

## دراسة تقييمية للنظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي في سورية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الدكتورة ثناء غانم\*

(تاريخ الإيداع 2 / 9 / 2015. قبل للنشر في 27 / 1 / 2016)

### □ ملخص □

الهدف من هذا البحث هو التوصل إلى معرفة مدى توافق النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية السورية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بتحليل مضمون نص هذا النظام تحليلاً كمياً وكيفياً، وبينت النتائج أنه لم يتم وضع النظام الداخلي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل علمي ومقصود، فلم تظهر فيه الرؤيا أو الرسالة أو مجالس الجودة... الخ. بينما تبين أنه يتوافق في بعض المواد مع تلك المبادئ أحياناً بشكل مباشر وأحياناً بشكل غير مباشر، وقد تم التركيز على بعض المبادئ وإهمال بعضها الآخر، إذ احتل مبدأ التركيز على المستفيد المرتبة الأولى (في تكرار الورد المباشر) بين المبادئ المدروسة وذلك رغم إهمال سوق العمل كمستفيد، وجاء مبدأ دعم الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة، وتم اقتراح إعادة النظر في هذا النظام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والقيام بدراسات حول مدى وكيفية التطبيق الفعلي لما ورد فيه.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة – النظام الداخلي للتعليم الأساسي

\* مدرسة، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية سورية.

## **An Assessing Study of the Internal Law of the Syrian Basic Education Schools According to the Principles of the Total Quality Management**

**Dr. Thanaa Ghanem\***

(Received 2 / 9 / 2015. Accepted 27 / 1 / 2016)

### **□ ABSTRACT □**

The aim of this study is to highlight the extent to which the internal law of basic education schools issued by the ministry of education conforms with the principles of the Total Quality Management (TQM). To achieve this aim, the contents of the internal law were analysed quantitatively and qualitatively. The results show that the internal law has not been designed according to TQM principles deliberately where the vision, the mission, quality councils etc...are not mentioned. However, some articles in the internal law are consistent with TQM principles either directly or indirectly. While some principles are focused on, others are ignored. The principle of focusing on the beneficiary came first (In terms of frequency) despite ignoring work place as beneficiary. The principle of supporting top management came last. A revision of the internal law is suggested as to conform with the TQM principles and also the need for further studies regarding the extent and the actual application of its contents.

**Key words:** Total Quality Management (TQM), Basic education internal law

---

\*Assistant Professor, Department of curricula and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**مقدمة:**

تتنافس دول العالم على امتلاك السلطة والمال وعلى تحسين مكانتها على المستوى العالمي وتحسين مستوى المعيشة لسكانها، وتعتمد العلم كسبيل للوصول إلى أهدافها، إذ أصبح من يمتلك المعرفة والعلم هو من يدير العالم بشكل مباشر أو غير مباشر. ورغم أنه من المفترض أن تستثمر نتائج العلم في خدمة الإنسان ورفاهيته، إلا أن الكثير من البحوث العلمية تستخدم لصالح فئات من التجار والسياسيين على مستوى العالم، لذا لا بد من التأكيد على أهمية تقديم تربية للأفراد ذات جودة عالية وتقوم على ثقافة العمل المشترك والإحساس بالمسؤولية والتفكير بالمصلحة العامة للإنسانية في الحاضر والمستقبل بدلاً من التفكير بالمصلحة الفردية الخاصة والآنية، وذلك كي لا تتحول أهداف ونتائج العلم السامية في الأصل إلى وسائل للحروب وتدمير البشرية. فقد أصبح التركيز على رفع مستوى وجود التعليم الذي ترتكز عليه كل أشكال الإنتاج العلمي وأغلب مقومات الاقتصاد والحياة الاجتماعية الكريمة، من أهم الأهداف التي تسعى إليها دول العالم. من هنا برزت الحاجة إلى إيجاد نظم تعليمية من أولويات أهدافها الوصول إلى ثقافة العيش المشترك والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية وتطوير الذات باستمرار، والتركيز على جميع جوانب شخصية المتعلم العقلية والوجدانية والجسدية... الخ، فأصبح البحث عن سبل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف التي أضحت معايير تقاس من خلالها جودة النظم التعليمية، الشغل الشاغل للعاملين في المجال التربوي.

وفي هذا الإطار، نجد أن دول العالم تتوجه نحو تحسين مستوى التعليم فيها بطرق وأساليب مختلفة كتطبيق نظريات علمية حديثة وأساليب إدارية متطورة، فمنها من توجه نحو السعي للوصول إلى المطابقة مع المعايير العالمية التي تهتم بشكل خاص بجودة المخرج التعليمي. ومنها من يحاول السعي لتحقيق ما هو أشمل من ذلك حيث ركز على السعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management واختصاراً: TQM) كثقافة وفلسفة إدارية لها مبادئ تستند عليها وتهتم بكامل العمليات التي تؤدي إلى جودة المخرج. كما وصفها ديمنغ رائد هذا التيار الفكري وصاحب المقولة الشهيرة "اهتم بالعمليات والمخرجات تهتم بنفسها"، فالعمل على رفع مستوى جودة التربية والتعليم من خلال العمل على رفع سوية بعض مكوناته وإهمال البعض الآخر، مثل تحسين المناهج أو تدريب المعلم...، وترك جوانب تخص الإدارة والتجهيزات وثقافة الأهل... لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة لذا يجب الاهتمام بجميع العمليات وحتى الأهداف نفسها ومراجعتها بشكل دائم.

إلا أننا نلاحظ قلة في مجال الدراسات التي تتناول الجودة في القرارات والتشريعات في المجال التربوي سواء ما يتعلق بمدى جودتها أو قدرتها على المساهمة في رفع مستوى جودة التعليم، على الرغم من أن القوانين تشكل مكوناً أساسياً وموجهاً للعمل وأحد أهم العوامل التي تؤثر على جودة معظم العمليات -إن لم يكن جميعها- التي تتم في العملية التعليمية التربوية. وبما أن مرحلة التعليم الأساسي هي الأساس الذي تبنى عليه المراحل اللاحقة ومن المفترض أن تقدم الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقيم للفرد ليكون قادراً على تأمين حياة كريمة وعلى التكيف مع المجتمع، برزت الحاجة لدراسة القانون الناظم للعمل فيها كونه المرجع الذي يحكم جميع العمليات في التعليم الأساسي ويتمثل هذا القانون في الجمهورية العربية السورية بالنظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية بالقرار رقم 3053 / 443 وتاريخ 2 / 9 / 2004، وله دون شك أثر كبير على سير العملية التربوية التعليمية في سورية وجودة مخرجاتها. لذا وجدنا أنه قد يكون من المفيد القيام بدراسة تقييمية له وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثل توجهاً عالمياً في عصرنا الحالي.

### الإشكالية العلمية في البحث:

المؤسسات التعليمية مطالبة أكثر من أي وقت مضى برفع مستوى جودة منتجاتها، ومع ذلك أكدت العديد من الدراسات على أن الدول العربية بشكل عام ما تزال تعاني من ضعف في جودة التعليم إذ يجمع الخبراء والمعلمون بالتربية فيها على أن مشكلة التعليم تكمن في عدم جودته، فلا يزال التوجه منصباً على التوسع الكمي على حساب الالتفات لمسائل النوعية وضبط إجراءاتها على الأصعدة والمستويات كافة، إذ يغلب على التعليم الاعتماد على التألقين والاستظهار، واللفظية، والسلطوية، وسيادة الطابع التقليدي، وتقيد فرص الإبداع وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد، وعجز التعليم عن تحقيق العدل الاجتماعي، أو الوصول إلى الطبقات المحرومة، والانفصال عن عالم العمل، وتعدد الأنماط بين تعليم حكومي وطني وخاص، كدراسة الشلبي (2010، ص444) ودراسة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية في مصر (سلام وآخرون، 2007).

وقد ورد في التقرير الوطني حول تطوير التربية في الجمهورية العربية السورية خلال المؤتمر الدولي للتربية الذي عقد في جنيف أن إعداد أفراد يتمتعون بحس عال بالمواطنة والانتماء والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وبالتمكن من أخذ المبادرات والتحكم بالمشكلات وحلها، وبالقدرة على الإنتاجية العالية والإبداع، يتطلب أن نوفر لرأس المال البشري والمعرفي المناخ اللازم كي يتحقق الانتفاع، وكي نحصل على قوة بشرية قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ولن يتم ذلك إلا إذا تبيننا استراتيجية "التعليم الجيد للجميع" (سعد، 2008، ص7). وضمن هذا الإطار، يتم العمل منذ سنوات على تحسين جودة التعليم بشكل عام في الجمهورية العربية السورية، وقد تمت العديد من المحاولات لرفع مستوى التعليم الأساسي (مثل تطوير المناهج وإقامة الدورات التدريبية للمعلمين والمدرسين... الخ) وذلك لأهمية هذه المرحلة التي تؤهل جميع الطلاب وتحكم على حياتهم العلمية والمهنية والاجتماعية المستقبلية. وبما أن التشريعات والقوانين هي التي تنظم جميع العمليات التي تتم في النظام التعليمي "فجودتها من ضرورات التطوير، إذ يفترض أن تواكب التطورات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والسياسي والثقافي في البيئة المحيطة" (أحمد؛ حافظ، 2003، ص161)، ومن الضروري أن تكون هذه التشريعات واضحة ومحددة ومرنة في الوقت نفسه. (مصطفى، 2005، ص333). وكنتيجة لما سبق، إضافة إلى نتائج دراسة قامت بها الباحثة سابقاً للنظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية في فرنسا بينت نتائجها أن هذا النظام قد وضع وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، برز التساؤل ما إذا كان النظام الداخلي للمدارس في سورية يراعي هذه المبادئ التي إذا ما أخذت بعين الاعتبار قد يكون لها أثراً إيجابياً في تطوير التعليم، إذ إن دعم الإدارة العليا ووضع القانون الذي يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة يعتبران ضروريان لتحقيق هذا التطوير، فهل تم أخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار عند وضع (النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي) بشكل مدروس؟ أو هل يراعي هذا النظام مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ: (القيادة الفعالة، إدارة المعلومات وتنظيمها، التخطيط الاستراتيجي، التحسين والتدريب المستمر، التركيز على رضا المستفيد، العمل بفريق والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء، تقدير واحترام العاملين وتحفيزهم، التقويم مع التغذية الراجعة، دعم الإدارة العليا)؟ وإذا لم تؤخذ هذه المبادئ بعين الاعتبار فيه بصورة مدروسة ومتعمدة إلى أي حد يتوافق مضمونه معها على الأقل؟ وما المبادئ التي يركز عليها هذا النظام أكثر من غيرها؟ هذا ما يحاول هذا البحث الإجابة عنه من خلال تحليل مضمون هذا النظام وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المذكورة آنفاً.

## أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من:- أهمية ضرورة تحسين مستوى التعليم (تجويده) في مرحلة التعليم الأساسي هذه المرحلة الحساسة والأساسية في حياة الأفراد والمجتمعات ، إذ يمكن أن يتم فيها إيجاد وترسيخ ثقافة الجودة (العمل بفريق، والاهتمام بحاجات المستفيد، وغرس قيم الاستمتاع بالعمل المتقن والعمل دون رقابة، والانتقال من النقيش إلى التوجيه ومن العمل على علاج المشكلات إلى العمل على الوقاية منها، وإيجاد الفرد المبدع القادر على تحمل المسؤولية وتطوير نفسه باستمرار)، ويتطلب ذلك عملاً جاداً منظماً وعلمياً انطلاقاً من وضع الأهداف إلى القوانين التي تحكم إجراءات تحقيقها إلى تصميم المناهج وإعداد المعلمين وغيرها من مكونات العملية التعليمية.

- قد يسهم هذا البحث في إلقاء الضوء على العلاقة بين القوانين التي تحكم العمل والعمل نفسه، فمن الضروري أن تكون الفلسفة التي يبني عليها القانون تتلاءم مع الأهداف المطلوب تحقيقها في الواقع، إذ أنه من غير الممكن رفع مستوى جودة التعليم دون أن يتم الانطلاق من أهداف وقوانين ذات جودة وترسخ ثقافة الجودة.

- أهمية ضرورة التفكير في تطوير القوانين التي تحكم التربية والتعليم، وأهمية النظام الداخلي للتعليم الأساسي بشكل خاص كونه يحكم عمل المدرسة وفيه تحدد الأهداف الأساسية العامة المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف ولما له من أثر على جودة جميع العمليات التي تتم في المدرسة.

الأهمية التطبيقية: يمكن الاستفادة من هذا البحث من كونه قد يسهم في ما يأتي:

- تقديم تقييم للنظام الداخلي وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف التطوير والتحسين، وتقديم اقتراحات للمهتمين بهدف العمل على تدعيم نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف.

- لفت انتباه المختصين إلى ضرورة تهيئة الظروف المؤاتية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة والأخذ بعين الاعتبار هذه المبادئ عند وضع القوانين حتى لا تبقى عامة وشعارات فارغة المضمون (توصيف آليات التطبيق بشكل دقيق).

- قد يفتح مجالاً للقيام ببحوث أخرى بهدف الوصول إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وبالتالي في جميع قطاعات المجتمع كون جميع فئات المجتمع لا بد لها أن تمر وتخرج من المدرسة.

- قد يسهم هذا البحث في لفت انتباه القائمين على العملية التربوية وإدارتها إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أكد ديمنج أنها تستطيع أن تحقق بالمؤسسات التعليمية عدداً من الإنجازات تتمثل في توفير قاعدة للجوانب الآتية: خفض التكاليف وتحسين المركز الثقافي للمؤسسة التعليمية وخفض المنازعات بين العاملين وإرضاء الطلاب والمستفيدين والابتكار والتجديد (الشلبي، 2010، ص443)، وإلى ضرورة التفكير بالعمليات وليس فقط بالنتائج.

ويهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى معرفة مدى توافق النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي في سورية مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد النقاط أو المواد التي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تحديد مستوى التركيز على كل من هذه المبادئ.

## منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب تحليل المضمون content Analysis للنصوص وتم اعتماد معيارين للتحليل أحدهما معيار تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتكون من ( 10) مبادئ وتضمن مفاهيم فرعية ومعيار كثافة (درجة التركيز: ورد بشكل مباشر وصريح أو بشكل غير مباشر).

استخدمت الباحثة النسب المئوية للمبادئ الواردة في النظام والتقدير الذي حصل عليه كل مبدأ في النظام.

**إجراءات البحث:** بعد قراءة الأدبيات التي أمكن توفيرها، تم تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي شكلت القاعدة لتحليل مضمون النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي وبقها والأفكار التي تدل على كل مبدأ، تم بناء الصورة الأولية لأداة البحث وهي عبارة عن استمارة تحليل تم قياس صدقها وثباتها . ثم قامت الباحثة بمناقشة النتائج الكمية التي توصلت إليها وتحليلها كفيلاً.

**صدق الأداة:** أي مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه. وقد تم اعتماد صدق المحتوى (المحكمين): من خلال عرضها على تسعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة تشرين ودمشق، وتم تجريب التصنيف على عينة من المحتوى من أجل تعديل ما هو ضروري تعديله وذلك بناء على نتائج تحليل العينة. إضافة إلى ذلك تم اعتماد الصدق التلازمي: بالاستعانة بمحلل ثان للقيام بعملية التحليل وحساب نسبة الاتفاق وبلغت نسبة الاتفاق 89% . ثم تم إعداد الصورة النهائية لاستمارة التحليل.

**ثبات التحليل:** ويقصد به إعطاء النتائج نفسها إذا تم التحليل عدة مرات باتباع القواعد والإجراءات نفسها وقد تم بطريقتين: الأولى من خلال إعادة التحليل بفارق زمني 45 يوماً وبلغت نسبة الاتفاق بين التحليل الأول والثاني 95%، والثانية باستخدام قياس الاتساق بين الباحثة ومحلل خارجي: باستخدام معادلة هولستي Holsti ورد في (Kenneth, Bruce, 2011,247) وهي  $C.R = 2M / N_1 + N_2$  حيث C.R هي معامل الثبات و M هو عدد الفئات المتفق عليها بين المحكمين و  $N_1 + N_2$  هو مجموع عدد الفئات التي تم التوصل إليها من المحكمين. وكانت النتيجة: (  $0.895 = 706 / 632 = 344+362 / 316*2$  )، وتبين هذه النتيجة أن معامل الاتفاق بين تحليل الباحثة وتحليل المحلل الآخر بلغت نسبته ( 0.895 ) إذ تعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً وتدل على معامل ثبات عال يمكن معه الثقة في أداة التحليل. وبشكل عام لا ينبغي أن يقل معامل ثبات أداة التحليل ( ثبات القائمين بالتحليل) عن (0.75) .

**حدود البحث:** تم القيام بالبحث في الفترة بين 2014/ 11 / 12 و 2015/ 8 / 16

**أما الحدود العلمية :** يتناول البحث فقط نص النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية بالقرار رقم 3053 / 443 / 2 / 9 / 2004 وتحليله وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الآتية: القيادة الفعالة، إدارة المعلومات وتنظيمها، التخطيط الاستراتيجي، التحسين والتدريب المستمر، التركيز على رضا المستفيد، العمل بفرق والمشاركة الجماعية، الوقاية من الأخطاء، تقدير واحترام العاملين وتحفيزهم، التقويم مع التغذية الراجعة، دعم الإدارة العليا. وهناك حدود للمنهجية إذ يعتبر أسلوب تحليل المضمون أسلوباً وصفيّاً بحثاً لا يمكن الباحث من بناء علاقات سببية بين المتغيرات وكذلك نتائج التحليل لا تبقى صحيحة على مدى الزمن فهي صحيحة في وقتها وليس بالضرورة عبر الزمن (Kenneth, Bruce, 2011,248).

#### مصطلحات البحث:

**إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم :** هي استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة معينة من المبادئ من أجل تخريج مدخلها الرئيس وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة في جوانب النمو كافة العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً في سوق العمل بعد تخرجه وإرضاء الأجهزة المستفيدة من هذا المخرج (أحمد، 2003، 451).

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** (القيادة الفعالة- إدارة المعلومات وتنظيمها- التخطيط الاستراتيجي- التحسين والتدريب المستمر- التركيز على رضا المستفيد- العمل بفرق والمشاركة الجماعية- الوقاية من الأخطاء- تقدير

واحترام العاملين وتحفيزهم - التقويم مع التغذية الراجعة- دعم الإدارة العليا) وقد تم أخذها بنفس المعنى الذي سيرد في الجزء النظري لاحقاً. وقد تم تبني تعريفاً إجرائياً لكل من هذه المبادئ يتضمن وحدات التحليل وهي عبارة عن الأفكار التي تعبر عن المبدأ والتي تم حساب تكرارات ورودها في النص المدروس (مذكورة في بداية مناقشة نتائج كل مبدأ).

### الدراسات السابقة:

**دراسة سلام وآخرون ( 2007 ) بعنوان:** التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (دراسة تحليلية كيفية) هدفت الدراسة إلى الإحاطة بمفاهيم تربوية جديدة مثل مفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة إصلاحاً شاملاً من شتى الجوانب ومفهوم جودة التعليم وتأكيد ضمان تلك الجودة، وكذلك مفهوم الاعتماد التربوي، وغيرها. ورصد الدواعي والمبررات المؤدية للأخذ بهذا المدخل (رؤية ورسالة المدرسة، وجانب المعلمين، والإدارة، وجانب الإمكانات المادية والتجهيزات المختلفة بالمدرسة، وجانب المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي، وجانب التقويم، وجانب الأنشطة التربوية الحرة. وكذلك رصد تجارب بعض الدول في الإصلاح المدرسي. والكشف عن الواقع الحالي لتلك الجوانب في المدرسة بمراحل التعليم قبل الجامعي. كما هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء كل من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام في جوانب مختلفة للإصلاح المدرسي الشامل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع المادة العلمية، وتحليل تلك المادة العلمية تحليلاً كفيلاً واستخدمت الاستبانة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. ونتج عن الدراسة ما يأتي:

إن التشريع (ق . رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ ) لضمان جودة التعليم والاعتماد يعبر عن اتجاهات السياسة الجديدة للتعليم وفلسفتها في مصر من الإتاحة إلى الجودة، كما أن هذا التشريع يقدم مخططاً مستقبلياً ويضع القواعد والإجراءات لضمان جودة التعليم وآليات اعتماده في ضوء ما يتوقع حدوثه من متغيرات في المستقبل. وقد تبين أن المشرع عني في هذا التشريع بالتحديد التشريعي لمجموعة من المفاهيم والمصطلحات هي: الهيئة والبرنامج التعليمي والمنهج والتقويم وضمان الجودة والاعتماد والمعايير القياسية والمعتمدة. كما كشفت نتائج الدراسة عن أنه لا يمكن النظر إلى التشريع على أنه مجرد وثيقة تشريعية، بل النظر إليه على أنه تشريع مرن يمكن إدخال التعديلات عليه حسب ما يكشف الواقع التطبيقي للتشريع. وأكدت النتائج على أن مفهوم جودة التعليم والاعتماد ينطلق من إيمان عميق لدى المشرع بالضرورة القومية للتعليم وجودته.

**دراسة معزب ( 2006 ) بعنوان:** دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية (بلد الدراسة: مصر)

هدف البحث إلى معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الجودة في الخدمة. وما دور هذه القيادة في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة؟ كما هدف إلى تعرف الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتوزيع استمارات على عينة عشوائية بسيطة القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم اليمنية، بلغ عددها ( 72 ) شخصاً. بينت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وأن عملية التحسين والتحديث المستمرة تتطلب دعم الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق الإصلاح الإداري، وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الوزارة لعملائها، وذلك من خلال تشجيع العاملين في تحقيق الغايات المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال

إعطائهم الصلاحية الكافية، ومشاركتهم في اتخاذ القرار ووضع السياسات العامة. كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بدرجة فوق المتوسط بين دعم ومساندة الإدارة العليا وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة. وأن هناك حاجة ماسة لتدريب القيادات الإدارية والعاملين بوزارة التربية والتعليم، وأن الجودة وتحسين الخدمات ليست شعارات براقية وإنما هي سياسة تتطلب التنفيذ الجاد والالتزام بالأساليب العلمية ووضع آليات المساءلة وتطبيق قواعد العدالة وتحقيق مبدأ المشاركة والشفافية المطلقة وذلك من أول السلم الإداري حتى قمة الهرم التنظيمي وتبنى روح الفريق وروح الولاء والانتماء للمنظمة.

دراسة السحيم (2005) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 في مدارس التعليم العام" (المملكة

العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها والتعرف على فوائد وعوائق وعوامل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها في المملكة العربية السعودية إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة أن لتطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 إسهاماً عاماً في جذب المزيد من الطلاب للمدارس، وزيادة الخدمات المقدمة للطلاب، مع قلة شكاوي أولياء الأمور، وزيادة إنتاج العاملين من غير المعلمين في المدرسة، وتفعيل دور المعلم في النهوض بالطلاب، وتحسين العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور، مع تفعيل دور مدير المدرسة في الارتقاء بالمعلمين، كما توصل إلى بيان العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة وهي: عدم موافقة إدارة التعليم على التغييرات التي يتطلبها تطبيق أيزو 9000، والحاجة إلى أعمال كتابية كثيرة، وعدم الاقتناع بالنظام وجدواه والحاجة لإحداث تغييرات جوهرية على النظام المعمول به سابقاً في المدرسة، ومقاومة العاملين للتغيير، وضعف دعم إدارة المدرسة، ونقص إمام العاملين بالنظام. وأن هناك عوامل تساعد على تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام مثل نشر مفاهيم الجودة وثقافتها بين العاملين وتحفيز العاملين الفاعلين في تفعيل النظام.

**Ghanem , (2003) Influence, en termes de "qualité" de la loi d'orientation de 1989 sur l'évolution de l'enseignement au niveau des collèges et des lycées.**

دراسة غانم (2003): تأثير قانون التوجيه لعام 1989 "من منظور الجودة" على تطور التعليم في المرحلتين

الإعدادية والثانوية (فرنسا).

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق النقاط الموجودة في القانون الناظم للتعليم التي تتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطور التعليم. لتحقيق هذا الهدف تم تحديد الأهداف التي تتناسب مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة الموجودة نص القانون، ثم جمعت معطيات من عينة البحث التي شملت مديري المدارس الإعدادية والثانوية والموجهين التربويين في مدينة كان الفرنسية من خلال تطبيق استبانة تضمنت أسئلة تهدف إلى تعرف أثر تطبيق القانون المذكور على تطور التعليم من وجهة نظرهم وذلك من منظور مبادئ إدارة الجودة.

بينت النتائج أن تطبيق القانون سمح بتطوير وتحسين كل مما يلي: استقلالية الطالب وتوجيهه، إمكانية

الحصول على فرصة عمل، والاستفادة من متابعة التأهيل حتى بعد الخروج من النظام التعليمي رغم توجيه بعض

الانتقادات لها حول ملاءمتها لهم. متابعة التطورات التكنولوجية و التأهيل للخروج إلى الحياة الاجتماعية والمواطنة.

توزيع الوقت المدرسي والعتل. وفيما يتعلق بالمعلمين: سمح تطبيق القانون بتحسين تأهيلهم بخصوص التكيف مع

التطورات في التعليم وتقديم مساعدة للطلاب في الأعمال الفردية، جودة عمليات الإدارة في المدرسة من خلال تطبيق ما



يسمى مشروع المدرسة. أما النقاط التي تبين وجود مشكلات بخصوصها تتلخص بوجود ضعف في: إتقان اللغة الفرنسية من قبل الطلاب، تأهيل المدرسين خاصة في مجال أصول البحث العلمي، مضمون البرامج التي تركز على الكم أكثر من الكيف ولا تترك ما يكفي من الوقت لمتابعة الأعمال الفردية والتعلم الذاتي والبحثي والتعلم التعاوني أو الفردي، وقلة الانفتاح على البحوث العلمية وتطبيقاتها، وما يزال هناك ضعف في التطبيقات العملية للمعارف التي تدرس وفي مشاركة الأهل في العملية التربوية بشكل عام وفي وضع المشروع المهني الخاص بالطلاب. ولم تبين النتائج وجود فروق تعود إلى متغيري الجنس والعمر لكن وجدت فروق تعزى لمتغيري المرحلة الدراسية والوظيفة.

**Ford, Michael Green,:** (1998) Multi-Site Case Study: Total Quality Management Within a Texas School District.

دراسة فورد، (1998) : دراسات حالة: إدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس (الولايات المتحدة

الأمريكية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير فعلي حقيقي في العمل الإداري والتربوي في مدارس مقاطعة تكساس وذلك من وجهة نظر المعلمين والإداريين. طبقت المقابلة الشخصية الميدانية والاستبانة والملاحظة الشخصية المبنية على الزيارات الميدانية كأدوات للدراسة وذلك على ثلاث مدارس في المقاطعة. توصلت الدراسة إلى نتائج تبين وعياً وإدراكاً كاملاً لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عند عينة البحث في المدارس التي طبقت عليها الدراسة. وأكدت الدراسة على أن توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبشكل خاص التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وحل المشكلات والمشاركة الجماعية والقيادة الفعالة سيحقق التطور والتحسين المستمر في العمل الإداري والتربوي.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** نلاحظ أن الدراسات السابقة أكدت على أهمية وجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لكن هذه الدراسات طبقت في بيئات مختلفة. وتشارك هذه الدراسة مع دراسة سلام وآخرون في كونها تناولتا التشريع والقانون الناظم للتعليم وفق فكر إدارة الجودة الشاملة وكذلك مع دراسة غانم كون الدراسات تتناول النظام الداخلي أو القانون الناظم للتعليم وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتشاركان في تناول الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لكن تختلفان في مكان التطبيق (فرنسا - سوريا وبالتالي القوانين مختلفة) والمرحلة الدراسية (الدراسة الحالية تتناول الحلقة الأولى والثانية بينما الدراسة السابقة تتناول الحلقة الثانية والمرحلة الثانوية) إضافة إلى اختلاف الفترة الزمنية وأن الدراسة الحالية لم تتناول آراء المديرين حول جدوى تطبيق القانون من منظور الجودة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة السحيم في تناولها لدور الأنظمة في دعم تطبيق إدارة الجودة أو إعاقته له، وتختلف معها في كونها لا تعالج الموضوع وفق معايير الأيزو بل وفق مبادئ وثقافة الجودة كفكر. بينما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة فورد في تناولها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي ولكن تختلف عنها في كونها تناولت تحليل مضمون النظام الداخلي لهذه المدارس وليس أثر تطبيق هذه المبادئ في الميدان، وتتفق مع دراسة معزب في تناولها لدور الإدارة العليا وتختلف عنها في تناولها لنص النظام الداخلي تحديداً ومدى توافق مضمونه مع مبادئ الجودة وليس لآراء الإداريين. وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها وطريقة معالجتها له والزمان والمكان اللذين تمت بهما وتتفق معها في تناولها إدارة الجودة الشاملة في التعليم عموماً.

**الإطار النظري:**

**نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة :** استعادت اليابان - رغم كل ما تعرضت له من ويلات الحرب

ودمارها بعد الحرب العالمية الثانية- قدرتها التنافسية العالية بسرعة فائقة في مجال الاقتصاد والصناعة المتقدمة، إذ

كانت هذه الولايات بالعكس تماماً لما هو متوقع دافعاً قوياً لها للتحدي واستعادة دورها وقوتها الاقتصادية، وساعدها على ذلك الثقافة المترسخة لدى الشعب الياباني والمتمثلة بمحبة العمل والإصرار على إخراج أي عمل بأعلى درجة من الإتقان، وبشكل طبيعي، إضافة إلى ثقافة العمل التعاوني والفرقي الذي تتوزع فيه أجزاء العمل على الأشخاص الأكثر قدرة على القيام به ويتم كل ذلك بتتسيق عال، وبتركيز كبير على جميع العمليات التي تؤدي إلى الهدف، كذلك شعور العامل بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها فنجاحها نجاح له وفشلها فشل له، نتيجة ذلك كله في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، بدأت الصناعات اليابانية تغزو العالم وشعر رجال الأعمال في العالم وفي الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص بالخطر نتيجة وصول المنتج الياباني إلى الأسواق الأمريكية بسعر أرخص وبجودة أعلى من جودة منتجاتهم. وهذا ما دفعهم للتفكير بأسباب ذلك ودفع إدوارد ديمينغ ( Edward Deming ) الملقب أبو الجودة للذهاب إلى اليابان لدراسة السر الكامن وراء نجاح الصناعات اليابانية، وبنيتيجة الدراسة اكتشف ديمينغ أن السر يكمن في ثقافة الجودة الموجودة لدى هذا الشعب فعمل على وضع أسس علمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بناء على ما رأى هناك، وأضاف إليها من خبرته في الإحصاء، ثم عاد إلى أمريكا وحاول تطبيق ما أتى به لكن الأرضية لم تكن مناسبة جداً (ثقافة الفرد المتميز المناقضة لثقافة العمل التعاوني)، وقد تم تطبيق أفكاره من قبل رجال الأعمال في اليابان وحين نجحت وانتشرت أفكاره هناك، قدم رجال الأعمال في أمريكا على تطبيقها بما يتناسب مع واقعهم وبدأ العمل على وضع معايير للجودة ومحاولة تغيير ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة.

ثم انتشر هذا الاتجاه في الإدارة وتم تبنيه في أغلب دول العالم، بعد أن تم تطوير مفاهيمه من قبل العديد من العلماء كجوزيف جوران ( Joseph Juran )، وفيليب كروسبي ( Philip Crosby )، وفيجنبوم ( Fiegenbaum )، وإيشكاوا ( Ishikawa )... إلخ. (أحمد؛ حافظ، 2003، ص156). وقد تم تطبيق هذه الأفكار في العديد من دول العالم وذلك على مستوى المؤسسات التربوية الكبيرة والصغيرة (المدارس بنجاح باهر منها على سبيل المثال مدرسة سيتكا Sitka وفيرساي ( Versailles ) المعروفة بأسئلة فيرساي الستة ( BAILLY et al 1998, 5 ).

وتعني الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي: تكوين ثقافة في الأداء بحيث يعمل أعضاء المجتمع المدرسي كلهم بشكل صحيح منذ البداية وبصفة مستمرة لتحقيق أعلى جودة في الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد المتعاون لترجمة احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة التعليمية (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع، سوق العمل) إلى معايير محددة تكون مؤشرات وموجهات للتحسين والتطوير في هذه المدارس بغية الوصول إلى درجة الجودة التي ينشدها المجتمع (الشليبي، 2010، ص447).

ويعرف معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل على نحو صحيح من المرة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة لمعرفة مدى تحسن الأداء. ورد في (الخطيب؛ الخطيب 2006، ص35).

ويعرفها أركارو ( Arcaro ) أنها الاستراتيجية الإدارية التي تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر لعمل المؤسسة ( Arcaro, 1995, 10 ) وتعرف أيضاً بأنها " إيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة المستفيد بما يدعم الهدف الرئيسي لإدارة المدرسة" (مصطفى، 2005، ص329)

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة :** يستند مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة عناصر أساسية هي الشمولية (التأكيد على ضرورة تضافر جهود جميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة) ، والإدارة (العمليات التنظيمية المتبعة لتسيير أعمال المؤسسة)، والجودة (خلو النتائج النهائية من النقائص والعيوب)، لذا فإن تطبيق هذا المفهوم في القطاع التربوي يستدعي التوجه نحو الاهتمام بالمدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة التعليمية، عن طريق إعادة النظر في رسالة هذه المؤسسة وأهدافها وغاياتها واستراتيجياتها وتعاطيها مع العمل التربوي، ومعاييرها وتعاطيها مع إجراءات التقويم المتبعة فيها وكذلك التعرف على حاجات المستفيدين (الطلاب والأهل وسوق العمل والمجتمع) أي التعرف على نوعية التعليم والإعداد التي يرون أنها تحقق حاجاتهم ، وتلبي رغباتهم الآتية والمستقبلية (البوهي، 2001، ص367). وقد وضع ديمينغ ( Deming, 1986) برنامجاً لتحسين الجودة الشاملة وتطبيقها يمكن أن يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمي، ويتكون هذا البرنامج من ( 14 ) نقطة وتسمى هذه النقاط "جوهر الجودة في التعليم" وقد تم تطويرها من قبل العديد من الباحثين لكنها لم تختلف في الجوهر كثيراً عن مبادئ ديمينغ الأساسية. واعتماداً على الدراسة النظرية التي قامت بها الباحثة، تم في هذا البحث، تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية الآتية:

**1- القيادة الفعالة:** وهي قيادة التعليم التي تهتم بتوحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف بأقل كلفة (البلاوي، 2006، ص28). وتعمل على إعداد العاملين نفسياً للقبول والافتتاح بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك يسهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويبعد الخوف عنهم وينمي شعورهم بالمسؤولية (أحمد؛ حافظ، 2003، ص166)، وتكون قادرة على تحقيق التفاعل والتعاون والانسجام بين العاملين جميعهم، وتكوين فريق عمل متعاون لديه انتماء وولاء للمدرسة.

**- إدارة المعلومات وتنظيمها:** لا تركز القرارات الفعالة فقط على جمع البيانات بل على تحليلها أيضاً، ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. وهذا يتطلب الاعتماد على جهاز كفاء لنظم المعلومات في المؤسسة. والسبيل الصحيح إليها لا يكون إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة، مما يعد مساندة وتدعماً لنجاح تطبيق هذا المدخل (أحمد؛ حافظ، 2003، ص168). فتوفر نظام معلومات في المؤسسة والتنسيق الرأسي وتنظيم السجلات والبيانات بدقة وموضوعية، وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة استجابتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة، يمكنها من السرعة في إنجاز العمل، ومعرفة أسباب وجذور الظواهر والمشكلات، الأمر الذي يوصلها إلى تحليلات صحيحة من أجل وضع الحلول المناسبة. ويساعد ذلك أيضاً على تزويد متخذي القرار بكافة الحقائق والمعلومات التي يطلبونها في الوقت المناسب مما يؤدي لاتخاذ القرار الصحيح والواقعي وفي الوقت المناسب وبالتالي إعطاء نتائج فعالة.

**- التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية متكاملة توجه المؤسسة على المدى الطويل يتم فيها مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية) بهدف تحقيق قدرة تنافسية من خلال إدارة الموارد في بيئة متغيرة لتحقيق حاجات المستفيدين ( JOHNSON, SHOLES, 2002, 10-16). فعندما يكون هناك حاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمنظمة ولأهدافها العامة والتفصيلية، يصبح اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، الذي يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها توحيد كافة أنشطة المنظمة، وتحقيق التنسيق الرأسي بين

المستويات التنظيمية ضرورة، وتتضح العناصر الفرعية لهذا الركن من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي يتم القيام به؟ من يتولى ذلك؟ جماعات العمل واللجان الرئيسية المشكلة من مختلف المستويات الإدارية لضمان تحقيق التنسيق. وكيف يتم ذلك؟ ما الأساليب الإدارية والأدوات. (أحمد؛ حافظ، 2003، ص173).

- **التحسين والتدريب المستمر** : ويقول ديمنج "إذا أردنا أن نضع مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية". ورد في (أحمد؛ حافظ، 2003، ص167). لذا يجب التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، ويجب العمل دوماً من أجل تطوير جميع العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي التي تتفق وتتطابق مع عمليات الجودة واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات (عليجات، 2004، ص33-34). وبما أن مستوى الجودة المطلوب من المستفيدين الذي يحقق رغباتهم متغير بشكل دائم، يجب أن يكون التحسين هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية، وأن يؤمن جميع العاملين فيها أن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. ويتطلب هذا وضع خطة للتدريب والتعليم وعلى كافة المستويات وإن اختلفت كافة محتويات البرامج من مستوى إداري إلى آخر وفقاً لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم، إذ يضمن ذلك أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر.

- **التركيز على رضا المستفيد**: نذكر هنا بالمقولة الشهيرة لفيجنباوم (Feigenbaum) "تبدأ إدارة الجودة بدراسة احتياجات المستفيدين وتنتهي بإشباعها"، ويتطلب تحقيق هذا المبدأ تحديد من المستفيد (الطالب، والأهل وسوق العمل والمجتمع)؟ وما حاجاته؟ وأن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات من خلال تحديد الأهداف والعمليات التي تؤدي إلى تلبية هذه الاحتياجات المترجمة إلى معايير جودة المخرجات، فهل يركز النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي على المستفيد؟ وعلى أي المستفيدين أكثر؟

- **العمل بفريق والمشاركة الجماعية** : إن العمل الجماعي وضمن فريق يمكن الإدارة من الاستفادة الكاملة من قدرات ومهارات ذوي الخبرة في حل المشكلات وفي تطوير العمل، ومن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه ما شاركوا في اتخاذه من قرارات وبالتالي المساهمة الفعالة في تنفيذه بدلاً من مقاومة التغيير المقترح أو المفروض من الإدارة، كما يرسخ قيم الثقة والاحترام بين الإدارة والعاملين.

فالمشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة وكل حسب موقعه، تؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل، وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية (البيلاوي، 2006، ص29)، كذلك تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني (عليجات، 2004، ص34).

-**الوقاية من الأخطاء**: عندما يتم التركيز على العمليات مثل التركيز على النتائج، فإن تطبيق هذا المبدأ يتحقق فعلاً لأن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ويتطلب هذا استخدام معايير لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء القيام بالعمليات (أحمد؛ حافظ، 2003، ص163)، إذ إن الفرق الجوهرية بين مفاهيم ضمان الجودة التي تركز على المنتج فقط ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الوسيلة أو العملية هو حل المشكلات أولاً بأول. فهل يوجد في النظام الداخلي ما يدل على ذلك؟

- **تقدير واحترام العاملين وتحفيزهم** : من الضروري تحفيز العاملين وحثهم على العمل الجاد والمخلص من خلال الثناء عليهم وتعويضهم مادياً ومعنوياً للتوصل إلى الجودة (أحمد؛ حافظ، 2003، ص164) فهل يوجد في النظام الداخلي ما يدل على ذلك؟

- **التقويم مع التغذية الراجعة** : يسمح هذا المبدأ للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المرجوة منها، و تلعب الاتصالات الدور الرئيس في هذا المجال، كما يعد النجاح في الحصول على التغذية الراجعة من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع (أحمد؛ حافظ، 2003، ص164). وهناك أساليب متعددة لتقويم المؤسسات التعليمية منها استراتيجية التقويم الذاتي لتطوير الأداء وتحسين فعاليته. وتشارك أقسام المؤسسة التعليمية جميعها في التقويم الذاتي الشامل لمراجعة الأهداف وتقييمها، وانتقاء الأفراد وتفعيل أدوارهم ومهامهم، والتحقق من حسن سير العمل، وتقييم الأنشطة والإنجازات السابقة واللاحقة، أو المقارنة مع الآخرين، أو المطابقة مع المعايير. فهل يوجد في النظام الداخلي ما يشجع على ذلك؟

- **دعم الإدارة العليا** : إن التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا، يجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، من خلال التأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة (عليما، 2004، ص33). فمن أجل ضمان جودة شاملة وكاملة علينا ان نضع جودة سهلة التطبيق فالمهم ان نضع النص موضع التطبيق لكي نحقق الهدف وهذا من غير الممكن اذا لم يكن هناك أداة قانونية ودعم للقيادات العليا صعوداً لأعلى الهرم، كما يلزم التخلص من الروتين الإجرائي والإداري (الحيدري، 2013). ويعد دعم وتأييد الإدارة العليا من أهم عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر فهي تملك اتخاذ القرار، وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، إذ إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، وباستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب، وبالتالي هي الجهة الأقدر على تغيير أسلوب عمل المؤسسات.

## النتائج والمناقشة:

**الوصف العام**: يتألف النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية بالقرار رقم 3053 / 443 وتاريخ 2 / 9 / 2004 من خمسة عشر فصلاً تتضمن 113 مادة في 35 صفحة. يبدأ هذا النظام الداخلي بتعريف مرحلة التعليم الأساسي والحلقة الأولى والثانية للتعليم الأساسي ثم تعريف مدرسة الصفوف المجمع، وتشكل هذه التعاريف المادة 1 من هذا النظام، تليها الفصول الخمسة عشر وهي بالترتيب: أهداف التعليم الأساسي ( مادة واحدة: المادة رقم 2 )، وسير الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي ( 4 مواد)، وشروط القبول (9 مواد)، وفي الدوام والعطل الرسمية (مادتان )، ومواد الدراسة ( مادة واحدة)، وفي الاختبار والنقل ( 28 مادة)، والانضباط والمثوبات والعقوبات (5 مواد )، والهيئة الإدارية والتعليمية والتدريسية (مادة واحدة)، شروط التكليف بالإدارة ( 5 مواد)، وواجبات الهيئة الإدارية في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس ( 21 مادة)، وحقوق الهيئة التعليمية وواجباتها في المدارس التي تضم الصفوف من الأول إلى السادس ( 10 مواد)، النشاط المدرسي الطلائعي (3 مواد)، والنشاط المدرسي الشبوبي (3 مواد)، وواجبات الهيئة الإدارية والتدريسية واختصاصاتها في الحلقة الثانية ( 12 مادة)، والمجالس واللجان المدرسية ( 7 مواد). ونلاحظ فيه أن الاختبار والنقل أتى في المرتبة الأولى من حيث عدد المواد

تلاها واجبات الهيئة الإدارية (من الصف الأول للسادس) في المرتبة الثانية ثم واجبات الهيئة الإدارية والتدريسية في الحلقة الثانية في المرتبة الثالثة ويدل هذا على التركيز على الإجراءات الإدارية الروتينية، وأن الهدف الأساسي هو ضبط الامتحانات وضبط عمل العاملين من مدرسين وإداريين.

**التحليل التفصيلي:** نعرض في ما يأتي أهم النتائج التي توصل إليها البحث والأفكار التي وردت في هذا النظام والتي تتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

**القيادة الفعالة:** ضمت الأفكار الآتية: توحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات وتهيئة مناخ عمل إيجابي يتمثل في إبعاد الخوف، والشعور بالمسؤولية وإدارة وتنظيم الوقت.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
25	19	-58 -53 -27 -17 -16 -6 -4 -3 -106 -95-90-84-83-82 -77 -68 113 -111 -107	6	55 -54 -53-48 -47 -2

ورد في نص النظام الداخلي ما يدل عليها بشكل مباشر فقط في 6 مواد من أصل 113 مادة وتمثل تقريبا نسبة 5 % فقط، واحتلت المرتبة السابعة بين المبادئ المدروسة، بينما احتلت الترتيب 3 في الورد غير المباشر، أما مجموع عدد مرات ورودها المباشر وغير المباشر فقد بلغ 25 مرة واحتلت الترتيب العام السادس، مما يدل على اهتمام ضعيف بهذا المبدأ فقد وردت في المادة 53 و 54 المتعلقة بشروط التكليف بالإدارة على الشكل الآتي: أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة. ولم يتم توضيح كيفية تحديد الشخصية القيادية. ويمكن اعتبار تكليف المدير بمهمة مشرف وحدة طلائع البحث في المدرسة تكليفاً بدور قيادي. وبالمقابل على مستوى واضعي النظام فقد عملوا على تحديد وتعريف المصطلحات الأساسية لتفهم من قبل الجميع بشكل موحد وهذا (توحيد المفاهيم) من شروط القيادة الفعالة، وفي المادة 2 وردت الأهداف محددة وموحدة للجميع، وفي المواد من 7 حتى 15 تم تحديد شروط القبول، كذلك تم تحديد واجبات المدير بشكل واضح في المواد من 58 حتى 73 وكانت بأغلبيتها تركز على المهام الإدارية الروتينية والتقليدية لمدير المدرسة، إذ لم يتم التركيز على المهام الفنية (التوجيهية والقيادية) والمهام الاجتماعية، وقد ورد منها فقط في المادة 58 (مراقبة) سلوك التلاميذ وصحتهم وتقديمهم في الدروس، وفي البند 2 من المادة نفسها مساعدة الهيئة التعليمية على أداء واجباتها وإرشادهم إلى الطرق التربوية الصحيحة، كما ورد في البند 4 من المادة ذاتها مراقبة (وليس الاطلاع على) دفاتر تحضير الدروس العائدة للمدرسين والمعلمين، أي التركيز على المهام الإدارية التي تهتم بالضبط والتنظيم أكثر من المهام القيادية.

**إدارة المعلومات وتنظيمها:** ضمت الأفكار الآتية: جمع بيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات وتبادل المعلومات داخل المنظمة وتوفيرها للجميع.

عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر
113	جميع المواد	9	-107-106 -100-97 -55-54-53-39 108

جاء هذا المبدأ في المرتبة الخامسة في تكرار الورد المباشر ، أما من حيث الورد غير المباشر لما يدل على هذا المبدأ فقد احتل المرتبة الأولى إذ إن جميع مواد النظام هي معلومات تنشر للجميع بهدف معرفة كيفية التعامل

وتوحيد آلية العمل في جميع المدارس، وهي بحد ذاتها نوع من إدارة المعلومات غير المباشر، وكذلك احتل هذا المبدأ المرتبة الأولى بمجموع تكرار الورود المباشر وغير المباشر.

لكن لم يكن الهدف واضحاً من جمع البيانات دائماً فقد جاء في المادة 32: يحتفظ مدير المدرسة بنسخة من جداول درجات التلميذ (الاختبارات الشفهية - والعملية والخطية والوظائف) لكن التساؤل هنا هل الهدف من ذلك التأكيد على الموثوقية وعدم التلاعب بالدرجات أم إنشاء قاعدة بيانات لاستخدامها عند اتخاذ قرارات بشأن التلميذ؟ لم يوضح النظام الداخلي هذه النقطة. ولم نجد فيه ما يدل على إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية للتلاميذ والمعلمين والعاملين في المدرسة بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات بشأنهم.

**التخطيط الاستراتيجي:** ضم الأفكار الآتية: التطويرات الجوهرية ثم التفصيلية والتنسيق الرأسي وماذا سيتم القيام

به؟ مثل: تأمين فرص عمل، حق التعلم ومن؟ وكيف؟

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
14	7	-97- 87 -67 -47 -18	7	- 92- 89 -6 -3 -2
		109 -108		107-106

احتل هذا المبدأ المرتبة السادسة في الورود المباشر، والمرتبة الثامنة في الورود غير المباشر، والمرتبة السابعة بالمجموع. ولكن لا يوجد رؤيا أو رسالة محددة في هذا النظام الداخلي، لكن ورد في الأهداف (مادة 2) ما يشير إلى تبني تطويرات جوهرية ( التركيز على التلميذ، و تنمية التفكير وعمليات العقل والإبداع، و تنمية جميع جوانب الشخصية (جسدية، نفسية، اجتماعية، عقلية..)، و تركيز على البيئة، واللغات، والمواطنة، والتوجيه والإرشاد لاختيار المهن المناسبة لهم وفي ضوء الحاجات الوطنية، والتعلم الذاتي، والتكنولوجيا واستخدام الحاسب، والربط بين النظري والعملية، واتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي والسلوك المنتج، ومواجهة المشكلات بأسلوب علمي، واحترام الوقت. لكن لم تحدد الآلية التي ستقيم من خلالها هذه الأهداف.

**التحسين والتدريب المستمر:** ضم الأفكار الآتية: التحسين هدف دائم للمؤسسة ووجود خطة للتدريب لجميع

العاملين وتكوين فلسفة التحسين المستمر لدى العاملين والمدرسين: تحسين وتطوير قدرتهم على اكتساب المعرفة، وتزويدهم بأصول البحث العلمي.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
14	9	-95-82-78-77-73-64-58	5	-107 -106 -90-81
		111-100		109

جاء هذا المبدأ في المرتبة الثامنة في الورود المباشر، والمرتبة السابعة في الورود غير المباشر، وفي المرتبة

السابعة في المجموع.

**التركيز على رضا المستفيد:** ضم الأفكار الآتية: تفهم حاجات المستفيد الحالية والمستقبلية سواء كان الطالب أو

الأهل أو المجتمع أو سوق العمل: حق التعلم، والدمج المهني (تأهيل مهنة)، وتطوير قدرتهم على اكتساب المعرفة والتعلم الذاتي، وتوجيه الطالب، وانفتاح المدرسة على المجتمع (ثقافة وتكنولوجيا)، وتأمين تعليم وتدريب مستمر (تربية مستدامة)، ومساعدة وجعل الطالب قادراً على بناء مشروع فردي خاص، ونقل المعارف والمهارات إلى التطبيق العملي.... وتأهيل للحياة الاجتماعية والمواطنة.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
50	17	-27-17-14-13-11-6 -49-39-35-33 -32-31 109-107-89-81-79	33	-24-23-21-20-12-8-3-2 -48-47-42-41-40 -37-34 -86-83-77 -68-65-59-58 -100-97-96-92-91-90 111 -108 -106 -104 -101

احتل هذا المبدأ المرتبة الأولى في تكرار الورد المباشر للأفكار التي تدل عليه، والمرتبة الرابعة في الورد غير المباشر، وفي المرتبة الثانية في المجموع وهذا نتيجة التأكيد على أن التلميذ هو محور العملية التعليمية.

**العمل بفريق والمشاركة الجماعية:** ضم الأفكار الآتية: المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين دون تفرقة من القاعدة إلى القمة وكل حسب موقعه و الاندماج الكامل في العمل حسب طاقات كل فرد.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
38	14	-76 -74 -57 -32 -31 -99 -98 -96-95 -79 105 -103 -102 -101	24	-68-59-58-52-40-34-27-2 -94-93-91-90-85-84-77 -109-108-107-106-100-97 113 -111-110

احتل هذا المبدأ المرتبة الثالثة في تكرار الورد المباشر ضمن مواد النظام ، والمرتبة السادسة في عدد مرات الورد غير المباشر، أما في مجموع الورد المباشر وغير المباشر فقد احتل المرتبة الخامسة. وإن ورود هذا المبدأ في المرتبة الثالثة في المباشر يدل على التركيز على العمل التعاوني والمشاركة، وقد يعود ذلك إلى السياسة العامة في البلد التي تركز على الديمقراطية والتشاركية وإلى فناعة القائمين على وضع القرارات بأهمية التشاركية.

**الوقاية من الأخطاء :** ضم الأفكار الآتية: التركيز على العمليات و اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومعايير لقياس الجودة في أثناء العمل و حل المشكلات أولاً بأول.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
59	29	-71-70-60-55-53-48-34-3-2 -84-82-81-80-75-74-73-72 -101-100-92- 91-90-89-86 113 -111-106-104-102	20	-49-47-40-32-31-11 -66-64-59-58-57-56 -87-79-77-69-68-67 107-97

جاء هذا المبدأ في المرتبة الرابعة في الورد المباشر، والمرتبة الثانية في الورد غير المباشر ، والمرتبة الثانية في المجموع



**تقدير واحترام العاملين وتحفيزهم:** ضم الأفكار الآتية: تحفيز العاملين من خلال الثناء والتعويض المادي والمعنوي. وقد جاء هذا المبدأ في المرتبة التاسعة من حيث الورد المباشر ( 3 مرات في المواد: 106 - 109 - 113)، والمرتبة التاسعة أيضاً في الورد غير المباشر ( 3 مرات في المواد: 53 - 88 - 108 )، والمرتبة التاسعة في المجموع. وهذا يدل على قلة اهتمام العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم.

**التقويم مع التغذية الراجعة:** ضم الأفكار الآتية: دور الاتصالات وزيادة فرص النجاح والإبداع والعقاب والثواب والتصحيح الناتج عن التقويم.

المجموع	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل غير مباشر	عدد المرات	المواد التي ورد فيها بشكل مباشر
43	16	التلاميذ: 31-32-34-38-41-42-43-44-45-46-51 المعلمين: 40-100 العمل: 88-100-95	27	19-20-21-23-24-25-26-27-29-30-36-37-39-40-48-49-50-58-65-81-83-95-106-107-108-109-111

احتل هذا المبدأ المرتبة الثانية في الورد المباشر ( 27 مرة منها 18 تتعلق بالتلاميذ، و 5 تتعلق بالمعلمين و 4 تتعلق بالعمل والأهداف)، والمرتبة الخامسة في الورد غير المباشر، والمرتبة الرابعة في المجموع.

**دعم الإدارة العليا:** ضم الأفكار الآتية: التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا وجعل الجودة من أولوياتها والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة. لكن لم نجد في النظام الداخلي أية مادة ورد فيها بشكل مباشر أو غير مباشر لدعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجاء هذا المبدأ في المرتبة العاشرة والأخيرة في الورد المباشر وغير المباشر والمجموع. ويتفق هذا مع دراسة السحيم التي أكدت أيضاً على عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة رغم اختلاف المكان، ويختلف عن دراسة سلام وآخرون التي بينت وجود دعم من الإدارة العليا لتطبيقها.

### الاستنتاجات والتوصيات:

نتيجة التحليل نستنتج أنه لا يوجد في النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي ما يشير بشكل صريح ومباشر ومتعمد ناتج عن التخطيط بشكل علمي إلى وضع هذا النظام وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد فيه رؤيا أو رسالة أو ما يدل على وجود مركز أو وحدات أو لجان أو مجالس لضمان الجودة، ولا يوجد فيه ما يدل على معايير محددة لقياس أداء المؤسسات والأفراد العاملين، كذلك عدم وجود بنك معلومات مؤتمت لاستخدامه لاتخاذ القرار (رغم وجود سجلات متعددة). والسبب قد يعود إلى أنه لم يوضع النظام أصلاً في ضوء تلك المبادئ (على عكس النظام الداخلي لنفس المرحلة في فرنسا (غانم، 2003))، لكن يوجد فيه ما يدعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويشكل أرضية مناسبة لتبنيها ولو كان ذلك بشكل ضمني أو غير مباشر أحياناً. وقد تم الأخذ ببعض المبادئ بشكل ضمني وليس مباشر وقد يعود السبب إلى أن أغلب هذه المبادئ مطروقة في هذا العصر (مثل العمل بفرق أو من خلال المجالس) ولكن كان الأخذ بها غالباً بشكل غير متكامل وعلمي شامل كما توفره إدارة الجودة الشاملة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن ما ذكر بشكل مباشر لا يعني بالضرورة تطبيقه فعلياً فقد يطبق أو لا وهذا يحتاج إلى دراسة لمعرفة مدى التطبيق الفعلي.

كما بينت النتائج ضعف التركيز على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل دعم الإدارة العليا، وقد جاء التركيز على المبادئ في أغلب الحالات بشكل جزئي فمثلاً مبدأ التقويم والتغذية الراجعة : تم التركيز على تقويم التلاميذ وحل مشكلاتهم دون الإشارة إلى تقويم العمل الإداري سواء تقويماً ذاتياً أو من قبل جهات وهيئات أخرى أو إلى تقويم الأهداف نفسها وطرق التقويم وشروط العمل سواء مادية كانت أو معنوية... الخ. وكذلك التركيز على المستفيد فقد تم الاهتمام بالتلميذ وأهم سوق العمل وحاجاته، وفيما يتعلق بتنظيم وإدارة المعلومات فقد تم التركيز بشكل واضح ومحدد على كل ما يتعلق بشروط التكليف في المهام الإدارية وأسس قبول ونقل الطلاب ووضع سجلات للتلاميذ، لكن لم تتم الإشارة إلى إنشاء قاعدة بيانات لمعلمي وتلاميذ وموظفي المدرسة لاستخدام هذه المعلومات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهم ويسير عمل المدرسة، وينطبق ذلك على مبدأ التحسين والتدريب المستمر: فلم توضع في النظام الداخلي آليات واضحة للتحسين والتدريب فقط تمت الإشارة في المادة 58 إلى الإرشاد والتوجيه لأعضاء الهيئة التعليمية. أما فيما يتعلق بالقيادة الفعالة فما تم ذكره بشكل واضح أتى ضمن شروط التكليف بالإدارة في المادة 53 " أن يتمتع بشخصية قيادية ولم يتم ذكر كيفية الحكم عليها هل من خلال مقياس أو من خلال آراء العاملين أو (الإدارة العليا كما تطبق فعلياً)، كما ورد في المادة " 83 أعضاء الهيئة التعليمية مسؤولون عن مستوى تلاميذهم وتدارك قصورهم"، ولكن القيادة الفعالة والعمل الفريقي يحمل المسؤولية للجميع فالإدارة والمرشد الاجتماعي والأهل مسؤولون أيضاً عن مستوى التلاميذ وتدارك قصورهم.

#### التوصيات:

- إعادة النظر والتفكير في النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل بشكل مستمر على تطوير القوانين التي تحكم التربية والتعليم بشكل علمي لتواكب التغيرات والتطورات، والتخطيط الجيد للجودة والاهتمام بجميع العمليات وليس فقط القيام بتطويرات جزئية، إذ إن سبب الفشل في التوصل إلى ثقافة اليابان في الجودة هو عدم التخطيط الجيد للجودة: كوضع قوانين تتناسب مع مبادئها، ووضع أشخاص مقتنعين بأهميتها قادرين ومصممين على التوصل إليها.
- تضمين النظام الداخلي تشريعاً لتشكيل مجلس للجودة في المدرسة يتكون عادة من ثلاثة فرق هي: 1- فريق التخطيط والتطوير الإستراتيجي ومهمته وضع الخطة اللازمة لنشر وتنمية ثقافة الجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية والمادية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. 2- فريق المتابعة والتقييم: وعمله تقويم الخطة واقتراح سبل تعديل الانحرافات في مسار الخطة إن وجدت. 3- فريق التوثيق والتدقيق: وينحصر عمله بجمع البيانات وتدقيق صحتها وتقديمها إلى فريق التخطيط والتطوير، إذ لا يوجد تخطيط ناجح من دون توافر بيانات إحصائية دقيقة.
- إعادة النظر في تقويم العمل (الإجراءات والأهداف نفسها)، وتدريب الإدارة والعاملين على التقويم الذاتي (وفق معايير محددة أو باعتماد أسلوب القياس المقارن أو بمدى رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة) وتقديم الدعم المادي والمعنوي للملتزمين بالعمل وذوي الإنجاز العالي (التغذية الراجعة: لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين في تأدية العمل)، ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتغيير ثقافة المدرسة.

## المراجع:

- أحمد، حافظ فرج؛ حافظ، محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، 248.
- أحمد، إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية . دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2003.
- البوهي، فاروق شوقي، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001. 396ص.
- البيلاوي، حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم. دار المسيرة، عمان، 2006، 383 ص.
- الحيدري، جمال، متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، ندوة في كلية القانون بالتعاون مع قسم ضمان الجودة في جامعة بغداد أقيمت في الساعة العاشرة من صباح يوم الاربعاء الواقع في 2013/5/15.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح، تقدير درجة جودة الخدمات الإدارية المساندة في الجامعات الأردنية الحكومية باستخدام معايير جائزة بالدرج (Baldrige Criteria Reward) ص 209-278، دراسة منشورة في كتاب إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية ، إريد، عالم الكتب الحديث، 2006، 479ص .
- السحيم، خالد، واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو 9000 في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، 2005 .
- سعد، علي، التقرير الوطني حول تطوير التربية في الجمهورية العربية السورية المقدم في المؤتمر الدولي للتربية في الدورة الثامنة والأربعين، عقد في جنيف، 2008، 60 ص.
- سلام، محمد توفيق ، وآخرون، التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (دراسة تحليلية كيفية)، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث تطوير المناهج، جمهورية مصر العربية، 2007.
- الشلبي، إلهام علي أحمد، أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين) تجربة وكالة الغوث الدولية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد الرابع، الأردن، 2010 (ص 437- 484)
- عليمات، صالح ناصر، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، عمان، دار الشروق، 2004. 196 ص
- مصطفى، يوسف عبد المعطى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، 625.
- معزب، عادل، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، دراسة معدة لنيل درجة الماجستير ،مصر، 2006.
- وزارة التربية، النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بالقرار رقم 3053 / 443 / تاريخ 2 / 9 / 2004.

## المراجع الأجنبية:

- Arcaro, Jerome , Quality in Education: An Implementation Hand Book Florida: St, Luci press, 1995.
- BAILLY, Michel CABANES, Catherine GOGUE, Jean-Marie La Qualité à lécole Paris, ECONOMICA, Paris, 1998, 207p
- Deming, E, Out of the Crisis- Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
- Ford, Michael Green, Multi,Site Case Study: Total Quality Management Within a Texas School District, Texas University, 1998.
- GHANEM, Thanaa, Influence, en termes de "qualité" de la loi d'orientation de 1989 sur l'évolution de l'enseignement au niveau des collèges et des lycées, Master 2, université de Caen Bass Normandie, 2003, 121 ps.
- Kenneth,s. Bordens; Bruce B. Abbott, Research Design and Methods (Aprocess Approach) ,Mc Graw Hill, Singapore, 2011, 544 ps.