

2022

## التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت. Challenges Facing the Implementation of the Control System (ISO9001) to Measure the Total Quality Management in the State of Kuwait' Schools

تيسير الخوالدة

الأردن, جامعة آل البيت, tayseer.khawalda@seciauni.org

أمل عبد الرزاق داود

الكويت, وزارة التربية والتعليم, amal.daowd@seciauni.org

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

داود, أمل عبد الرزاق (2022) "التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة and الخوالدة, تيسير  
الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت. Challenges Facing the Implementation of the Control System  
(ISO9001) to Measure the Total Quality Management in the State of Kuwait' Schools," *Association of Arab  
Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 17 : Iss. 3 , Article 5.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol17/iss3/5](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol17/iss3/5)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## البحث الخامس

## التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت.

أ. د. تيسير محمد الخوالده\*

أ. أمل عبد الرزاق محمود داود\*\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) على مستوى كل من الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٨٠) فرداً من مديري المدارس ومساعدتهم.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم جاء بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، والخبرة لصالح ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات.

الكلمات المفتاحية: التحديات، نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001)، المدارس، المديرون، دولة الكويت.

\* أستاذ في قسم أصول التربية- جامعة آل البيت - كلية التربية - الأردن.

\*\* باحثة- وزارة التربية - الكويت.

## **Challenges Facing the Implementation of the Control System (ISO9001) to Measure the Total Quality Management in the State of Kuwait' Schools**

**Dr.Taiseer Al-Khawaldeh  
Amal Abdulrazzaq Daoud**

### **Abstract**

The study aimed to identify the challenges facing the implementation of the control system (ISO9001) to measure the total quality management at the level of the school management and the school staff. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire after reviewing the theoretical literature and previous studies. The researcher selected a random sample, the number of members of the study sample was (80) members of the principals and their assistants.

The study found:

- A high level of challenges facing the application of the control system to measure the total quality management (ISO9001) in the schools of Kuwait from the viewpoint of the principals and their assistants.
- There were statistically significant differences at the significance level ( $0.05 = \alpha$ ) for the application of total quality system (ISO9001) due to gender in favor of females, qualification in favor to bachelor degree, and years of experience in favor to less than 10 years.

**Keywords:** Challenges, Control System for Total Quality (ISO 9001), Schools, Manager, State of Kuwait.

## 1. مقدمة الدراسة:

إن تطور الفكر الإداري التربوي من أجل النهوض بالمستوى التعليمي في المؤسسات التربوية كافة أمر واقعي ومتطلب وطني تزامن مع تسارع وتيرة الحياة العصرية بمدخلاتها التكنولوجية والرقمية؛ لذلك ظهر التنافس من أجل تطبيق أعلى مستويات النظم الإدارية الحديثة والفعالة محلياً وإقليمياً وعالمياً لزيادة الإنتاجية ولتحقيق جودة شاملة في التعليم بجميع مستوياته وتحسين تلك المخرجات التي تؤثر في سوق العمل الذي يؤثر بدوره في تطور الدولة ودرجة نهوضها في المجالات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية كافة.

لذلك لابد من الاستفادة من الفكر الإداري السائد في القرن الحادي والعشرين الذي يهدف إلى زيادة الإنتاج وتقليل التكلفة مع التحسين المستمر الذي يفرضه متطلبات المستفيد ويتفهم احتياجات المجتمع من خلال آليات التخطيط الإستراتيجي وفرق العمل النوعية بإشراك جميع العاملين في التخطيط والتنفيذ والعمل على التنمية المهنية للعاملين في الهيئتين التعليمية والإدارية، وذلك ما أطلق عليه إدارة نظام الجودة الشاملة التي يتم تطبيقها على مستويات عدة؛ تبدأ من نشر ثقافة الجودة ثم تدريب العاملين، وتنتهي بقياس المعايير لتدخل في المنافسة العالمية للتميز. ولضبط الجودة وتأكيد فاعلية عملياتها استخدمت عائلة الأيزو التي واجه تطبيقها في الموقف التربوي تحديات من أبرزها قبولها هذه المواصفة للتناسب مع الموقف التعليمي التربوي ومخرجاته.

ثم إن الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لها علاقة بالتحويلات العلمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسة والاجتماعية والثقافية التي دفعت إلى التنافس العالمي الشديد بين مؤسسات الإنتاج؛ اليابانية والأمريكية والأوروبية لتقدم أفضل الخدمات وتلقي العملاء أو المستفيدين أفضل المنتجات بالإضافة إلى اهتمام الحكومات والدول بتطوير أساليب تقديم الخدمات للمواطنين وضمان حصولهم على الخدمات المرجوة للوصول إلى ترشيد الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية، وذلك بتخفيض التكلفة والوقت المستغرق واهتمام المؤسسات التعليمية بتقديم أفضل الخدمات التربوية التي تستطيع مواكبة التقدم العلمي والتغلب على مشاكله (سليم، ٢٠٠٩، ٢٠).

ويرجع مصطلح إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها إلى العالم الأمريكي "ديمنج" (Deeming) (1980) الذي يسمى أبا الجودة، والذي اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية على سوق العمل الصناعي والتعليمي ويعد أمراً مطبقاً مقاساً من خلال

دراسات سابقة مثل دراسة (العاني، ٢٠١٠) فقد أشاد بعضها بفاعليته بينما أظهرت دراسات أخرى قصوراً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومنها تلك الانتقادات المتزايدة القائلة بفشلها في توفير ميزة تنافسية مستدامة، وكان عدم الرضا من المديرين التنفيذيين لشركات إدارة الجودة الشاملة في أمريكا الشمالية وأوروبا عالياً جداً، وأشار نحو ٦٧٪ من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة و ٧٥٪ من المديرين التنفيذيين في بريطانيا الذين شملهم الاستطلاع أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كان له آثار سلبية في قدرتها التنافسية (Economist, Mathews and Katel, 1992).

وبرز نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كل من مدينة نيوتاون بولاية كاناتيك الأمريكية (Newton School in Connecticut) عام 1990، إذ تم بناء النموذج بالاعتماد على المصطلحات النظرية والتطبيقية العملية لمجموعة من الباحثين والعملاء الذي عمل على تحقيق القدرة على التعلم الذاتي للطالب والمقدرة على استيعاب المعرفة وصنع القرار واتخاذها بالإضافة لاكتساب مهارات التفكير الناقد والاهتمام بالذات وتقديرها (سليم، 2009، ١٦٧)، وكذلك تجربة مدينة ديترويت (Detroit) التعليمية عام ١٩٩٣م بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة في مدارس، ومدارس مت-جيكومب الثانوية في مدينة ستিকা بولاية ألاسكا (MT. Edgecumbe High School in Stica) عام ١٩٩٨م التي أصبح نظام الجودة الشاملة فيها نظاماً ناجحاً وطرق حياة كل من الطلبة والمعلمين في الكثير من المدارس الأمريكية والأوروبية، كل هذا سوّج تطبيق هذا النهج الجديد في مجال التعليم (نشوان، ٢٠٠٤).

ظهرت آليات ضبط الجودة التي تعتمد على تقييم مستوى الجودة عن طريق التفتيش على المنتجات أو المخرجات التعليمية، ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والعيوب في المنتج، أو تلك التي لا تحقق رغبات المستفيدين مع وجود التحسن المستمر والتطوير، واستخدم الباحثون معايير مختلفة متعددة في عملية التقويم منها، ثلاثة معايير لتقويم مستوى الجودة هي: معيار الهيكل التنظيمي، ومعيار العمليات الداخلية والنشاطات، ومعيار النتائج النهائية (سليم، ٢٠٠٩، ٢٦٥).

ويمكن الإشارة إلى عمليات ضبط الجودة في ثلاثة مواضع أولاً: تقليل التكلفة في تقنيات الإنتاج الحديثة لتجنب الهدر في الموارد المادية التي تحدث عند الخطأ في الإنتاج، ثانياً: المنافسة الحادة بين المؤسسات المنتجة قد تؤدي إلى صعوبة كسب ثقة المستفيد وتلبية احتياجاته، ثالثاً: اعتماد المؤسسات على المعايير الخاصة الدولية الأيزو (ISO) للتأكد من جودة المنتج ومطابقته للمواصفات العالمية القياسية بهدف كسب ثقة المستفيد وجذبه، إذ يعدّ نظام الأيزو (ISO ٩٠٠٠) أحد آليات ضبط الجودة في أربعة

بمجالات رئيسة هي: قيادة الأفراد والإدارة، إدارة جودة النظام، إدارة العمليات، إدارة عمليات الدعم والتطوير (سليم، ٢٠٠٩، ١٣٦).

هذا ويعد الأيزو (ISO) أحد أساليب الرقابة على المنتج ويؤخذ به في أسلوب إعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering (B.P.R) بهدف إعادة تصميم العمليات جذرياً لتحقيق تطور جوهري وليس هامشياً في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة والهيكلية والتخطيط الاستراتيجي، والتخلص من نظم العمل القديمة التي فشلت في الحصول على التعليم النوعي المميز (شودة، ٢٠٠٧).

ومن ذلك يتضح أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على عوامل عدة؛ من أهمها: أسلوب ضبط الجودة، وأسلوب المراقبة والقياس، وأسلوب التحسين المستمر الفعال، لذلك بدأ في الآونة الأخيرة توجه عدد ملحوظ من مديري مدارس التعليم العام (الحكومي) بدولة الكويت في مختلف المناطق التعليمية يسعى للحصول على الاعتمادات المعيارية القياسية الدولية كشهادة الأيزو (ISO 9001) لضبط الجودة التعليمية في مدارسهم والحصول على ثقة المستفيدين؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الأيزو.

## 2 . مشكلة الدراسة:

إن التقارير الصادرة مؤخراً من قبل شركة (Marmore MENE Intelligence) "مارمور مينا أنتلجنس" إحدى الشركات التابعة والمملوكة بالكامل لشركة المركز المالي الكويتي تؤكد بإحصاءاتها أن الكويت هي الأخيرة خليجياً في جودة التعليم، فقد احتلت المركز الأخير خليجياً من حيث الرضا عن جودة التعليم الابتدائي، وجودة تعليم مادة الرياضيات، وجودة الكليات الإدارية، ومعدلات الطلبة المبتعثين للدراسة للخارج كنسبة من إجمالي الطلبة (وزارة التربية، ٢٠١٥).

إن الحاجة إلى نظام إداري ناجح بأنظمة فعالة أمر بات أساسياً لتجويد المخرجات التعليمية والحد من الهدر المالي المتزايد نتيجة رسوب الطلبة بجميع مراحل التعليم العام الذي بلغ (٤١.٧٤٧.٠٩٣) ديناراً كويتياً؛ ويشكل (٣.٤%) من ميزانية وزارة التربية (وزارة التربية، ٢٠١٢)، بالإضافة إلى تدني مستويات الطلبة الكويتيين في المسابقات العالمية، مع أن الإنفاق على التعليم يكاد يكون الأعلى عالمياً، ويتجاوز متوسط إنفاق دول الاتحاد الأوروبي، إذ يتراوح حجم الإنفاق بين (٦.٢% - ٨.٣%) من الناتج المحلي

مقابل (٣.١%) في الإمارات على سبيل المثال (وزارة التربية، ٢٠١٥)، وذلك يدل على ضعف المخرجات التعليمية وعدم قدرتها على المواكبة العالمية.

وفي مواجهة تلك المشكلات برزت التوصيات الصادرة عن المؤتمر التربوي الثالث للجودة الشاملة في التعليم الذي أقامه قطاع البحوث التربوية والمناهج التابع لوزارة التربية في الفترة بين ١٠ - ١٢\مارس\٢٠١٥ تحت شعار "نحو إدارة مدرسية متميزة" التي أكدت أهمية الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في تحقيق الجودة في الإدارة المدرسية التي تؤثر كثيراً في جودة المخرجات التعليمية وجودة العملية التعليمية، وتحديد الأسس الحديثة بتقويم جودة الإدارة المدرسية وتفعيلها (وزارة التربية، ٢٠١٥).

وكان من محاولات وزارة التربية لسد هذا الخلل الاتفاق مع البنك الدولي خلال الفترة ما بين ٢٠١٥ إلى ٢٠١٩ تحت شعار "نحو تحقيق المخرجات والنتائج" على برنامج تدريبي متكامل لتحسين نوعية التعليم يحقق ما تنشده دولة الكويت من نمو اقتصادي بإنتاج قدرات بشرية مؤهلة، تمتلك القدرة على مهارات التفكير الناقد والإبداعي، وذلك بتدريب المديرين على برنامج الإدارات المدرسية المطورة، لتمكينهم من كفايات القيادة الفعالة (وزارة التربية، ٢٠١٥).

ومع تزايد تلك المبادرات والمحاولات لتجويد المخرجات التعليمية والحد من الهدر التربوي والمالي، زاد السعس للجودة من خلال المقاييس العالمية مثل أليات ضبط الجودة الأيزو ISO واتجاه تلك الإدارات المدرسية التي تبحث عن التميز وإيجاد حلول لتجويد أنظمتها ومخرجاتها بتطبيق تلك المعايير والحصول على شهادات قياسية عالمية.

ومن هنا تمثلت مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي: ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الأيزو (ISO9001) في مدارس دولة الكويت المطبقة للمواصفة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم؟

### 3 . أسئلة الدراسة:

- ٣.١. ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الأيزو (ISO9001) في مدارس دولة الكويت المطبقة للمواصفات من وجهة نظر مدراء المدارس ومساعدتهم؟
- ٣.٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة الأيزو (ISO9001) تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟



#### 4. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

٤. ١. تعرّف إلى التحديات التي تواجه تطبيق نظام ضبط الجودة الأيزو (ISO9001) على مستوى كل من الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة.
٤. ٢. تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد إدارات مدارس التعليم العام التي بصدد تطبيق نظام الأيزو (ISO9001) لضبط الجودة الشاملة.

#### ٥. أهمية الدراسة:

تبلورت أهمية الدراسة في تناول التحديات الناتجة عن تطبيق المعايير القياسية العالمية لمواصفة الأيزو (ISO9001) المعتمدة لضمان الجودة ومدى توافقها مع أهداف التحسين المنشودة باتجاه تطوير أداء الإدارات المدرسية في التعليم العام بدولة الكويت بأسلوب منهجي، ويمكن تناول أهمية الدراسة من جانبين هما:

٥. ١. الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها أول دراسة تسلط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق نظام ضبط إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) في مدارس التعليم بدولة الكويت في حدود علم الباحثين فقد لوحظ توجه عدد من إدارات مدارس التعليم العام للحصول على شهادات دولية معتمدة لضبط جودتها التعليمية باجتهادات فردية من قبل إدارات هذه المدارس التي تسعى للتميز، دون الوعي بالتحديات التي قد تواجهها عند تطبيق هذه النظم، وإذا ما كانت هذه النظم الضابطة للجودة قد تحقق الجودة الشاملة والرضا للعاملين والمستفيدين منها.

٥. ٢. الأهمية التطبيقية: يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لتكون مرشداً للمدارس الساعية للحصول على تلك الاعتمادات القياسية لنظام ضبط الجودة فيسترشد بها من خلال التوصيات لتحسين نظم ضبط الجودة وقياسها والعمل على تحسينها المستمر، وتسهم بنشر ثقافة الوعي بإدارة الجودة الشاملة من خلال المعايير القياسية والمواصفات الدولية وقولية مواصفة الأيزو (ISO 9001) وتوظيفها في الموقف التعليمي. تدرس هذه الدراسة واقع تطبيق مواصفة الأيزو (ISO 9001) لضبط نظام الجودة الشاملة وقياسها وفق المعايير الدولية على مستوى المدارس التي قامت بتطبيقها للوصول إلى التحديات التي تنشأ

عن تطبيق المواصفة الدولية وتصنيفها من حيث شدتها بالإضافة لتقديم توصيات لتطوير معايير ضبط إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتطلبات المجتمع المدرسي الكويتي.

## ٦. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدداً من المصطلحات التي يجب تعريفها وبيان معناها في الدراسة؛ وهي كما يلي:

٦. ١. التحديات: عرفها (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٧، ١٧): بالمواجهه والتغلب على المشاكل التي تظهر عند الإقدام على عمل ما، مفرها "التحدي" وهو تعبير يُقصد به الإنذار بفعل شيء مع التلميح إلى عدم قدره على إنجازه وتحدي العقل تعني تحفيزه للتفكير لإيجاد الحلول من خلال مشكلة أو صعوبة تواجهه.

وتعرف إجرائياً بأنها: تلك الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية، والعاملين في المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين عند تطبيق نظام الرقابة ISO لضبط وقياس الجودة التربوية.

٦. ٢. الجودة: هو الأساس مصطلح اقتصادي ظهر بغرض التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة المستهلك من المنتج.

وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) بأنها "مقابلة توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها" (Barton, 1991).

وعرفت بأنها: تحقيق توقعات واحتياجات المستهلك حاضراً ومستقبلاً (Deeming, 2000, 140).

٦. ٣. الجودة في التعليم: هي تلك الإجراءات والأنظمة التي تعمل على تحقيق أو تجاوز احتياجات المستفيدين ورضاهم؛ وهم: (الطالب، ولي الأمر، المجتمع، الدولة) من الخدمات والمنتجات التعليمية مع التحسين المستمر وتجنب الأخطاء والوقاية منها، فالجودة الشاملة في التعليم لها معنيان مرتبطان: أولاً: المعنى الواقعي الذي يقاس عن طريق معدلات الكفاءة الداخلية والكمية ومدى تناسبها مع التكلفة، أما المعنى الآخر فهو المعنى الحسي: يتركز على مشاعر المستفيدين وأحاسيسهم وقبولهم كالطلبة وأولياء الأمور من الخدمات التعليمية ونتائجها، وإذا كانت تلك الخدمات بمستوى جودة يناسب التوقعات وتلبي الاحتياجات (عبد الجواد، ٢٠٠٠، ٥٦)، فإن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة مايلي: الاهتمام بتعريف التحصيل استناداً لهدف التربية وغايتها، وليس استناداً للاختبارات المعيارية، لذا يجب أن يكون هدفها تزويد الطالب بفرص ليطور نفسه في مجالات أربعة هي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، كيفية عمل الأمور

التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من تحديد الأولويات، الشخصية التي تمكنه من التعاون المستمر والمثابرة واكتساب الاحترام والثقة كعضو في المجتمع (دوهري، 1999).

٦. ٤. مواصفات الجودة: "مجموعة سمات ومواصفات المنتج أو الخدمة التي تضمن إرضاء حاجات معلومة ومحددة للعميل، وقد صيغت تلك المواصفات لتناسب مع كافة المنتجات والخدمات باختلاف طبيعة عمل المؤسسات" (ويليامز، ٢٠٠٣، ٣٤).

٦. ٥. ضبط الجودة: هي تلك البرامج والأنشطة التشغيلية والإجراءات اللازمة للتأكد من أن عمليات الإنتاج وبرامجه ونظمه ستؤدي بالضرورة إلى تقديم خدمات أو منتجات تتطابق مع مواصفات الجودة المحلية والعالمية، وكل فرد في المؤسسة مسؤول عن تحقيق الجودة وتطويرها المستمر مع تحري الدقة وعدم الوقوع في الأخطاء وكسب ثقة الزبون أو المستفيد (سليم، ٢٠٠٩، ١٣٥).

أما آليات ضبط الجودة (ISO) فتتم خلال أربعة مراحل: عمليات التخطيط والإعداد (Plan)، عمليات التنفيذ والمتابعة (Do)، عمليات القياس والتقييم (Check)، وعمليات التطوير والتحسين المستمر (Act) (سليم، ٢٠٠٩، ١٤٤).

٦. ٦. الأيزو (ISO): "International Standards Organization" مواصفة قياسية ومعتمدة دولياً يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة (Quality Assurance System)، وتتضمن سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء أكانت كبيرة أم متوسطة أم صغيرة، ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية، وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر، وسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ليست مجموعة من مواصفات المنتج، ولا تغطي مقاييس صناعة محددة، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة يستخدم في تطبيقات مختلفة، تنشر مقاييس الأيزو ٩٠٠٠ في أربعة أجزاء هي الأيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣، ٩٠٠٤، وتعدّ مصدراً لتحديد وتعريف باقي السلسلة (ISO، 2003).

٦. ٧. مواصفة الأيزو (ISO9001): هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات والمؤسسات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والتدريب والخدمات، وتحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحاً لقدرة المورد على تصميم المنتج وتصنيعه وتركيبه وخدمته، وقد صيغت تلك المواصفات لتناسب مع كافة المنتجات والخدمات باختلاف طبيعة عمل المؤسسات (ISO، 2008)،

كما يتعامل الأيزو ٩٠٠١ مع نواحي تقصي الأخطاء وتصحيحها في أثناء الإنتاج وتدريب العاملين تحت ظل إجراءات موثقة وبيانات ظابطة معتمدة (عبد العال، ٢٠١٠).

## ٧. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها فيما يلي:

٧.١. الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة في الإدارات المدرسية لضبط الجودة والمعروفة بالمواصفات القياسية العالمية الأيزو (ISO9001).

٧.٢. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة ممثلة من المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم العام التي قامت بتطبيق نظام الأيزو (ISO9001).

٧.٣. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بدولة الكويت المطبقة لنظام الأيزو (ISO9001).

٧.٤. الحدود الزمانية: اقتصر تنفيذ هذه الدراسة على الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٥/٢٠١٦.

## ٨. دراسات سابقة:

بعد اطلاع الباحثين واستقراء الأدب النظري ذوي العلاقة بنظام إدارة الجودة الشاملة الأيزو (ISO 9001) جرى عرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم إجراؤها في موضوع إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، واستناداً إلى أسس التصنيف القائم على أساس البيئة التي أجريت فيها كل دراسة تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

### ٨.١. الدراسات العربية:

أجرى (الباسل، ٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تعرّف مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠٠) في رياض الأطفال ومدارس التعليم العام في مصر، وأهم المتطلبات التي ينبغي توافرها في رياض الأطفال ومدارس التعليم العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من 213 من القيادات التعليمية في مديريات التربية والتعليم ومدارسها في مصر، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية المفتوحة مع بعض القيادات التعليمية في مديريات التربية والتعليم في رياض الأطفال وفي مدارس التعليم العام في مصر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قناعة أفراد عينة البحث بأهمية التحول إلى إدارة الجودة

الشاملة في المدارس، وذلك بالأغلبية ونسبة 65.3% من أفراد عينة الدراسة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الخبرة، وموقع المدرسة، والجنس) في تطبيقات الأيزو. وأجرى (الأغبري، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية الحاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٢) في محافظه الإحساء -المملكة العربية السعودية إذ شملت الدراسة عينة قوامها (١٤٣) من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام، ويمثلون (١٤٣) مدرسة مختلفة من مدارس المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية الذين تم اختيارهم عشوائياً، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ومعرفتهم بمتطلبات الأيزو تبعاً لمتغير الخبرة

وقام (السحيم، ٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة للأيزو على التعليم العام وعوامل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها، حيث أجريت على مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف التعليمية في مدارس التعليم العام الأهلية والحكومية التي طبقت إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ ويبلغ عددهم (١٥٨٨) فرداً؛ في ٤٠ مدرسة؛ منها ٧ مدارس حكومية، و ٣٣ مدرسة أهلية، وأفردت الدراسة هم كامل المجتمع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن لتطبيق الجودة إسهاماً واضحاً في جذب المزيد من الطلاب للمدارس وزيادة الخدمات المقدمة للطلاب مع قلة شكاوى أولياء الأمور، وتفعيل دور المعلم في النهوض بالطلاب، وزيادة إنتاج العاملين من غير المعلمين في المدرسة، وتحسين العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور، مع تفعيل دور مدير المدرسة في الارتقاء بالمعلمين، كما توصل إلى بيان العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة: كعدم موافقة إدارة التعليم على التغيرات التي يتطلبها تطبيق الأيزو ٩٠٠٠، والحاجة إلى أعمال كتابية كثيرة.

وأجرى (درادكة، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة آراء التربويين في جامعة البلقاء التطبيقية درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى الاختلاف في وجهات النظر باختلاف الخصائص الديمغرافية، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٩٦) قائداً، توصلت الدراسة إلى أن متوسطات آراء القادة التربويين في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٤).

وأجرى (العباسي، ٢٠٠٤) دراسة هدفها تعرّف واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، واشتملت عينة الدراسة على (57) عضو هيئة تدريس و(316) طالباً وطالبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً، كما أظهرت الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة كان متوسطاً، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس ولصالح الذكور، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الكلية، الخبرة، والدرجة العلمية).

وأجرى (علاونة، ٢٠٠٤) دراسة هدفها معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، ومعرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر، وأجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (61) عضواً من هيئتها التدريسية، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة وأن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى إلى متغيرات الدراسة الستة.

وأجرى (زامل، ٢٠٠٦) دراسة هدفها تعرف مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين وفقاً لمتغيرات كل من جنس المدير، ومؤله العلمي، وتخصصه، وسنوات خبرته الإدارية، والمديرية. وبلغت عينة الدراسة (88) عضواً من الهيئة التدريسية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كان مرتفعاً، وأن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين حسب متغيرات جنس المدير لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح أعلى من بكالوريوس، والتخصص لصالح التخصص الأدبي، وسنوات الخبرة الإدارية لصالح الخبرة الأكثر من 10 سنوات، وكذلك حسب متغير نوع المدرسة لصالح المدارس الخاصة.

وأجرى (التميمي، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية المشمولة في التجربة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام للعام الدراسي (٢٠٠٣/ ٢٠٠٤)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس فأكثر، والعاملين في مركز الوزارة ومديريتي تربية عمان الثانية ومأدبا، حيث بلغت عينة الدراسة (384) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الكلية لاستخدام النظام متوسطة، وأن درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

وأجرى (العسيلي، ٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، ومدى اختلاف درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس في محافظة الخليل في فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدارسهم باختلاف فئة المستجيب، والجنس، وسنوات الخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل/ فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومعلمها كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس لفعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب، والجنس، وسنوات الخبرة.

وقام كل من (بدح، وحوامدة، ٢٠١٣) بدراسة هدفها تعرف درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس في المدارس الأردنية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم المطبقة فيها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والإقليم)، وتكونت عينة الدراسة من (221) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من بين المدارس المطبقة لنظام الجودة (ISO 9001, ٢٠٠٠)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عناصر مواصفات (ISO ٢٠٠٠) 9001, في المدارس الأردنية المطبقة لنظام الجودة عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات في هذه المدارس تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والإقليم).

وقام (الكعبي، ٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى تعرّف مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة، وإلقاء الضوء على نظم إدارة الجودة وقياس مدى وعي العاملين في مدارس التعليم بعد الأساسي بنظام إدارة الجودة وكذلك دراسة إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم بعد الأساسي مع وضع تصور مقترح لتطبيق النظام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الميداني، بلغت عينة الدراسة (٣٠٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن وعي العاملين بمدارس التعليم بعد الأساسي بنظام الجودة متوسط، وأن إمكانية التطبيق كان بدرجة مرتفعة، بينما فقرات إدارة الموارد بمدارس التعليم بعد الأساسي كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى مطابقة الخدمات الحالية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي للمواصفات إلى درجة مرتفعة، بينما بلغت نتائج المتابعة والتحليل والتحسين درجة مرتفعة.

٨.٢. الدراسات الاجنبية:

قام "ديتيرت، سكرودر وماريول" (Detert, Schroeder & Mauriel, 2000) بدراسة هدفها تعرف كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، والقيادة، والتقوم، والتفكير في الأنظمة، والتدريب، وتعرف العوامل التي تؤثر في التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأثر القيادة في التطبيق في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجالس في (10) مدارس تم اختيارها بطريقة قصدية نظراً لتطبيقها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، توصلت الدراسة إلى أن المديرين يطبقون في المدارس عينة الدراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن هناك عوامل بيئية تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة كتوافر وسائل التقنية الحديثة على مستوى المدرسة، وإتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، ودعم القيادات العليا، كما بينت الدراسة أن للمديرين دوراً هاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس على نحو سليم ما يوجب على قيادة المنطقة التعليمية التركيز على تطوير أداء المديرين بصفة مستمرة، ومحاولة المديرين تطوير ذواتهم بصفة دائمة.

كما قام "كارابيتروفيتش" (Karapetrovic, 2001) بدراسة بعنوان "تطوير نظام الجودة ISO 9000 في كلية الهندسة: كيف ولماذا يجب تطبيقها؟" في كندا، وتناولت الدراسة مسألة دمج



المعايير الرئيسية في هذه السلسلة من (ISO9000/2000) في إطار التعليم الهندسي والأبحاث، أجري البحث على عينة عشوائية من طلبة كلية الهندسة والعاملين فيها، بلغ عددهم (٣٩٠) فرداً واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن كلية الهندسة هي المسؤولة عن التعليم والبحث وبالتالي تحتاج إلى نظام ضبط الجودة للحصول على ثقة كل من الطالب وولي الأمر وأصحاب العمل في جودة تلك المخرجات. وذلك للحصول على مخرجات ذات جودة تلبي احتياجات القطاعات الصناعية والخدمات وبالتالي أدخلت معايير الأيزو ٩٠٠٠ إلى أكثر من ٣٥٠,٠٠٠ من شركات العالم.

وأجرى "شير" (Schere, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة معايير الجودة الأكثر فاعلية، وأثرها في عمليات التطوير والتحسين للعملية التعليمية التعلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت نتائج الدراسة مستمدة من خلال الإطلاع على الواقع التربوي، والمعايير التي تستخدم فيه، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير تنعكس إيجاباً على أداء الطلاب ونتائجهم في الاختبارات، وما يمكن أن يكتسبوه من مهارات ومعارف وأفكار، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين أداء الطلاب، ونتائجهم، ومعايير الجودة المحددة مسبقاً، التي يتم التخطيط التربوي لها، ويقوم تصميم التدريس وفق مضمونها، وعدت الدراسة أن المعايير هي وحدها التي تعكس فاعلية المدرسة.

كما أجرى "هينغ، لي ولتن" (Heng, Lyu and Ltn, 2004) دراسة بعنوان "تحسين التعليم من خلال تطبيق الأيزو ٩٠٠٠، التجربة التايوانية" وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي الإحصائي في جميع المدارس المطبقة للأيزو ٩٠٠0، وصفت الدراسة إجراءات وتطبيقات الأيزو كنظام فعال في ضبط الجودة في تايوان، وبلغت حجم العينة ١٣٢٣ معلماً وإدارياً في المدارس الحكومية، ووجدت هذه الدراسة أن لأنظمة ضبط الجودة تأثير إيجابي في التعليم النوعي مع أهمية الأخذ بجميع المعايير الدولية الواردة في الموصفة.

كما أجرى "شونغ وبيبنغ" (Cheung & Yiping, 2008) دراسة هدفت إلى تعرف جدوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم في الصين من وجهة نظر المعلمين الصينيين، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) معلماً موزعين على خمس مقاطعات صينية، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي من خلال طرح أسئلة مفتوحة النهاية على الفريق، والنقاش في مجموعات صغيرة، ومقابلات فردية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين الصينيين يعدّون مبادئ جودة شاملة مفيدة في تعزيز جودة التعليم في الصين.

٨. ٣. التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:
- جرى تناول عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية متسلسلة بحسب تواريخ إنجازها، لأنها تمثل تراكمًا فكرياً يتيح للباحثين الإنطلاق منه لتأطير الظواهر ذات العلاقة بدراساتهم:
٨. ٣. ١. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في انتمائها للدراسات الوصفية كدراسة (الكعبي، ٢٠١٤؛ كارابيتروفيتش، ٢٠٠١)، واستخدام كل منها منهج المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة؛ كدراسة (السحيم، ٢٠٠٥)، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
٨. ٣. ٢. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة: في أنها حاولت إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس مستوى تطبيق نظام الجودة الشاملة وغيره من المتغيرات كالكفايات المهنية والتمكين الإداري والثقافة التنظيمية.
٨. ٣. ٣. ما تتميز به الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:
- من خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى العربي والأجنبي، نجد أن ما يميز الدراسة الحالية مما جاءت به الدراسات السابقة ما يلي:
٨. ٣. ٣. ١. تأتي هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ إن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس خاصة على الصعيد الكويتي لا تزال محدودة كما أن الدراسات التي تتناول نفس الموضوع لم تتناول جميع الأبعاد الموجودة في الدراسة، لذا يؤمل أن تضيف هذه الدراسة مساهمة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة التربوية.
٨. ٣. ٣. ٢. كما تحاول هذه الدراسة تعرف التحديات الناتجة عن تطبيق الأيزو ومعرفة درجة التحديات والاتجاهات المستقبلية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، وتعرف المبادئ والمعايير الدولية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي.
٨. ٣. ٣. ٣. كما حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على مفاهيم الجودة ومواصفات الأيزو التي أعدت في الأساس لمؤسسات وشركات تجارية تتحدث عن عملاء مستفيدين من خدمات، كنتاج عمليات تقوم بها مؤسسات، إلا أنه يمكن الاستفادة من تلك المفاهيم والمواصفات وتحويلها للواقع التعليمي، ولذلك كأن لا بد من تسليط الضوء على التحديات وتصنيفها وتوضيح مواضعها ل يتم معالجتها وإدراكها.

٨. ٣. ٣. ٤. تعدّ هذه الدراسة -حسب علم الباحثين- الوحيدة التي تناولت التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت. ٨. ٣. ٣. ٥. كما حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بالتحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001) في مدارس دولة الكويت ليساعد صانعي القرار في المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO 9001).

#### ٩. الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة وثباتها وصدقها، كما يتضمن المعالجة الإحصائية للبيانات وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

٩. ١. منهج الدراسة: اتبع المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يدرس واقع الظاهرة ويصف خصائصها بدقة ويعبر عنها كمياً وكيفياً لمعرفة درجة انتشار الظاهرة وارتباطها مع متغيرات الدراسة للوصول الى استنباطات تساعد على فهم الواقع وتطويرة (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٣).

٩. ٢. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة مدارس وزارة التربية في دولة الكويت التي قامت بتطبيق نظام الجودة الشاملة الأيزو ISO 9001، وبلغ عدد المدارس المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة الأيزو (ISO 9001) خمس مدارس في جميع المناطق التعليمية وفي جميع المراحل، بلغ مجتمع الدراسة (١٤٠) من مديري المدارس ومساعدتهم من الذكور والإناث في فرق عمل الجودة (شركة كوالتي ليدرز).

٩. ٣. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٨٠) من مديري المدارس ومساعدتهم من الذكور والإناث في نظام إدارة الجودة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت الذين قامو بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الأيزو (٩٠٠١)، وشكلت العينة ما نسبته (٥٧%) من حجم المجتمع الأصلي للدراسة، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية تمثل هذا المجتمع مكونة من المدارس التي قامت بتطبيق نظام ضبط الجودة (ISO9001/2008) لإدارة الجودة الشاملة، حيث تكون الفرص متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة، كما تم إتباع الطريقة الطبقيّة، وذلك بتقسيم أفراد عينة الدراسة لعوامل الخبرة في العمل المدرسي والمؤهل التعليمي والجنس، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

#### جدول ١

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة

| الفئات            | العدد | النسبة |
|-------------------|-------|--------|
| الجنس             |       |        |
| ذكر               | 52    | 65.0   |
| أنثى              | 28    | 35.0   |
| المؤهل            |       |        |
| بكالوريوس         | 62    | 77.5   |
| دراسات عليا       | 18    | 22.5   |
| الخبرة            |       |        |
| أقل من ١٠ سنوات   | 54    | 67.5   |
| من ١٠ سنوات فأكثر | ٢٦    | ٣٢.5   |
| المجموع           | 80    | 100.0  |

٩. ٤. أداة الدراسة: جرى تطوير استبانته وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتضمنة للمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (أبوقلة، السكارنة، عبد القادر والزرقان، ٢٠١٠)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (٨٧) فقرة لقياس التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة للجودة الأيزو (ISO 9001)، موزعة على تسعة مجالات خاصة بالتطبيق، وبعد عرض الاستبانته على مجموعة من المحكمين، تم حذف بعض فقراتها والتعديل على عباراتها لتصبح في صورتها النهائية مكونه من (٥٢) فقرة لقياس مستويات التحديات التي تواجه نظام الرقابة لقياس للجودة موزعة على تسعة مجالات خاصة بمواصفة الأيزو (٩٠٠١).

وحددت خيارات الإجابة ودرجاتها على النحو التالي: بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات، بدرجة كبيرة (٤) درجات، بدرجة متوسطة (٣) درجات، بدرجة قليلة (٢) درجة، بدرجة قليلة جداً (١) درجة. ٩. ٤. ١. صدق أداة الدراسة: تم عرض الاستبانته في صورتها الأولية على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين من أساتذة الإدارة التربوية، للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وللتأكيد من الأداة تقيس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الداخلي في الدراسة، وذلك بإرفاق تقرير واف يتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد استرجاع الاستبانات قام الباحثان بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين من حيث وضوح المعنى ومدى مناسبتها للمقياس والمجال الذي تتبع له وصياغتها اللغوية، قبل توزيعها على الإدارات المدرسية المطبقة لنظام الأيزو ٩٠٠١ التابعة للتعليم العام بدولة الكويت، وتكونت الاستبانته بصورتها النهائية من (٥٢) فقرة في تسعة مجالات.

٩. ٤. ٢. ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة

مكوّنة من (٢٠) فرداً من مديري المدارس ومساعدتهم، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٢) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

## جدول ٢

### معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

| الدرجة الكلية | معامل الاتساق الداخلي | معامل الثبات الإعادة | المجال  |
|---------------|-----------------------|----------------------|---|
| 0.79          | 0.84                  | 0.84                 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               |
| 0.95          | 0.88                  | 0.88                 | التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                           |
| 0.83          | 0.91                  | 0.91                 | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                                      |
| 0.80          | 0.89                  | 0.89                 | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.92          | 0.87                  | 0.87                 | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                              |
| 0.75          | 0.90                  | 0.90                 | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) |
| 0.89          | 0.92                  | 0.92                 | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |
| 0.86          | 0.89                  | 0.89                 | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.88          | 0.86                  | 0.86                 | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)        |
| 0.95          | 0.89                  | 0.89                 | الدرجة الكلية   |

٩. ٤. ٣. إجراءات الدراسة: لتنفيذ الدراسة جرى الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة، تم تطوير أداة الدراسة وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قام الباحثان باختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

تم توزيع (٩٥) استبانة على مدراء المدارس ومساعدتهم؛ استرجع منها (٨٠) استبانة قابلة للتحليل بنسبة (٨٤.٢%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ولتعرف درجة التقدير اعتمد الباحثان

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح، وذلك موضحاً بالمعالجة الإحصائية.

٩. ٥. المعالجة الإحصائية: تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science، وبالتحديد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

٩. ٥. ١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية والرتبة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.  
٩. ٥. ٢. اختبار (ت) الإحصائي (t-Test) للمقارنات الثنائية للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي يتم التوصل إليها.  
٩. ٥. ٣. اختبار كرونباخ ألفا: لإختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.  
٩. ٦. متغيرات الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية، وتكونت الاستبانات من ثلاثة أجزاء هي:

٩. ٦. ١. المتغيرات الديموغرافية (الوسيطية)؛ وهي: الجنس؛ وله فئتان: (ذكر، أنثى).  
٩. ٦. ٢. المؤهل العلمي؛ وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).  
٩. ٦. ٣. سنوات الخبرة في العمل المدرسي؛ ولها مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).  
٩. ٧. المعيار الإحصائي: تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من درجاته الخمس (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

|        |                |
|--------|----------------|
| قليلة  | من ١ - ٢.٣٣    |
| متوسطة | من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ |
| كبيرة  | من ٣.٦٨ - ٥    |

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

## ١٠. نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للناتج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وبذلك على النحو الآتي:

١٠.١. ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول ٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازلياً

| الرتبة | م | الجمال  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|---|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١      | ١ | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               | 3.98            | ٠.51              | كبيرة   |
| ٢      | ٢ | التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإبقاء ومواصفة الأيزو (ISO9001)                           | 3.88            | ٠.57              | كبيرة   |
| ٣      | ٦ | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) | 3.82            | ٠.59              | كبيرة   |

|            |      |      |   |   |   |
|------------|------|------|---|---|---|
| كبيـرة     | 0.72 | 3.81 | تـحـديـات الإـدـارـة المـدرـسيـة فـي الحـصـول عـلـى رـضـا العـامـلـين فـي نـظـام إـدـارـة الجـودـة الأـيزـو (ISO 9001). | ٩ | ٤ |
| كبيـرة     | 0.66 | 3.74 | تـحـديـات إـدـارـة المـوـارد ضـمـن مـتـطـلـبـات المـواصـفـة الدـوليـة الأـيزـو (ISO9001)                                | ٥ | ٥ |
| مـتـوسـطـة | 0.67 | 3.67 | التـحـديـات عـند أنـشـاء نـظـام الجـودـة ضـمـن مـواصـفـة الأـيزـو (ISO9001)   | ٣ | ٦ |
| مـتـوسـطـة | 0.72 | 3.66 | تـحـديـات ضـبـط الـوـثـائـق والـبـيـانـات الـخـاصـة بـنـظـام الجـودـة الأـيزـو (ISO9001)                                | ٤ | ٧ |
| مـتـوسـطـة | 0.73 | 3.65 | تـحـديـات عـمـلـيـات التـحـسـين المـسـتـمـر لـنـظـام إـدـارـة الجـودـة الأـيزـو (ISO9001)                               | ٨ | ٨ |
| مـتـوسـطـة | 0.87 | 3.60 | تـحـديـات التـدـقـيـق الدـاخـلـي والـخـارجـي لـنـظـام إـدـارـة الجـودـة الأـيزـو (ISO9001)                              | ٧ | ٩ |
| كبيـرة     | 0.56 | 3.78 | الـدرجـة الكـليـة   |   |   |

يـبـيـن الـجـدول (٣) أن الـدرجـة الكـليـة لمـسـتوى التـحـديـات الـتي تـواجـه تـطـبـيـق نـظـام الرقـابـة لـقـيـاس نـظـام الجـودـة الشـامـلـة الأـيزـو ٩٠٠١ جـاءت بـدرجـة كـبـيـرة بـمـتـوسـط يـلـغ (٣.٧٨) وانـحراف مـعـيـاري (0.56)، وتـراوحت الـمـتـوسـطـات الحـسابـيـة بـيـن (3.60-3.98)، وجـاء مـجـال التـحـديـات الـتي تـواجـه العـامـلـين فـي فـهـم ثـقـافـة الجـودـة الشـامـلـة ومـواصـفـة الأـيزـو (ISO9001) فـي المـرتبـة الأـوـلى بأـعـلى مـتـوسـط حـسابـي بـلـغ (٣.98) وانـحراف مـعـيـاري (٠.٥١)، بـيـنـما جـاء مـجـال تـحـديـات التـدـقـيـق الدـاخـلـي والـخـارجـي لـنـظـام إـدـارـة الجـودـة الأـيزـو (ISO9001) فـي المـرتبـة الأـخـيـرة بـمـتـوسـط حـسابـي بـلـغ (3.60) وانـحراف مـعـيـاري (٠.٨٧). أظـهـرت النـتـائـج المـتـعلـقـة بالسـؤـال الأـوـل أن درجـة التـحـديـات النـاتـجـه عـن تـطـبـيـق الأـيزـو فـي مـدارس التـعـلـيم العـام فـي الكـويـت مـن وـجـهـة نـظـر المـديـرين ومـسـاعـديـهم عـيـنة الدـراسـة كـانت مـرتـفـعـة.

ويـرى البـاحـثان مـن خـلال النـتـائـج الـتي بـيـنت أن التـحـديـات الـتي تـواجـه العـامـلـين فـي المـدارس الكـويـتيـة فـي تـطـبـيـق نـظـام الجـودـة الشـامـلـة الأـيزـو (ISO 9001) كـبـيـرة لأن هـذه الثـقـافـة حـديـثـة العـهـد فـي البـلـدان العـربيـة وفـي الكـويـت خـاصـة فـي المـجال التـعـلـيـمي، ويـرى البـاحـثان أن هـذه النـتـائـج قـد تـعـزى إـلى ضـعـف عـمـلـية التـدـريـب عـلى نـظـام الجـودـة لـتـهـيـئـة العـامـلـين فـي المـدارس ثـقـافـيـاً وفـكـريـاً ونـفسـياً لمـمارسـته، وذـلـك مـن أـجـل ضـمـان تـعاوـنـهم والتـزامـهم وإقـنـاعـهم بـه، وهـذا يـتـفـق مـع ما هـو مـتـعارف عـلـيـه بأن تـحـقـيـق الجـودـة فـي المـدارس لا يأتـي فـجـأة، بـل يـحـتـاج إـلى وـقـت وـجـهـد ويطـلـب التـزاما كامـلا مـن جـمـيـع العـامـلـين فـي المـدرسة.

وقـد اتـفـقت نـتـائـج هـذه الدـراسـة مـع دـراسـة (ديـتـيرت، ٢٠٠٠) الـتي تـرى أن مـعـوقـات التـطـبـيـق الفـعـلي لإـدـارـة الجـودـة الشـامـلـة تـعـود إـلى عـدم تـوفـر وـقـت كـاف لـلـتـخـطـيـط السـليـم لـلـتـجـرـيـة، وتـرـدد الإـدـاريـين فـي اتـخـاذ القـرار، وعـدم قـدرتـهم الفـعـليـة عـلى تـفـويـض الصـلاحيـات المـطلـوبـة لـلمـعـلمـين والعـامـلـين، كـما تـتـفـق هـذه النـتـيـجـة



مع دراسة (ذيب، ٢٠٠٦) التي أشارت النتائج إلى ظهور تدنٍ عامٍ في تطبيق المعايير المتصلة بالمجالات، وكذلك انخفاض مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى كل من المديرين والمعلمين، إضافة إلى الحاجة إلى مزيد من التدريب للعاملين كافة، على بناء المعايير وتوظيفها، واستخلاص مؤشرات الأداء، وكذلك الأساليب الناجحة لجمع الأدلة وكتابة التقارير.

وتتعارض هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بدح، وحوامدة، ٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها أن درجة تطبيق عناصر مواصفات (ISO 9001: ٢٠٠٠) في المدارس الأردنية المطبقة لنظام الجودة عالية. كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (زامل، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كلن مرتفعاً.

وجاء محور "التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وبدرجة عالية، وقد حصلت جميع فقرات هذا المحور على درجات كبيرة تدل على أن هناك تحديات كبيرة يواجهها المديرون تتعلق بافتقارهم إلى ثقافة الجودة، وبناء على التحديات التي أشار إليها مديرو المدارس ومساعدوهم في الكويت في هذا المجال يمكن القول إن هناك عدم إدراك كاف للمديرين ومساعدتهم لمفاهيم ضمان الجودة الشاملة، وثقافة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مفاهيم ومتطلبات وانعكاسات تطبيق الأيزو ٩٠٠١؛ وقد يعزى ذلك إلى عدم إخضاع المديرين لدورات تدريبية وندوات تتعلق بنظام الجودة الشاملة وطرق تطبيقها في المدارس، وتعدّ هذه المسؤولية مسؤولية وزارة التربية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري والمليجي، ٢٠١٤) التي بينت نتائجها أن تطبيق ضمان الجودة والاعتماد بجامعة حائل يتطلب وضع خطة لنشر ثقافة ضمان الجودة والاعتماد من خلال توعية العاملين داخل المؤسسات الجامعية.

أما فيما يتعلق بمحور "التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)" الذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، وبدرجة كبيرة، فقد تعزى هذه النتائج إلى الحاجة إلى قلب كامل وشامل للنظام التعليمي والهيكل التنظيمي في المدارس لتحقيق مواصفات الأيزو، من ثقافة تنظيمية وإدارة موارد بشرية وغيرها، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى حاجة المدارس إلى أن تسعى إلى زيادة جودة عملياتها التفصيلية وتصميمها لإعطاء نتائج لعملياتها بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها باستمرار، وذلك عن طريق دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة، وتفعيل

عملية التدريب على نظام الجودة لتهيئتهم ثقافياً وفكرياً أو نفسياً لممارسته، وذلك من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وإقناعهم به.

أما محور "تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)" الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢)، وبدرجة كبيرة، فقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن المديرين ومساعدتهم ليس لديهم فكرة واضحة عن إدارة الجودة وأن من أساسيات منع الأخطاء قبل وقوعها، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى افتقار المديرين مهارات تحليل المشكلة وإيجاد حلول لها، ومن أساسيات إدارة الجودة فهم هذه العملية للقيام بالإجراءات التصحيحية ومنع حدوث الأخطاء مرة أخرى، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (السعود، ٢٠٠٦) التي أجريت على عينة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، حيث كانت فاعلية تطبيق نظام الأيزو (ISO 9001, 2000) مرتفعة، كما تتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (التميمي، ٢٠٠٦) التي هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية المشمولة في التجربة في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بينت النتائج أن فاعلية تطبيق نظام (الأيزو ISO 9001, 2000) متوسطة.

وجاء محور "تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨١)، وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود درجة كبيرة من التحديات في الحصول على رضا العاملين نتيجة لمقاومة العاملين للتغيير لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المدرسة وطرق أداء العمل ومعايير السائدة في المؤسسة التعليمية، إلى جانب تخوفهم أن تحمل مسؤولية التغيير وتنفيذ متطلباته قد يفرض عليهم الالتزام ومعايير ومواصفات حديثة وجديدة بالنسبة اليهم.

أما محور "تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)" جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٤)، وبدرجة كبيرة، فيرجع ذلك إلى أن تحديد متطلبات شغل كل وظيفة من مؤهل ومهارة وتدريب وخبرة يتم بدرجة قليلة، وكذلك عدم توفر الموارد التي تساعد على إرضاء الطلبة وأولياء الأمور وتحسين الأداء، كما تبين النتائج وجود صعوبة في التدقيق على العقود بينها وبين الموردين (الموجهين الفنيين، عقود الصيانة والترميم، المنهج) قبل إبرامها لضمان جودة خدماتها للمستفيد، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن هذه الواجبات ليست من واجبات مدير المدرسة بل تعد من واجبات المناطق التعليمية ووزارة التربية، ونظراً لتراكم الأعباء على مدير المدرسة يجب أن يكون هناك منظومة من

التعاون بين الإدارة المدرسية ووزارة التربية والمناطق التعليمية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من موردين، ومعلمين، وطلاب، ومساعدة الإدارة المدرسية على فهم وتطبيق نظام الجودة الشاملة الأيزو. وأما محور "التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)" الذي جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وبدرجة متوسطة، فتبين النتائج أن إدارة المدرسة تواجه تحدياً بإعداد دليل الجودة الموثق الذي يصف إجراءات تطبيق الجودة وتعليمات العمل داخل المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه المهمة لا تعد من مهام الإدارة المدرسية بل من مهام وزارة التربية، كما بينت نتائج هذا المحور أن إجراءات الجودة تواجه صعوبة من حيث الوضوح والشمول لمتطلبات العمل المدرسي، وقد تعزى أيضاً إلى أن المدراء يعتقدون أن معايير الجودة يمكن تطبيقها فقط على المنشآت الصناعية ولا تتناسب مع المدارس والمؤسسات التعليمية. كما بينت النتائج أن هناك درجة متوسطة لمشكلة إيجاد نظام مكتوب وموثق لنظام إدارة الجودة، ونرى أنه نظراً لمحاولة دولة الكويت تبني نظام الجودة الشاملة في مدارسها فإنه من الضروري وجود نظام مكتوب للرجوع إليه وقت الحاجة.

أما محور "تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)" الذي جاء في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٦)، وبدرجة متوسطة، فقد تعود هذه النتيجة إلى وضوح محتوى السجلات والمحافظة عليها وسهولة استرجاعها " وإتاحة الإجراءات الموثقة والتعليمات لجميع العاملين بالمدرسة وتحديد جميع العمليات التي تتم داخل المدرسة.

وقد يعزى ذلك إلى تركيز المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والمدارس على التأكد من الإجراءات الموثقة بالنظام، وهذا يعدّ من أساسيات عمل المدرسة حتى قبل تطبيق نظام الجودة الشاملة، كما أن عملية ضبط السجلات والوثائق والبيانات من حيث توافرها، وتنظيمها، وحفظها بالأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة يعد من المهام الأساسية لمدير المدرسة، إذ تعد سجلات الطلبة والمعلمين من أهم السجلات المتعلقة بالعملية التعليمية، لذا فإن جودة هذه السجلات يؤكد أن بمقدرة المدارس الكويتية تطبيق نظام الأيزو فيما يتعلق بضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو من أجل تطوير الإدارة المدرسية.

أما فيما يتعلق بمحور "تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)" الذي جاء في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، وبدرجة متوسطة، فقد بينت النتائج أن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في وضع خطط وأهداف للتحسين المستمر وتنفيذ هذه

الخطط على أرض الواقع جاءت بدرجة عالية وذلك لضعف كفاءة المديرين وعدم المامهم بمهارات التخطيط الاستراتيجي التي تعد من المبادئ الأساسية للإدارة عامة ولإدارة الجودة خاصة. وأما محور تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001) فقد جاء في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية التدقيق الداخلي والخارجي تعد من مهام الإدارة المدرسية الأساسية، ومدير المدرسة لديه إلمام كاف بهذه العملية بحكم خبرته في الإدارة المدرسية، ولن يواجه الكثير من التحديات في تطبيقها كمبدأ أساسي لتطبيق نظام الأيزو في المدرسة.

١٠. ٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

#### جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة

| الجنس   | المؤهل          |                   | الخبرة          |                   |                 |                   |                 |                   |                 |                   |      |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|------|
|   | ذكر             | أنثى              | بكالوريوس       | دراسات عليا       | أقل من ١٠ سنوات | ١٠ سنوات فأكثر    | المتوسط         | الانحراف          | المتوسط         | الانحراف          |      |
|   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |      |
| التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001) | 3.92            | 0.45              | 4.11            | 0.58              | 4.05            | 0.51              | 3.76            | 0.42              | 4.10            | 0.45              | 3.73 |
| التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإيفاء ومواصفة الأيزو (ISO9001)             | 3.74            | 0.50              | 4.15            | 0.60              | 4.02            | 0.52              | 3.40            | 0.48              | 4.05            | 0.50              | 3.53 |
| التحديات عند إنشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                        | 3.47            | 0.59              | 4.04            | 0.65              | 3.83            | 0.54              | 3.11            | 0.77              | 3.84            | 0.59              | 3.31 |
| تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                 | 3.53            | 0.74              | 3.90            | 0.64              | 3.82            | 0.63              | 3.13            | 0.78              | 3.87            | 0.63              | 3.23 |
| تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                | 3.61            | 0.66              | 3.98            | 0.60              | 3.89            | 0.57              | 3.20            | 0.67              | 3.96            | 0.52              | 3.28 |
| تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة           | 3.68            | 0.57              | 4.06            | 0.55              | 3.97            | 0.51              | 3.29            | 0.54              | 4.01            | 0.48              | 3.42 |

الجودة الأيزو (ISO9001)

تحديات التدقيق الداخلي والخارجي

نظام إدارة الجودة الأيزو

(ISO9001)

تحديات عمليات التحسين المستمر

نظام إدارة الجودة الأيزو

(ISO9001)

تحديات الإدارة المدرسية في الحصول

على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة

الأيزو (ISO9001)

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ٠.٩٥ | 3.05 | ٠.٦٨ | 3.87 | 0.84 | 2.68 | 0.67 | 3.87 | 0.69 | 4.04 | 0.86 | 3.37 |
| ٠.٧٩ | 3.25 | ٠.٦١ | 3.85 | 0.77 | 3.12 | 0.64 | 3.81 | 0.65 | 3.95 | 0.73 | 3.50 |
| ٠.٧١ | 3.38 | ٠.٦٣ | 4.01 | 0.65 | 3.25 | 0.65 | 3.97 | 0.70 | 4.11 | 0.68 | 3.64 |
| ٠.٥٤ | 3.38 | ٠.٤٦ | 3.97 | 0.46 | 3.26 | 0.49 | 3.93 | 0.56 | 4.05 | 0.50 | 3.63 |

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظام

الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد

على المجالات جدول رقم (5) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول رقم (6).

## جدول 5

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على مجالات التحديات التي تواجه تطبيق

نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) في مدارس دولة الكويت من وجهة نظر مديري

المدارس ومساعدتهم

| مصدر التباين                   | المجالات  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------|---|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجنس<br>هوتلنج=٠.26<br>ح=٠.05 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)     | 0.53           | 1.00         | 0.53           | 2.35   | 0.13              |
|                                | التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإبقاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                 | 2.06           | 1.00         | 2.06           | 9.37   | 0.00              |
|                                | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                            | 4.08           | 1.00         | 4.08           | 13.63  | 0.00              |
|                                | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                     | 1.53           | 1.00         | 1.53           | 3.75   | 0.06              |
|                                | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                    | 1.67           | 1.00         | 1.67           | 5.53   | 0.02              |
|                                | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو | 1.68           | 1.00         | 1.68           | 7.34   | 0.01              |

التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة.....أ.د. الخوالده وأ. داود

| (ISO9001) |       |      |      |      |   |
|-----------|-------|------|------|------|---|
| 0.00      | 10.78 | 4.66 | 1.00 | 4.66 | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |
| 0.01      | 6.31  | 2.56 | 1.00 | 2.56 | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.01      | 6.94  | 2.62 | 1.00 | 2.62 | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)       |
| 0.61      | 0.27  | 0.06 | 1.00 | 0.06 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               |
| 0.02      | 5.58  | 1.23 | 1.00 | 1.23 | التحديات التي تواجه الادارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                           |
| 0.02      | 6.14  | 1.84 | 1.00 | 1.84 | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                                      |
| 0.06      | 3.60  | 1.47 | 1.00 | 1.47 | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.05      | 4.05  | 1.22 | 1.00 | 1.22 | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                              |
| 0.01      | 6.70  | 1.53 | 1.00 | 1.53 | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) |
| 0.00      | 16.14 | 6.97 | 1.00 | 6.97 | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |
| 0.07      | 3.38  | 1.38 | 1.00 | 1.38 | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.05      | 4.15  | 1.57 | 1.00 | 1.57 | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)       |
| 0.01      | 7.03  | 1.60 | 1.00 | 1.60 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               |
| 0.00      | 9.02  | 1.99 | 1.00 | 1.99 | التحديات التي تواجه الادارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                           |
| 0.02      | 5.99  | 1.79 | 1.00 | 1.79 | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                                      |
| 0.01      | 7.95  | 3.24 | 1.00 | 3.24 | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.00      | 13.17 | 3.98 | 1.00 | 3.98 | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة   |

المؤهل  
هو تلنج=0.34  
ح=0.01

الخبرة  
هو تلنج  
=0.27  
ح=0.05

| الدولية الأيزو (ISO9001) |       |      |       |       |   |
|--------------------------|-------|------|-------|-------|---|
| 0.00                     | 11.36 | 2.59 | 1.00  | 2.59  | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو           |
| 0.01                     | 7.40  | 3.19 | 1.00  | 3.19  | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |
| 0.01                     | 7.02  | 2.85 | 1.00  | 2.85  | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
| 0.01                     | 7.84  | 2.97 | 1.00  | 2.97  | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)       |
|                          |       |      |       |       | الخطأ   |
|                          |       | 0.23 | 76.00 | 17.26 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               |
|                          |       | 0.22 | 76.00 | 16.73 | التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                           |
|                          |       | 0.30 | 76.00 | 22.75 | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة الأيزو (ISO9001)                                      |
|                          |       | 0.41 | 76.00 | 30.95 | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
|                          |       | 0.30 | 76.00 | 22.98 | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                              |
|                          |       | 0.23 | 76.00 | 17.35 | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) |
|                          |       | 0.43 | 76.00 | 32.81 | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |
|                          |       | 0.41 | 76.00 | 30.89 | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |
|                          |       | 0.38 | 76.00 | 28.74 | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضا العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)       |
|                          |       |      |       |       | الكلبي  |
|                          |       |      | 79.00 | 20.42 | التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)               |
|                          |       |      | 79.00 | 25.75 | التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية للإيفاء بمواصفة الأيزو (ISO9001)                           |
|                          |       |      | 79.00 | 35.35 | التحديات عند انشاء نظام الجودة ضمن مواصفة   |

|       |       | الأيزو (ISO9001)  |  |
|-------|-------|---|--|
| 79.00 | 42.01 | تحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)                               |  |
| 79.00 | 34.83 | تحديات إدارة الموارد ضمن متطلبات المواصفة الدولية الأيزو (ISO9001)                              |  |
| 79.00 | 27.66 | تحديات الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001) |  |
| 79.00 | 59.58 | تحديات التدقيق الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                             |  |
| 79.00 | 42.40 | تحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)                               |  |
| 79.00 | 41.00 | تحديات الإدارة المدرسية في الحصول على رضى العاملين في نظام إدارة الجودة الأيزو (ISO 9001)       |  |

يتبين من الجدول (5) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001) وضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001)، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل في جميع المجالات، باستثناء التحديات التي تواجه العاملين في فهم ثقافة الجودة الشاملة ومواصفة الأيزو (ISO9001)، وتحديات ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظام الجودة الأيزو (ISO9001) وتحديات عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأيزو (ISO9001)، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات.

جدول ٦

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على الدرجة الكلية لمستوى تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجنس        | 2.10           | 1.00         | 2.10           | 11.14  | 0.00              |
| المؤهل       | 1.44           | 1.00         | 1.44           | 7.65   | 0.01              |



|        |       |       |      |       |      |
|--------|-------|-------|------|-------|------|
| الخبرة | 2.59  | 1.00  | 2.59 | 13.77 | 0.00 |
| الخطأ  | 14.30 | 76.00 | 0.19 |       |      |
| الكلبي | 24.92 | 79.00 |      |       |      |

يتبين من الجدول (٦) الآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف 11.14 وبدلالة إحصائية بلغت 0.00، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل، إذ بلغت قيمة ف 7.65 وبدلالة إحصائية بلغت 0.01، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، إذ بلغت قيمة ف 13.77 وبدلالة إحصائية بلغت 0.00، وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن هناك تبايناً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات الناتجة عن تطبيق نظام الرقابة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس دولة الكويت باختلاف استجابات المدراء ومساعدتهم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة (ISO9001) حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة: أما فيما يخص متغير الجنس؛ فقد تبين:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف 11.140 ودلالة إحصائية بلغت 0.001، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

أظهرت هذه الدراسة أن الإناث يعتقدون وجود تحديات تواجههن في تطبيق نظام الجودة أكثر من الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات من الإناث لا زلن يواجهن صعوبات وتحديات أكثر من الذكور في الدول العربية وخاصة في الكويت، وذلك لأن المرأة لا تُعطى قدراً من المسؤولية والسلطة والحرية المعطاه للذكور، لذلك تكون التحديات التي يواجهنها أكبر من الذكور.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (زامل، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين حسب متغير جنس المدير لصالح الإناث.

وتتفق مع دراسة (العباسي، ٢٠٠٤) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس لصالح الذكور.

وتختلف مع نتائج دراسة (العسيلي، ٢٠٠٧) إذ بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a = 0.05$ ) في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس لفعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف الجنس، كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بدح وحوامدة، ٢٠١٣؛ علاونة وغنيم، ٢٠٠٥) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات في هذه المدارس تبعاً لمتغير الجنس، وتختلف مع دراسة (الباسل، ٢٠٠١) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل، حيث بلغت قيمة  $F$  7.647 وبدلالة احصائية بلغت 0.007، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

وقد تعزى اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق نظام الأيزو إلى أن المدراء من اصحاب الشهادات العليا يملكون كمّاً معرفياً أكبر، وهم أكثر اطلاعاً من الناحية العلمية والتطبيقية على مثل هذه الأنظمة الحديثة وبالتالي فإنهم يرون أن التحديات التي قد تواجههم أقل صعوبة مقابل وجهة نظر حاملي شهادة البكالوريوس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زامل، ٢٠٠٦) التي أظهرت أن هناك اختلافاً بين تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين حسب متغير المؤهل العلمي، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (التميمي، ٢٠٠٦) حيث تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة فاعلية إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠٢ في محافظة الإحساء تعزى إلى المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العباسي، ٢٠٠٤) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.000$ ) وجاءت الفروق لصالح أقل من ١٠ سنوات. وبتدلالة إحصائية بلغت 13.767

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمديرين تزداد مقدرتهم على الحكم على درجة فاعلية استخدام هذا النظام في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وهذه النتيجة منطقية لأن سنوات الخبرة في العمل والروتين المتواصل يدفع هؤلاء المديرين إلى البحث عن نماذج إدارية جديدة تبعث فيهم روح النشاط والفعالية لتحسين أدائهم والانتقال من الروتين الممل إلى العمل الفعال والنشط، ونرى أن التحديات التي قد يواجهها المديرون ومساعدوهم ذوو الخبرة الأعلى من ١٠ سنوات تكون أقل من غيرهم من ذوي الخبرة الأقل فهم ذوو خبرة واسعة ويستطيعون حل المشكلات التي قد تواجههم بفعالية أكبر من ذوي الخبرة القليلة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأغبري، ٢٠٠٥) التي حاولت تعرّف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية الحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠٢ في محافظه الإحساء في المملكة العربية السعودية، إذ بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ومعرفتهم بمتطلبات الأيزو تبعاً لمتغير الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العسيلي، ٢٠٠٧) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a = 0.000$ ) في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف سنوات الخبرة، كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بدح وحوامدة، ٢٠١٣؛ علاونة وغنيم، ٢٠٠٥) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين والمعلمات في المدارس تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العباسي، ٢٠٠٤) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للخبرة، وتختلف مع دراسة (الباسل، ٢٠٠١) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

#### ١١. التوصيات:

من خلال النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي:

١١.١. تدريب المديرين والمعلمين باستمرار، وتعريفهم بثقافة الجودة لرفع مستوى فعالية أدائهم.

١١. ٢. توفير الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً وتربوياً وعملياً، والمدرية على تحقيق الأساليب الإدارية الجديدة ومنها أسلوب الجودة الشاملة لتطوير العمل.
١١. ٣. إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التعليمية في مراحل التعليم كافة حتى تكون تربية وعلماً في أن واحد، بالإضافة إلى تدريس فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وخاصة في كليات التربية.
١١. ٤. العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة وضبط الجودة داخل إدارات المناطق التعليمية يكون هدفها الأساسي الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
١١. ٥. تقسيم الحوافز المادية والمعنوية لإثراء الروح المعنوية للمديرين لتحقيق جودة العملية الإدارية.
١١. ٦. تعرّف الرغبات والحاجات الحقيقية للمستفيدين من العملية التعليمية من مديرين ومشرفين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور، وبذل الجهود لإشباعها وتحقيقها.
١١. ٧. توفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس وإدارات التعليم الناجحة تشجيعاً لها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١١. ٨. تعميم نظام إدارة الجودة (ISO 9001) في الوحدات الإدارية التابعة لوزارة التربية كافة في الكويت، وصولاً إلى الوحدة الإدارية الأهم والأساسية في النظام التعليمي، ألا وهي المدرسة على أن يبدأ التطبيق من أعلى الهرم أي وزارة التربية، ثم المناطق التعليمية، وصولاً للإدارات المدرسية.
١١. ٩. متابعة التحديات التربوية والتجارب العالمية والعربية والعمل على تهيئتها للتوافق مع البيئة الكويتية.

## المراجع العربية

- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو ٩٠٠٢ في محافظة الإحساء. مجلة التعاون، (٦١)، الشؤون الإعلامية بالأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربي، الرياض.
- الباسل، ميادة. (٢٠٠١). متطلبات إدارة الجودة الشاملة ISO 9000 برياض الأطفال ومدارس التعليم العام بمصر. جامعة المنصور، مجلة كلية التربية، (٤٧).
- بدح، أحمد؛ حوامدة، باسم. (٢٠١٣). درجة تطبيق عناصر مواصفات المنظمة الدولية للمقاييس (ISO 9001, ٢٠٠٠). دراسات العلوم التربوية، الأردن، (٤٠).
- التميمي، فواز. (2006). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة آيزو 9001 في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- دراذكة، أمجد. (٢٠٠٤). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- دوهري، جيفري. (1999). تطوير نظم الجودة في التربية. ترجمة: الأحمد، سلامة؛ علاونة، نصر، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دمشق: إدارة التربية والمركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر.

- زامل، ريم. (2006). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس، جامعة القدس، فلسطين.
- السحيم، سعيد. (٢٠٠٥). واقع تطبيق إدارة الجودة *ISO9001* في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- سليم، حسن. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. ط٢. القاهرة: مكتبة بروت.
- شنودة، إميل. (٢٠٠٧). أهم المواصفات القياسية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والعالم العربي. المؤتمر السنوي لكلية التربية النوعية بالمنصورة، جمهورية مصر العربية.
- العباسي، عمر. (٢٠٠٤). واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.
- عبد الجواد، نوفل. (٢٠٠٠). ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية. مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة دولة الكويت، ١٠.
- عبد العال، عبد العزيز. (٢٠١٠). إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠٣). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العسيلي، رجاء. (٢٠٠٧). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (١٣).
- علاونة، معزوز. (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.
- الكعبي، أحمد. (٢٠١٤). مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١ في مدارس التعليم ما بعد الاساسي بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، (٢٣).
- مجمع اللغة العربية. (١٩٨٢). ٦٢ (٣٧)، دمشق، سوريا.
- المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس *ISO*. (٢٠١١). تعريف نظام مواصفات الجودة *ISO*. ترجمة: إحسان خالد، القاهرة: دار الولا.

نشوان، جميل. (٢٠٠٤). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.  
وزارة التربية. (٢٠١٤). المجموعة الإحصائية للتعليم، قطاع المنشآت والتخطيط. مراقبة متابعة التغيرات البيئية، الكويت.

وزارة التربية. (٢٠١٢). الهدر التربوي والمالي، قطاع التخطيط والمعلومات. مراقبة التخطيط الاقتصادي، الكويت.

وزارة التربية. (٢٠١٤). مشروع الإدارات المدرسية المطورة. استرجع في تاريخ ١٢ ابريل ٢٠١٥ من [www.moe.org.edu](http://www.moe.org.edu)

وزارة التربية. (2015). المؤتمر التربوي الثالث للجودة الشاملة في التعليم. استرجع في تاريخ ٢٠ مارس ٢٠١٥ من [www.moe.org.edu](http://www.moe.org.edu).

ويليامز، ريتشارد. (٢٠٠٣). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

#### المراجع الأجنبية

Barton, J. (1991). *Service Quality: An introduction Province of British Columbia Publications.*

Besterfield, D. H.; Besterfield-Michna, C.; Besterfield, G. H.; Besterfield-Sacre, M. (2005). *Total Quality Management.* 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd. Indian Branch.

Cheng, Y.; Lyu, JR. & LTn, YI. (2004). *Education Improvement through ISO9000 Implementation: Experiences in Taiwan.*

Cheung, T. C. & Yipping, W. (2008). The feasibility of implementing total quality management principles in Chinese education: Chinese educators, perspectives. *Educational planning*, 2(17), 10-22.

- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2003). The role of individual differences in employees adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational behavior*. 62, 320-340., [online], London: LSE Research online.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis (rev. Ed.)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Detert, T.; Schrieder, A. & Mauriel, F. (2000). *Quality Management in U.S. High Schools*. Evidence from the Field 1, 2, School Leadership, 10, 158-187.
- Haar, J. & spell, C. (2006). *Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, European and Mediterranean conference on Inform*. 545 (EMCIS), July\6-7\2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://xweb.brunel.ac.uk/seis/sites>.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, practical issues. *Administrative science quarterly*, 40, 309-342.
- Karapetrovic, S. (2001). *ISO 9000 Quality System Development For Engineering School: Why And How Should We Do It?*. International Conference on Engineering Education .Oslo. Norway.
- Karapetrovic, S.; Rajamani. D. & Willborn, W. (1998) .*The University Manufacturing System: ISO 9001 Quality System- An Interpretation for the University*. Engineering University Of Manitoba, Canada. The Economist.



- Lawler, E. (1994). *Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?*. Academy of Management Executive, 8, 68-76.
- Mathews, J. & Katel, P. (1992). *The Cost of Quality*. Newsweek.
- McDonald, D. (1996). *Total Quality Management: A case Study of the Hill Public Schools*. Ed. D. Dissertation, Colombia University, Colombus.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Management*. 8th.ed, Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
- Robinson, B. (1996). *Total Quality Management in Education: The Empowerment of a School Community*. Ed. Dissertation University of Nebraska, Lincoln. WWW.ISO.org.com.August 2014.
- Schere, M. (2001). How and why standards can improve standards achievement. *Education leadership*, 1(59), 14-18.
- Shtamo, W. & Moti, F. (1999). Application of the Total Quality Management Approach Principles and the ISO 9000 Standards in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education*, 3(24), 249-58.