التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

إعـــداد:

أ. أفراح حسين عوض المعبدي
قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية
جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية

د. وفاء عبد العزيز عبد الله محضر
أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية
_ جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أ. أفراح حسين عوض المعبدي
قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية
جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية

د. وفاء عبد العزيز عبد الله محضر
أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية
_ جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية

• **المستخلص:**

تتناول هذه الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، بهدف التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها بفعالية، وتقديم سبل للتغلب عليها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات العلمية السابقة حول التحديات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أبرز المعوقات التي تم تحديدها تشمل التحديات المالية، مثل قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التحديات التنظيمية المرتبطة بالهيكل الإداري والقيادي غير المناسب ونقص القيادة القوية والرؤية الواضحة لتطبيق الجودة. كما تم رصد تحديات بشرية مثل نقص التدريب المناسب للمعلمين والموظفين وضعف الكفاءة المهنية، وضعف دافعية الطلاب والمجتمع المحلي تجاه الجودة الشاملة وتم تحديد أيضا تحديات ثقافية وتوعوية تتمثل في نقص الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، إلى جانب التحديات التكنولوجية الناجمة عن نقص الموارد التكنولوجية. ومن بين المعوقات الأخرى المركزية على القرارات، وعدم وجود إطار قانوني يدعم تطبيق معايير الجودة في التعليم. فيما يتعلق بالسبل المقترحة للتغلب على هذه التحديات، تم اقتراح زيادة الدعم المالي من الجهات الحكومية، وتحسين الهيكل التنظيمي لتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة. كما تم التأكيد على أهمية تعزيز القيادة التربوية من خلال برامج تدريبية متخصصة وتوفير تدريب مستمر للموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكيد على ضرورة تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي وزيادة الوعي بثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية. كما اقترحت الدراسة تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التقنيات الحديثة، مع منح الإدارات المحلية مزيدا من الصلاحيات. وأشارت إلى ضرورة وجود رؤية واضحة من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. في الختام، أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول تأثير التكامل بين التعليم العام والتعليم العالي في تطبيق الجودة الشاملة، وأهمية دور الأسرة والمجتمع المحلي في تعزيز تطبيقها، وأوصت أيضا بدراسة فعالية التدريب على القيادة التربوية في تحسين تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

الكلمات المفتاحية: التحديات، الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، المؤسسات التعليمية

the challenges facing the application of Total Quality Management in educational institutions

A. Afrah Hussein Awad Al-Ma'badi& Dr. Wafaa Abdel Aziz Abdullah

Abstract:

This study addresses the challenges facing the application of Total Quality Management in educational institutions, with the aim of identifying the obstacles that prevent its effective application, and providing ways to overcome them. The research relied on the descriptive analytical approach, where previous scientific literature on the challenges related to the application of Total Quality Management was analyzed.The most prominent obstacles identified include financial challenges, such as the lack of financial resources

needed to implement TQM, in addition to organizational challenges related to the inappropriate administrative and leadership structure and the lack of strong leadership and a clear vision for implementing quality. Human challenges were also identified, such as the lack of appropriate training for teachers and staff, weak professional competence, and weak motivation of students and the local community towards TQM. Cultural and awareness challenges were also identified, represented by the lack of awareness of the concept of TQM, in addition to technological challenges resulting from the lack of technological resources. Other obstacles include the centralization of decisions and the lack of a legal framework that supports the implementation of quality standards in education.Regarding the proposed ways to overcome these challenges, it was suggested to increase financial support from government agencies, and improve the organizational structure to enhance cooperation between different departments. It also emphasized the importance of strengthening educational leadership through specialized training programs and providing continuous training for human resources. In addition, it was emphasized the need to enhance cooperation with the local community and increase awareness of the culture of quality in educational institutions. The study also suggested improving the technological infrastructure and providing modern technologies, while granting local departments more powers, and indicated the need for a clear vision from senior management to implement total quality management.In conclusion, the study recommended conducting further studies on the impact of integration between general education and higher education in implementing total quality, and the importance of the role of the family and local community in enhancing its implementation. It also recommended studying the effectiveness of training in educational leadership in improving the implementation of total quality in schools.

Keywords: KQuality، challenges, Total Quality Management, Educational institutions

• المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، مما انعكس على أساليب العمل الإداري في المنظمات والمؤسسات. هذه التحولات دفعت تلك الكيانات إلى التنافس على المستويات المحلية والإقليمية والدولية للحفاظ على مكانتها. وقد أدى ذلك إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يركز على تغيير نظرة العاملين نحو طبيعة العمل والاهتمام بإتقانه وتحسينه، بهدف تحقيق الجودة في جميع المراحل والعمليات لضمان الوصول إلى مخرجات متميزة وعالية الجود (الهوش ،ابوبكر، ١٧:٢٠١٨)

وحيث يشهد تحسين أداء المؤسسات الحديثة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، اهتماما عالميا في مختلف دول العالم. علاوة على ذلك، فإن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، ولكن أيضا بعدالة وابتكار، تعد من أبرز الخصائص التي تميز المجتمع عن غيره. ومن أهم مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها هو ما تتمتع به من قدرات وطاقات، بالإضافة إلى المهارات التي يمتلكها الأفراد، خصوصا في مجال المهارات الإداري (بوزيان،راضية٢٠١٥،١٢:١١).

كما أن الجودة الشاملة أصبحت سمة العصر وصيحة القرن الحادي والعشرين، لما لها من دور كبير في تحسين إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، وتعزيز خدماتها ومخرجاتها، فضلا عن تحقيق رضا المستفيدين منها. وتعد الجودة الشاملة وسيلة أساسية للمجتمعات والأمم لإعداد الأجيال القادمة بما يتناسب مع متطلبات الحياة في عصر اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المؤسسات التعليمية، بمختلف مستوياتها، تعد ركيزة أساسية لهذا التحول وبما أن المؤسسات التعليمية تهدف إلى تقديم التعلم وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لمختلف مجالات الحياة، ومن أبرز ركائز المجتمع. وبما أن الجودة تعد مصدرًا للفخر والحافز لإتقان العمل، فإنها تعد نهجًا دينيًا قبل أن تكون مطلبًا حضاريًا، وهي توجيه سماوي ينبغي علينا اتباعه والتمسك به، حيث أن الدين الإسلامي أول من دعا إلى إتقان العمل وتلبية متطلبات المواطنين وتحقيق رضاهم الكامل عن كل ما يُقدّم لهم. حيث أصبح وضع معايير لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيق منهج تعليمي عالي الجودة يُعد خطوة مهمة في تعزيز الأداء النوعي للكوادر الفنية والعلمية والثقافية والمهنية والتربوية، ويساهم في تلبية رغباتهم الحقيقية. كما يمثل تحديًا للارتقاء بمستوى الأداء إلى مستوى المؤسسات التربوية والتعليمية العالمية المتميزة. ويتطلب ذلك تجديد العمل الإداري وتطوير محتواه ونظامه ومنهجيته لمواكبة التغيرات السريعة. كما يجب تقييم أداء العاملين وفق معايير دقيقة تركز على تحقيق إنجازات متقدمة تعتمد على الكفاية والفعالية من خلال تجديد أساليب العمل الإداري، والتدريب المستمر، والتحفيز المادي، وتعزيز القيم التي تشجع على المبادرة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة.

(الربيعي واخرون،٢٠١٣،٤:٣). من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، يجب أولا تحديد المعوقات التي قد تعترض تنفيذها وكيفية التغلب عليها. ويتطلب ذلك جمع مجموعة واسعة من المعلومات والمؤشرات التي تساعد جميع الإدارات وصناع القرار على تقييم الوضع واتخاذ القرارات المناسبة.

• مشكلة الدراسة:

أصبح تحسين جودة التعليم قضية هامة على المستويات الوطنية والدولية، حيث تم التأكيد في العديد من المؤتمرات على ضرورة تحقيق أهداف التعليم بفعالية وكفاءة. وقد دفع ذلك المسؤولين إلى البحث عن آليات لتحسين التعليم، معتمدين على نظام الجودة الشاملة كخيار أمثل لضمان التوجه الصحيح وتحقيق الأهداف بكفاءة. (أحمد،٢٠٢٣:١٥) تعد إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية في تحسين الأداء التعليمي والإداري في المؤسسات التعليمية، بما يسهم في رفع مستوى المخرجات التعليمية وضمان تحقيق أفضل النتائج للطلاب، ورغم أهمية تطبيق هذه الإدارة في المؤسسات التعليمية، فإن العديد من هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تحول دون تطبيق معايير الجودة بشكل كامل وفعال، تشير الدراسات السابقة إلى أن هذه التحديات تتمثل في مجموعة من العوامل الإدارية والبشرية والمادية التي تؤثر سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يعوق تقدم المؤسسة نحو تحسين مستمر في الأداء (بوفارس وبوفلجة، ٢٠٢٤)

وتظهر الدراسات أيضاً أن الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء التنظيمي يعد من أبرز هذه التحديات، إلى جانب وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات على المستوى الإداري، وضعف اهتمام الطلاب بتبني مفهوم إدارة الجودة على المستوى البشري، بالإضافة إلى الاعتماد على الاعتمادات المالية المخصصة من الوزارة فقط على المستوى المالي، مما يعيق تقدم المؤسسات نحو تحسين مستمر في الأداء والمخرجات. (عسلى؛ العقعاق،٢٠١٩). لذلك، تكمن مشكلة الدراسة في تحديد هذه المعوقات وتفسير أسبابها، بالإضافة إلى دراسة كيفية التغلب عليها من خلال تطبيق الإجراءات وآليات فعّالة لضمان تحسين جودة التعليم في المؤسسات التعليمية.

• تساؤلات الدراسة:

- ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟
- ما سبل التغلب على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟

• أهداف الدراسة:

- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- تحديد السبل المقترحة لتغلب على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

- **الأهمية النظرية:**

يسهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة المتاحة في الادبيات العلمية كما يسهم البحث من خلال تحديد أوجه القصور والتحديات وصعوبات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من البحث حول كيفية تحسين تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات تعليمة وتقديم الإجراءات والأساليب لتغلب على هذه التحديات.

- **الأهمية التطبيقية:**

تسهم معرفة تحديات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في هذه البحث في وضع الإجراءات التي تسهم في ازالتها وتقديم المقترحات والتوصيات الفعالة وتزويد المؤسسات التعليمية بالمتطلبات التي تسهم في تطبيق هذه الإدارة بكل جدارة والعمل على رفع الكفاءة من اجل تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- **حدود الدراسة:**

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- الحدود المكانية: المؤسسات التعليمية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسة ١٤٤٦ه

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع وتحليل المعلومات التي تضمنتها أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

- **مصطلحات الدراسة:**
- **التحديات:**

تعرف التحديات في اللغة على أنها جمع تحد، يقال "حداه وتحداه" أي تعمده. وتحديت فلاناً: إذا باريته في فعل ونازعته الغلبة.

ويحدد البعض معنى التحدي بأنه: "قوة خلاقة باعثة للتجديد والتغيير الاجتماعي والثقافي"، أو هو: "إشكالية وثغرة تحتاج إلى مواجهة وحل".

كما أن هناك تعريف آخر للتحديات:" تطورات، أو متغيرات، أو مشكلات، أو صعوبات، أو عوائق نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو العالمية وهي قد تكون ذات صبغة ثقافية، أو إعلامية، أو دينية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو عسكرية، أو صحية، أو بيئية". (الفيفي واخروان،٢٠٢١:٤٩٨)

تعريف التحديات إجرائياً: كل أمرٍ يعوق تحقيق الهدف، أو يصعب مهمة تحقيقه.

• الجودة:

الجودة لغة: الجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا وأجدت الشيء فجاد ، والتجويد مثله ، وقد جاد جودة ، وأجاد أي أتي بالجيد من القول والفعل . جاد الشيء يجود، وجودة بفتح الجيم وضمها أي صار جيدا.

الجودة اصطلاحا:" بأنها المطابقة لمتطلبات ومواصفات معينة. كما تعرف ايضاً " ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع". (الشهري،٢٠١٧:١١)

الجودة الشاملة اصطلاحا: تعرف بأنها أسلوب إداري يضمن قيمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل. (الشهري،٢٠١٧:١١)

• إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة اصطلاحا: بانها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. وتعرف ايضاً بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات " ان ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل. (جودة،٢٠١٠:٢٢)

إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: هي نهج وسياسات تقوم بها إدارة المدرسة يهدف إلى تحسين أداء المدرسة بشكل مستمر وتحقيق اهداف الجودة الشاملة في مدارسهم

المؤسسة التعليمية: هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية. (محمد،٢٠١٩:٩٩)

التعريف الإجرائي: هي كيان يقدم برامج تعليمية لكافة افراد المجتمع بمختلف الاعمار حيث يعتمد التعليم على المنهج الدراسي المخصص لكل فئة عمرية وتساهم في تطوير مهارات الافراد العلمية والثقافية والاجتماعية.

• الإطار النظري:

• مفهوم الجودة:

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، ويصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات الا ان هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم منها:

عرفت الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الاساسي للحكم على جودة المنتج هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

كما عرفت الجودة على انها مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة. أما المواصفة الدولية ISO ٩٠٠٠:٢٠٠٠ فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج. (جودة،٢٠١٠:١٩)

كما عرفت أيضا الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد. (الترتوري وجويحان،٢٠٠٦:٢٩)

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الجهود التي يبذلها قادة المنظمات في سبيل تلبية التوقعات المتعلقة بتلك المواصفات.

ويفسر أندرسون "**Anderson**" مصطلح إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

- إدارة: (Management) وتعني أن الجودة تدار باستخدام وظائف الإدارة، وبدعم وتأييد الإدارة العليا والتزامها.
- الجودة (Quality) وتعني مطابقة المواصفات الرغبات العملاء وتوقعاتهم.
- الشاملة (Total) وتعني شموليتها لجميع المستفيدين والأنشطة في المنظمة.

كما يوجد ايضا تفسيراً مشابها لمصطلح إدارة الجودة الشاملة بتناول كل كلمة وحدها على الشكل التالي:

- إدارة (Management) وتعني النمط القيادي والإداري المتبع.
- الجودة (Quality) وتعني القيام بالعمل على أكمل وجه.

- الشاملة: (Total) وتعني شموليتها لجميع العاملين في المؤسسة وتأثرهم بها.

فيرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ككل يشير إلى العمليات الإدارية في المنظمة والتي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وعلى دعم عمليات التحسين المستمر بشكل فعال لتمضي المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

ويعرف وليام إدوارد دمينج W. Edwards Demin إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري تتبعه المنظمة، يهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين المنتج ومتطلبات العملاء. (القحطاني:٢٠٢٢)

كما عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بانها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك باكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. كما عرفت بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، ان ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والابداع في كافة مناحي العمل.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على انها ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الادارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة. (جودة:٢٠١٠،٢٢).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم من قبل بعض الكتاب، حيث عرفت بأنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وعلى هذا فإن هدف الجودة الشاملة في التعليم هو محاولة إيجاد ثقافة متميزة وسائدة بين العاملين حول أداء العمل بشكل صحيح منذ بدايته، من أجل تحقيق جودة المنتج بصورة أفضل وفاعلية أعلى.

كما عرفت ايضا بأنها نظام فعال لتجميع جهود المجموعات المختلفة في المنشأة التعليمية بهدف تحقيق إنتاج خدمي بالكم والكيف الذي يعطي الرضاء الكامل للمجتمع بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة. (الجبريل:٢٠١٦،٤٢٧)

ويتضح من التعريف السابقة ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف حسب المدخل الذي يختاره الباحثون لهذا المفهوم ومع ذلك تتقاطع وتشترك هذه التعريف في النقاط التالية

- التركيز على العميل: جميع التعريفات تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع.
- التحسين المستمر: تعتبر عملية التحسين المستمر أحد المفاهيم الأساسية في جميع التعريفات، حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير العمليات والأنشطة بشكل مستمر.
- الالتزام الشامل: تشير التعريفات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع أفراد المنظمة (من الإدارة العليا إلى العاملين) وأن الجميع ملتزم بالجودة.
- التعاون والمشاركة: تشير التعريفات إلى أهمية التعاون بين جميع العاملين في المنظمة لتحقيق الجودة.
- الكفاءة والتكلفة: جميع التعريفات تؤكد على أهمية تحقيق الجودة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.
- التحسين في كافة الجوانب: إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الأنشطة والعمليات في المنظمة، سواء كانت تعليمية أو صناعية، بهدف تحسين الجودة بشكل عام.
- الثقافة التنظيمية: يشير بعض التعريفات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر ثقافة تنظيمية تهدف إلى تغيير طريقة التفكير والعمل داخل المنظمة.
- وترى الباحثة بعد استعراضها لتعريف السابقة أن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام هي نهج شامل يعزز من الأداء والجودة عبر التزام الجميع وتطوير مستمر في المنظمة.

- **أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية:**

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا متكاملا يسعى لتحقيق تغيير شامل في المؤسسة التعليمية، يتجاوز مجرد اتباع إجراءات وقرارات مدونة. فهي تركز على تحسين الخدمة التعليمية ككل، بما يعزز جهود العاملين ويسهم في رفع الروح المعنوية وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز. تكمن أهمية الجودة الشاملة في التعليم في النقاط التالية:

- ضبط وتطوير النظام القيادي والتعليمي داخل المؤسسة التعليمية بما يضمن تحسين الأداء وجودته.
- الارتقاء بالمستوى المعرفي والمهاري والنفسي والاجتماعي للطلاب، مما يسهم في تطوير شخصياتهم وتوسيع آفاقهم.
- رفع كفاءة أداء المعلمين والإداريين من خلال التدريب المستمر وتطبيق أساليب التعليم الحديثة.
- تعزيز التعاون والتفاهم وبناء علاقات إنسانية إيجابية بين جميع منسوبي المؤسسة التعليمية بما فيهم الطلاب.

- مشاركة جميع منسوبي المؤسسة في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء بعيداً عن المركزية، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية شاملة.
- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين والطلاب تجاه عمليات التعليم والتعلم، مما يعزز الفهم العميق للأهداف التعليمية.
- تحسين مخرجات التعليم بما يتماشى مع السياسات والأنظمة التعليمية الحديثة، مع تحقيق رضا جميع المستفيدين.
- تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة التعليمية والمسؤولين والمجتمع، مما يعزز الدعم الاجتماعي والمالي للمؤسسة.
- إيجاد بيئة داعمة للتطوير المستمر في مختلف جوانب التعليم والإدارة.
- خفض الهدر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين العملية التعليمية بشكل مستدام، مما يعزز من مستوى التعليم ويساعد في تهيئة بيئة تعليمية مناسبة لجميع الأطراف. (طه:٢٠٢٣)

- **وتمتاز الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمة بالخصائص الآتية:**

- تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت ممكن.
- تلبية حاجات ورغبات العميل هي أساس الجودة الشاملة.
- تركز الجودة الشاملة على الوقاية من الأخطاء بدلاً من معالجتها.
- تشمل الجودة الشاملة ضمان جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.
- يتيح تطبيق الجودة الشاملة الفرصة للنقاش البناء ويساعد في التغلب على الخوف والتردد.
- في بيئة الجودة الشاملة، يجب أن يكون العامل ملماً بأعمال الآخرين لضمان الاتصال والتفاعل الجيد بين الأقسام.

أصبحت الجودة الشاملة مطلباً حيوياً في المؤسسات التعليمية، حيث تستخدم كمعيار رئيسي للمنتج التعليمي في إطار التحول نحو اعتبار التعليم استثمارا. (البقمي واخرون:٢٠٢٢،٣٤٦)

- **تطور إدارة الجودة الشاملة عبر التاريخ:**

تطور إدارة الجودة الشاملة بدا من التفتيش ثم مراقبة الجودة وبعد ذلك تأكيد الجودة الى إدارة الجودة الشاملة

لقد شهد تحسين الأداء في كافة الات والأنشطة تطورات عديدة عبر المئة عام الماضية نتج عنها تحولات فلسفية ومنهجية استندت على المتغيرات التي أفرز با الأنظمة والعلاقة بات الاقتصادية الدولية والتي أسهمت في التوجه نحو إرضاء المستفيد وتقديم الخدمات بالشكل الصحيح وبأقل تكلفة.

• **أربعينات القرن العشرين [١٩٤٠م - ١٩٤٥م] مرحلة التفتيش:**

عمل الرواد في مجال تحسين النوعية (ومنهم الأمريكيان إدوارد ديمينج، وجوزيف جوران) على استخدام الأساليب الإحصائية في عمليات الفحص لدف الوصول إلى الجودة، وقد كان التركيز خلال تلك الفترة على اكتشاف الأخطاء ومن ثم تصحيحها دون بحث أسباب ومنبع حدوثها

• **خمسينات القرن العشرين [١٩٥٠م - ١٩٥٩م]**

على الرغم من محدودية المنافسة بين المؤسسات الخدمية والصناعية في هذه الفترة وما صاحبها من إهمال للجودة في أمريكا وأوروبا، حدثت الهجرة للجودة الشاملة إلى اليابان حيث قام (إدوارد ديمينج) بالقاء المحاضرات وتنفيذ البرامج التدريبية عن مفاهيم الجودة وبذلك تبنت للمنظمات اليابانية آراءه وبدأت شرارة الجودة في المؤسسات الصناعية اليابانية

• **ستينات القرن العشرين [١٩٦٠م - ١٩٦٩م] مرحلة مراقبة وضبط الجودة:**

خلال هذه الفترة ظهر ما يسمى " مراقبة الجودة " حيث الاهتمام بجميع مراحل وعناصر المنتج أو الخدمة المقدمة بدلا من الحكم على المنتج أو الخدمة في صور النهائية، وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وتم التركيز على جميع ما يتعلق بالجودة الشاملة من مفاهيم وإجراءات وأدوات.

• **سبعينات القرن العشرين [١٩٧٠ م - ١٩٧٩ م] مرحلة تأكيد الجودة.**

في هذه الفترة تطورت الفلسفة الرقابية وركزت الجهود للوقاية من حدوث الخطأ، وذلك من خلال التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتحديد مسبا، لمعالجتها ومنع وقوعها، وهكذا فإن تأكيد الجودة شمل عمليات التخطيط للجودة وتكاليفها وفوائدها واكب ذلك بداية ظهور معايير للجودة.

• **ثمانينات القرن العشرين [من ١٩٨٠ م] مرحلة إدارة الجودة الشاملة:**

انتشرت خلال هذه الفترة ثقافة العمل الجماعي من خلال المشاركة والتكامل، بالإضافة إلى التنافس الكبير بين المؤسسات الصناعية والخدمية، والتركيز على المستفيدين من داخل المؤسسة ومن خارجها، واكب ذلك الإحساس الجدي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتبني فلسفتها على نطاق واسع. (داغستاني،٢٠٠٧: ١٣، ١٤)

وبعد استعراض المراحل التي مر بها تطور إدارة الجودة يمكن القول ان كل مرحلة قد تضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها بل كانت كل مرحلة نتاج وبناء للمرحلة السابقة. (جودة:٢٠١٠، ٢٧)

• **مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي:**

توجد العديد من المبررات لتطبيق الجودة الشاملة، ومنها:

- الجودة الشاملة تعد ثقافة إدارية تتطلب تغيير نمط الثقافة التنظيمية في المؤسسة التعليمية، مما يتطلب تعديل القيم والسلوكيات السائدة بما يدعم تحقيق الجودة.

- الانتقال إلى أسلوب الإدارة التشاركية كوسيلة لتحسين الأداء في المؤسسة.
- تعزيز الاتصال الفعّال على المستويين الأفقي والرأسي بين جميع الأطراف داخل المؤسسة.
- تمكين العاملين من نقل السلطة وتحمل المسؤوليات، مع الحفاظ على الإدارة المركزية.
- استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية لتحقيق أفضل النتائج.
- ضرورة إجراء التحسينات المستمرة في العملية التربوية من خلال تحليل البيانات بشكل منتظم. (حسن وأحمد:٢٠١٩، ١٤٦)

- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:**

على الرغم من نجاح بعض المؤسسات التربوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك مؤسسات أخرى لم تتمكن من الاستفادة الكاملة من فوائدها. ويعود ذلك إلى مجموعة من الصعوبات التي تعوق التطبيق الفعال، من أبرزها:

- عدم استقرار القيادة التربوية: تكرار تغيير القيادة داخل المؤسسة التعليمية يؤدي إلى عدم استمرارية الخطط والبرامج التعليمية.
- صعوبة تحديد الأولويات: بسبب تعدد المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية، يصبح من الصعب تحديد الأولويات بشكل واضح وفعّال.
- محدودية الموارد: تعاني المؤسسات من نقص في الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الجودة الشاملة.
- غياب خطة إستراتيجيةٍ تطويرية: تركز المؤسسات التعليمية على الأهداف قصيرة المدى بدلاً من تبني خطة إستراتيجية طويلة الأجل، مما يعيق تحسين الجودة المستدامة.
- تعجل الحصول على النتائج: الرغبة في تحقيق نتائج سريعة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مما يؤثر على تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعّال.
- مقاومة التغيير: يواجه بعض العاملين في المؤسسة مقاومة للتغيير، مما يعرقل تبني ثقافة الجودة الشاملة.
- غياب معايير واضحة للعمليات: تفتقر بعض المؤسسات إلى معايير محددة وواضحة لقياس وتحسين العمليات التعليمية والإدارية.
- ضعف مفهوم التطوير المستمر: تركز بعض المؤسسات على الأهداف قصيرة الأمد، مما يعوق تبني مفهوم التطوير المستمر وتحقيق التحسين المستدام.

- ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: يقل تفاعل العاملين مع إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى ضعف الانتماء والالتزام بتنفيذ الخطط.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين: عدم وجود بيئة عمل تعاونية ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة. (طه:٢٠٢٣)

- **تعريف المؤسسة التعليمية:**

هي مكان أو موقع يتجمع فيه أفراد من فئات مجتمعية متنوعة الأعمار، حيث يتم تعليمهم وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المختلفة وفقا لنوع المؤسسة التعليمية. تتكون هذه المؤسسة من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، بالإضافة إلى الهيئات الإدارية التي تدير المؤسسة. يقيم الطلاب في هذه المؤسسة لفترات زمنية محددة لتلقي العلم، وهذه الفترة تختلف بحسب نوع المؤسسة التعليمية. ومن الأمثلة على أنواع المؤسسات التعليمية: رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات. (محمد،٢٠١٩:٩٩)

- **أهمية المؤسسة التعليمية:**

تتمتع المؤسسات التعليمية بدور كبير في تأثيرها على الطلاب، حيث تساهم في تغيير سلوكياتهم وأفكارهم وتلبية احتياجاتهم التعليمية والتربوية. من أبرز أهمية هذه المؤسسات:

- تسهم في التنشئة الاجتماعية للطلاب من خلال غرس القيم الدينية وتعزيز العلاقة مع الله عبر المناهج التعليمية.
- تساعد على توسيع عقلية الطلاب وتحفيزهم للتعلم المستمر لتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي.
- تعمل على زيادة الثقافة العامة للطلاب وتعليمهم كيفية التكيف مع مختلف البيئات الاجتماعية.
- تعزز تحمل المسؤولية وتساعد الطلاب على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية.
- تعلم الطلاب كيفية استغلال أوقات فراغهم بشكل مفيد.
- تهيئ الطلاب للدراسة الجامعية وتساعدهم في اختيار التخصصات المناسبة.
- تسهم هذه المؤسسات في بناء شخصية الطلاب وتنمية مهاراتهم المختلفة، مما يساهم في تطوير المجتمع. (الجنابي،٢٠١٩:٣٣٠)

• **الدراسات السابقة:**

لقد قامت الباحثة بمسح الدراسات المتعلقة بالموضوع وهي كالتالي:

دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩) هدفت إلى معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة المسيلة. تم إعداد استبانة تحتوي على خمسة أبعاد تتعلق بالمعوقات التي تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة، وقد بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل ٤٠ استبانة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عدة مستويات: على المستوى التنظيمي تمثلت أبرز المعوقات في "الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء التنظيمي"، وعلى المستوى الإداري تمثل أبرز المعوقات في وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة، وعلى المستوى البشري تمثل أبرز المعوقات في ضعف اهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتبارها مسؤولية الجميع. أما على المستوى المالي، تمثل أبرز المعوقات في "الاعتماد على الاعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط".

وأيضا دراسة خالد المختار الفار (٢٠١٩) التي هدفت الى معرفة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بكلية الآداب بجامعة الزاوية، كما هدفت إلى التعرف على أهم السبل للتغلب على تلك المعوقات. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة البحث من ٥٦ عضواً من أعضاء هيئة التدريس، مثلوا نسبة ١٨٪ من مجتمع الدراسة البالغ ٣١٠ أعضاء هيئة تدريس، بالإضافة إلى ١١ موظفا مثلوا نسبة ٢٢٪ من مجتمع الدراسة البالغ ٤٩ موظفا. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تمثلت في المعوقات المالية والمادية، يليها المعوقات القيادية ثم المعوقات البشرية، في حين جاءت المعوقات التنظيمية في المرتبة الرابعة. كما أظهرت النتائج أن أهم عوامل نجاح تطبيق النظام تتمثل في حل المشكلات المالية والمادية، يليها حل المشكلات القيادية، ثم حل المعوقات البشرية، في حين جاءت حل المعوقات التنظيمية في المرتبة الرابعة. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة بناءً على متغيرات النوع، الوظيفة، وسنوات الخبرة.

ودراسة أميرة وهويدا (٢٠١٩) حيث تهدف إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العام، ومعرفة نوع وأكثر

المعوقات التي تواجه تطبيق النظام، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين وفق متغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والتدريب في مجال الجودة الشاملة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع البحث من القيادات التربوية العاملة بوزارة التربية والتعليم العام، وعددهم ١٧٨ فردًا، وتم استطلاع آراء ٥٠ منهم كعينة ممثلة لهذا المجتمع. استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية، القيادية، والمعوقات في مجال التدريب التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العام كانت مرتفعة. أبرز المعوقات تمثلت في توقع نتائج فورية بدلاً من النتائج طويلة الأمد، سيادة المناخ البيروقراطي على المناخ التنظيمي، التغيير الإداري السريع، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، غياب الهدف المستقر لتحسين الخدمة، وعدم الاعتماد على التدريب الذي يؤدي إلى التحسين المستمر. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة وفق متغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التدريب في مجال الجودة.

كما هدفت دراسة سناء وهناء (٢٠١٨) إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس البنات بمنطقة الباحة وسبل مواجهتها من وجهة نظر مديرات المدارس. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في صورته المسحية، وتكونت عينة الدراسة من ١٧٥ مديرة تم اختيارهن عشوائيًا. استخدم الباحثان استبانة مكونة من ٤٥ فقرة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شيوع جميع المعوقات كانت بدرجة كبيرة. تصدرت المعوقات البيئية القائمة حيث كانت في المرتبة الأولى، تلتها المعوقات المتعلقة بالمعلمات، ثم المعوقات المتعلقة بالطالبات، وأخيرًا المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية. أبرز المعوقات المتعلقة بالبيئة كانت قلة توفر التكنولوجيا الحديثة. بالنسبة للمعلمات، تمثلت أبرز المعوقات في ضعف ثقافة الجودة الشاملة لديهن، ضعف دافعية العمل، وتدني مستوى الرضا الوظيفي. أما أبرز المعوقات المتعلقة بالطالبات فكانت ضعف دافعية الطالبات للتعلم، ضعف تعاون الأهالي مع المدرسة، والمشكلات السلوكية بين الطالبات. وفيما يتعلق بالمعوقات الإدارية، فقد تصدرت قلة البرامج التدريبية لتنمية كفاية المعلمات والإداريات، والافتقار إلى سياسة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضعف العلاقة بين العاملات في الكادر التعليمي والإدارة.

وكذلك دراسة أحاندو (٢٠١٧) بعنوان: تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليها: من وجهة نظر مديري المدارس

ومعلميها في كوت ديفوار. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في كوت ديفوار، وتحديد السبل للتغلب على تلك التحديات، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ مدير، ١٨٠ معلم من كوت ديفوار ، وشملت أدوات الدراسة استبائه تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في مدارس التعليم العام في كوت ديفوار تتمثل في غياب الخطة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وقلة تعدد مصادر تمويل التعليم، وضعف ربط عملية تقويم العاملين بالحوافز المادية والمعنوية والمحاسبية، وغياب معايير مهنية لتعيين المعلمين.

وأيضا هدفت دراسة عبد الله عجلان الشهري (٢٠١٢) إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التطلعات المستقبلية للتغلب على تلك المعيقات في المجالات التنظيمية والبشرية والمادية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة. تكونت عينة الدراسة من ٢٤٤ مديراً من مديري مدارس التعليم العام في محافظة جدة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في جدة تمثلت في المعوقات البشرية والتنظيمية والمادية. حيث تمثلت المعوقات البشرية في قلة استقطاب الخبراء في إدارة الجودة الشاملة، وضعف تقويم أثر برامج التدريب، وقصور تدريب العاملين على كيفية تطبيق الجودة. أما المعوقات التنظيمية فشملت قلة اطلاع العاملين على تجارب تطبيق الجودة في داخل المملكة وخارجها، والافتقار إلى وجود سياسة مكتوبة واضحة لتطبيق الجودة الشاملة، وضعف ربط التقويم بالحوافز المادية والمعنوية. وفي المعوقات المادية، تمثلت في نقص الموارد المالية، وعدم وجود بيئات تدريبية ملائمة، وقلة المباني التعليمية المناسبة. كما أظهرت الدراسة أن أكثر المعوقات شيوعًا كانت المعوقات التنظيمية، تلتها المعوقات المادية، ثم المعوقات البشرية. وفيما يتعلق بالتطلعات المستقبلية، أظهرت الدراسة أن أبرز التطلعات للتغلب على المعوقات التنظيمية كانت تتمثل في تحسين نظم اختيار القيادات المدرسية بناءً على الكفاءة، وتعزيز التنسيق بين عناصر الإدارة لتحقيق التكامل. أما في المجال البشري، فقد تم التأكيد على أهمية تشجيع الإبداع والابتكار في حل المشكلات، وتحسين أساليب اتخاذ القرارات. وفي المجال المادي، تم التأكيد على أهمية توفير الموارد المالية اللازمة والبيئات التدريبية الملائمة، بالإضافة إلى ضرورة تهيئة بيئة المدرسة لمواجهة تحديات التغيير.

وهدفت دراسة عمر بن عبد العزيز السنيدي (٢٠١٢) إلى التعرف على معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض، وتقديم المقترحات التي تساهم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة. استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، حيث شملت عينة الدراسة ٣٥٠ فرداً من المشرفين التربويين، مديري المدارس، والمعلمين، موزعين على ٥٥ مشرفا و١٤١ مديراً و١٥٤ معلماً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، أبرزها: انخفاض الكفاءات العلمية لمديري المدارس في مجال إدارة الجودة الشاملة، قلة الدورات التدريبية المتعلقة بالجودة الشاملة للمديرين، ضعف تطبيق معايير الجودة في خطة عمل مدير المدرسة، مقاومة بعض العاملين للتغيير، انخفاض التجهيزات المدرسية، ضعف العناية بمشكلات الطلاب الصحية والاجتماعية، وضعف تكامل خطط المدرسة مع المجتمع الخارجي. كما أظهرت الدراسة أن أفراد العينة وافقوا على مجموعة من المقترحات التي تساعد في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، مثل نشر ثقافة الجودة في المدارس، جعل الدورات التدريبية شرطا للترشيح للعمل في القيادات التربوية، تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس، والاهتمام بالصيانة الشاملة للأجهزة المدرسية والمباني المدرسية وفق معايير الجودة.

وكذلك دراسة سعيد بن علي العضاضي سنة ٢٠١٢ بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي": هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. استخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاستبيانات حيث تم الحصول على حجم العينة (٢٠٧) استبيانة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمهما رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة. أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: ضعف إدراك مفهوم التعليم مدى الحياة ضعف الدعم المالي لأبحاث العلمية، ضعف الإمكانيات المكتبات. زيادة العبء التدريسي.

وأيضا هدفت دراسة زينب غريب ومحمد عبد المنعم (٢٠٠٨) إلى تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليات التربوية بجامعة الملك فيصل، كما يراها أعضاء هيئة التدريس. تمثلت أهداف الدراسة في التشخيص العلمي للمعوقات التي تواجه النظام التعليمي في مجالات المدخلات والعمليات والنواتج، مما يساعد الإدارة الجامعية في وضع خطط استراتيجية للتغلب على تلك المعوقات من خلال مقترحات وآراء أعضاء هيئة التدريس. كما هدفت الدراسة إلى قياس تأثير متغيرات مثل الجنس

والجنسية والدرجة العلمية والتخصص والكلية على آراء أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تحقيق الجودة الشاملة في مجالات العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة الجامعية، والجوانب الشخصية لأعضاء هيئة التدريس. أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٠٠ عضو هيئة تدريس بالكليات التربوية بجامعة الملك فيصل. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تحقيق معايير الجودة تمثلت في معوقات مجال الإدارة الجامعية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، تليها معوقات مجال خدمة المجتمع، ثم البحث العلمي، فالمعوقات المتعلقة بالعملية التعليمية، وأخيرًا المعوقات المتعلقة بالجوانب الشخصية لأعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس تجاه معوقات تحقيق معايير الجودة بناءً على متغيرات الجنس والجنسية والدرجة العلمية والتخصص والكلية. أوصت الدراسة بضرورة الأخذ في الاعتبار مقترحات أعضاء هيئة التدريس عند وضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الجودة في الكليات التربوية، وتحديدًا في أدوار الأستاذ الجامعي كمعلم وباحث ومشارك في حل مشكلات المجتمع، كما أكدت على أهمية الاستفادة من خبرات الجامعات التي تبنت ثقافة ومعايير الجودة الشاملة.

• التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تتفق مع دراسة نور الدين وخديجة (٢٠١٩) ودراسة خالد المختار (٢٠١٩) ودراسة زينب غريب ومحمد عبد المنعم (٢٠٠٨) ودراسة سعيد العضاضي (٢٠١٢) في التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وتتفق مع دراسة أميرة وهويدا (٢٠١٩) ودراسة سناء وهنا (٢٠١٨) ودراسة أحاندو (٢٠١٧) ودراسة عمر بن عبد العزيز السندي (٢٠١٢) ودراسة عبد الله عجلان الشهري (٢٠١٢) في أنها تهدف إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام. كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام، سواء كانت في التعليم العام أو التعليم العالي، بينما الدراسات السابقة تناولت معوقات تطبيق الجودة في مؤسسة معين من التعليم فقط (إما التعليم العام أو التعليم العالي). لذلك، تركز الدراسة الحالية على المعوقات في جميع مؤسسات التعليم بغض النظر عن النوع أو المستوى، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت كل قطاع بشكل منفصل.

بناءً على القراءة الناقدة والتحليلية للدراسات السابقة التي تم عرضها، يمكن للباحثة الإجابة على السؤال الأول من الدراسة: "ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟" في هذا السياق،

سيتم تناول التحديات المستخلصة من نتائج الدراسات السابقة، مع تحديد الدراسات التي تتفق مع كل تحدي على حدة، مما يساهم في بناء إجابة شاملة ودقيقة لهذا السؤال. حيث ترى الباحثة ان ابرز هذه التحديات هي التحديات المالية والمادية التي تشير إلى قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، سواء كان ذلك في توفير المعدات الحديثة أو في تمويل البرامج التدريبية، أو تقديم الحوافز للموظفين. كما أن التمويل غير الكافي قد يؤدي إلى تقليل القدرة على تطبيق التقنيات الحديثة التي تعتبر أساسية في تطوير العملية التعليمية وتحقيق الجودة. وهذا يتفق مع دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): حيث أشارت الدراسة إلى قلة توفر التكنولوجيا الحديثة كأحد أبرز المعوقات البيئية. وهي جزء من المعوقات المالية التي تشير إلى نقص التمويل لتوفير الأجهزة الحديثة. وأيضا دراسة خالد الفار (٢٠١٩): التي تطرقت إلى أن المعوقات المالية والمادية كانت في المرتبة الأولى ضمن التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت أن ضعف الموارد المالية المخصصة لتطبيق نظام الجودة الشاملة يمثل عائقا كبيرًا. وكذلك دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أكدت على أهمية تحسين الدعم المالي لمواجهة معوقات تطبيق الجودة الشاملة، حيث كان نقص الدعم المالي أحد أبرز المعوقات. وحيث ترى الباحثة ان التمويل يعد من القضايا الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب ذلك تخصيص ميزانيات كافية لتوفير التدريب، شراء التكنولوجيا، وصيانة المنشآت المدرسية. إذا كانت المؤسسات التعليمية تعاني من نقص في التمويل، سيكون من الصعب عليها تنفيذ متطلبات الجودة بشكل فعال. وترى الباحثة ان من التحديات ايضا التحديات التنظيمية حيث تتعلق بهياكل التنظيم الإداري، والقيادة، والتنسيق بين الإدارات المختلفة، وكذلك غياب الخطط الاستراتيجية المدروسة التي توجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. تشمل أيضًا غياب معايير لقياس الأداء المؤسسي. وهذا يتفق مع دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أكدت على أن المعوقات التنظيمية كانت من أبرز التحديات، مثل الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء التنظيمي. وكذلك دراسة سعيد العضاضي (٢٠١٢): التي ركزت على ضعف الإمكانيات التنظيمية، حيث أظهرت الدراسة أن غياب التنظيم الجيد داخل المؤسسات التعليمية يعتبر من المعوقات الرئيسية. و أيضا دراسة أحاندو (٢٠١٧): حيث أظهرت نتائج الدراسة في كوت ديفوار أن غياب الخطة المدرسية التي تعتمد على معايير الجودة الشاملة كان أحد أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الجودة. بعد عرض ما سبق ترى الباحثة ان المعوقات التنظيمية تعد من أهم التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. غياب التنظيم الإداري الفعال يمكن أن يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة في المدرسة أو

الجامعة، مما يؤدي إلى تعطيل عملية تطبيق الجودة. بالإضافة إلى ذلك، غياب معايير ثابتة لقياس الأداء يؤثر على القدرة على تقييم مدى التقدم في تطبيق الجودة. وكذلك ترى الباحثة ان من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي التحديات القيادية والتي تتعلق بنقص القيادة القوية أو الرؤية الواضحة لتطبيق الجودة الشاملة. كما تشمل المركزية في اتخاذ القرارات، حيث يترأس عدد قليل من الأفراد عملية اتخاذ القرار ولا يُعطى مجال للمشاركة أو الاقتراحات من باقي أعضاء الهيئة التدريسية. وهذا يتفق مع دراسة خالد الفار (٢٠١٩): التي تطرقت إلى أن المعوقات القيادية كانت في المرتبة الثانية بعد المعوقات المالية، مثل المركزية في اتخاذ القرارات وعدم وجود توجهات واضحة للإدارة العليا لتطبيق الجودة. وكذلك دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقاق (٢٠١٩): التي أظهرت أن ضعف القيادة والتوجيه الإداري كان من بين التحديات الرئيسية، خاصة في المؤسسات التي تعاني من المركزية الشديدة. وأيضا دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): تطرقت كذلك إلى ضعف العلاقة بين الإدارة والمعلمات كجزء من المعوقات القيادية. حيث ترى الباحثة ان القيادة هي عنصر محوري في إدارة الجودة الشاملة. القيادة الفعالة تساهم في تحديد الاتجاهات المستقبلية، وتوجيه الفرق نحو أهداف الجودة. إذا كانت القيادة تتمتع برؤية واضحة وتستطيع أن تلهم الموظفين، فإن تطبيق الجودة سيكون أكثر نجاحًا. المركزية في اتخاذ القرارات، على سبيل المثال، قد تمنع الإداريين والمدرسين من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ضعف الدافعية لديهم. وأيضا ترى الباحثة ان التحديات البشرية التي تتعلق بنقص التدريب المناسب للمعلمين والموظفين، وضعف الكفاءات المهنية، وتدني الدافعية للعمل، مما يؤثر على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم. وهذ يتفق مع دراسة خالد الفار (٢٠١٩): التي أكدت أن المعوقات البشرية كانت من العوامل المؤثرة في تطبيق نظام الجودة الشاملة، مثل نقص التدريب. وكذلك دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): التي أظهرت أن ضعف دافعية المعلمات وضعف ثقافة الجودة الشاملة لديهن كان من أكبر المعوقات. وأيضا دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقاق (٢٠١٩): التي أشارت إلى أن ضعف اهتمام المعلمين والطلاب بتطبيق الجودة كان من أبرز المعوقات البشرية. وهنا ترى الباحثة ان التحديات التعليم تعتمد بشكل كبير على الكفاءات البشرية، إذ يحتاج المعلمون إلى التدريب المستمر لفهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. إذا كانت المؤسسات التعليمية لا توفر التدريب الكافي أو تحفز العاملين بشكل مناسب، فإنهم لن يكونوا قادرين على تبني ثقافة الجودة بشكل فعال. وترى الباحثة ان من أبرز التحديات أيضا هي تحديات المتعلقة بالطلاب والمجتمع المحلي هذه التحدي يشير إلى ضعف

دافعية الطلاب تجاه الجودة الشاملة، وقلة تعاون أولياء الأمور مع المدارس، وضعف الفهم لدى الطلاب للمفاهيم المتعلقة بالجودة. وهذا يتفق مع دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): حيث أكدت أن ضعف دافعية الطالبات تجاه الجودة كان من أكبر المعوقات. ودراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أشارت إلى أن ضعف اهتمام الطلاب بتطبيق الجودة كان جزءًا من المعوقات الرئيسية. وحيث ترى الباحثة ان تشارك الطلاب والمجتمع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر حيوي. إذا لم يفهم الطلاب والمجتمع أهمية الجودة في التعليم، أو لم يكونوا على استعداد للعمل نحو أهداف الجودة، فإن تطبيق هذه المبادئ سيكون صعبًا. ومن التحديات التي تراها الباحثة أيضا هي التحديات الثقافية والتوعوية التي تتعلق بنقص الثقافة العامة حول مفاهيم الجودة الشاملة، سواء لدى أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو حتى الإدارة العليا. كما تتضمن أيضًا عدم توافر برامج توعية موجهة للطلاب والمعلمين حول أهمية تطبيق الجودة في التعليم. في بعض الحالات، قد يكون هناك مقاومة ثقافية للتغيير داخل المؤسسات التعليمية. وهذا يتفق مع دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): التي تشير إلى أن غياب الثقافة المؤسسية التي تدعم الجودة الشاملة كانت من أكبر المعوقات، حيث أن البعض من المعلمين يفتقرون إلى التوعية الكافية حول تطبيق إدارة الجودة. ودراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة الجودة بين جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية، حيث أن غياب هذه الثقافة يعد من المعوقات الرئيسية التي تؤثر على تطبيق الجودة. ودراسة أحاندو (٢٠١٧): التي أوضحت أن غياب الوعي الكافي بمفهوم الجودة الشاملة بين المعلمين والمديرين في المدارس كان من أكبر التحديات، إذ يُعتبر عدم فهم مفهوم الجودة وتأثيره على العملية التعليمية من الأسباب التي تؤخر التطبيق. وترى الباحثة ان التحديات الثقافة المؤسسية تلعب دورًا رئيسيًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إذا كانت هناك مقاومة ثقافية أو نقص في فهم مفاهيم الجودة، فلن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهداف الجودة. ونشر الوعي بين المعلمين والطلاب والإدارة العليا حول أهمية الجودة في التعليم يعد خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي. وترى الباحثة أيضا ان تحديات التكنولوجية التي تتعلق بنقص الموارد التقنية أو الأدوات التكنولوجية المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وتشمل هذه المعوقات ضعف توفر الأجهزة التقنية الحديثة، أو عدم كفاءة البرمجيات المستخدمة لتقويم الأداء أو إدارة العملية التعليمية. وهذا يتفق مع دراسة سناء البطاينة وهنا كباس (٢٠١٨): التي أكدت على ضعف استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية كأحد أبرز المعوقات، حيث أن نقص الأجهزة الحديثة يمكن أن يعيق تطبيق نظام الجودة. ودراسة نور الدين عسلي وخديجة

العقعاق (٢٠١٩): التي تطرقت إلى أهمية استخدام التكنولوجيا في تطبيق الجودة الشاملة، وأوضحت أن ضعف التقنيات كان من المعوقات التي تواجه التعليم العالي. ودراسة خالد الفار (٢٠١٩): حيث أكدت على أن التقنيات الحديثة ضرورية لتطوير التعليم وضمان الجودة، وأشارت إلى أن قلة استخدامها كانت من المعوقات الرئيسية في بعض المؤسسات. وترى الباحثة ان تحديات التكنولوجية تعد من العوامل الهامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مع تطور التعليم، تزداد أهمية استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل نظم إدارة التعليم، والبرمجيات الخاصة بتقويم الأداء، والمنصات الإلكترونية لتدريب المعلمين والطلاب. إذا كانت المؤسسات التعليمية تفتقر إلى هذه التقنيات، ستصعب عملية تحقيق الجودة في التعليم. وترى الباحثة ان التحديات المتعلقة بالقرارات الإدارية والمركزية التي تتعلق بالقرارات الإدارية داخل السلطة واتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية من أبرز التحديات. حيث في كثير من الحالات، تكون القرارات المركزية هي المسيطرة، مما يعوق قدرة الإدارات المحلية (مثل الأقسام أو الكليات) على اتخاذ قرارات تساهم في تحسين تطبيق الجودة الشاملة. وهذا يتفق مع دراسة خالد الفار (٢٠١٩): التي أظهرت أن المركزية في اتخاذ القرارات كانت أحد المعوقات التي تؤثر على تطبيق نظام الجودة، حيث أن الإدارة العليا تهيمن على القرارات، مما يحد من حرية الكليات أو الأقسام في تطبيق التوجهات الخاصة بالجودة. وكذلك دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أكد الباحثان على أن المركزية في اتخاذ القرارات هي من المعوقات المهمة التي تقلل من فعالية تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية. وترى الباحثة ان المركزية في اتخاذ القرارات يمكن أن تعرقل عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال. إذا كانت جميع القرارات تأتي من قمة الهرم الإداري دون الاستفادة من الآراء والمقترحات على المستويات الأدنى، فإن ذلك قد يحد من المبادرة المحلية ويقلل من فعالية تنفيذ الجودة.

وترى الباحثة أيضا ان هناك تحديات مرتبطة بالإدارة العليا حيث تتعلق بعدم وجود رؤية واضحة لدى القادة الإداريين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. قد يشمل ذلك عدم التزام الإدارة العليا بتوجيه الجهود نحو تطبيق الجودة، أو تجاهل أهمية الرقابة والتقييم المستمر. وهذا يتفق مع دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أشارت إلى ضرورة وجود إدارة قوية تدعم تطبيق الجودة الشاملة، حيث أن غياب الدعم والتوجيه من الإدارة العليا قد يؤدي إلى صعوبة تنفيذ البرامج. ودراسة سعيد العضاضي (٢٠١٢): التي أظهرت أن المعوقات المرتبطة بالإدارة العليا كانت من العوامل المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة، مثل ضعف الالتزام والرؤية الإستراتيجية. وترى الباحثة ان إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيادة قوية

وملتزمة على أعلى المستويات. إذا كانت الإدارة العليا غير متحمسة أو غير متعهدة بتطبيق معايير الجودة، فإن جميع الجهود على المستويات الأخرى ستكون غير فعالة. وجود رؤية واضحة ودعم متواصل من الإدارة العليا يعد أمرًا بالغ الأهمية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة. واخر هذه التحديات التي تراها الباحثة بناء على نتائج الدراسات هي التحديات القانونية والإجرائية حيث تتعلق بعدم وجود إطار قانوني أو تنظيمي يدعم تطبيق معايير الجودة في التعليم. قد تشمل هذه المعوقات اللوائح أو السياسات التي تفتقر إلى دعم جودة التعليم، أو القوانين التي تعيق الابتكار والتطوير في العملية التعليمية. وهذا يتفق مع دراسة نور الدين عسلي وخديجة العقعاق (٢٠١٩): التي أظهرت نتائج الدراسة أن غياب التشريعات أو الإرشادات القانونية المناسبة قد يعوق تطبيق إدارة الجودة. ودراسة أحاندو (٢٠١٧): التي أكدت أن القوانين والإجراءات غير الواضحة قد تكون من المعوقات التي تؤثر على تطبيق الجودة في المدارس. وترى الباحثة ان الإطار القانوني والتنظيمي يعتبر من العوامل التي قد تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وجود قوانين مرنة تدعم الابتكار والتطوير في العملية التعليمية يمكن أن يساعد المؤسسات في التكيف مع المتطلبات الجديدة وتطبيق معايير الجودة.

بعد استعراض التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، أصبح من الواضح أن هذه التحديات تؤثر بشكل كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي، تنتقل الباحثة إلى الإجابة عن السؤال الثاني: "ما سبل التغلب على تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟" في هذا الإجابة، سيتم استعراض الحلول المقترحة والسبل الممكنة للتعامل مع هذه التحديات.

- زيادة الدعم المالي وذلك من خلال تخصيص ميزانيات أكبر من قبل الجهات الحكومية أو إيجاد مصادر تمويل جديدة من الشراكات أو المنح او إدارة الموارد بشكل أفضل من حيث تحسين آليات تخصيص الميزانيات لمواجهة أولويات الجودة الشاملة، مثل التدريب، والتقنيات الحديثة.
- تحسين الهياكل التنظيمية من حيث العمل على بناء هياكل تنظيمية مرنة يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة وإعداد خطط استراتيجية تتضمن معايير موضوعية لقياس الأداء وتحقيق الجودة.
- تطوير القيادة التربوية: تنظيم برامج تدريبية للقيادات التربوية لتنمية مهاراتهم في إدارة الجودة وتشجيع مشاركة جميع المعنيين في اتخاذ القرارات وتوزيع المسؤوليات بين الإداريين والمعلمين وتحديد رؤية واضحة للإدارة العليا وتوجيه العمل نحو تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

- التدريب المستمر للموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية دائمة للمعلمين والإداريين لضمان تطوير مهاراتهم في تطبيق الجودة وضع آليات لتحفيز الموظفين والمعلمين لتطوير أدائهم من خلال حوافز مادية ومعنوية ونشر ثقافة الجودة بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية من خلال الندوات وورش العمل.
- تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي وتطوير شراكات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتعزيز المشاركة في تحسين جودة التعليم وتنظيم فعاليات توعوية لرفع مستوى وعي الطلاب بأهمية الجودة في العملية التعليمية وتحفيز الطلاب للمشاركة الفعالة في تحسين العملية التعليمية من خلال مشاريع أو برامج تفاعلية.
- رفع الوعي بالثقافة المؤسسية وتنظيم حملات توعية للمجتمع المدرسي حول مفهوم الجودة وأهميته وتوفير برامج للتعامل مع مقاومة التغيير الثقافي من خلال توعية الجميع بأهمية التغيير المستمر في المؤسسة وبناء ثقافة مشتركة للجودة بين المعلمين والإدارة والطلاب.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية وتوفير التقنيات الحديثة الضرورية لدعم تطبيق الجودة وتدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا وتوفير برامج تدريب للمعلمين على استخدام التكنولوجيا في عملية التدريس ودمج التكنولوجيا الحديثة مثل نظم إدارة التعليم ومنصات التدريب الإلكتروني لتعزيز جودة العملية التعليمية.
- تفويض الصلاحيات ومنح الإدارات المحلية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تطبيق الجودة وتوزيع المسؤوليات بشكل أكثر عدلا بين الإدارات لتشجيع العمل الجماعي وتحقيق التوازن في اتخاذ القرارات تعزيز الشفافية في صنع القرار وفتح قنوات التواصل بين جميع الأطراف المعنية.
- يجب أن تكون هناك رؤية واضحة واهتمام مستمر من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع خطط واضحة من قبل الإدارة العليا لدعم تطبيق الجودة بشكل مستدام وإعطاء الأولوية للرقابة والتقييم: التأكد من أن الإدارة العليا تتبع أداء الجودة بشكل دوري لتحديد مشكلات التطبيق وتقديم حلول فعالة.
- مراجعة وتحديث اللوائح والقوانين لتشجيع الابتكار وتطبيق معايير الجودة الشاملة وضع سياسات مرنة تدعم تطوير العملية التعليمية وتواكب التغيرات التكنولوجية والمعرفية وتحسين الإجراءات القانونية والإدارية لتكون أكثر توافقا مع احتياجات المؤسسات التعليمية في تطبيق الجودة.

• التوصيات:

- أوصت الباحثة بإجراء دراسة حول تأثير التكامل بين التعليم العام والتعليم العالي في تطبيق الجودة الشاملة.
- أوصت الباحثة بدراسة تأثير دور الأسرة والمجتمع المحلي في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
- أوصت الباحثة بدراسة فعالية التدريب على القيادة التربوية في تحسين تطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

• قائمة المراجع والمصادر

- أحاندو، سيسي. (٢٠١٧). تحديات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في كوت ديفوار. دار المنظومة.
- أحمد، شاكر. (٢٠٢٣). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. دار المعتز
- البطاينة، سناء، كياس، هناء (٢٠١٨). معوقات تطبيقا ادارة الجودة الشاملة بمدارس البنات بمنطقة الباحة وسبل مواجهتها. دار المنظومة.
- البقمي، علامنير؛ شمسي، محمدانس؛ غوش، ابهيجيت.(٢٠٢٢).إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي في الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية لإدارات التعليم في المنطقة الشرقية) المجله الدوليه للنشر البحوث والدراسات المجله الرابع /العدد ٣٧ https://www.ijrsp.com/
- الترتوري، محمد؛ جويحان، اغادير. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة
- الجنابي، صاحب. (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والاشراف. دار اليازوري العلمية.
- الجبرين، نورة عبد الله. (٢٠١٦). واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سلطان الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة التربية . جامعة لازهر ،٣(١٨٦)،٤١٧.٤٩٤. https://journals.ekb.eg/article_31884.html
- الربيعي، محمود؛ أحمد، مازن؛ الطائي، مازن.(٢٠١٣). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم دار الكتب العلمية.
- السنيدي، عمر. (٢٠١٢). معوقات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الابتدائية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة الرياض. دار المنظومة
- الشهري، عبدالله. (٢٠١٧). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظ جدة. دار المنظومة
- العضاضي، سعيد. (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.دار المنظومة
- الفار، خالد. (٢٠١٩). معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها دراسة ميدانية على كلية آداب الزاوية – مجله كلية الآداب العدد السابع والعشرون الجزء الثاني يونيو (٢٠١٩). https://zu.edu.ly/
- الفيفي،موسى؛العنزي،نوير؛القحطاني،وفاء؛والقحطاني، محمد؛الفرج،منى.(٢٠٢١).التحديات التي تواجه المتحررين من الأمية في مدينة الرياض. https://mfes.journals.ekb.eg/?_action=article&au=447307&_au=%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%8C%20%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%89

- الهوش،ابوبكر. (٢٠١٨)."إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي" طرابلس
- بوزيان،راضية.(٢٠١٥).إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- بوفارس، عبد الرحمان، وبوفلجة، غياث. (٢٠٢٤)." ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بين متطلبات التطبيق وإزالة العوائق"دار المنظومة
- حسن، أميره؛ أحمد، هويدا. (٢٠١٩). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم العالم دار المنظومة.
- جودة،محفوظ.(٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل لنشر (ط٥)
- داغستاني،محمد.(٢٠٠٧).معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بنين بمنطقة المدينة المنورة.دار المنظومة
- عسلى، نور الدين؛ العقعاق، خديجة. (٢٠١٩) . معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة. نظر أعضاء هيئه التدريس دراسة عينه من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة.دار المنظومة
- غرىب، زىنب؛ عبد المنعم، محمد. (٢٠٠٨). معوقانا تطبيق معايير الجودة الشاملة بالكليات التربوية بجامعة الملك فيصل ومقترحات للتغلب عليها. دار المنظومة.
- محمد، سيد. (٢٠١٩). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الناشر وكالة الصحافة العربية
- القحطاني، عبدالله. (٢٠٢٢). واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في محافظة رأس تنورة. مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية العدد الثاني في جامعة حائـــــــــــــــــــل.
https://www.researchgate.net/publication/362271175_waq_ttbyq_mbady_adart_aljwdt_alshamlt_fy_mdars_altlym_alam_fy_mhafzt_ras_tnwrt
- طه، هيثم. (٢٠٢٣). الجودة والجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. وكالة الحدث الإخبارية. مقالة https://www.alhadathcenter.net/index.php/views/113056-2023-08-27-14-52-18