتعيين العاملين على مبادئ الموضوعية والعدالة والشفافية والجدارة.				
مجال نظام إدارة المعلومات :					
١٩-	يتوفر في المنطقة قاعدة معلوماتية يسهل استخدامها من قبل العاملين.				
٢٠-	يتوفر في المنطقة نظام للتغذية الراجعة يقيس رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدمها.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-٢١	تتسم عمليات جمع المعلومات والبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية بالكفاءة والفاعلية.				
-٢٢	تقوم المنطقة بتحديد مستويات التطوير على نحو مستمر وتضع الخطط طويلة المدى والبرامج التنفيذية لتحقيق أهدافها.				

الرقم	الفقرة	انتمائها للمجال		سلامتها اللغوية	
		منتمية	غير منتمية	سليمة	بحاجة إلى تعديل
-٢٣	تراعي المنطقة عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات والإمكانات المتاحة.				
-٢٤	يتم استخدام التقنيات الحديثة في المنطقة (الكمبيوتر، الإنترنت، البريد الإلكتروني، الفاكس،وغيرها).				
مجال البيئة التنظيمية :					
-٢٥	يتوفر في المنطقة مناخ تنظيمي قادر على تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، وقبول التغيير والتطوير.				
-٢٦	يقوم نظام العمل الجماعي وروح الفريق بعيداً عن العمل الفردي				
-٢٧	العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة، والجودة أجزاء أساسية من ثقافة المناخ التنظيمي وقيمه.				
-٢٨	تعمل المنطقة على إشاعة مفاهيم وقيم ومعتقدات تنظيمية بين العاملين مثل، (الصدق، الأمانة، الإخلاص، حسن التعامل).				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٩-	الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل العاملين من صفات المناخ التنظيمي في المنطقة.				
٣٠-	يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين بالمنطقة.				
مجال الرقابة والتقويم :					
٣١-	تعتمد المنطقة على نظام التغذية الراجعة لتزويد العاملين ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية، ومدى تحقيق الأهداف.				
٣٢-	يقوم نظام العمل في المنطقة على التحسين المستمر،ومقارنة جودة خدماتهامع المناطق التعليمية الأخرى.				
٣٣	تعتمد المنطقة على نظام رقابة متكامل يشتمل على الرقابة الوقائية والمستمرة والنهائية في آن واحد.				
٣٤-	يقوم نظام الرقابة على استخدام الأساليب الإحصائية والتقنيات الرقابية الحديثة.				
٣٥-	اعتماد النزاهة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة لعاملين في المنطقة.				
٣٦-	استخدام عملية التقويم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية.				

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* أية اقتراحات أخرى تجدونها مناسبة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٢)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

استبانة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها

إرشادات

الأخوة القادة التربويين

تحية طيبة وبعد

فيما يلي استبانة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها.

أرجو قراءة كل فقرة من فقراتها بتمعن، والحكم على درجة انطباق مضمونها على سلوكك القيادي، وذلك بوضع إشارة (×)أمام الإجابة التي تعبر عن مستوى وعيك ودرجة استعدادك على المقياس المبين .

علما بأن ما يؤخذ من معلومات سري ولغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث: مشعل محمد الملهوف

بيانات عامة :

1- المنطقة التعليمية : □ العاصمة □ حولي □ الفروانية □ مبارك الكبير □ الأحمدي □ الجهراء.

2- الجنس: □ ذكر □ أنثى

3- المسمى الوظيفي: □ مدير عام □ مدير□ مراقب □رئيس قسم □ موجه فني أول

4- المؤهل العلمي : □ دبلوم □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً : مستوى الوعي :-

1- تعتبر الجودة الشاملة :

أ- صرعة عابرة. ب- كلمة رنانة.

ج- مدخل إداري حديث. د- عبارة شائعة.

2- تعد إدارة الجودة الشاملة :

أ- تقنية إدارية. ب- عملية إدارية.

ج- أداة لتحقيق هدف. د- كل ما ذكر.

3- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول التزاماً من :

أ- الإدارة العليا. ب- الإدارة الوسطى.

ج- الإدارة التنفيذية. د- المنتفعين.

4- يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة مسؤولية:

أ- المديرين ب- رؤساء الأقسام .

ج- المرؤوسين. د- جميع من يعمل بالمنظمة.

5- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على:

أ- تدارك الأخطاء قبل وقوعها. ب- معاقبة المتسببين في الخطأ.

ج-السرعة في معالجة الأخطاء بعد حدوثها. د- التريث في معالجة الأخطاء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

أ- الوصول إلى الجودة التامة.

ب- السعي نحو الكمال.

ج- تحسين الجودة باستمرار.

د- إبقاء الحال على ما هو عليه.

7- تعتمد الإدارة الناجحة للجودة الشاملة على :

أ- وجود المدير الفعّال.

ب- وجود فرق العمل.

ج- التزام العاملين بمبادئ العمل.

د- أسلوب المحاولة والخطأ.

8- تعتبر إدارة الجودة الشاملة هدفاً واقعياً:

أ- للمنظمات التربوية الصغيرة.

ب- للمنظمات التربوية الكبيرة .

ج- للمنظمات التربوية المتوسطة .

د- لجميع المنظمات التربوية.

9- يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على:

أ- كمية الجهد والوقت.

ب- نوعية الجهد والوقت.

ج- لا تحتاج إلى جهد ووقت.

د- الوقت دون الجهد.

10- تتحقق نتائج إدارة الجودة الشاملة :

أ- بعد مدة طويلة نسبياً من تطبيقها.

ب- فور تطبيقها.

ج- لا تتحقق أبداً.

د- بعد مدة قليلة من تطبيقها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا: درجة الاستعداد:

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
-	**أولا: مجال القيادة الإدارية:**					
1	تلتزم إدارة المنطقة التعليمية بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية .					
2	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية مبدأ تفويض السلطات مع التأكيد على مبدأ المساءلة.					
3	تحرص إدارة المنطقة التعليمية على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.					
4	تدعم إدارة المنطقة التعليمية عمليات التطوير المستمر.					
5	تهتم إدارة المنطقة التعليمية بتشكيل فرق عمل لتفعيل العمل التعاوني.					
6	تحرص إدارة المنطقة التعليمية على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.					
-	**ثانيا: مجال الهيكل التنظيمي:**					
7	يعتمد الهيكل التنظيمي في المنطقة التعليمية على اللامركزية الإدارية.					
8	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية هيكلاً تنظيمياً يعمل على اختصار عملية الاتصال بين قمته وقاعدته.					
9	يوضح هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي أدوار التقسيمات الإدارية.					
10	يتسم هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي بالمرونة.					
11	يقوم هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي على التسلسل العمودي					
12	يربط هيكل المنطقة التعليمية التنظيمي بين المواقع الوظيفية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-	**ثالثا: مجال إدارة الموارد البشرية والمادية:**					
13	تتسم سياسات التحفيز المادي في المنطقة التعليمية بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.					
14	تلبي البرامج التدريبية في المنطقة التعليمية الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
15	يركز نظام تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء.					
16	يتوفر في المنطقة التعليمية نظام لتقييم الروح المعنوية لدى العاملين.					
17	يتوفر جهاز مالي قادر على ضبط العمليات المالية.					
18	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية في استقطاب وتعيين العاملين على مبدأ الموضوعية.					
	رابعا مجال نظام إدارة المعلومات:					
19	يتوفر لإدارة المنطقة التعليمية قاعدة بيانات يسهل استخدامها من قبل العاملين.					
20	يتوفر في إدارة المنطقة التعليمية نظام للتغذية الراجعة يقدّر رضا المنتفعين من الخدمات التي تقدم لهم.					
21	تتسم عمليات جمع البيانات عن بيئة العمل بالكفاءة .					
22	تقوم إدارة المنطقة التعليمية بتحديد مستويات التطوير على نحو مستمر لتحقيق الأهداف.					
23	تراعي إدارة المنطقة التعليمية عند وضع الخطط الإمكانيات المتاحة.					
24	يتم استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المنطقة التعليمية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-	**خامسا: مجال البيئة التنظيمية:**					
25	يتوفر في إدارة المنطقة التعليمية مناخ تنظيمي قادر على تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.					
26	تشجع إدارة المنطقة التعليمية على العمل بروح الفريق الواحد.					
27	تعتبر مفاهيم العمل والإنتاج والخدمة والجودة أجزاء أساسية من ثقافة المناخ التنظيمي .					
28	تعمل إدارة المنطقة التعليمية على إشاعة قيم أخلاقية ايجابية بين العاملين.					
29	يعتبر الشعور بالمسؤولية من قبل العاملين من سمات المناخ التنظيمي في المنطقة التعليمية.					
30.	يسود الإحساس بالطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين بالمنطقة التعليمية.					
-	**سادسا: : مجال الرقابة والتقويم:**					
31	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بمدى تحقيق الأهداف.					
32	تقوم إدارة المنطقة التعليمية بمقارنة جودة خدماتها مع إدارات المناطق التعليمية الأخرى.					
33	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية على نظام رقابة متكامل.					
34	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية التقنيات الرقابية الحديثة.					
35	تعتمد إدارة المنطقة التعليمية الموضوعية في عملية التقويم المستمرة للعاملين.					
36	تستخدم إدارة المنطقة التعليمية عملية التقويم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٣)

كتاب تسهيل مهمة من قبل جامعة عمان العربية للدراسات العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا
Amman Arab University For Graduate Studies
كلية الدراسات التربوية العليا

عطوفة الاستاذ الدكتور حمد الدعيج المحترم
المستشار الثقافي لملحقية دولة الكويت
عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

2006/3/22

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب مشعل محمد الملهوف، المسجل في برنامج الماجستير في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت ودرجة استعدادهم لتطبيقها" وتتضمن اجراءات الدراسة قيام الطالب بتوزيع استبانه على القياديين في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير، ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

العميد
أ.د. يعقوب ابو حلو

كلية الدراسات التربوية العليا
GRADUATE COLLEGE OF EDUCATIONAL STUDIES

عمان – المملكة الأردنية الهاشمية – هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) – فاكس ٥٥١٢١٠٥ (٩٦٢٦) – ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٤)

كتاب تسهل مهمة من قبل سفارة دولة الكويت بعمان

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة دولة الكويت
عمّان
المكتب الثقافي

EMBASSY OF
THE STATE OF KUWAIT
AMMAN
CULTURAL DIVISION

التاريخ : 23 صفـــر 1427هـ
الموافق : 23 مـــارس 2006م

بريد صادر
٢٠٠٦/١٠٨/٢٠
٣/١٠/٢

السيـد وكيـل وزارة التربيـــة والتعليـــم المحتـرم
وزارة التربيـة والتعليـــم

الموضـوع: تسهيـل مهمـة طالـب دراسـات عليـا
مشعـل محمـد الملهـوف

تحيـة طيبـة وبعـد،،،

يهديكم المكتب الثقافي الكويتي أطيب تحياته وأمنياته لكم بالخير واليمن والبركة.

للتفضـل بالإطـلاع والتكـرم بالإيعـاز لمـن يلـزم لاتخـاذ ما ترونـه مناسبـاً بالكتـاب المرفـق والمقـدم إلينـا من الطالـب مشعـل محمـد الملهـوف المقيـد لـدى جامعـة عمـان العربيـة للدراسـات العليـا في برنامـج الماجستيـر تخصـص الإدارة التربويـة والمرفـق طيـه كتـاب جامعـة عمـان العربيـة للدراسـات العليـا المتضمـن طلـب تسهيـل مهمـة الطالـب المذكـور أعـلاه ليتمكـن من توزيـع الإستبيـان على المـدراء في المناطـق التعليميـة وذلـك لاستكمـال الإجـراءات اللازمـة لإتمـام الرسالـة وإنهـاء متطلبـات الحصـول على درجـة الماجستيـر.

وتفضلـوا بقبـول فائـق الاحترام والتقديـر،،،

المستشـار الثقافـي
رئيـس المكتـب
د.حمد صالح الدعيج

هاتف: 5626637/8-6-962+ فاكس: 5659251-6-962+
ص.ب. (2107) عمان (11181) الأردن بريد إلكتروني: KCO_KU@yahoo.com
جبل عمان- شارع عز الدين المفتي (متفرع عن شارع زهران)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٥)

كتاب تسهل مهمة من قبل الوكيل المساعد للتعليم العام الكويتي

75/30/EA 0026699/05/15000

دولة الكويت

MINISTRY OF EDUCATION
Office Of Under Secretary

وزارة التربية
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref. :
Date :

المرجع : وت/وت/ ٣٢٧٥
التاريخ : ٢٠٠٦/٤/٢٣

السيد المحتـــرم / مديري عموم المناطق التعليمية

تحيـه طيبـه وبعـد ،،

الموضوع :تسهيـل مهمـه

بالاشارة الى كتاب سفارة دولة الكويت – عمان – المكتب الثقافي بشأن الطالب: مشعل محمد الملهوف المقيد في برنامج الماجستير تخصص الادارة التربوية ٠

يرغب بتطبيق إستبانه على المدراء بالمناطق التعليمية ٠

مع خالص التحيـــــة

الوكيل المساعد للتعليم العام

محمد جاسم البقوي

نسخه/الملف
badrieh

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٦)

كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

MINISTRY OF EDUCATION
AL-Jahra Education Area
General Manager Office

وزارة التربيـــة
الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية
مكتب المـديـر العـام

التاريخ: ٢٩ نوفمبر ٢٠٠٦

رقم: ١٨٤٣٠

السادة المحترمون/ - مدراء الإدارات بالمنطقة

- المراقبون ورؤساء الأقسام بإدارات المنطقة.

- الموجهون الأوائل والموجهات الأوليات للمواد الدراسية.

تحية طيبة وبعد:

بالإشارة إلى كتاب الوكيل المساعد للتعليم العام رقم ٣٢٧٥ بتاريخ ٢٠٠٦/٤/٢٣م.

نيرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب/مشعل محمد الملهوف/المسجل في برنامج الماجستير تخصص الإدارة التربوية

ذلك من خلال إجابتكم الشخصية على الاستبانة المعدة من قبله بخصوص البحث الذي يقوم بشأن رسالة الماجستير

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

٢٠٠٦/٦/١٩

علي محمد سيف البراك
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

وزارة التربية
منطقة الجهراء التعليمية

نسخة لكل من:
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام.
مكتب المدير العام.
إدارة الشؤون التعليمية.
لنسخة للملف في ٢٠٠٦/٦/١٩م.

مكتب المديـر العـام	إدارة الشئون التعليمية	إدارة الشئون الإدارية والمالية	إدارة الأنشطة التربوية
Tel : 4583309	Tel : 4583358	Tel : 4582206	Tel : 4584126
Fax : 4583350	Fax : 4583307	Fax : 4582207	Fax : 4584120

www.pe-jea@moe.edu.kw

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٧)

كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة حولي التعليمية بالإنابة

الادارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
قسم السكرتارية / شعبة الصادر
رقم ٨٦٨ ج
تاريخ ٢٠٠٦/٤/٢٩

السادة المحترمين / مدراء الإدارات والمراقبين

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب / **مشعل محمد الملهوف** المسجل في برنامج الماجستير تخصص الإدارة التربوية – جامعة عمان العربية للدراسات العليا وذلك بتطبيق استبانة .

شاكرين حسن تعاونكم

مع خالص التحية ،،،

مدير عام منطقة حولي التعليمية بالإنابة
مدير ادارة الشؤون الإدارية والفنية

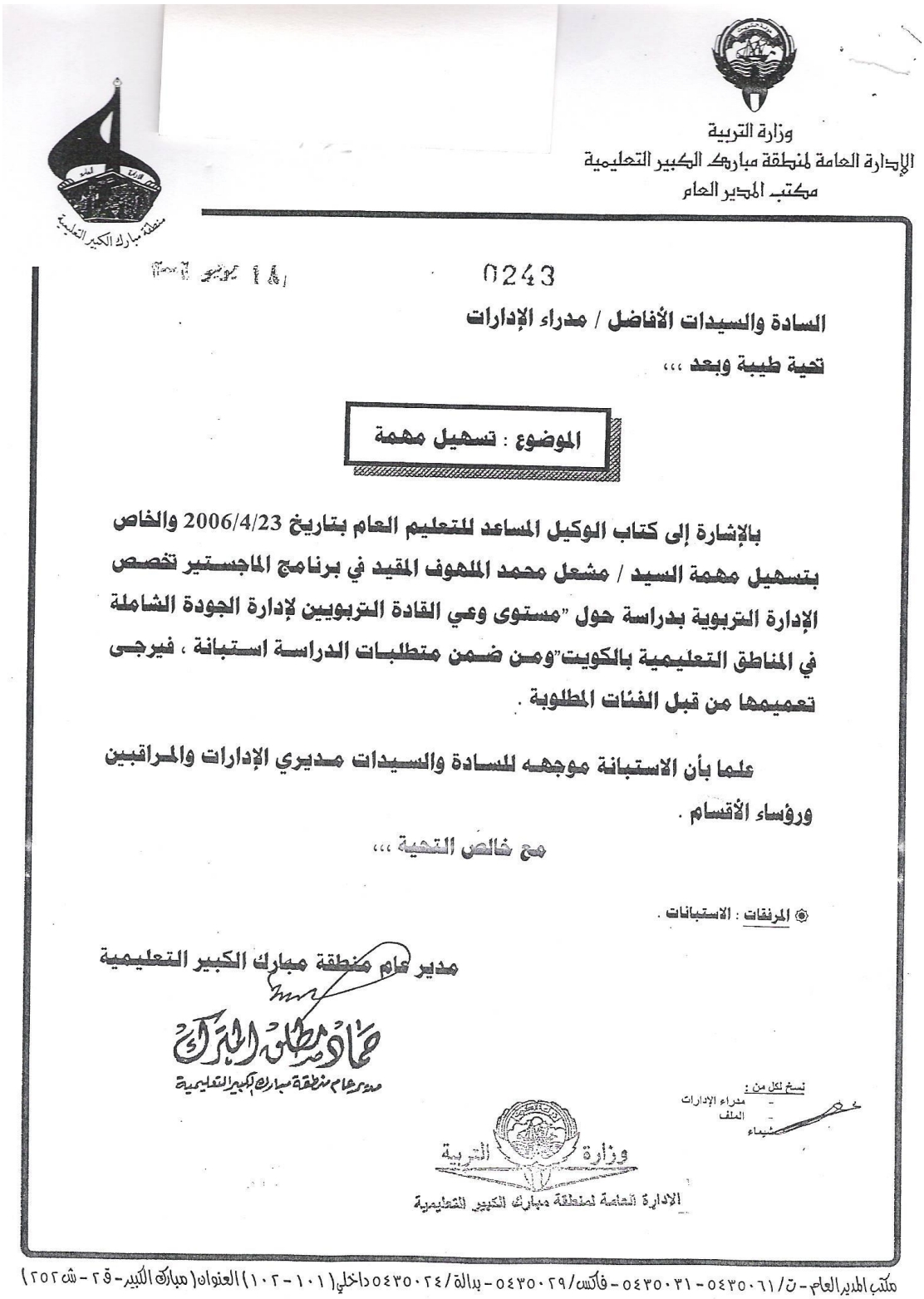
وزارة التربية
وزارة التربية
منطقة حولي التعليمية

تلفون : ٥٦٥٧٤٢١ – ٥٦٥٧٩٢١ – فاكس : ٥٦٥٧٦٢١ – ص.ب : ١١٣ حولي – الرمز البريدي 32001 الكويت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٨)

كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية
مكتب المدير العام

منطقة مبارك الكبير التعليمية

0243

السادة والسيدات الأفاضل / مدراء الإدارات

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

بالإشارة إلى كتاب الوكيل المساعد للتعليم العام بتاريخ 2006/4/23 والخاص بتسهيل مهمة السيد / مشعل محمد الملهوف المقيد في برنامج الماجستير تخصص الإدارة التربوية بدراسة حول "مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت"ومن ضمن متطلبات الدراسة استبانة ، فيرجى تعميمها من قبل الفئات المطلوبة .

علما بأن الاستبانة موجهه للسادة والسيدات مديري الإدارات والمراقبين ورؤساء الأقسام .

مع خالص التحية ،،،

المرفقات : الاستبانات .

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

حماد مطلق المطرك

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

نسخ لكل من :
- مدراء الإدارات
- الملف
شيماء

وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة مبارك الكبير التعليمية

مكتب المدير العام - ت/ ٠٥٤٣٥٠٦١ - ٠٥٤٣٥٠٣١ - فاكس/ ٠٥٤٣٥٠٢٩ - بدالة/ ٠٥٤٣٥٠٢٤ داخلي (١٠١ - ١٠٢) العنوان (مبارك الكبير - ق ٢ - ش ٢٥٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (٩)

كتاب تسهل مهمة من قبل مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

75 / 30 / EA0098064 / 06 / 5000

التاريخ: / / ٢٠٠

الرقم : و ت / ط ف ل /

وزارة التربيـــة
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب المديـر العـام

نشرة عامة

لجميع المدراء و المراقبين و رؤساء الأقسام

و الموجهين بالمنطقة التعليمية

الموضوع / تسهيل مهمة

بالإشـــارة إلى الكتاب المرسل من سفارة دولة الكويت – عمان / المكتب الثقافي يرجـــى تســـهيل مهـــمة الطـــالـــب : مشعـــل محمد الملـــهوف المـــقيد فـــي بـــرنامج الماجســـتير تخصـــص الإدارة الـــتربوية وذلـــك لتطـــبيق دراســـة ((حول مســـتوى وعي القـــادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة فـــي المناطـــق التعليمية بالكويت و درجة استعدادهم لتطبيقها)) .

مع خالص التحية..

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

وزارة التربية
منطقة الفروانية التعليمية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (١٠)

كتاب بشأن إحالة الموظفين العاملين بالوزارة الذين بلغت خدمتهم (٣٠) سنة إلى التقاعد

75/30/EA 0085676/06/10000

MINISTRY OF EDUCATION
OFFICE OF THE MINISTER

وزارة التربية
مكتب الوزير

DATE :

REF :

التاريخ : ٢٠٠٦/٦/٢١
الموافق :
الرقم : وت/وز

قرار وزاري (٢٧٣ / ٢٠٠٦)
بشأن إحالة الموظفين العاملين بالوزارة
الذين بلغت خدمتهم (٣٠) سنة إلى التقاعد .

بعد الإطلاع على :

- قانون ونظام الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٩م وتعديلاتهما .
- وعلى كتاب (ديوان الخدمة المدنية رقم م خ م / ٢٠٠٦/٢٥/٢٦٥ بتاريخ ٢٠٠٦/٣/٢٥ بشأن إحالة الموظفين الذين بلغت مدة خدمتهم (٣٠) سنة فأكثر في ٢٠٠٦/٤/١٥ للتقاعد .
- وعلى قرار مجلس الوزراء في جلسته رقم (٤١٢) بتاريخ باجتماعه رقم ٢٩ - ٢ / ٢٠٠٦ بتاريخ ٧ / ٥ / ٢٠٠٦ بشأن إحالة الموظفين الذين بلغت مدة خدمتهم (٣٠) سنة فأكثر للتقاعد .
- وبناء على ما تقتضيه مصلحة العمل .

قـــــرر

مادة (١)

يحال إلى التقاعد السادة أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية لمجموعـــات الوظائف العامـــة المساعدة والمعاونة العاملين بالمدارس والمعاهد ورياض الأطفال الذيـــن بلغت مـــدة خدمتهـــم (٣٠) سنة فأكثـــر في ٢٠٠٦/٤/١٥ اعتبـــارا من نهاية يوم ٢٠٠٦/٩/١ .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مادة (٢)

يحال إلى التقاعد السادة أعضاء الهيئتين التعليمية والإدارية لمجموعات الوظائف العامـــــة المساعـــدة والمعاونة بديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية والإدارات المختلفة الذين بلغت مدة خدمتهم (٣٠) سنة فأكثر في ١٥ / ٤ / ٢٠٠٦ وذلك اعتـبارا مـن نهايـة يـوم ٣١ / ٨ / ٢٠٠٦ ، مع حقهم بالتمتع برصيد إجازاتهم أو الحصول على المقابل النقدي لها .

مادة (٣)

على جهات الاختصاص العلم بهذا القرار والعمل على تنفيذه من تاريخ صدوره .

أ.د. عادل طالب الطبطبائـــــي

وزير التربية ووزير التعليم العالي

ص.ب. ٧ الصفاة ـ الرمز البريدى 13001 الكويت – تلفون : ٣ / ٤٨٣٩٤٥٢ ـ برقياً : تربية ـ كويت ـ فاكس : ٤٨٣٧٦٠١
P. O. BOX : 7 SAFAT - CODE NO.13001 KUWAIT TEL : 4839452 / 3 TELEGRAPH : EDUCATION - KUWAIT - FAX : 4837601

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق (١١)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الجامعة
د. عباس عبد مهدي	عمان العربية للدراسات العليا
د. عاطف مقابلة	عمان العربية للدراسات العليا
أ. د. أنمار الكيلاني	عمان العربية للدراسات العليا
د. عبد الرزاق يونس	الجامعة الأردنية
د. حسين محمد المومني	الجامعة الأردنية
أ. د. عمر الهمشري	الجامعة الأردنية
د. طلال مسعد	كلية التربية الأساسية
د. علي وطفة	جامعة الكويت
د. مطلق العنزي	جامعة الكويت
د. محمد المسيليم	جامعة الكويت
د. جاسم الحمدان	جامعة الكويت
د. عبد العزيز المحيلبي	جامعة الكويت
أ. د. زينب الجبر	جامعة الكويت
أ. د. أحمد البستان	جامعة الكويت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com