

جامعة ميد أوشن كلية الإدارة
تخصص إدارة

أثر الجودة الشاملة على أداء القادة والإداريين
بالتطبيق على مدارس تعليم البنين في مدينة ينبع الصناعية

اسم الطالبة

سماهر فرج المحمدي

٢٠٢١٢٠٦٦٧١

مشروع تخرج-٢

كلية الإدارة -جامعة ميد أوشن

إشراف د. منى

مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس -كلية الإدارة -جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثاني -٢٠٢٠٢

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

13	الإطار العام للدراسة
1.13	المقدمة:
1.24	مشكلة الدراسة.....
1.2.14	فجوات على المستوى النظري
1.2.24	فجوات على المستوى التطبيقي
1.35	أهمية الدراسة
1.3.15	على المستوى النظري:
12.3.5	على المستوى التطبيقي:
1.4.6	أسئلة الدراسة
1.57	أهداف الدراسة
1.68	فرضيات لدراسة
1.78	نموذج الدراسة.....
8.1	منهجية الدراسة
9	
1,910	الدراسة الميدانية
1.10.11	مخطط المشروع المقترح
212	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
1,113	المقدمة:
2.213	المتغير المستقل.....
2.315	المتغير التابع
2,415	العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.....
2.516	الخاتمة
2,617	قائمة المراجع
2,7 20	الملاحق.....

1.1 المقدمة

أدركت الكثير من الدول ومن بينها المملكة العربية السعودية أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النهوض بكافة مؤسساتها وتصاعدت الدعوات إلى تبني هذا المفهوم كأسلوب إداري حديث أثبت جدواه في كافة القطاعات. ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم وتزامن ذلك مع بعض الشكوك حول إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري في البيئة التربوية والتعليمية إلا أن العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بهذا المجال مثل دراسة درباس (1994م)، والشنبري (1421هـ) والحربي (هـ)، وسكتاوي (1424هـ)، والأغبري (2005م) أكدت جميعها قابلية توظيف 1422) إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم والحاجة الماسة إلى ذلك.

وقد تعاطت إدارة الخدمات التعليمية في الهيئة الملكية بينبع مع هذا التوجه وسعت إلى تبني

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسها. حيث تم استحداث وحدة للجودة في هذه الإدارة تعمل على نشر ثقافة الجودة في المدارس وضبطها والتحسين المستمر لها. ولعل تحديد مفهوم إدارة

الجودة الشاملة وبيان أهميتها وإمكانية تطبيقها في حقل التربية والتعليم لم يعد موضع جدل بين الباحثين والمهتمين. لذا يجب أن يتركز الاهتمام في الوقت الحالي على دراسة وتقويم تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات التعليمية التي انتهجت للوقوف على نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط

الضعف ومعالجتها.

مشكلة البحث: 1.2

حققت إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية بينبع نجاحا ملموسا في مجال الجودة الشاملة

وحصلت عدد من المدارس المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على الاعتراف ونيل شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) من معهد الجودة الكندي (QMI) والتي يرى الدراكية (2006م) أن

حصول أي منظمة عليها يعد مؤشرا لضمان وتوكيد الجودة الشاملة ص . 256

1.2.1 الفجوات النظرية:

التحقق من درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في هذه المدارس يجب أن

يكون محل الدراسة والفحص والتحليل

ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة البحث في التعرف على وجهات نظر الإداريين والمعلمين حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين التي انتهجت هذا الأسلوب بمدينة ينبع الصناعية

1.2.2 الفجوات التطبيقية:

اتجاهات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة

ما هو أثر الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من

وجهة نظر الإداريين

أهمية البحث: 1.3

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم وتزامن ذلك مع بعض الشكوك حول إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري في البيئة التربوية والتعليمية

1.3.1 الأهمية النظرية:

تزامن البحث مع جهود المملكة العربية السعودية وسعيها الحثيث إلى إصلاح التعليم العام وتطويره وهو ما أكد عليه وزير التربية والتعليم السعودي كما أورد (المديرس) (1427هـ بقوله: "...وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على الارتقاء المستمر بجودة الأداء التربوي والتعليمي تتطلع الوزارة - بمشيئة الله- إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها " يأتي هذا البحث استجابة لتوصيات المؤتمر الثاني للجودة والمنعقد في المنطقة الشرقية خلال الفترة هـ، والذي أكد على أهمية ثقافة الجودة، وضرورة تطبيق إدارة 6/5/1428-4 الجودة الشاملة في المنظمات السعودية، ومتابعة هذا التطبيق وتقويمه.

قلة الدراسات والأبحاث المحلية التي تناولت تقويم تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام السعودي حيث تركزت معظم الدراسات على دراسة إمكانية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم.

1.3.2 الأهمية التطبيقية:

يؤمل الباحث أن تسهم نتائج هذا البحث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام السعودي بصورة عامة وفي مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية

بصورة خاصة في حال الأخذ بها.

أسئلة البحث: 1.4

ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق

ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التالية

أهداف البحث: 1.5

التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين

فرضية البحث: 1.6

الفرضية الرئيسية H1

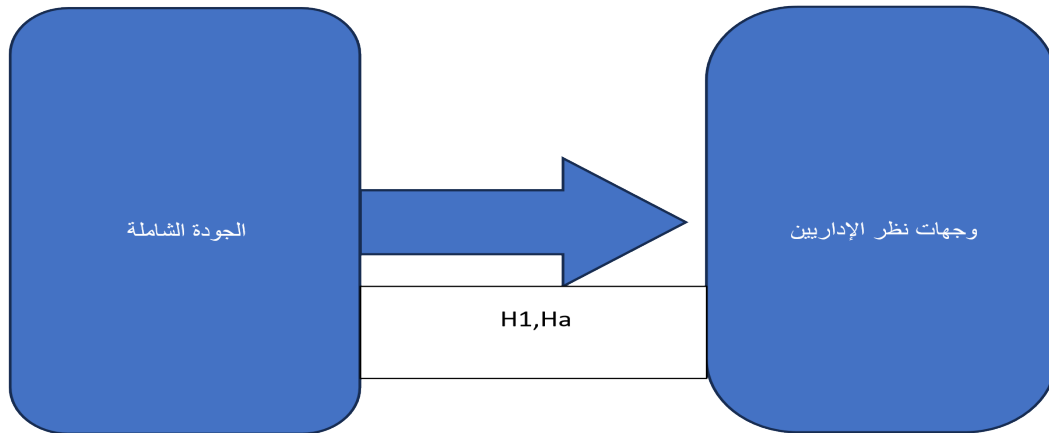
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للجودة الشاملة والممارسات والأنشطة والتطبيقات

الفرضية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الإداريين حول
عدد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة

نموذج البحث: 1.7

المتغير التابع
المتغير المستقل



1.8 الدراسة الميدانية

يتألف مجتمع البحث من الإداريين الذين يعملون في مدارس التعليم العام للبنين بمدينة ينبع الصناعية والتي بدأت إداراتها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحققت معظمه شهادة الجودة

1.9 . مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة: 2.1

أجريت كثير من الدراسات والبحوث حول إدارة الجودة الشاملة في التعليم وركزت معظمها على مناقشة إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم وإمكانية ومعوقات التطبيق. هدفت دراسة درباس(1994م) إلى إعطاء تعريف وإضاءة لمفهوم الجودة في الميدان التربوي والتعريف بنماذج الجودة وبعض تطبيقاتها في الميدان التربوي وعرض بعض التجارب العالمية في تطبيق إدارة الجودة الكلية في الإدارة المدرسية بالإضافة إلى دراسة

إمكانية تحقيق ذلك في القطاع التربوي السعودي. وخلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة

الجودة الكلية في القطاع التعليمي السعودي مع بعض التعديلات بما يتناسب مع البيئة السعودية.

2.2 إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع

جوانب العمليات بدءاً من التصميم والتطوير وصولاً إلى الإنتاج والخدمات والدعم. يعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة على أيدي الكثير من الباحثين والمفكرين وركز كل تعريف على وجهة نظر صاحبه وتصوره لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة فينظره إلا أن جميع هذه التعريفات لا تكاد تحيد عن المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة سواء

كان ذلك بالتركيز على معظم هذه المبادئ أو على بعضها وبالتالي فإنه من الصعب الحصول على تعريف شامل متفق عليه من الجميع. وقد ذكر هيجان(1994م) أن إحدى المجالات في

السنوات الأخيرة من عمره ودعته إلى تقديم (Deming) المشهورة اتصلت بالعالم ديمينج)تعريف لمفهوم إدارة الجودة الكلية باعتباره صاحب هذا المفهوم ولكنه أجاب المجلة بعد معرفته ما المقصود بإدارة الجودة الكلية ص. 411

ولعله من المهم ذكر بعض ما كتب حول تعريف هذا المفهوم ونشأته فقد ذكر الحربي لإدارة

الجودة الشاملة بأنها: " ترجمة الاحتياجات () 1422هـ) تعريف ديمينج المستقبلية

للعلاء إلى خصائص قابلة للقياس حيث يتم تصميم المنتج وتقديمه لكسب رضا لإدارة الجودة الشاملة بأنها: " العميل وبقيمة تناسبه ". كما أوردت مفهوم كروسبي (المطابقة مع المتطلبات "أو" الخلو من العيوب " ص. 15

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي كما جاء في هيجان (1994م) بأنها: " تأدية العمل الصحيح على النحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى

تحسن الأداء" ص 412.

لإدارة الجودة الشاملة بأنها: " نظام إداري (Cole وذكر حمود) 2000م) تعريف كل يضع رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا لمقارنة مع المدى الزمني القصير" ص 75.

توجد العديد من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة التي يجب على الشركات تحقيقها.

أولا وقبل كل شيء يتعلق الأمر بتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق التوقعات. ثانيا يهدف إدارة الجودة إلى تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في الشركة للحد من الأخطاء وزيادة الكفاءة. أخيرا يسعى إدارة الجودة إلى الاستدامة والتحسين المستمر مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع أنحاء المنظمة

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد مداخل التغيير والتطوير التي أثبتت جدواها في كتي ر من المجالات.

فقد ذكر المدهون(1999م) أنه ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تغيير بطيئة طويلة المدى تلجأ إليها المنظمة لإعادة النظر في أسلوب إدارتها وتحسين منتجاتها وخدماتها ص 98.

وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة على أيدي الكثير من الباحثين والمفكرين وركز كل

تعريف على وجهة نظر صاحبه وتصوره لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها المختلفة في نظره إلا أن جميع هذه التعريفات لا تكاد تحيد عن المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة سواء كان ذلك بالتركيز على معظم هذه المبادئ أو على بعضها وبالتالي فإنه من الصعب الحصول

على تعريف شامل متفق عليه من الجميع. وقد ذكر هيجان(1994م) أن إحدى المجالات في السنوات الأخيرة من عمره ودعته إلى تقديم (Deming) المشهورة اتصلت بالعالم ديمينج تعريف لمفهوم إدارة الجودة الكلية باعتباره صاحب هذا المفهوم ولكنه أجاب المجلة بعدم

معرفته ما المقصود بإدارة الجودة الكلية

المتغير التابع 3.2

التعرف على وجهات نظر الإداريين والمعلمين في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس تبعاً لكل مبدأ من المبادئ التي وضعت كمؤشر للتحقق من ذلك ومعرفة مدى اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة باختلاف

تباينت وجهات نظر المفكرين والباحثين حول عدد المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة فمنهم من استخدم أسلوب التفصيل في عرض هذه المبادئ ومنهم من استخدم العمومية في ذلك بحيث يشتمل ال مبدأ الواحد على عدة مبادئ ثانوية وهو ما ذهب إليه بن سعيد (1997م) في تلخيصه للمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 2.4

أهمية عمليتي التعليم والتدريس في تحقيق الجودة

ضرورة تبني القيادة لأسلوب الفريق في حل المشكلات وصنع القرارات أهمية تفويض السلطة والمسؤولية وتبادل الثقة والتحسين المستمر والعناية ببرامج التدريب

وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يؤدي تطبيقها إلى نجاح ورقي العملية التعليمية

الخاتمة: 2.5

أما دراسة (Mullen, 1991)

كان من أهم نتائجها وجود تشابه كبير بين الآراء حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بالإضافة إلى تفوق البرامج التي تعتمد على عناصر تحسين الجودة بنسبة أعلى من التي لا تعتمد على تحسين الجودة.

وهدف دراسة البكر (2001م) إلى تطبيق وتوظيف المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)

على المؤسسات التربوية والتعليمية بهدف تطويرها ورفع مستوى فاعلية أدائها وتحقيق مستوى عالي من الجودة في مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل بالإضافة إلى مواكبة التغيرات العالمية وخفض تكلفة العملية التعليمية. وقد خلصت الدراسة بعد تحليل المواصفة الدولية للجودة بجميع أبعادها إلى تحديد عدد من الخطوات لتطبيقها وتوظيفها في حقل التربية والتعليم والتأكيد على أهمية ذلك.

بدراسة هدفت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم (Cotton) كذلك قام (2001)

وذلك بوضع معايير محددة (Alaska) بولاية الأسكا (Sitka) الثانوي في مقاطعة ستيك (Alaska) لعملية التحسين المستمر. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تحسين عملية التدريس من خلال تخطيط المنهج مسبقاً وإمكانية توجيه الطلاب لفهم دروسهم وتأكد المعلمين من مدى ذلك الفهم.

كما قام الشنبري (2001م) بدراسة استهدفت التعرف على أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وتقديم نموذج مقترح للتطبيق



الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1: المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وماتم تطبيقه

3.2: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

في الدراسات البحثية تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم منسقة وموثوقة وصالحة.

3.2.1) الجودة الشاملة (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: توجه إداري متكامل الجهود من قبل الإدارة والعاملين بها والهدف منها تحقيق الرضا للعملاء للوصول إلى الجودة في كافة الأنشطة المتعلقة بمهام الإدارة

3.2.2) القادة والمديرين (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي:

قيادة تطلق عادة على ميدان الاعمال على الاشخاص الذين يديرون حركة العمل منهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة اما الادارة فأنها تدل على مجهودات الاشخاص في المستويات العليا في سلك الوظائف الادارية.

ومع ذلك لا يصح ان ننظر الى كل من الادارة والقيادة على انها شيئان منفصلان عن بعضهما تمام الانفصال فالفرد في اي مستوى من مستويات الادارة في اية منظمة من المنظمات يقسم وقته في الواقع بين الادارة والاشراف

3.3: تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية

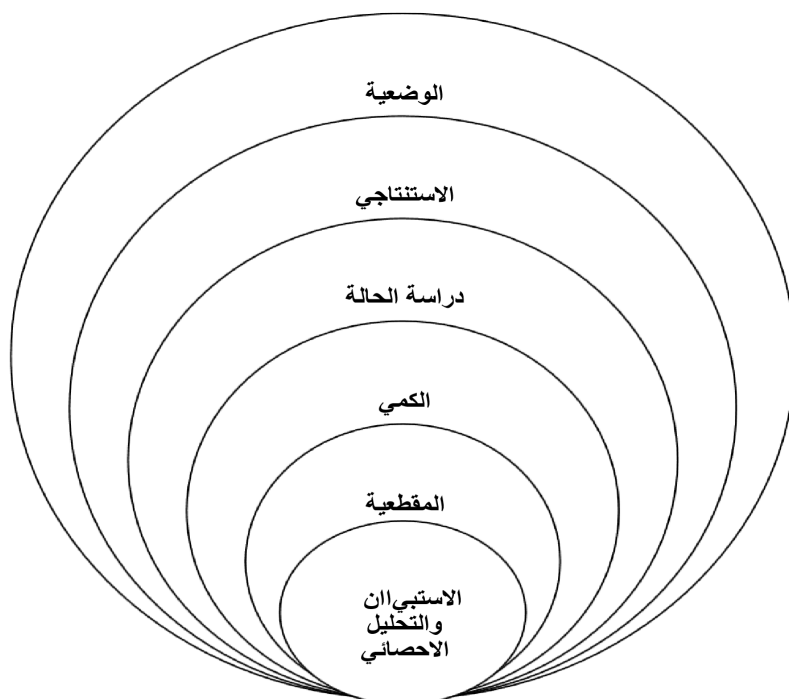
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الأحادية

الأفق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات





مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:3.4

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها ويوضح الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

مجتمع الدراسة:3.4.1

مدارس البنين في مدينة ينبع الصناعية

عينة الدراسة :3.4.2

يشمل عينة من موظفين في مدارس ينبع الصناعية يبلغ عددهم 30 موظف

طرق وتقنيات أخذ العينة :3.4.3

يتم اخذ العينات من العينات الاحتمالية باستخدام العينات الملائمة عن طريق الاستبيان

طريقة جمع البيانات :3.5

اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات عن طريق الاستبيان

المتغير المستقل (الجودة الشاملة)3.5.1

اعتمد الباحث على استبانة الغامدي (2011) وذلك لقياس المتغير (الجودة الشاملة) يتكون من 12 عنصر
نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي
موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
الجودة الشاملة	الجودة الشاملة	12	الغامد 20(ي 11)

المصدر: الطالب

المتغير التابع (القادة والمديرين)3.5.2

اعتمد الباحث على استبانة الغامدي (2011) وذلك لقياس المتغير (القادة والمديرين) يتكون من 12 عنصر



نوع الاستبيان هو ليكرت خماسي

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
القادة والمديرين	القادة والمديرين	12	الغامدي (2011)

المصدر: الطالب

أنواع البيانات: 3.6

البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية عن ريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وتم تصميم الاستبيان لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة

البيانات الثانوية

تم البحث والاستقصاء في الدراسات السابقة سواء الكتب العلمية أو الرسائل الجامعية أو المجلات البحثية ذات الصلة بموضوع البحث وأيضا تم الاعتماد على المعلومات المتواجدة في المادة العلمية حيث تم استخدام جميع ما سبق في كتابة محتوى هذا البحث لتقديم فهم واضح لمتغيرات البحث.

طرق وأساليب تحليل البيانات: 3.7

اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على جمع الدراسات والتقارير والوثائق من المصادر المختلفة لتغطية الجانب النظري. كما يعتمد على أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية من خلال استبانة معدة لخدمة أهداف البحث.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث المذكورة آنفا تم تقسيمه إلى خمسة أقسام رئيسية: القسم الأول عبارة عن الإطار العام للبحث ويتناول المقدمة ومشكلة البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته، والمنهجية المتبعة في تحقيقه. ويتناول القسم الثاني أدبيات البحث من خلال الإطار النظري ومراجعة دراسات سابقة مرتبطة بينما تم في القسم الثالث عرض أهم وأبرز إجراءات الدراسة

الخاتمة:

فصل الملاحق



استبيان

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام بحث أثر الجودة الشاملة على أداء القادة والإداريين

والذي أسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

الجودة الشاملة تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الفعالية والكفاءة في العمل

واستكشاف تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أساليب الإدارة وقيادة الفرق وقراراتهم الإدارية ومدى التزامهم بتحقيق الأهداف

من أجل ذلك نرجو من سيادتكم التفضل بالرد على الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي



العمر: 25-30, 30-40, 40 وأكثر

المؤهل الدراسي: دبلوم – بكالوريوس – ماجستير

سنوات الخبرة: 3 سنوات و اقل, 6 إلى 10 سنوات, 11 إلى 15 سنة

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير المستقل
الباحث	12	الجودة الشاملة	الجودة الشاملة

المتغير	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
المتغير التابع	الإداريين والقادة	12	الباحث



المتغير المستقل: الجودة الشاملة

مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات.

رقم العبارة	العبارة	مواف ق	مواف ق بشدة	محي د	غير مواف ق	غير مواف ق بشدة
1	التعامل مع جميع الشكاوي بآلية سريعة وواضحة					
2	شمول البرامج التدريبية لجميع الموظفين دون استثناء					
3	تحقيق احتياجات الطلاب المختلفة					
4	تحقيق رضا المعلم عن العمل					
5	التدريب على مهارات التغلب مشكلات تجويد العمل					
6	يتم العمل داخل المدرسة بشكل منظم بعيدا عن العشوائية					
7	التطوير والتحسين المستمر في كافة المجالات					
8	تقويم الأداء في العمل بهدف إيجاد طرق أكثر فعالية لأدائه					
9	الربط بين الأداء والجودة دائما					



10	مشاركة الموظفين في تحسين جودة إجراءات العمل					
11	حرية الموظف في اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف العمل					
12	إشراك الموظفين بالتغيير عند القيام بأي تحسين أو تطوير					

المتغير التابع: القادة والإداريين

رقم العبارة	العبارة	مواف ق	مواف ق بشد ة	محا يد	غير مواف ق	غير مواف ق بشد ة
1	مطالبة المرؤوسين بالتجديد والتطوير المستمر بالعمل					
2	سد النقص في الأجهزة والوسائل التعليمية باستمرار					
3	نشر الوعي بالجودة في المدرسة					
4	إشعار الموظف بأهمية العمل الذي يؤديه في تحقيق أهداف المدرسة					
5	الاحذ بمقترحات الموظفين البناءة وتطبيقها					
6	إشراك الموظفين بالتغيير عند القيام بأي تحسين أو تطوير					

7	متابعة العمليات من خلال الأدوات الإحصائية والرقابة الإحصائية					
8	اعتماد القرار على البيانات الفعلية وليس التخمين والحدس					
9	المكافأة على المبادرات والأفكار التطويرية للعمل					
10	توفير نظام معلومات إلكتروني متكامل في المدرسة للمساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية					
11	الاحتفاظ بسجلات الأعمال السابقة لمتابعة تحسينات العمل					
12	مقارنة النتائج بين الأعمال المتشابهة لتحديد أسباب الانحرافات					

المراجع 2.6

الأغبري عبدالصمد (1426هـ). إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة ال أيزو9002 في محافظة الأحساء. مجلة التعاون. العدد 61، الشؤون الإعلامية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج: الرياض.

الحربي حياة (1422هـ). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الحكاري لما (1427هـ). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

حمود خضير (2000م). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.

خياط أماني (1426هـ). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية

والأهلية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الدرادكة مأمون (2006م). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء.

درياس أحمد (1994م). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد 50، مكتب التربية العربية لدول الخليج: الرياض.

السعود راتب (2002م). إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. المجلد 18، العدد 2: دمشق.

بن سعيد خالد (1997م). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض: د. ن.

وسكتاوي عبدالملك (1423هـ). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم

الإدارة التربوية

والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

سوجري هيفاء(1421هـ). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية.

رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود: الرياض.

شلمي زلفى(2004م). دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بمدينة جدة. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط. المجلد 12، العدد 1، معهد التخطيط: القاهرة.

الشنبري محسن(1421هـ). مبادئ إدارة الجودة الشاملة ل (Deming) بين . الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات. رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الطعامنة محمد(2001م). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حالة وزارة الصحة.

مجلة أبحاث اليرموك. المجلد 17، العدد 1، جامعة اليرموك: الأردن.

عابدين محمود(2000م). علم اقتصاديات التعليم الحديث. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

عبد السميع مصطفى وحوالة سهير(2005م). إعداد المعلم تنميته وتدريبه. عمان: دارالفكر.

العمر بدران(2002م). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة . الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. مجلة الإدارة العامة. المجلد 42، العدد 2، معهد الإدارة العامة: الرياض

العنزي نواف(1420هـ). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود: الرياض.

الغافري صالح عبید .(1425هـ). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة اليرموك: الأردن. المدهون موسي (1999م). الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري. مجلة أبحاث اليرموك. المجلد 15، العدد 3، جامعة اليرموك: الأردن.

المديرس عبد الرحمن (2007م). بناء وتعزيز ثقافة الجودة في المدرسة الملتقى الأول للجودة في التعليم الإحساء ص ص 8-6

المطاعني علي (1426هـ). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات

التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها.
رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة وأصول التربية كلية التربية جامعة اليرموك:
الأردن.

الملاح منتهى (1426هـ). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات
الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة
ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة النجاح: فلسطين.
المناصير علي (1994م). إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء
الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية: الأردن.

الموسوي نعمان (2003م). تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات
التعليم

العالي. المجلة التربوية. المجلد 17، العدد 67، جامعة الكويت: الكويت.

النيادي حمد (1999م). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في
دولة
الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموك: الأردن.

الهالبي الهالبي (1998م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي
(رؤية مقترحة). مجلة كلية التربية. العدد 37، جامعة المنصورة: مصر.

هيجان عبد الرحمن (1994م). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية.
مجلة الإدارة العامة. المجلد 34، العدد 3، معهد الإدارة العامة: الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Costin, H (1994). Reading in total quality management. U.S.A: her court brace & company,
sandigo.

Cotton, Kathleen (2001). App laying Total Quality
Management Principles to Secondary Education, School
Improvement Research Series (SIRS), the office of Education Research and
Improvement, U.S.

Hernandez, J (2002). Total quality management in education: The application of TQM in a Texas
school district. U.S.A.

Juran, J.M (2002) Juran 's Quality Handbook.(Fifth Edition). New York: McGRAW-HILL.

Mullen, Janet (1996). An Examination of quality Improvement Initiative in higher education, DPA
Dissertation, Arizona state university, U.S.A.

Murray, Robinson (1996). Total quality management in education ; the empowerment os school Community (Australia), EDD Dissertation, the University of Nebraska, lincoln.

٧,٢ الملاحق