ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بين متطلبات التطبيق وإزالة العوائق

أ.بوفارس عبد الرحمان جامعة أدرار-الجزائر
أ.د غياث بوفلجة جامعة وهران2-الجزائر

الملخص:

يعتبر موضوع ثقافة الجودة من المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا من طرف الباحيثن والخبراء والسياسين عبر مختلف دول العالم، فقد سعت غالبية المؤسسات صناعية، تجارية وحتى الخدماتية من أجل تبني هذا المفهوم؛ لما له من الأثر البالغ في تطوير أساليب العمل وتحسين جودة المخرجات، لذا فقد هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى تحديد مفهوم ثقافة الجودة في التعليم، وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ بعرض مفصل لمتطلبات التطبيق والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تحول دون ذلك. من خلال التعرض بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي لموضوع ثقافة الجودة في التعليم أهم الدراسات التي تناولت تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وأبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها

مقدمـــــة:

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء التشغيلي والبيعي بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة ، التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات الصناعية والهيئات والمنظمات بشكل عام . أما في المجال التربوي فإن القائمين عليه يسعون من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدارس بما يتلاءم مع والمستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة[1] .

و"يعد التعليم أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تنمية المجتمعات في كافة المجالات وخاصةً التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وباعتبار أن الجودة تعد المتطلب الرئيس لعملية إصلاح التعليم، فقد حظيت عملية إصلاح التعليم من خلال آلية الجودة باهتمام كبير من قبل معظم دول العالم، حيث يطلق كثير من العلماء والمفكرين على العصر الحالي عصر الجودة باعتبارها أحدى الركائز الأساسية لإدارة مؤسسات المجتمع، بما فى ذلك المؤسسات التعليمية، مما يزيد من قدرة هذه المؤسسات على مسايرة المتغيرات الدولية، ومحاولة التكيف معها. ويمكن القول بأن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي تواجهه الأمم في العصر الحالي والمتوقع أن تواجهه خلال العقود القادمة. وحيث أن الاعتماد يعد المحصلة النهائية لعملية الجودة في المؤسسات التربوية فإن ذلك يتطلب إلمام العاملين في هذه المؤسسات بثقافة الجودة والاعتماد التربوي".[2]

تعد الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين في المجالات الصناعية والخدمية فقد اعتبرت الجودة إحدى الأولويات في اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما بعد أن تسطرت نجاحات عديدة للمنظمات على مستوى العالم بعد أن تبنّت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع والتي باتت اليوم إحدى الركائز الأساسية في تطبيق مبادرات الجودة والتي تبنتها المنظمات كمبادرات لحل مشكلات الجودة ولتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر ومن خلال تحسين أداء العمليات وإدارة أفضل للأفراد العاملين داخل المنظمة، إلا أن أكثر الدراسات تشير إلى فشل العديد من المنظمات في تطبيق مبادرات الجودة تلك والسبب

يعود في ذلك إلى ثقافة المنظمات بشكل عام وثقافة الجودة بشكل خاص والتي ينظر إليها على أنها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يجب أن تغير في عقلية كل المشاركين في المنظمة من اجل التوجه نحوتطبيق الأفكار المعاصرة التي تساهم في تطوير أداء المنظمات.[3]

لقد أصبح تحول المدرسة نحوالجودة ضرورة إستراتيجية تفرضها تحديات عصر المعلومات المتسم بالتغير السريع، الذي يتطلب من المدرسة تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الإدارية والتعليمية، من أجل أن تكون أكثر قدرة للاستجابة مع هذه المتغيرات، وردم الفجوة الأدائية والمعرفية لتحقيق احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدمتها ونظامها التعليمي.[4]

إن أهم وظائف النظام التعليمي الحديث: إعداد أفراد يمتلكون أدوات البحث عن المعرفة واشتقاقها من مصادرها وكيفية التعامل مع ما تحويه من معلومات وكيفية فهمها ونقدها من خلال ما يملكون من مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر والتعليم التعاوني والتفكير العلمي والقدرة على الإبداع والابتكار، ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه دول العالم النامي.[5]

وحسب الخالدي (2011) فإن: "المؤسسة التربوية هي أحوج المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة الجودة وجودة هذه الثقافة والعمل على تحقيقها في بيئتها من خلال خطط تشغيلية وتحويل الأهداف إلى إجراءات واقعية، بحيث لا يعيق تنوع مجالات العمل الإدارية والنوعية فيها، وتعدد مستوياتها وتشعب أقسامها؛ هذه المؤسسة من تبني سياسة ثقافة الجودة، بل على العكس عليها الاستفادة من البحوث والدراسات لتحديد الاحتياجات المهارية والمعرفية المختلفة، للسعي إلى رسم الخطط والعمل على تنفيذها، وتأهيل كوادرها، وكذلك مواءمة تلك الدراسات والبحوث وما توصلت إليه مع واقع التربية والتعليم، وبعدها يكون التقويم لرصد مواطن القوة لتعزيزها، وفرد مساحة واسعة أمامها، والمواطن الأقل قوة لتحسينها"[6].

يرى محمد حسين العجمي (2007)[7] أنه لا توجد وصفة جاهزة لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة على جميع المؤسسات التعليمية نظرا لتعدد وتنوع مداخل التطبيق، ويذكر عدة خطوات لتطبيق الجودة في مدارس التعليم الثانوي منها تحديد معايير الجودة مع الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة. تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها. تهيئة المؤسسة التعليمية وخلق المناخ الثقافي الملائم. تدريب وتدعيم كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية. المحافظة على التركيز والاستمرارية في تحسين الجودة أثناء عمليات التنفيذ . تقديم تغذية مرتدة عن الأداء. كما يرى أن من أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام: أن المدرسة ليست مصنعا بل مؤسسة جماهيرية شعبية يكثر المستفيدين منها فيصعب تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها كما يصعب تحديد معايير قياس مدى جودة تلك الخدمات، وكذلك فإن هيمنة التغير على الإدارة المدرسية وتعاقب المديرين على المدرسة الواحدة لا يتيح الفرصة أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمام المدير السابق أواللاحق له .

1- مفهوم ثقافة الجودة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أوزمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهوالتلميذ والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهورضي المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هونوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلي وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.[8]

يرى أهلرز2009 (Ehlers) أن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية السائد في أي منظمة،[9] وفي نفس السياق يعتقد سيد أحمد (2015) Syed.M.A أنه لفهم ثقافة الجودة يجب أولا فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، عن

طريق التحسين المستمر للعمليات، القيم التنظيمية، الطقوس والعادات، من أجل الوصول إلى مفهوم لثقافة الجودة وهو: نظام القيم التنظيمية الذي ينتج بيئة تفضي إلى التحسين المستمر للجودة.[10] أما بيري 1997 (Berry.G) فقد ركز على عامل القيادة من حيث كونه عنصرا لا غنى عنه في إطلاق واستمرارية ثقافة الجودة المنظمات، كما هوالحال بالمؤسسات التعليمية، فللقادة القدرة على اتخاذ القرارات حول تطوير ثقافة الجودة في مدارسهم، مع العلم نها تحتاج إلى فهم شامل الأسس النظرية إدارة الجودة في التعليم، كما أن له أيضا القدرة على الوصف الدقيق لكيفية جعل ثقافة الجودة قابلة للتطبيق في المدارس ومديريات التربية كما هوالحال في الولايات المتحدة الأمريكية.[11] في حين نجد أن كلا من رامداس وكروجر(2009) Ramdass.k & Kruger.D فقد ركزا على عنصر العمل الجماعي في مفهوم ثقافة الجودة، يعرفانها على أنها العمل الجماعي من أجل التحسين المستمر؛ وأن العمل الجماعي يسهم في خلق جومن الثقة والتعاون وتبادل الخبرات، وهوما يسمح بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بنجاح.[12] في حين يرى إنمارك (2000) Enemark.S أنه من الضرورة بمكان وجود بيئة تعليمية محفزة على تطبيق ثقافة الجودة والوصول إلى ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.[13]

يشير مفهوم ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى مجموعة من القيم والمعتقدات الاتجاهات الاستراتيجيات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، ويتم تلقينها لكل عضوجديد باعتبارها الاسلوب الأمثل للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية.

وتعرف ثقافة الجودة على أنها: " الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات".[14]

كما تعرف أيضا بأنها: " نشر الوعي الفردي والجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الترويج من نشرات، مقالات، اجتماعات وندوات"، كما يشير صبر وعبد المعطي إلى أن نشر ثقافة الجودة يعني نشر الوعي الفردي والجماعي لدى العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.[15]

يرى ميهاي أدريان فيلسيا (Mihai Adrian 2014 Vilcea) أنه يفهم من ثقافة الجودة أنها مجموعة من العناصر: القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتزام نحوالجودة، من خلال إعداد ثقافة تنظيمية من أجل التغيير المبني على أنشطة مختلفة: توليد المواقف والممارسات التنظيمية، وخلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل، بيئة تشاركية تضم جميع العاملين في المؤسسة، وتمكينهم من إدارة وباستمرار تحسين العمليات.[16]

أما هارفي (2004) Harvy.L فقد عرف ثقافة الجودة على أنها: " مجموعة من القيم التي توجه طرق إدخال التحسينات على ممارسات العمل اليومية والمخرجات الناتجة عن ذلك."[17]

وقد عرف دليل الجودة الصادر عن معهد الإدارة العامة بالرياض (1424هـ) ثقافة الجودة بأنها: "نظام من القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموعة من المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد".[18] أما الصواف وعلي إسماعيل فقد عرفا ثقافة الجودة بأنها: " هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية".[19]

وقد عرفها "جوران (Juran 1989) بقوله: أنها مجموعة من المعتقدات والقيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة والتي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية، وهي التي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، وتعد هذه القيم بمثابة المحركات والمحفزات التي توجه سلوك العاملين للإلتزام بالجودة."[20]

وفى ضوء التعريفات السابقة لثقافة الجودة يقترح هلال[21] تعريفا إجرائيا لمفهوم ثقافة الجودة بأنها: تتضمن الإلمام بمعارف وقيم ومعتقدات الجودة السائدة داخل المؤسسات التعليمية والتي تحدد سلوكيات وتصرفات وممارسات الأفراد داخل هذه المؤسسات بما يتفق وعملية التحسين المستمر. وبالتالي فإن ثقافة الجودة تتضمن ثلاثة مجالات رئيسة: معارف الجودة (المجال المعرفى)، القيم والمعتقدات (المجال الوجدانى)، السلوكيات والممارسات (المجال المهارى).

2- قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

تنبطق قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية من ثقافة المدرسة التي تخطها لبلوغ الأهداف التي سطرتها، وحسب دليل معهد الإدارة العامة (1424هـ)[22] فإن ثقافة الجودة لأي منظمة تتكون من:

- **قيم متعلقة بالجودة:**
- تدريب وتكوين جميع العاملين على ثقافة جودة التعليم
- مراجعة وتقويم العملية التعليمية من طرف الجميع كل حسب تخصصه
- مراجعة وتقويم العملية التعليمية من طرف الجميع كل حسب تخصصه
- تعزيز فرق العمل لتحسين العملية التعليمية
- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة في حل المشاكل من طرف جميع العاملين
- **قيم متعلقة بالنموالنجاح:**
- الالتزام الصارم بمعايير الأداء وتبليغ ذلك للعاملين في المدرسة
- الاستفادة القصوى من جميع الإمكانات المادية والبشرية للمدرسة
- تقدير متطلبات العملاء (التلاميذ، الأولياء المؤسسات) وتلبيتها.
- **قيم متعلقة بالأمان:**
- حماية التلاميذ والمدرسين بالمدرسة والعملاء والزائرين وبيئة العمل
- تدريب التلاميذ والعاملين على قواعد الأمن والوقاية من الحوادث بالمدرسة
- متابعة القواعد الخاصة بالأمان والوقاية من الحوادث الفجائية
- **قيم متعلقة بالرضا عن العمل:**
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التحفيز المادي والمعنوي
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كل حسب مجال عمله
- تعزيز الدافعية لدى جميع العاملين من أجل تحسين العمل التربوي
- **قيم متعلقة بالاتصال:**
- بناء فرق العمل والعمل في فريق
- الثقة المتبادلة بين هيئة التدريس والمشرفين على الإدارة المدرسية
- وضوح قنوات الاتصال والحوار الفعال من أجل إيجاد حلول المشاكل المطروحة
- تشجيع الإدارة على الإبداع في العمل التربوي
- الاقتناع باختلاف وجهات النظر في القضايا التعليمية المطروحة

وقد وحدد "هسكال وكوتر (Heskell et Koter 1992) ستة قيم لثقافة الجودة هي:[23]

- كلنا مركب واحد (المنظمة، المجهزون، الزبون).
- لا تقتصر ثقافة الجودة على الزبون فقط.
- الشفافية والإنفتاح جانب حيوي في الاتصالات.
- إتاحة المعلومة للجميع.
- التركيز على العمليات.
- الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

3- مقومات ثقافة الجودة:

[24]تعتمد ثقافة الجودة الشاملة على مقومات اساسية لابد من توفرها لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في:

- جودة المعلومات وتوفرها وحسن توظيفها والاستفادة منها بصورة فعالة.
- تشكيل مجلس الجودة وهدفه توزيع السلطات على أفراد مؤهلين؛ لأداء مسؤوليات محددة.
- المكافأة على النتائج المحققة عن طريق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
- الشعور بالأمان للعاملين في وظائفهم.
- العدالة في دفع المرتبات والأجور.
- شيوع مناخ من الوضوح والعدالة في المعاملة لأنها تضمن فاعلية العاملين.

4- متطلبات تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

"يتطلب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخليا أوخارجيا .وتعتبر ستة سيجما من أحدث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات والإحصاءات للتعرف على مواطن القصور في العمليات أوالمنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم، مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة. وهدف هذه التقنية

السعي إلى تحقيق دقة الالتزام بمواصفات الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات، وذلك بأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا تزيد عن أربعة عمليات. كما تعتمد هذه التقنية على العنصر البشري المتميز للوصول إلى تحسين الجودة والمحافظة عليها".[25]

ولتطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يرى العاجز ونشوان (2005)[26] أنها "بحاجة إلي إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية؛ كي تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وللوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية؛ لابد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدي المؤسسات التربوية.
- تنمية الموارد البشرية لدى المعلمين أوالمشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة علي ممارسة التقويم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق؛ لأجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهومن مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية".

يرى العدلوني[27] أن تطبيق نسق ثقافة الجودة في أي مؤسسة من المؤسسات يتطلب عدة أمور أساسية وهي:

- أن تتبنى قيادة المؤسسة هذا النسق التسييري الحديث في إدارة العمل وتوفر له جميع المستلزمات.
- أن يتم التخلي عن التقليدية والروتين في التفكير والممارسة وتشجيع الإبداع.
- أن يتحلى القائمون بالنفس الطويل والعمل الدؤوب والصبر على النتائج.
- أن يمتاز القائمون على العمل بعدم الخوف من التعبير بحثا عن الأفضل والأجود.
- أن يتم الاتفاق على منظومة المعايير القياسية التي ستعتمدها المؤسسة في أداء مهامها.
- أن تتوفر أدوات الضبط الإحصائي وعمل التحليلات اللازمة للعمل.

يرى الورثان[28] أنه لتطبيق ثقافة الجودة في القطاع التعليمي يستوجب توفر المتطلبات التالية:

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة
- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة
- استشعار أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة
- أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي
- استشعار أهمية بناء وتشكيل فرق العمل داخل القطاع التعليمي
- استشعار أهمية مبدأ التحفيز للعاملين داخل القطاع التعليمي
- التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي
- قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل القطاع التعليمي
- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة
- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي
- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المقنن
- دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا

وحسب دراسة آل مداوي (2007) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. تكونت عينة الدراسة من (30) مدير مدرسة، (82) وكيل مدرسة للمرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم؛ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد الإستبيان كأداة لجمع المعلومات. وبعد التحليل الإحصائي باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي تم التوصل إلى أن أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة: نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال وتخطيط الجودة. أما المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية هي: عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الإفتقار إلى وجود فرق عمل تسعى إلى تحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب التقويم وغياب التخطيط المستقبلي للجودة.[29]

وفي نفس السياق ترى أحلام حبتر (1428هـ)[30] أن تحديد المتطلبات الأساسية لدى المؤسسات التربوية أمر بالغ الأهمية حتى تستطيع تقبل ثقافة الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية لابد من تحديد تلك المتطلبات والتي نذكر من أهمها ما يلي :

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد :
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين والمشرفين وتطوير وتحديث المناهج
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء:
- أهمية التزام الإدارة العليا التعليمية بتطبيق ثقافة الجودة :

ويتمثل التزام الإدارة العليا للمنظمة بأهمية الجودة وضرورة تطبيقها في أمور عديدة يأتي في

مقدمتها :

-ربط إدارة الجودة في المنظمة مباشرة بأعلى سلطة تنفيذية فيها من خلال الهيكل التنظيمي .

-طرح ومناقشة تطورات تطبيق الجودة في المنظمة في مختلف الاجتماعات التنفيذية .

-رصد المبالغ المالية الضرورية اللازمة لعمليات التطوير باعتباره استثماراً طويل المدى .

-توفير السلطة اللازمة والدعم الإداري المطلوب للمسئول عن إدارة الجودة .

-تشكيل ودعم اللجان الإدارية باختلاف مستوياتها الخاصة بتطبيق الجودة .

-تقديم المحاضرات وحلقات التوعية عن الجودة لمنسوبي المنظمة وللمتعاملين معها .

- تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها .

-تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

-تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

-تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.

أما شبيطة وعويد[31] (2016) فقد اجريا هدفت إلى التعرف على ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها. وللتحقق من ذلك، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (76) مدرسة من مديريتي سلفيت وقيليقلة؛ وذلك باستخدام أداة تم تصميمهما لأغراض البحث. وقد أظهرت النتائج أن ثقافة الجودة لدى المعلمين بلغت (3.85) برجة كبيرة. أما بالنسبة للطلبة فقد بلغت (3.48) بدرجة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا على الدرجة الكلية لدرجة ثقافة الجودة بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالمعلمين. أما بالنسبة للطلبة، فقد أظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمتغير الفرع الأساسي. وقدم الباحثان تصورا مقترحا لتحسين جودة التعليم الثانوي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: التركيز على اهتمام الإدارات التعليمية لدراسة عناصر ثقافة الجودة، وما تتطلبه من بيئة ملائمة؛

لاستيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة.

وفي دراسة للكيلاني (1998)[32]المعنونة بـ: " التخطيط للتغيير نحوإدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية"- مصر- إلى وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحوإدارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وقد تبنت هذه الخطة المراحل التالية: المرحلة التمهيدية تشمل التعريف بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والمرحلة الثانية : تقدير الحاجات والتوصل إلى الأولويات (تحديد المتطلبات) ، ثم مرحلة بناء الخطة وإجراءات التفعيل والتوظيف، وتأتي الرقابة في المرحلة النهائية وتبيين القيمة المضافة. وفي النهاية أوصت الدراسة بتبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه.

وحسب الشافعي وناس (2000)[33] في دراسة له المعنونة بـ : "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر" إلى : توضيح ثقافة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر من خلال الدراسة التحليلية المقارنة ، وكان من أهم نتائجها أن الفكر الإداري التربوي في اليابان قائم على التفاهم المشترك بين القادة والمعلمين والطلاب باعتبار الجميع شركاء في النجاح ، كما أن القيادة التربوية ترتكز على مجموعة من الأفكار والمبادئ منها أن العبء الأكبر يقع على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحوالجودة الشاملة . وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة اقتناع القيادة التربوية – بكافة مستوياتها- بأهمية التغيير نحوالجودة الشاملة، كما ترى الدراسة أهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحوالجودة الشاملة.

أما دراسة اليحيوي[34] (2002) التي هدفت إلى معرفة أهمية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر متطلباتها ، ومعرفة عوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثر المبادئ أهمية هوالتركيز على العميل وأقلها أهمية هوأهمية النظام الرقابي، ورأت عينة الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثرها إمكانية التركيز على العمليات،كما رأت العينة أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن أول هذه المبادئ هواحترام إنسانية العاملات يليها توفر الإمكانيات ، كما أن التطبيق يواجه معوقات بدرجة عالية (البيروقراطية ، المركزية ، مقاومة التغيير). وأوصت الدراسة بضرورة البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة الأولويات عند التطبيق ، وأن تعمل الجهات المختصة في الوزارة بتذليل الصعوبات والمعوقات.

وحسب سكتاوي (2003) في دراسة التي هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومتطلبات تطبيقها وإبرازها للقارئ والممارس التربوي للاستفادة منها في تطوير العمل التربوي والتعرف على إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة من خلال أراء عينة من مديري المدارس مستخدماً المنهج الوصفي وأعد لذلك استبانة خاصة طبقها على 204مدير مدرسة في المراحل الثلاث وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها: أن غالبية مديري مدارس العينة يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ ديمنج الأربعة عشرة في مدارسهم.[35]

أما نوح نجلاء(2005) فترى وجوب تتبنى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وثقافتها وذلك من خلال ممارسة وتطبيق الأساليب التالية: تطوير وتحسين العمل المدرسي، الاهتمام بالمستفيدين من المدرسة وتلبية احتياجاتهم، دعم العمل الجماعي، تنمية روح الفريق.[36]

وحسب المنصور(2005) فإن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة يستوجب اقتناع الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية، استخدام طرق التحسين المستمر في العملية الإدارية والتركيز على عملية التدريب[37] .

دراسة الورثان (2007) التي هدفت إلى التعرف على مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه لمعايير، والمقترحات التي تفعل تقبلهم للمعايير، كون معرفة مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من الخطوات الضرورية في تحقيق

الجودة الشاملة، حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف على مدى تقبل المعنيين كون آرائهم واتجاهاتهم تمثل ركيزة أساسية في هذه العملية التعليمية التربوية . وقد انتهت الدراسة بالنتائج التالية : حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم على تقبل بدرجة كبيرة من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء. حصل معيار توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجات التقبل بالنسبة لبقية معايير الجودة الشاملة في التعليم. حظيت (10من 20) من المعوقات التي تحد من تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بدرجة تقبل كبيرة من قبل المعلمين ، بينما حصل اثنان من هذه المعوقات على أعلى الدرجات وهما: ضعف فاعلية نظم المكافآت والحوافز وعدالتها ، والكثافة العددية المرتفعة للطلاب داخل الفصول الدراسية.[38]

5- معوقات تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

ترى البلاع (2007) في دراسة لها أن أهم معوقات تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية السعودية: ضعف بنية المعلومات في قطاع التعليم العام ، عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان الجودة الشاملة ، المركزية في صنع السياسات التربوية ، واتخاذ القرار ، تقادم وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة : تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية وربط الجودة بالتوجيهات الإسلامية المؤكدة على ضرورة تجويد العمل وإتقانه ، وكذلك تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.[39]

في حين نجد دراسة وقران (2007) التي هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وقد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي حيث كانت عينة الدراسة) مدير التعليم ومساعديه، رؤساء الأقسام، وجميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: هناك العديد من المعوقات منها ما يتعلق بالإدارة التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكذلك معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية ومعوقات متعلقة بالإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وكان من أهم التوصيات : العمل على تدريب القياديين على أساليب الجودة ومنهجها، البعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي.[40]

أما الشناوي وهالة فوزي (2010) فقد هدفت دراستهما إلى معرفة واقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي المصرية، والتعرف على مدى ملاءمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وإمكانات تلك المؤسسات؛ وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بها؛ وذلك من أجل تصور مقترح لتحقيق جودة التعليم ما قبل الجامعي بمصر. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي من خلال أدوات (المقابلة المفتوحة، تحليل المحتوى، الاستبيان). تكونت عينة المقابلة من 300 فرد، بينما عينة الاستبيان من 500 فرد. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتعلقة بمدى ملاءمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وامكانات مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، والتي أمكن تقسيمها على مجموعتين رئيسيتين هما: القدرة المؤسسية، الفاعلية التعليمية، أن المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة هي: معوقات متعلقة بالطلاب، الإدارة المدرسية، استراتيجية تطبيق الجودة المباني والتجهزات وأخير العاملين بالمدرسة. ثم قدم الباحثان التصور المقترح لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر.[41]

أما هلال (2014) فقد سعى في دراسته إلى التعرف على مفاهيم الجودة وثقافة الجودة والاعتماد التربوي، والوقوف على مستوى ثقافة الجودة والاعتماد لدى العاملين بالمدارس الحكومية والأهلية بمنطقة القصي، ومن ثم التعرف على المعوقات التي تحد منها، واقتراح تصور لتفعيل ثقافة الجودة والاعتماد التربوي فى المدارس الحكومية والأهلية. تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على تطبيق المقابلة الشخصية المفتوحة والاستلانة على عينة عشوائية من العاملين في المدارس الحكومية والأهلية التابعة للإدارة العامة لتعليم القصيم. توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لثقافة الجودة والاعتماد التربوي في المدارس الأهلية يفوق نظيره فى المدارس الحكومية، فقد جاء متوسطاً في حالة المدارس الأهلية ومنخفضاً في حالة المدارس الحكومية، كما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ثقافة الجودة والاعتماد التربوي بينهما لصالح المدارس

الأهلية في المجالين المعرفي والمهارات، وكانت الفروق متفاوتة في حالة المجال الوجداني. كما وجد أنه يوجد شبه اتفاق بين مجموعتي الدراسة على المعوقات التي تحد من ثقافة الجودة في المدارس الحكومية والأهلية، ومنها وجود مقاومة لدى بعض العاملين لكل ما هوجديد والخوف من وجود نظام للمساءلة نتيجة لتطبيق الجودة والافتقار إلى وجود إدارة للجودة.[42]

دراسة العضاضي (2012)[43]: أجرى دراسته حول: "معوقات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي". تهدف الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، تم استعراض الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية وقد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، والقسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج فالتوصيات. تم إعداد استبانه مكونة من قسمين .الأول عبارة عن 38 عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما القسم الثاني يعنى بالمعلومات الأولية عن المستقصي منه. تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد :كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية التربية .وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (204) استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (% 60) من إجمالي العينَّة، وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها:

ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي:

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
- ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
- ضعف إمكانيات المكتبات.
- زيادة العبء التدريسي.
- وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص.
- وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضوهيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

وللتغلب وإزالة هذه العوائق يقترح كل من الترتوري وجويحان ما يلي:

- تأسيس نظم معلوماتية وأوعية حفظ فعالة توظف التقنيات الحديثة ووسائط الاتصالات المتطورة.
- تكثيف الدورات التكوينية للقيادات التربوية حول ثقافة الجودة وسبل تطبيقها.
- التوسع في تفويض السلطة والصلاحيات والمسؤوليات.
- تصميم برامج ثقافة الجودة تتناسب مع البيئة العربية من حيث قيمها، معتقداتها، تقاليدها وعاداتها.
- انشاء وحدات للجودة في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على حاجات ورغبات المستفيدين من خدمات القطاع التربوي.

وفي دراسة لطيوب، درويش وحسين (2011)[44]، حيث هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والمتمثلة بـ (معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية, معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية, معوقات تتعلق بالمعلم, معوقات تتعلق بالمتعلم, معوقات تتعلق بالمقررات الدراسية, معوقات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع), ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبان وتوزيعها على عينة من مديري مدارس التعليم العام بمدينة اللاذقية, وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى أن: مدارس التعليم العام تواجه مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة أهمها: عدم توفر ميزانية خاصة للمدرسة, عدم كفاية المكتبة المدرسية, وجود مقاومة للتغيير والتردد في تطبيق الجودة, ضعف التأهيل والتدريب ومهارات التواصل, عدم استخدام التقنيات الحديثة في التدريس, عدم قدرة المقررات الدراسية على استيعاب متغيرات العصر وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وقلة التركيز على التطبيقات العملية, وضعف مشاركة القطاع الخاص في برامج المدرسة, ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير نوع المدرسة، عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة في المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، يتوقف على مدى توفر متطلبات تطبيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي للمؤسسات التعليمية، ومدى ملاءمتهما لتطبيق ثقافة الجودة. بالإضافة إلى السعي نحوإزالة العوائق التي تحول دون ذلك. وبالأخص منها العوائق المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

الهوامش

[1] زياد محمد مسعد، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية**، 2008، الرابط على الانترنت: http://www.drmosad.com/index306.htm

[2] ناجى عبد الوهاب هلال، **تصور مقترح لتفعيل ثقافة الجودة والاعتماد التربوى بالمدارس الأهلية والحكومية**"دراسة ميدانية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، الرابط على الانترنت:

http ://www.srd.qu.edu.sa/.../ثقافة%20بحث%20%20الجودة%2020%ناجى%20د, doc. 12/03/2014

[3] الصواف محفوظ حمدون، علي إسماعيل عمر، **نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل**، الرابط على الانترنت: www.raheems.info/ima/57.doc تاريخ الزيارة: 12.35 .2014/02/04

[4] الحسين إبراهيم بن عبد الكريم، من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول " الرابط على الانترنت: www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id...quality%20s , docchool

[5] الورثان عدنان بن أحمد بن راشد، "**مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء**"، بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الجودة في التعليم العام، 1428/3/28هـ.

[6] الخالدي فهد بن سعدون، (2001)، **ثقافة الجودة وجودة الثقافة**، الرابط على الإنترنت: http://eduqatif.com/index.php/post/41 حرر في: 08/05/2011

[7] العجمي محمد حسين، **الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام**، القاهرة، دار الجامعة الجديدة. 2007.

[8] العاجز فؤاد، نشوان جميل، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، الجودة في التعليم العالي المجلد الأول – العدد الثاني – ديسمبر 2005م ص 102.

[9] Ehlers Ulf Daniel , "**Understanding quality culture**", **Quality Assurance in Education**, Vol. 17 Iss: 4, 2009, pp.343 – 363.

[10] Syed M. Ahmed, **Quality Culture**, 2015, http://www.elemedu.upatras.gr/english/images/stamelos/announcements/Quality_Culture_Ch.6.ppt.

[11] Berry Geoff , "**Leadership and the development of quality culture in schools**", International Journal of Educational Management, Vol. 11 Iss: 2,1997, pp.52 - 64

[12] Ramdass Kem and Kruger David, **Repositioning quality culture in Higher Education**, 2009, http://www.tut.ac.za/Other/HEMC/Documents/14 Repositioning quality culture in Higher Education.ppt.

[13] Enemark.S, Creating A Quality Culture In Surveying Education, 2000, https://www.fig.net/resources/proceedings/2000/prague-final-paper.

[14] المليجي رضا ابراهيم، **جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 58.

[15] شاكر عبد العليم أسامة محمد، الأحمدي حميد محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية،2011، ص 125.

[16] Mihai AdrianVilcea, **Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non–ormal Education**, Social and Behavioral Sciences, (163), 2014, 148 –152.

[17] Harvey, L., 2004-16, **Analytic Quality Glossary**, **Quality Research International**, http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/html: 12/2/2014.

[18] الدوسري جاسم فيحان، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 108.

[19] الصواف محفوظ حمدون، علي إسماعيل عمر، مرجع سابق.

[20] دروزة سوزان صالح، المعشر زياد يوسف، القواسم يديما شكري، **تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 2014. 645-674، ص 650

[21] ناجى عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.

[22] الدوسري جاسم فيحان نفس المرجع، ص 109.

[23] دروزة سوزان وأخرون، نفس المرجع، ص 650.

[24] الزايد إبراهيم سناء وأخرون، خطوة فخطوة لنشر ثقافة الجودة في المدارس، الرابط على الانترنت: http://www.bishaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=39942 -28رجب-1434هـ / 2013م, 11:28.

[25] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث، (06)، 175- 183، 2008، ص182.

[26] العاجز فؤاد، نشوان جميل، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، الجودة الشاملة في التعليم العالي، 1(2)، 101- 138، 2005، ص ص 113-114.

[27] العدلوني محمد أكرم ، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،2002، ص 113.

[28] الورثان عدنان بن أحمد بن راشد، **الدليل الإرشادي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في القطاع التعليمي**، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الاتقان والتميز – الواقع والطموح للعام الدراسي 1424 – 1425 تنظيم اللجنة الوطنية السعودية للجودة بالتعاون مع الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.

[29] آل مداوي محمد عبير، (2007)، **متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات بأبها، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

[30] حبتر أحلام بنت عبد الله محمد، **أسس ومتطلبات الجودة في التعليم**، ورقة عمل للمشاركة في اللقاء التربوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن) بعنوان " الجودة في التعليم العام " في الفترة 28 – 29 ربيع الآخر 1428هـ.

[31] شبيطة مها توفيق، عويد محمد (2016)، **ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 17، ع 2، ص ص 339-365.

[32] الكيلاني، أنمار. (1998م)، **التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية**، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، كلية التربية ، جامعة حلوان ، ص ص 312-341، 1998.

[33] الشافعي أحمد وناس ، محمد. **ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر**، مجلة التربية (مصر) ، مجلد2 ، العدد 1 فبراير، ص ص73- 111، 2000.

[34] اليحيوي، صبرية مسلم، تطبيق **إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية** ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية، 2002.

[35] سكتاوي عبدالملك بن محمد عيسى، "**إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2003.

[36] نوح نجلاء، **ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2005

[37] منصور نعمة، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، **الجودة في التعليم العالي**. 1(2)، 2005، 229- 230.

[38] الورثان عدنان بن أحمد بن راشد، نفس المرجع.

[39] البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح، **إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**، مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، من 15- 16 مايو 2007 م.

[40] العارفة ، عداللطيف عبدالله، قران،أحمد عبدالله.(من 15- 16 مايو 2007 م). **معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام** ، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية) ، القصيم.

[41] الشناوي أحمد محمد سيد أحمد، هالة فوزي محمد عيد، **تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)**، دراسات

تربوية ونفسية مجلة كلية التربة بالزقازيق، ع78، (2010)، ص ص 207-282.

[42] ناجى عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.

[43] العضاضي سعيد بن علي، (2012)،"**معوقات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي**، المجلة العربية لضمان الجودة، 5(9)، 66 – 99.

[44] طيوب محمود، درويش رمضان، حسين محمود حسن ، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 33، ع 6، 2011، ص ص 65-88.