معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس البنات بمنطقة الباحة وسبل مواجهتها

د. سناء محمد البطاينة
أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية في جامعة الباحة

أ. هناء عبدالله أحمد كباس
وزارة والتعليم
المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس البنات بمنطقة الباحة وسبل مواجهتها من وجهة نظر مديرات المدارس وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من (١٧٥) مديرة تم اختيارهن عشوائيًّا، واستخدمت الباحثتان استبانة مكونة من (٤٥) فقرة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة شيوع جميع المعوقات جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاءت المعوقات البيئية في المرتبة الأولى تلتها المعوقات المتعلقة بالمعلمات، تلتها المعوقات المتعلقة بالطالبات، أخيرًا المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية، أن أبرز المعوقات المتعلقة بالبيئة هي قلة توفر التكنولوجيا الحديثةأما المعوقات المتعلقة بالمعلمات فابرزها ضعف ثقافة الجودة الشاملة لدى المعلمات في المدرسة أيضًا ضعف دافعية العمل لدى المعلمات وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وأبرز المعوقات المتعلقة بالطالبات هي ضعف دافعية الطالبات للتعلم وكذلك ضعف تعاون الأهالي مع المدرسة وأيضًا انتشار المشكلات السلوكية بين الطالبات، أما المعوقات التي تتعلق بالإدارة فجاء في المرتبة الأولى قلة البرامج التدريبية لتنمية كفاية المعلمات والإداريات، والافتقار إلى سياسة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضعف العلاقة بين العاملات في الكادر التعليمي والإدارة.

الكلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ منطقة الباحة.

Obstacles of Applying Total Quality Management and its Confrontation in Female Schools, Albaha Region

Dr. Sana Mohamed Al Batayneh
Assistant Professor of Educational Administration,
Department of Management and Educational Planning
Faculty of Education, Albaha University

Hana Abdullah Ahmed Kabbas
Ministry of Education,
Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

The study aimed to identify obstacles of applying the total quality management in female schools, Albaha Region and ways of confrontation from the perspective of school female principals. The researcher used the descriptive approach in its survey image. The study sample consisted of (175) female principals selected randomly. The researchers used a questionnaire consisted of (45) items for the collection of data. The results showed that the degree of prevalence of all obstacles came in high degree. The environmental obstacles came first, followed by the obstacles related to the female teachers, followed by the obstacles related to the students, and finally the obstacles involved with the school management. The most prominent obstacles connected with the environment was the limited availability of modern technology, whereas the obstacles involved with female teachers was primarily the female teachers' weakness of overall quality management culture in the school and also the weakness of work motivation among female teachers as well as the low level of job satisfaction among female teachers. The main obstacles related to the female students were the female students' low motivation to learn, the weakness of parents' cooperation with the school and the spread of behavioral problems among female students. However, the obstacles related to the management came, in first rank, scarcity of training programs to develop the competence of the female teachers and administrators, the lack of a clear policy for the application of total quality management and a weak relationship between the female teachers and the administration.

Keywords: Total quality management, Albaha Region.

مقدمة:

يعد مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم التي ظهرت في حيز التطبيق في القطاع التربوي في مختلف الدول، حيث تسعى معظم الدول إلى تحسين وتطوير نظمها وبرامجها التعليمية والتربوية بما يتلاءم مع معايير الجودة الشاملة.

وكان أول ظهور لمصطلح إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ويمكن القول بأن الدراسات النظرية للجودة قد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما ظهرت الممارسات التطبيقية الأولية في اليابان. ورغم أن إدارة الجودة الشاملة قد نشأت في ميادين الصناعة والتجارة، إلا أنها ليست مقتصرة على تلك الميادين، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها وأغراضها تحتاج إلى تحسين وتجويد عملها لتتمكن من المنافسة وتحقيق أهدافها سواء كانت ربحية أو غير ربحية. (دعمس، ٢٠٠٨).

وتعرف الجودة بأنها: "عملية الإدارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة أعمال المؤسسة جميعها في نظام إدارة شامل (المناصير، ١٩٩٤، ٣٥). كما تعرف بأنها: "فلسفة المؤسسة لكل فرد بها، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك التحسين المستمر في العمليات مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة" (الشرقاوي، ٢٠٠٢).

ويشير بيري (Berry, 1991) أنها: العناية بالعميل والعمل الجماعي والتحسين المستمر والوقاية من المشكلات والمشاركة في صنع القرارات والإدارة بالحقائق.

أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

يعيش المجتمع العالمي حالة أزمة تعليمية، وإن اختلفت طبيعة هذه الأزمة من بلد إلى آخر، وتأتي أهمية الجودة الشاملة في التعليم من خلال الفوائد التي تحققها بشكل عام تعمل على (Jonson,2002).

١. خفض التكاليف:أقصر معيار لكل الأعمال التكليفية سواء في الخدمة أو في تحقيق جودة المنتج ويعني عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة اتخاذها.

تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للطالب/ المعلم؛ لأنها تحقق تدريب العاملين على التفكير بأسلوب صحيح لتحليل المشكلة ومن ثم تحديد المسؤوليات والعمل وتصحيح الأخطاء وتحديد المشكلات والمشاركة في فرص حلول لها.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونظام في التحسينات المستمرة للخدمات أو المنتجات المقدمة للزبائن، وأن أسلوب إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا تعبير عن الجهود المتكاملة والموحدة لجميع أجزاء المنظمة سواء كانت هذه المنظمة صناعية أو خدمية أو مؤسسة تعليمية، هذه الجهود الموحدة والمتكاملة

تهدف إلى إجراء التحسينات المستمرة على عملياتها ومخرجاتها لإرضاء زبائنها وذلك لتحقيق المزايا التنافسية، وتحتوي إدارة الجودة الشاملة على عدد من العناصر ومن بين العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية الآتي (عامر والمصري ٢٠١٤):

١- فرق التحسينات التي لابد أن تؤمن بروح الفريق والعمل الجماعي.

٢- إن قيادة الجودة التربوية ترتكز على عملية المشاركة في القرارات لمساعدة جميع الأطراف في المدرسة من معلمين وطلبة وموظفين في تحمل المسؤوليات بصورة مشتركة.

٣- التدريب والتطوير وإتاحة الفرصة لجميع العاملين في المدرسة لتطوير خدماتهم وإمكانياتهم.

وبالإضافة إلى هذه العناصر توجد خمسة عناصر تميز إدارة الجودة الشاملة وهي:

٤- التزام الإدارة بالقيادة السليمة.

٥- التركيز على الطالب (المستفيد).

٦- التركيز على الحقائق.

٧- التحسينات المستمرة.

أدوات إدارة الجودة الشاملة:

التحديات العالمية المعاصرة تجعل المنظمات تنتهج أسلوبًا علميًّا منظمًا لمواجهة التحديات واستثمار الطاقات البشرية الفاعلة لتحقيق الأهداف المرجوة بأكثر كفاءة وفاعلية، والتطور الهائل في عصرنا، جعل المنظمات تستخدم كثيرًا من الأدوات الإدارية والإحصائية وغيرها لنجاح عملها ومن هذه الأدوات أدوات الجودة حيث يساعدها في مراقبة وضمان الجودة وتحسين وتطوير الأداء ويكون الحكم هنا هو العميل من خلال منظوره للجودة وتحقيق توقعاته ومدى رضاه على المنتج أو الخدمة. (السعود، ٢٠٠٢)

ولتحقيق الجودة الشاملة في العمل هناك سبع أدوات للجودة مستخدمة في المنظمات حيث توفر لنا الكثير من المعلومات لحل مشاكل المنظمات واستخلاص الحلول المرجوة وقد تناولت نعمة منصور (٢٠٠٥) هذه الأدوات بشيء من الإيجاز وذكرتها في النقاط الآتية:

أ- مخطط باريتو: يعد مخطط باريتو من الأساليب الناجحة عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إذ يستخدم لكل من البيانات الكمية والبيانات الوصفية ويقارن المخطط بين مسببات المشكلة من ناحية عدد مرات تكرار وجودها ويستخدم من أجل التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها بطريقة سهلة فمبدأ مخطط باريتو يعتمد على فصل الأقلية الحيوية والأكثرية المفيدة في حين أنه يعتمد بشكل كلي على قوائم الفحص ويطلق على مخطط باريتو اسمًا آخر وهو قاعدة "٨٠- ٢٠" ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن ٨٠% من المشكلات ترجع إلى ٢٠% من الأسباب وبالتالي فان ٢٠%

من المشكلات ترجع إلى ٨٠% من الأسباب ويهدف مخطط باريتو إلى إظهار الأسباب الأكثر من أجل لفت النظر إليها.

ب- مخطط السبب والنتيجة: يطلق عليه أحيانًا مخطط ايشيكاوا نسبة إلى عالم الجودة ايشيكاوا الذي كان له دور في تطوير هذا المخطط كما يطلق عليه احيانا مخطط عظمة السمكة لان مظهره الخارجي يشبه عظمة السمكة ويستخدم هذا لمخطط عادة بعد جلسة العصف الذهني ويكون الهدف منه تسهيل المشكلات المعقدة عن طريق طرح الأسباب ومن ثم تحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن التغلب عليها فهو أسلوب لتحديد المشكلة وأسبابها الرئيسية والفرعية فإذا كانت الأسباب الرئيسة للمشكلة على سبيل المثال (العمالة، المواد الخام، المعدات) فان ذلك سبب رئيس ينبع منه أسباب فرعية أدت إلى حدوثه تختلف في تأثيرها، ويعتمد مخطط السبب والنتيجة على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسة وكذلك الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة.

ج- قوائم المراجعة: هي أداة تسهل عملية جمع البيانات من خلال تزويد المنظمة بنموذج معياري لتسجيل المعلومات وتمكن المسؤولين من ترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الاخطاء الموجودة في المنظمة والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب مما يساعد المسؤولين على دراستها فهي تساعد - أيضًا - على بلورة المعلومات وتهيئتها للتحليل الكمي.

د- المدرجات التكرارية: تعد المدرجات التكرارية تصويرًا مرئيًّا لانتشار البيانات وتوزيعها فهي أشكال تبين تكرار البيانات بشكل أعمدة فيسهل احتساب الوسط والوسيط والمنوال.

هـ- مخطط الرسم البياني الانتشاري: يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين مثل الطول والوزن في حين يتم قياس تردد حدوث عملية معينة بالنسبة لشيء ما يحدث خلال العملية فمن خلال المخطط يتبين ماذا يحدث لمتغير معين نتيجة في المتغير الآخر وتعتبر هذه الأداة من أسهل الأدوات إدارة الجودة الشاملة.

و- خريطة التدفق: تستخدم خريطة التدفق لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها توضيح الصورة امام العاملين الجدد والقدامى وتوحيد طرق العمل والمساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، فهي عبارة عن مخططات تمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار وتوضيح مسار العملية بعد كل خطوة فالهدف يكمن في المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرارات الرئيسية.

ز- خريطة المراقبة: تعد خريطة المراقبة من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة حيث إن ديمنج تحدث عن مدى الحاجة لاستخدام خرائط المراقبة أكثر من

أي أداة إحصائية أخرى في تحليل العمليات وتستخدم في مراجعة أداء العمليات حيث يتم رسمها بنفس طريقة رسم خريطة المتابعة مع إضافة ثلاث خطوات أفقية الأول يمثل الخط الأوسط والثاني يمثل الخط الأعلى للمراقبة والثالث يمثل الخط الأدنى للرقابة من هنا نلاحظ أن خريطة المراقبة تستخدم في مراقبة العملية بغرض تقليل التغييرات وتقييدها بتلك التي تنتج من المسببات غير المحددة مما يحتفظ بالعملية تحت المراقبة.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما ذكرت وفاء عون (١٤٣٤هـ)؛ (بخمس مراحل أساسية هي على النحو الآتي (وفاء عون، ١٤٣٤هـ)؛ (Nevia and Gracas,2005).

- مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة تقرر المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتدريب كبار المديرين، والتخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وتحديد الأهداف العامة للمنظمة.

– مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الفريق القيادي لبرامج إدارة الجودة والمقررين والمشرفين.

- مرحلة التقويم: التقويم الذاتي وفيها عدد من التساؤلات الهامة التي يمكن على ضوء إجاباتها من المديرين لتهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عن طريق التقدير التنظيمي، وهذا يعني تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتقييم كافة العوامل التي تقود إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر، والقيام "بالمسح الشامل" التعرف على مدى رضا العملاء وما يقدمونه من مقترحات وكذلك التغذية العكسية للتدريب أي تقييم التدريب الأساسي للمديرين.

- مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات الناجحة التي تم تحقيقها من تطبيق النظام حيث تدعى جميع الإدارات والأقسام للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من المشاركة. (علي، ٢٠١٠).

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة تنشأ على أربع مراحل مختلفة وهي (الشافعي، ٢٠٠٠):

أ- التخطيط المالي: وضع تقديرات للإيرادات والتكاليف والاحتياجات الرأسمالية.

ب- التخطيط المبني على التنبؤ: إن المشكلات التي بدأت تواجهها بعض إدارات التعليم نتيجة لزيادة عدد طلبتها وتنوع التخصصات والتطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المستمرة دفعها إلى الانتقال إلى أكثر من مرحلة التخطيط المالي ومحاولة التنبؤ بمتغيرات أخرى وهذه

المرحلة تبدأ بتشكيل فريق متخصص للتخطيط بإدارة التعليم.

ج- التخطيط المبني على التوجهات الخارجية التي تهتم بتحليل البيئة الخارجية، توزيع المواد بشكل متغير وعرض بدائل مختلفة للتصرفات المستقبلية.

معايير الجودة الشاملة:

تعتمد المعايير أسسًا تم بموجبها تقييم برامج التعليم لمعرفة مدى ملاءمتها للمستجدات العلمية والفكرية، وهذه المعايير تمثل خطة عمل تسير عليها المؤسسات في متابعة الجودة، وهي معايير قد تختلف من مؤسسة لأخرى ولكنها تلتقي في النهاية حول الأهداف التي تحددها وزارة التعليم التابعة لها. (العسيلي،٢٠٠٧).

وقد حدد عامر والمصري (٢٠١٤) بعض المعايير في المجال التربوي والتي تعمل في تكاملها وتشابكها على تحسين العملية التربوية والتي تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: معايير مرتبطة بالطالب: من حيث نسبة عدد الطلاب إلى المدرسين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم ودافعية الطلاب واستعدادهم.

المحور الثاني: معايير مرتبطة بالمعلم: من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفايتهم المهنية، ومدى إسهام المعلمين في خدمة المجتمع واحترام الطلاب لهم.

المحور الثالث: معايير مرتبطة بالمنهج المدرسي: من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى إسهام المعلمين في خدمة المجتمع واحترام الطلاب لهم.

المحور الرابع: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم.

المحور الخامس: معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات والمساعدات وحجم الاعتمادات المالية.

المحور السادس: معايير مرتبطة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل المشكلات وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية أو بين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أهم هذه المعوقات ما ذكره عليمات (٢٠٠٤):

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
- عدم مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة إذ لابد من مشاركتهم والتزامهم تجاه تطبيق الجودة.

- توقع نتائج فورية وعدم الصبر حيث يستغرق الحصول على نتائج تطبيق الجودة سنة أو سنتين.

- تركيز المؤسسة على تبني أساليب وطرق لا تتوافق مع العاملين داخل هذه المؤسسة مما يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة.

ـ مقاومة التغيير سواء من الإدارة ام من العاملين. (Gavriel and. Romar,2006).

وأضاف الشمري (٢٠٠٨) إليها عدم تدريب العاملين على تطبيقات وأدوات الجودة، والانفراد في اصدار القرارات وكذلك إدارة العمل دون مشاركة العاملين في المؤسسة، وضعف المبادرة ومعالجة المشاكل في وقتها.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، فقد أجرى العارفة وقران (٢٠٠٧) دراسة هدفت التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام في مدارس منطقة الباحة وقد استخدم الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة على جميع المسؤولين (مدير التعليم ومساعديه، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام)، وعلى جميع المشرفين التربويين وجميع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية. وأما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وقد بلغ عددهم (٣٥٨) فردًا (٤٤) مسؤولًا تربويًّا، و(١٠٢) مشرفًا تربويًّا، و(٢١٢)مدير مدرسة، وقد توصل الباحثان إلى أن هناك العديد من المعوقات منها ما يتعلق بالإدارة التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وهناك أيضا معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية وأيضا معوقات متعلقة بالإدارة المدرسية وكذلك علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

أما دراسة السحيم (٢٠٠٥) فقد هدفت إلى معرفة: إسهامات وفوائد وعوائق تطبيق إدارة الجودة (آيزو٩٠٠٠) من وجهة نظر المدراء والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على عوامل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة (آيزو٩٠٠٠) حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أنه: توجد فروق دالة لتطبيق إدارة الجودة (ايزو ٩٠٠٠) حسب المرحلة الدراسية التي يعمل بها أفراد العينة وكذلك حسب الخبرات والدورات التدريبية.

وفي دراسة أخرى (اليحيوي،٢٠٠٢) هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر متطلباتها، ومعرفة عوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٨٠٧) مديرة ومعلمة منهن (٣٨٩) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من (١٦٣) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: المبادئ والمتطلبات والمعوقات، وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثر المبادئ أهمية

هو التركيز على العميل وأقلها أهمية هو أهمية النظام الرقابي، ورأت عينة الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما رأت العينة أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن أول هذه المبادئ هو احترام إنسانية العاملات يليها توفر الإمكانيات، كما أن التطبيق يواجه معوقات بدرجة عالية ومنها البيروقراطية، المركزية، مقاومة التغيير.

وقد هدفت دراسة كاتلينكوتون (Kathleen Cottoon: 2001) الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي بمدرسة اجيكومبمدينة ستيكا بولاية الاسكا"، وقد استخدمت الباحثة المنهج التجريبي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن التعليم أصبح أكثر وضوحًا وأكثر تركيزًا وملائما للفروق المختلفة بين الطلاب، وأن التعليم أصبح موجهًا ومسترشدًا بمناهج مخطط لها مسبقًا، وزيادة عناية الطلاب بالدروس التي يحصلون عليها، ووجود تفاعلات إيجابية شخصية بين المعلمين والطلاب.

أما دراسة الوكيل (١٩٩٧) فقد هدفت إلى التعرف على كيفية الإفادة من إدارة الجودة الشاملة وتحديد أهم الصعوبات التي تواجه تطبيقه وكيفية التغلب عليها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة مع بعض مديري ومعلمي التعليم الأساسي والزيارات والملاحظة المباشرة لإمكانيات المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق، وندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق عن النظام التعليمي وإدارته للاعتماد عليها في جمع المعلومات وتحليلها، ومقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية وعدم الرضا عن التحول والتجديد واختتمت الدراسة ببعض التوصيات منها: إعادة صياغة واستراتيجيات التعليم على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحسين وضع المدارس ماديًا وبشريًا على نحو يمكنها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقبولها.

ويتبين من عرض الدراسات السابقة أن بعض الدراسات استعرضت بعض النماذج والتجارب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، حيث تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السحيم من حيث الأدوات والمنهجية الوصفية، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود الزمانية والمكانية والمعايير المستخدمة، وتختلف عن الدراسات السابقة في أنها اقتصرت على المدارس الابتدائية، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المجتمع والبيئة التي طبقت فيها هذه الدراسة بالإضافة إلى هدف انفردت به هذه الدراسة وهو سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من التطور الكبير الذي شهدته المملكة خلال السنوات القليلة الماضية في نظامها التعليمي والتربوي إلا أن قطاع التعليم العام مازال

يواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تعد عائق في سبيل التنمية الشاملة، مما يدل على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير العالمية لضمان تحسين نوعية التعليم المقدم في مؤسسات التعليم العام (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٥، ٤١١).

وتعد منطقة الباحة من المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية وتسعى مدارسها، مثل بقية المدارس السعودية، إلى تحقيق الجودة الشاملة في عملياتها التعليمية والإدارية. وبالرغم من كثرة الجهود المبذولة في هذ المجال إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التقنين والتخطيط، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة المنشودة(العارفة وقران، ٢٠٠٧ م؛ اليحيوي، ٢٠٠٢؛ السحيم،٢٠٠٥). حيث يكفل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام بما فيها المدارس،وتطوير وتحسين بنية النظام التعليمي بجوانبه المادية والبشرية وفق المعايير السليمة، وهذا لا يتم الا من خلال معرفة المعوقات التي تحول دون الوصول لمستوى الجودة للعمل على حلها ومواجهتها، لذلك جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات في منطقة الباحة من وجهة نظر مديرات المدارس.

وبالتحديد تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات بمنطقة الباحة من وجهة نظر المديرات؟.

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠.٠٥) في درجة تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات: (المؤهل – الخبرة – الدورات التدريبية في مجال الجودة – المرحلة التعليمية)؟.

٣. ما سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديراتها؟.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف على:

١ . المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات بمنطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية بغية تسليط الضوء على هذه المعوقات لحلها والحد منها بغية تحسين واقع جودة التعليم في هذه المدارس.

٢- التاكد من أثر بعض المتغيرات في تقدير هذه المعوقات وذلك لمراعاتها في هيكل وخطط ومشروعات النظام التعليمي كالخبرات التدريسية والدورات التدريبية والمراحل حين بناء برامج تحسين الجودة ونشر ثقافتها.

٣ . تحديد السبل المقترحة للتغلب علةى معوقات تطبيق إدارة الجودة في مدارس البنات بمنطقة الباحة بغية مساعدة متخذي القرار في توجيه قراراتهم بحو هذه السبل.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

١. قد تسهل هذه الدراسة على الباحثين في دراساتهم وصانعي القرار أيضًا في اتخاذ القرارات المناسبة وتعرفهم على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

٢. قد توضح هذه الدراسة للقادة التربويين أهم الأساليب والحلول للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتذليلها.

٣. قد تفيد هذه الدراسة مديرات مدارس البنات بمنطقة الباحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليًّا في المدارس بناء على تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة.

٤. قد تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في مجال التدريب لتصميم برامج تدريبية تساعد في التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات تم تعريفها كالاتي:

المعوقات: لغة: العوق: هو المنع جاء في المعجم الوسيط عاقه عن الشيء أي منعه منه وشغله عنه فهو عائق (ابن منظور، ١٩٨٤،٧٢).

الجودة: وتعرف الجودة اصطلاحا بأنها: درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل من الخدمة، أو تلك المتفق عليها (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد،٢٠٠٤). ويشير فيشر (Fisher, 1996) إلى أن الجودة تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازًا وكون خصائص المنتج أو بعض خصائصه ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعة من منظور المؤسسة أو من منظور المستفيد.

الجودة الشاملة: عرفها المديريس (٢٠٠٤) بأنها أسلوب إداري يضمن قيمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.

إدارة الجودة الشاملة: وتعرف بأنها: مجموعة من العمليات، قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين. (الجضعي،١٤٢٦هـ).

وتقصد الباحثتان بإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بالعمليات الإدارية التي تقوم بها مديريات مدارس منطقة الباحة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة في مدارسهن.

حدود الدراسة: وتتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن مدى وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس البنات بمنطقة الباحة وسبل مواجهتها.

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٣٦ – ١٤٣٧هـ).

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس البنات بمنطقة الباحة.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديرات مدارس البنات بمنطقة الباحة.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في منطقة الباحة التعليمية والبالغ عددهن (٢٠٧) وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع حيث تم استعادة (١٧٥) استبانة تم استبعاد (٤) استبانات لعدم استكمال البيانات وبذلك اصبحت العينة النهائية التي تم التحليل على أساسها (١٧١) استبانة اي بنسبة (٨٣%) تقريبا من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات المستقلة.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات المستقلة

المتغير	فئاته	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٣١	%١٨
	بكالوريوس فأعلى	١٤٠	%٨٢
	الكلي	١٧١	%١٠٠
الخبرة	أقل من خمس سنوات	٩٠	%٥٣
	خمس سنوات فأكثر	٨١	%٤٧
	الكلي	١٧١	%١٠٠
الدورات التدريبية	دورة فأكثر	٧٨	%٤٦
	بدون دورات	٩٣	%٥٤
	الكلي	١٧١	%١٠٠

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين المحور الأول عبارة عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتكون من أربع مجالات، وتتضمن هذه المجالات في مجملها (٢٨) فقرة، أما المحور الثاني عبارة عن مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة ويتضمن هذا المحور (١٥) فقرة، وقد استخدمت الباحثتان مقياسًا خماسيًّا لقياس استجابات أفراد العينة بدرجات (كبيرة جدًّا- كبيرة- متوسطة- قليلة- قليلة جدًّا).

صدق الأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعدة طرق على النحو الاتي:

١. **الصدق الظاهري:** تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة؛ من خلال عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد من الخبراء في هذا المجال في

الجامعات السعودية، وعددهم (٩) ،وقد طلب إلى لجنة الخبراء تحكيم أداة الدراسة بإبداء رأيهم حول مدى ملائمة الفقرة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، ومدى سلامة الفقرة من الناحية اللغوية والصياغة وتم إجراء بعض التعديل في صياغة بعض الفقرات حسب اتفاق (٧٥%) من المحكمين على ذلك.

٢. **صدق البناء (المحتوى)**: تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) مديرة من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم لاحقًا من عينة الدراسة، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة وبين الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة وكانت النتائج كما في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليها الفقرة

مجال البيئة المدرسية		مجال الإدارة المدرسية		مجال المعلمات		مجال الطالبات		سبل التغلب على المعوقات	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٨٤٣**	٨	٠.٨٢٩	١٧	٠.٨٣٢**	٢٣	٠.٨٧٦**	٢٩	٠.٨٨٨**
٢	٠.٦٩٨**	٩	٠.٥٨٢	١٨	٠.٥٧٠**	٢٤	٠.٦٦٦**	٣٠	٠.٨٦٢**
٣	٠.٦٤٤**	١٠	٠.٦٤٠	١٩	٠.٧٠١**	٢٥	٠.٥٣٥**	٣١	٠.٧٣١**
٤	٠.٥٥٦**	١١	٠.٦٨٩	٢٠	٠.٦٦٩**	٢٦	٠.٥٦٦**	٣٢	٠.٧٦٢**
٥	٠.٦٠٦**	١٢	٠.٥٠٩	٢١	٠.٦٤٠**	٢٧	٠.٥٨٦**	٣٣	٠.٧٦٨**
٦	٠.٤٨٥**	١٣	٠.٥٨٣	٢٢	٠.٨٥٢**	٢٨	٠.٨٧٨**	٣٤	٠.٧١٠**
٧	٠.٨٠٢**	١٤	٠.٥٥٣					٣٥	٠.٧٧٧**
		١٥	٠.٦٠٢					٣٦	٠.٦٧١**
								٣٧	٠.٧٨٩**
								٣٨	٠.٦٤٩**
								٣٩	٠.٧٨٠**
								٤٠	٠.٧٢١**
								٤١	٠.٧٩٢**
								٤٢	٠.٦٣٣**
								٤٣	٠.٩٢٦**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ . * دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ .

يتبين من جدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة دالة إحصائيًا ومقبولة لأغراض هذه الدراسة، كما تمحساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تبين النتائج بالجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة مجالات معوقات تطبيق الجودة الشاملة وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	البيئة المدرسية	الإدارة المدرسية	المعلمات	الطالبات
البيئة المدرسية	---	٠.٢٣٧**	٠.٤٢٧**	٠.٣٦٢**
الإدارة المدرسية	٠.٢٣٧**	---	٠.٥٠٨**	٠.٥٣٠**
المعلمات	٠.٤٢٧**	٠.٥٠٨**	---	٠.٦٣٣**
الطالبات	٠.٣٦٢**	٠.٥٣٠**	٠.٦٣٣**	---
الدرجة الكلية	**٠.٧٠٦****	**٠.٢٥٣****	**٠.٤٧٦****	**٠.٤٢٨****

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ . * دالعند مستوى الدلالة ٠.٠٥ .

يتبين من جدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة التي تقيس درجة وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها المكونة دالة إحصائيًا، ومعاملات الارتباط جميعها مقبولة لغايات هذه الدراسة والتي تدل على قوة التماسك الداخلي للاستبانة والصدق التقاربي بين مكونات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام طريقة الاختبار ــ إعادة الاختبار حيث تم توزيع الأداة على العينة الاستطلاعية لمرتين بفارق زمني اسبوعين، وتم حساب معامل الاتباط بيرسون بين التطبيقين، كما تم حساب معامل الفا كرونباخللتأكد من الاتساق الداخلي للأداة ومجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول (٤).

جدول (٤) معاملات الارتباط (بيرسون) ومعامل كرونباخ الفا لمجالات الأداة والأداة ككل

المجال	معامل الاستقرار (بيرسون)	معامل كرونباخ الفا
البيئة المدرسية	٠.٨٧*	٠.٩٥*
الإدارة المدرسية	٠.٩١*	٠.٩٧*
المعلمات	٠.٨٩*	٠.٩٨*
الطالبات	٠.٨٦*	٠.٩٦*
الدرجة الكلية	**٠.٨٨***	**٠.٩٨***

* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ .

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

أولًا: المتغير الأساسي (التابع): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات بمنطقة الباحة.

ثانيًا: المتغيرات الديمغرافية (الوسيطة أو المستقلة): وتشمل: المؤهل العلمي والخبرة والتدريب.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولًا: نتائج السؤال الأول: نص هذا السؤال على: "ما درجة وجود المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات بمنطقة الباحة من وجهة نظر المديرات؟.

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات في منطقة الباحة وكانت النتائج كما في جدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات معوقات تطبيق الجودة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	مجالات المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	معوقات تتعلق بالبيئة	٤.١٨٤٢	٠.٩٠٨٩٣	١	كبيرة
٣	معوقات تتعلق بالمعلمات	٣.٩٠٣٥	٠.٩٢٠٨٦	٢	كبيرة
٤	معوقات تتعلق بالطالبات	٣.٨٤٨٠	٠.٩٩٧١٩	٣	كبيرة
٢	معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية المدرسية	٣.٧٢٢٢	٠.٨٨٨٠١	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعوقات	**٣.٩٥٠٣**	**٠.٨٨٨٩١**		**كبيرة**

يتبين من الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لوجود المعوقات كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨٨). أما بالنسبة لمجالات المعوقات؛ فقد جاءت المعوقات البيئية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨) وانحراف معياري (٠.٩٠)، تلاها بالترتيب المعوقات المتعلقة بالمعلمات بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وجاء بالمرتبة الثالثة المعوقات المتعلقة بالطالبات بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٩٩). وجاء في المرتبة الأخيرة المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٨٨).

وقد يُعزى وجود هذه المعوقات بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديرات المدارس في منطقة الباحة إلى أن إدارة الجودة الشاملة عملية تحتاج تضافر جميع العناصر في النظام المدرسي والذي قد لا يكون متوفرًا، وتتطلب توفر معايير واضحة لتقييم الأداء كما تتطلب مشاركة جميع المعلمات والطالبات في تحقيق الجودة، وقد لا يسمح وقت المعلمات بسبب ظروفهن كامهات وملتزمات بتدريس عبء تدريسي عالٍ بتقديم المشاركة المطلوبة في حلقات الجودة. وقد يفسر مجيء مجال المعوقات التي تتعلق بالبيئة المدرسية في رأس قائمة المعوقات، إلى أن هذا المجال يرتبط

بجهود عناصر كثيرة لها علاقة بتحسين المناخ التنظيمي المدرسي والتشريعات والقوانين وظروف التجهيزات والمبنى المدرسي، وهذه الأمور في معظمها ليست تحت سيطرة الإدارة المدرسية بالكامل، وبعضها يتصل بأولياء الأمور، وتأهيل وكفاءة المعلمات، بينما جاء مجال المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية بالمرتبة الأخيرة وإن كانت بدرجة كبيرة أيضًا، لأن المديرات يمتلك السيطرة على المعوقات المرتبطة بعملهن أكثر بكثير من المعوقات المرتبطة بالجهات الأخرى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية في وجود درجة كبيرة من المعوقات في جميع المجالات مع نتائج دراسة العارفة وقران (٢٠٠٧) اللذين توصلا إلى وجود العديد من المعوقات بدرجة كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالإدارة والمعلم والمنهج والطلاب.

أما بالنسبة لنتائج كل مجال من مجالات المعوقات فكانت على النحو الآتي:

١ـ مجال المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (٦).

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال معوقات تتعلق بالبيئة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٧	قلة توفر التكنولوجيا الحديثة في المباني المدرسية	٤.٣٧	١.٠٤٥	١	كبيرة جدا
٤	ضعف الصيانة الدورية للمباني المدرسية	٤.٣٣	١.٠٢٥	٢	كبيرة جدا
٢	قلة المباني المدرسية المجهزة لتناسب معايير الجودة	٤.٣٠	١.١١٥	٣	كبيرة جدا
١	قلة المخصصات المالية المرصودة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٤.١٩	١.١٦١	٤	كبيرة
٥	عدم ملاءمة التصميم الهندسي للمبنى المدرسي لتطبيق الجودة	٤.١٤	١.١٣٢	٥	كبيرة
٣	عدم توفر المرافق الضرورية في المباني المدرسية كالمعامل والمكتبات ومصادر التعلم	٣.٩٩	١.٠٧١	٦	كبيرة
٦	عدم مناسبة الفصول الدراسية ومساحاتها لاعداد الطالبات	٣.٩٦	١.١٥٦	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال	**٤.١٨٤٢**	**٠.٩٠٨٩٣**		

يتبين من الجدول (٦) أن الفقرة الخاصة بقلة توفر التكنولوجيا الحديثة جاءت بالمرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٧) وانحراف معياري (١.٠٤) وبدرجة كبيرة جدًّا، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة المتعلقة بضعف الصيانة الدورية للمباني المدرسية والتي جاءت أيضًا بدرجة كبيرة جدًّا بمتوسط حسابي (٤.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٢). بينما جاءت الفقرة التي تتحدث عن عدم مناسبة الفصول الدراسية ومساحاتها لأعداد الطالبات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٦)

وانحراف معياري (١.١٥) سبقتها الفقرة التي تقول بعدم توفر المرافق الضرورية في المباني المدرسية كالمعامل وبمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (١.٠٧). وتشير الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال والتي تزيد جميعها عن واحد صحيح إلى تباين استجابات أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرات.

وتعزو الباحثتان مجيء الفقرات التي تتحدث عن قلة توفير التكنولوجيا وضعف الصيانة الدورية للمباني في المراتب الأولى إلى حقيقة أن الجودة الشاملة تستند إلى وفرة واستخدام التقنيات الحديثة الأمر الذي تشير مديرات المدارس إلى عدم توفره وقد يكون هذا التوفر ناتجًا عن عدم استخدامه في الحقل المدرسي وعدم التأهيل الكافي للعاملين في النظام المدرسي في مجال التكنولوجيا، وكذلك الحال بالنسبة إلى صيانة البناء، حيث يتطلب البناء المدرسي متابعة وصيانة مستمرة وعدم وجود كوادر مؤهلة وقادرة في مجال هذه الصيانة تجعل طلبات الصيانة تأخذ وقتًا طويلًا، وقد تؤدى بطريقة ضعيفة وغير كافية، والاعتماد على العمالة الوافدة في هذا المجال وهي في غالب الأحيان عمالة غير مستقرة. وكذلك الحال في ضعف مناسبة الأبنية والمرافق للمعايير التي تتطلبها الجودة الشاملة من حيث المساحات والمرافق وغيرها وجميعها جاءت بدرجة كبيرة.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة الوكيل (١٩٩٧) الذي توصل إلى أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم توافر الإمكانات المادية ومن ضمنها التكنولوجيا الحديثة.

٢ ـ مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال وكانت كما في الجدول (٧).

يتبين من الجدول (٧) أن جميع فقرات هذا المجال قد جاءت بدرجة كبيرة، وقد جاءت الفقرة التي تقول بضعف ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملات في المدرسة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦) وانحراف معياري (١.٠٦) تلتها في الترتيب الفقرة التي تتحدث عن ضعف الدافعية للعمل لدى معلمات المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (١.١٩). تلتها الفقرات التي تتحدث عن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف مشاركة المعلمات وقلة توظيفهن للتكنولوجيا الحديثة، وجاء في المرتبة الأخيرة ضعف مهارات المعلمات في التواصل الفعال بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (١.١٧). وتشير الانحرافات المعيارية التي تزيد عن واحد صحيح لفقرات هذا المجال إلى تباين وعدم اتفاق أفراد العينة في الاستجابة على مضمون هذه الفقرات.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال معوقات تتعلقة بالمعلمات مرتبة تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٧	ضعف ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملات في المدرسة	٤.١٦	١.٠٦٠	١	كبيرة
١٩	ضعف الدافعية للعمل لدى المعلمات في المدرسة	٣.٩٧	١.١٩٥	٢	كبيرة
٢١	انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات	٣.٩٣	١.٢١٩	٣	كبيرة
٢٢	ضعف مشاركة المعلمات للإدارة المدرسية في تطبيق الجودة	٣.٩٠	١.١٢٥	٤	كبيرة
١٨	قلة توظيف المعلمة للتقنيات الحديثة في التدريس	٣.٨٠	١.٢٣٤	٥	كبيرة
٢٠	ضعف مهارات المعلمة في التواصل الفعال مع طالباتها	٣.٦٢	١.١٧٥	٦	كبيرة
	المجال ككل	**٣.٩٠٣٥**	**٠.٩٢٠٨٦**		**كبيرة**

وقد تعزو الباحثتان الدرجة الكبيرة لجميع الفقرات في هذا المجال إلى ضعف حافزية ودافعية المعلمات للعمل كمعلمة حيث تشكو المعلمات من كثرة الأعباء التدريسية وكثرة المهام واللجان والدورات، في نفس الوقت الذي تعاني كثير من المعلمات في ضعف التأهيل بشكل عام وفي مجال الجودة الشاملة بشكل خاص. في نفس الوقت الذي تحتاج فيه الجودة الشاملة إلى تضافر مختلف الجهود خصوصًا في مجال التدريس الذي ينصب على الطالب الذي يُعد محور عملية التعليم وتحقيق جودتها.

٣ ــ مجال المعوقات التي تتعلق بالطالبات: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في جدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال معوقات تتعلق بالطالبات مرتبة تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٣	ضعف دافعية الطالبات للتعلم	٤.١١	١.١٣٣	١	كبيرة
٢٨	ضعف تعاون اهالي الطالبات مع إدارة المدرسة	٤.٠٢	١.١٤١	٢	كبيرة
٢٤	تزايد نسب غياب الطالبات عن المدرسة	٤.٠١	١.١٣٤	٣	كبيرة
٢٦	ضعف مشاركة الطالبات في الانشطة المدرسية	٣.٦١	١.١٩٣	٤	كبيرة
٢٧	انتشار مشكلات سلوكية بين الطالبات	٣.١٩	١.٢٧٩	٥	متوسطة
٢٥	ارتفاع معدلات الرسوب بين الطالبات	٣.٠٤	١.٢٤٩	٦	متوسطة
	المجال ككل	**٣.٨٤٨٠**	**٠.٩٩٧١٩**		**كبيرة**

يتبين من الجدول (٨) أن الفقرة الخاصة بضعف دافعية الطالبات للتعلم قد جاءت المرتبة الأولى كمعوق يتعلق بالطالبات بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري ١.١٣(تلاها الفقرة التي تتحدث

عن ضعف تعاون الاهالي مع المدرسة بمتوسط حسابي (٤.٠٢) بينما جاءت الفقرة المتعلقة بارتفاع معدلات الرسوب بين الطالبات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.٢٤) وبدرجة متوسطة، سبقتها الفقرة التي تتحدث عن انتشار مشكلات سلوكية بين الطالبات بمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (١.٢٧) وبدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثتان مجيء الفقرة المتعلقة بضعف دافعية الطالبات إلى التعلم إلى طبيعة عملية التعليم السائدة والتي تعتمد الأساليب التقليدية في عملية التعليم وعدم وجود المناخ التعليمي الجاذب للطالبات المفعم بالنشاط والحركة في المدرسة، إذ إن الأساليب التقليدية وسيادة التسلط بشكل عام في هذا المناخ يؤثر سلبًا على دافعية الطالبات للتعليم. كما أن عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة لمتابعة تعلم بناتهم وتسهيل عمل المدرسة يعيق تطبيق الجودة إذ إن جودة التعليم مرتبط بتعاون الأهل ومتابعتهم لأبنائهم. أما الفقرتان الأخيرتان في الترتيب والمرتبطتين بالرسوب والمشكلات السلوكية فقد جاءتا بدرجة متوسطة فتفسر الباحثتان ذلك بأن مستويات الرسوب المتدنية أدت إلى هذه النتيجة وكذلك قلة المشكلات السلوكية بين الطالبات مما لا يجعل منهما معيقات كبيرة في طريق تطبيق الجودة.

وقد أكد العارفة وقران (٢٠٠٧) في دراستهما وجود العديد من المعوقات المتعلقة بالطلاب، والتي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام ومن أبرزها: ضعف دافعية الطلاب للتعليم وتدني رضا الطلاب عن واقعهم التعليمي.

٤ـ مجال المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وكانت النتائج كما في جدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجال معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية مرتبة تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١٤	قلة البرامج التدريبية لتنمية كفايات المعلمات والإداريات	٣.٩٨	١.٠٠٩	١	كبيرة
٩	الافتقار إلى وجود سياسة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٣.٩٠	١.٠٠٢	٢	كبيرة
١٦	الافتقار إلى تعويد العاملين على التقييم الذاتي للأداء	٣.٨٧	١.٠٢٩	٣	كبيرة
١٢	قلة توفر المعلومات اللازمة للتخطيط للجودة	٣.٨٤	١.١٨١	٤	كبيرة
١٣	قصور توعية العاملين بأهمية الجودة الشاملة	٣.٨٠	١.٠٨٩	٥	كبيرة
١٠	القصور في تفويض الصلاحيات التي تساعد العاملين بالمدرسة على تطبيق الجودة الشاملة	٣.٧٠	١.٠٨٣	٦	كبيرة
١١	غياب التخطيط المستمر لتجويد العمليات الادارية في المدرسة	٣.٦٨	١.٠٩٦	٧	كبيرة
١٥	ضعف الاتصال بين إدارة المدرسة وإدارة التربية والتعليم	٣.٥٥	١.١٤٧	٨	كبيرة
٨	ضعف العلاقة بين العاملين في الكادر التعليمي والإدارة	٣.٢٨	١.٢٠٧	٩	متوسطة
المجال ككل		**٣.٧٢**	**٠.٨٨٨**		**كبيرة**

يتبين من الجدول (٩) أن جميع الفقرات قد جاءت بدرجة كبيرة عدا الفقرة الأخيرة التي جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة التي تقول "قلة البرامج التدريبية لتنمية كفايات المعلمات والإداريات" في المرتبة الأولى كمعوق يتعلق بالإدارة المدرسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٩٨) وبانحراف معياري (١.٠٠)، تلتها الفقرة التي تتحدث عن الافتقار لسياسة واضحة حول تطبيق الجودة الشاملة بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (١.٠٠). كما جاءت الفقرة التي تقول: "ضعف العلاقة بين العاملين في الكادر التعليمي والإدارة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (١.٢٠) وبدرجة متوسطة. سبقتها في الترتيب الفقرة التي تتحدث عن ضعف الاتصال بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.١٤) ودرجة كبيرة.

وقد تفسر الباحثتان مجيء معظم فقرات هذا المجال بدرجة كبيرة إلى واقع الإدارة المدرسية التي تعاني فيها المديرات من كثرة الأعباء مما لا يتيح مجال للدورات التدريبية التي في غالبها تكون سريعة ونظرية مما جعل قلة وضعف هذه الدورات تحتل المرتبة الأولى في المعوقات في هذا المجال،إضافة إلى عدم وضوح السياسات في مجال الجودة، إذ إن معظم الإجراءات في هذا المجال نظرية ولا تطبق على أرض الواقع، كما أن مفاهيم الجودة وتطبيقاتها نادرة في الإعداد للمعلمات قبل الخدمة، كما أن واقع ازدحام المدارس وتزايد أعداد الطالبات ونقص المتخصصين في كثير من الأحيان يضعف من إمكانيات تطبيق وتحقيق الجودة.

ثانيا: نتائج السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠.٠٥) في درجة تقدير أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة ؟".

وللتعرف على مدى وجود فروق في استجابات أفراد العينة تعزى إلى هذه المتغيرات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا للمؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الجودة، وكانت النتائج على النحو الاتي:

أ ـ الفروق تبعًا للمؤهل العلمي: للتعرف على مدى وجود فروق تبعًا لمتغير المؤهل، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي وكانت النتائج كما في جدول (١٠).

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تتعلق بالبيئة	أقل من بكالوريوس	٤.٢٩٦٣	٠.٨٩٠٧٦
	بكالوريوس فأعلى	٤.١٦٣٢	٠.٩١٣٨٢
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	أقل من بكالوريوس	٣.٦٢٩٦	١.٠٢٤٦٣
	بكالوريوس فأعلى	٣.٧٣٩٦	٠.٨٦٢٩٣
معوقات تتعلق بالمعلمات	أقل من بكالوريوس	٣.٧٥٩٣	١.٠٣١٩٠
	بكالوريوس فأعلى	٣.٩٣٠٦	٠.٨٩٩٩١
معوقات تتعلق بالطالبات	أقل من بكالوريوس	٣.٧٢٢٢	١.٠٦٨١٩
	بكالوريوس فأعلى	٣.٨٧١٥	٠.٩٨٥٤٧
الدرجة الكلية للمعوقات	**أقل من بكالوريوس**	**٣.٨٥١٩**	**٠.٩٦٨٨٩**
	بكالوريوس فأعلى	**٣.٩٦٨٨**	**٠.٨٧٥٥٠**

يتبين من جدول (١٠) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، وللتأكد من الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما في جدول (١١).

حيث يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة سواء على أي من مجالات أداة الدراسة أو على الأداة ككل. حيث كان مستوى الدلالة لجميع المجالات والأداة ككل أكبر من (٠.٠٠٥) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرات سواء من يحملن أقل من البكالوريوس أو من يحملن البكالوريوس فأعلى جميعهن يواجهن نفس المعوقات بسبب تماثل الظروف والبيئة المدرسية والمناخ التنظيمي والتشريعات مما جعلهن يقدرن وجود المعوقات بدون فوارق كبيرة وذات دلالة. كما أن الظروف الاجتماعية المحيطة بعملهن نفسها لجميع المديرات بغض النظر عن المؤهل، وكذلك الظروف الخاصة بالمعلمات والطالبات جميعها متماثلة لجميع المديرات.

وتتفق هذه النتيجة بعدم وجود فروق في تقدير المديرات للمعوقات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة مع نتائج دراسة العارفة وقران (٢٠٠٧) اللذان توصلا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في تقدير درجة وجود المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات أفراد العينة تبعًا للمؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالبيئة	أقل من بكالوريوس	٤.٢٩٦٣	٠.٨٩٠٧٦	١٦٩	٠.٦٩٧	٠.٤٨٧
	بكالوريوس فأعلى	٤.١٦٣٢	٠.٩١٣٨٢			
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	أقل من بكالوريوس	٣.٦٢٩٦	١.٠٢٤٦٣	١٦٩	-٠.٥٨٩-	٠.٥٥٦
	بكالوريوس فأعلى	٣.٧٣٩٦	٠.٨٦٢٩٣			
معوقات تتعلق بالمعلمات	أقل من بكالوريوس	٣.٧٥٩٣	١.٠٣١٩٠	١٦٩	-٠.٨٨٦-	٠.٣٧٧
	بكالوريوس فأعلى	٣.٠٩٣٠٦	٠.٨٩٩٩١			
معوقات تتعلق بالطالبات	أقل من بكالوريوس	٣.٧٢٢٢	١.٠٦٨١٩	١٦٩	-٠.٧١٣-	٠.٤٧٧
	بكالوريوس فأعلى	٣.٨٧١٥	٠.٩٨٥٤٧			
الدرجة الكلية للمعوقات	**أقل من بكالوريوس**	**٣.٨٥١٩**	**٠.٩٦٨٨٩**	**١٦٩**	**-٠.٦٢٦-**	**٠.٥٣٢**
	بكالوريوس فأعلى	**٣.٩٦٨٨**	**٠.٨٧٥٥٠**			

ب - الفروق تبعًا للخبرة: للتعرف على مدى وجود فروق تبعًا لمتغير الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقا للخبرة وكانت النتائج كما في جدول (١٢).

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لمتغير الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تتعلق بالبيئة	أقل من خمس سنوات		٤.١٧٧٨	٠.٩٣١٠٨
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٤.١٩١٤	٠.٨٨٩٤١
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٧٤٤٤	٠.٩٠٣٣٢
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٦٩٧٥	٠.٨٧٥٦٤
معوقات تتعلق بالمعلمات	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٩٥٠٠	٠.٨٦٧٨١
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٨٥١٩	٠.٩٧٩٣٠
معوقات تتعلق بالطالبات	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٨٧٢٢	١.٠١٥٥٠
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٨٢١٠	٠.٩٨٢٠٥
الدرجة الكلية للمعوقات	**أقل من خمس سنوات**	**٩٠**	**٣.٩٣٨٩**	**٠.٩٢٩٦٢**
	خمس سنوات فأكثر	**٨١**	**٣.٩٦٣٠**	**٠.٨٤٦٩٧**

ويتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الجودة الشاملة تبعًا للخبرة التعليمية. وللتأكد من دلالة هذه الفروق، تم

استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج كما في الجدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير درجة وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقًا لعدد سنوات الخبرة

المجالات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالبيئة	أقل من خمس سنوات	٩٠	٤.١٧٧٨	٠.٩٣١٠٨	١٦٩	-٠.٠٩٧-	٠.٩٢٣
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٤.١٩١٤	٠.٨٨٩٤١			
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٧٤٤٤	٠.٩٠٣٣٢	١٦٩	٠.٣٤٤	٠.٧٣١
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٦٩٧٥	٠.٨٧٥٦٤			
معوقات تتعلق بالمعلمات	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٩٥٠٠	٠.٨٦٧٨١	١٦٩	٠.٦٩٥	٠.٤٨٨
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٨٥١٩	٠.٩٧٩٣٠			
معوقات تتعلق بالطالبات	أقل من خمس سنوات	٩٠	٣.٨٧٢٢	١.٠١٥٥٠	١٦٩	٠.٣٣٥	٠.٧٣٨
	خمس سنوات فأكثر	٨١	٣.٨٢١٠	٠.٩٨٢٠٥			
الدرجة الكلية للمعوقات	**أقل من خمس سنوات**	**٩٠**	**٣.٩٣٨٩**	**٠.٩٢٩٦٢**	**١٦٩**	**-٠.١٧٦-**	**٠.٨٦٠**
	خمس سنوات فأكثر	**٨١**	**٣.٩٦٣٠**	**٠.٨٤٦٩٧**			

ويتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة سواء لمجالات الأداة أو الأداة ككل. فسواء من خبراتهم قليلة (أقل من ٥ سنوات) أو من خبراتهم أكثر من ذلك يقدرون معوقات تطبيق الجودة بشكل متقارب ونظرتهم إلى هذه المعوقات متشابهة. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن معوقات الجودة ترتبط بعوامل تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل سواء ما يتعلق بالمعلمات أو الطالبات أو المجتمع ولا تؤثر الخبرة بالنظرة إلى هذه المعوقات خصوصًا أن هذه المعوقات واضحة لجميع المديرات من خلال تعاملهن المتماثل مع الظروف والتشريعات المتماثلة في جميع المدارس.

ج ـــ الفروق تبعًا للدورات التدريبية: للتعرف على مدى وجود فروق تبعًا لمتغير الدورات التدريبية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفقا للدورات التدريبية وكانت النتائج كما في جدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية

المجالات	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تتعلق بالبيئة	دورة فأكثر	٧٨	٤.١٤١٠	٠.٩٥٩٩٠
	بدون دورات	٩٣	٤.٢٢٠٤	٠.٨٦٧٤٧
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	دورة فأكثر	٧٨	٣.٦١٥٤	٠.٩٥٣٢٠
	بدون دورات	٩٣	٣.٨١١٨	٠.٨٢٣٩٤

المجالات	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معوقات تتعلق بالمعلمات	دورة فأكثر	٧٨	٣.٨٥٩٠	١.٠٠٩٣٦
	بدون دورات	٩٣	٣.٩٤٠٩	٠.٨٤٣٢٩
معوقات تتعلق بالطالبات	دورة فأكثر	٧٨	٣.٨٣٣٣	١.٠٣٧١٩
	بدون دورات	٩٣	٣.٨٦٠٢	٠.٩٦٧٨٧
الدرجة الكلية للمعوقات	**دورة فأكثر**	**٧٨**	**٣.٩٦١٥**	**٠.٩٥٩٤٧**
	بدون دورات	**٩٣**	**٣.٩٤٠٩**	**٠.٨٣٠٣٠**

ويتبين من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في الجدول (١٥).

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقدير درجة وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقًا للدورات التدريبية

المجالات	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى لدلالة
معوقات تتعلق بالبيئة	دورة فأكثر		٤.١٤١٠	٠.٩٥٩٩٠	١٦٩	-٠.٥٦٨	٠.٥٧١
	بدون دورات	٩٣	٤.٢٢٠٤	٠.٨٦٧٤٧			
معوقات تتعلق بالإدارة المدرسية	دورة فأكثر	٧٨	٣.٦١٥٤	٠.٩٥٣٢٠	١٦٩	-١.٤٤٥	٠.١٥٠
	بدون دورات	٩٣	٣.٨١١٨	٠.٨٢٣٩٤			
معوقات تتعلق بالمعلمات	دورة فأكثر	٧٨	٣.٨٥٩٠	١.٠٠٩٣٦	١٦٩	-٠.٥٧٨	٠.٥٦٤
	بدون دورات	٩٣	٣.٩٤٠٩	٠.٨٤٣٢٩			
معوقات تتعلق بالطالبات	دورة فأكثر	٧٨	٣.٨٣٣٣	١.٠٣٧١٩	١٦٩	-٠.١٧٥	٠.٨٦١
	بدون دورات	٩٣	٣.٨٦٠٢	٠.٩٦٧٨٧			
الدرجة الكلية للمعوقات	**دورة فأكثر**	**٧٨**	**٣.٩٦١٥**	**٠.٩٥٩٤٧**	**١٦٩**	**٠.١٥١**	**٠.٨٨٠**
	بدون دورات	**٩٣**	**٣.٩٤٠٩**	**٠.٨٣٠٣٠**			

ويتبين من الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الدورات التدريبية سواء لمجالات الأداة أو الأداة ككل. فسواء من حضرن دورات (دورة فأكثر) أو من لم يحضرن أي دورات، يقدرن معوقات تطبيق الجودة بشكل متقارب ونظرتهن إلى هذه المعوقات متشابهة. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن معوقات الجودة التي تواجه مديرات المدارس غير

مرتبطة بالدورات التي غالبا موضوعاتها تركز على سبل تطبيق وتحقيق الجودة وطبيعتها وغير ذلك فإن المعوقات واضحة لجميع المديرات سواء بحضورهن الدورات أو عدم الحضور.

ثالثا: نتائج السؤال الثالث: نص السؤال الثالث على "ما سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر مديراتها؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر عينة الدراسة وكانت النتائج كما في الجدول (١٦).

يتبين من الجدول (١٦) أن سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما جاءت في المحور الثالث من أداة الدراسة قد حازت على درجة موافقة كبيرة من وجهة نظر العينة. وقد حازت (٧) فقرات على درجة موافقة كبيرة جدًّا، بينما حازت باقي الفقرات على درجة كبيرة. وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحفيز المعلمات لتطبيق الجودة الشاملة في العمل "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٩٦) ودرجة كبيرة جدًّا. تلتها الفقرة التي تنص على "تجهيز مرافق المدرسة بمتطلبات تحقيق الجودة في العمل المدرسي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (١.٠٧) وبدرجة كبيرة جدا. بينما جاءت الفقرة التي تقول بتقليل عدد الطالبات في الصف الدراسي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.١٢) ودرجة كبيرة، سبقتها الفقرة التي تتحدث عن توفير قواعد بيانات شاملة لمختلف نواحي العمل المدرسي بمتوسط حسابي (٤.١١) وانحراف معياري (١.٠٥).

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على سبل التغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة مرتبة تنازليًّا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة الاستخدام
٣٧	توفير شبكة الانترنت بشكل ملائم في المدرسة	٤.٢٦	١.١٠٣	١	كبيرة جدًّا
٤٠	تفويض المعلمات مزيد من الصلاحيات لتطبيق الجودة الشاملة	٤.٢٥	٠.٩٦٠	٢	كبيرة جدًّا
٢٩	نشر ثقافة الجودة في المدرسة	٤.٢٤	٠.٩٦٨	٣	كبيرة جدًّا
٣٦	توفير تقنيات التعليم الضرورية لعملية التدريس	٤.٢٤	١.٠٧٤	٣	كبيرة جدًّا
٤١	تفويض المديرات مزيد من الصلاحيات في مجال تطبيق الجودة الشاملة	٤.٢٢	١.٠٦٠	٥	كبيرة جدًّا
٣٤	تحسين وتطوير المناهج المدرسية	٤.١٩	١.٠١٩	٦	كبيرة
٣١	تشكيل لجان لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة (حلقات الجودة)	٤.١٩	١.٠٣١	٦	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة الاستخدام
٣٨	تفعيل مشاركة الامهات مع المدرسة لحل مشكلات الطالبات	٤.١٥	١.٠٨٨	٨	كبيرة
٣٥	صيانة المرافق المدرسية بشكل دوري	٤.١٥	١.١٦٢	٨	كبيرة
٤٣	تطبيق معايير الجودة الشاملة في تعيين العاملات في المدرسة	٤.١٤	١.١٧٥	١٠	كبيرة
٣٠	عقد دورات تدريبية للعاملات في المدرسة في مجال الجودة الشاملة	٤.١٣	١.١٦٦	١١	كبيرة
٣٢	توفير قواعد بيانات شاملة لمختلف نواحي العمل المدرسي	٤.١١	١.٠٥٤	١٢	كبيرة
٤٢	تقليل عدد الطالبات في الصف الدراسي	٤.٠٨	١.١٢٩	١٣	كبيرة
المحور ككل		**٤.١٩٠١**	**٠.٩٧٣٣٩**		**كبيرة**

يبين الجدول (١٦) ترتيب السبل المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث جاء في المرتبة الأولى "توفير شبكة الانترنت بشكل ملائم في المدرسة" بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (١.١٠٣) ودرجة كبيرة جدًّا. وقد جاءت الفقرات التي تتحدث عن تفويض المعلمات مزيد من الصلاحيات، ونشر ثقافة الجودة، وتوفير تقنيات التعليم المختلفة، وتوفويض المديرات مزيد من الصلاحيات، كسبل بدرجة كبيرة جدًّا لمواجهة معوقات تطبيق الجودة، وكانت متوسطات الحسابية لهذه الفقرات تتراوح بين (٤.٢٦-٤.٢٢). في حين جاءت باقي الفقرات بدرجة كبيرة جدًّا والتي تتحدث عن تحسين المناهج، وتشكيل حلقات الجودة، تفعيل مشاركة الأمهات، وصيانة المرافق وعقد الدورات التدريبية، وتوفير قواعد البيانات، وتقليل عدد الطالبات في الصف. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات (٤.١٩-٤.٠٨)

وتعزو الباحثتان هذه النتائج إلى إدراك المديرات إلى أن عملية تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة تستلزم تحقيق الجودة لدى جميع عناصر النظام المدرسي. فتفويض الصلاحيات للمعلمات والمديرات، وتحسين البيئة المدرسية وتزويدها بالتقنيات الحديثة ومشاركة المعلمات والعاملات جميعها عوامل أساسية في تحقيق الإدارة الناجحة للجودة. وأن جوهر عمل المدرسة ومحوره الطالبات، وتشكل عملية التدريس والتوجيه والإرشاد ركنًا أساسًا في تحقيق الجودة لذلك جاءت الفقرة الخاصة بتوفير الإنترنت في هذا المجال في المرتبة الأولى. وكذلك الحال في تفويض المعلمات الصلاحيات في مجال تطبيق الجودة والتي جاءت في المرتبة الثانية حيث إن هذه السبل مهمة لإنجاز العمل بجودة عالية ولا يمكن تحقيق الجودة بدون توفر المعامل والمختبرات والمرافق الأخرى التي تمكن المعلمات من تحسين وتطوير عملهن التدريسي وتحقيق أهدافه. كما أن جميع الفقرات الأخرى التي تتحدث عن نشر ثقافة الجودة الشاملة بين أفراد المجتمع المدرسي وتطوير المناهج وصيانة المبنى المدرسي ومرافقه، جميعها جوانب تتصل بتحقيق التطوير والتحسين المستمر والشامل الذي تستهدفه عملية الجودة الشاملة.

التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. الاهتمام بتحسين البيئة المدرسية من خلال صيانة المباني والتأكد من جاهزيتها المستمرة.

٢. تزويد المدارس بالتكنولوجيا الحديثة وتفعيل استخدامها في المدارس.

٣. نشر ثقافة الجودة لدى العاملين بالمجتمع المدرسي.

٤. العمل على زيادة دافعية المعلمات لتطبيق مبادئ الجدودة في عملهن.

٥. الاهتمام بتفعيل مشاركة المدرسة للمجتمع المحلي في عملها وانشطتها.

٦. الاهتمام بالبرامج التدريبية للكوادر المدرسية في مجال تطبيقات الجودة في التعليم.

٧. ضرورة العمل على انشاء قواعد بيانات مدرسية تساعد في عمليات التخطيط والتنفيذ لإدارة الجودة في المدارس.

قائمة المراجع:

ابن منظور، جمال الدين محمد (١٩٨٤). **لسان العرب**، بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.

الجضعي، خالد بن سعد (١٤٢٦). **نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية: نموذج مقترح**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود.

الحربي، حياة بنت محمد (٢٠٠٣). **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطويرالجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)**، جامعة أم القرى.

أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). **الجودة الشاملة في في الإدارة التعليمية والمدرسية**. دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.

دعمس، مصطفى نمر (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**. عمان، دار المنهل للنشر والتوزيع.

السحيم، خالد بن سعيد (٢٠٠٥م). **واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى.

السعود، راتب (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. **مجلة جامعة دمشق**، (١٨)، ٥٥-١٠٥.

الشافعي، أحمد عبد الحميد وناس، السيد محمد (٢٠٠٠). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية.

الاستفادة منها في مصر. **مجلة التربية**. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،٢(١)،٧٣-١١٢.

الشرقاوي، مريم محمد ابراهيم (٢٠٠٢). **إدارة المدارس بالجودة الشاملة**، (ط٢)، القاهرة: مكتبةالنهضة المصرية.

الشمري، مشعان ضيف االله مقبل السلماني (٢٠٠٨). **تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى بمكة.

العارفة، عبداللطيف عبدالله وقران، أحمد عبدالله (٢٠٠٧ م). معوقات تطبيق الجودة فيالتعليم العام. **مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، ١٥-١٦مايو.٢٠٠٧.

العسيلي، رجاء زهير (٢٠٠٧). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.

مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٨ (٤) علي، عاصم شحادة (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مباديء إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

مجلة الباحث، (٧)، ١٩٨-٢١٩.

الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (٢٠٠٧). **مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، ١٥-١٦ مايو.٢٠٠٧.

عامر، طارق عبد الرؤوف والمصري، ايهاب عيسى (٢٠١٤). **الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديميفي التعليم اتجاهات معاصرة.** القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العتيبي، طلال بن محمد (٢٠٠٦). **تصورمقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودةالتعليمية بالمدارس الثانوية العامة للبنين بمكة المكرمة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعةأم القرى.

عليمات، صالح (٢٠٠٤). **إدارة الجودة في المؤسسات التربوية،** عمان: دار الشروق.

عون، وفاء محمد وهبو (١٤٣٤هـ).**إدارة الجودة الشاملة في التعليم.** الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

المديريس، عبد الرحمن بن إبراهيم (٢٠٠٤). **إدارة الجودة في التعليم،** المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج: مكتب التربية لدول الخليج، الرياض.

المناصير، علي فلاح (١٩٩٤). **إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على شركة الكهرباء الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

الوكيل، حلمي أحمد (١٩٩٧). نمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في بعض مدارس نيوتان بالمجتمع الامريكي وكيفية الاستفادة منها في التعليم الاساسي المصري، **مؤتمر نحوتعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة حلوان،** ص ٤٦٧.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٤). **خطةالتنمية الثامنة** ، ١٤٢٥هـ /١٤٣٠هـ (٢٠٠٥/٢٠٠٩م) المملكة العربية السعودية، منشورات مجلس الوزراء، الامانة العامة.

اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٢). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة – العربية السعودية.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.

Berry, Thomas (1991).*Managing the Total Quality Transformation*, New York: R.R Donnelley and Son Company.

Cottoon, Kathleen (2001). *Applying total quality management principles to secondary education, school improvement research series (SIRS*), the office of educational research and improvement, U.S.

Fisher, Barry (1996). *Installing Implement the Document at Loughbroraugh University* (U.K:Loughbroraugh University).

Gavriel Meirovich and Edward J. Romar2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction: The duality of instructor/student roles, *Quality Assurance in Education*, 14(4). pp 423-337.

Jonson, Judith,A.(2002). Japanese Education and Teacher Training in Transition, *Explorations in Teacher Education*, 10 (2).

Nevia, Dlaine, Ros M. and das Gracas Torres da Paz M(2005). Attitudes Toward Organizational Change :Validation of Scale, *Psychology in Spain*, 9 (1) 81-91.