كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=======

# متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إعـــداد

**عبد الله سعيد محمد القرني**

وكيل ثانوية القرى بمنطقة الباحة

﴿ المجلد السادس والثلاثون – العدد الرابع – أبريل ٢٠٢٠م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٤) قائدًا ومعلمًا بنسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة متطلبات إدارة الجودة الشاملة احتوت على(٣٣) فقرة. وتمت معالجة البيانات إحصائيًا والتحقق من دلالات صدق وثبات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (متطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية، ومتطلبات مادية ) جاءت بدرجة عالية.


**الكلمات المفتاحية:** متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، منطقة الباحة.

## Abstract

This study aims at identify the degree of achieving the requirements of total quality management in Al-Baha schools from the point of view of school leaders and teachers in the light of the National Saudi vision 2030. And to discover whether there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the average members of the study sample due to the variables (job title, years of experience, and the number of courses in the field of total quality management), and to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive survey method, and formed The study sample consisted of (344) leaders and teachers (10%) of the total study population. The study tool consisted of identifying total quality management requirements that contained (33) items. The data were statistically processed and verification of the validity and reliability of the questionnaire indications, and the results of the study showed that the degree of availability of the requirements of the application of total quality management (organizational requirements, human requirements, and material requirements) came with a high degree.


**Keywords**: Total Quality Management requirements; National Saudi vision 2030; Al Baha Region's.

## مقدمة

نظراً للتطورات العالمية المعاصرة والتي أدت إلى التطور في الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة كافة، كان توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق آمال وطموحات مواطنيها للارتقاء بالمستوى الكلي لأداء مؤسساتها، بما يسمح في تحقيق النهضة العلمية في الميادين كافة، وقد جسدت الرؤية الوطنية 2030 هذه الآمال والطموحات للمؤسسات في المملكة العربية السعودية.

لقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما قريبين، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة(العساف، والصرايرة، ٢٠١١، ٥٩٠).

وقد اهتمت عديد من الدول النامية والمتقدمة بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات كافة الموجودة فيها بسبب الآثار الإيجابية المترتبة عنها. ففي الخمسينيات من القرن العشرين قامت الولايات المتحدة، وفرنسا بتطبيق نظام الجودة لتطوير مؤسساتها كافة، وفي السبعينيات من القرن نفسه اهتمت تلك الدول بتطبيق نظام الجودة في التربية باعتبار أن المؤسسات التربوية هي المسؤولة عن تربية وتدريب الفرد، ورفع مستوى كفاياته، بما يواكب التطور العلمي والتكنولوجي، والتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى زيادة الإقبال على التعليم ودخول المرأة مجال التعليم والعمل، الأمر الذي أدى إلى وجود ضغوطاً على المؤسسات التعليمية وبالتالي أصبح مطلوباً من هذه المؤسسات إثبات نجاحها في تحمل مسؤولياتها التربوية بالإضافة إلى توصيات المفكرين والمستفيدين من تطبيق نظام الجودة في المؤسسات على الجانبين النظري والتطبيقي واستخدام الندوات والمحاضرات لوضع معايير ومقاييس محددة للجودة لضمان تحقيق التعليم لمستويات متميزة تقترب من المستويات العالمية في الجودة في التعليم (الطيطي، وجبر،٢٠١٢، ٢).

وقد رسمت المملكة العربية السعودية – في ظل رعاية خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان ابن عبدالعزيز حفظه الله – رؤيتها 2030م، بناءً على مرتكزات قوتها ومكانتها وموقعها الجغرافي الفريد، وهيأت سواعد أبنائها للمساهمة في تحقيق هذه الرؤية(وزارة التعليم، ٢٠١٧، ٣) ، لتكون هذه الرؤية منهجاً واضحاً وخارطة طريق للنهوض بكافة مجالات التنمية، والتي من أهمها مجال التعليم حيث رسمت الرؤية التوجهات والسياسات التعليمية العامة، والأهداف، والالتزامات الخاصة بها لتكون المملكة أنموذجاً رائداً في المجال التعليمي، ويكون التعليم محوراً أساسياً في الارتقاء بالاقتصاد الوطني والتنمية المجتمعية الشاملة، وهذا يتطلب بذل المزيد من العمل المقترن بالإتقان لتحقيق تلك الرؤية(آل سالم، ٢٠١٥، ٣٢١).

وفي ضوء الاهتمام الواضح من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحسين وتطوير الأداء للمؤسسات كافة التربوية للنهوض بالعملية التعليمية، ورفع مستوى جودة النظام الإداري في المدارس وفقاً لرؤية المملكة الوطنية 2030م. لذلك جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الأنظمة التربوية في معظم دول العالم أزمات تربوية حادة، وتعيش فترة تحديات عظمى ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه، وما نتج عن ذلك من كثافة طلابية صاحبها أوجه قصور مختلفة، وتدني في مستوى الخريجين، ونوعية التعليم، وقد تمحورت عديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين جودة التعليم، والتغلب على أزماته وحل مشكلاته من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وتكوين اللجان العليا؛ لوضع مؤشرات ومعايير محددة لقياس جودة أداء المؤسسات التعليمية، إذ إن هناك عديد من المؤشرات الكمية والكيفية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي والمدخلات والعمليات والمخرجات وعلاقتها جميعاً في البيئة المحيطة بالنظام التربوي (العساف والصرايرة، ٢٠١١، ٥٩١).

وعلى الرغم من أهمية الجودة الشاملة لتحقيق عملية الإصلاح المدرسي، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى غياب أو ضعف ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المدارس، مما يؤثر سلباً على تحقيق متطلبات الجودة فيها (هلال، ٢٠١٢، ١١)، ولقد أشارت نتائج دراسة الحربي (٢٠١٦) بالمدارس الثانوية بجدة أن درجة توافر مبادئ الجودة كانت متوسطة، كما كشفت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٤) أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية كانت متوسطة.

وفي ضوء ما سبق تظهر الحاجة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ولتحقيق هذا الهدف تم بلورة مشكلة الدراسة في الحاجة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م؟

## وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس تتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١-ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين؟

٢-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، والتي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة)؟.

## أهداف الدراسة

**تهدف الدراسة الحالية إلى:**

١- التعرف على درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين.

٢-الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، تعزى إلى المتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة).

## أهمية الدراسة

**تنبع أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:**

**الأهمية النظرية:**

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو تقديم تصور مقترح لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من وجهة نظر قادة المدارس، مما يسهم في تحقيق منتج عالي الجودة يستطيع التكيف مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تمثل هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة كونها من البحوث القليلة التي تتناول متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030 مما يسهم بالمعرفة في هذا المجال، ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد الباحثين والدارسين في إجراء أبحاث أخرى جديدة من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والمعرفي المتعلق بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وفقاً لرؤية المملكة 2030، وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات.

**الأهمية التطبيقية:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في سعيها لتحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م.

قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسئولين عن التعليم التربوي في المملكة العربية السعودية، وفي التعرف على أهم الجوانب المفيدة في مدخل إداري حديث لتطوير الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص لتحسين العملية الإدارية والتعليمية في المدارس، بعد أن ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى.

## مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات الخاصة بهذه الدراسة ما يلي:

### – إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها" (العمد، ٢٠٠٦، ٦).

وتعرف الجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها: استراتيجية إدارية تهدف إلى الاستثمار الأمثل للقدرات العقلية والمعرفية للعاملين في حقل التعليم، وتقوم على مجموعة من الأسس والقيم، وتنفذ من خلال التخطيط المسبق والمتابعة المستمرة لضمان تحقق رسالة التعليم في بناء الطالب المميز في ضوء الرؤية الوطنية للسعودية ٢٠٣٠.

## المحور الأول : الإطار النظري للدراسة :

### - متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس:

تعرف متطلبات إدارة الجودة في المدارس بأنها: " كل ما يجب توفيره على المستوى الإداري، والمادي، والبشري، ومشاركة جميع العاملين من أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم" (الحلواني، ٢٠١٣، ١٠).

ويقصد بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة بأنها: الاحتياجات التي نتمكن من خلالها مدارس منطقة الباحة تحقيق الجودة في التعليم في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م، وتقاس درجة توفر هذه المتطلبات بالدرجة الكلية التي سيسجلها أفراد عينة الدراسة على الأداة التي سيعدها الباحث لهذه الغاية.

### - الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م في التعليم:

نظرة تطورية شاملة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والتعاون مع القطاع الخاص في تقديم المزيد من البرامج، والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية، وتأهيل المعلمين والقيادات التربوية وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز الجهود في مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل من خلال البوابة الوطنية للعمل (العمرجي، ٢٠١٧، ٢٠١)

## حدود الدراسة

**تم إجراء الدراسة في ضوء الحدود التالية:**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مجالات ( المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م من وجهة نظر قادة ومعلمي المدارس.
- **الحدود البشرية:** قادة ومعلمي المدارس في منطقة الباحة التعليمية.

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على مدارس التعليم العام في منطقة الباحة بمراحلها التعليمية الثلاث.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩/ ١٤٤٠هـ.

## أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تظهر أهمية الجودة في التعليم من خلال ما يمكن أن تحققه المؤسسة من فوائد عند تطبيقها لمعايير ضمان الجودة، ومن أهم هذه الفوائد كما أوضحها عبدالمعطي(٢٠١٥، ٣) بأنها : رؤية ورسالة وأهداف للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة، وخطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية مبينة على أسس علمية، وهيكلة واضحة ومحددة وشاملة للمؤسسة التعليمية، ووصف وظيفي لكل وحدة إدارية ولكل موظف متوفرة ومحددة، ومعايير جودة محددة لجميع مجالات العمل؛ فنية، إدارية، مالية، وإجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة، وتدريب نوعي شامل، وارتفاع ملحوظ في انتماء العاملين ورضاهم، ومستوى أداء مرتفع لجميع العاملين، وتوفر جو تعاوني بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية، ونوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل، والاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل، وإقبال مرضي من الطلبة على المؤسسة التعليمية.

وترى نعمة منصور(٢٠٠٥، ١١٧) أن من النتائج المهمة التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراده والوفاء بها، وتنمية عديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، وأداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق، وبناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها، وتوفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة، وتحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

مما سبق يتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم في تحقيق متطلبات الطلاب، والتركيز عليهم بأعلى درجة ممكنة باعتبارهم محور العملية التعليمية، وإمداد جميع العاملين في المؤسسة التعليمية بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بكفاءة، وكذلك تحفيزهم على أداء العمل بطريقة سهلة وأكثر إنتاجية، وترفع من كفاءة الأداء الوظيفي لديهم.

## أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسات والأفراد الوصول إليها من خلال تطبيق نظم الجودة كما ذكرتها عناية خضير (٢٠٠٧، ٣٩) وتتمثل في:

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين بالمنشأة التربوية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم " عمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرامج والإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلاب.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين في المدارس من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المدارس والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائمًا في موقعها الحقيقي.
- دراسة المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها في المدارس التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية تهدف إلى حدوث تغيير في جودة الأداء، وتطوير أساليب العمل، والرفع من مهارات العاملين وقدراتهم، وتحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى أنها تحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة وتقوية الولاء للعمل وللمؤسسة.

## -متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة في الآتي:

**الثقافة التنظيمية:** إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، فالثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا تم الأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فيجب العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل (عبد العظيم، ٢٠١٤، ١٧).

**القيادة:** إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المؤسسة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى النتائج أو رضا العميل يعد منهجاً مهمًا لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فان القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في إنجاز الأهداف(قادة، ٢٠١٢، ١٩).

إن قدرة القيادة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك له أهمية في تطوير القيادة في المؤسسات التعليمية، ويمثلها هنا كل من لهم علاقة بسير العمل بصورة مباشرة في هذه المؤسسات (من يعمل داخل الهيكل الإداري، ومديري الإدارات)، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة بداية عهد جديد في المؤسسات التعليمية فهي بحاجة إلى قيادة فعالة تقود عملية التغيير بحيث تتولى ما يلي: تقييم الوضع الراهن وتشخيصه والذي يعد بداية الانطلاق نحو التغير والتطوير ووصف التغيير المطلوب، وإيجاد رؤية مستقبلية لمستقبل المؤسسات التعليمية بعد تحديد الأهداف الأساسية للتطوير، وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب للتغيير والتطوير، والتخطيط للتطوير بوضع خطة لذلك، ثم تسيير عملية التحويل وإحداث التغيير والتطوير المطلوب وتشكيل الفرق، وتنفيذ ومتابعة ذلك التغيير (الطيطي، وجبر، ٢٠١٢، ١٢).

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الاستعداد التام والقبول من جميع العاملين في هذه المؤسسات، ودعم الإدارة العليا، والتعاون وروح الفريق الواحد، بالإضافة إلى اختيار القيادات المناسبة التي تمتلك فكر إدارة التغيير والتطوير المستمر، وتعمل على توفير المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونشر وتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين، وإنشاء قنوات اتصال موثوق بها، وكذلك توفر نظام المعلومات الدقيق، والتغذية العكسية، وتفويض الصلاحيات.

## التعريف برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إن رؤية المملكة ٢٠٣٠م تعد من التحولات الاقتصادية على مستوى العالم، وتكشف عبقرية التخطيط وعمق التوجهات الاستراتيجية، وقد تناولت الرؤية كثيراً من المجالات التي ينبغي التركيز عليها لضمان نجاحها (العطيوي، ٢٠١٧، ٢٧٢)

ويقصد بها:" رؤية شاملة أطلقتها المملكة العربية السعودية ترتكز على مرتكزات ثلاث: العمق العربي والإسلامي، والقوة الاستثمارية، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي، لتفتح مجالاً أرحب للقطاع الخاص ليكون شريكاً بتسهيل أعماله، وتشجيعه، لينمو ويكون واحداً من أكبر اقتصادات العالم ويصبح محركاً لتحقق الازدهار لتوظيف المواطنين، ومصدراً لتحقيق الازدهار للوطن والرفاه للجميع، وهذا الوعد يقوم على التعاون والشراكة في تحمل المسؤولية". (التويجري، ٢٠١٧، ١٤٨).

وعرفها العمرجي( ٢٠١٧، ٢٠١) بأنها:" نظرة تطورية شاملة للتعليم بالمملكة العربية السعودية، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج، والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية، وتأهيل المدرسين والقيادات التربوية وتطوير المناهج الدراسية، وتعزيز الجهود في مواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع حاجات سوق العمل من خلال البوابة الوطنية للعمل".

وبناء على ما سبق يتضح أن رؤية المملكة تحت مسمى (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠) لتكون منهجاً وخارطة طريق لتنويع الاقتصاد من أجل متطلبات سوق العمل، وتحقيق التنمية في كافة المجالات بالاعتماد على أبناء الوطن.

## ثانياً: الدراسات السابقة

أجرت سوزي ميركل(Merkel , 2016) دراسة تحديد أهمية وجدوى تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق جودة التعليم في مدارس التعليم العام في أمريكا، وقامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من خمسة مجالات: معايير جودة القيادة المدرسية وجودة تقنية المعلومات، معايير جودة التخطيط المدرسي، إدارة جودة العمليات، جودة إرضاء المؤسسات المختلفة. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على جميع المشرفين على إدارات المدارس في أمريكا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) مشرفاً إدارياً. وكشفت النتائج أن المعايير المقترحة لتحقيق الجودة التعليمية في مدارس التعليم العام مهمة جداً، وكانت درجة قابلية تطبيق هذه المعايير عالية جداً.

كما أجرى ليزلي ستيفن(Lesley Stephen, 2016 ) دراسة هدفت إلى معرفة ودعم مديري المؤسسات التعليمية في المدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا الأمريكية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم، وكذلك العوامل التي تشجعهم على قبول مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعوامل التي تحد من قبولهم لها، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة من المديرين في المدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغ عددهم (٢٢٠) مديراً عن طريق توزيع استبيان يتكون من (٣٩) فقرة مقسمة إلى سبعة مبادئ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ميل لمديري المؤسسات التعليمية إلى الاتفاق على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشيرا إلى معرفتهم ودعمهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أظهرت الدراسة أن هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؛ لأن هناك العديد من العوامل التي تساعد على التطبيق والذي يمكن تقويتها.

كما أجرى حمادنة (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق استبانة مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على مجالات: التخطيط، والأهداف، والقيادة، والمرافق المدرسية، والموارد المالية والبشرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمديرات جاءت كبيرة حيث حل مجال القيادة في المرتبة الأولى، ومجال المرافق المدرسية في المرتبة الأخيرة.

وأجرى الحربي(٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف درجة توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة جدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقام بتطوير استبانة مكونة من (٤٦) فقرة موزعة على خمسة محاور هي: تلبية حاجات المستفيدين، وتحقيق العمل الجماعي، والتحسين والتطوير المستمر، وتجنب الأخطاء والوقاية منها وتحقيق التعليم والتدريب المستمر، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعددهم (٩٠) مديراً، وبعد اختيار عينة الدراسة من(٧٠) مديراً من مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة بالحصر الشامل بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة .

وقام مات بريستون(Matt Preston, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في لندن. وكذلك إذا كانت هناك علاقة بين هذا التطبيق وأداء المعلمين التربويين من وجهة نظر المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة ،تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيقه على عينة من مدراء المدارس في لندن بلغ عددهم(٣٥٠) مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث ببناء استبانتين: الأولى من أجل قياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة، والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين التربويين في هذه المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة أداء المعلمين التربويين في المرحلة المتوسطة قد جاءت بمستوى عال.

## تعقيب على الدراسات السابقة

**من حيث الهدف:** اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في هدفها العام؛ حيث هدفت سوزي ميركل(Merkel , 2016) تحديد أهمية وجدوى تطبيق المعايير المقترحة لتحقيق جودة التعليم في مدارس التعليم العام في أمريكا، في حين هدفت دراسة ليزلي ستيفن(Lesley Stephen, 2016 ) إلى معرفة ودعم مديري المؤسسات التعليمية في المدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا الأمريكية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم.

**من حيث المنهج:** اتفقت الدراسة الحالية في منهج الدراسة مع منهج الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي .

**من حيث المجتمع :** اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الحربي(٢٠١٦) في إجراء الدراسة بالمملكة العربية السعودية على مديري مدارس المرحلة الثانوية، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة مثل دراسة حمادنة(٢٠١٦) على مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ودراسة مات بريستون(Matt Preston, 2015 ) على مديري المدارس بالمرحلة المتوسطة في لندن، ودراسة مايكل بيسبين(Michael Bisping, 2015 ) في المدارس البريطانية، ودراسة ليزلي ستيفن (Lesley Stephen, 2016) على مدراء المؤسسات التعليمية في المدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا ودراسة سوزي ميركل (Suzy Merkel , 2016 ) على جميع المشرفين في إدارات مدارس التعليم العام في أمريكا.

**من حيث طريقة اختيار العينة:** اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية ماعدا دراسة الحربي(٢٠١٦) التي تم اختيار عينة الدراسة فيها بطريقة الحصر الشامل.

**من حيث الأداة:** اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وبناء وتصميم الاستبانة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة وكذلك الاستفادة من هذه الدراسات عند إعداد الأدب النظري وتفسير النتائج.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المعروضة ربطها بمتغيرين على جانب كبير من الأهمية، وهما: متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة، والرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م، حيث يؤمل الباحث التعرف على درجة متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تطوير الإدارة نحو تطبيقها، في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030م.

## المحور الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية :

### ١. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة الدراسة.

### ٢. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس الحكومية والمعلمين بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (٣٦٠١) قائدًا ومعلمًا منهم (289) قائداً و(3312) معلماً حسب إحصائيات إدارة التعليم في منطقة الباحة التعليمية للعام الدراسي 1438 /1439هـ.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وفق المراحل التعليمية الثلاث، وبلغ عددها(3601) قائداً ومعلماً، بنسبة (9.5%) من مجتمع الدراسة الكلي موزعين على المراحل الثلاث حسب عدد قادة المدارس والمعلمين في كل مرحلة على مكاتب التعليم في منطقة الباحة، والجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة على متغيراتها.

**جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها**

| المتغيرات | الفئات | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| المسمى الوظيفي | قائد مدرسة | 63 | % 18 |
| | معلم | 281 | % 82 |
| | المجموع | ٣٤٤ | % 100 |
| سنوات الخبرة | أقل من 10 سنوات | 89 | % 26 |
| | 10 سنوات فأكثر | 255 | % 74 |
| | المجموع | 344 | % 100 |
| عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة | لا توجد دورات | 183 | % 53 |
| | من دورة إلى 5 دورات | 103 | % 30 |
| | أكثر من 5 دورات | 58 | % 17 |
| | المجموع | 344 | % 100 |

## ٣. أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث ببناء وتصميم استبيانة تتكون من جزأين: الجزء الأول: ويتضمن معلومات أولية لأفراد عينة الدراسة شملت عدد من المتغيرات هي (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة، مكاتب التعليم). الجزء الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة يحتوي على(56) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات.

## صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

## أولا: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة)، بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية وإدارة التعليم بمنطقة الباحة.

## ثانياً: صدق البناء الداخلي:

تم حساب صدق البناء الداخلي للأداة، وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي، والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، تبعاً لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (30) قائداً ومعلماً من خارج عينة الدراسة، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

## ب–صدق البناء الداخلي لمجالات الاستبانة

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة كما في جدول (٢):

**جدول (٢) معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين المجال والدرجة الكلية لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة**

| المحور الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المجالات | عدد الفقرات | رقم الفقرة | معامل بيرسون |
| 1 | المجال الأول المتطلبات التنظيمية | 12 | 1–12 | 0.921** |
| 2 | المجال الثاني: المتطلبات البشرية | 10 | 13–22 | 0.899** |
| 3 | المجال الثالث: المتطلبات المادية | 11 | 23–33 | 0.942** |

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).**

يتضح من الجدول(٢) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات المحور الأول الذي يقيس متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في جدول (٣):

**جدول (٣) معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's ALPHA) للتأكد من ثبات الأداة**

| متطلبات إدارة الجودة الشاملة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | المجالات | عدد الفقرات | الفقرات | معامل بيرسون |
| 1 | المجال الأول المتطلبات التنظيمية | 12 | 1-12 | 0.939 |
| 2 | المجال الثاني: المتطلبات البشرية | 10 | 13-22 | 0.921 |
| 3 | المجال الثالث: المتطلبات المادية | 11 | 23-33 | 0.956 |
| | المجموع الكلي | 33 | 1-33 | 0.973 |

تشير نتائج الجدول(٣) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، ويمكن الوثوق في نتائجها.

## الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات التحقق من الصدق والثبات مكونة من (٣٣) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: المتطلبات التنظيمية ويتكون من (12) فقرة، المجال الثاني: المتطلبات البشرية ويتكون من (10) فقرات، المجال الثالث: المتطلبات المادية ويتكون من (11) فقرات، وتم تدريج أداة الدراسة تدريجاً خماسياً حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (عالية جداَ، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

## ٥- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الأول على: ما درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى المحور ككل كما هو مبين في جدول (٤):

**جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة ككل وعلى مجالاته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| ترتيب المجال في الاستبانة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة التوافر |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | المجال الثاني: المتطلبات البشرية | 3.66 | 0.85 | 1 | عالية |
| 1 | المجال الأول: المتطلبات التنظيمية | 3.41 | 0.94 | 2 | عالية |
| 3 | المجال الثالث: المتطلبات المادية | 3.26 | 1.03 | 3 | متوسطة |
| المجموع الكلي | | 3.45 | 0.86 | عالية | |

يتضح من جدول(٤) أن كلاً من مجالي المتطلبات البشرية والمتطلبات التنظيمية جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر عالية، فيما جاء مجال المتطلبات المادية بمتوسطات حسابية تقع في درجة توافر متوسطة، حيث تمثل القيمة (٣.٦٦) المتوسط الأعلى وهو لمجال المتطلبات البشرية بانحراف معياري (٠.٨٥)، أما مجال المتطلبات التنظيمية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (0.94)، وفي المرتبة الثالثة جاءت المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري (١.٠٣).

وتشير هذه المتوسطات إلى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، ويدعم ذلك المتوسط العام استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور، حيث جاء المتوسط العام لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقيمة (٣.٤٥) وانحراف معياري (٠.٨٦).

ويعزى ذلك إلى أن إدارة التعليم مهتمة بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهذا ما يفسر أن المتطلبات التنظيمية والبشرية جاءت بدرجة توافر عالية، بينما المتطلبات المادية مازالت لا ترقى إلى درجة التوافر المطلوبة فهي متوافرة بدرجة متوسطة، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية في مراحلها الأولية حيث تسعى المملكة من خلال تدريب الكوادر البشرية وتوفير المتطلبات التنظيمية والمادية على مستوى مدارس المملكة العربية السعودية وهذا لا شك يتطلب مزيد من الوقت حتى تتحقق هذه المتطلبات بالدرجة المطلوبة، حيث أن رؤية 2030 وضعت الخطوط والاستراتيجيات العريضة ويتبقى الإجراءات التنفيذية التي تتطلب إلى البحث عن كافة السبل

لترجمة أهداف واستراتيجيات الرؤية إلى واقع ملموس، ولا شك أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت، ويمكن القول أن المملكة ماضية نحو إدارة الجودة الشاملة في ضوء رؤية 2030 بخطى ثابتة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ليزلي ستيفن (Lesley Stephen, 2016) التي توصلت إلى أن هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لأن هناك العديد من العوامل التي تساعد على التطبيق، كما تتفق مع دراسة حمادنة (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمديرات جاءت كبيرة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الحربي(٢٠١٦) التي توصلت إلى أن درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة.

## ٤. ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والتي تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة،)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدم اختبار – ت (t–test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير: (المسمى الوظيفي سنوات الخبرة)، وتحليل التباين الأحادي (One –way ANOVA) بالنسبة لمتغير (المسمى الوظيفي، الخبرة، عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة) وفيما يلي توضيح لذلك.

### أولاً: بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي كما هو مبين بجدول (٥):

**جدول (٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| المجالات | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار t | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول: المتطلبات التنظيمية | قائد مدرسة | 63 | 3.84 | 0.851 | 4.06 | 342 | 0.01 |
| | معلم | 281 | 3.32 | 0.936 | | | |
| المجال الثاني: المتطلبات البشرية | قائد مدرسة | 63 | 4.06 | 0.761 | 4.23 | 342 | 0.01 |
| | معلم | 281 | 3.57 | 0.841 | | | |
| المجال الثالث: المتطلبات المادية | قائد مدرسة | 63 | 3.99 | 0.863 | 6.50 | 342 | 0.01 |
| | معلم | 281 | 3.10 | 0.998 | | | |
| الدرجة الكلية لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة | قائد مدرسة | 63 | 3.96 | 0.776 | 5.49 | 342 | 0.01 |
| | معلم | 281 | 3.33 | 0.835 | | | |

تشير النتائج في جدول(٥) إلى أن قيمة "ت" دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$، وذلك لجميع مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور، مما يدل على وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح قادة المدارس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس على دراية بدرجة أكبر من المعلمين بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة نظراً لكون مسؤوليتهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكبر من المعلمين وكذلك الدور المنوط بهم من إدارة التعليم أكبر من المعلمين، فيتم توجيه التعليمات لهم مباشرة مما يعني أن القادة لديهم دراية بإدارة الجودة الشاملة أكثر من المعلمين.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خضير (٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

**ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:**

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة اختبار(ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة طبقا لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (6):

**جدول (٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على دلالة الفروق لمجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير الخبرة**

| المجالات | سنوات الخبرة | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول: المتطلبات التنظيمية | أقل من 10 سنوات | 89 | 3.46 | 0.957 | 0.53 | 342 | 0.599 |
| | 10 سنوات فأكثر | 255 | 3.40 | 0.938 | | | |
| المجال الثاني: المتطلبات البشرية | أقل من 10 سنوات | 89 | 3.61 | 0.778 | -0.59 | 342 | 0.557 |
| | 10 سنوات فأكثر | 255 | 3.67 | 0.871 | | | |
| المجال الثالث: المتطلبات المادية | أقل من 10 سنوات | 89 | 3.28 | 0.980 | 0.17 | 342 | 0.866 |
| | 10 سنوات فأكثر | 255 | 3.26 | 1.052 | | | |
| الدرجة الكلية لمحور متطلبات إدارة الجودة الشاملة | أقل من 10 سنوات | 89 | 3.45 | 0.829 | 0.07 | 342 | 0.948 |
| | 10 سنوات فأكثر | 255 | 3.44 | 0.870 | | | |

تشير النتائج في جدول(٦) إلى أن قيمة "ت" غير دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وذلك لجميع مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعني أن الخبرات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع أفراد عينة البحث متقاربة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الغامدي(٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

وتختلف مع دراسة خضير (٢٠٠٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## رابعاً: بالنسبة لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة:

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور والتي تعزى لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقا لاختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفق متغير (عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة) وهذا ما يبينه جدول (7):

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة**

| المجال | عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| المجال الأول المتطلبات التنظيمية | لا توجد دورات | 183 | 3.22 | 0.932 |
| | من دورة إلى 5 دورات | 103 | 3.53 | 0.870 |
| | أكثر من 5 دورات | 58 | 3.81 | 0.953 |
| | المجموع | 344 | 3.41 | 0.942 |
| المجال الثاني: المتطلبات البشرية | لا توجد دورات | 183 | 3.54 | 0.821 |
| | من دورة إلى 5 دورات | 103 | 3.69 | 0.846 |
| | أكثر من 5 دورات | 58 | 4.00 | 0.846 |
| | المجموع | 344 | 3.66 | 0.847 |
| المجال الثالث: المتطلبات المادية | لا توجد دورات | 183 | 3.12 | 0.988 |
| | من دورة إلى 5 دورات | 103 | 3.35 | 0.928 |
| | أكثر من 5 دورات | 58 | 3.56 | 1.259 |
| | المجموع | 344 | 3.26 | 1.032 |
| المجموع الكلي | لا توجد دورات | 183 | 3.29 | 0.814 |
| | من دورة إلى 5 دورات | 103 | 3.52 | 0.807 |
| | أكثر من 5 دورات | 58 | 3.79 | 0.975 |
| | المجموع | 344 | 3.45 | 0.859 |

يتبين من جدول(٧) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لعدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي، وجاءت نتائجه كما في الجدول (8).

**جدول (٨) اختبار تحليل التباين الأحادي (One –Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق لمجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور وفقا لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة**

| المجالات | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول المتطلبات التنظيمية | بين المجموعات | 17.2 | 2 | 8.60 | 10.212 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 287.0 | 341 | 0.84 | | |
| | الإجمالي | 304.2 | 343 | | | |
| المجال الثاني: المتطلبات البشرية | بين المجموعات | 9.7 | 2 | 4.84 | 6.974 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 236.5 | 341 | 0.69 | | |
| | الإجمالي | 246.2 | 343 | | | |
| المجال الثالث: المتطلبات المادية | بين المجموعات | 9.6 | 2 | 4.80 | 4.600 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 355.8 | 341 | 1.04 | | |
| | الإجمالي | 365.4 | 343 | | | |
| إجمالي المحور الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة | بين المجموعات | 11.8 | 2 | 5.89 | 8.328 | 0.01 |
| | داخل المجموعات | 241.1 | 341 | 0.71 | | |
| | الإجمالي | 252.9 | 343 | | | |

تشير النتائج في جدول(٨) إلى أن قيمة "ف" دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥)، وذلك لجميع مجالات محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمحور، مما يدل على أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لاختلاف متغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة. وللتعرف على اتجاه هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه، والجدول (9) يوضح ذلك.

**جدول (٩)اختبار شيفيه (Scheffe) للتعرف على اتجاه الفروق في محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة**

| المجال | عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة | المتوسط الحسابي | لا توجد دورات | من دورة إلى 5 دورات | أكثر من 5 دورات |
|---|---|---|---|---|---|
| المجال الأول: المتطلبات التنظيمية | لا توجد دورات | 3.22 | | | |
| | من دورة إلى 5 دورات | 3.53 | | | |
| | أكثر من 5 دورات | 3.81 | .587* | | |
| المجال الثاني: المتطلبات البشرية | لا توجد دورات | 3.54 | | | |
| | من دورة إلى 5 دورات | 3.69 | | | |
| | أكثر من 5 دورات | 4.00 | .466* | | |
| المجال الثالث: المتطلبات المادية | لا توجد دورات | 3.12 | | | |
| | من دورة إلى 5 دورات | 3.35 | | | |
| | أكثر من 5 دورات | 3.56 | .439* | | |
| المجموع الكلي | لا توجد دورات | 3.29 | | | |
| | من دورة إلى 5 دورات | 3.52 | | | |
| | أكثر من 5 دورات | 3.79 | .498* | | |

يتضح من جدول(٩) أن الفروق لصالح العينة ممن هم أكثر من (٥) دورات من القادة والمعلمين ممن حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولا شك أن الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة ترفع الوعي لدى القادة والمعلمين بدرجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وتختلف نتائج هده الدراسة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠١٦) التي كشفت عدم وجود فروق ذات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية باستثناء المحور الخاص بتجنب الأخطاء والوقاية منها، وقد كانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال الجودة.

## ٥. ملخص نتائج الدراسة:

- دلت النتائج على أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ(٣.٤٥)، حيث جاء في المرتبة الأولى المتطلبات البشرية بدرجة توافر عالية بمتوسط حسابي بلغ(٣.٦٦)، وفي المرتبة الثانية المتطلبات التنظيمية بدرجة توافر عالية بمتوسط حسابي بلغ(٣.٤١)، وفي المرتبة الثالثة المتطلبات المالية بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي بلغ(٣.٢٦).
- تبين وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح قادة المدارس.
- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- اتضح أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة تعزى لاختلاف متغير عدد الدورات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك بين القادة والمعلمين ممن حصلوا على أكثر من 5 دورات والقادة والمعلمين ممن لم يحصلوا على دورات تدريبية وذلك لصالح القادة والمعلمين ممن حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

## ٦. توصيات الدراسة:

بناء على الاستجابات التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- إجراء مزيد من الدراسات الميدانية التي تسد الفجوة بين الواقع والمأمول تجاه تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030.

٣-رفع مستوى الكفاءة الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة بمكاتب التعليم بمنطقة الباحة بما يمكنها من المشاركة الاستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمدارس منطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية 2030.

٤-رفع مستوى ثقافة التغيير لدى سائر العاملين بالتعليم من أجل ضمان تحقيق متطلبات إدارة الجودة بما يحقق لديهم مفهوم الابتكار والإبداع.

٥-العمل على الاستعانة بالكفاءات الإدارية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة من داخل قطاع التعليم وخارجه محليا ودوليا.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

آل سالم، علي يحيي. (٢٠١٥). تطوير معايير مقترحة لاستقطاب وإعداد وتدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض. **كتاب أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030.** خلال الفترة ١٣ – ١٤ ربيع الأول ١٤٣٨هـ/ ١١ – ١٢ يناير٢٠١٧م، جامعة القصيم: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

التويجري، أحمد محمد. (٢٠١٧)، تصور مقترح لمخرجات برامج إعداد المعلم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. **كتاب أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030** خلال الفترة ١٣ – ١٤ ربيع الأول ١٤٣٨هـ/ ١١ – ١٢ يناير٢٠١٧م، جامعة القصيم: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الحربي، سعيد صلاح حمدي. (٢٠١٦). درجة توافر مبادئ الجودة الشاملة في نموذج تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، محافظة القريات، المملكة العربية السعودية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، ٥(٦) ، ١– ٢٢.

حمادنة، محمد صايل الخضر. (٢٠١٦)، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس تربية وتعليم لواء بني كنانة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. الأردن. المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب. **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، ٥ (١)، ٣٨– ٥٣.

الحلواني، هادية محمد رفيق (٢٠١٣). **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة دمشق**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا

خضير، عناية محمد. (٢٠٠٧). **واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطيطي، محمد عبد الإله. جبر، معين حسن عطية. (٢٠١٢). واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر المشرفين التربويين. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، **سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة**،١٤(١)،١-٣٤.

عبدالعظيم، عابدي.(٢٠١٤). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

عبدالمعطي، هشام.(٢٠١٥). أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية. مدارس العمرية. الأردن، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم. **المؤتمر السنوي السابع: أثر الجودة والاعتماد في التعليم**، من ٧- ٨ ديسمبر، الدار البيضاء، المملكة المغربية.

العساف، ليلى. الصرايرة، خالد أحمد.(٢٠١١). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن. **مجلة جامعة دمشق.** ٢٧ (٣، ٤)، ٥٨٩-٦٤٦.

العطيوي، رغدة محمد. (٢٠١٧). دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030م، **كتاب أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية2030** . خلال الفترة ١٣ – ١٤ ربيع الأول ١٤٣٨هـ/ ١١ – ١٢ يناير٢٠١٧م، جامعة القصيم: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

العمد، تماره حمزة. (٢٠٠٦). **مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العمرجي، جمال الدين إبراهيم محمود. (٢٠١٧). برنامج تدريبي للمشرفين التربويين (الموجهين) بالمرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية لتنمية الكفايات الإشرافية واتجاههم نحو المهنة في ضوء رؤية 2030م . جامعة شقراء، المملكة العربية السعودية. **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، جامعة بابل، (٣١)، ١٩٦- ٢١٩.

الغامدي، على محمد زهيد. (٢٠١٤). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة. جامعة طيبة، المدينة المنورة، **دراسات: العلوم التربوية**، ٤١ ، (٢)، ٩٧٤- ٩٩٤.

قادة، يزيد . (٢٠١٢). **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

منصور، نعمة عبدالرؤوف عبدالهادي. (٢٠٠٥). **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هلال، ناجي عبد الوهاب . (٢٠١٢). **تصور مقترح لتفعيل ثقافة الجودة والاعتماد التربوي بالمدارس الأهلية والحكومية :"دراسة ميدانية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية"**. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم. (٢٠١٧). التعليم العالي: المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي. **نشرة يومية تصدرها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بمناسبة المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي**، (١). ١- ٢٠.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Lesley Stephen (2016), "Knowledge and Support of Educational Institutions Managers on TQM principles and their Applicability in education". *US educational institutions USA*. (9) . 72-76.

Matt Preston (2015), "*The Degree of Application of Total Quality Management in the Intermediate Stage"*. London. UK. Administrative Practice. (7). 16-24.

Merkel Suzy (2016), "Importance and feasibility of Applying the proposed Standards to Achieve Quality Education in public Schools". *USA. Economics of Education*. (6). 46- 52