

## إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة (المعوقات \_ سبل مواجهه )

شيماء عمر محمد عيسى  
باحثة دكتوراه أصول تربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

### ملخص:

هدف البحث رصد المعوقات التي تحول دون قيام مديري إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بدورهم في تطبيق منظومة الجودة الشاملة والوقوف على أبرز المقترحات لتفعيل دور القيادات في تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعاهد الأزهرية واستخدم البحث المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٤٠٠) شيخا ومعلما بمعاهد التعليم الثانوي الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وانتهى البحث إلى صياغة مجموعة من المقترحات لتفعيل دور إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية منها، توفير قاعدة بيانات محسوبة لبرامج التنمية المهنية بالمعهد الثانوي الأزهرية توفير شبكة إنترنت والتي تتيح لمديري المعاهد فرصة التواصل مع الإدارة المركزية للتعليم الأزهرية لمتابعة أحدث المستجدات وتتيح لهم وللطلاب فرصه الاطلاع والتعليم المستمر وتحقيق التنمية المستدامة لديهم وأيضا قدرتهم على التفكير الاستراتيجي ونشر ثقافة الجودة.

إعطاء المديرين ومديري الإدارات المركزية والقطاعات السلطة الفعلية والتمكين الحقيقي والاستقلالية المالية لتنفيذ الخطة الموضوعية وذلك من خلال سن تشريعات وقوانين جديدة توسع من نطاق سلطاتهم ووضع نظام محاسبي صارم يحاسب على النتائج الموضوعية ويقابل السلطات الواسعة والاستقلالية التي سوف تعطى للمعاهد والإدارات المركزية وقطاعاتها.

### Abstract:

The aim of the research is to monitor the obstacles that prevent the principals of the management of Al-Azhar secondary institutes from carrying out their role in the application of the total quality system and to find an explanation for activating the role of leaders in the application of quality in the management of Al-Azhar institutes and the use of the descriptive approach. Secondary Education, Dakahlia Governorate,

The research ended with the formulation of a set of proposals to activate the role of the directors of Al-Azhar institutes, including providing a calculated database for the professional development programs at the Al-Azhar secondary institute. Providing an internet network that allows institute directors the opportunity to communicate with the central administration of Al-Azhar education to follow up on the latest developments and provide them and students with the opportunity to see, continuing education and achieving development They also have the ability to think strategically and spread a culture of quality

Giving managers and directors of central departments and sectors the actual authority, real empowerment and financial independence to implement the set plan, through the enactment of new legislation and laws that expand the scope of their powers and the development of a strict accounting system that is held accountable for the established results and corresponds to the broad powers and independence that will be given to the treaty, the central administrations and their sectors.

#### مقدمة:

المتغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، وعليه فقد ظهرت النماذج والجوائز الدولية للجودة الشاملة مثل: نماذج إدواردز ديمنج، وجوران وكروسبي وأرفن، وجوائز مالكولم بالدراج، وجائزة ديمنج، والجائزة الأوروبية للجودة، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية، وظهر الكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في الكثير من الدول الغربية (أحمد، ٢٠٠٨، ص، ١٤).

وبعد التعليم الأزهر في مصر شأنه شأن التعليم العام، فهو يشاركه أوجه القصور والضعف الأساليب الإدارية، فقد أكدت دراسة (حافظ، الشافعي، ١٩٩٣، ٢٣١) أنه توجد العديد من المشكلات في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية، ومنها الإدارة الفنية والتربوية والتعليمية بشكل يعوق تحقيق أهدافها، وهذا ما أرجعته الدراسة لأسباب عديدة منها أن مديري المعاهد (شيوخ المعاهد) لم يتلقوا برامج تدريبية تعدهم الإعداد المناسب قبل توليهم مهام وظائفهم كقيادات فعلية، ونظام الترقيات المعمول به في الأزهر يتم عن طريق الأقدمية المطلقة وتقدير التقارير السنوية وحاجة العمل ونقص الخبرات وصعوبة الاتصال بين المعاهد والمناطق الأزهرية التابعة لها، وأيضا عدم التواصل بين الإدارة والمعلمين وتولي الإدارة لمن هم دون المستوى العلمي اللائق مما أسهم في عدم تمكين الإدارة من تسيير أمورها بشكل يساعد في إدارتها للعمل بنجاح.

إن الفجوة بين المداخل الإدارية الحديثة وتطبيقاتها في النظام التعليمي المصري قد أظهرت العديد من المشكلات الإدارية منها افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة كونها تمثل عائقا للعاملين فيها أمام القيام بأدوارهم وأداء وظائفهم وتداخل الاختصاصات في الإدارة المدرسية بين المدير والناظر والوكيل مما يؤدي إلى الصراع في الوظائف وهو ما ينعكس سلبا على مدي فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة (أحمد، ٢٠٠٠، ٢٦).

ونتيجة لتفاقم هذه المشكلات وتعاضمها تحولت الإدارة المدرسية في مصر من فكرة التحريك والفاعلية إلى الجمود واستمرار الحال على ما هو عليه لعدم قدرتها على مسايرة مبادئ أساليب الإدارة الحديثة مما أدي لصعوبة القيام بمهامها ومسئولياتها على المستوى المطلوب (الرشدي، ٢٠٠٠، ٧٦) والتغيرات المتسارعة والمتواصلة في العالم، وما يواجهنا من تحديات علمية وثقافية واقتصادية واجتماعية، تفرض علينا أهمية الاستعداد الدائم لمواجهة التحديات المستقبلية المتغيرة، وإعداد الإدارة المدرسية وقادتنا بالكفاءة المناسبة للتعامل مع هذه التحديات، فالعصر البشري كان دائما وسيظل الأساس الأول والرئيسي لأي تغيير أو تطوير في الإدارة المدرسية (شاكر، ٢٠٠٨، ٧٢).

ولقد تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم عامة والإدارة بخاصة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة

الإدارة الجديدة، وأصبح المجتمع العالمي والإقليمي والمحلي ينظر إلى الجودة والإصلاح باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

● مواكبة هذه الدراسة عملية التطوير والتجديد على كافة المستويات، في ضوء متطلبات العصر الراهن لتطوير الإدارة في المعاهد الثانوية الأزهرية.

● اتجاه الدولة المصرية إلى الاهتمام بالعديد من مبادرات الإصلاح والتطوير التربوي، وكانت إدارات التعليم الأزهرية على اختلاف مراحلها ونوعياته أحد أبرز عناصر التطوير المنشود، وذلك لما تمثله الإدارة المدرسية من أهمية للعملية التعليمية برمتها من ناحية، ومن ناحية أخرى لأن إدارة المعاهد الأزهرية بوضعها الحالي تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود لما يكتنفها من مشكلات.

● تسلط الضوء على أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

● قد تفيد الدراسة الحالية الفئات التالية:

- مخططي البرامج التعليمية في جمهورية مصر العربية.

- ومتخذي القرارات التعليمية

- مسئولو التخطيط التعليمي لتطوير الإدارة بالتعليم الثانوي الأزهرية وتحقيق الجودة الشاملة بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مساهمتها في التخلص من العقبات التي تعيق تطبيق معايير الجودة بالمعاهد الثانوية الأزهرية وقدرتها على تفعيل معايير الجودة الشاملة بالمعاهد الأزهرية في مصر.

كما أشارت دراسة (صقر، ٢٠٠١، ٥)، (الخباز، ٢٠٠٨، ٣٥) إلى أن إدارة المعاهد الأزهرية تعاني قصوراً في مواكبة التطورات المادية في التعليم، وبعد الإدارة عن مجريات التطور في علوم التكنولوجيا الإدارية في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها، وعجزها بشكلها ومحتواها وأساليبها وأدواتها الراهنة عن فتح الطريق أو التمهيد للتطورات التعليمية المنتظرة والمطلوبة خلال السنوات القادمة.

وترى الباحثة أن الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في مجال العمل التعليمي والتربوي، كمدخل يهدف إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق، والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية، والاهتمام بالحوافز والمساءلة والشفافية للحث على زيادة الإنتاجية.

**وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلته الدراسة في التساؤلات التالية:**

١. ما الأطر الفكرية للجودة الشاملة في التعليم الأزهرية؟

٢. ما معوقات إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء

معايير ضمان الجودة الشاملة بمحافظة الدقهلية؟

٣. ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة

المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء معايير ضمان

الجودة الشاملة؟

**أهداف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في الوقوف على أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة

**أهمية الدراسة:**

**تنطلق أهمية الدراسة مما يلي: -**

● الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم الثانوي

الأزهرية: باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج

## منهج الدراسة وأداتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مقدمة إلى عينة من القيادات المسئولة عن إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر من مديرين (شيوخ)، وكلاء بغرض التعرف على معوقات إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الدقهلية وسبل مواجهتها.

## الدراسات السابقة:

### ١. دراسة (Carlyle 1999) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة : أداة لتطوير المدرسة"

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تطبيق فلسفة التحسين المستمر للجودة " المبادئ - الأدوات " سوف يأتي بنتائج إيجابية للطلاب وتحسين المدرسة، وما إذا كان التحسين المستمر للجودة المدرسية سوف يعطى تغييرات إيجابية في جوهر المناخ المدرسي وتطوير المنهج والبناء المدرسي والتكنولوجيا المستخدمة وتوصلت الدراسة إلى رفع مستوى رضا الطلبة لما يقمه لهم المعلمون من خبرات تعليمية فأصبح المعلمون في ظل فلسفة التحسين المستمر للجودة أكثر اهتماماً لتحسين طرق التدريس التي يقدمون بها الخبرة التعليمية تحسين المناخ المدرسي.

### ٢. دراسة (صقر ٢٠٠١) بعنوان " تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر "

هدفت الدراسة إلى معرفة طرق تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية بما يجعلها أكثر قدرة على ملائمة متغيرات العصر، ولتكون أكثر قدرة على تحقيق مكاسب وعوائد أكبر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى

ضعف قدرة الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية على إعداد مشروعات الخطط الطويلة والمتوسطة والقصير الأجل إضافة إلى عدم ملائمة الهيكل الإداري الذي تم وضعه للإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية

### ٣. دراسة (الشبراوي ٢٠٠٦م) بعنوان "واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية وإمكانية تطويره"

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم التحديات التي تواجه التعليم الأزهرية، والكشف عن مشكلات تدريب قيادات المعاهد الأزهرية، وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في تطوير تدريب القيادات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الإداري لقيادات المعاهد الأزهرية تابع لإدارة التنظيم والإدارة، وليست هناك إدارة مستقلة للتدريب بالمناطق، كما لا توجد فلسفة واضحة للتدريب.

### ٤. دراسة (رشوان ٢٠١٢) بعنوان "بعض مشكلات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي دراسة حالة على محافظة بورسعيد"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم مشكلات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في التعليم قبل الجامعي، وإبراز أهم متطلبات تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى ضعف مشاركة أولياء الأمور، وضعف الالتزام بالأساليب العلمية عند صياغتها، القصور في دعم القيادة لدور وحدة التدريب والجودة، قلة إمكانيات المؤسسة المادية، ضعف كفاءة المعلمين.

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح أنها تختلف مع هذه الدراسة في بعض الجوانب منها الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ويتضح هذا من العرض السابق لأهداف كل دراسة مقارنة بأهداف هذه الدراسة،

### - مفهوم الجودة الشاملة:

هي مجموعه من المعايير والسمات؛ التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة أو العملية في المؤسسة؛ سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات؛ والتي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات.

**و عرفت الجودة في مجال التعليم:** بأنها تشير إلى قدرة الإدارات التعليمية في مستوياتها، ومواقفها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم لما تم تحديده من أهداف، ومواصفات لهؤلاء الخريجين. (ناس، ٢٠١٠، ص ٩٣)

### - فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات، والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها من جهة، وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم تتبلور فيما يلي: (أبو سعدة، ٢٠٠٠، ص ١٤٥)

١. قبول التغيير، والتعامل معه باعتباره حقيقة: فعملية التغيير ليست عملية عشوائية، بل هي عملية دقيقة مدروسة، مبنية على أسس، ومبادئ علمية رغبة في حل المشاكل التعليمية، والمدرسية أو تحسين جودة العملية التعليمية.

٢. السعي نحو تحقيق التميز: يقصد به سعى المؤسسة دائماً للوصول لمركز متميز من خلال جودة برامجها التعليمية من أجل أن يلتحق بها أفضل الطلاب ويمدهم بأفضل خدمة تعليمية، لكي تحصل

كما تختلف عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على متطلبات تطوير إدارة التعليم الثانوي الأزهرى بمحافظه الدقهلية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

### إجراءات الدراسة:

■ **المحور الأول:** الإطار المفاهيمي للجودة والاعتماد ويشمل: (المفهوم-الأهداف- الخصائص- عمليات الإدارة-واقع إدارة المعاهد- معوقات التطوير).

■ **المحور الثاني:** الإطار الميداني

■ **المحور الثالث:** أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة

وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك المحاور

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للجودة والاعتماد

تعد الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي نواجهها في حياتنا؛ ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتكنولوجي المتلاحق، ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء حيث إن نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في المرحلة التمهيدية لتطبيق الجودة في المجال التعليمي يسهم في الانتقال إلى النمط الإداري التعاوني لتكون مفتاحاً ومدخلاً أساسياً لتحقيق جودة العملية التعليمية.

### مفهوم الجودة:

الجودة تعنى الإتقان كما تعنى التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الاهتمام بالكيف وليس بالكم. وعرفها ديفيد (David): بأنها صفة أو درجة تميز في شيء ما وتعنى درجة امتياز لنعوية معينة من المنتج. (David,1984)

والمنتجات من خلال فرق العمل (Team Work)، وحلقات الجودة (Quality Circles)، ويتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها. (W. Edward Deming, 1987, p8)

٣. **التدريب (Training):** لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات، والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من الأداء بشكل مميز، أي أنه تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة. (Armand V. Feigenbaum, 1993, p139)

٤. **التزام الإدارة العليا (Top Management Commitment):** في الإدارة التقليدية تقوم الإدارة العليا بدور تنفيذي أكثر من قيامها بالدور القيادي، أما في بيئة إدارة الجودة الشاملة فإن الإدارة العليا تقوم بدور قيادي لتنسيق الجودة، وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة

٥. **التركيز على العملاء (Focus on the customers):** معيار النجاح للمؤسسة هو مدى رضا العملاء عن الخدمات، والمنتجات، لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة، فيجب أن تصمم الخدمات، والمنتجات وفق معلومات، وبيانات يتم جمعها من العملاء بطرق مختلفة، وبشكل دوري.

(Kaorn Ishikawa, 1988, p46)

٦. **التحسين المستمر (Continuous Improvement - Kaizen):** إدارة الجودة الشاملة عبارة عن جهود للتحسين، والتطوير بشكل مستمر، ودون توقف، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير، والتحسين لا تنتهي، كما أن مستوى الجودة،

على أفضل المخرجات فالمؤسسة بذلك تسعى للتنافس البناء.

٣. الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي: بمعنى أن تكون هناك رؤية واحدة مشتركة تمثل توجهها موحدًا للتنظيم، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكولة لكل فرد، مع توفر السلطات، والصلاحيات المناسبة فالتركيز على العمل الجماعي يتيح الفرصة لتفجير الطاقات الابتكارية، وتبادل الخبرات، والعمل بروح الفريق. (أبو سعدة، ٢٠٠٠، ص ١٤٦)

٤. الرؤية المشتركة: ضرورة وعى جميع أفراد المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، من أجل زيادة فعالية المؤسسة، حيث يبحث كل فرد على طرق تحسين أدائه لواجباته الوظيفية، فالعاملين بالمؤسسة يهدفون لتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة. (أبو سعدة، ٢٠٠٠، ص ١٤٦)

٥. التركيز على العميل داخل المنظمة: فلا بد من أن توضيح مفهوم العميل في المؤسسة التعليمية.

#### - عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. **ثقافة المنظمة (Quality Culture):** وهي

عبارة عن مجموعة القواعد، والمعايير التي يتم وفقاً لها تنظيم، وتخطيط العمل في إطار المعتقدات، والإيديولوجيات، والقيم السائدة داخل المنظمة، كما أنها تشمل جوانب عديدة من المنظمة، مثل: الرقابة، والالتزام، والتوافق الاجتماعي، والتعامل مع الأفراد، والجماعات، وغير ذلك من الجوانب التي تشكل مكونات الثقافة. (ناس، ٢٠١٠، ص ٩٢)

٢. **المشاركة والتمكين (Participation & Empowerment):** وهي مشاركة جميع

العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات،

الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها، ومعالجتها بعد حدوثها، فإدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ الوقاية، وذلك عن طريق الفحص، والتحليل المستمر؛ لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج. (Philip, B. Crosby, 1979, p145)

#### المحور الثاني: الإطار الميداني:

يهدف إلى الوقوف على معوقات إدارة المعاهد الازهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة بمحاظته الذهنية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد

مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول معوقات إدارة المعاهد الازهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة بمحاظته الذهنية، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الازهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة بمحاظته الذهنية، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متحقق بدرجة عالية - متحقق بدرجة متوسطة - متحقق بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو

ورغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقييم الجودة، والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها، وتحليلها بشكل دوري. (Daniel, V. Hunt, 1922, p14)

#### ٧. التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Quality Planning):

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذا يتطلب وجود خطة إستراتيجية تنسق جميع الجهود، وتوحيدها. (Michel, S. Bremer, 1989, p11)

#### ٨. تحفيز العاملين (Employee Motivation):

نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة الأفراد؛ لأنها حصيلة جهودهم، واقتراحاتهم، وأدائهم، لذلك فلكي نتغلب على مقاومة التغيير، ولإثارة القدرة الإبداعية لديهم، لابد من تحفيزهم، وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة، وذلك عن طريق إعطائهم الفرصة لابتكار أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم، وخبرتهم. (Dorsey, J. Talley, 1991, p55)

#### ٩. القياس والتحليل (Measurement and Analysis):

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها، وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء، والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق. (Frank, M. Cryna, 1998, p22)

#### ١٠. منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent errors before they occur):

أهم هدف تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه هو تحسين جودة الخدمات، والمنتجات، والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء، والهدر، وهذا لن يتم إلا بمنع

الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

**المحور الأول: معوقات إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة بمحافظه الدقهلية**

**المحور الثاني: أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة بمحافظه الدقهلية**

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (  $0.91^{**}$  -  $0.59^{**}$  )، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين ( $0.92^{**}$ - $0.91^{**}$ ) وهي قيم عالية

٢- **عينة الدراسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة من شيوخ المعاهد الأزهرية الثانوية والمعلمين القائمين على رأس العمل بمحافظة الدقهلية ، بلغ عددهم (٤٠٠) شيخاً ومعلماً

### ٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social (SPSS)v.17 Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات ( عالية – متوسطة – منخفضة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة  $\chi^2$  ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي: (عالية٣، متوسطة٢، منخفضة١)

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = 1 \times 3 + 2 \times 2 + 1 \times 1$$

$$\bullet \text{ حساب الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي} \times 100}{\text{ك}}$$

ك١، ك٢، ك٣ : تكرارات الاستجابات (كبيرة – متوسطة – صغيرة) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة  $\chi^2$  لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (عالية – متوسطة – منخفضة) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\chi^2 = \frac{\sum (t - m)^2}{m}$$

حيث إن ت = التكرار  
الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

### ٤- تحليل النتائج

**المحور الأول: المعوقات التي تواجه إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشامل**

**نتائج البعد الأول: المعوقات الإدارية**

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: المعوقات الإدارية، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (١) التالي:



جدول (٢٢)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية ،

والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

م	العبارة	العينة الكلية (ن=٤٠٠)								
		قيمة كا <sup>٢</sup>	الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة عالية	
					%	ك	%	ك	%	ك
١	ضعف حرص الإدارات العليا على تطبيق معايير الاعتماد بالمعاهد الأثرية	١٤٧.٦٩٥	٩	٧٩.٩٩	٢٢.٣	٨٩	١٦.٠	٦٤	٦١.٨	٢٤٧
٢	قصور ملائمة الثقافة التنظيمية الساندة في المعاهد والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات الاعتماد	١٧٧.١٨٥	٥	٨٣.٦٥	١٣.٣	٥٣	٢٢.٥	٩٠	٦٤.٣	٢٥٧
٣	نقص المعرفة الدقيقة لمفهومى الجودة والاعتماد لدى بعض العاملين	٣١٧.٣٤٥	١	٨٨.٣٢	١٠.٣	٤١	١٤.٥	٥٨	٧٥.٣	٣٠١
٤	نقص توفر رسالة واضحة تحدد أهداف المعهد والدور المنوط به.	٣٨٩.٥٤٠	٣	٨٤.٩٩	١١.٨	٤٧	٢٢.٥	٩٠	٦٥.٨	٢٦٣
٥	ضعف وعى العاملين بأهمية الجودة والاعتماد وضرورة الحاجة اليها	١٨٠.٨٤٥	٤	٨٣.٩٩	١٢.٨	٥١	٢٢.٨	٩١	٦٤.٥	٢٥٨
٦	ضعف حماس العاملين لتطبيق معايير الجودة والاعتماد	٢١٧.٨٠٥	٢	٨٥.٣٢	١١.٨	٤٧	٢٠.٥	٨٢	٦٧.٨	٢٧١
٧	تخوف العاملين من أن تمثل معايير الجودة والاعتماد قيوداً عليهم.	١٦٩.٧١٥	م٤	٨٣.٩٩	١١.٠	٤٤	٢٦.٣	١٠٥	٦٢.٧	٢٥١
٨	ضعف مهارات العاملين فيما يتعلق بتطبيق الجودة	٢١١.١٤٥	م٣	٨٤.٩٩	١٢.٣	٤٩	٢٠.٥	٨٢	٦٧.٣	٢٦٩
٩	تحول الجودة والاعتماد إلى جودة فى إعداد الملفات والوثائق	٩٥.٦١٥	١٠	٧٩.٦٥	١٥.٣	٦١	٣٠.٠	١٢٠	٥٤.٨	٢١٩
١٠	اهتمام القيادات الإدارية بمصالحهم الشخصية	١١٥.٢٢٠	م٩	٧٩.٩٩	١٨.٥	٧٤	٢٣.٠	٩٢	٥٨.٥	٢٣٤

تابع جدول ( ٢٢ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية ،  
والأهمية النسبية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة	قيمة كأ <sup>٢</sup>	العينة الكلية (ن=٤٠٠)						العبارة			
		الترتيب	الأهمية النسبية	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة عالية			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	١٧٢.٤٤٥	٣	٨٣.٦٥	١٢.٣	٤٩	٢٤.٣	٩٧	٦٣.٥	٢٥٤	١١	تضخم الهيكل الإداري
٠.٠١	١٥٠.٩٦٥	٧	٨١.٦٥	١٧.٥	٧٠	٢٠.٣	٨١	٦٢.٣	٢٤٩	١٢	انفراد قيادة المؤسسة باتخاذ القرار
٠.٠١	١٠٦.٢٩٥	٨	٨٠.٦٥	١٤.٠	٥٦	٣٠.٣	١٢١	٥٥.٨	٢٢٣	١٣	قلة مرونة الهيكل التنظيمي
٠.٠١	١٥٨.٩١٥	٦	٨٢.٦٥	١٥.٠	٦٠	٢٢.٣	٨٩	٦٢.٧	٢٥١	١٤	قلة مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير
٠.٠١	١٥٨.٩١٥	١٣	٧٦.٣٢	٢٦.٨	١٠٧	١٧.٠	٦٨	٥٦.٣	٢٢٥	١٥	غياب خطة لتدريب العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية على مهارات الجودة
٠.٠١	١٠٨.٤٥٥	١٢	٧٦.٣٢	٢٨.٠	١١٢	١٥.٣	٦١	٥٦.٧٥	٢٢٧	١٦	الافتقار لوجود قاعدة بيانات تلبى حاجات التخطيط
٠.٠١	٩٩.٦٦٥	١١	٧٦.٦٥	٢٦.٥	١٠٦	١٧.٣	٦٩	٥٦.٣	٢٢٥	١٧	غياب الألية الموضوعية لتقييم أداء العاملين
٠.٠١	٨١.٢١٥	١٥	٧٥.٦٥	٢٧.٣	١٠٩	١٨.٨	٧٥	٥٤.٠	٢١٦	١٨	ضعف استخدام التقنيات الحديثة فى الأعمال الإدارية
٠.٠١	٨٦.٦٤٥	١٤	٧٥.٩٩	٢٦.٨	١٠٧	١٨.٥	٧٤	٥٤.٨	٢١٩	١٩	ندرة وجود أدوات لقياس الرضا الوظيفي

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي ضعف حماس

العاملين لتطبيق معايير الجودة والاعتماد ، " في  
المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية  
حول المعوقات الإدارية ، حيث بلغت الأهمية  
النسبية لها (٨٥.٣٢%)

- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي ندرة وجود

أدوات لقياس الرضا الوظيفي" في المرتبة الرابعة  
عشر ( قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة  
الكلية حول المعوقات الإدارية ، حيث بلغت  
الأهمية النسبية لها (٧٥.٩٩%)

- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي ضعف استخدام

التقنيات الحديثة فى الأعمال الإدارية، " في  
المرتبة الخامسة عشر(الأخيرة) في استجابات

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول  
المعوقات الإدارية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة  
إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق  
بدرجة عالية) حيث جاءت قيم كأ<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند  
مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية =٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها  
جاء كما يلي:

- جاءت العبارة (٣) وهي "نقص المعرفة الدقيقة  
لمفهومى الجودة والاعتماد لدى بعض العاملين. "  
في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية  
حول المعوقات الإدارية ، حيث بلغت الأهمية  
النسبية لها (٦٩.٦٥%)

أفراد العينة الكلية حول المعوقات الإدارية ، حيث  
 بلغت الأهمية النسبية لها (٧٥.٦٥%)  
 لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة  
 الكلية حول عبارات البعد الأول: المعوقات المادية ،  
 كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول ( ٢٣ )  
 نتائج البعد الثاني: المعوقات المادية  
 التالي:

جدول ( ٢ )

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ،  
 والأهمية النسبية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها

م	العبرة	العينة الكلية (ن=٤٠٠)						متحقق بدرجة عالية	متحقق بدرجة متوسطة	متحقق بدرجة منخفضة	الأهمية النسبية	الترتيب	قيمة كا	مستوى الدلالة
		%		ك		%								
		ك	%	ك	%	ك	%							
١	نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ متطلبات الجودة والاعتماد	٢٢٢	٥٥.٥	٧٢	١٨.٠	١٠٦	٢٦.٥	٧٦.٣٢	٥	٩٢.٧٨٠	٠.٠١			
٢	جمود النظم المالية والإدارية المعمول بها	٢٢٤	٥٦.٠	٦٧	١٦.٨	١٠٩	٢٧.٣	٧٦.٣٢	٥	٩٩.٠٩٥	٠.٠١			
٣	ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد	٢٤٢	٦٠.٥	٤٦	١١.٥	١١٢	٢٨.٠	٧٧.٣٢	٢	١٤٩.١٨٠	٠.٠١			
٤	نقص الموارد المالية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة	٢٣٥	٥٨.٨	٥٩	١٤.٨	١٠٦	٢٦.٥	٧٧.٣٢	٢	١٢٤.٥٦٥	٠.٠١			
٥	قصور المرافق والتجهيزات	٢٢٧	٥٦.٨	٧٠	١٧.٥	١٠٣	٢٥.٨	٧٦.٩٩	٣	١٠٢.٧٨٥	٠.٠١			
٦	قلة ملائمة أعداد الطلاب مع الإمكانيات المتاحة	٢٢٣	٥٥.٨	٧٦	١٩.٠	١٠١	٢٥.٣	٧٦.٦٥	٤	٩٢.٧٩٥	٠.٠١			
٧	نقص المعدات والتجهيزات اللازمة لضمان الأمن والسلامة	٢٣٨	٥٩.٥	٥٥	١٣.٨	١٠٧	٢٦.٨	٧٧.٦٥	١	١٣٣.٣٨٥	٠.٠١			
٨	افتقاد خطة للصيانة الدورية للمباني ومرافقها	٢٤٣	٦٠.٨	٤٨	١٢.٠	١٠٩	٢٧.٣	٧٧.٦٥	١	١٤٩.٢٥٥	٠.٠١			
٩	نقص المشاركة المجتمعية في توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة	٢١٨	٥٤.٥	٥٦	١٤.٠	١٢٦	٣١.٥	٧٤.٣٢	٦	٩٩.٠٢٠	٠.٠١			
١٠	قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة محدد فيها أوجه الإنفاق	٢١١	٥٢.٨	٥٩	١٤.٨	١٣٠	٣٢.٥	٧٣.٣٢	٧	٨٦.٧٦٥	٠.٠١			

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

نتائج المحور الثالث: مقترحات عينة البحث لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة.

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لمواجهة معوقات إدارة المعاهد الأزهرية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة، جاءت مقترحاتهم على النحو الآتي:

١. نشر ثقافة الجودة والاعتماد بين العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، وتوعيتهم بأهميته ونتائجه الإيجابية، وآلياته وإجراءاته، ويتم ذلك من خلال:

- أ- عقد دورات تدريبية متخصصة في الجودة والاعتماد، بالتعاون مع المراكز المتخصصة.
- ب- تنظيم المؤتمرات والندوات على مستوى المناطق الأزهرية لمتابعة تطور الجودة والاعتماد على مستوى كل منطقة أزهرية.
- ج- إصدار نشرات ومطبوعات عن الجودة والاعتماد بالمعاهد الثانوية الأزهرية، توزع على المعاهد الأزهرية بشكل دوري.

٢. إنشاء وحدة مركزية على مستوى كل منطقة أزهرية تتولى:

- أ- الإشراف على تطبيق الجودة والاعتماد بالمعاهد الأزهرية.
- ب- توفير النشرات والمطبوعات المتعلقة بالجودة والاعتماد.
- ج- توفير الدلائل الإرشادية لإجراء التقييم الذاتي وأساليبه.
- د- توفير الدعم الفني اللازم للمعاهد الأزهرية الراغبة في الحصول على الاعتماد.

جاءت استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تتحقق بدرجة عالية) حيث جاءت قيم كاي<sup>2</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجات حرية = ٢.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارتان رقم (٧) " وهي نقص المعدات والتجهيزات اللازمة لضمان الأمن والسلامة، و(٨) وهي افتقاد خطة للصيانة الدورية للمباني ومرافقها" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٧.٦٥ %)

- جاءت العبارتان رقم (٣) " وهي ارتفاع التكلفة المالية لتنفيذ إجراءات الاعتماد. ، و(٤) وهي " نقص الموارد المالية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٣.٣٢ %)

- جاءت العبارة رقم (٩) " وهي نقص المشاركة المجتمعية في توفير الموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة السادسة ( قبل الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٤.٣٢ %)

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة محدد فيها أوجه الإنفاق، " في المرتبة السابعة(الأخيرة) في استجابات أفراد العينة الكلية حول المعوقات المادية ، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٣.٣٢ %)

- ٢- الشرقاوي، (٢٠٠٣)، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٣- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢)، " معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية"، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع، جودة التعليم فى المدرسة المصرية - التحديات - المعايير - الفرص، المنعقد بالفترة ٢٨-٢٩ أبريل، الجزء الأول، كلية التربية، جامعة طنطا.
- ٤- هنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣)، تصور مقترح لنظام المحاسبية بالمعاهد الأزهرية فى ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- ٥- شاكر، أسامة محمد، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٦- أحمد، أشرف السعيد (٢٠٠٨)، الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- ٧- الطويل، أكرم احمد وآخرون (٢٠١٣)، إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، دراسة استطلاعية، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد ٣٥ العدد ١١٣.
- ٨- رشوان، أمل شوقي ثابت (٢٠١٢)، بعض مشكلات تطبيق معايير الجودة والاعتماد فى التعليم قبل الجامعي دراسة حالة على محافظة بورسعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد.

### ٣. إنشاء وحدة للتقويم الذاتي داخل كل معهد، تتولى المهام التالية:

- أ- الإشراف على متطلبات تطبيق الجودة والاعتماد داخل المعهد.
- ب- تقييم متطلبات الجودة والاعتماد بالمعهد.
- ج- بناء قاعدة معلومات أساسية تنطلق منها جهود التخطيط.
- د- تحقيق الاتصال المفتوح بين العاملين بالمعهد؛ لتعزيز الثقة والتفاهم وتفعيل العمل الجماعي وروح العمل كفريق.
- هـ- الفحص المستمر للسياسات، والإجراءات، والعمليات داخل المعهد.

٤. إعادة صياغة التشريعات والقوانين التي تسهم في تطبيق معايير الجودة والاعتماد، حيث يتطلب تطبيق الجودة والاعتماد أن تتلاءم مع هذا التطبيق بتشريعات وقوانين وإعداد لوائح جديدة.

٥. تطوير معايير دقيقة لقياس أداء المعلمين وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد.

٦. توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ متطلبات الجودة والاعتماد.

٧. توفير التجهيزات التعليمية من معامل ومصادر تعلم، والتي تضمن تحقيق الجودة التعليمية.

٨. تفعيل دور المكتبات فى العملية التعليمية، وتطبيق معايير الجودة، وذلك من خلال:

- أ- تأهيل المعلمين وأمناء المكتبة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، والإنترنت.

### المراجع

- ١- عبد الغفار، السيد احمد (٢٠١٣)، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة، القاهرة، دار النشر للجامعات.

- المصرى، مجلة كلية التربية بالفيوم، العدد السابع، كلية التربية بالفيوم.
- ١٧- صقر، عبد الحميد أحمد السيد (٢٠٠١)، تطوير الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية فى ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ١٨- سلام، عبد الحميد عبد الله (١٩٧٨)، مشكلات التعليم الثانوي الأزهرى وأثرها على اتجاهات القبول بجامعة الأزهر، رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ١٩- غنيم، عبد الرازق فتحي يحيى (٢٠٠٠)، دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بعاهد التعليم الابتدائي الأزهرى فى محافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
- ٢٠- الشبراوي، عبد السلام (٢٠٠٦)، إشكاليات وقضايا مجتمعية ورؤى تحليلية نقدية لأبعادها التربوية والتعليمية، الدراسة الحادية عشر: واقع تدريب قيادات المعاهد الأزهرية وإمكانية تطويره، سلسلة بحوث ودراسات، م (١).
- ٢١- خطاب، على ماهر (٢٠٠٧)، مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- ٢٢- زيدان، محمد السيد إبراهيم سالم (٢٠٠٦)، تطوير التعليم التكنولوجي بمصر فى ضوء نظام الاعتماد وضمان الجودة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٢٣- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٣)، " متطلبات تحقيق الجودة الشاملة فى مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية فى ضوء أسلوب
- ٩- إبراهيم، إيمان عبد الفتاح (٢٠١٠)، متطلبات نشر ثقافة الجودة فى التعليم الجامعي الأزهرى، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٤، ج ٥.
- ١٠- الببلاوي، حسن حسين (١٩٩٦)، إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالي بمصر " ورقة عمل مقدمة: مؤتمر التعليم العالي وتحديات القرن الحادي والعشرين، مصر، جامعة المنوفية، بالتعاون مع مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الفترة من ٢٠ - ٢١، شبين الكوم.
- ١١- حافظ، حمد صبري (٢٠٠٩)، اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- ١٢- الطاني، رعد عبد الله (٢٠٠٨)، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- زرقان، ليلي (٢٠١٤)، الجودة الشاملة فى التعليم العالي، معاييرها ومتطلبات تطبيقها، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، س ١٥، ع ٤٨.
- ١٤- هبيرة، زكريا محمد (١٩٩٩)، واقع مشاركة معلمي المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية فى بعض جوانب العملية الإدارية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ١٥- على، سعيد إسماعيل (١٩٧٤)، الأزهر على مسرح السياسة المصرية دراسة فى تطور العلاقة بين التربية والسياسة، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- ١٦- مخلوف، سميحة على محمد (٢٠٠٧)، تقويم الإدارة المدرسية فى ضوء المعايير القومية للتعليم

- Community in Australia " Quality Management Journals, vol 4.
- 2- Gay, I.: Educational Research, (1999), Competencies for Analysis and Application, Merrill Publishing Co., New York, PP. 10-11
- 3- Goldberg, J.& Col, B., (2002), Quality management in education: Building Excellent and Equity in student performance, Quality Management Journal, Vol.9, NO 4.
- 4- Kilmer Carlyle: " Total Quality management, (1999), A tool for school improvement " PHD, University of Nebraska London.
- 5- Ong Managers, (2001) International Journal of Management, Vol, 18, NO. 2, June.
- 6- Yeung – Vincent – WS, (2001), Armstrong- Robert –W: The effect of education level on the adoption of Total Quality Management Principles and Practices among Hong Kong Managers, International Journal of Management, Vol, 18, NO. 2, June.
- الاعتماد المؤسسي الأكاديمي"، الثقافة والتنمية، العدد ٧ ، كلية التربية بسوهاج.
- ٢٤- فهمي، محمد سيف الدين، المنهج فى التربية المقارنة، ط٣، القاهرة، الأنجلو المصرية، ب.ت.
- ٢٥- حافظ، محمد صبري (٢٠٠٩)، السيد، السيد البحيري: اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٦- عزب، محمد على (٢٠١٠)، سعيد محمود مرسى: الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي: المقومات والمعوقات والمقترحات " دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد العشرون، العدد الرابع.
- ٢٧- نصر، محمد يوسف مرسى (٢٠٠٨)، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهرى قبل الجامعي فى ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد (١٣٤)، الجزء (٢).
- ٢٨- الشرقاوي، مريم محمد (٢٠٠٣)، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٢٩- حلمي، نرمين إبراهيم (٢٠١٨)، متطلبات الجودة الشاملة فى تحسين البرامج التنموية بالجمعيات الأهلية، مجلة الخدمة الإجتماعية، العدد ٥٩، الجزء ٧.
- المراجع الأجنبية:**
- 1- B.M. Roobinson ", (1997), Total Quality Management in education: The Empowerment of school