



الباحثة/ أسماء الحربي

درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات...

Humanities and Educational
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات
التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين^(*)

الباحثة/ أسماء لافي العوفي الحربي
باحثة في القيادة التربوية
معلمة في إدارة التعليم بحفر الباطن
وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

تاريخ قبوله للنشر 5/3/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 6/2/2024

(*) موقع المجلة:

العدد (38)، إبريل 2024م

462

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين

الباحثة/ أسماء لافي العوفي الحربي

باحثة في القيادة التربوية

معلمة في إدارة التعليم بحفر الباطن

وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمنطقة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (120) مشرفاً تربوياً، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (30) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، التعليم والتدريب، مشاركة العاملين. وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.93)، حيث جاء مجال التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.89)، وجاء مجال التعليم والتدريب المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93)، كما جاء مجال مشاركة العاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، كما توجد فروق ذات دالة إحصائية تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دالة إحصائية تبعاً لمتغيري: الجنس والتخصصات العلمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التربوية، التعليم، حفر الباطن، المشرفون التربويون.



The degree of application of total quality management requirements in educational institutions in Hafar Al-Batin from the perspective of educational supervisors

Asma Lafi Al-Aufi Al-Harbi

Researcher in educational leadership

Teacher in the Education Department in Hafar Al-Batin

Ministry of Education of the Kingdom of Saudi Arabi

Abstract

The study aimed to reveal the extent of the availability of Total Quality Management requirements in educational institutions in the Hafar Al-Batin area from the perspective of educational supervisors. The researcher used a descriptive correlational survey methodology, and the primary study sample consisted of (120) educational supervisors. The study instrument was a questionnaire consisting of (30) statements distributed over three areas: strategic planning, education and training, and employee participation. Data were statistically processed, and the study results showed that the degree of availability of Total Quality Management requirements in educational institutions in Hafar Al-Batin Governorate from the perspective of educational supervisors was moderate, with an arithmetic mean of (2.93). The strategic planning area ranked first with an arithmetic mean of (2.89), the continuous education and training area came second with an arithmetic mean of (2.93), and the employee participation area came last with an arithmetic mean of (2.98). There were statistically significant differences according to two variables: academic qualification and years of experience, while there were no significant differences according to gender or scientific specializations.

Keywords: comprehensive quality management, educational administration, education, Hafar Al-Batin, educational supervisors.

المقدمة:

يشهد عصرنا الحالي تطورات متسارعة في شتى المجالات؛ نظرًا لتنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة، لذا تسعى مؤسسات التعليم إلى تطوير جميع عناصر المنظومة التعليمية حتى تستجيب لمقتضى تلك التغيرات؛ من أجل تحقيق الجودة والتميز لهذه المؤسسات.

وتعدُّ إدارة الجودة الشاملة وما تحمله من فلسفة ومبادئ، أحد أهم الاتجاهات الإدارية التي تسهم في تفعيل الأداء الإداري (الزهراني، 2019، 172)، بل يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة (الكرشمي، 2022، 711).

ويؤكد مسلم (2018) على أن هناك سببين رئيسين ساعدا في انتشار الجودة الشاملة الحديثة، أولهما: انتشار الثورة الصناعية التي شهدتها بلدان أوروبا الغربية خلال القرن الثامن عشر، والتي كان لها الأثر البالغ في مختلف نواحي الحياة، وثانيهما: إسهامات علماء الإدارة في مختلف أنحاء العالم.

ويرى ربيعي والطائي وأحمد (2013، 4) أن عملية وضع المتطلبات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية هو أحد الروافد العلمية وخطوة في تحقيق الانطلاق للطاقت الفنية والعلمية والثقافية والمهنية للعاملين فيها؛ للارتقاء إلى مستوى الأداء النوعي للمؤسسات التربوية العالمية من خلال تحديد العمل الإداري وتطويره لمسايرة التغير الدائم.

وبناءً على ما سبق: فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الكشف عن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير من قبل الباحثين والقيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية بكل أقطارها ومنها محافظة حفر الباطن، وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تبني هذا المفهوم، إلا أن النجاحات التي حققتها المؤسسات التعليمية بالمملكة عند تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة اعتماده، ولذا اهتمت العديد من الدراسات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة توافرها في المؤسسات التعليمية، مثل دراستي الزهراني (2019)، ومسلم (2018) التي أظهرتا وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير الجودة في مجالات: الموارد البشرية، وشؤون المعلمين، والتخطيط، كما أنها أظهرت اختلافًا في المعايير التي تتبناها المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومع ذلك فقد سعت وزارة التعليم إلى تحقيق الريادة في تطبيق نظم الجودة الشاملة ومعاييرها في جميع إدارات التعليم والمدارس التابعة لها في المملكة بوضع دليل للجودة، ووضع الخطط للتدريب المستمر، وجمع البيانات بصورة منتظمة لإجراء الدراسات وتحديد كفاءة الخطط المطروحة (إدارة التعليم، 2021).



- ونتيجة لاستقراء الباحثة للدراسات السابقة فقد لاحظت تفاوتاً في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر هذا التفاوت إحساساً أولياً بالمشكلة والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي: ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:
- 1- ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التخطيط الاستراتيجي؟
 - 2- ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التعليم والتدريب المستمر؟
 - 3- ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ مشاركة العاملين؟
 - 4- هل هناك فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التخطيط الاستراتيجي.
 - التعرف على درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التعليم والتدريب المستمر.
 - التعرف على درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ مشاركة العاملين.
 - معرفة ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال موضوعها؛ حيث تبين أهمية إدارة الجودة الشاملة، ودرجة تطبيق متطلباتها في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن، التي يعد تطبيقها مدخلاً أساسياً لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات.



- تأتي الدراسة الحالية لإثراء الجوانب العلمية والبحثية في أهمية الإشراف التربوي؛ حيث تأتي هذه الدراسة لاستطلاع آراء المشرفين.
 - تزود الدراسة الحالية الباحثين والراغبين في التعرف على الجوانب القيادية في إطار نظري يوضح أهمية المؤسسات التربوية في المجتمع؛ كونها تعكس فلسفته، وتحافظ على مبادئه وقيمه.
- ثانيًا: الأهمية التطبيقية:**
- مساعدة القائمين على البرامج التدريبية للقيادات المدرسية في تحسين البرامج وتلافي الثغرات في التأهيل العلمي للقادة.
 - من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع تطبيق المؤسسات التعليمية بحفر الباطن لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة:

- تمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على ثلاثة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة هي: التخطيط الاستراتيجي، التعليم والتدريب المستمر، مشاركة العاملين.
 - الحدود المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على جميع المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

إدارة الجودة الشاملة:

يعرف أبو النصر (2008) إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: بأنها: "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين؛ بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبى احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورضاهم؛ وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل" (ص.28).

كما عرفها (إسماعيل، 2014) بأنها: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب" (ص.48).

وتعرف الباحثة، إدارة الجودة الشاملة -إجرائياً- بأنها: "هي نط إداري، يشتمل على مبدأ التخطيط الاستراتيجي والتعليم والتدريب المستمر ومشاركة العاملين، وتقاس بالدرجة الكلية على الأداة المعدة لهذا الغرض".

الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يعدُّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أحد مفاهيم الإدارة الحديثة، رغم أن جذوره ترجع إلى الحرب العالمية الثانية، وقد كانت المنافسة الهائلة بين الصناعتين اليابانية والأمريكية محفزاً قوياً على إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز رواد هذه المدرسة: ولیم إدوارد ديمنج، وجوزيف جوبلونسكي، وكارو أشكاوا، وجوزيف جوران، وفيليب كروسبي (أبو النصر، 2008، 24).

وبعد التأكد من آثار الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية وتحقيقها لنجاحات مذهلة، بدأ الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. والذي شاع بداية في المؤسسات الجامعية؛ ويرجع السبب في ذلك إلى أن المتخرجين يتوجهون إلى سوق العمل في المؤسسات الرسمية والاجتماعية، وبذلك تقترب في وظيفتها من مفهوم المؤسسات الإنتاجية ذات المنتج السلعي (عطية، 2015).

وفي ظل ما تواجهه النظم التعليمية من تحديات كثيرة في كافة الجوانب، ولتحسين جودة مخرجاتها؛ تبرز الحاجة إلى استخدام أفضل الوسائل والطرق من أجل تحقيق التنمية المستمرة، والقيام بتقديم تعليم ذو جودة عالية (الزهراني، 2019، 176).

ولإدارة الجودة الشاملة تعريفات متعددة، لكنها تصب في جوهر واحد. ومن هذه التعريفات: ويورد إسماعيل تعريفاً للجودة الشاملة في التربية بأنها: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (ص. 48).

ويعرفها أبو النصر بأنها: "فلسفة إدارة ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير تبحث في إرضاء العميل، بل وإسعاده أيضاً عند إشباع احتياجاته من سلع أو خدمات، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات بالمنظمة، وتدعيم علاقة طيبة بين العملاء والعاملين والولاء المتبادل بينهما" (ص. 27).

من خلال استقراء التعريفات السابقة، يتبين أن جميع هذه التعريفات تدور حول أساس واحد، وهو تطوير أداء المنظمات والعاملين فيها، وتحسين مخرجاتها.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى عطية (2015، 112) أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تتضمن عدداً من الأهداف منها: اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، والحرص على استمرار التطوير في عمل المؤسسة التربوية، وكذلك الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة التربوية لتشمل كل الأعمال المتعلقة بالخدمة التعليمية.

ويذكر أبو النصر أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق الجودة في أربعة مكونات رئيسية، هي: الموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والبيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية للمنظمة (ص.30). في ضوء ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي منهج عمل استراتيجي، يتضمن كل عناصر العملية التعليمية من مدخلات ومخرجات وموارد، كما يتصف بالديمومة والاستمرار.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهمية الجودة الشاملة فيما يلي:

دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادها والوفاء بها، تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية، مثل: مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات، وغيرها، أداء الأعمال بشكل صحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي، وعمل الفريق، وتقوية انتمائهم للمؤسسة، تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة (أبو مسامح، 2015، 19).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس التي لا بد من التركيز عليها بغية نقل المنظمة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة وهذه المبادئ تتكون من اثني عشر مبدأً، وهي على النحو الآتي: (الزهراني، 2019، 179؛ محمد، 2015، 15؛ أبو مسامح، 2015، 20؛ أبو النصر، 2008، 33): التخطيط الاستراتيجي، رضا الزبون، مشاركة المجهزين، دعم الإدارة العليا، منع الأخطاء، فرق العمل، التدريب والتعليم، التحسين المستمر، الجودة قابلة للقياس، مشاركة العاملين، التركيز على العمليات، المقارنة المرجعية. وقد وقع اختيار الباحثة على ثلاثة مبادئ؛ لتطبيقها في الجانب الميداني للبحث، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ الثلاثة:

أ- **التخطيط الإستراتيجي:** يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز والتفوق على الآخرين من خلال وضع رسالة واضحة، وتحتاج عملية إدارة الجودة الشاملة إلى القيام بترجمتها إلى خطوات استراتيجية، ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الوسائل التي سيتم إنجازها من خلال التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى؛ للتعرف على احتياجات العملاء في ظل الإمكانيات المتاحة، وتتضمن عملية تخطيط الجودة خمس خطوات هامة، وهي: تحليل البيئة الخارجية، تحليل البيئة الداخلية، صياغة رؤية تنظيمية، صياغة أهداف الجودة، والتعرف على أنشطة التحسين (أبو مسامح، 2015، 20). ويتوقف نجاح عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة على عدة عوامل متداخلة أهمها: دقة بيانات ومعلومات الإدارة التعليمية، كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة (يوسف والسعيد، 2009، 331-332).



ب- **التعليم والتدريب المستمر:** إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمدرسة بشكل صحيح يستلزم تدريب المنسولين وتعليمهم لهذا البرنامج على أساليب المفهوم الجديد وأدواته، فلا بد للبرنامج التدريبي التركيز على أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها وطرق حل المشكلات، واتخاذ القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء داخل المدرسة، فالهدف من التدريب هو نشر الوعي ومعرفة أساليب التطوير (الزهراني، 2019).

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييراً في طريقة الأفراد العاملين وأسلوبهم في ترجمة العمل الذي يتطلب من المنظمات القائمة على الجودة أن تسعى للاستمرار في تحسين العمل (A.Msallam & others, 2020, 76).

ج- **مشاركة العاملين:** يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين، حيث تعد من أهم مرتكزات نجاح هذا النموذج، ويرى محمد (2015) أن مشاركة جميع العاملين في إدارة الجودة الشاملة يساعد في: زيادة إمكانية تصميم خطط أفضل. وكذلك تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة جميع العاملين القريبين جداً من مشاكل العمل، واتخاذ الأفعال التصحيحية التي تضمن المعالجة الجذرية لتلك المشكلات.

مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

أ- **المعلم:** يعد المعلم أساس في العملية التعليمية، وتطبيق الجودة الشاملة في حقه تضمن له جميع حقوقه الوظيفية، وتعمل على تطوير أدائه بشكل مستمر.

ب- **المتعلم:** إن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام يعد محفزاً كبيراً لمشاركته وتميزه في التعليم، وتدفعه لتقديم المزيد من الإبداع.

ج- **الهيئة الإدارية:** وتشمل كل من الإدارتين التربوية والمدرسية، والقيادات التنفيذية، التي تعد جميعها مدخلاً رئيساً تستند إليه حركة تطوير التعليم.

د- **المنهج المدرسي ونواتج التعلم:** من تطبيقات الجودة الشاملة فيما يتعلق بالمنهج الاهتمام بالمراجعة المستمرة لتطوير المنهج كل خمس سنوات.

هـ- **الخدمات المساندة:** ويتطلب هذا المجال توفير المباني المدرسية الملائمة لعملية التعليم، وتوفير الصفوف والمعامل والورش المناسبة لذلك، وتزويدها بأحدث الأجهزة والمعدات من وسائل التعليم المختلفة والحديثة (العمرى وعطية، 2018، 14).

الدراسات السابقة:

دراسة أبو عبده (2011) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وضم مجتمع الدراسة مديري



ومديرات مدارس محافظة نابلس والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (132) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة مكونة من (104) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، السلطة المشرفة)، ووجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة أقل من خمس سنوات.

دراسة أبو مسامح (2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (111) نائب مدير ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث استبانتين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الوزن النسبي لمحور إدارة الجودة الشاملة يساوي (72.65%) حيث توافرت المجالات على الترتيب التالي: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، وتدريب العاملين، رضا المستفيد، وتحفيز العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير للمجالين (التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز العاملين)، أما بقية المجالات فلا توجد أي فروق.

دراسة محمد (2015) بعنوان: "أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية". استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينتها من (50) فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين معايير الجودة الشاملة والمتمثلة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة والبرامج الأكاديمية وطرائق التدريس وبين إدارة الجودة الشاملة، كما وجد تأثير لأبعاد معايير الجودة على إدارة الجودة الشاملة معنوياً؛ حيث جاء بُعد أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الأولى، ثم بُعد تأثير البرامج الأكاديمية وطرائق التدريس، ثم بُعد الطلبة.

دراسة Lourdes B. Avila (2018) بعنوان: "ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمديري المدارس فيما يتعلق بالأداء المدرسي بين مؤسسات تعليم المعلمين في مقاطعة كويزون". وقد هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الجودة الإجمالية لمديري المدارس من حيث المناهج الدراسية والتعليم والموارد البشرية والمرافق المادية وتخصيص الميزانية والبحث في مؤسسات تعليمية مختارة للمعلمين في مقاطعة. وقد تكونت العينة (132) معلماً و(37) مديراً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون إدارة الجودة الشاملة بشكل معتدل وفقاً لمجموعتي المحوثن، بينما ظهر ضعف المسؤولين عند تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة في



مجالات البحث وتخصيص الميزانية، كما تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس بشكل سلمي على معدل التسرب من التعليم، ولكن ليس لها علاقة مباشرة بمعدلات كل من الالتحاق والاستبقاء والتخرج. دراسة العمري وعطية (2018) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص". وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (230) معلماً، وكان من نتائج الدراسة: أن المدارس الثانوية بمحافظة النماص تطبق معايير الجودة الشاملة بجميع مجالاتها: (القيادة والتخطيط، أداء المعلم، الموارد المالية، المجتمع المحلي، أداء مكاتب التعليم) بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف متغيري (المؤهل العلمي، موقع المدرسة)، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف متغير (سنوات الخبرة).

دراسة عيسان والشيدي (2018) بعنوان: "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان". وقد تكونت عينة الدراسة من (129) مشرفاً تربوياً و(137) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية وشؤون المتعلمين والتخطيط؛ ودرجة تطبيق متوسطة لمجالات الدراسة الأخرى. كما بينت وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة لصالح الإناث في جميع المجالات، ووجود فروق دالة إحصائية لصالح المعلم الأول في جميع المجالات، ما عدا مجال المنهج الدراسي.

دراسة مسلم (2018) بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين". حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (63) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (298) معلماً ومعلمة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة الزهراني (2019) بعنوان: "درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدي قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين". حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (341) معلماً، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأن درجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة للتميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تحقق كبيرة.



دراسة الربابعة وحمادات (2020) بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". وتكونت عينة البحث من (150) عضو هيئة تدريس. واستخدمت الاستبانة أداة للبحث. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن كانت عالية، وكذلك كانت درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في المجالات السبعة مرتبة تنازلياً: المعلومات والتحليل، الانتفاع بالموارد البشرية، الجودة في الإنتاج، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، نتائج الجودة، رضا المستهلكين.

دراسة Msallam وآخرون (2020) بعنوان: "واقع تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في كليات الجامعة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة من خلال أبعادها، وكشف الفروق في استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للبحث، وبلغ مجتمع الدراسة (596) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة بشكل عام كان مناسباً من حيث أبعادها، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى إلى الجنس لصالح الذكور. وتعزى الفروق إلى الكلية لصالح الكلية الجامعية للعلوم المهنية، وبينت وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين تعزى إلى كل من: (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتتفق في ذلك مع كل من دراسة الزهراني (2019) ودراسة مسلم (2018) ودراسة (A. Msallam & others (2020)، بينما تختلف مع كل من دراسة أبو عبده (2011) ومحمد (2015) وأبو مسامح (2015) وعيسان والشبيدي (2018) والعمري وعطية (2018) ودراسة الربابعة وحمادات (2020)، حيث هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بوجه عام.

- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي (التحليلي)، كدراسة أبو عبده (2011) ومحمد (2015) وأبو مسامح (2015) ..إلخ، واختلفت مع كل من دراسة (Lourdes B. Avila (2017) ودراسة مسلم (2017) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي.



- من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداةً لجمع المعلومات.

- من حيث مجتمع البحث وعينته: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عيسان والشيدي (2018) في عينتها التي تكونت من المشرفين التربويين، واختلفت مع بقية الدراسات السابقة من حيث عيناتها ومجتمع الدراسة فيها.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي؛ لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددهم (220) مشرفاً.

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة باعتماد العينة العشوائية البسيطة؛ وتم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة بالرجوع إلى الجدول الذي وضعه كريجسي ومورجان بناءً على معادلة رابطة علم النفس الأمريكية لتحديد حجم العينة (عبد الرحمن، 2013)، وبالتالي تكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً تربوياً.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداةً لجمع المعلومات؛ وذلك لمناسبتها للمنهج الوصفي المسحي التحليلي الذي تتبعه الدراسة، وتم تدريج الاستجابات على العبارات باستخدام مقياس التدريج (ليكرت) الخماسي لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين؛ هما:

- **الصدق الظاهري:** وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) محكماً من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والقيادة التربوية، وبعض من قائدات المدارس وبعض المشرفات التربويات، وتم تعديل الصورة الأولية للاستبانة بناءً على آراء المحكمين، وتم اعتمادها في الصورة النهائية للاستبانة؛ وبذلك تم التحقق من صدق الأداء الظاهري لأداة الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية يبلغ عددها (35) مشرفاً تربوياً، ثم استخراج معامل الارتباط لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، واستخدام معامل الاتساق الداخلي لكرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويوضحها الجدول (1) الآتي:

جدول(1) معاملات ألفا كرونباخ للثبات لتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة

معامل الثبات	عدد العبارات	المبادئ
0.88	10	التخطيط الاستراتيجي
0.87	10	التعليم والتدريب المستمر
0.87	10	مشاركة العاملين
0.85	30	المجموع الكلي

وقد بلغت معاملات ألفا كرونباخ للثبات لتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة للأداة ككل (0.85) وهي قيمة مناسبة للثبات؛ مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويضم (10) فقرات، والمجال الثاني: التعليم والتدريب المستمر ويضم (10) فقرات، والمجال الثالث: مشاركة العاملين، ويضم (10) فقرات.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية بحفر الباطن مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية كما في الجدول (2) الآتي:

جدول(2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية بحفر الباطن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	التخطيط الاستراتيجي	2.89	0.759	متوسطة
2	التعليم والتدريب المستمر	2.93	1.036	متوسطة
3	مشاركة العاملين	2.98	0.706	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.93	0.833	متوسطة



يظهر من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء المتوسط الحسابي للمجالات ككل بقيمة (2.93) وانحراف معياري (0.833)؛ مما يعني أنه يتم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (2.89 و 2.98)، وتمثل القيمة (2.98) المتوسط الأعلى وهي للمجال الثالث: مشاركة العاملين وانحراف معياري بلغ (0.706)، أما المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.759)، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى وجود انسجام في آراء عينة البحث. وبهذا يعدُّ واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة متوسطاً؛ لكون المؤسسات التعليمية في محافظة حفر الباطن في طور النمو في اعتماد المجالات الحديثة في الإدارة التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من: مسلم (2018)، ومسامح (2015)، و (2017) lourdes B. Avila التي توصلت إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية التي طبقت عليها الدراسات جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً: الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التخطيط الاستراتيجي؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التخطيط الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	يدرك قائد المؤسسة التعليمية طبيعة بيئة المؤسسة، ويوجه إجراءات التخطيط بناء على ذلك.	3.32	1.251	متوسطة
2	تحدد إدارة المؤسسة التعليمية البيانات المطلوبة لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	3.01	1.247	متوسطة
3	تحرص إدارة المؤسسة التعليمية على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للعاملين.	2.97	1.107	متوسطة
4	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على وجود خطط بديلة.	2.94	1.256	متوسطة
5	يوجد تخطيط للتأهيل والتطوير المهني المستمر لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.	2.93	1.101	متوسطة
6	تعمل إدارة المؤسسة التعليمية على انسجام الاستراتيجية مع رسالتها.	2.83	1.183	متوسطة
7	توفر إدارة المؤسسة التعليمية السياسات المعتمدة على ضبط عملية صناعة القرارات.	2.79	1.079	متوسطة
8	تعد إدارة المؤسسة التعليمية العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة.	2.77	1.151	متوسطة
9	تعد إدارة المؤسسة التعليمية العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة.	2.70	1.075	متوسطة
10	تعتمد إدارة المؤسسة التعليمية معايير لتقوم الخطط.	2.67	1.022	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.89	0.759	متوسطة



يتبين من خلال الجدول (3) أن مجال التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.89) وانحراف معياري (0.759)، وجاءت جميع الفقرات العشر بدرجة متوسطة، في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.251)، بينما جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (1.022)؛ وذلك لأن مجال القيادة والتخطيط من المراحل التي تحتاج لجهود كبير لتطبيق معايير الجودة الشاملة، لذلك يجب على المؤسسات التعليمية بحفر الباطن التركيز على هذا المبدأ لما له من أهمية بالغة.

وتظهر العبارة رقم (10) التي جاءت في المرتبة الأخيرة -بناءً على استجابات أفراد العينة- قصوراً لدى بعض القيادات التعليمية في عملية تقييم الخطط؛ وذلك لقلّة إلمام القيادة المدرسية بالأساليب الحديثة للتقويم، وهنا تظهر ضرورة التنمية المهنية للقيادات المدرسية من خلال الدورات التدريبية لتطوير الأداء الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري وعطية (2018) ودراسة الربابعة وحامدات (2020) التي توصلت كل منهما إلى أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة أبو مسامح (2015) دراسة عيسان والشبيدي (2018)؛ التي توصلت كل منهما إلى أن تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التعليم والتدريب المستمر؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ التعليم والتدريب المستمر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحدد إدارة المؤسسة التعليمية البيانات المطلوبة لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	3.37	0.913	متوسطة
2	تعد إدارة المؤسسة التعليمية إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة للتطوير.	3.31	1.054	متوسطة
3	تمثل إدارة المؤسسة التعليمية مثلاً يحتذى به في اعتماد التطوير.	3.00	0.918	متوسطة
4	تعقد دورات تدريبية مستمرة للعاملين في المؤسسة التعليمية للوقوف على التطور العلمي والاطلاع على أحدث الطرق التربوية.	2.99	1.021	متوسطة
5	تعد عملية التعليم المستمر أمراً ضرورياً لتطوير المؤسسة التعليمية.	2.97	1.236	متوسطة



رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
6	يعد التدريب المستمر أمراً أساسياً لكل من الإدارة والموظفين بالمؤسسة التعليمية.	2.81	0.941	متوسطة
7	تحرص إدارة المؤسسة التعليمية على أن تتساوى فرص التدريب للجميع.	2.80	0.976	متوسطة
8	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية على استمرارية التدريب للموظفين.	2.73	1.065	متوسطة
9	يتوافق التدريب مع أهداف وزارة التربية والتعليم.	2.69	1.102	متوسطة
10	يحتاج التطوير في المؤسسة التعليمية إلى الأخذ بآراء المستفيدين الداخليين والخارجيين.	2.60	1.141	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.93	1.036	متوسطة

يتبين من خلال الجدول (4) أن تطبيق مجال: "التعليم والتدريب المستمر" لدى المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.93). وقد جاءت جميع الفقرات العشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة متوسطة؛ في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.913) ودرجة ممارسة (متوسطة)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.141)، ودرجة ممارسة (متوسطة)، وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة تطبيق التدريب المستمر دون المأمول، وقد يكون ذلك بسبب الإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا، كذلك حاجة المؤسسات التعليمية لوضع ميزانيات خاصة لمراكز التدريب التابعة للإدارة التعليمية. وتظهر العبارة رقم (10) التي جاءت في المرتبة الأخيرة -بناءً على استجابات أفراد العينة- قصوراً في الأخذ بآراء المستفيدين الداخليين والخارجيين؛ ويعزى ذلك إلى ضعف التواصل بين القيادة في المؤسسات التعليمية وما بين الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع؛ مما خلق فجوة تحول دون الوصول بالعملية التعليمية للمستوى المنشود. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو مسامح (2015) ودراسة الزهراني (2019) التي توصلت كل منهما إلى أن تطبيق مبدأ التعليم والتدريب المستمر جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف مع نتائج دراسة الربابعة وحمادات (2020) التي توصلت إلى أن تطبيق مبدأ التعليم والتدريب المستمر جاء بدرجة كبيرة.

رابعاً: الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على: ما درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ مشاركة العاملين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (5) الآتي:



جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين التربويين لمبدأ مشاركة العاملين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تتحم إدارة المؤسسة التعليمية بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجديدة وتبنيها.	3.20	1.186	متوسطة
2	إشعار العاملين بأهمية العمل بأنهم جزء لا يتجزأ من صرح المؤسسة التعليمية.	3.08	1.187	متوسطة
3	يشارك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات.	3.01	1.139	متوسطة
4	إشعار العاملين بأهمية العمل الذي يؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.	3.00	1.125	متوسطة
5	حرية العاملين في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل المنوط به.	3.00	1.140	متوسطة
6	يشارك جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة إجراءات العمل.	2.95	1.140	متوسطة
7	الاعتماد في تحسين الأداء بشكل مستمر بناء على دافعية ومهارات العاملين في المؤسسة التعليمية.	2.94	1.084	متوسطة
8	تكافئ إدارة المؤسسة التعليمية العاملين على المبادرات والأفكار التطويرية للعمل.	2.94	1.096	متوسطة
9	الاهتمام بتطوير أداء العاملين داخل المؤسسة التعليمية بالاعتماد على المحاضرات والتدريب داخل العمل.	2.87	1.103	متوسطة
10	تتحم إدارة المؤسسة التعليمية بتحفيز العاملين لتحمل المسؤولية.	2.81	1.192	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.98	0.706	متوسطة

يتبين من خلال الجدول (5) أن تطبيق مجال: "مشاركة العاملين" لدى المؤسسات التعليمية بحفر الباطن من وجهة نظر المشرفين" جاء بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.98). وقد جاءت جميع الفقرات العشر جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة متوسطة. في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (1.186) ودرجة ممارسة (متوسطة)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (1.192)، ودرجة ممارسة (متوسطة).

وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المؤسسات التعليمية وكونها تركز على العملية التعليمية، وهي مقتصرة على المعلمين، ولا مجال لتدخل الإدارة فيها، ولقلة موظفي الكادر الإداري فإن المدير لا يحرص على عملية إشراكهم. وتظهر العبارة رقم (10) التي جاءت في المرتبة الأخيرة - بناءً على استجابات أفراد العينة - قصوراً في إسناد المسؤولية للعاملين غير الإداريين بالمؤسسة التعليمية؛ وذلك لاعتماد قيادة المؤسسة التعليمية على قصر المهام الوظيفية للعاملين كل في تخصصه؛ ومع هذا لا بد ألا يتنافى ذلك مع أهمية تطبيق

القيادة في شكلها الحديث، والتأكيد على العمل الجماعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسان والشيدي (2018)، ودراسة الزهراني (2019) التي توصلت كل منهما إلى أن تطبيق مبدأ مشاركة العاملين جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف مع نتائج دراسة الربابعة وحمادات (2020) التي توصلت إلى أن تطبيق مبدأ مشاركة العاملين جاء بدرجة كبيرة.

خامساً: الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين في درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

1- بالنسبة إلى متغير الجنس:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن، والراجعة إلى اختلاف الجنس (ذكور، إناث)، فكانت النتائج كما هي في الجدول (6) على النحو الآتي:

جدول (6) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن باختلاف الجنس

متطلبات إدارة الجودة الشاملة	مستوى المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	ذكور	2.91	0.62	0.28	0.78
	إناث	2.89	0.53		
التعليم والتدريب المستمر	ذكور	2.92	0.47	1.87	0.06
	إناث	2.81	0.50		
مشاركة العاملين	ذكور	2.90	0.75	1.45	0.19
	إناث	2.77	0.70		
الدرجة الكلية	ذكور	2.91	0.61	1.2	0.34
	إناث	2.82	0.54		

يتبين من الجدول (6) أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن ترجع إلى اختلاف الجنس؛ وذلك لاهتمام وزارة التعليم والمؤسسات التعليمية بحفر الباطن بكوادرها والعاملين فيها من مختلف الجنسين على حد سواء من خلال الدورات التدريبية التربوية والقيادية؛ مما ساعد في تبني

متطلبات إدارة الجودة الشاملة لجميع أفراد العينة من مشرفين ومشرفات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو مسامح (2015) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس. وتختلف مع دراسة عيسان والشيدي (2018) ودراسة (2020) Msallam التي أظهرت نتائج كل منهما وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

2- بالنسبة إلى متغير التخصصات العلمية:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن، والراجعة إلى اختلاف التخصصات العلمية (نظرية، علمية)، فكانت النتائج كما هي في الجدول (7) على النحو الآتي:

جدول (7) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن باختلاف التخصصات العلمية

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	نظرية	2.93	0.76	0.480	0.632 غير دالة
	علمية	2.68	0.57		
التعليم والتدريب المستمر	نظرية	2.75	0.89	0.967	0.334 غير دالة
	علمية	2.23	0.91		
مشاركة العاملين	نظرية	2.75	0.94	0.644	0.520 غير دالة
	علمية	2.39	0.20		
الدرجة الكلية	نظرية	2.81	0.95	0.697	0.495 غير دالة
	علمية	2.43	0.89		

يتبين من الجدول (7) أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن ترجع إلى اختلاف التخصصات العلمية. وذلك لأن اختلاف التخصص لا يؤثر في تقدير المشرفين التربويين لتطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مسلم (2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تطبيق مدارس العقبة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

3- بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار "Mann-Whitney U" في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن، والراجعة إلى اختلاف المؤهل العلمي: (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا)؛ نظرًا لصغر عدد



أفراد مجموعة المؤهل العلمي بكالوريوس فما دون وعددهم (15) فرداً مقارنة بعدد أفراد مجموعة المؤهل العلمي دراسات عليا وعددهم (125) فرداً، فكانت النتائج كما هي في الجدول (8) على النحو الآتي: جدول (8) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن باختلاف المؤهل العلمي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المؤهل العلمي	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة "U"	قيمة "Z"	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	دراسات عليا	252.859	119349.50	3134.5	3.536	0.01
	بكالوريوس فما دون	148.283	3410.50			
التعليم والتدريب المستمر	دراسات عليا	252.707	119277.50	3206.5	3.415	0.01
	بكالوريوس فما دون	151.413	3482.50			
مشاركة العاملين	دراسات عليا	253.064	119446.00	3038.0	3.674	0.01
	بكالوريوس فما دون	144.087	3314.00			
الدرجة الكلية	دراسات عليا	252.876	119357.66	3126.3	3.541	0.01
	بكالوريوس فما دون	147.27	3402.33			

يظهر من الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن ترجع إلى اختلاف المؤهل العلمي، وبالرجوع إلى متوسطات الرتب يتأكد أن الفروق لصالح مجموعة المؤهل العلمي (الدراسات العليا).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على الدراسات العليا أكثر دراية معايير الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري وعطية (2018) ودراسة عيسان والشيدي (2018) التي توصلت نتائج كل منهما إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتختلف مع دراسة أبو مسامح (2015) ودراسة (2020) Msallam التي أظهرت نتائج كل منهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تطبيق ضمان الجودة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

4- بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن، والراجعة إلى اختلاف عدد سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، فكانت النتائج الموضحة في الجدول (9) الآتي:



جدول (9) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن باختلاف عدد سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المريعات	درجات الحرية	مجموع المريعات	مصدر التباين	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
0.01	4.770	151.598	2	303.196	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		31.783	492	15637.208	داخل المجموعات	
			494	15940.404	الكلية	
0.05	3.264	112.621	2	225.242	بين المجموعات	التعليم والتدريب المستمر
		34.500	492	16974.193	داخل المجموعات	
			494	17199.434	الكلية	
0.01	5.210	196.656	2	393.313	بين المجموعات	مشاركة العاملين
		37.743	492	18569.487	داخل المجموعات	
			494	18962.800	الكلية	
0.05	3.523	123.903	2	307.250	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		35.175	492	17060.296	داخل المجموعات	
			494	17367.546	الكلية	

جدول (10) المقارنات البعدية بين المجموعات المختلفة في عدد سنوات الخدمة

قيمة ف	سنوات الخدمة	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
1.005	5 فأقل (م=28.118)	التخطيط الاستراتيجي
*1.244	5-10 (م=29.123)	
*2.249	أكثر من 10 (م=30.366)	
0.751	5 فأقل (م=28.118)	التعليم والتدريب المستمر
*1.128	5-10 (م=28.869)	
*1.879	أكثر من 10 (م=29.997)	
0.757	5 فأقل (م=27.882)	مشاركة العاملين
*1.597	5-10 (م=28.639)	
*2.354	أكثر من 10 (م=30.236)	
0.837	5 فأقل (م=84.118)	الدرجة الكلية
*3.969	5-10 (م=86.631)	
*6.482	أكثر من 10 (م=30.199)	

*الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ثقة 0.05، ** الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ثقة 0.01



يتضح من الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخدمة بالنسبة للدرجة الكلية، ومبدأ (التعليم والتدريب المستمرة)، بينما كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في حالة مبدأي (التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين).

ويتبين من الجدول (10) أن: أعلى المجموعات (أكثر من 10 سنوات)؛ حيث تفوقت استجاباتهم بفروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على استجابات (5 سنوات فأقل)، و(أكثر من 5 سنوات وحتى 10 سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (5 سنوات فأقل)، و(أكثر من 5 سنوات وحتى 10 سنوات). ويعزى ذلك إلى أن معرفة المشرفين التربويين الجدد بأهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة تعد قليلة، مقارنة بالمشرفين أصحاب سنوات الخبرة الذين أصبحوا على دراية بأهمية الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة التربوية التي من ضمنها معايير الجودة الشاملة؛ نتيجة للدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التعليم على مدار سنوات عملهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عبده (2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. بينما تختلف مع دراسة أبو مسامح (2015) ودراسة العمري وعطية (2018) ودراسة Abu-Naser (2020) التي أظهرت نتائج كل منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تطبيق ضمان الجودة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة، أن المؤسسات التعليمية بحفر الباطن تطبق معايير الجودة الشاملة بجميع مجالات الاستبانة: (التخطيط الاستراتيجي، التعليم والتطوير المستمر، مشاركة العاملين) بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.01) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بحفر الباطن ترجع إلى اختلاف الجنس وكذلك لمتغير التخصصات العلمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.01) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن تعزى إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وأن الفروق لصالح مجموعة المؤهل العلمي (الدراسات العليا).



- توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخدمة بالنسبة للدرجة الكلية، ومبدأ (التعليم والتدريب المستمرة).
- توجد الفروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.01) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حفر الباطن ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخدمة بالنسبة لمبدأي (التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة العاملين).
- تفوقت استجابات سنوات الخبرة (أكثر من عشر سنوات) بفروق ذات دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) على استجابات (خمس سنوات فأقل)، و(أكثر من خمس سنوات وحتى عشر سنوات)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين (خمس سنوات فأقل)، و(أكثر من خمس سنوات وحتى عشر سنوات).

ثانيًا: التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:
- 1- ضرورة التوسع في عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الجودة لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية، والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع المستفيدين.
 - 2- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية بما يتناسب مع أهدافها.
 - 3- زيادة الفرص بشكل أكبر للمشاركة في صناعة القرارات من قبل العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ مما ينعكس إيجابياً على المؤسسة في جودة القرارات.
 - 4- العمل على إنشاء مراكز مصغرة للجودة داخل المؤسسات التعليمية بحفر الباطن لمتابعة تطبيق إدارة الجودة بالمؤسسة.

المراجع:

- إدارة التعليم، محافظة حفر الباطن. (2021). الموقع الرسمي لإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن. تم الاسترجاع بتاريخ 2022/2/5 من:
- [https://edu.moe.gov.sa/HafrAlbaten/Pages/default.aspx \(moe.gov.sa\)](https://edu.moe.gov.sa/HafrAlbaten/Pages/default.aspx (moe.gov.sa))
- إسماعيل، محمد صادق. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو عبده، فاطمة عيسى. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية، الخليل.



- أبو النصر، مدحت محمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية. مجموعة النيل العربية.
- أبو مسامح، أحمد عبد الكريم سليمان. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.
- الربابعة، عمر عبد الرحيم؛ حمادات، محمد حسن. (2020). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 31(1)، ص ص 40-63.
- ربيعي، محمود؛ الطائي، مازن؛ أحمد، مازن. (2013). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. دار الكتب العلمية.
- الزهراني، علي بن خميس البيضاني. (2019). درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدي قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(8)، ص ص 170-197.
- الشمري، محمد هبر. (2015). إدارة الجودة الشاملة ودورها في الارتقاء بالعمل. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، (167)، ص ص 117-136.
- طعيمة، رشدي أحمد. (2015). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة.
- عبد الرحمن، طارق. (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. معهد الإدارة العامة.
- عطية، محسن علي. (2015). الجودة الشاملة والمنهج. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العمرى، أيمن مغرم؛ عطية، محمد عبد الكريم. (2018). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(3)، ص ص 1-45.
- عيسان، صالحه عبد الله؛ الشيدي، فائزة أحمد. (2018). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 12(2)، ص ص 262-281.
- الكرشمي، حامد ضيف الله محمد. (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق في اليمن. مجلة الآداب، 1(24)، ص ص 699-748.



محمد، جلال عبدالله. (2015، 3-5 مارس). وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، ص ص10-60
مسلم، رامي محمد خليل. (2018). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط، غزة.

يوسف، جغلولي؛ السعيد، بن يمينة. (2009). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. دفاتر المخبر، 4(1)، ص ص328-348.

Lourdes B. Avila. (23–26 January 2018). *Total Quality Management (TQM) Practices of School Administrators in Relation to School Performance among Teacher Education Institutions in the Province of Quezon*. KnE social science 4th International Research Conference on Higher Education. pp 879–890.

Msallam, Abdalqader A.; Al hila, Amal A.; Al Shobaki, Mazen J.; Abu-Naser, Samy S. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*. Vol.4, Issue 8, August – 2020, Pages: 67-90.