معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي

إعداد

د. ناصر بن محمد الأبيض

معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي

إعداد

د. ناصر بن محمد الأبيض

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على "معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي"، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من المشرفين التربويين المشاركين في دورة الإشراف التربوي بالجامعات السعودية للعام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ وقد بلغ عددهم (٤١) مشرفًا تربويًا، حيث طبقت عليهم استبانة مكونة من (٢٦) عبارة مقسمة على محورين الأول خاص بالمعوقات الإدارية، والثاني خاص بالمعوقات الفنية، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وفي ضوء النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات.

المقدمة ومشكلة الدراسة:

في عصر التحديات المتجددة والتطورات المتسارعة لا مكان ولازمان إلا لمن يأخذ بزمام القوة ، والقوة – كما يقول فرانسيس بيكون – هي المعرفة، ولاشك أن ميدان التعليم العام من الميادين الخصبة القابلة للمعرفة المتجددة، وتعد فلسفة الجودة ونظامها وتطبيقاتها إحدى ألوان وأشكال المعرفة؛ التي يجب الإفادة منها في مجال التعليم العام على الوجه الأمثل.

وغني عن القول إن مجرد تبني أسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لا يضمن النجاح، لأنه إذا لم يتم تنفيذها على الطريق الصحيح؛ فإنها قد تتسبب في خلق نوع من الخلط والإرباك، وفي حين تبدو هذه الأسس بدهية، إلا أن العديد من المنظمات وجدت صعوبة بالغة في تنفيذها بسبب ما يتطلبه ذلك من مال وجهد ووقت، ولعدم التركيز في كثير من الأحيان على المحور الذي تدور حوله الجودة (الجضعي،٢٠٠٣م،ص٦٩).

ورغم الجهود المتنامية والمساعي الحثيثة التي تقوم بها وزارة التعليم ممثلة في إداراتها الفرعية بالمناطق والمحافظات التعليمية، من افتتاح أقسام خاصة بإدارة الجودة الشاملة تعنى بمتابعة تطبيقات الجودة في الميدان التعليمي، وإقامة العديد من البرامج التخصصية في إدارة الجودة الشاملة لرؤساء الأقسام والمشرفين التربويين ومديري المدارس، واقتطاع الأجزاء الكبيرة من ميزانيات مكاتب التعليم والمدارس لتبني مشاريع الجودة فيها؛ إلا إن النتائج المحققة لا توازي الجهد والوقت والمال المبذول.

وحسب ما تشير إليه العديد من الدراسات العربية والأجنبية؛ فإن طريق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم العام يعترضه جملة من المعوقات؛ التي من شأنها أن تقلل من تحقيق النتائج المرجوة من وراء تطبيق هذا المدخل الإداري، ومنها دراسة Steve Kelner (1998,)، ودراسة البطي(٢٠٠٠م)، ودراسة (Colleen B. Liston,2003) ، ودراسة العارفة وقران (٢٠٠٦م)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٧م)،ودراسة الحسين (٢٠٠٧م).

وبناء على ما سبق سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المعوقات الإدارية والفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على سائر المستويات التنظيمية بدءًا من جهاز الوزارة مرورًا بإدارات التعليم وصولاً إلى مكاتب التعليم انتهاءً بالمدارس .

أهـــداف الـدراســـة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

١- أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم .

٢- أبـرز المعوقـات الفنيـة لتطبيـق الجـودة الشـاملة علـى مسـتوى مكاتـب التعلـيم ومـدارس التعليم العام.

٣- الفروق ذات الدلالة الإحصائية – إن وجدت – في متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام تعزى لمتغيرات: العمل الحالي ، عدد سنوات الخدمة.

أهميـــة الـدراســة:

من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تحقيق الفوائد التالية :

١- الإسهام في تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات التنظيمية : الوزارة – الإدارات – مكاتب التعليم – المدارس.

٢- الإسهام في تكامل الأدوار بين تلك المستويات وتناغم الأداء الفني والإداري تحقيقا للأهداف المنشودة.

٣- الحد من الهدر التربوي بكافة أشكاله المالية والإدارية والفنية الناجم عن التطبيقات المنقوصة لمدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام.

أسئلـة الدراســة:

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- مـا أبـرز المعوقـات الإداريـة لتطبيـق الجـودة الشـاملة علـى مسـتوى جهـاز الـوزارة وإدارات التعليم؟

٢- مـا أبـرز المعوقـات الفنيـة لتطبيـق الجـودة الشـاملة علـى مسـتوى مكاتـب التعلـيم ومدارس التعليم العام؟

٣- هـل توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي متوسـطات اسـتجابات أفـراد الدراسـة نحـو معوقـات تطبيـق الجـودة الشـاملة فـي التعلـيم العـام تعـزى لمتغيـرات: العمـل الحـالي ، عدد سنوات الخدمة؟

حـــدود الـدراســة:

اقتصـرت هـذه الدراسـة علـى تنـاول أبـرز المعوقـات الإداريـة و الفنيـة لتطبيـق الجـودة الشاملة في التعليم العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من المشرفين التربويين المشاركين في دورة الإشراف التربوي بالجامعات السعودية، وقد جرت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني ٣٥-١٤٣٦هـ .

مصطلحـــات الدراســة:

المعوقات: مجموعة المشكلات والعقبات والصعوبات الإدارية والفنية التي قد تحول دون تحقيق النتائج المرغوبة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام :مدخل إداري تطويري مبني على مجموعة من المبادئ التي ترمي إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين الداخليين والخارجيين تلبية لاحتياجاتهم، يقوم على تأدية العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة، وذلك باستخدام إجراءات تمنع وقوع الأخطاء بدلاً من اكتشافها والعمل على حلها، وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي(اليحيوي ،٢٠١١،ص٣٣).

أدبيـــات الدراســة:

مدخل : قبل تناول المعوقات بشيء من التفصيل والتعمق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات التنظيمية ممثلة في جهاز الوزارة ومختلف إدارات التعليم وكافة مكاتب التعليم وجميع المدارس، تشكل منظومة واحدة متداخلة مع بعضها البعض ومتقاطعة في كثير من الأدوار والمهام الإدارية والفنية، وما تصنيف الباحثين لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إدارية وأخرى فنية؛ إلا من باب الغالب من العمل والدور المناط حسب كل مستوى تنظيمي، فالغالب على جهاز الوزارة وإدارات التعليم طابع العمل الإداري، والغالب على مكاتب التعليم ومدارس التعليم العام طابع العمل الفني، وغلبة طابع دور في مستوى معين على آخر لا يعني غياب الدور الآخر، كما أن ورود معوق إداري أو فني في مستوى من المستويات الأربع، لا يعني عدم تقاطعه مع مستوى **آخر بصورة أو بأخرى.**

أولا : الإطـــار النظـــري:

البعد الأول : المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم) :

١- عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج الجودة الشاملة؛ وقد يرجع ذلك إلى غياب الوعي أو خوف بعض المسؤولين وضعف حماسهم إلى هذه التغييرات؛ لأن ذلك قد يهدد مركز البعض ونفوذه الحالي، والبعض الآخر قد يشعر بالضجر وعدم التكيف مع هذه التجديدات (السحيم،٢٠٠٣م، ص ٤).

٢- التغيير الدائم في القيادات العليا (الغامدي، ٢٠٠٧م، ص٣٦٢)، وعدم تهيئة المناخ للعمل المؤسسي.

٣- تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة ؛ وذلك لأن النظام التعليمي في المملكة يخضع للمركزية تخطيطاً وتنظيماً وتمويلاً (مصطفى وعمر،٢٠٠٣م، ص٨٧) ، ولقد أشارت الخطة التشغيلية لوزارة التعليم إلى أنها بحاجة إلى " إجراء العديد من التغييرات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للجهاز التعليمي ودراسة وتقييم الأنظمة واللوائح وتعديلها وتطويرها لتحسين الأداء" (الإدارة العامة للتخطيط،٢٠٠٤م، ص٥٤).

٤- التضخم التنظيمي والوظيفي، فالمؤسسات التعليمية التابعة للتعليم العام وكذلك جهازها المركزي تعاني من ترهلها وتضخمها بالإدارات والأقسام والموظفين والموظفات، والدليل على ذلك يظهر عند أول مراجعة للهياكل التنظيمي، ويظهر من ارتفاع نسبة الرواتب حيث بلغت ما نسبة (٩٣%) من اعتمادات ميزانية وزارة التعليم، وهذا يشكل أثر سلبي على برامج الوزارة الأخرى، ففي الدول الصناعية يصرف على هذا الباب ما يتراوح بين (٧٥%) إلى (٨٠%) من ميزانية التعليم العام والباقي يخصص للتجهيز والتشييد والبحث العلمي (الدندني،٢٠١٠م،ص٦٦).

٥- هيمنة المناخ البيروقراطي، والإجراءات الروتينية، وبطء قنوات الاتصال.

٦- ضعف الانتماء ، وغياب الحوافز والامتيازات وفرص التقدم المهني (الغامدي ،٢٠٠٧م، ص٣٦٢).

٧- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية (المسعري،٢٠٠٣م، ص٨٦).

٨- مقاومة التغيير والضغوطات الاجتماعية والثقافية من قبل المتخوفين وجماعة المصالح (البلاع،٢٠٠٧م،ص٤٥٤) .

٩- نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا (العارفة وقران،٢٠٠٦م،ص١٦).

١٠- صعوبات متعلقة ببيئة العمل؛ وما تحتاجه من اعتماد وصرف للميزانيات التشغيلية، وما يتبع هذه الصعوبات من تأخير يؤدي إلى تردي مستوى الخدمات والصيانة الدورية، وتهالك المرافق والتجهيزات الضرورية لمراكز مصادر التعلم والمعامل والمسارح والمقاصف **(Colleen B. Liston,2003)** و(العارفة وقران،٢٠٠٦م،ص١٦).

١١- البدء في التطبيق قبل تهيئة المناخ المناسب، وتعجل توقع النتائج، والتطبيق المنقوص وعدم الأخذ بمبدأ الشمول **(Steve Kelner ,1998)** و (الخطيب،٢٠٠٣م، ص١١٩).

١٢- الإغراق في الأعمال الكتابية وإعداد الأدلة المطولة **(Gene Couch ,1997)** و(السحيم،٢٠٠٣م، ص٤).

١٣- افتقار بعض المسؤولين في المستويات التكتيكية، والكثير منهم في المستويات التنفيذية لمهارات القيادة، وعدم وجود رؤية واضحة لديهم عن نظام إدارة الجودة الشاملة، وقصور تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في أجندة عملهم، ومرد ذلك إلى ضعف الإعداد الأكاديمي والمهني، وعدم الدقة في ترشيح هؤلاء.

١٤- غياب المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وهي من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

١٥- سوء السياسة المالية وغياب العدالة والتوازن في توزيع الموارد المادية والبشرية .

البعد الثاني : المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (على مستوى مكاتب التعليم و المدارس):

١- قلة توافر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة، حيث أشارت الخطة التشغيلية لوزارة التعليم إلى ذلك بما نصه " إن النقص في الكفاءات التدريبية والتعليمية من أهم المعوقات التي واجهت قطاع التعليم العام ، مما ينعكس سلبًا على أداء العمل وآلية التنفيذ " (الإدارة العامة للتخطيط ،٢٠٠٤م،ص٢٧).

٢- جمود ثقافة المدرسة التنظيمية؛ ويقصد بها : مجموعة القيم والاعتقادات وأساليب التفكير والسلوكيات المصاحبة التي تميز كل مدرسة عن الأخرى ، وقد أشار ديمنج(**Deming**)إلى أن التوافق بين فلسفة إدارة الجودة والثقافة التنظيمية يحتاج إلى صبر ومثابرة ومدة زمنية تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات (**Steve Kelner ,1998**) و(الحسين، ٢٠٠٧م،ص٦٠٦).

٣- ما يتعلق بالمعلم؛ وعزوفه عن حضور البرامج التدريبية وتطوير الذات، وضعف مهارات التواصل الفعّال لديه، وعدم القدرة والرغبة في توظيف التقنيات الحديثة في عمليات التدريس، وقصور استخدام أدوات وأساليب التقويم الحديثة(العارفة وقران،٢٠٠٦م،ص١٦) .

٤- ما يتعلق بالمستفيد الخارجي من نظام إدارة الجودة الشاملة (الطالب-ولي أمر الطالب-المجتمع المحلي)، ويمكن ذكر بعض المؤشرات الدالة على تلك المعوقات، ومن ذلك : انخفاض دافعية الطلاب، وزيادة الأعداد في الصف الواحد، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، وقصور حضور أولياء أمور الطلاب للأنشطة والمجالس المدرسية، وضعف نهوض مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بمسؤولياتها تجاه التعليم (العارفة وقران،٢٠٠٦م،ص١٦).

٥- ضخامة حجم الجمهور وتباين مستوياته وتنوع فئاته (الغامدي،٢٠٠٧م،ص٣٦٢).

٦- أساليب القياس غير المؤثرة؛ كالاختبارات القياسية التي يطبقها المعلمين على طلابهم، وأسلوب تقييم الأداء الوظيفي الذي تطبقه إدارة المدرسة على المعلمين (الحسين،٢٠٠٦م،ص٦٠٧) .

٧- الفجوة بين الأداء ومستوى رضا وتطلعات المستفيدين، والأزمة الحقيقية لتلك المؤسسات ليست في عدم قدرتها على ردم تلك الفجوة ؛ بل لأنها لا تراها أصلا (الحسين،٢٠٠٦م،ص٦٠٧).

٨- تباين الآراء واختلاف الأفكار حول مفهوم ومعايير وإجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الربيعي، ٢٠٠٨م،ص٣٨٨) .

٩- قيام المناهج والمقررات على الكم المعرفي وقصورها الشديد في جانب الكيف والمهارات، واعتمادها على التلقين والحفظ والاستظهار، وعجزها عن تهيئة الطلاب لاكتساب مهارات حل المشكلات والإبداع والابتكار والتفكير الناقد، وعدم تلبيتها لمتطلبات عصر المعرفة وحاجات سوق العمل.

١٠- كثرة الأعباء وتنوع المهام الملقاة على عاتق الميدانين من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين في كافة المراحل، وهذا معوق كبير يصرف العاملين في التعليم العام عن الجودة الشاملة جملة وتفصيلا، ويجعلهم ينظرون إليها على أنها من باب الترف الإداري والموضات الفكرية التي لا طائل من ورائها.

ثانيا : الدراسات السابقة

القسم الأول: الدراسات المتعلقة بالمعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام.

- **اتفقت كل من دراسة** (Andrew Taylor,1995) **ودراسة السحيم (٢٠٠٣م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) حول معوق** عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق إجراءات نظام إدارة الجودة الشاملة، **ولا يوجد دراسة معارضة .**
- **كما اتفقت كل من دراسة مصطفى وعمر (٢٠٠٣م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) ودراسة الحسين(٢٠٠٧م) حول معوق** تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها ، **ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **واتفقت كل من دراسة الخطيب (٢٠٠٣م) ودراسة الغامدي (٢٠٠٧م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) حول معوق** هيمنة المناخ البيروقراطي والروتين وبطء قنوات الاتصال، **ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **كما اتفقت كل من دراسة** (Linda M. Thor,1994) **ودراسة**(Robin Eanes,2000) **ودراسة البلاع (٢٠٠٧م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) ودراسة الخطيب (٢٠٠٣) ودراسة السحيم (٢٠٠٣م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) حول معوق** مقاومة التغيير والضغوط الثقافية والاجتماعية، **ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **أما حول معوق** ضعف البيئة والتجهيزات والميزانيات المعتمدة **فقد اتفقت كل من دراسة العارفة و قران (٢٠٠٦م) ودراسة** (Colleen B. Liston,2003) **ودراسة الحسين(٢٠٠٧م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م)، ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **كما اتفقت كل من دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م) حول** معوق ضعف الانتماء وغياب الحوافز والامتيازات، **ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **وقد اتفقت كل من دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) ودراسة الدندني (٢٠١٠م) حول معوق** التضخم التنظيمي والترهل الإداري، **ولا يوجد دراسة معارضة .**
- **وقد أشارت دراسة الغامدي(٢٠٠٧م) إلى معوق** التغيير الدائم في القيادات العليا وغياب العمل المؤسسي، **ولا يوجد دراسة مؤيدة أو معارضة .**
- **وقد صاغ الباحثان بعض المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام أولها** افتقار بعض المسؤولين إلى مهارات القيادة الفعالة، **وقد اتفق معه ضمنًا كل من**

دراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) و دراسة الدبي (٢٠٠٧م)، ولا يوجد دراسة معارضة.

- **وأضاف الباحثان معوق** غياب المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، **وقد اتفق مع الباحث ضمنًا كل من الحربي (٢٠٠٩م) والدبي (٢٠٠٧م)، ولا يوجد دراسة معارضة.**
- **كما أورد الباحثان معوق** سوء السياسة المالية وغياب العدالة والتوازن في توزيع الموارد المادية والبشرية، **ولا يوجد دراسة مؤيدة أو معارضة .**

القسم الثاني : الدراسات المتعلقة بالمعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام.

- اتفقت كل من دراسة الحربي (٢٠٠٩م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م) حول معوق قلة توافر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة، ولا يوجد دراسة معارضة .
- كذلك اتفقت كل من دراسة **(Felipe Rodolfo,1998)** ودراسة **Steve Kelner (1998,)** ودراسة محمد (٢٠٠٥م) ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) حول جمود ثقافة البيئة المدرسية كمعوق هام من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا يوجد دراسة معارضة.
- وعند النظر إلى ما يتعلق بالمعلم وأوضاعه وأحواله الراهنة كمعوق فقد اتفقت كل من دراسة العارفة وقران (١٤٢٧هـ) ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م)، ولا يوجد دراسة معارضة.
- أما حول ما يتعلق بالمستفيد الخارجي وهم الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، فقد اتفقت كل من دراسة العارفة وقران (٢٠٠٦م) ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة عطية (٢٠٠٨م) على كونه معوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا يوجد دراسة معارضة.
- كما اتفقت كل من دراسة **(Andrew Taylor,1995)** ودراسة العارفة وقران (٢٠٠٦م)ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م) حول معوق أساليب القياس غير المؤثرة، ولا يوجد دراسة معارضة.
- أما بالنسبة إلى معوق تباين الآراء حول مفهوم ومعايير وإجراءات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فقد اتفقت كل من دراسة محمد (٢٠٠٥م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) على ذلك. ولا يوجد دراسة معارضة.

- وقد أشارت دراسة الغامدي(٢٠٠٧م) إلى معوق ضخامة الجمهور وتنوع فئاته، ولا يوجد دراسة مؤيدة أو معارضة.
- كما أشارت دراسة الحسين (٢٠٠٧م) إلى معوق الفجوة بين الأداء ومستوى رضا وتطلعات المستفيدين، ولا يوجد دراسة مؤيدة أو معارضة.
- وقد صاغ الباحثان معوقًا مضمونه قيام المناهج على الكم وافتقارها إلى الجانب التطبيقي، وقد اتفق مع ذلك المعوق كل من دراسة عطية (٢٠٠٨م) ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م)، ولا يوجد دراسة معارضة.
- وأضاف الباحثان معوقًا آخرًا هو كثرة الأعباء وتنوع المهام الملقاة على عاتق الميدانيين من معلمين ومديري مدارس ومشرفين تربويين، ولا يوجد دراسة مؤيدة أو معارضة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ثلاثة أمور هي :

١- استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
٢- استخدام الاستبانة كأداة للبحث .
٣- استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية كأساليب للمعالجة الإحصائية .

وقد تمثلت جوانب استفادة الدراسة الحالية منها في :

١- كتابة الإطار النظري.
٢- تصميم الأداة البحثية.
٣- تحديد منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة .
٤- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية للتعرف على مدى التأييد أو التعارض.

أما جوانب التميز عن الدراسات السابقة فتتمثل في التالي :

١- مجتمع الدراسة؛ الذي ضم مشرفين تربويين من كافة أنحاء المملكة العربية السعودية، وهم المشاركون في دورة الإشراف التربوي بالجامعات السعودية للفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٦-٣٥هـ.
٢- أغلب الدراسات السابقة كانت تتناول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تنظيمي واحد، بينما تتناولها هذه الدراسة على جميع المستويات التنظيمية : جهاز الوزارة – إدارات التعليم – مكاتب التعليم – المدارس .

منهج الدراسة وإجراءاتها :

- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على أبرز المعوقات الإدارية والفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام ، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يصف

الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه ، كما أنه يحلل ويفسر ويقارن أملاً في الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات (عبيدات وآخرون،٢٠٠٠م، ص ٢٤٧).

- **أفراد الدراسة:** تألف مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من المشرفين التربويين المشاركين في دورة الإشراف التربوي بالجامعات السعودية للفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، وقد بلغ عددهم (٤١) مشرفًا تربويًّا، وبعد تطبيق أداة على جميع أفراد المجتمع وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٢٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
- **أداة الدراسة :** وجد الباحثان أن الأداة المناسبة لجمع بيانات الدراسة هي الاستبانة وعليه فقد قاما بتصميم استبانته بالاستفادة من الدراسات السابقة المشابهة والإطار النظري ومن ثم قاما بالتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني من خلال التحقق من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والثبات، والجداول التالية توضح ذلك :

الجدول رقم (١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٥٨٩	٩	**٠,٥٥٣
٢	**٠,٦٧٤	١٠	**٠,٥٧٩
٣	**٠,٥٥٢	١١	**٠,٥٧٤
٤	**٠,٦٥٧	١٢	**٠,٦٥٠
٥	**٠,٥٣٧	١٣	**٠,٥٥٣
٦	**٠,٥٥٧	١٤	**٠,٥٤٣
٧	**٠,٥١٢	١٥	**٠,٦٧٢
٨	**٠,٨٢٠	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

الجدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٥١٠	٧	**٠,٧٦٥
٢	**٠,٥٢٧	٨	**٠,٨٤٦
٣	**٠,٨٢٦	٩	**٠,٨٢٦
٤	**٠,٧٨٧	١٠	**٠,٧٧٥
٥	**٠,٩٠٢	١١	**٠,٦٠٩
٦	**٠,٧٨٨	١٢	**٠,٧٩٠

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدولين (١ – ٢) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (٠,٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ) ((Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم	١٥	٠,٧٠٣٢
المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس	١٢	٠,٩٠٦٧
الثبات العام	٢٧	٠,٧٩٦٦

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات العام عال حيث بلغ (٠,٧٩٦٦) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى (٤-١=٣)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٣/٤= ٠,٧٥) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس

وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١,٠٠ إلى ١,٧٥ يمثل (معدومة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٧٦ إلى ٢,٥٠ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٥١ إلى ٣,٢٥ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠ يمثل (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

٥- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين .

٦- تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولا : النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة :

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمل الحالي

العمل الحالي	التكرار	النسبة
مدير مكتب تعليم / مساعد مدير مكتب تعليم	٣	٪١٢
مشرف تربوي	٢٢	٪٨٨
المجموع	٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (٢٢) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٨% من إجمالي أفراد الدراسة عملهم الحالي مشرفين تربويين وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٢% من إجمالي أفراد الدراسة عملهم الحالي مديري مكاتب تعليم أو مساعدين لهم.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
اقل من ٥ سنوات	٦	٪٢٤
من ٥ سنوات الى اقل ١٠ سنوات	٣	٪١٢
من ١٠ سنوات فأكثر	١٦	٪٦٤
المجموع	٢٥	٪١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (١٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٤% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم من ١٠ سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ، بينما (٦) منهم يمثلون ما نسبته ٢٤% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات ، و (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١٢% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات.

ثانياً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

السؤال الأول: "ما أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم" ؟

للتعرف على أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبـــــارة	التكرار	درجـــة المعـــوق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة			
٢	التغير الدائم في القيادات العليا وغياب العمل المؤسسي	ك	٢٠	٤	–	١	٣,٧٢	٠,٦٧٨	١
		٪	٨٠,٠	١٦,٠	–	٤,٠			
٥	هيمنة المناخ البيروقراطي ، والروتين العقيم ، وبطء قنوات الاتصال	ك	١٩	٥	١	–	٣,٧٢	٠,٥٤٢	٢
		٪	٧٦,٠	٢٠,٠	٤,٠	–			
١٢	الإغراق في الأعمال الكتابية وإعداد الأدلة المطولة	ك	١٧	٨	–	–	٣,٦٨	٠,٤٧٦	٣
		٪	٦٨,٠	٣٢,٠	–	–			
١١	البدء في التطبيق قبل تهيئة المناخ المناسب ، وتعجل توقع النتائج	ك	١٧	٨	–	–	٣,٦٨	٠,٤٧٦	٤
		٪	٦٨,٠	٣٢,٠	–	–			
٦	ضعف الانتماء ، وغياب الحوافز والامتيازات وفرص التقدم المهني	ك	١٨	٦	١	–	٣,٦٨	٠,٥٥٧	٥
		٪	٧٢,٠	٢٤,٠	٤,٠	–			
١٤	غياب المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات ، وتفويض الصلاحيات	ك	١٦	٩	–	–	٣,٦٤	٠,٤٩٠	٦
		٪	٦٤,٠	٣٦,٠	–	–			
١٥	سوء السياسة المالية وغياب العدالة والتوازن في توزيع الموارد المادية والبشرية	ك	١٦	٧	٢	–	٣,٥٦	٠,٦٥١	٧
		٪	٦٤,٠	٢٨,٠	٨,٠	–			

تابع جدول رقم (٦)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة المعوق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة			
١٣	افتقار بعض المسئولين لمهارات القيادة	ك	١٣	١٢	–	–	٣,٥٢	٠,٥١٠	٨
		٪	٥٢,٠	٤٨,٠	–	–			
٣	تقادم اللوائح والتشريعات والأنظمة وجمودها	ك	١٤	٩	٢	–	٣,٤٨	٠,٦٥٣	٩
		٪	٥٦,٠	٣٦,٠	٨,٠	–			
١٠	صعوبات متعلقة ببيئة العمل	ك	١٤	٨	٣	–	٣,٤٤	٠,٧١٢	١٠
		٪	٥٦,٠	٣٢,٠	١٢,٠	–			
٧	عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية	ك	١٢	١٢	١	–	٣,٤٤	٠,٥٨٣	١١
		٪	٤٨,٠	٤٨,٠	٤,٠	–			
٤	التضخم التنظيمي والوظيفي	ك	١٠	١٢	٣	–	٣,٢٨	٠,٦٧٨	١٢
		٪	٤٠,٠	٤٨,٠	١٢,٠	–			
٨	مقاومة التغيير والضغوطات الاجتماعية والثقافية	ك	١١	١٠	٤	–	٣,٢٨	٠,٧٣٧	١٣
		٪	٤٤,٠	٤٠,٠	١٦,٠	–			
١	عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج الجودة الشاملة	ك	٧	١٤	٤	–	٣,١٢	٠,٦٦٦	١٤
		٪	٢٨,٠	٥٦,٠	١٦,٠	–			
٩	نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا	ك	٨	١٠	٦	١	٣,٠٠	٠,٨٦٦	١٥
		٪	٣٢,٠	٤٠,٠	٢٤,٠	٤,٠			
المتوسط العام							٣,٤٨	٠,٢٤٥	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم بمتوسط (٣,٤٨ من ٤,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار استجابة عالية على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم ما بين(٣,٠٠ إلى ٣,٧٢) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللتان تشيران إلى (متوسطة / عالية) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على ثلاثة عشر من المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٥ ، ١٢ ، ١١ ، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي" التغير الدائم في القيادات العليا وغياب العمل المؤسسي " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٧٢ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي(٢٠٠٧م) والتي أشارت إلى معوق التغيير الدائم في القيادات العليا وغياب العمل المؤسسي.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي" هيمنة المناخ البيروقراطي ، والروتين العقيم ، وبطء قنوات الاتصال " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٧٢ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة الخطيب (٢٠٠٣م) ودراسة الغامدي (٢٠٠٧م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) حول معوق هيمنة المناخ البيروقراطي والروتين وبطء قنوات الاتصال.

٣- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي" الإغراق في الأعمال الكتابية وإعداد الأدلة المطولة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٨ من ٤).

٤- جاءت العبارة رقم (١١) وهي" البدء في التطبيق قبل تهيئة المناخ المناسب ، وتعجل توقع النتائج " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٨ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة العارفة و قران (٢٠٠٦م) ودراسة

(Colleen B. Liston,2003) ودراسة الحسين(٢٠٠٧م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م) والتي بينت ضعف البيئة والتجهيزات والميزانيات المعتمدة.

٥- جاءت العبارة رقم (٦) وهي" ضعف الانتماء ، وغياب الحوافز والامتيازات وفرص التقدم المهني " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٨ من ٤) وتتفق هذه النتائج مع نتيجة كل من دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م) حول معوق ضعف الانتماء وغياب الحوافز والامتيازات كما تتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (Linda M. Thor,1994) ودراسة(Robin Eanes,2000) ودراسة البلاع (٢٠٠٧م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) ودراسة الخطيب (٢٠٠٣) ودراسة السحيم (٢٠٠٣م) ودراسة الربيعي (٢٠٠٨م) حول معوق مقاومة التغيير والضغوط الثقافية والاجتماعية.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على اثنين من المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم تتمثلان في العبارتان رقم (١ ، ٩) واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة متوسطة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي" عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١٢ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (Andrew Taylor,1995) ودراسة السحيم (٢٠٠٣م) ودراسة محمد (٢٠٠٥م) ودراسة الحربي (٢٠٠٩م) حول معوق عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق إجراءات نظام إدارة الجودة الشاملة .

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي" نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٠٠ من ٤) .

السؤال الثاني:" ما أبرز المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى مكاتب التعليم ومدارس التعليم العام " ؟

للتعرف على أبرز المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة على مستوى مكاتب التعليم ومدارس التعليم العام تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الفنية لتطبيق الجودة

الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة المعوق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة			
١	قلة توفر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة	ك	٢٢	٣	–	–	٣,٨٨	٠,٣٣٢	١
		٪	٨٨,٠	١٢,٠	–	–			
١٢	كثرة الأعباء وتنوع المهام الملقاة على عاتق الميدانين من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين	ك	٢٢	٢	–	١	٣,٨٠	٠,٦٤٥	٢
		٪	٨٨,٠	٨,٠	–	٤,٠			
٤	ضعف إعداد المعلم ونقص مهاراته وانخفاض دافعيته	ك	٢١	٣	–	١	٣,٧٦	٠,٦٦٣	٣
		٪	٨٤,٠	١٢,٠	–	٤,٠			
٥	ضعف دافعية الطلاب ، وزيادة الأعداد في الصف الواحد ، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب	ك	١٨	٦	–	١	٣,٦٤	٠,٧٠٠	٤
		٪	٧٢,٠	٢٤,٠	–	٤,٠			
٦	ضعف مشاركة أولياء أمور الطلاب في الأنشطة والمجالس المدرسية	ك	١٩	٣	٢	١	٣,٦٠	٠,٨١٦	٥
		٪	٧٦,٠	١٢,٠	٨,٠	٤,٠			
٣	نقص تأهيل مدير المدرسة وضعف الكادر الإداري المساعد	ك	١٧	٧	–	١	٣,٦٠	٠,٧٠٧	٦
		٪	٦٨,٠	٢٨,٠	–	٤,٠			

تابع جدول رقم (٧)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة المعوق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة	عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة			
٢	جمود الثقافة التنظيمية	ك	١٥	٩	١	-	٣,٥٦	٠,٥٨٣	٧
		٪	٦٠,٠	٣٦,٠	٤,٠	-			
٩	الفجوة بين الأداء ومستوى رضا وتطلعات المستفيدين	ك	١٦	٦	٢	١	٣,٤٨	٠,٨٢٣	٨
		٪	٦٤,٠	٢٤,٠	٨,٠	٤,٠			
١٠	عدم وجود معايير وطنية وإجراءات موحدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	ك	١٥	٥	٤	١	٣,٣٦	٠,٩٠٧	٩
		٪	٦٠,٠	٢٠,٠	١٦,٠	٤,٠			
٨	ضعف أساليب تقويم أداء الطلاب والمعلمين	ك	١٣	٧	٤	١	٣,٢٨	٠,٨٩١	١٠
		٪	٥٢,٠	٢٨,٠	١٦,٠	٤,٠			
٧	ضخامة حجم الجمهور وتنوع فئاته	ك	٩	١١	٤	١	٣,١٢	٠,٨٣٣	١١
		٪	٣٦,٠	٤٤,٠	١٦,٠	٤,٠			
١١	قيام المناهج والمقررات على الكم المعرفي وقصورها الشديد في جانب الكيف والمهارات	ك	٥	١١	٧	٢	٢,٧٦	٠,٨٧٩	١٢
		٪	٢٠,٠	٤٤,٠	٢٨,٠	٨,٠			
المتوسط العام							٣,٤٩	٠,٥٢٦	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس بمتوسط (٣,٤٩ من ٤,٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من ٣,٢٦ إلى ٤,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار استجابة عالية على أداة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام

على مستوى مكاتب التعليم والمدارس ما بين (٢,٧٦ إلى ٣,٨٨) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللتان تشيران إلى (متوسطة/عالية) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة عالية على عشرة من المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١ ، ١٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي" قلة توفر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة الشاملة " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٨٨ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة الحربي (٢٠٠٩م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م) والتي بينت قلة توافر الكوادر التدريبية المتخصصة في مجال الجودة.

٢- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي" كثرة الأعباء وتنوع المهام الملقاة على عاتق الميدانين من مشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٨٠ من ٤).

٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي" ضعف إعداد المعلم ونقص مهاراته وانخفاض دافعيته " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٧٦ من ٤).

٤- جاءت العبارة رقم (٥) وهي" ضعف دافعية الطلاب ، وزيادة الأعداد في الصف الواحد ، وارتفاع معدلات الرسوب والتسرب " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٤ من ٤).

٥- جاءت العبارة رقم (٦) وهي" ضعف مشاركة أولياء أمور الطلاب في الأنشطة والمجالس المدرسية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٠ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من الحربي (٢٠٠٩م) والدبي (٢٠٠٧م)، والتي بينت غياب المشاركة في صنع السياسات واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أثنين من المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس

تتمثلان في العبارتان رقم (٧ ، ١١) واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بدرجة متوسطة كالتالي:

٦- جاءت العبارة رقم (٧) وهي" ضخامة حجم الجمهور وتنوع فئاته " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١٢ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي(٢٠٠٧م) والتي بينت ضخامة الجمهور وتنوع فئاته.

٧- جاءت العبارة رقم (١١) وهي" قيام المناهج والمقررات على الكم المعرفي وقصورها الشديد في جانب الكيف والمهارات " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٧٦ من ٤) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة عطية (٢٠٠٨م) ودراسة الحسين (٢٠٠٧م) ودراسة الدبي (٢٠٠٧م)، والتي بينت قيام المناهج على الكم وافتقارها إلى الجانب التطبيقي.

السؤال الثالث:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام تعزى لمتغيرات: العمل الحالي ، عدد سنوات الخدمة "؟

أولا : الفروق باختلاف متغير العمل الحالي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي استخدم الباحثان اختبار " ت : Independent Sample T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test " للفروق بين إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
المعوقات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم	مدير / مساعد مدير	٣	٣,٦٤	٠,١٦٨	١,٢٣١	٠,٢٣١
	مشرف تربوي	٢٢	٣,٤٦	٠,٢٤٩		
المعوقات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس	مدير / مساعد مدير	٣	٢,٨٩	١,٢٤٨	-٠,٩٣٨	٠,٤٤٦
	مشرف تربوي	٢٢	٣,٥٧	٠,٣٣١		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم ، المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس) باختلاف متغير العمل الحالي.

ثانيا: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٩)

نتائج" تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم	بين المجموعات	٠,٠٣٨	٢	٠,٠١٩	٠,٢٩٨	٠,٧٤٥
	داخل المجموعات	١,٤٠٤	٢٢	٠,٠٦٤		
	المجموع	١,٤٤٢	٢٤			
المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس	بين المجموعات	١,٢٧٩	٢	٠,٦٣٩	٢,٦٢٦	٠,٠٩٥
	داخل المجموعات	٥,٣٥٦	٢٢	٠,٢٤٣		
	المجموع	٦,٦٣٤	٢٤			

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (المعوقات الإدارية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى جهاز الوزارة وإدارات التعليم ، المعوقات الفنية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام على مستوى مكاتب التعليم والمدارس) باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.

التـــوصيـــات:

١- إتاحة المجال للقيادات الإدارية المؤهلة التي تدعم وتتبنى فلسفة وتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة، وإعادة تأهيل من هم على رأس العمل .

٢- تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات، ونظام الاتصالات فائق القدرة والسرعة.

٣- اتباع المنهج التدريجي المتأني في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاصطدام بالعاملين، والعمل على إشراكهم وإقناعهم بجدوى نظام إدارة الجودة الشاملة، ويستثمر في ذلك البرامج التدريبية والندوات والنشرات ووسائل الإعلام مع المستفيدين داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

٤- نشر ثقافة الجودة الشاملة على جميع المستويات التنظيمية ، وإشراك الجميع في تحقيقها وجني ثمارها المعنوية والمادية.

٥- العمل بأساليب العيب الصفري الذي تتبناها فلسفة الجودة، بما يضمن جودة المنتج، ويردم الفجوة بين واقع الأداء وتطلعات ورضا المستفيدين .

المقتـــرحـــات:

١- الإفادة مما توصل إليه الباحثان من نتائج في رسم استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام بما يلائم كل مستوى من المستويات التنظيمية.

٢- إجراء دراسة تعنى بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد متخصصة.

٣- إعادة إجراء دراسة مماثلة في التعليم العام لفحص ونقد تصنيف المعوقات حسب ما ذهب إليه الباحثين، وما تمخضت عنه هذه الدارسة من نتائج.

المراجع العربية:

الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.(٢٠٠٤م). الخطة التشغيلية لتعليم البنات المستمدة من خطة التنمية الوطنية الثامنة. السعودية.

البلاع، فوزية محمد.(٢٠٠٧م).استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. بحث مقدم إلى اللقاء (١٤) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض :جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الجضعي، خالد سعد.(٢٠٠٣م). نظرية ديمنج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية– نموذج مقترح . رسالة دكتوراه. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الحربي، محمد محمد.(٢٠٠٩م).استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الحسين، إبراهيم عبدالكريم.(٢٠٠٧م). من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة "معوقات التحول ". ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء(١٤) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الخطيب، محمد شحات.(٢٠٠٣م).الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

الدبي، ليلي محمد.(٢٠٠٧م).معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم. ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء(١٤) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.

الدندني، أحمد عبدالعزيز.(٢٠١٠م).تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بالسعودية. رسالة دكتوراه. الرياض: جامعة الملك سعود ، كلية التربية.

الربيعي، سعيد حمد.(٢٠٠٨م).التعليم العالي في عصر المعرفة. عَمَّان: دار الشروق.

السحيم, خالد سعيد.(٢٠٠٤م).واقع تطبيق إدارة الجودة آيزو(٩٠٠٠) في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، رسالة علمية غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود ,كلية التربية.

العارفة، عبد اللطيف و قرّان، أحمد.(٢٠٠٦م).معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام. بحث مقدم إلى اللقاء (١٤) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض :جامعة الملك سعود، كلية التربية.

عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٣م). البحث العلمي– مفهومه وأدواته وأساليبه. عَمَّان: دار الفكر.

عطية ، محمد علي.(٢٠٠٨م).الجودة الشاملة والمنهج. عَمَّان : دار المناهج للنشر .

الغامدي ، علي محمد.(٢٠٠٧م).تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002)، بحث علمي منشور . المدينة المنورة : جامعة طيبة .

محمد، أشرف السيد.(٢٠٠٥م).إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية – رؤية إسلامية. رسالة دكتوراه. مصر : جامعة المنصورة ، كلية أصول التربية.

المسعري، زاهر علي.(٢٠٠٣م).فن الإدارة المدرسية. الدمام : مكتبة المتنبي.

مصطفى، صلاح وعمر، فدوى.(٢٠٠٣م).الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.

اليحيوي، صبرية مسلم.(٢٠٠٠م).تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه. المدينة المنورة : جامعة طيبة، كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

Andrew Taylor.(1995).Total quality Management and the need for Organizational self – assessment: some empirical evidence. Journal of Total quality management vol.(6) . No. (1) . March I. PP 3 – 12.

Collen B . Liston .(2003). The Features od A _ Quality _ Education programe . paper presented at Quality in higher Education conference . Dubai Quality group . UAE . at website : http://www.dqg.org/qcentral/dqg-events.

Felipe Rodolfo.(1998). The Effect of Cultural Differences in the Adoption of TQM Practices in Mexico and the United States. Ph.D. Texas University.

Gene C . Couch .(1997). A Measurement of Total Quality Management in Selected North Carolina Community Colleges. Ed.D. University of East Tennessee state.

Linda M . Thor.(1994). Introducing the human side of total Quality Management into Educational Institutions . Community College Journal of Research and practice .vol.(18) .No(4) . at Eric – No : 486868.

Robin Eanes .(2000). Content Area literacy : Teaching for Today and Tomorrow .Center for teaching Excellence. at website :http://www.stedwards.edu/cte/tqm.htm.

Steve Kelner .(1998). Managing the climate of a TQM Organization .Center for Quality of Management Journal .vol. (7) . No (1).

Abstract

The study aimed to identify the "obstacles to the overall quality of public education in the Saudi application", may be a community study of a random sample of the supervisors involved in the educational supervision cycle Saudi universities for the academic year 35-1436h were numbered (41) educational supervisors, where they applied a questionnaire composed of (26) phrases are divided into two axes: the first was for administrative obstacles , and the second was for technical obstacles. It has been verified of the questionnaire authenticity and stability over an appropriate educational statistices. However, Through the results, set of recommendations have been reached.