

بعض معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت

وكيفية مواجهتها في ضوء مدخل الجودة الشاملة

أ. عبدالرحمن عبدالله المطيري

الملخص :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة، وقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي والذي تتضح خطواته من خلال التنظير للجودة الشاملة في مجال التعليم الثانوي بدولة الكويت والوقوف على أهم نواحي القصور التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت، ولتحقيق بعض أهداف البحث، قام الباحث بتصميم استبانة مقدمة إلى المديرين والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوي العام بهدف الوقوف على أهم نواحي القصور التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

Abstract:

The main objective of the current research is to try to reach the most prominent proposals to address the obstacles of the management of public secondary schools in the State of Kuwait in the light of the comprehensive quality approach. The current research has used the descriptive approach because of its relevance to the nature of the current research. In order to achieve some of the objectives of the research, the researcher designed a questionnaire presented to the principals and teachers in some general secondary education schools in order to identify the most important aspects of the state of Kuwait. Deficiencies that afflict secondary school management in Kuwait and how to overcome them in the light of the overall quality of the entrance.

مقدمة البحث وتساؤلاته

تطوير إدارته، فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي تلك التي تأخذ في تقديرها تطوير إدارات هذا النظام وتجديدها، فأى إصلاح أو تطوير للتعليم يتطلب الاهتمام بتطوير أداء إدارته فهي المنظم الأساسي للعملية التعليمية (علي، ٢٠٠٧، ٣١٥).

و أشار العديد من التربويين ومنهم خليفة أبو عاشور (مصطفى، ٢٠٠٨، ١١١) إلى أن معظم المشكلات التي تواجه مدارس التعليم العام ترجع إلى القصور في العمليات الإدارية بها، والتي تتمثل في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الاتصال - صناعة القرار - التقويم)، لذا فإن هذه العمليات الإدارية تمثل أكثر العمليات الجوهرية في تحقيق وظيفة المدرسة من جهة، وإرضاء الطالب وأسرته من جهة أخرى، ومن ثم تمثل هذه العمليات فرصة لتناولها بالتغيير، الأمر الذي يفرض ضرورة توظيف المداخل الإدارية الحديثة في إحداث هذا التغيير من أجل تحسين وتطوير الإدارة المدرسية، ومن تلك المداخل مدخل الجودة الشاملة والذي يُعد من أهم المداخل الإدارية التربوية الحديثة التي تسعى لتطوير أداء المنظمات التعليمية وتحسين إدارتها وزيادة قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية

تهتم الحكومات في جميع دول العالم مع اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية اهتماماً بالغاً بالتعليم، لأنه أساس نهضتها ومعيار تقدمها، فالتعليم يشكل عصب الحياة في المجتمعات؛ إذ إنه محور إعداد القوى البشرية، وحجر الأساس لعملية التنمية الشاملة، بحيث يُعد الإنسان هو الهدف والوسيلة معاً.

وانطلاقاً من تلك الأهمية للتعليم فقد أوصى تقرير اللجنة الدولية المعنية بالتربية (اليونسكو) بضرورة الاهتمام بجودة التعليم وقدرته على تهيئة الفرد للعيش في عالم يشهد طفرات متسارعة، وكثيراً ما يخضع لسلطان التكنولوجيا (اليونسكو، ٢٠٠٠، ٣٩).

لذا تبحث المجتمعات المتقدمة والآخذة في التقدم دائماً عن العوامل التي تساعد على تطوير نظام التعليم، بما يجعل الطالب أكثر قدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة، وخصائصه وانعكاساته على التربية من جانب، وعلى إعداده للمنتج التعليمي من جانب آخر ومن منطلق أن التطوير الإداري هو لب أي تطوير حضاري تربوي، وكل تطوير للتعليم قوامه

وفي ضوء ذلك تتضح أهمية الأخذ بمدخل الجودة الشاملة ومؤشراتها لتطوير الإدارة المدرسية بحيث يمكن تحقيق التحسين الكلي المستمر في الأداء الفردي والجماعي ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة بمزيد من الفعالية والكفاءة، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والتي أمكن صياغتها في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن مواجهة بعض معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار المفهومي للجودة الشاملة في مجال التعليم الثانوي بدولة الكويت؟
- 2- ما معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت؟
- 3- ما أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة؟

هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة

أهمية البحث

- ترجع أهمية البحث الحالي لعدة أمور منها:**
- أهمية موضوعه، حيث يعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية عامة وإدارة مدرسة التعليم الثانوي خاصة
 - أن دراسة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية يُعد نقطة تحول لتحسين الإدارة المدرسية وزيادة فعاليتها
 - اتساع قطاع المستفيدين من البحث، ومنهم على سبيل المثال :مديري مدارس التعليم الثانوي العام ،

بتلبية متطلبات العملاء منها وتحسين جودة الخدمات باستمرار، كما أنه يحسن من عمليات تعليم وتعلم التلاميذ ويزيد من معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ويكشف عن القصور في أدائهم ويحدد احتياجاتهم الضرورية من ناحية ومن ناحية أخرى يطور من أداء المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الكلي، وتحفيز العاملين والتلاميذ وزيادة قدراتهم بصورة مستمرة

وقد تنبتهت معظم دول العالم المتقدم - ومنها دولة الكويت - إلى أهمية مدخل الجودة الشاملة في تطوير الأداء في المؤسسات بما يمكنها من المنافسة في السوق العالمية، خاصة في ظل ما تواجهه إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت من تحديات ومعوقات منها:

- أنه على الرغم من توجيهات سياسات الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في الإدارة ، إلا أن الإدارة المدرسية بعيدة عن المتغيرات الحديثة المحيطة بها ، حيث إنها تعاني من النمطية في الأداء ، واتباع التقليد والمحاكاة.

- شعور العاملين في الإدارة المدرسية بالإحباط لغياب الاهتمام بهم من قبل الإدارات العليا وقلّة الحوافز والتقدير والترقية ، مما ينعكس على ولائهم لعملهم ويتمثل ذلك في الغياب المتكرر والتسرب من العمل والتقاعد المبكر وغيرها.

كل ذلك وفي ضوء التحديات العالمية والمتغيرات الجديدة وتحدي المنافسة العالمية والتحديات المجتمعية ، والتحديات التربوية والتي من أبرزها زيادة الطلب على التعليم العام والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات إعادة النظر مرة أخرى في أساليب ووسائل تطوير الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي العام لزيادة فعالية وجودة العملية التعليمية حتى يمكنها مواكبة كل تلك التحديات والمتغيرات وانعكاساتها المحتملة على التعليم

وثورة إدارية شاملة لجميع مجالات العمل، وتعظيم القدرة التنافسية والبحث عن التميز في الأداء، والتركيز على تلبية حاجات ورغبات الزبائن"، ويعرفها عبد العظيم (٢٠١٣، ٨) على أنها "مجموعة من الصفات المميزة للمنظومة التعليمية بعناصرها ومدى تكامل هذه الصفات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

وفى ضوء ما سبق يعرف البحث الحالي إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية جديدة شاملة لجميع مجالات العمل لتطوير الأداء في جميع مستويات التشغيل المدرسية من خلال الإدارة المناسبة للموارد البشرية والمادية والمالية للمدرسة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة هو التميز في الأداء، إلا أنه هناك العديد من الأهداف المختلفة التي تنشدها إدارة الجودة الشاملة، أبرزها تطوير جودة المخرجات، والخدمات التعليمية، مع الوضع في الاعتبار خفض التكاليف، والتقليل من الوقت والجهد المفقودين، لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب والمعلمين، وإشباع احتياجاتهم(بدوي، ٢٠١٠، ١٧).

كما أشار عبد العظيم(٢٠١٣، ٢٣-٢٤) إلى أن هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها :

- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية لكون كل فرد على علم و دراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين و التطوير.

وطلاب التعليم قبل الجامعي، ومجتمع دولة الكويت بأسره .

مصطلحات البحث

الجودة الشاملة Total Quality يقصد بها في التعليم مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر العملية الإدارية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها؛ مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع.

منهج البحث وأداته

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي والذي تتضح خطواته من خلال التنظير للجودة الشاملة في مجال التعليم الثانوي بدولة الكويت والوقوف على أهم نواحي القصور التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت، ولتحقيق بعض أهداف البحث، قام الباحث بتصميم استبانة مقدمة إلى المديرين والمعلمين ببعض مدارس التعليم الثانوي العام بهدف الوقوف على أهم نواحي القصور التي تعاني منها إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

وتمت معالجة البحث الحالي من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري

ويتضمن هذا الإطار التنظير لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وأهدافها ومبادئها، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه العناصر

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

هناك العديد من التعاريف لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم، حيث عرفها الجاسمي(٢٠٠٧، ٣) على أنها "فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل، ومدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة والإدارة والعاملين وفي كل المستويات الإدارية، ومدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة"، في حين عرفها عبد المجيد(٢٠١١، ٣) على أنها "فلسفة فكرية جديدة

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

- القيادة التربوية الفعالة: القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين.

- التحسين المستمر والتميز: ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة العالية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى الوقوف على بعض معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، وكيفية مواجهتها ولتحقيق ذلك قام الباحث 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 عن بعض معوقات إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت ، والثاني سؤال مفتوح حول إبراز المقترحات لمواجهة تلك المعوقات ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة مندرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متحققة بدرجة كبيرة، متحققة بدرجة متوسطة، متحققة بدرجة صغيرة)، .

▪ 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

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.

- المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الموارد و الوقت وغيرها.

- تحسين كفايات الإداريين والعاملين والمعلمين ورفع مستوى أدائهم، من خلال التدريب المستمر.

- زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة التعليمية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يشير عبد العظيم (٢٠١٣، ٢٠-٢٢) أن هناك مبادئ وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطاراً معرفياً ومرجعياً لتطبيق الجودة الشاملة هي:

- التركيز على المستفيد: حيث إن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً.

- التركيز على جودة أداء هيئة التدريس: ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المداخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين.

- الاهتمام بالعمل الجماعي: ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات،

الجدول السابق يستعرض توزيع أفراد العينة وفقاً للمحافظة، وكانت الأغلبية من محافظة حولي، حيث بلغت نسبتهم (39.7%)، تليها محافظة الجهراء بنسبة (35.5%)، ثم محافظة مبارك الكبير بنسبة (24.7%) من إجمالي أفراد العينة

٢- الأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.

٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاوِر لاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

٣- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.

٤- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.

٥- اختبار ت (T-test) للتحقق من الفروق الإحصائية.

٦- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (٣) للاستجابة بدرجة كبيرة، والدرجة (٢) للاستجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (١) للاستجابة بدرجة صغيرة، ويتم تحديد درجة التحقق لكل عبارة أو محور بناء على ما يلي:

- من ١ إلى ١.٦٦ تمثل درجة احتياج (صغيرة).
- من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣ تمثل درجة احتياج (متوسطة).

- من ٢.٣٤ إلى ٣ تمثل درجة احتياج (كبيرة).

٤- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت

صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محاورين:

المحور الأول المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت" ويتكون من (٤٤) عبارة، مقسمة على ثلاث أبعاد هي:

- البعد الأول: الجوانب التنظيمية ويتكون من العبارة (١) إلى العبارة (١٦).

- البعد الثاني: الإمكانيات البشرية ويتكون من العبارة (١٧) إلى العبارة (٣٠).

- البعد الثالث: الإمكانيات المادية ويتكون من العبارة (٣١) إلى العبارة (٤٤).

المحور الثاني: " ما أهم المقترحات لمواجهة معوقات

الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الجودة الشاملة" عبارة عن سؤال واحد ذو إجابة مفتوحة يعبر بها المستجيب عن رأيه بحرية.

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

(977** - 520**)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب

معاملات ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (-932**

988** وهي قيم عالية

عينة الدراسة

فيما يلي توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للمحافظة

م	المحافظة	التكرار	النسبة المئوية
١	الجهراء	305	35.5%
٢	حولي	341	39.7%
٣	مبارك الكبير	212	24.7%
	المجموع	858	100.0%

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الأول والأبعاد المكوّنة له، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي.

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول البُعد الأول " الجوانب التنظيمية " في المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول الجوانب التنظيمية

م	العبارة	ك	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
			كبيرة	متوسطة	صغيرة				
١	غياب وجود رسالة واضحة للمدرسة من بين أهدافها الرئيسية تحقيقاً لجودة الشاملة.	ك	129	176	553	2.49	.743	٤	كبيرة
		%	15.0	20.5	64.5				
٢	قلة وجود أنماط قيادية في المدرسة تشجع عملية التطوير المستمر بما يحقق الجودة الشاملة.	ك	138	128	592	2.53	.756	٣	كبيرة
		%	16.1	14.9	69.0				
٣	غياب الشفافية العالية بين أفراد المدرسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات.	ك	113	148	597	2.56	.714	١	كبيرة
		%	13.2	17.2	69.6				
٤	البعد عن استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل المدرسي.	ك	116	156	586	2.55	.720	٢	كبيرة
		%	13.5	18.2	68.3				
٥	قلة وجود خطط وآليات استراتيجية واضحة ومعلنة لتحقيق الجودة الشاملة.	ك	201	206	451	2.29	.822	١٠	متوسطة
		%	23.4	24.0	52.6				
٦	قلة الحرص على وضع معايير الجودة الشاملة في مقدمة أولويات العمل الإداري في المدرسة.	ك	190	221	447	2.30	.808	٨	متوسطة
		%	22.1	25.8	52.1				
٧	قلة وجود أدوات ومقاييس للتحقق من مدى نجاح مختلف الإجراءات الإدارية بالمدرسة.	ك	192	290	376	2.21	.785	١٥	متوسطة
		%	22.4	33.8	43.8				
٨	غياب توفر بيئة مشجعة للالتزام بمعايير الجودة الشاملة في العمل.	ك	194	223	441	2.29	.811	٩	متوسطة
		%	22.6	26.0	51.4				
٩	غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في المدرسة.	ك	153	262	443	2.34	.762	٦	كبيرة
		%	17.8	30.5	51.6				
١٠	الافتقار إلى المساواة في الفرص بين العاملين في المدرسة.	ك	212	219	427	2.25	.826	١٢	متوسطة
		%	24.7	25.5	49.8				
١١	تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المدرسة.	ك	152	278	428	2.32	.757	٧	متوسطة
		%	17.7	32.4	49.9				
١٢	جمود الأنظمة واللوائح والقوانين والتعليمات المدرسية	ك	129	282	447	2.37	.731	٥	كبيرة
		%	15.0	32.9	52.1				
١٣	ضعف المشاركة المجتمعية في تجهيز المدرسة للعملية التعليمية.	ك	192	258	408	2.25	.798	١١	متوسطة
		%	22.4	30.1	47.6				
١٤	قلة الآليات اللازمة لمراجعة البرامج المدرسية وتقييمها.	ك	192	278	388	2.23	.790	١٤	متوسطة
		%	22.4	32.4	45.2				
١٥	ضعف مناسبة الهيكل التنظيمي لمتطلبات الجودة الشاملة.	ك	189	271	398	2.24	.791	١٣	متوسطة
		%	22.0	31.6	46.4				
الدرجة الكلية للبُعد الأول									
						2.35	.575	--	كبيرة

الكويت جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة أفراد العينة، حيث جاء المتوسط العام له حوالي (2.35) بانحراف معياري بلغ (575). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية

يتبين من الجدول السابق أن الاستجابة العامة للبُعد الأول "الجوانب التنظيمية" في المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة

الجودة تعزز مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل التحسن المستمر، والاتصال المفتوح، وحل المشكلات القائم على الواقع، واتخاذ القرار.

ويرى الباحث حصول العبارة رقم (3) (غياب الشفافية العالية بين أفراد المدرسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (كبيرة). أن عدم وجود الشفافية على النحو المطلوب في المدارس الثانوية بالكويت، يؤدي إلى قلة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى الإخفاق في حل المشكلات، ويجعل هناك نوعاً من التحيز وعدم النزاهة في تناول المشكلات المختلفة التي تواجه المدرسة مما يؤدي إلى عدم التعامل معها على النحو المطلوب.

بينما يعزو الباحث حصول العبارة رقم (7) (قلة وجود أدوات ومقاييس للتحقق من مدى نجاح مختلف الإجراءات الإدارية بالمدرسة) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة متوسطة، إلى أن تقييم جودة الأداء بالمدارس الثانوية بالكويت لا يتم وفق معيار محدد يوضح نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الإدارة، المدرسية، الأمر الذي ينتج عنه عدم تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الإدارة المدرسية، ومحاولة علاج أوجه القصور الأمر الذي يجعل المشكلات والعقبات التي تواجه الإدارة المدرسية تتفاقم.

البُعد الثاني: الإمكانيات البشرية.

تم حساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول البُعد الثاني "الإمكانيات البشرية" في المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

للعبارات بين (714- 826) وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الأول.

جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (3) (غياب الشفافية العالية بين أفراد المدرسة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات) بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وانحراف معياري بلغ (714). وبدرجة استجابة (كبيرة)، تليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (4) (البعد عن استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل المدرسي) بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وانحراف معياري بلغ (720). وبدرجة استجابة أيضاً (كبيرة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (7) (قلة وجود أدوات ومقاييس للتحقق من مدى نجاح مختلف الإجراءات الإدارية بالمدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.21)، وانحراف معياري (785)، بدرجة استجابة متوسطة، وجاءت باقي عبارات البُعد الأول الخاص بدرجات استجابة (كبيرة، ومتوسطة).

يعزو الباحث حصول البعد الأول "الجوانب التنظيمية" في المحور الثاني المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت على درجة استجابة كبيرة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت يحول دون قيام العاملين على الإبداع وتنمية المدرسة التي يعملون بها، حيث يغلب عليه نوعاً من البيروقراطية والجمود الإداري، مما يعرقل تطوير أداء المدرسة التي يعملون بها.

وهناك شبه اتفاق بين هذه النتيجة ونتيجة دراسة سهيل الزمان وأنجلين (Sohel-Uz-Zaman&Anjalin,) (2016) وقد توصلت الدراسة إلى أن أكبر عائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يكون التزام الأطراف المشتركة في نظام التعليم، وخاصة الإدارة العليا، والمعلمين، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة الناجحة تحتاج إلى خلق ثقافة الجودة والتحول من ثقافة الإدارة التقليدية إلى ثقافة الجودة الشاملة، وأن ثقافة

جدول (٤ - ٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول معوقات الإمكانيات البشرية

م	العبارة	درجة الاستجابة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة			ك	%
						كبيرة	متوسطة	صغيرة		
١٧	قلة الاعتماد على خبراء واستشاريين متخصصين لتحقيق الجودة الشاملة.	كبيرة	٨	.760	2.38	469	242	147	ك	
						54.7	28.2	17.1	%	
١٨	قلة الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ معايير الجودة الشاملة.	متوسطة	٩	.794	2.31	445	235	178	ك	
						51.9	27.4	20.7	%	
١٩	ضعف الدافعية لدى العاملين بالإدارة المدرسية للمشاركة في برامج الجودة الشاملة.	كبيرة	٤	.777	2.39	489	212	157	ك	
						57.0	24.7	18.3	%	
٢٠	قلة تنظيم دورات الجودة والاعتماد لأعضاء فريق الجودة بالمدرسة.	كبيرة	٢	.789	2.44	541	156	161	ك	
						63.1	18.2	18.8	%	
٢١	مقاومة التغيير من بعض أعضاء المجتمع المدرسي.	كبيرة	٥	.788	2.39	500	194	164	ك	
						58.3	22.6	19.1	%	
٢٢	قلة تنفيذ برامج التدريب بناء على أسس ومعايير واضحة للجودة الشاملة.	كبيرة	٦	.813	2.39	515	162	181	ك	
						60.0	18.9	21.1	%	
٢٣	ضعف الحوافز المعنوية والمادية للعاملين المسؤولين عن تنفيذ الجودة الشاملة.	كبيرة	١	.739	2.49	545	186	127	ك	
						63.5	21.7	14.8	%	
٢٤	ضعف الربط بين نظام الحوافز والمكافآت والترقيات بتحقيق الجودة الشاملة.	كبيرة	٣	.770	2.41	506	202	150	ك	
						59.0	23.5	17.5	%	
٢٥	غياب تحديد دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	كبيرة	٧	.735	2.38	460	268	130	ك	
						53.6	31.2	15.2	%	
٢٦	ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين.	متوسطة	١٠	.771	2.29	416	276	166	ك	
						48.5	32.2	19.3	%	
٢٧	ضعف التطوير والإثراء المهني التكاملي للعاملين بما يتيح لهم الفرص لإيجاد الوسائل والحلول المناسبة.	متوسطة	١١	.761	2.22	363	320	175	ك	
						42.3	37.3	20.4	%	
٢٨	غياب مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الأفراد للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.	متوسطة	١٢	.783	2.18	356	304	198	ك	
						41.5	35.4	23.1	%	
٢٩	وجود قيود إدارية تحد من الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الجودة الشاملة.	متوسطة	١٣	.790	2.16	344	303	211	ك	
						40.1	35.3	24.6	%	
						الدرجة الكلية للبعد الثاني				
كبيرة	--	.641		2.34						

تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة أفراد العينة،

يتبين من الجدول السابق أن الاستجابة العامة للبعد الثاني "الإمكانيات البشرية" في المعوقات التي

لعل أهمها ضعف توظيف الموارد البشرية المتاحة بالمدرسة لتطوير العملية التعليمية.

كما جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٣) (ضعف الحوافز المعنوية والمادية للعاملين المسؤولين عن تنفيذ الجودة الشاملة) وبدرجة استجابة (كبيرة)، حيث يرى الباحث أن قلة التحفيز المعنوي والمادي قد يؤدي إلى قلة الدافع لدى القائمين على تنفيذ الجودة الشاملة للقيام ببذل جهد أكبر، ويتحول عملهم إلى مجرد عمل روتيني يقومون به مما يأتي بنتائج أقل من المستوى المطلوب في عملهم.

وهناك شبه اتفاق بين هذه النتيجة ونتيجة دراسة البنا (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن ثقافة الجودة الشاملة هي مجرد تصور عقلي لدى القائمين على إدارات المدرسة والعاملين بها، ولا تطبق بالمدرسة ويرجع ذلك للأسباب الآتية: تندي الإعداد المهني للهيكل التنظيمي والفني والإداري بالتعليم الثانوي الفني الصناعي.

بينما يعزو الباحث حصول العبارة رقم (٢٩) (وجود قيود إدارية تحد من الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الجودة الشاملة) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة متوسطة، إلى أن القيود الإدارية التي تحد من الاستعانة بالخبراء في مجال الجودة الشاملة تعيق من الاستفادة بخبراتهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما تمنع تدريب كوادر جديدة يمكن أن يستفيدوا بخبرات هؤلاء الخبراء، وبحرم الإدارة من الاستفادة بأحدث المستجدات الإقليمية والعالمية التي قد يضيفها هؤلاء الخبراء على النظام الإداري الموجود.

البعد الثالث: "الإمكانات المادية".

تم حساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول البعد الثاني "الإمكانات البشرية" في المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

حيث جاء المتوسط العام له حوالي (2.34) بانحراف معياري بلغ (641). وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات البعد الثاني بين (739 - 813). وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح نجاس آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٣) (ضعف الحوافز المعنوية والمادية للعاملين المسؤولين عن تنفيذ الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وانحراف معياري بلغ (739). وبدرجة استجابة (كبيرة)، تليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٠) (قلة تنظيم دورات الجودة والاعتماد لأعضاء فريق الجودة بالمدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، وانحراف معياري بلغ (789). وبدرجة استجابة (كبيرة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٩) (وجود قيود إدارية تحد من الاستعانة بخبراء واستشاريين في مجال الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (790)، بدرجة استجابة متوسطة، وجاءت باقي عبارات البعد الثاني بدرجات استجابة كبيرة ومتوسطة.

ويعزو الباحث حصول البعد الثاني "الإمكانات البشرية" في المحور الثاني المعوقات التي تواجه الإدارة بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت على درجة استجابة كبيرة، إلى وجود العديد من المعوقات التي تتعلق بالجانب البشري في تطوير أداء المدارس الثانوية بالكويت والتي قد تتمثل في ضعف استقطاب الكوادر البشرية المناسبة من ذوي الخبرات المختلفة، وعدم توظيف الكفاءات البشرية الموجودة بالفعل في المدارس الثانوية على النحو الأمثل، وضعف تقديم الخدمات المناسبة لتنميتهم مهنيًا واستخدام الأساليب الإدارية المختلفة في إشاعة بيئة تنظيمية محفزة للنجاح.

وهناك شبه اتفاق بين نتيجة الدراسة الحالية ونتيجة دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود بعض المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية

جدول (٤ - ٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول

معوقات الإمكانيات المادية

م	العبارة	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
		كبيرة	متوسطة	صغيرة				
٣١	محدودية مصادر التمويل الحكومي.	ك	442	277	139	2.35	٧	كبيرة
		%	51.5	32.3	16.2			
٣٢	التكلفة المرتفعة للحصول على شهادة الاعتماد والمحافظة عليها.	ك	462	215	181	2.33	١٢	متوسطة
		%	53.8	25.1	21.1			
٣٣	قصور المرافق والتجهيزات (مقصف - مركز مصادر - مسرح - مختبرات - لاعب... الخ)	ك	495	219	144	2.41	٥	كبيرة
		%	57.7	25.5	16.8			
٣٤	ضعف المخصصات المالية اللازمة لصيانة المبنى المدرسي.	ك	477	208	173	2.35	٨	كبيرة
		%	55.6	24.2	20.2			
٣٥	ضعف المخصصات المالية لتجهيز مرافق خاصة بنوي الاحتياجات الخاصة.	ك	517	204	137	2.44	٣	كبيرة
		%	60.3	23.8	16.0			
٣٦	ضعف الدعم المالي اللازم للتدريب على عمليات برامج الجودة الشاملة	ك	470	226	162	2.36	٦	كبيرة
		%	54.8	26.3	18.9			
٣٧	غياب وجود نظام معلوماتي حديث للجودة الشاملة بالمدرسة.	ك	523	209	126	2.46	١	كبيرة
		%	61.0	24.4	14.7			
٣٨	ضعف الدعم المالي المناسب لتصميم وتطوير البرامج المدرسية بما يلاءم الجودة الشاملة.	ك	506	222	130	2.44	٢	كبيرة
		%	59.0	25.9	15.2			
٣٩	ضيق المبنى المدرسي وسوء تصميمه.	ك	523	171	164	2.42	٤	كبيرة
		%	61.0	19.9	19.1			
٤٠	ازدحام الفصول وتكدسها بأعداد زائدة من الطلاب.	ك	475	207	176	2.35	٩	كبيرة
		%	55.4	24.1	20.5			
٤١	ضعف الدعم المالي لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بالمدرسة.	ك	451	233	174	2.32	١٣	متوسطة
		%	52.6	27.2	20.3			
٤٢	غياب وجود المعامل المجهزة بالأدوات والوسائل التعليمية.	ك	438	267	153	2.33	١٠	متوسطة
		%	51.0	31.1	17.8			
٤٣	غياب وجود شبكات الاتصال بالمدرسة (إنترنت، بريد إلكتروني، شبكات محلية).	ك	465	215	178	2.33	١١	متوسطة
		%	54.2	25.1	20.7			
الدرجة الكلية للبعد الثالث								
					2.38	.654	--	كبيرة

الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (737- .802) وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث.

يتبين من الجدول السابق أن الاستجابة العامة للبعد الثالث "الإمكانيات المادية" جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة أفراد العينة، حيث جاء المتوسط العام له حوالي (2.38) بانحراف معياري بلغ (.654) وتراوحت قيم

في الأموال، وترتبط عملية تطوير التعليم بالتنمية الاقتصادية.

ويعزو الباحث حصول العبارة رقم (٣٧) (غياب وجود نظام معلوماتي حديث للجودة الشاملة بالمدرسة) على الترتيب الأول بدرجة استجابة كبيرة إلى أن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام معلوماتي فعال ومتطور ذلك لأن أخذ القرارات الصحيحة يرتبط بصلة وثيقة مع توافر المعلومات والبيانات الصائبة، كما أن التدفق المعلوماتي يرتبط بالتحسين المستمر والتغذية الراجعة.

ويعزو الباحث حصول العبارة رقم (٤١) (ضعف الدعم المالي لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بالمدرسة) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة متوسطة، حيث أن إعادة هيكلة العمليات يتطلب استخدام العديد من الوسائل والتقنيات المتطورة جداً من شأنها إحداث التغيير المطلوب، الأمر الذي قد يتطلب العديد من الدراسات والموافقات قبل توفير الدعم الكافي، كما يمكن ألا يتوافر نقل باب آخر من الميزانية، أو تحقيق الشراكة المجتمعية وغيرها لإعادة الهيكلة المطلوبة الأمر الذي يحد من قدرة العمليات الإدارية الموجودة حالياً على القيام بالأثر المطلوب.

مقترحات البحث

انتهى البحث إلى مجموعة من المقترحات لمواجهة بعض معوقات الإدارة بمدارس التعليم الثانوى العام بدولة الكويت على النحو التالي:

- تدريب المديرين وصناع القرارات على التخطيط، والتقييم، والرقابة من خلال الدورات والندوات.
- تحسين جودة التعليم من خلال زيادة عدد المعلمين ذوي الكفاءة وجودة البنية التحتية والمرافق المدرسية وتطوير المناهج والكتب الدراسية.
- المساهمة في الإسراع في عملية التطوير الاقتصادي والصناعي عن طريق تنشيط البحث العلمي والتكنولوجي.

جاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٣٧) (غياب وجود نظام معلوماتي حديث للجودة الشاملة بالمدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري بلغ (0.737). وبدرجة استجابة (كبيرة)، تليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٨) (ضعف الدعم المالي المناسب لتصميم وتطوير البرامج المدرسية بما يلاءم الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي بلغ (2.44)، وانحراف معياري بلغ (0.742). وبدرجة استجابة (كبيرة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤١) (ضعف الدعم المالي لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بالمدرسة) بمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.791)، بدرجة استجابة متوسطة، وجاءت باقي عبارات البعد الثالث بدرجات استجابة كبيرة ومتوسطة.

ويعزو الباحث حصول الإمكانيات المادية على درجة استجابة كبيرة إلى الفجوة في الإمكانيات المادية بين الواقع وما هو مطلوب لتحقيق الجودة الشاملة وذلك لأن الثورة التقنية أصبحت تتطلب توافر العديد من الإمكانيات المادية والتي تتمثل في وجود نظام رقمي، واتصالي متطور، وإمكانية الإتاحة للوصول إلى الشبكات والخواديم وقواعد المعلومات العالمية، هذا بالإضافة إلى احتياج المدرسة إلى التطوير الدائم لمواجهة العديد من المعوقات التقليدية الأخرى التي تتمثل في التجهيزات والمرافق المدرسية والتي أصبحت لا تتناسب مع التطور التكنولوجي المضطرد، بالإضافة إلى الاعتماد على مصادر التمويل التقليدية والتي تتسم بالمحدودية واعتمادها على الجهات الرسمية فحسب.

وهناك شبه اتفاق بين نتيجة الدراسة الحالية ونتيجة دراسة عبد الغفار (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود ضعف توظيف الموارد المادية المتاحة بالمدرسة لتطوير العملية التعليمية.

وهناك شبه اتفاق بين نتيجة الدراسة الحالية ونتيجة دراسة علي وشاستري (Ali & Shastri, 2010) التي توصلت إلى أنه يتطلب عملية تطوير التعليم زيادة

- غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر.
٥. عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠). تطوير الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الفني التجاري نظام السنوات الخمس في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة كلية التربية بالمنصورة- مصر، ١ (٧٢).
٦. عبد المجيد، أونيس (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأدوات، ورشة عمل إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية ٦ سيجما. المنظمة العربية للتتمية الإدارية - تركيا.
٧. علي، سميحة محمد مخلوف: "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري"، مجلة كلية التربية بالفيوم، ع (٧)، نوفمبر ٢٠٠٧.
٨. مصطفى، خليفة أبو عاشور: "معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (١٨)، العدد الثاني، ٢٠٠٨.
٩. اليونسكو (٢٠٠٠) التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية، القاهرة: اليونسكو، ٢٤-٢٧ يناير .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ali, M. and Shastri, R.K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. Asian J. Bus. Manage., 2(1)
2. Ngware, M. W., Wamukuru, D. K.& Odebero, S. O. (2006). Total quality management in secondary schools in Kenya: extent of practice. Quality Assurance in Education, 14(4)
3. Salami, C. G. E.& Akpobire, U. O. (2013). Application of total quality management to the Nigerian education system. **Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review**, 2(5), 105-110.
4. Sohel-Uz-Zaman, A-S. Md. & Anjalin, U. (2016). Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. **Open Journal of Social Sciences**, 4(11)

- تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدارس والمجتمع المدني في تمويل تطوير التعليم وأنظمة الإدارة المدرسية.
- توفير العديد من البعثات للقادة الإداريين للتعرف على أبرز الخبرات العالمية في تطبيق النظم الإدارية الحديثة.
- الاستفادة من خبرات أعضاء هيئات التدريس بالجامعات العربية المختلفة في تطوير النظم الإدارية الموجودة بالمدارس الكويتية.
- إيجاد سبل جديدة للتمويل الذاتي لمدارس التعليم الثانوي الكويتية.
- تطبيق العديد من النظم الإدارية الإلكترونية في المدارس الثانوية الكويتية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (٢٠٠٧). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. الدكتوراه في التربية. جامعة الملك خالد.
٢. بدوي، عبد الله محمد (٢٠١٠). نموذج مقترح لإجراءات الجودة في التعليم الأساسي: دراسة تطبيقية على مرحلة الأساس، ولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية: السودان.
٣. الجاسمي، باسم (٢٠٠٧). مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- العراق: ٩(٢).
٤. عبد العظيم، عابدي (٢٠١٣). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رسالة ماجستير