إدارة الجـــودة الشاملـــة
في المؤسسات التعليمية في عُمان

إعـــداد

أ.د. محمد محمد حسن رسمي
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

د. عبد الحميد عبدالفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ. فاطمة مستهيل عبدالله رياس الكثيري

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في عُمان

إعـــداد

أ.د. محمد محمد حسن رسمي
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

د. عبد الحميد عبدالفتاح شعلان
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة بنها

أ. فاطمة مستهيل عبدالله رياس الكثيري

الملخـــص

يهدف البحث إلى تحديد متطلبات الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، والكشف عن دور الارتقاء بمستوى تطبيق الجودة الشاملة، والتوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك للارتقاء بالإدارة المدرسية. ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان لتجميع البيانات الأولية. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة، بإجمالي ٩٤ مدير/مديرة و١١٧ مساعداً للمدير ذكوراً وإناثاً، وتكونت عينة الدراسة من إجمالي ١٣٣ مفردة بمعدل رد ٨٠,٦%. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان يتأثر بشكل إيجابي بكل من تفويض السلطة لمديري المدارس أو مساعديهم، وتشكيل فرق للعمل، والتدريب والتعليم للإدارة المدرسية، وتحفيز العاملين داخل تلك المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة عقد المزيد من الدورات تدريبية لإدارات المدارس في مجال إدارة الجودة الشاملة، التي تساهم في تحقيق أقصى درجات الجودة في التعليم.

الكلمات المفتاحية: بيئات التعلم الإلكترونية – مهارات استخدام الإنترنت – المعاقين سمعيًا.

Abstract

The research aimed to determine TQM dimensions in primary schools in Amman, discover the role of improving the implementation of TQM, and develop a future perspective for employing TQM principles in order to improve school administration. To test study hypotheses and achieve its objectives, the study used the quantitative (analytical descriptive) method and used the questionnaire to collect the primary data. The population of study consists of managers and their assistants of 154 primary schools in Zafr Governorate in Amman (94 male/female managers and 117 male/female assistants). The sample of study consists of 133 individuals with a response rate of 80.6%. The study found a number of results and the most important of which is that the implementation of TQM in primary schools in Zafr, Amman, is affected positively by the delegation of powers to school managers and their assistants, work teams, training and educating school management, and motivating employees within those schools. The study recommended that it is important to hold training courses for school managements in the field of TQM to contribute to achieving the highest levels of quality of education.

Key Words: Designing an E-Learning - Internet Skills - Hearing Handicapped

مقـــدمـــــة:

أصبحت عملية[١] تطوير المؤسسات التربوية من القضايا التي تحتل الصدارة في جميع دول العالم، فلا يمكن أن يحدث تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات إلا من خلال تحسين جودة الأداء ومواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، والانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية وإعادة تنظيمها وبنائها من اجل التطوير التربوي وتحسين الجودة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت إحدى أهم القضايا التي تهم القيادة الإدارية، وذلك لأي مؤسسة تسعى لرفع أدائها وتحسين مخرجاتها، وكذلك استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات وهذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بقصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، والعمل على تحقيق التميز في كافة العمليات التي تواكب التطورات المدرسية، وذلك عن طريق إجراء التقييم الذاتي، وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر، والأخذ بأساليب العمل الجماعي, وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الاقتصادية وتوظيفها بشكل فعال، وتفويض السلطات، والعمل بالمشاركة، وتطوير مقاييس الأداء، والتحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة، وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية[٢].

ولا يقتصر نظام إدارة الجودة الشاملة على تطوير معايير الأداء والتركيز فقط، إنما العمل على تحسين أداء المدراء والمعلمين والطلاب وتطوير البرامج والخطط الدراسية وتحسين عمليات التقويم التربوي، حيث أن التركيز وعمليات النظام التربوي هو وحده الذي يكفل لنا جودة مخرجات هذا النظام والارتقاء لمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر[٣].

---

(١) ليخا المنوري (٢٠١٥): **تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)**، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص٢.

(٢) نبيل الزركوشي (٢٠١٣): **المؤسسات التربوية والجودة الشاملة النظرية والتطبيق، موقع الحوار المتمدن**، العراق. استرجع من: www.ahewar.org ، ٣ مارس ٢٠١٧م.

(٣) الخطيب وآخرون (٢٠٠٥): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**. أربد: عالم الكتب الحديث، ص١٧.

لذا يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مدخلاً يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لتحويلهم من منطق كشف الأخطاء إلى منطق منع الأخطاء وهي من أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة التي فرضتها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، حيث يقوم هذا المدخل بإدخال أسلوب معين في التعامل مع المؤسسات. كما أن النظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تتصف بعدم الجودة، الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمولية والتكامل(١).

وذكرت بعض الدراسات أن عملية الجودة في النظام الإداري والتعليمي حظيت بالجزء الأكبر من هذا الاهتمام، إلى درجة إطلاق الكثير من المفكرين على هذا العصر بأنه "عصر الجودة" باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد، حيث أصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربويين على أنها وجهان لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه المجتمعات الإنسانية في العقود القادمة(٢).

وانطلاقاً من رؤية وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وسعيها إلى تجويد البيئة التعليمية للإدارة والمعلمين والطلاب بالمدارس على نحو يكفل لهم التعاون لبناء جيل مجيد، ويلبي متطلبات سوق العمل في إطار من الالتزام والمسؤولية، فلقد وضعت الوزارة أهدافا وبرامج محددة في خطتها الخمسية الثامنة من بينها مشروع إرساء نظام إدارة الجودة الايزو ٩٠٠١. ولقد جاء القرار الوزاري رقم ٢٠١٢/٤٤٧ الذي أصدرته معالي الدكتورة مديحة الشيبانية- وزيرة التربية والتعليم بسلطنة عمان- بتشكيل مجلس خاص لنظام إدارة الجودة. وقد جاء مشروع إرساء نظام الجودة إثر جهود دائرة ضبط الجودة بالبحث عن نظام جودة يتلاءم وطبيعة العمل بالوزارة والاحتياج الحقيقي للتطوير (٣).

---

(١) نعمة منصور (٢٠٠٥): **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص، ٧٥.

(٢) المهندس أمجد قاسم، ال**جودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها، موقع آفاق علمية وتربوية**، الأردن. استرجع من: www.al3loom.com، ٨ مارس ٢٠١٧م.

(٣) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢): **مشروع إرساء نظام إدارة الجودة، سلطنة عمان**، إصدارات تربوية رقم٢٠١٢/٤٤٧، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان.

مشكلـــــة البحـــــث:

تعددت الدراسات واتسعت في مجال الجودة الشاملة، التي توضح مدى تطبيقه وتحقيق معاييره، والتأكد فيما إذا كان بالمستوى المطلوب أو يحتاج لتسليط الضوء بشكل أكبر.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تحقيق معايير الجودة الشاملة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ما هي متطلبات الجودة الشاملة على مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

٢- ما هو دور الارتقاء بمستوى تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان؟

أهـــداف الـــدراســـة

ستهدف الدراسة الحالية إلى:

١- تحديد متطلبات الجودة الشاملة على مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

٢- الكشف عن دور الارتقاء بمستوى تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

٣- التوصل إلى وضع تصور مستقبلي لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك للارتقاء بالإدارة المدرسية.

أهميـــة الـــدراســـة

تكمن أهمية الدراسة مما يمكن أن تسهم به في:

١- توجيه أنظار المسؤولين بوزارة التربية والتعليم حول جودة التعليم في مدارس التعليم الأساسي.

٢- تسليط الضوء على مستوى تطبيقهم للجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وتحديداً في محافظة ظفار لما تتميز به المحافظة من مقومات جغرافية ومناخية، تشمل البيئة الساحلية، الجبلية، الصحراوية، السهلية؛ وذلك يمكن من تطبيق الدراسة في بيئات متنوعة ومختلفة.

٣- تشجيع الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوع الدراسة.

حـــــدود الـــــدراســـــة

ستلتزم الدراسة بالحدود التالية:

الحدود العلمية: الجودة الشاملة بمختلف أبعادها.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

الحدود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: ستشمل جميع مدراء ومساعدي المدراء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان.

الـــــدراســـــات الســـــابقـــــة:

سيتم استعراض مجموعة من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة في المدارس، وذلك كما يلي:

١- دراســـــة البـــــلاع (٢٠٠٧)[١]

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمدخل الجودة الشاملة وتطبيقاته التربوية، وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة في التعليم ومن ثَمّ اقتراح استراتيجية للتغلب عليها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها، ضعف بنية المعلومات في قطاع التعليم العام، عدم توفر الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان الجودة الشاملة، المركزية في صنع السياسات التربوية، واتخاذ القرار، تقادم وجمود اللوائح والتشريعات والأنظمة، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية وربط الجودة بالتوجيهات الإسلامية المؤكدة على ضرورة تجويد العمل وإتقانه، وكذلك تنمية ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية.

---

(١) فوزية البلاع (٢٠٠٧): **استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية.

٢- دراســـــة المنـــــذري (٢٠٠٩)[١]:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفاية الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التطبيقي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها، أنه يوجد دالة إيجابية بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفايات الوظيفية لدى مدراء مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة بضرورة إنشاء مركزاً لإدارة الجودة الشاملة والتطوير التكنولوجي للتعليم ما قبل الجامعي.

٣- دراســـــة السعـــــدي (٢٠١٥)[٢]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس محافظة ظفار وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. كما توصلت الدراسة إلى نتائج، نذكر أهمها، وجود تطبيق معايير جودة التعليم من خلال الإدارة المدرسية بمدارس محافظة ظفار كبيرة. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات، أهمها، المحافظة على معايير جودة التعليم المتواجدة حالياً بمدارس محافظة ظفار والعمل على الرفع من مستوياتها بما يحقق أهداف الإدارة المدرسية، عمل دراسات وأبحاث جديدة عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مدارس سلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة.

٤- دراســـــة مسلـــــم(٢٠١٨)[٣]

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها، أن درجة تطبيق الجودة الشاملة

---

(١) سالم المنذري (٢٠٠٩): **دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

(٢) عائشة السعدي (٢٠١٥): **واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة التعليم في مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

(٣) رامي مسلم (٢٠١٨): **درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة بعقد العديد من البرامج المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة، بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.

٥- دراســـــة الكعبـــــي (٢٠١٤)[١]

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة. كما هدفت إلى إلقاء الضوء على نظم إدارة الجودة وقياس مدى وعي العاملين في مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الميداني، حيث شملت أداة البحث على الاستبانة، بعينة بلغ قوامها ٣٠٠ من مجتمع الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، ونذكر أهمها: أن وعي العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بنظام الجودة متوسط وبنسبة مئوية (٦٨,٧٩٢%)، وأن إمكانية التطبيق أن يكون تطبيق في مراحله الأولى جزئياً لمدارس محددة وبعدها التوسع ليشمل بقية المدارس، وضرورة تطوير وتدريب الموارد البشرية ليحقق ضمان تجويد الأعمال.

٦- دراســـــة المنـــــوري (٢٠١٥)[٢]

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم الأساسي وجهود تطويره في سلطنة عمان، والكشف عن واقع ممارسات الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. واستخدمت الباحثة المنهج الاثنوجرافي، وذلك لمناسبته لأهداف البحث. كما توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية، وجود عدداً من جوانب القوة في ممارسات الجودة في المدارس التي تمثلت أهمها في إعداد الخطة المدرسية والالتزام بتطبيق اللوائح المدرسية، بينما كانت أهم أولويات التطوير فيها تتعلق بقلة إشراك العاملين والمستفيدين من المدرسة في إعداد الخطة المدرسة وقلة الاهتمام بنشر رؤية ورسالة المدرسة.

---

(١) إبراهيم الكعبي (٢٠١٤): مدى امكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، **مجلة البحوث والدراسات الشرعية**، سلطنة عمان، ص ٢٧٩-٣٢٣.

(٢) زليخا المنوري (٢٠١٥): **تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)**. رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

اهتمت[١] دول العالم مؤخراً اهتماماً جلياً بعمليات إصلاح التعليم، حيث سلطت الضوء على الجودة الشاملة الأمر الذي إلى حد بالمفكرين أن يطلقوا على هذا العصر اسم عصر الجودة، وذلك لكونها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات المحلية والدولية، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي الرهان الحقيقي الذي ستواجهه المجتمعات مستقبلاً.

وعرف شرف وآخرون[٢] إدارة الجودة الشاملة أنها "اشتراك كل من الإدارة والأفراد والتزامهم في نشاطات المنشأة التي تهدف إلى تلبية حاجات العميل ورغباته أو تجاوز توقعاته باستمرار".

وذكرت دراسة أخضر[٣] أن الجودة في التعليم هي الاتجاه العام للخصخصة والمنافسة الشريفة وللتحفيز في العمل وكذلك تحسين الحياة بازدهار التنمية البشرية والتي تدعو إلى التمحور حول المتعلم ونشاطه الذاتي وتلبية مختلف حاجاته في مراحل التعليم الأولى، ثم الأخذ بيده تدريجياً، كي تنمو شخصيته نمواً متكاملاً من جميع النواحي، بحيث يصبح انساناً راقياً ومواطناً صالحاً ومنتجاً على الصعيد المحلي والقومي والعالمي.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تقاس معايير الجودة الشاملة بمجموعة من المعايير تتضمن مؤشرات قياسية ومواصفات عالمية لابد من توافرها في الأنظمة الإدارية بوزارة التربية والتعليم[٤]، وتتمثل في عدة مجالات كالآتي:

---

(١) أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية:** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ٢.

(٢) سمير شرف، وعدنان العربيد، وناصر الخطيب (٢٠٠٧): توثيق إجراءات الفحص الضريبي من منظور متطلبات إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في وزارة المالية في الأردن. **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، م(٢٩)، ع(٢)، ص ١٩٩.

(٣) فايزة محمد أخضر(٢٠٠٧): **تحقق الجودة في التربية الخاصة من خلال الأسرة في ضوء الاتجاهات العالمية. ورقة عمل في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية.ص ٦.

(٤) نفس المرجع، ص٣٢.

- **مجال التخطيط**: (جودة الرسالة، جودة الرؤية، جودة الخطة الاستراتيجية، وجودة الأهداف).
- **مجال التنظيم**: (جودة بيئة العمل المعنوية، جودة السياسات والإجراءات، وجودة بيئة العمل المادية).
- **مجال التوجيه**: (جودة نشر ثقافة الجودة الشاملة، جودة القناعة والحماس بالجودة الشاملة، وجودة تصميم عمليات النظام الإداري).
- **مجال التنسيق**: (جودة تأسيس نظام البيانات والمعلومات للنظام الإداري، وجودة بيانات ومعلومات النظام الإداري).
- **مجال التقويم**: (جودة رضا المستفيدين من النظام الإداري، وجودة المتابعة والتقويم للنظام الإداري).

كما أنه عند[1] تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، فإن أهم معايير إدارة الجوة الشاملة التي تؤثر على أداء المنظمات تتمثل في القيادة، والسياسة والاستراتيجية، وإدارة الأفراد، والموارد، والعمليات والشراكة.

ومن منظور[2] برنامج تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تتمثل أهم معايير إدارة الجودة الشاملة في قدرة أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم والتدريس، وأداء البحوث العلمية، وتقديم الخدمات المجتمعية بصورة كفئة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية:

قامت بعض الدراسات[3] بتقييم مسائل التطبيق فيما يتعلق بكل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة العشرة كالآتي:

(1) Zabadi, Abdulraheem MA. "Implementing total quality management (TQM) on the higher education institutions–A conceptual model." **Journal of Economics & Finance** 1.1 (2013). P51.

(2) Abu-Al-Sha'r, Awatif M., and Mohammad Aboud AL-Harahsheh. "Criteria of Total Quality Management of Faculty Teaching Skills: Perceptions of University Students." International Research in Education 1.1 (2013). P104.

(3) Avia Tyasti, Rezzy Caraka: A Preview of Total Quality Management (TQM) in Puplic Services. **E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis University Udayana**. Vol (6), No(9).

- **دعم الإدارة العليا:** يعد دعم الإدارة العليا أحد العوامل التي تحدد النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الإدارة العليا مسئولة عن التأكد من تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بخلق الرؤية والقيم والتحفيز.
- **علاقة العملاء:** تعريف العملاء في الشركات الخاصة هم الأشخاص الذي يشترون هذه المنتجات أو الخدمات، وفي المنظمات الحكومية، هم العملاء من المجتمع ككل، وعند نقطة ما لا تتطابق الحاجة الفردية مع الحاجة الاجتماعية.
- **علاقة المورد:** يتم اختيار واختبار الموردين في الخدمات العامة فيما يتعلق بالمتطلبات القانونية؛ وهكذا، يكون لدى المديرين حد من التطبيق يستند إلى الإجراءات القانونية.
- **إدارة القوى العاملة:** يتوقع الموظفين في المنظمات الحكومية القيام بهذا العمل بناء على الوصف الوظيفي فقط، ومن ثم فإن المرونة مهمة محدودة، وسيؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة خاصة بالنسبة لتلك الذين يحاولون تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن بعض الموظفين قد لا يرغبوا في القيام بأعمال معينة.
- **مواقف الموظف وسلوكه:** تواجه المنظمات العامة صعوبات في تنفيذ نظم الحوافز، مثل الحوافز والمكافآت، وتشمل الأسباب عدم وضوح قياس أداء الفرد أو أداء الفريق والميزانيات الثابتة والمعارضة النقابية، يستند التعزيز على الأقدمية بدلاً من الأداء.
- **عملية تصميم المنتج و/ أو الخدمة:** يجعل الهيكل الجامد في المنظمات الحكومية التنسيق بين الإدارات التي تشارك في عملية التصميم صعبة.
- **عملية إدارة التدفق:** وتقترح إدارة الجودة الشاملة تطبيق أدوات التحسن الإحصائي وغير الإحصائي وتستخدم النظم والأدوات والتقنيات فقط للتوافق مع المتطلبات القانونية.
- **بيانات الجودة وإعداد التقارير:** تشكل توافر المعلومات في المنظمة الحكومية الوظيفة الرئيسية لعملية صنع القرار والشفافية.
- **دور قسم الجودة:** تُحدد الجودة التي يجب تحقيقها بالقانون والمنظمين وليس المستهلكين.
- **المقارنة المرجعية:** تلتزم المنظمات الحكومية بإجراء التحسن باستمرار، وتستخدم المنظمات غير الحكومية المقارنة المرجعية لتحسين الكفاءة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تطور مفهوم الجودة من اكتشاف الأخطاء إلى منع الأخطاء وتفاديها مسبقاً، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع التكلفة في التعليم، وضعف بعض المخرجات التعليمية، وبالتالي ضعف ارتباطها في سوق العمل الذي يؤثر سلباً على معدلات التنمية إلى الاهتمام بضبط جودة التعليم.

اتفقت دراستي كلاً من الخطيب[١] وأخضر[٢] أن بعض الباحثين يرون أن تحقيق الجودة الشاملة للتعليم ينبغي أن يكون في إطار فلسفة تتضمن المبادئ التالية:

- وجود قيادة في الإدارة التربوية لضبط جودة التقييم من أجل تقديم خدمات عالية الجودة.
- توزيع المهام على كافة أفراد المؤسسة التعليمية والعمل معاً على تحقيق الجودة الشاملة للتعليم كلاً وفق اختصاصه.
- ضبط جودة تقييم الأداء لتقديم خدمات مميزة وذات جودة عالية.
- اكتشاف الأخطاء مسبقاً وذلك لتجنب حدوثها لاحقاً.
- تأهيل وتدريب الهيئة الإدارية والتدريسية بشكل مستمر، وحتى الطالب مستقبلاً.
- الحرص على تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية لاكتساب ثقة المستفيدين منها.
- متابعة تنفيذ إجراءات التطوير والتجديد التربوي في الحقل التعليمي.
- تعزيز مبدأ الانتماء إلى المؤسسات التعليمية والولاء إلى مهنة التعليم.

كما لخصتها بعض الدراسات[٣] بإيجاز، كالتالي:

- تمكين الموظف من الأداء الجيد والعمل بإخلاص.
- التعرف على احتياجات المستفيدين، والسعي لتحقيقها.
- التركيز على تحسين المخرجات التعليمية(الطالب) بصورة مستمرة.

---

(١) محمد الخطيب (٢٠٠٧): **مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية**. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، (الجودة في التعليم العام)، المملكة العربية السعودية، ص١٦-١٧.

(٢) فايزة محمد أخضر (٢٠٠٧): **الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي. بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية**، المملكة العربية السعودية، ص ٩-١٠.

(٣) المهندس أمجد قاسم، **الجودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها**، مرجع سابق. استرجع من: www.al3loom.com، ٨ مارس ٢٠١٧م.

- التشجيع على العمل الجماعي المشترك.
- لابد من توافر الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ أي قرار.
- الوقاية خير من العلاج.
- فالقيادة الفعالة هي التي تحرص على تطبيق هذه المبادئ مع المحافظة على العلاقة القوية مع الإدارة العليا، وبالتالي تحقق الإدارة النموذجية للجودة الشاملة.

أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

ويمكن تلخيص أهم أسس[١] ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- التركيز على العميل.
- القيادة.
- مشاركة لاعبين الأدوار.
- تبني منهجية العمليات.
- تبني مدخل النظم في الإدارة.
- الالتزام بالتحسين المستمر.
- تبني المدخل القائم على الحقائق في صنع القرار.
- تأسيس العلاقات المفيدة بصورة متبادلة.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تواجه[٢] معظم الأنظمة التعليمية التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لأول مرة معوقات وصعوبات، ولكن عند وجود إدارة عليا متفهمة وداعمة يخف أثر تلك الصعوبات، وتتلخص هذه الصعوبات في الآتي:

(1) A. Bunglowala and Nidhi Asthana, A TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH IN TEACHING AND LEARNING PROCESS, **International Journal of Management (IJM)**, Volume 7, Issue 5, July–Aug 2016, pp.224.

(٢) علي محمد الزمامي الدوسري (٢٠٠٧): **تجربة مدرسة الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية، ص١٤.

- غياب عنصر التخطيط بشكل دقيق، حيث أن كثير من التعاميم الصادرة من الوزارة أو الإدارة التي تتطلب عمل كثير تصل بشكل مفاجئ، وبدون تخطيط مسبق مما يوجب تغيير بعض الخطط ويكون هناك تأخير في بعض عمليات الجودة.
- مقاومة التغيير والتمسك بالتقليد.
- قلة توفر المعلومات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- القيادة التربوية تفتقر إلى جود صلاحيات كافية في المدرسة، وبالتالي تحول دون إجرائها لأي تغييرات لصالح تحسين وتعزيز العمل.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

تتمثل أهم مبررات[١] تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:

- أن الجودة لها أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية لأن الجامعات مسئولة أمام المجتمع وأصحاب الأعمال والطلاب وأمام بعضها البعض.
- أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم فلسفات الجودة لقياس الجودة الكلية لمؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم بصورة إيجابية في زيادة رضا أصحاب المنافع.
- تقدم إدارة الجودة الشاملة أحدث خطة للإصلاحات التعليمية وتحديث المنظمات التعليمية.

العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

تتمثل أهم العوامل[٢] المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، فيما يلي:

- فعالية القيادة.
- التدريب وتطوير الموارد البشرية.
- التعاون وانصياع العاملين.
- التزام الإدارة.

(1) Nadim, Zaynab Shukri, and Ahmed Humaid Al-Hinai. "Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context." **International Journal of Applied Sciences and Managemen**t 1.2 (2016): 147-156.

(2) Suleman, Qaiser, and Rizwana Gul. "Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan." **Journal of Education and Practice** 6.15 (2015). P 126.

- فعالية التخطيط.
- معنويات ووضع المعلمين.

شكل (٤) العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

من أهم أهداف[١] تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة على سبيل المثال هو تحقيق العديد من الفوائد، أهمها:

- رفع مستوى الأداء عند العاملين بالمدرسة.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين بالمدرسة.
- استمرار وزيادة قدرة المدرسة على القاء والمنافسة.
- العمل على تحسين طرق وأساليب العمل وتطويرها.

مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية :

تتمثل أهم[٢] خطوات التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١- التزام الإدارة العليا.

---

(١) وجيهة العاني (٢٠١٠): الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. **مجلة رسالة التربية**، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ع (٣١)، ص٣١.

(2) Kruger, David, and Kem Ramdass. "**Establishing a quality culture in higher education: a South African perspective**." Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011 Proceedings of PICMET'11:. IEEE, (2011). P 1181-1182.

٢- قنوات الاتصالات الواضحة.

٣- تخطيط التقييم الذاتي.

٤- تكوين الفريق والتدريب.

٥- فهم التقييم الذاتي للعمليات المختارة.

٦- تطوير وتنفيذ الخطط للتغذية الراجعة والرقابة.

منهـــــج الـــــدراســـــة:

في سبيل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، والذي يتم استخدامه لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات الأولية عن تلك الظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمـــع وعينـــة الـــدراســـة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان والبالغ عددها ١٥٤ مدرسة. وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم ضمن الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (٢٠١٧-٢٠١٨) للعام الأكاديمي ٢٠١٨/٢٠١٧.

ويبلغ إجمالي عدد مدراء المدارس بالمحافظة ٩٤ مدير/مديرة، إلى جانب عدد ١١٧ مساعداً للمدير ذكوراً وإناثاً. ويوضح الجدول (٤) حجم المجتمع الكلي وعينة الدراسة ومعدل الإستجابة.

جدول (٤) مجتمع وعينة الدراسة ومعدل الإستجابة

الفئة	حجم المجتمع	عدد الإستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المقبولة	نسبة الإستجابة
المدراء	٩٤	٧٥	٦٨	٩٠,٦٪
مساعدي المدراء	١١٧	٩٠	٦٥	٧٢٪
الإجمالي	٢١١	١٦٥	١٣٣	٨٠,٦٪

من خلال الجدول (٤) يتضح أن مجتمع الدراسة يتكون من عدد ٢١١ مديراً ومساعداً للمدير.

ويوضح الجدول (٥) توزيع عينة الدراسة من المديرين/المديرات ومساعديهم حسب مجموعة من المتغيرات الديموجرافية وهي:

١- الوظيفية.

٢- المؤهل العلمي.

٣- سنوات الخبرة.

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة من المدراء ومساعديهم حسب الوظيفية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	الوظيفة	المدراء	٦٨	٥١,١
		مساعدي المدراء	٦٥	٤٨,٩
المجموع			١٣٣	١٠٠
٢	المؤهل العلمي	دبلوم	١٦	١٢,٠
		بكالوريوس	٩٧	٧٣,٠
		ماجستير	٢٠	١٥,٠
		دكتوراه	-	-
المجموع			١٣٣	١٠٠
٣	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٩	٦,٨
		٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٢٨	٢١,١
		١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	٢٤	١٨,٠
		١٥ سنة فأكثر	٧٢	٥٤,١
المجموع			١٣٣	١٠٠

أداة الدراسة:

في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

النتائج والتوصيات:

يهدف هذا البحث إلى دراسة مستوى تطبيق الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة داخل مدارس التعليم الأساسي في محافظة ظفار بسلطنة عمان يتأثر بشكل إيجابي بكل من تفويض السلطة لمديري المدارس أو مساعديهم، وتشكيل فرق للعمل، والتدريب والتعليم للإدارة المدرسية، وتحفيز العاملين داخل تلك المدارس. في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الاتصال الفعال وتطبيق الجودة الشاملة داخل المدارس محل الدراسة.

التـــــوصيـــــات:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، تقوم الباحثة بعرض مجموعة من التوصيات التي تعكف على تذليل كل السبل والإمكانات المادية والمعنوية للارتقاء بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي كالتالي:

- عقد المزيد من الدورات تدريبية لإدارات المدارس في مجال إدارة الجودة الشاملة، التي تساهم في تحقيق أقصى درجات الجودة في التعليم.
- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لإدارات المدارس، لتعزيز شعورهم بأهمية العمل الإداري، والعمل على الإبداع والابتكار في العمل المدرسي.

الـــدراســـات المستقبليـــة المقـــترحـــة:

في ضوء في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة تقترح إجراء برنامج مقترح في تطوير إدارة الجودة الشاملة بكافة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

المـــــراجـــــع

أولا: المـــــراجـــــع العـــــربيـــــة:

١- إبراهيم الكعبي (٢٠١٤): مدى امكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، **مجلة البحوث والدراسات الشرعية**، سلطنة عمان، ص ٢٧٩-٣٢٣.

٢- الخطيب وآخرون (٢٠٠٥): **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية**. أربد: عالم الكتب الحديث، ص١٧.

٣- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية:** دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ٢.

٤- المهندس أمجد قاسم، **الجودة الشاملة في التعليم تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها،** مرجع سابق. استرجع من: www.al3loom.com، ٨ مارس ٢٠١٧م.

٥- رامي مسلم (٢٠١٨): **درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٦- زليخا المنوري (٢٠١٥): **تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)**، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية،ص٢.

٧- زليخا المنوري (٢٠١٥): **تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في الضوء الفكر التربوي المعاصر (تصور مقترح)**. رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٨- سالم المنذري (٢٠٠٩): **دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس**، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٩- عائشة السعدي (٢٠١٥): **واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة التعليم في مدارس محافظة ظفار من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

١٠- علي محمد الزمامي الدوسري (٢٠٠٧): **تجربة مدرسة الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية، ص١٤.

١١- فوزية البلاع (٢٠٠٧): **استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة**، بحث منشور في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية.

١٢- فايزة محمد أخضر (٢٠٠٧): **الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي. بحث مقدم إلى الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية**، المملكة العربية السعودية، ص ٩-١٠.

١٣- فايزة محمد أخضر(٢٠٠٧): **تحقق الجودة في التربية الخاصة من خلال الأسرة في ضوء الاتجاهات العالمية. ورقة عمل في مؤتمر الجودة في التعليم العام للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية** (اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية)، القصيم، المملكة العربية السعودية.ص ٦.

١٤- محمد الخطيب (٢٠٠٧): **مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.** ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، (الجودة في التعليم العام)، المملكة العربية السعودية، ص١٦-١٧.

١٥- نبيل الزركوشي (٢٠١٣): **المؤسسات التربوية والجودة الشاملة النظرية والتطبيق، موقع الحوار المتمدن**، العراق. استرجع من: www.ahewar.org ، ٣ مارس ٢٠١٧م.

١٦- نعمة منصور (٢٠٠٥): **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ٧٥.

١٧- وزارة التربيـة والتعلـيم (٢٠١٢): **مشـروع إرسـاء نظـام إدارة الجـودة، سـلطنة عمـان،** إصدارات تربوية رقم٢٠١٢/٤٤٧، مطبوعات وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان.

١٨- وجيهة العاني (٢٠١٠): الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. **مجلة رسالة التربية،** وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ع (٣١)، ص٣١.

ثانيا: المـــراجـــع الأجنبيـــة:

1- A. Bunglowala and Nidhi Asthana, A TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH IN TEACHING AND LEARNING PROCESS, **International Journal of Management (IJM)**, Volume 7, Issue 5, July–Aug 2016, pp.224.

2- Abu-Al-Sha'r, Awatif M., and Mohammad Aboud AL-Harahsheh. "Criteria of Total Quality Management of Faculty Teaching Skills: Perceptions of University Students." International Research in Education 1.1 (2013). P104.

3- Avia Tyasti, Rezzy Caraka: A Preview of Total Quality Management (TQM) in Puplic Services. **E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis University Udayana**. Vol (6), No(9).

4- Kruger, David, and Kem Ramdass. "**Establishing a quality culture in higher education: a South African perspective**." Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011 Proceedings of PICMET'11:. IEEE, (2011). P 1181-1182.

5- Nadim, Zaynab Shukri, and Ahmed Humaid Al-Hinai. "Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context." **International Journal of Applied Sciences and Managemen**t 1.2 (2016): 147-156.

6- Suleman, Qaiser, and Rizwana Gul. "Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan." **Journal of Education and Practice** 6.15 (2015). P 126.

7- Zabadi, Abdulraheem MA. "Implementing total quality management (TQM) on the higher education institutions–A conceptual model." **Journal of Economics & Finance** 1.1 (2013). P51.