Al-Farouk journal of sciences
Volume (2), Issue (4) (Spt, 2026)
ISSN: 3135-2359

مجلة الفاروق للعلوم
المجلد (2) العدد 4 سبتمبر 2026
ردمد: 3135-2359

واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين "دراسة ميدانية ببلدية شحات"

أ. نجوى أبراهيم خليل
قسم التخطيط والإدارة التربوية – كلية الآداب/ جامعة عمر المختار/ ليبيا
Najwalbrahim073@gmail.com
د. حسن عياد أرجيعة
قسم التخطيط والإدارة التربوية –كلية الآداب/ جامعة عمر المختار/ليبيا
Hasan.Argia@omu.edu.ly

The Reality and Obstacles of Applying Total Quality Management Principles Among Secondary School Principals from the Teachers' Perspective

"A field study in Shahat Municipality"

Najwa Ibrahim Khalil
Dr. Hassan Ayad Argia
Department of Educational Planning and Administration, Faculty of art / University Omar AL-Mukhtar

تاريخ الاستلام: 2026/7/29 تاريخ المراجعة 2026 /8/21 تاريخ القبول:2026/8/27- تاريخ النشر: 2026 /9/02

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعوقات تطبيقها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين من خلال المبادي التالية: (رضا المستفيد، التحسين المستمر، الثقافة المؤسسية، القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي)، بالإضافة إلى تحديد الفروق الإحصائية بين المبحوثين في تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة شحات والبالغ عددهم (448) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة بلغ عددها (210) بطريقة العينة العشوائية النسبية، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق مديري المدارس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفع جداً بمتوسطات تراوحت بين (4.35) و(4.44)، كما جاءت الموافقة على معوقات التطبيق بدرجة مرتفع جداً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.33).

الكلمات المفتاحية إدارة الجودة الشاملة، التعليم الثانوي، مدينة شحات.

Abstract:

This study aimed to examine the implementation of Total Quality Management (TQM) principles—specifically beneficiary satisfaction, continuous improvement, organizational culture, effective leadership, and strategic planning—by secondary school principals, as perceived by teachers. It also sought to identify any statistically significant differences in the implementation of these principles based on variables such as gender, academic qualification, and years of experience. A descriptive-analytical approach was employed, with a questionnaire used as the data collection instrument. The study population consisted of all 448 secondary school teachers in the

city of Shahat, from which a sample of 210 teachers was selected using a proportional random sampling method. The results indicated that the implementation of TQM principles by school principals was rated at a "very high" level, with mean scores ranging from 4.35 to 4.44. Furthermore, the perceived obstacles to implementation were also rated at a "very high" level, with an overall mean score of 4.33.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Secondary Education, Shahat City.

تتضمن الدراسة المحاور التالية :

أولاً : منهجية البحث:

المقـدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً إدارياً حديثاً أثبت نجاحه في تطوير المؤسسات التربوية، حيث تهدف بشكل أساسي إلى إعادة تشكيل مواصفات الطالب ليكون قادراً على مواكبة تحديات العصر المتمثلة في الانفجار المعرفي والتغير التكنولوجي المتسارع. وفي ظل التحولات الرقمية وظاهرة العولمة التي جعلت العالم كقرية واحدة، أصبحت مسؤولية التعليم تتركز في إعداد أفراد يمتلكون كفايات عالية تتيح لهم التعامل بفاعلية والاندماج بكفاءة ضمن المنظومة العالمية الجديدة، وهو ما تجسده فلسفة الجودة الشاملة كأداة رئيسية للتحسين والتطوير المستمر.

إن الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي طريقة متكاملة تطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها لتوفر للموظفين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم (فرج والفقهي ،2014: 159).

ويؤكد أبو عبده (2010) أن الاهتمام المنصب على مبادي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لتعليمية لا يهدف إلى تحويلها إلى مؤسسات صناعية أو تجارية ربحية، ولكن الاستفادة من هذا مدخل في التعليم يتم من خلال تطوير أساليب الإدارة التعليمية والتعليم، سعيا إلى مضاعفة استفادة المجتمع من الجهود التعليمية كافة، في كل مؤسساته، وجماعاته، وأفراده (أبو عبده،2010 :43).

وأشار الفايز (2010) أنه يجب نشر ثقافة مبادي الجودة لكل العاملين في المؤسسات التعليمية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المراحل التعليمية من خلال إيضاح المفاهيم، الأسس، والمبادئ، والمعايير، والمتطلبات الازمة لتحقيقها، وتسخير جميع الإمكانات البشرية والمادية ومشاركة الجهات والإدارات والأفراد كافة للعمل كفريق واحد لتطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الفايز،2010: 3).

وتبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال دورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها دون إحداث فجوة بين ما تسعى إلى تحقيقه وما تقدمة فعلياً. كما تلبى احتياجات الطلاب و تطلعات أولياء الأمور والمعلمين والمجتمع في تطوير الممارسات التعليمية، من خلال تحسين أساليب التدريس وطرق التقويم، وتصميم المناهج (خليفة،2019: 381).

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل القيادات الإدارية والباحثين والأكاديميين، لما تمثله من مدخل متكامل لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية وتحسين مخرجاتها، فضلاً عن كونها فلسفة عصرية تمزج بين الوسائل الإدارية والمهارات الفنية المتخصصة للارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر.

وعلى الرغم من هذه الأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة في تطوير المؤسسات التعليمية، إلا أن الواقع الميداني في مدارس التعليم الثانوي قد يشهد تبايناً في مدى ممارسة مديريها لهذه المبادئ، إلى جانب وجود عدد من المعوقات التنفيذية والفنية التي تُحدّ من فاعليتها. ولما كان المعلمون هم المباشرون للعملية التعليمية والأقدر على تقييم الممارسات الإدارية الميدانية (القطراني والحواتي، 2021: 57)، فإن تشخيص هذا الواقع يُعد متطلباً أساسياً للتطوير.

ويعاني التعليم الثانوي من عدة مشكلات وتحديات تعيق مسيرته نحو تحقيق أهدافه وتحد من مدى استجابته لمتطلبات خطط التنمية، وهو ما يؤكد على الضرورة الملحة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وملاءمتها مع ثقافة وبيئة المجتمع الذي تطبق فيه. وتبرز حاجة الميدان التربوي لثقافة الجودة من خلال السعي المستمر لتطوير الأداء القيادي، وتجاوز المعوقات والأخطاء الشائعة التي قد يواجهها مديرو المدارس؛ تجنباً لانعكاساتها السلبية على كفاءة المخرجات التعليمية والأداء العام للمؤسسة (العمري، 2018: 5).

وأشار العديد من الدراسات السابقة وجد توصيات تلك الدراسات تدعو إلى ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجتمعات العربية، مثل دراسة القحطاني (2022)،

ومرمش(2015)، التي أوصت بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام وفى مختلف المراحل الدراسية، كما دعت إلى إجراء العديد من الدراسات في موضوع الجودة الشاملة في التعليم لأهمية هذا لموضوع على المستوى التربوي والوطني. كما أن هناك بعض الدراسات أوصت بضرورة الاهتمام بأداء المعلمين التعليمي، واتباع المداخل الإدارية الحديثة؛ للرفع من سوية أداء المعلمين التعليمي ورفع كفايتهم التعليمية مثل دراسة الفايز (2010)، دراسة كريم(2016).

ولذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدى مديري مدارس التعليم الثانوي كما يراها المعلمين من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية :

- ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين ؟
- ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهه نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، ويمكن عرضها كما يلى:

1- توضيح واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بشكل دقيق وميداني.
2- الاستفادة من رؤية المعلمين وتقييمهم الميداني لتطوير العلاقة بين الإدارة المدرسيّة والكادر التعليمي.
3- رصد المعوقات التنافسية والإدارية التي تحد من كفاءة مديري المدارس الثانوية أثناء تطبيق الجودة.
4- توفير قاعدة بيانات ومؤشرات واقعية لمسؤولي وزارة التعليم لبناء برامج تدريبية وورش عمل مستهدفة للمديرين.
5- تقديم حلول وتوصيات عملية تساهم في تذليل العقبات أمام القيادات المدرسية وتحسين بيئة العمل.
6- ندرة الدراسات والأبحاث العلمية لدراسة مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الليبية.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف علي معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من كما يراها المعلمين.
- معرفة على إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهه نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها بأبعادها المتعددة، بما في ذلك (رضا المستفيد، الثقافة المؤسسية، التحسين المستمر، القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية على مدارس التعليم الثانوي في مدينة شحات.

الحدود البشرية: اجريت هذه الدراسة على معلمي مرحلة التعليم الثانوي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي الثاني من العام (2026/2025م).

مصطلحات الدراسة:

الجودة (Quality):"هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرًا ومستقبلا (السناني،2018: 2).

إدارة الجود الشاملة (Total Quality management): هي العملية التي تسعى لتحقق كل المتطلبات الخاصة بإشباع احتياجات المستفيدين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين (رضوان،2012: 24).

مبادي إدارة الجودة الشاملة (Principles of Total Quality Management): تعرف بأنها: المرتكزات الأساسية التي يستند اليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أية مؤسسة، والتي جاءت تحت عناوين عدة مثل مرتكزات بأسلوب دمج العوامل حتي يحافظ علي الترابط وعدم التشتت للعوامل (مرمش ، 2015: 12).

مدير المدرسة (Headmaster):

"هو المختص بتسيير المؤسسة التعليمية من ناحية مهامها التعليمية وشؤونها الإدارية، والاجتماعية، وتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة من جهات الاختصاص والإشراف على المعلمين وجميع العاملين" القرار رقم (29) لسنة (2006).

التعليم الثانوي (Secondary education):

"يُقصد بالتعليم الثانوي في ليبيا تلك المرحلة التعليمية التي تلبي التعليم الأساسي، وتهدف إلى إعداد الطلبة لمواصلة التعليم العالي أو الالتحاق بسوق العمل، بما يتوافق مع احتياجات التنمية" (وزارة التربية والتعليم، 2019).

معوقات إدارة الجودة الشاملة (Obstacles of Total Quality Management):

هي مجموعة المعوقات والمشكلات التي تعيق المدير عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتطويرها (البطري، 2020: 5).

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز نتائجها، وفيما يأتي عرضاً للدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم الى الأحدث.

اولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الفايز،2010): هدفت الدراسة.. إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين كما يراها المديرين. وقد طبقت الدراسة على جميع مديري المدارس المتوسطة في كل المحافظات في العام لدراسي (2009/2010م)، والبالغ عددهم (151) مديراً ومديرة. وتم تصميم استبانة لقياس درجة مستوى أداء المعلمين التعليمي في المدارس المتوسطة.. كما يراها مديري المدارس والتي اشتملت على (20) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في الكويت جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة (مرمش،2015): هدفت الدراسة الي التعرف علي درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من كما يراها المعلمين، وتكونت العينة من (341) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية، والثانية لقياس الصحة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان جاءت متوسطة كما يراها المعلمين والمعلمات، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.54) بانحراف معياري (0.99)، و أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية على إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس الثانوية الخاصة.

دراسة (الرويسان،2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي بمنطقة القصيم كما يراها مديري المدارس، والتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً للمتغيرات: (الجنس، الخبرة، الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون المجتمع من جميع مدرى ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة وعددهم (193) مدير ومديرة. وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة كبيرة جداً.

دراسة (الجعبري،2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل في العام الدراسي 2020/2021م وفقاً للمتغيرات التالية: (النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي) كما يراها المعلمين، باستخدام أسلوب البحث الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون المجتمع من جميع المعلمين في مدارس مديرية الخليل وعددهم (3125) معلما ومعلمة، وأخذ ما نسبته (4%) من المجتمع الكلى بطريقة العينة العشوائية الطبقية، فأصبحت العينة (125) معلم ومعلمة، وتم تطوير استبانة لقياس واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واخرى لقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل كانت بدرجة مرتفعة.

دراسة (القحطاني،2022): سعت الدراسة إلى الكشف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة رأس تنورة كما يراها المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بطريقة العينة العشوائية البسيطة عددها (201) من المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة رأس تنورة كانت بدرجة متوسطة؛ وأن درجة تقدير المعلمين لوجود المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة رأس تنورة قد جاءت جميعها بدرجة عالية.

دراسة (العمري و الرزيقية، 2022): استهدفت الدراسة الي معرفة أهمية تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط كما يراها أعضاء التدريس والإداريين، وهدفت الدراسة الى الكشف على درجة تطبيق نظام ادارة الجودة في أداء المدارس، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن 78% من المعلمين والهيئات الإدارية ترغب بتطبيق نظام إدارة الجودة في المدارس، وأن قيام أقسام الجودة بمتابعة العمل في المدارس يسهل العمل بشكل كبير على الهيئة الإدارية، ويؤدي ذلك إلى الجودة والاتقان، كما أن مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان بحاجة ماسة لتطبيق نظام إدارة الجودة، وقد أوصت الدراسة بالاستمرار في اعتماد وزارة التربية والتعليم بمواصفة الايزو 9001 كمدخل مهم للتطوير والتحسين في محافظة مسقط.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (كريم، Karimi 2016): سعت الدراسة إلى الكشف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها (التزام القيادة، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، والتركيز على العميل) على أداء المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كاجيادو الشمالية الفرعية بكينيا؛ ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة قصديّة بلغ عددها (128) فرداً شملت مدراء، ورؤساء أقسام، ومعلمين، وطلاباً من (4) مدارس ثانوية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً (0.05) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي، وجاءت بدرجة عالية، واستناداً لهذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة المعلمين ومساءلتهم، وتوثيق الممارسات التعليمية الناجحة لمأسسة المعرفة، وتكثيف الاجتماعات الدورية، إلى جانب ضرورة متابعة وزارة التربية والتعليم لتوصيات مسؤولي ضمان الجودة وتوفير الكوادر والموارد اللازمة.

دراسة (أونيالي وآخرون،Onyali 2020): هدفت الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق مدراء المدارس لممارسات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز فعالية المعلمين في المدارس الثانوية بولاية أنامبرا؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت على عينة تناسبية تكونت من (999) فرداً شملت (39) مديراً و(960) معلماً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (6,653) فرداً في المدارس الثانوية العامة، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مدراء المدارس يشركون المعلمين في ممارسات اتخاذ القرار مثل إعداد الميزانية المدرسية وتأديب الطلاب وقضايا الشؤون الوظيفية والعلاقة مع المجتمع، كما كشفت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المدراء والمعلمين حول ممارسات المراقبة والمتابعة المطبقة، وأوصت الدراسة بضرورة حرص مدراء المدارس على المتابعة اليومية لسجلات حضور وانصراف العاملين، وفحص خطط التصحيح الخاصة بالمعلمين، وملاحظة أساليبهم في التقويم المستمر للطلاب.

دراسة (إيجونيمي وأيويو، Ejionueme Oyoyo 2020): سعت الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة المدارس الثانوية بمنطقة أومواهيا التعليمية؛ ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت على عينة متعددة المراحل تكونت من (358) فرداً شملت (53) مديراً و(53) نائب مدير و(252) معلماً من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (1,365) إدارياً، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مبادئ "التزام الجميع "و"العمل الجماعي "تُطبق بدرجة كبيرة، في حين يُطبق "التواصل الفعال "بدرجة قليلة مما يشير إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة بدرجة قليلة، واستناداً لهذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم لندوات وورش عمل للتعريف بخصائص الجودة الشاملة لتحسين التواصل الفعال، مع التزام المدراء التام بأنشطتها لتحقيق إدارة مدرسية فعالة.

دراسة (الحسين، Lhoussine 2021): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبيان التحديات التي تعوق تطبيقها في المدارس الثانوية العامة مع التركيز على نظام التعليم المغربي؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمقارنة تعاطي المؤسسات التعليمية مع قضايا الجودة بمبادئ الجودة الشاملة في قطاع الأعمال، وكشفت النتائج أن أبرز التحديات التي تحول دون تطبيق الجودة تتمثل في ضعف تصميم المناهج الدراسية، ونقص التمويل والموارد المالية، ومقاومة الموظفين للتغيير، وضعف التعاون بين الأطراف المعنية، واستناداً لهذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج ونظم جودة ملائمة لطبيعة المدارس الثانوية والبيئة التعليمية.

ثانياً : الإطار المفاهيمي:

أولاً: مفهوم الجودة:

يعرف (الماوي،2022) الجودة بأنها : هي الحكم على درجة تحقيق الأهداف وقيمة الإنجاز، ويرتبط ذلك بالعمليات والمخرجات التي تتصف ببعض الملامح في معايير وأهداف محددة (الماوي،2022: 200).

كما عرفها (كافي،2020) الجودة **:** فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة المؤسسة لتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد والمجتمع، وآن أهداف المؤسسة تنفذ بأقصى كفاءة وبأسلوب تكاليفي فعال عن طريق تقدير جهد الموظفين بالدفع المستمر للتحسين (كافي،2020: 195).

وعرفها(عطية،2015) بأنها: مجموعة الإجراءات التي توفر قدرة المنتج، أو الخدمة على الإيفاء باحتياجات معينة محددة بذاتها. وهذا يعني أن الجودة تعني أداء العمل وفق معايير علمية صحيحة من المرة الأولى بدون أخطاء، أوهي المتانة والأداء المهني للمنتج (عطية،2015 :21).

ثانيًا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تعمل على تطبيقها وذلك من اجل تحقيق أفضل أداء، وقد تناول بعض الباحثين مفهوم إدارة الجودة الشاملة بتعريفات متعددة، ولعل من أبرزها: **عرفها (البنا،2006)** بأنها تغيير في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقاتها ..على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، إذ أن الجودة ليست أكثر في تحقيق حاجات المستفيد (البنا ،2006 :3).

ويعرفها (رضوان وبوزريبة،2020): بأنها تعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل المختصين والأكاديميين والإداريين المهتمون بشكل أساسي بتطوير وتحسين الأداء الخدمي والإنتاجي بمختلف المنظمات الإنسانية، ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة لشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل العاملين في المؤسسة (رضوان وبوزريبة،2020: 5).

عرف (موسي واخرون،2021) بانها: عملية إدارية استراتيجية ترتكز على مجموعة من القيم والمبادئ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن على ضوئها من توظيف مواهب الموظفين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات المؤسسة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين والتطوير المستمر (موسي واخرون، 2021: 115).

كما عرفها (صادق،2014) بأنها: عملية مستمرة ، ونشاط منظم لقياس الجودة وفق معايير لا قياسية بقصد تحديد وتحليل أوجه القصور المكتشفة، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين الأداء وتطويره ثم قياس الجودة مرة أخرى للتحقق من التحسن الذي تم إنجازه (صادق،2014: 21).

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تأتي أهميتها من الخصائص التي تتسم بها، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وقد أشار حمودة (2008) إلى الخصائص المرتبطة بالجودة الشاملة وهي:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب وزيادته.
- أداء العمل وفقاً للمعايير المطلوبة وبكفاه من المرة الأولى.
- تقديم الخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم.
- وضع معايير لقياس الأداء.
- رفع مستوى الثقة والمعنويات للعاملين(حمودة،2008: 12).

لذا فأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وأن الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قدرتها على تغيير سلوكيات العاملين تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المؤسسة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تُشكل الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين. كما أن أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وانما على تحسين الروح المعنوية بين الموظفين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، عندما تتحسن سمعة المؤسسة (العزاوي،2005: 35).

رابعاً: مبررات تطبيق إدارة الجود الشاملة:

إنَّ ما حققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من نجاحات للمؤسسات التي تبنت هذا الأسلوب على مستوى تحسين المُخرج وزيادة الطلب عليه في المجالات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية وجد مبرراً قوياً لتطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات التعليمية في الكثير من الدول؛ وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في تلك المؤسسات. فقد تزايدت أعداد المؤسسات التربوية التي تتبنا نظام الجودة الشاملة، حيث ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي التي طبقت إدارة الجودة الشاملة من (78) مؤسسة عام 1980م إلى أكثر من (4196) مؤسسة عام 2009م، بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي تشهد تزايداً مطرداً في هذا المجال.

ومن أبرز مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

- **ارتباط الجودة بالإنتاجية:** حيث تسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر.
- **الشمولية:** ارتباط الجودة بالشمولية في كل المجالات والعمليات التعليمية والإدارية.
- **العالمية:** باعتبار نظام الجودة سمة بارزة من سمات العصر الحديث ومتطلبات التنافسية الدولية.
- **نجاح التطبيق العملي**: النجاح الملموس لتطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية (خاصة وحكومية) في كثير من دول العالم.
- **التكامل مع التقويم**: ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل والمستمر للمؤسسات التعليمية.
- **التوجهات والتوصيات الإقليمية والدولية:** صدور توصيات المؤتمرات العربية ووزراء التربية ككل.

أن هذه المبررات وغيرها تؤكد أنَّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي يتطلب جهوداً مستمرة

لتحسين الأداء، ويهدف بالأساس إلى تطوير المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية، وفي مقدمتها الطلاب باعتبارهم محور العملية التعليمية والهدف الأسمى لأي نظام تربوي (بوزيان،2014: 170).

خامساً: مبادي إدارة الجودة الشاملة:

1. رضا المستفيد: يجب العمل على تحقيق رضا العميل المباشر وهو الطالب والمستفيدين غير المباشرين وهم منظمات الأعمال وأصحاب أعمال والدولة، ومقدمو المنح، إذ أن مستوى رضا المستفيد هو انعكاس لمستوى الجودة الذى تما تحقيقه في الجامعة وهذا الرضا يتطلب من إدارة الجامعة القيام بالمهمات التالية كما ذكرها (الهوش) وهي:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب المستفيد المباشر وهو الطالب لتحقيق هدفها النهائي وهو إفادة المستفيد النهائي، وهي المؤسسات التي سوف يعمل بها الطالب بعد الانتهاء من دراسته الجامعية من أجل معرفتها والعمل على تلبيتها.

- التركيز على المستفيد المباشر وهو الطالب كأساس للعملية التعليمية في الجامعة. وتحتاج الإدارة إلى التعرف على احتياجات المستفيد سلفاً قبل أن تنتج مخرج ذو جودة، وهذه الاحتياجات تصلح كأساس في تحديد سمات المخرج والعمليات المطلوبة من خلال التعرف على احتياجات المستفيدين، وتحويل هذه الاحتياجات إلى معايير مخرج جودة، ثم أنشاء العمليات الخاصة بإنتاج المخرج، وأخيراً تنفيذ تلك العمليات(الهوش،2018: 191).

2. التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، فهي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر، لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين متغيره، لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفقاً للمعلومات والبيانات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري(مليكة،2016: 29).

3. الثقافة المؤسسية: تُمثل الثقافة المؤسسية البيئة التنظيمية والحاضنة الحقيقية التي تُترجم مبادئ الجودة الشاملة إلى قناعات وقيم راسخة لدى أفراد المؤسسة، إذ يتطلب تطبيق الجودة إحداث تغيير ثقافي جذري يركز على جعل رضا العميل (سواء كان داخلياً كالموظف أو خارجياً كالمستفيد) أولوية قصوى، و كما تعتمد هذه الثقافة على ترسيخ ممارسة التحسين المستمر، وتعزيز روح العمل الجماعي، والشفافية في التعامل مع الأخطاء باعتبارها فرصاً للتعلم والتطوير، فضلاً عن مرونة المؤسسة في تقبّل التغيير، مما يضمن استدامة النجاح وتحويل الجودة إلى هوية وثقافة عمل شاملة يلتزم بها الجميع(عليمات،2004: 84).

4. القيادة الفاعلة: تُعد القيادة الفاعلة المحرك الأساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية صياغة رؤية واضحة للجودة ونشرها بين جميع العاملين، مع التعهد بتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة للتحسين المستمر. ولا يقتصر دور القيادة على وضع الخطط وتوزيع المهام، بل يمتد ليكون القادة نموذجاً يُقتدى به في الالتزام بمعايير الجودة، وحرصاً منهم على تمكين الموظفين، ودعم برامج التدريب والتطوير، وتحفيز الكفاءات، مما يحول الجودة من مجرد شعارات نظريّة إلى سلوك إداري وممارسة عملية يومية(عقيلي،2001: 115).

5. التخطيط الاستراتيجي: أن التخطيط الاستراتيجي يعمل بشكلٍ أفضل عندما يكون في محيط يُعزّز من إدارة الجودة الشاملة، ويفترضُ التكامل مع مفاهيمها ومبادئها، وفقاً لمعايير منظمة المقاييس الدولية والهيئات الوطنية، حيث لا يمكن الحديث عن نجاح تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كمفاهيم بعيداً عن الجهود الشاملة والمترابطة مع المفاهيم الأخرى، وخاصة مفاهيم ومعايير الجودة والجهود المرتبطة بها(زيدان،2017: 159).

سادساً: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

- تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة.
- علاقات عمل جيدة ، ومناخ تنظيمي إيجابي.
- توظيف أفضل للموارد البشرية، وعمل تعاوني مثمر.
- توحيد أهداف الجودة.
- استمرارية التحسين والابتكار.
- تحسين خطوط الاتصال والتواصل.
- تقليل الأخطاء وتخفيف الهدر والفاقد.
- تطوير المهارات القيادية والادارية للإدارة والعاملين.
- وضوح الرؤية المستقبلية للعاملين.
- الاهتمام بتطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات(حمودة،2008: 12).

سابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

حدد (أبو النصر،2016) أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:

1. التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمتها إلى مواصفة قابلة للتنفيذ.
2. تحقيق أعلى أداء في كافة المجالات.
3. وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

4. إزالة الهدر أو الفاقد من خلال عمل مراجعة مستمرة للعمليات.
5. تطوير واستحداث أدوات لمقاييس مستوى الأداء.
6. إدراك المنافسة وتطوير استراتيجيتها.
7. وضع أسلوب للتطوير المستمر (أبو النصر،2015: 56).

ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد هذه الإدارة أن علم أولا خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلا تنظيميا ونظام مكافأة يدعم هذا البرنامج ، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وأن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من الموظفين لأن برامج تحسين الجودة يستدعي تغييراً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، وتخوف بعض الموظفين بها من تحمل المسئولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من الاعتماد على الأفراد غير المتخصصين في المؤسسة (الترتوري وجويحان،2006: 51).

عليه فإن التغلب على هذه العوائق يستوجب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، وإن نجاح أو إخفاق المؤسسة في مراحل تحسينها يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من مختلف المستويات. كما يعتمد نجاح المؤسسة على مدى الإعداد والتخطيط لهذه العملية وما يتطلب من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية متطورة لنجاح.

1- وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

الجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع.

النسبة%	العـــدد	النـــوع
%32	42	ذكر
%68	87	أنثي
%100	129	المجموع

يُظهر الجدول (1) أن نسبة الإناث في عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت 68% بعدد (87) فردًا مقابل 32% بعدد (42) فردًا، ويُشير هذا التوزيع إلى الدور البارز الذي تؤديه الإناث في القطاع التعليمي، ما قد يُسهم في تقديم رؤى متنوعة حول تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها.

2- العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة %	العـــدد	المؤهل العلمي
%1	2	دبلوم متوسط
%4	5	دبلوم عال
%95	122	جامعي
%100	129	المجموع

يتبين من الجدول السابق (2) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلون على شهادة الجامعي بنسبة 95% وعددهم (122) فردًا، في حين أن عدد حملة شهادة الدبلوم المتوسط كان الأقل بنسبة 1% وعددهم (2) فرداً، ويُبرز هذا التفاوت اعتماد المؤسسات التعليمية على الكفاءات الجامعية، مما يُعزز من مصداقية النتائج المستخلصة من آراء أفراد العينة.

3- العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول (3) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة%
أقل من 5 سنوات	21	%16
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	44	%35
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	51	%39
من 15 سنة فاكثر	13	%10
المجموع	129	%100

يتبين من الجدول السابق (3) أن النسبة الأكبر من العينة (39%) بعدد (51) فرداً لديهم خبرة تتراوح بين من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ، وهو ما يُشير إلى اعتماد الدراسة على فئة تمتلك خبرات مهنية معتدلة يمكن الاستفادة منها في تقييم مبادي إدارة الجودة الشاملة ، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة طويلة من 15 سنة فاكثر نسبة منخفضة (10%) بعدد (13) أفراد، مما قد يدل على قلة الكوادر ذات الخبرات الممتدة في النظام التعليمي الحالي.

- أداة الدراسة:

أداة الدراسة: اعتمد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية ، وتم إعدادها وفقًا للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يجعلها أداة مهمة لجمع البيانات في الأبحاث التربوية والاجتماعية والنفسية، وتم تصميم الإستبانة على النحو التالي: الذي يتضمن خمسة مبادي رئيسية هي: (رضا المستفيد ، التحسين المستمر، الثقافة المؤسسية، القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي).

رابعاً : نتائج الدراسة ومناقشتها:

وفيما يلي نتائج الدراسة وتحليلها وفق لترتيب تساؤلات الدراسة:

إجابة السؤال الأول: "ما واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال؛ حُسِبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين في مجالات: (رضا على المستفيد، التحسين المستمر، الثقافة المؤسسية، القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي)، وفيما يلي عرض للنتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً لمجالات واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية لدرجة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
رضا المستفيد	4.41	0.22	مرتفع
الثقافة المؤسسية	4.44	0.32	مرتفع جدا
التحسين المستمر	4.35	0.43	مرتفع جدا
القيادة الفاعلة	4.38	0.29	مرتفع
التخطيط الاستراتيجي	4.40	0.25	مرتفع جدا
الدرجة الكلية	4.40	0.31	مرتفع جدا

يوضح الجدول (4) ان المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية بلغ (4.40) بانحراف معياري (0.31) وبدرجة ممارسة مرتفع جداً، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (4.44) (4.35) وبدرجة مرتفع جداً لجميع المحاور: جاء مجال رضا المستفيد في المرتبة الثانية بمتوسط (4.41) وانحراف معياري(0.22)، وتصدر مجال الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.44) وانحراف معياري (0.32)، بينما برز مجال التحسين المستمر في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.43)، وجاء مجال القيادة الفاعلة في المرتبة الرابعة بمتوسط(4.38)وانحراف معياري(0.29)، وصولاً الي مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.40) وانحراف معياري(0.25)،مما يدل على وجود تطبيق ميداني متكامل ووعي مرتفع بمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس، مع تركيز واضح على ترسيخ الثقافة المؤسسية الإيجابية وتحقيق رضا المستفيدين، إلى جانب التزام الإدارات بالتخطيط والتحسين المستمر لتطوير الأداء المالي والإداري والتعليمي بالمدارس.

الجدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال رضا المستفيد.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تستجيب إدارة المدرسة لمشاكل الطلاب واستفساراتهم بشكل فوري.	4.70	0.45	مرتفع جدا
2	تبدي إدارة المدرسة استعدادها الدائم للتعاون مع الطلاب وتلبية احتياجاتهم.	4.12	0.43	مرتفع
3	تحرص إدارة المدرسة على تقديم الخدمات التعليمية والوفاء بالتزاماتها تجاه الطلاب.	4.48	0.56	مرتفع جدا
4	تحرص إدارة المدرسة على جاهزية الفصول الدراسية بشكل جاذب وملائم للعملية التعليمية.	4.32	0.50	مرتفع جدا
5	تهتم إدارة المدرسة بمعرفة انطباع المستفيدين حول الخدمات التي تقدمها.	4.44	0.57	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.41	0.22	مرتفع جدا

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة شحات يمارسون واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي الثانوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجاباتهم (4.41) وجاءت بدرجة (مرتفع جداً)، وانحراف معياري(0.22). وتراوحت المتوسطات لفقرات هذا المجال بين (4.12) و(4.70)، حيث حققت الفقرة الأولى أعلى المتوسطات بدرجة ممارسة (مرتفع جداً)، بينما جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (مرتفع)، مما يعكس واقعاً إيجابياً وممارسة فعلية عالية لـ مبادئ الجودة الشاملة في البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، اتفقت مع دراسة (الرويسان،2020) والتي بيّنت أن درجة التطبيق جاءت بدرجة كبيرة جداً،

الجدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال الثقافة المؤسسية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	توثق الإدارة المدرسية إجراءات العمل والمسؤوليات في أدلة واضحة ومتاحة للجميع.	4.62	0.68	مرتفع جدا
7	تعلن المدرسة عن أنشطتها وإنجازاتها للمجتمع المدرسي بشكل مميز.	4.20	0.50	مرتفع
8	تحرص إدارة المدرسة على تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخلها بشكل مستمر.	4.53	0.57	مرتفع جدا
9	تطوّر المدرسة أساليب تعليمية جديدة استجابة لاحتياجات الطلاب وتوقعاتهم.	4.43	0.52	مرتفع جدا
10	تتسم العمليات التنظيمية والعلاقات داخل المدرسة بالوضوح والشفافية.	4.43	0.57	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.44	0.32	مرتفع جدا

يتبين من الجدول (6) أن درجة الممارسة الإجمالية جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.44)وبانحراف معياري(0.32) ،وهو ما يشير إلى مستوى أداء ممتاز واتساق واضح في إجابات المشاركين، وتجاوزت المتوسطات لفقرات هذا المجال بين (4.20) و (4.62)، حيث تصدرت الفقرة الأولى أعلى

المتوسطات بدرجة ممارسة (مرتفع جداً)، بينما جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة (مرتفع)، مما يشير إلى مستوى ممارسة مرتفع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي كما يراها المعلمون، اتفقت مع دراسة (الفايز،2010) والتي أظهرت أن درجة التطبيق ودراسة وكريم، (Karimi 2016) والتي كشفت عن أثر إيجابي ودال لمبادئ الجودة بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (القحطاني،2022) والتي بيّنت أن التطبيق جاء بدرجة متوسطة.

الجدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال التحسين المستمر.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	تتبنى إدارة المدرسة ثقافة التطوير والتحسين المستمر في أدائها العام.	4.60	0.68	مرتفع
12	تسعى المدرسة إلى تحقيق التميز الأكاديمي مقارنة بالمدارس الأخرى.	4.10	0.57	مرتفع
13	تقوم المدرسة بمقارنة نتائج تحصيل طلابها بنتاجات المدارس الأخرى المناظرة لها.	4.43	0.70	مرتفع
14	تلتزم إدارة المدرسة بتطوير البرامج والأنشطة الداعمة للخطط الدراسية.	4.28	0.62	مرتفع جدا
15	يربط نظام التقييم في المدرسة بين مستوى الأداء الفعلي ومبادئ الجودة.	4.37	0.74	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.35	0.43	مرتفع جدا

يوضح الجدول (7) أن درجة الممارسة الإجمالية لهذا المجال جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.35) وانحراف معياري(0.43) ، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المعلمين وتقارب آرائهم الإيجابية نحو التزام مديري المدارس بـ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وانحصارات المتوسطات الحسابية لفقرات لهذا المجال ما بين (4.10) و (4.60)، حيث سجلت الفقرة رقم (11) أعلى متوسط حسابي بـ(4.60) ، بينما جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) ، وهذا يؤكد التطبيق الفعلي المرتفع لـ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، اتفقت مع دراسة (الجعبري،2021) التي توصلت الي ان استخدام مبادي إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة (إيجونيمي وأيويو، Ejionueme Oyoyo 2020) والتي أظهرت أن تطبيق الجودة جاء بدرجة قليلة.

الجدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الفاعلة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	تجسّد قيادة المدرسة قدوة حسنة في السلوك المهني والالتزام الوظيفي.	4.60	0.68	مرتفع
17	تتبنى الإدارة المدرسية سياسات واضحة تشجع على التغيير والتطوير التربوي.	4.10	0.57	مرتفع جدا
18	تتسم إجراءات العمل والقرارات داخل المدرسة بالمرونة والابتعاد عن الروتين المعقد.	4.43	0.70	مرتفع
19	تعزز قيادة المدرسة ثقافة التميز والإبداع بين العاملين في المدرسة.	4.28	0.62	مرتفع جدا
20	تعمل إدارة المدرسة على التفاعل الإيجابي البنّاء مع جميع أطراف العملية التعليمية.	4.37	0.74	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.38	0.29	مرتفع جدا

يظهر من الجدول السابق (8) أن درجة الممارسة الإجمالية لهذا المجال جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.38) وانحراف معياري(0.29) ، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المعلمين وتقارب آرائهم الإيجابية نحو التزام مديري المدارس بـ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وانحصرت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.10) و (4.60)، حيث سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي بـ(4.60) ، بينما جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدرة (4.10) ، مما يشير إلى مستوى ممارسة مرتفع لـ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، اتفقت مع دراسة (الفايز،2010) والتي توصلت إلى أن درجة التطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية، بينما اختلفت مع دراسة (القحطاني، 2022) والتي بيّنت أن التطبيق جاء بدرجة متوسطة.

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
21	تضع إدارة المدرسة حلولاً عملية للمعوقات والمشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً.	4.65	0.55	مرتفع جدا
22	تراجع المدرسة خطتها التشغيلية/السنوية باستمرار للتأكد من سير العمل.	4.15	0.47	مرتفع جدا
23	تحرص إدارة المدرسة على وجود خطة عمل واضحة المعالم ومحددة الأهداف.	4.53	0.51	مرتفع
24	تُراعى احتياجات المعلمين والطلاب عند بناء الخطة التطويرية للمدرسة.	4.33	0.50	مرتفع
25	يُشرَك المعلمون والعاملون بفاعلية في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	4.35	0.59	مرتفع جدا
	المتوسط العام	4.40	0.25	مرتفع جدا

يتضح من الجدول (9) أن درجة الممارسة الإجمالية لهذا المحور جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.38) وانحراف معياري(0.29) ، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المعلمين وتقارب آرائهم الإيجابية نحو التزام مديري المدارس بـ تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وانحصرت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.10) و (4.60)، حيث سجلت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي بـ(4.60) ، بينما جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدرة (4.10)، مما يشير إلى مستوى ممارسة مرتفع لـ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، اتفقت مع دراسة (الرويسان،2020) والتي بيّنت أن درجة التطبيق كانت بدرجة كبيرة جداً، بينما اختلفت مع دراسة (مرمش،2015) والتي أشارت إلى أن التطبيق جاء بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: "ما معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي؟"

الجدول (10) يبين المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	ضعف معرفة بعض مديري المدارس بكيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	4.65	0.59	مرتفع جدا
2	قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية الهامة.	4.48	0.66	مرتفع جدا
3	ضعف اهتمام وقناعة بعض العاملين في المدرسة بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	4.36	0.71	مرتفع جدا
4	ضعف المتابعة والتقييم المستمر من قبل مدير المدرسة لتطبيق معايير الجودة.	4.34	0.68	مرتفع جدا
5	الافتقار إلى نظام عادل ومحفز(مادي أو معنوي) للعاملين المتميزين في تطبيق الجودة.	4.32	0.69	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0.64	4.30	غياب خطة إجرائية واضحة ومكتوبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	**6**
مرتفع جدا	0.74	4.27	غياب المعايير والمؤشرات الوطنية الواضحة والخاصة بتقييم الجودة الشاملة في المدرسة.	**7**
مرتفع جدا	0.70	4.26	قلة البرامج التدريبية المخصصة للكادر التعليمي والإداري في مجال الجودة الشاملة.	**8**
مرتفع جدا	0.73	4.22	عدم وجود فريق أو وحدة إدارية مخصصة لتطبيق ومتابعة الجودة داخل المدرسة.	**9**
مرتفع	0.54	4.14	قلة الإمكانات المادية والتجهيزات اللازمة لتطبيق مبادئ الجودة في المدرسة.	**10**
مرتفع جدا	0.43	4.33	**المتوسط العام**	

يتبين من الجدول السابق(10) أن درجة الموافقة الإجمالية على معوقات جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، بمتوسط حسابي عام بلغ (4.33) وانحراف معياري(0.43) ، وهو ما يشير إلى تقارب آراء المعلمين وتوافقهم حول وجود هذه المعوقات في البيئة المدرسية، وتدرجت المتوسطات الحسابية لفقرات المعوقات بين (4.14) و (4.65)، حيث سجلت الفقرة رقم(1) أعلى متوسط حسابي بـ(4.65) ، بينما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(4.14) ، مما يبرز حجم المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين، اتفقت مع دراسة (الحسين، Lhoussine 2021) والتي بيّنت بوجود درجة عالية، واختلفت مع دراسة (العمري و الرزيقية، 2022) جاءت بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدي مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهه نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،)؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب اختبار (t) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، للتأكد من وجود فروق دالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها لدي مديري مدارس التعليم الثانوي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كما يوضح الجدول (11) ذلك:

الجدول (11) يبين اختبار (t) لعينتين مستقلتين والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية (ت) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية sig.
درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ذكر	42	4.45	0.14	127	1.74	*0.04
	أنثى	87	4.38	0.23			
معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	ذكر	42	4.40	0.21	127	1.17	0.13
	أنثى	87	4.30	0.51			

توضح نتائج اختبار (t) الموضحة في الجدول (11) مستوي الدلالة (0.04) هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود فروق حقيقية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بمتوسط أعلى قدره (4.45)، في تقييمهم لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اما معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة مستوي الدلالة تبلغ 0.13 وهي أكبر من(0.05) تفيد بانه

بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الذكور والإناث حول معوقات التطبيق، وتوافق آرائهم حولها، اتفقت مع دراسة (الرويسان،2020) ودراسة (الجعبري،2021) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع بين أفراد العينة، واتفقت مع دراسة (أونيالي وآخرون، Onyali 2020) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول الممارسات والمعوقات المدرسية.

الجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل التباين الأحادي لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.65	2	0.32	8.055	**0.01
داخل المجموعات	5.07	126	0.04		
المجموع	5.72	128			

أظهرت النتائج من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية جداً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في محور (درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة (0.01) في الجدول أعلاه، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعيار(0.05) مما يؤكد وجود فروق حقيقية وجوهرية بين فئات المؤهل العلمي في تقييمهم لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتفقت مع (دراسة الرويسان،2020) والتي بينت بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في واقع التطبيق والمعوقات، بينما اختلفت مع دراسة (الجعبري،2021) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل التباين الأحادي لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.19	3	0.06	1.40	0.25
داخل المجموعات	5.53	125	0.04		
المجموع	5.72	128			

أشارت النتائج الموضحة من الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في محور (درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) تُعزى لمتغير الخبرة، بالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة بمتغير الخبرة، يتبين أن القيمة تبلغ (0.25)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائي (0.05) وبناءً عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الفروق، مما يفيد بتوافق وتطابق رؤية أفراد العينة حول درجة التطبيق بغض النظر عن اختلاف سنوات خبرته.

الجدول (14) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المؤهل والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المؤهل	1.86	2	0.93	5.13	**0.01
الخطأ	22.81	126	0.18		
المجموع	24.67	128			
الخبرة	0.95	3	0.32	1.67	0.18
الخطأ	23.72	125	0.19		
المجموع	24.67	128			

يوضح الجدول (14) بأن هناك توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور (معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، بالنظر الى مستوى الدلالة في الجدول، نجد أن القيمة تبلغ 0.007، بما أن هذه القيمة (0.007) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية القياسي (0.05)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقر

بوجود فروق حقيقية، إن نظرة وتقييم أفراد العينة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف بشكل جوهري باختلاف مؤهلاتهم العلمية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في محور (معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة)، بالنظر إلى عمود مستوى الدلالة في الجدول، نجد أن القيمة تبلغ 0.18، بما أن هذه القيمة (0.18) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها نوصى بالآتي:

1- تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تركز مكتب التربية والتعليم في مدينة شحات على عقد ورش تدريبية لمديري المدارس الثانوية ذات صلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2- توفير برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي على كيفية تذليل معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3- تيسير عملية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط مع إدارة المدرسة الثانوية كأحد سبل تطوير الجودة.
4- توفير الإمكانات والتجهيزات المادية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم الثانوي.
5- الاهتمام بانطباعات وآراء أولياء الأمور والطلبة والمعلمين لتطوير وتحسين الممارسات الإدارية والتعليمية في المدرسة.

- المراجـــــع -

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد (2015).ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات،(ط1)، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أبو عبده، فاطمة عيسي(2010).درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ،نابلس، فلسطين.
- البطري، محمد صالح حسن(2020).معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بجامعة صعدة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد(1)،العدد(4)،ص5.
البنا، رياض رشاد (2006)،التعليم الابتدائي: جودة شاملة ورؤية جديدة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بوزيان، راضية رابح (2014). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي :دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري (ط. 1). مركز الكتاب الأكاديمي، عمّان، الأردن.
- الترتوري، محمد وجويحان، اغادير(2006).إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجعبري، سحر عبد الله اسحق (2021).واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير (منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- حمودة، صباح سليم (2008).درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة الماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خليفة، ابتسام سالم (2019). التعليم في ليبيا وواقع تطبيق معايير الجودة الشاملة، مجلة كليات التربية، جامعة الزاوية، العدد (15)، ص ص 381 400.
- راضون، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.. قبل أن يكون تطبيقTQM ،(ط1)، دار المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- رضوان، عبير وبوزريبة، عايدة (2020).متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية الآداب جامعة بنغازي، العدد(47)،ص5.
- الرويسان، سالي سليمان (2020). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي بمنطقة القصيم من وجهة نظر قادة المدارس، رسالة ماجستير (غير منشوره)،جامعة القصيم، المكتبة الرقمية السعودية.
زيدان، سلمان (2017). العمق الاستراتيجي :موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات (ط. 1). دار اليازوري علمية للنشر والتوزيع، عمّان.
- السناني، حامدة (2018). إدارة الجودة الشاملة :فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM ،(ط1)، دار الكلمة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- السني، نصر الدين عبد الله محمد (2022). واقع تطبيق الجودة الشاملة على مناهج مرحلة التعليم الثانوي في السودان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(6)، العدد(29)، ص.
- صادق، محمد(2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح، فيصل محمد سليمان (2020). دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على حسين الأداء المؤسسي بهيئة تدريب الشرطة السودانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان.
- عبد الحميد، جابر وكاظم، أحمد خيري (2011). مناهج البحث في التربية وعلم النفس،(ط5)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. - عطية، محسن علي (2015). الجودة الشاملة والمنهج، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي (2001). المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة :المفاهيم والتطبيق،(ط1) دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
عليمات، صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق والمقترحات،(ط1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- العمري، ايمن المغرم (2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(9)،ص5.
- العمري، كوثر و الرزيقية هاجر خميس (2022). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(6)،العدد(45)، ص 200.
- الفايز، فيصل عايد محمد (2010). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية ،عمان، الأردن.
- فرج، عيسي و الفقهي، مصطفي (2013). اقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد (6)،العدد(14)،ص159.
- القحطاني ،عبد الله بن مسفر(2022). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة رأس تنورة، جامعة حائل، كلية التربية، ،مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية ،العدد (الثاني)، ص ص 259 300.
- كافي، مصطفي يوسف (2020). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق،(ط1)، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، دمشق سوريا.
- اللجنة الشعبية العامة (2006). قرار رقم (29) بشأن لائحة تنظيم إدارة المؤسسات التعليمية في ليبيا. -
وزارة التربية والتعليم (2019). الدليل الإحصائي للتعليم العام في ليبيا. طرابلس: إدارة التخطيط التربوي. -
الماوي، فاطمة عبد العزيز(2022). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي (مراجعة نظرية)،مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد(21)،العدد(2)،ص 200.
- مرمش، بدور هاشم رشيد (2015). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (منشورة)،كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مسلم، رامي محمد خليل (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
مليكة، غواري (2016). إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، (ط1)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- موسي، زاهر واخرون (2021). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(23)،ص115.
- الهوش، أبوبكر محمود (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، (ط1) ، دار حميثرا للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ejionueme, L. K., & Oyoyo, A. O. (2020). *Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone*. Journal of Educational Foundations, University of Nigeria, Nsukka.

Karimi, M. R. (2016). *Influence of total quality management principles on performance of public secondary schools in Kajiado North Sub County*, Kenya [Master's research project, University of Nairobi].

Onyali, L. C., Nnebedum, C., & Ejesi, N. (2020). *Principals' application of total quality management practices for enhancing teachers effectiveness in secondary schools in Anambra State. National Journal of Educational Leadership (NJOEL)*, 5(2), 110.

Qasserras, L. (2021). *Challenges in implementing TQM in public secondary schools. Journal of Quality and Educational Research*, CPGE, Morocco.