



درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في
وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين

إعداد

صلاح كساب ثاني الظفيري

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الدكتورة ملك صلاح الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص التربية/ الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

تموز/ 2011

ب

نموذج التفويض

أنا صلاح كساب ثاني الظفيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صلاح كساب ثاني الظفيري

التاريخ: 2011/7/12


التوقيع:

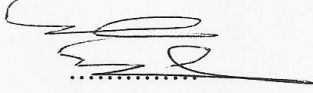
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين".

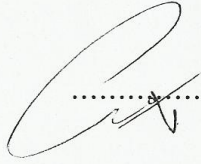
وأجيزت بتاريخ : 2011\7\27

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



الاستاذ الدكتور: عبد الجبار توفيق البياتي مشرفاً ورئيساً



الدكتور : خالد أحمد الصرايرة عضواً



الدكتور: عاطف يوسف مقابلة ممتحناً خارجياً

الإهداء

إلى من غرس في نفسي حب العلم روح والدي رحمه الله.
 إلى من غمرتني بحبها وحنانها روح والدتي رحمها الله.
 إلى من كان لي خير سند روح أخي الأكبر رحمه الله.
 إلى من أرى فيهم عزتي وسعادتي ... أخواتي ، ... وإخوتي:
 إلى من أضاءت لي دربي، وعلمتني الصبر ... زوجتي
 إلى شموع حياتي... وكامل فرحتي... والطريق إلى جنتي ... بناتي العزيزات:
 " نورة وسارة وشيخة" رعاهن الله.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

صلاح كساب ثاني الظفيري

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين والمرسلين وخير

الخلق أجمعين"

أما بعد،،،

الشكر أولاً لله عز وجل الذي أنعم علي بإتمام هذه الرسالة.

وأقدم بعظيم شكري إلى مشرفي كل من الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، الذي

أشرف على رسالتي، ولم يبخل علي بوقته، وجهده، وأمدني بخبراته، جزاه الله خيراً.

والدكتورة ملك صلاح الناظر لها مني جل التقدير ببارك الله في جهودها وجزاها الله كل

خير. فقد بذلا الجهد والوقت لمساعدتي في إنجاز هذه الرسالة.

والشكر والتقدير موصول إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وإلى من

ساعدني في مجال التحليل الإحصائي، فبارك الله في جهودهم جميعاً وجزاهم الله كل الخير.

كما وأتقدم بالشكر إلى أفراد عينة الدراسة، الذين تكرموا بالإجابة عن أسئلة الاستبيان، لهم

مني جميعاً جل التقدير والاحترام.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الذين يتحفون هذه الدراسة

المتواضعة بأرائهم القيمة، وملحوظاتهم السديدة، مما يعطي هذه الدراسة قيمةً علميةً وأدبيةً.

وأشكر كل من قدم لي المساعدة ومنحني من وقته، وإرشاده، مما مكنني من السير قدماً في

إنجاز هذه الدراسة.

سائلاً المولى أن يوفق الجميع لما فيه الخير

الباحث

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	نموذج التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر تقدير
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
9	فرضيات الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	المصطلحات والتعريفات الإجرائية
12	حدود الدراسة
13	محددات الدراسة
14	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
15	أولاً : الأدب النظري
15	إدارة الجودة الشاملة
38	التخطيط الاستراتيجي
54	ثالثاً الدراسات السابقة

رقم الصفحة	الموضوع
68	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
69	منهج الدراسة
69	مجتمع الدراسة
70	عينة الدراسة
71	متغيرات الدراسة
72	أداتا الدراسة
73	صدق الأداة
74	ثبات الأداة
75	إجراءات الدراسة
76	المعالجة الإحصائية
78	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
125	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
143	قائمة المراجع
153	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
70	عدد أفراد المجتمع الدراسة.	(1)
71	عدد أفراد عينة الدراسة.	(2)
74	نتائج ثبات أداة إدارة الجودة باستخدام معامل الاتساق الداخلي	(3)
75	نتائج ثبات أداة التخطيط الاستراتيجي باستخدام معامل الاتساق الداخلي	(4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ،ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	(5)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ الثالث مرتبة تنازلياً	(6)
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ السابع مرتبة تنازلياً	(7)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ الأول مرتبة تنازلياً	(8)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ الثاني مرتبة تنازلياً	(9)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ السادس مرتبة تنازلياً	(10)

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ الخامس مرتبة تنازلياً	(11)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ الرابع مرتبة تنازلياً	(12)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً	(13)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال إدارة المشروع مرتبة تنازلياً	(14)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية مرتبة تنازلياً	(15)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً	(16)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التخطيط للتخطيط مرتبة تنازلياً	(17)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً	(18)

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التنبؤ مرتبة تنازلياً	(19)
101	معامل الارتباط بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين باستخدام معامل بيرسون	(20)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس	(21)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(22)
107	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(23)
109	اختبار شافيه للفروق في للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(24)
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(25)
113	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(26)

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
114	اختبار شافية للفروق في للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(27)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس	(28)
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(29)
119	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(30)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(31)
123	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(32)
124	اختبار شافية للفروق في للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة	(33)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
31	نموذج الجودة الشاملة	الشكل (1)
48	نموذج التخطيط الاستراتيجي	الشكل (2)
49	عمليات التخطيط الاستراتيجي	الشكل (3)

قائمة الملحقات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
154	الاستبانة بصورتها الأولية	الملحق (1)
168	قائمة بأسماء المحكمين	الملحق (2)
169	الاستبانة بصورتها النهائية	الملحق (3)

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة
التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين

إعداد

صلاح كساب ثاني الظفيري

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الدكتورة ملك صلاح الناظر

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ؟

وتكونت عينة الدراسة من (350) موظف في وزارة التربية بدولة الكويت، وزع عليهم استبانتين: استبانة إدارة الجودة الشاملة وتكونت من 43 فقرة ، واستبانة التخطيط الاستراتيجي وتكونت من 52 فقرة، و للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة إدارة الجودة الشاملة (0.91)، و جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة التخطيط الاستراتيجي (0.95)، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وأشارت أبرز النتائج إلى الآتي:

— وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين .

— وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس لصالح الإناث، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من 16 - 20 سنة.

— كما وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس لصالح الإناث، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من 11 - 15 سنة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، تعزى للمؤهل العلمي.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

— العمل على عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيفية ، وذلك لتأهيل الموظفين ، ورفع كفاءتهم ، وزيادة قدراتهم الإدارية والفنية ، من أجل الارتقاء بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

— إيجاد وحدات متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في مركز وزارة التربية، وفي المناطق التعليمية .

"The Degree of Applying the Total Quality Management and Its Relation with the Strategic Planning in the Ministry of Education in Kuwait from the Administrators` perspective"

Prepared

Salah Kasab Thani Al-Dufairi

Supervisors

Prof. Abd-aljaber Tawfeeq Al-Bayati

Dr . Malak Saleh Al-Nather

Abstract

The study aimed at identifying the degree of applying the total quality management and its relationship with the strategic planning in the Ministry of Education in Kuwait from the administrators` perceptive. The problem of the study was summarized by the following question: What is the degree of application of the total quality management and its relationship with the strategic planning in the Ministry of Education in Kuwait from the administrators` perceptive ?

The sample of the study consisted of (350) administrators in the Ministry of Education in Kuwait. Two questionnaires were used: The total quality Management questionnaire consisted of 43 items where as the strategic planning questionnaire consisted of 52 items. And the reliability of these two questionnaires which was established by Cronbach Alpha for internal consistency was 0.91 to the questionnaire of the total quality management and 0.95 to the questionnaire of the strategic planning .The SPSS was used to analyze the data.

The results of the study revealed the following:

-There was a moderate degree in applying the total quality management and the strategic planning in the Ministry of Education in Kuwait.

-There were statically significant differences in applying the total quality management in the Ministry of Education in Kuwait from the administrators` perspective attributed to : the sex variable in favor of females, to the scientific qualification variable in favor of the MA holders, and to the years of experience variable in favor of those whose experience ranged from 16 to 20 years.

-There were also statically significant differences in the degree of applying the strategic planning in the ministry of education in Kuwait from the administrators ` perspective attributed to the sex variable in favor of the female , and to the years of experience variable in favor of those whose experience ranged from 11 to 15 years.

-There were no statically significant differences in the degree of applying the strategic planning attributed to the scientific qualification.

In the light of the findings of the study, the researcher recommended the following:

-Implement training workshops and hold awareness meetings to train the administrators , enhance their adequacy, and increase their technical and administrative abilities in order to improve the process of applying the total quality management.

-Establish specialized units in strategic planning in the center of Ministry of Education and in the educational areas as well .

الفصل الأول
مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

أظهرت العديد من دول العالم اهتماماً ملحوظاً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف المجالات والمؤسسات القائمة عليها، لما يتحقق من إيجابيات كنهج إداري جديد، فالمؤسسة التربوية هي التي يعول عليها في بناء الإنسان، وتطوير مهاراته، وزيادة قدراته، وتنمية شخصيته، ومن ثم تخريجه إلى ميادين العمل المختلفة.

فالأخذ بهذا المدخل الحديث نسبياً له ما يبرره، ويستدعي اهتماماً أكبر من جانب التربويين، إذ أن هناك كثير من الشواهد التي تحتم التحول نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة، نظراً لما تحمله في طياتها من حلول شافية قادرة على تطوير الجهاز التربوي أو إصلاحه، فقد أدى إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم مع بداية سبعينيات القرن الماضي إلى التضحية بالجودة التعليمية، مما أسهم في زيادة معدلات البطالة، كما أن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من أجل التنمية، أجبر المؤسسات التعليمية الاستجابة إلى مطالب الجودة الشاملة (جودة، 2004).

ونتيجةً لذلك نجد ازدياداً في الاهتمام لدى الأوساط الدولية والعربية في تحديث الإدارة التربوية، على اعتبار أنها عامل أساس لكل تطور تربوي يتم فيه تلبية حاجات المجتمع المتغيرة، ذلك أن كل تطور في التعليم قوامه تطور في إدارته، فمتطلبات التعليم قد زادت وكبر حجمها وتضخمت وظيفتها، مما يستلزم وجود إدارة تربوية قادرة على تشغيل طاقاتها،

واستثمار مواردها، وتحديثها باستمرار بدءاً من القاعدة الأساسية وهي المدرسة، وانتهاءً بالقمة حيث واضعوا السياسات التربوية والبحث والتخطيط والتهييج (ستراك و الخزاولة، 2004).

لذا تسعى المؤسسات جاهدةً بكافة أنواعها بشكل عام ، والمؤسسات التربوية بشكل خاص إلى تطوير أعمالها رغبة منها في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة، ومحاولة أكيدة للحاق بركب التطور التقني والعلمي والثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي (عليما، 2004). إذ أشار أبو النصر (2009 : 61) ، إلى مفهوم الجودة الشاملة في المجال التربوي بأنه: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء ويشمل مجالات العمل التربوي كافة، وتعد الجودة الشاملة معياراً للتميز يجب تحقيقه وقياسه، بحيث تسعى من خلاله المؤسسات التربوية لتقديم أفضل ما لديها".

وبهذا فإن المؤسسات التربوية بدأت تتوجه إلى إعادة النظر في حساباتها باستخدامها للموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية ، من أجل تحقيق أهداف المجتمعات ، ومقابلة احتياجاتها، والوصول إلى الجودة الشاملة، مما جعلها تستند بصورة أساسية على التخطيط الاستراتيجي، " الذي يعد مطلباً أساسياً من متطلبات الجودة الشاملة، والذي يسهم في تنامي فاعلية القطاع التربوي لمواجهة مستجدات العصر المتسارعة" (الحري، 2007 : 12). فهو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، وهو الذي يمكن المؤسسات عامةً ، بما فيها المؤسسات التربوية من تحديد قدرتها الحالية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة (الغزالي، 2008).

إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، علاقة متينة وقوية، إذ يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسات بنظام أفضل لتقييم الأداء، ويساعد على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يسهم في عملية إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات، لأنه يركز وبصورة أساسية على دراسة المتغيرات البيئية، وأخذ التدابير اللازمة لمواجهة مستجدات العصر، فالتخطيط الاستراتيجي مفهوم شمولي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ضمن الظروف البيئية المختلفة التي تتواجد بها، وبالتالي ضمن ظروفها الداخلية (Assari,2002).

وغير معروف (2009) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية متواصلة ونظامية، يتم بها اختيار أهداف المؤسسات، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية؛ لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات ، وبذلك يمثل عمليات التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي ، إذ أنه يزود القطاع التربوي بالفكر الرئيس لها؛ لتكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات ، ويساعد إدارة التعليم على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، والتي يجب الاهتمام بها، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما ويسهل عملية مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي للمنظمة التعليمية، ويساعد القادة التربويين على صنع قرارات استراتيجية مستقبلية دقيقة وواضحة، فضلاً عن أنه يعد أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية الحديثة التي يتطلب التعامل معها، من أجل الوصول إلى قرارات رشيدة وعلمية غير متحيزة وإصدار أحكام عقلانية ذات رؤية مستقبلية
ثاقبة (أبو صالح، 2009).

وتشهد دولة الكويت مرحلة انتقال نحو تطوير مؤسساتها التربوية من خلال وزارة التربية في الكويت، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي أشار إليها حسان (2004) من خلال ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، حيث أشار إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية، وزيادة الهدر التربوي بأنواعه المختلفة في المؤسسات التعليمية، من هدر مالي، وهدر بشري، وهدر زمني، بالإضافة إلى إشارة الدراسة ذاتها إلى معاناة الأقسام الإدارية المختلفة في وزارة التربية بالكويت من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات الإدارية.

فمن هنا يلاحظ تعثر الجهود المبذولة لتطبيق النماذج الخطية للتخطيط التربوي في إحداث التغييرات الاجتماعية، والاقتصادية للمجتمع لدى النظم التعليمية في دولة الكويت، والتي تركز على التخطيط الكمي دون الفكر الاستراتيجي بتقنياته التخطيطية المتقدمة، لذا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أرض الواقع والكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

مشكلة الدراسة:

إن موضوع ضبط الجودة مهم في المؤسسات الاقتصادية، إلا أنه يعد أكثر أهمية في المؤسسات التربوية، والنظم التعليمية؛ بسبب ارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالمية، وتدني مستوى بعض المخرجات التعليمية، وضعف ارتباطها بسوق العمل، مما يؤثر سلباً على معدلات التنمية وقدرة المجتمع على تحقيق طموحاته وأهدافه، وأن ضبط جودة

التعليم وسيلة للتأكد من أن الأنظمة الخاصة بالعملية التعليمية والإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإداريين، والتطوير التربوي في المؤسسات التعليمية، تتم جميعاً وفق الخطط المعتمدة والمواصفات القياسية، لذلك فإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية التي تشرف عليها وزارة التربية أصبح ضرورة ملحة لضمان جودة مخرجاته.

ويرى الهلالي (2008) أن هناك أموراً كثيرة في مؤسسات التعليم تجعل مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات مسألة ضرورية وملحة، ومن بين هذه الأمور: العجز التعليمي المتمثل في الاستثمار دون عائد، فالطالب الخريج يجد صعوبة في إيجاد عمل يناسب تخصصه، وكذلك ارتفاع معدلات البطالة، وارتفاع كلفة التعليم، والخلل في الأدوار التنظيمية، وقد تنبّهت معظم مؤسسات التعليم في كثير من دول العالم إلى هذه الأمور، وبادرت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها.

وتبرز مشكلة الدراسة في ما أشارت إليه (العيسى ، 2010) من أهمية التوصل إلى اتفاق عام لوضع خطط استراتيجية أنية ومستقبلية لتصحيح وتطوير المسيرة التربوية في الكويت ، حيث استبعدت إمكانية نجاح أي من الخطط والتصورات ما لم يكن هناك استراتيجية واضحة وغير قابلة للتغيير، أو التعديل بتغير وزراء التربية أو التشكيلة الحكومية، مشيرة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما وبينت حجم المشكلة التي تعاني منها وزارة التربية في الكويت بما يلي :

— تعاني وزارة التربية في الكويت من عدم تطبيق الخطط الاستراتيجية التي تقيّمها العديد من المؤتمرات لتصحيح المسار التربوي، حيث تحفظ تلك الخطط في الأدرج دون أن تأخذ أي منها طريقها إلى التطبيق .

— تعاني الأقسام الإدارية في الوزارة من المركزية الشديدة ، وقلة وجود كفاءات مدربة على الأخذ بزمام العمل .

— افتقاد وزارة التربية في الكويت للممارسة الحقيقية لأساليب التخطيط الاستراتيجي السليم .

— الحاجة لأن تكون هناك استراتيجية واضحة تبنى على أساس احتياجات المجتمع.

— الحاجة إلى فنيين، وليس أكاديميين ، بمعنى أن الوظائف المتاحة ليس بمقدورها استيعاب مخرجات التعليم الحالي.

ويلاحظ من خلال استقراء ما أشارت إليه العيسى (2010) من وجود مشكلة على أرض الواقع، تتمحور حول تدني مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التربية الكويتية ، وبالتالي تدني إدارة الجودة الشاملة للأنظمة التربوية ، لذا تأتي هذه الدراسة للوقوف على أرض الواقع والكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ؟

2. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة، وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم، من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت معايير الجودة الشاملة، وخاصة أن ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية أصبح وسيلة إلى التأكد من تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة، ومن مصداقية جهود المؤسسات التعليمية وارتباطها برسالتها وغاياتها، ومن كسب ثقة المستفيدين من الخدمة التعليمية، والممولين لها، والتأكد من رضاهم عنها. ويمكن تحديد أهميتها بما يأتي:

(1) كونها تتناول الدراسة موضوعاً حديثاً ومعاصراً وهو إدارة الجودة الشاملة، إذ تهدف إلى بيان الإطار الفكري لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية، على اعتبار أنها إحدى أهم القطاعات الخدمية، الأمر الذي سيمكن المهتمين بهذا الموضوع من الإحاطة بمفهومه، ومبادئه الأساسية، والتعرف إلى فوائده، ومقومات نجاح تطبيقه.

(2) وكونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموماً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية التي تشهدها كافة القطاعات في دولة الكويت بما فيها وزارة التربية، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة.

3) وتكمن أهمية هذه الدراسة من خلال مراجعة الباحث للأدب التربوي الإداري، ولموضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث لاحظ شح الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت هذا الموضوع، وتحديدًا في القطاع التربوي.

4) يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الإداريون في وزارة التربية في الكويت كالأمين العام، والمدير العام، والمدير، ومساعد المدير، والمراقب، ورئيس القسم، ومشرف المركز، بما تقدمه من نتائج ومناقشة وتوصيات.

5) يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في هذا المجال، من خلال ما تقدمه الدراسة من تفسير ومقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، وتوجيه الدراسات المستقبلية، وذلك في جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال، وفتح المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة: " هي إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة مبادئ، وتوفر الوقت والجهد من أجل تحقيق رضا الزبون، وتستمد حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف المراحل من تخطيط ومتابعة" (العنبي، 2006: 16).

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: بأنها مجموعة المبادئ التي يقوم بها الإداريون في وزارة التربية في دولة الكويت والتي تمثل المتغير المستقل وتشمل: (الأهداف، التطبيق، التطوير المستمر، التدريب، تقييم الممارسات، وضع البرامج، أنشطة التدريب، المناخ المهني)، وفقاً للاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض .

التخطيط الاستراتيجي: "هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة " . (العفيف، 2005: 22) .

ويعرف الباحث **التخطيط الاستراتيجي إجرائياً** بأنه مجموعة العمليات التي يقوم بها الإداريون في وزارة التربية في دولة الكويت والتي تمثل المتغير التابع وتشمل: (التصميم بمعنى التخطيط للتخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والتنبؤ، واتخاذ القرار، وإدارة المشروع) وفقاً للاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، وبذلك اقتصرت على الحدود التالية:

أولاً: الحدود البشرية : وتمثلت بشاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت، كالأمين العام، والمدير العام، والمدير، ومساعد المدير، والمراقب، ورئيس القسم، ومشرف المركز.

ثانياً: الحدود المكانية: وتمثلت بوزارة التربية في دولة الكويت.

ثالثاً: الحدود الزمانية: وتمثلت بالفترة الزمنية التي طبقت بها الدراسة الميدانية ، حيث تم توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة ، ومن ثم استرجاعها من 3/10 - 2011 /4/5.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من (350) موظف إداري من المجتمع الكلي والبالغ عددهم (701) إدارياً (كالأمين العام، والمدير العام، والمدير، ومساعد المدير، والمراقب، ورئيس القسم، ومشرف المركز).

واقترنت على إجابات هذه العينة في وزارة التربية بالكويت، مما يعكس أحياناً تصوير الوضع كما يجب ، وليس كما هو في الواقع ، إذ تبقى هذه الدراسة مرتبطة بوجهات نظر العينة المشمولة في الدراسة.

واقترنت هذه الدراسة على توزيع استبانتيين على أفراد عينة الدراسة ، إذ اشتملت الاستبانة الأولى على سبعة مجالات تمثل درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت ، واشتملت الاستبانة الثانية على ستة مجالات تمثل درجة التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت.

وتحددت هذه الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة ، وذلك بعرضهما على (12) محكماً ، والأخذ بتوجيهاتهم وملحوظاتهم، كما وتحددت بثبات أداتي الدراسة ، إذ بلغ معامل الثبات لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت (0.91) ، وبلغ معامل الثبات لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت (0.95).

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً بذلك:

أولاً: الأدب النظري

(1) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع أصول التفكير في مفهوم " الجودة "، إلى حقبة زمنية بعيدة، حيث كانت الدقة والإتقان هي المرادف الأساسي للجودة، وذلك في حضارات متعددة في مقدمتها الحضارة الفرعونية كما في بناء الأهرام ، والحضارة الصينية كما في بناء سور الصين العظيم ، والحضارة المسيحية كما في بناء الكاتدرائيات، والحضارة الإسلامية كما في بناء المساجد والقصور، ومع تطور هذا المفهوم أعيد تشكيله بأبعاد جديدة، لا سيما منذ بدايات القرن العشرين حتى نهايته، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة كوظيفة أساسية (زاهر، 2005).

فأساسيات الجودة موجودة منذ وجود البشرية ، ولكنها لم تعرف بالمفهوم الحديث إلا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترجع نشأة الجودة الشاملة إلى السنوات الأولى من القرن العشرين عندما بدأت دراسات الزمن والحركة عام (1911) والتي نادى بها تاييلور، وكانت مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة الكفاءة (عقيلي، 2001). وحين تبنى اليابانيون في بداية الخمسينيات تطبيق المفاهيم الإحصائية للجودة، كوسيلة لإعادة بناء البنية التحتية الصناعية في المجالات كافة ، الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في أواخر السبعينيات، وساعد ذلك على انتشار استخدام إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان، حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينيات الأخذ بأفكار ديمنج حول كل من الجودة، والإنتاجية، والوضع التنافسي، وأصبحت في منتصف التسعينيات

تدرس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية (العيسى، 2010). وعلى ذلك نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة قد مرت بعدة مراحل حتى أصبحت في شكلها الحالي كآلاتي علميات (2004):

– المرحلة الأولى (1950)

أبرز المفكر الأمريكي فيجن باوم Fagen Bawom مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة في بداية الخمسينيات ، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة بأنها: عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار فيجن باوم Fagen Bawom بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

– المرحلة الثانية (1960 – 1980)

ظهرت في بداية الستينيات فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم : إدوارد ديمينج Edward Deming الذي وضع 14 مبدأً يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية ، ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينيات فلسفة فيليب كروسبي Philip Krosbi الذي حدد 14 خطوة لتطوير وتحسين الجودة وإدارتها، وأخيراً ظهرت فلسفة جوران Goran والذي أوضح ثلاث عمليات للجودة وهي: عملية التخطيط، و عملية التحسين، و عملية التطوير، وبذلك هدفت تلك الفلسفات إلى تحقيق هدف واحد هو العمل المستمر نحو تحسين الجودة.

– المرحلة الثالثة (1995 – 1998)

حدثت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينيات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها وعلى سبيل المثال: نظام حلقات الجودة وفريق الجودة ، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل: الخدمات الصحية ، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة مثل: جودة الحياة (Quality of life) ، و جودة بيئة العمل، وأخيراً ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي (Organization International Standar) في خمس مجموعات من المعايير، بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة التي كانت الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

من خلال الرجوع إلى معاجم اللغة العربية، والبحث عن جذر كلمة الجودة، تبين أن الجودة لغة تعني: "مصدر الفعل الثلاثي جود، والجيد نقيض الرديء ، وجاد الشيء وجوده : أي صار جيداً ، ويقال هذا شيء جيد، والتجويد هو التحسين، ويقال جودت الشيء: أي حسنته، وأيضاً تجويد الشيء في لغة العرب إحكامه وإتقانه، ويقال : فلان جود الشيء أي حسنه وأجاده: إذا أحكم صنعه وأتقن وضعه، وبلغ منه الغاية والإحسان والكمال" (مصطفى والزيات وعبد القادر والنجار ، 1972 : 145-146) .

أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فقد نظر إليها البعض على أنها: " اتحاد الجهود واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل جماعي؛ لتحسين النهج الإداري ومواصفاته " (عليمات، 2004) .

وبالنسبة لمعنى الجودة في اللغة الإنجليزية، فهو لا يختلف كثيراً عن معناها في اللغة العربية، حيث تعرف على أنها : "صفة أو درجة تفوق ، ولتحديد المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لابد من توضيح مفهوم الجودة أولاً والذي يشكل المحور الأساس لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وكغيره من المفاهيم يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، لأن هذا الاختلاف لم يمتد إلى جوهر المفهوم، إذ أن الجوهر واحد يتمثل بالسعي لتحقيق رضا العميل" (جودة، 2004). وبما أن هذا المصطلح أول ما ظهر في قطاع الأعمال، فإن أغلب من تعرض إلى تعريفه من الاقتصاديين، إذ يرى إيفنز Evans (1993) أن الجودة تمثل تقنية لضمان بقاء واستمرار ميزة التنافس للمؤسسات . ويعرفها فهمي (2000) بأنها: تصور المؤسسة لاحتياجات وتوقعات العميل. وهناك مقولة لخبراء الجودة أشار إليها عقيلي(2001) : بأن الجودة الشاملة هي " رؤية وفلسفة تؤمن بها المؤسسات وتعمل على تطويرها واستمراريتها" .

ولقد بدأ انتشار مفهوم الجودة في المنظمات التعليمية في الربع الأخير من القرن الماضي، حيث ظهر بدايةً في المؤسسات التعليمية الأمريكية من الجامعات والمدارس ثم المعاهد المتخصصة، بحيث يُمنح شعار الجودة بعد التأكد من أن الجهة المتقدمة تتوافر فيها شروط مبادئ وأسس الجودة ومن أشهرها جائزة مالكوم (جودة، 2004).

وتعرف الجودة على أنها : المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة، بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير (American National Standards Institute) بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة (غنيم، 2005).

وذكر Evans (1993): بأن الجودة تعني: تلبية ما يتوقعه المستفيد أو ما يفوق توقعاته. كما وأضاف Bank (2000)، بأن الجودة تعني: الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية.

وأوضح المحياوي (2006) أن الجودة يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات من أهمها:

1. تسعى الجودة الشاملة إلى تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.
 2. الابتعاد عن الانحرافات والأخطاء بدلاً من معالجتها.
 3. إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة، وتوليد الأفكار البناءة، والابتعاد عن التردد والخوف.
 4. تحقيق الاتصال الجيد، والتفاعل المشترك، وتبادل المعلومات ، ومن هذا المنطلق لا تعترف الجودة الشاملة بالانفصال بين الأقسام والأنظمة داخل المؤسسة.
 5. التقييم المستمر للجهود المبذولة، والتعرف إلى جوانب القصور، ومعالجتها، وتنمية الجوانب الإيجابية عن طريق التحسين والتطوير المستمر.
 6. تعمل الجودة الشاملة على تقسيم المؤسسة إلى عناصرها الرئيسية: (المدخلات، العمليات، المخرجات)، وبالتالي يتضح مجال الجهود الفردية في تحقيق الإنتاجية، وعندها تظهر جوانب القوة لتعزيزها، كما وتظهر جوانب الضعف لمعالجتها بالتغذية الراجعة.
- ويمكن الخروج بتعريف متكامل للجودة الشاملة بالاستناد إلى ما أشار إليه عليّات (2004)، بأن الجودة الشاملة تعني : مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات، أو العمليات، أو المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات البشرية والمادية، مع استغلال الوقت وملاءمته لهذه الإمكانيات.

وبالنسبة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T.Q.M): فهو يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، ويمكن لأي إدارة أن تتبنى هذا المفهوم، من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ونظراً لحدائته هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف ، بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد (التميمي، 2006).

حيث عرف جودة (2004) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " ثقافة المنافسة والفكرة الأساسية التي تتمثل بإشاعة الوعي النوعي داخل المؤسسات. وأضاف أحمد (2003) بأنها " نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات وهي: الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، إذ يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العمل، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. وعرفها زاهر (2005) على أنها: " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة" . وتعني إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أوكلاند Oakland (2000) بأنها : " منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، والتنظيم، وفهم كل نشاط، وإشراك كل فرد ، وتتضمن تبني الإدارة نظرة استراتيجية للجودة، وتركز على المنع لا على المعالجة للمشكلات، وفي الغالب تتطلب الاهتمام بالتغيير ؛ لإزالة الحواجز الموجودة.

ويرى تنكس Tunks (1992) بأنها التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال بصورة متناسقة. ويذكر ستيرن Steren (1993) أن تعريف إدارة الجودة الشاملة يكون بشكل مفصل ، فلا بد من تقسيمها لعناصرها الرئيسية وهي:

الإدارة: وتعني : التطوير والكيفية التي يمكن المؤسسة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة وتعني: التزام أو وفاء باحتياجات المستفيد ، بل وتتجاوزها لأبعد من ذلك .
 الشاملة: وتعني الشمولية في تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل، بدءاً من التعرف إلى حاجات المستفيد، وانتهاءً بتقويم ما إذا كان المستفيد راضياً عن المنتج أو الخدمة المقدمة. وقد عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة إدارية تشمل النشاطات كافة، والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات أفراد المجتمع وتوقعاتهم ، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها كلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " (جودة، 2004). وأشار العفيف (2005) إلى أنها : شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فرص العمل . وتعد إدارة الجودة الشاملة دليلاً إرشادياً، وتغيراً هائلاً في الفكر والممارسة الإدارية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، فهي تقدم عدداً من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تنتجها لتصل إلى أحسن أداء ممكن من خلال تركيزها على فلسفة جديدة تتمشى مع تطور الأهداف والتكنولوجيا، وإعطاء التدريب الاهتمام اللازم للحصول على الكفاءة اللازمة (أحمد، 2003).
 ويعدها جودة (2004) بأنها: " فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة، الموجهة والتي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية ، والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين .

ومن خلال العرض السابق لتعريفات إدارة الجودة الشاملة نجد أنها تتفق على أمور جودة المنتج، ورضا المستهلك، وأنها فلسفة إدارية عصرية، أي أنها ثورة إدارية على المفاهيم التقليدية في العمل الإداري، تعتمد على التشارك في العمل، والجودة في أداء العمل بشكل متكامل من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات. وبذلك نستطيع التوصل إلى عدد من المبادئ الرئيسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي عليّات (2004) :

(1) أهمية العميل وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المؤسسة التي ينتمون إليها، وأن كل فرد مسؤول عن جودة العمل ؛ لأن الجودة الشاملة تتطلب الإدارة التشاركية أولاً.

(2) القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى، الأمر الذي يبعد الفرد عن الوقوع في الأخطاء وتفاديها، والاهتمام الذي يبتعد عن المعالجات، والتركيز على التطوير المستمر.

(3) تكلفة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة، وضرورة توفير الأفكار والمعلومات والخبرات الجديدة ؛ للاعتماد عليها في تحقيق الشهرة الواسعة لإدارة المؤسسة، وبالتالي تستطيع الإدارة أن تقوي مركزها التنافسي.

(4) تنمية مفهوم الإدارة الذاتية، وذلك من خلال توسيع مجال المشاركة في إبداء الآراء والرغبات والاتجاهات الإيجابية في العمل والإدارة؛ لكي يتسنى للفرد تحقيق رضاه، والإحساس بالروح المعنوية العالية تجاه المؤسسة والإنتاج معاً.

(5) استخدام المجموعات في العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية في المؤسسة كافة ، وبالتالي تحسين المخرجات من خلال التركيز على المدخلات والعمليات.

(6) الاهتمام بالأنشطة الفردية والجماعية باعتبارها الوسيلة لإنجاز الأعمال بصورة متقنة، والعمل على تحفيز الإنتاجية نحو الأفضل في طريق تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل وقت وكلفة ممكنين.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بعدة تطورات حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن ويمكن تلخيص هذه الحركة في القرن العشرين بمراحل أربع متداخلة وهي:

أولاً: مرحلة الفحص أو المطابقة

ويطلق عليها أحياناً مرحلة التفتيش، وهي تمثل بدايات حركة الجودة، ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر مع تصاعد حركة الثورة الصناعية الأولى، وازدادت الحاجة إليها بعد ظهور نظرية " تايلور " في الإدارة العلمية، ولا تقوم هذه المرحلة على منع الخطأ، وإنما تقوم بالكشف عنه لأنه يكون قد وقع فعلاً ، ولقد امتد هذا المفهوم إلى قطاع التربية فكل مؤسسة تعليمية تتضمن في هيكلها جهاز إشرافي يسمى تفتيش يقوم بالتحقيق، وفحص سير العمليات التربوية والتعليمية وتقييمها في ضوء الأهداف التربوية المرسومة، وتعتمد هذه المهمة على ما يسمى بالمفتش ، أو المشرف التربوي كما يسمى حالياً (زاهر، 2005).

ثانياً : مرحلة مراقبة الجودة

بدأت هذه المرحلة منذ أوائل القرن العشرين، وبالتحديد عام (1931) مع ظهور الأساليب الإحصائية للمراقبة على الجودة، وقد صاحب هذه المرحلة آنذاك التركيز على التمييز وتوحيد الإنتاج كوسيلة لمنع الأخطاء عند تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة إذ كان الهدف الأساسي لمراقبة الجودة يتمثل في منع الأخطاء وتفاديها قبل حدوثها (عقيلي، 2001).

ثالثاً : مرحلة تأكيد الجودة

لقد اعتمدت هذه المرحلة على توجيه الجهود كافة؛ للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت هذه المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، وهو ما عرف بمبدأ التلف الصفري (عليما، 2004).

رابعاً : مرحلة إدارة الجودة الشاملة

اتسمت هذه المرحلة بالاهتمام برغبات العملاء بمفهومها الواسع داخل المؤسسات وتحقيقها، وبات من الضروري البحث عن سبل التخطيط الاستراتيجي والذي يضمن حشد الجهود كافة؛ لتحقيق مهام محددة وأهداف واضحة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء. كما بات من الضروري البحث عن فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة يكون أساسها : التحسين المستمر في أداء المنظمة، وتحليل المشكلات وحلها في عصر المنافسة الحادة، فحاولت العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة تحسين أوضاعها التنافسية، وفق ما أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث، أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلاً من كونها أداة للرقابة (زاهر، 2005).

وبالتالي فقد امتد مفهوم الجودة ليشمل النظام التعليمي، ويصبح نظاماً متكاملًا يتناول جميع عناصر العملية التعليمية، فمراجعة جودة التعليم تشتمل على التقويم والرقابة، والتوجيه، والتطوير، وتحسين عمليات التعلم والنظر إلى الرقابة على أنها جزء من عمليات إدارة التعليم الشاملة للتدريس، وكل الأمور الإدارية للمؤسسة التعليمية والتربوية فهي متشابكة ومتداخلة وغير محددة وتعد مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة (عقيلي، 2001).

ولما كانت المداخل التقليدية لإدارة الجودة الشاملة بمراحلها المختلفة: الفحص، المراقبة، التأكيد قد أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها على الوقوف أمام التحديات التي تواجهها

منظمات العمل في عصر سريع التغير شديد المنافسة، فقد ظهر فكر فلسفي جديد يشير إلى أن الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك أو المستفيد يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، وعلى ذلك فإن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة من أي مؤسسة أربعة خصائص هي زاهر (2005):

1. فهم ما يريد المستهلك وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة ممكنة.
2. توفير السلع والخدمات بجودة عالية وبشكل ثابت ومستقر.
3. مجاراة التغير في النواحي التكنولوجية والسياسية والاجتماعية.
4. توقع احتياجات المستهلك المستقبلية .

ويلاحظ من حركة الجودة أن كل مرحلة قد اشتملت على المرحلة التي سبقتها، ولم تكن أي من هذه المراحل منفصلة عن الأخرى، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة (نجم، 2005).

ومن خلال العرض التاريخي السابق لنشأة، ومراحل، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأن هذا الأسلوب لم يكن وليد يوم ولحظة، ولم يكن طفرة في الفكر الإداري، بل جاء بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، وظهر بعض جوانب القصور، مثل مدخل الإدارة العلمية لزيادة الكفاءة والإنتاجية التي أهملت الجانب الإنساني، ومدرسة النظم، ومدرسة الإدارة بالأهداف (الشرقاوي، 2003).

وعليه فقد أشار جودة (2004) إلى أن التطور الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ارتبط بجهود العديد من المفكرين وعلماء الإدارة التي تنوعت أفكارهم وانتماءاتهم الفلسفية بين المدارس الإدارية المختلفة كالإدارة العلمية، وإدارة العلاقات الإنسانية والنظم، والإدارة بالأهداف، ونظرية الاحتمالات .

إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

تعرف إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي بأنها " عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تكمن في إطارها، من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (Hixon &Lowlace: 1992: 24).

وهي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها، بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات، وعمليات، ومخرجات، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين (عابدين، 1992) وإن التحسين المستمر هو أحد أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ويتمثل في جهود لا تتوقف لتحسين أداء العاملين والمباني والتجهيزات (غنيم، 2005).

وفي هذا الصدد قدم ماسي (Massy,2003) دليلاً إرشادياً لضمان تحقيق جودة الخدمات

التعليمية كالتالي:

1. بناء المعرفة والالتزام بذلك.
2. وضع خطط ومشاريع لقيادة وتوجيه وتنظيم المهمات الأساسية ذات العلاقة بجودة التعليم.
3. إنشاء حلقات للنقاش المستمر والتطوير المتجدد بكل ما يتعلق بجودة الخدمات التعليمية.
4. تنظيم عمليات تطوير المهارات والخدمات الاستشارية التي تعزز وتعظم جودة الخدمات.
5. توفير بيئة مليئة بالحوافز والمكافآت وتقدير الأعمال المتميزة للكادر الأكاديمي والكادر

الإداري.

6. العمل على تعظيم أداء العملية التعليمية من خلال التوزيع والتخصص والتعيين المناسب للموارد : البشرية، والمادية، والمالية.

7. إعداد وتطوير برنامج للمراجعة والرقابة يجمع بين النظرة الشمولية الداخلية، والنظرة الشمولية الخارجية.

مبررات ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي

لا يتم تطبيق أي شئ دون أن يكون مبرر لهذا التطبيق، فهناك مبررات كثيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأن هذه المبررات وغيرها تؤكد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء، وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات (غنيم، 2005). وأشار عابدين(1992) إلى مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي بأنها :

- 1.ارتباط الجودة بالإنتاجية.
 - 2.ارتباط نظام الجودة بالشمولية في المجالات كافة.
 - 3.عالمية نظام الجودة ، فهو سمة من سمات العصر الحديث.
 - 4.نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص في معظم دول العالم.
 - 5.ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.
- وحققت العديد من المؤسسات التي طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من النجاحات في مجال الإنتاج ومجال الخدمات مما كان له الأثر في قيام مؤسسات أخرى والعمل على تطبيق هذا المفهوم، للمحافظة على وجودها واستمراريتها وبقائها.

وذكر عليّات (2004) أن هناك مزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وهي: الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والبيئة المحيطة، ومشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية كون كل فرد يؤدي دوره ومسؤولياته ومشاركته في التطوير والتحسين، وربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً مما يؤدي إلى الانضباط والالتزام، وضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيئاتهم، والمساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة، وترسيخ صورة المؤسسة لدى المجتمع والتزاماتها بنظم الجودة في خدماتها، ورفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين، من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعايشة اليومية لها، وأضاف خليل (2001) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقال من البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير ويتخلص من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية ، والمساعدة على وجود نظام شامل ومدرّوس للمؤسسات ، والمساعدة على تخفيض الهدر في الإمكانيات من حيث الموارد والوقت وغيرها .

ومن أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة: تعظيم الإنتاجية، وتحسين النوعية، وتلبية الاحتياجات، وبالتالي فإن التأكيد على الجودة مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية، حتى تستمر المؤسسة التعليمية بتقديم خدماتها بالشكل الذي يتناسب ومتطلبات العصر (عليّات، 2004) . ويمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها من خلال تطبيق نظم الجودة كالتالي (جويلي، 2002) :

1 – تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي ؛ بهدف الاستفادة من جميع الطاقات وجميع العاملين بالمنشأة التربوية.

2 – ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة".

3 – تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس توثيق البرامج والإجراءات، وتفعيل الأنظمة والتعليمات والتوجيهات والارتقاء بمستويات الأداء.

4 – الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والمعلمين والموظفين 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).

5 – اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة لدى العاملين ، وفي مستوى الجودة التي تم تحقيقها والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.

6 – الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة، واقتراح الحلول المناسبة، ومتابعة تنفيذها، مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.

نماذج تطبيقية معاصرة لاستخدام الجودة الشاملة في القطاع التربوي أولاً: الولايات المتحدة الأمريكية

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الولايات المتحدة الأمريكية من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي حيث أشار المتبولي (2003: 205) إلى مجموعة من الأهداف التربوية للجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي كالتالي :

– تطوير الأهداف التربوية لتلبي متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالقطاع التربوي.

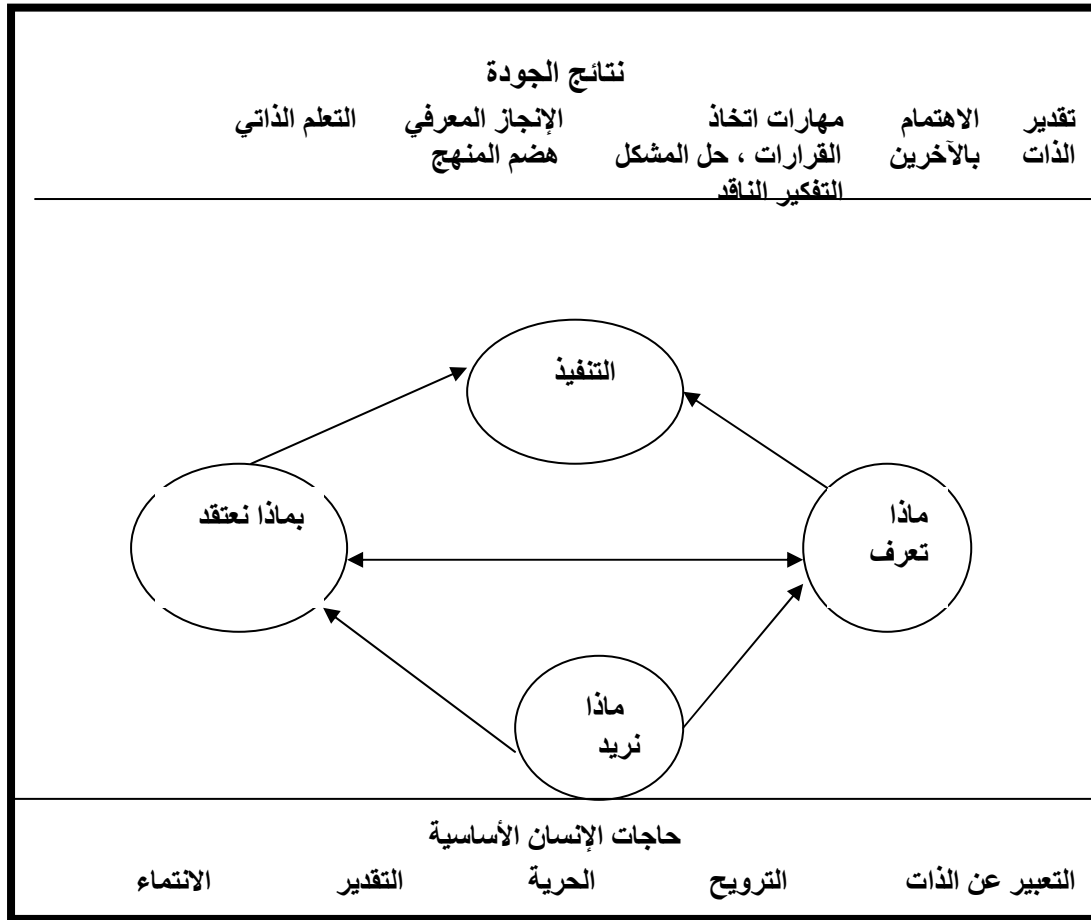
- انتشار مدارس الجودة الشاملة والتوسع في تعميمها بحيث لا تقل نسبة مدارس الجودة الشاملة عن 90% من إجمالي عدد المدارس .
- الربط بين المدارس وبين أولياء الأمور .
- تطبيق مقاييس الجودة الشاملة المعترف بها عالمياً .
- ارتباط برامج التعليم والأنشطة بالجودة الشاملة.
- تنمية القدرة على التعليم الذاتي .
- ارتباط التخطيط للتعليم العالي بمراحل التعليم قبل الجامعي .
- إعداد برامج تدريبية للتنمية في مجال البحث عن المعرفة .

ومن التجارب لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس الأمريكية تجربة منطقة نيوتاون

ومدينة ديترويت (درباس، 1994، 30) :

(أ) " تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارس نيوتاون :

قامت منطقة نيوتاون التعليمية في مدينة نيوتاون ، بولاية كونيتيكت Connecticut الأمريكية بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مدارسها ، حيث قامت ببناء نموذج للجودة الشاملة بالاعتماد على المعطيات النظرية والتطبيقية لمجموعة من الباحثين والعلماء من أمثال جلاس (Glasser) وهبي وروبرتز (Hay & Roberts) وكراب (Krupp) وجاردنر (Gardner) وديمنج (Deming) . والأنموذج كما هو موضح بالشكل (1) التالي:



الشكل (1)

أنموذج الجودة الشاملة

المصدر: درباس ، أحمد سعيد (1994). "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، 17 (50)، ص، 30 .

يوضح الأنموذج (1) الحاجات الأساسية للإنسان التي عليها تتبني نماذج إدارة الجودة الشاملة، ويلاحظ أن هدف التقويم في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر من أجل الجودة فنموذج نيوتاون ينظر إلى الطالب بصفة المستفيد (العميل) وإلى عملية التعلم كمنتج، وإلى عملية التعليم كخدمة ، وذلك من أجل تحقيق التحسن الدائم في العملية التربوية بمجملها .

ب. تجربة ديترويت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مصطفى، 2002 ، 32):

" تبنت منطقة ديترويت التعليمية في ولاية ميتشغن فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) منذ العام الدراسي 1990/1989م ،على نحو تجريبي في البداية، وبعد نجاحها جرى تعميمها على المدارس التي أبدت رغبتها واستعدادها إلى التحول لفلسفة إدارية جديدة تحمل في آفاقها رؤى واعدة للنهوض بالعملية التربوية والتعليمية.

فعدت تطبيق أساليب ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة ديترويت فرض عليها:

1. إعادة تعريف دور وأهداف وواجبات المدارس على نحو يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2. تحسين الوضع الكلي للمدارس على نحو يؤهلها لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة .

3. التخطيط لبرامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية للإداريين والمعلمين تعنى بمفاهيم القيادة الجماعية .

4. تبني برنامج لتطوير وتنقيف العاملين خاصة فيما يتعلق بمواقفهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير .

5. توظيف البحث النظري والتطبيقي واعتباره قاعدة رئيسة، تُستمد منه البيانات والمعلومات التي على ضوءها يجب أن يتم إعداد السياسات التعليمية، وعلى هداها يجرى تنفيذها وتطبيقها".

ثانياً: إنجلترا

"اهتمت إنجلترا بتطبيقات الجودة الشاملة في القطاع التربوي، وحدث تطور في هذا المجال خاصة في التعليم منذ عام 1993م ، حيث ركزت على ثلاثة نظم للجودة في بريطانيا هي : (المتبولي ، 2003 : 208) :

– تأمين نظام الجودة الداخلية .

– الإطلاع على نظام الجودة الخارجية .

– التحكم في نظم الجودة من خلال مؤسسات التمويل ، ومؤسسات التقويم التي وضعت نظام جديد لتقويم جودة التعليم ، وتهدف بريطانيا من خلال هذا التطوير إلى إدخال وتحسين إدارة الجودة الشاملة " .

ثالثاً : اليابان

طبقت اليابان المعايير الأربعة لإدارة الجودة الشاملة في المدارس؛ لرفع معدل الإنتاج وجودته والارتقاء به ، والتحسين المستمر من خلال برامج عمل جيدة وإدارة تعاونية وهي (المتبولي ، 2003 : 208) :

(1) " تركز المؤسسة بشكل رئيس على العملاء ، بهدف تمييز الأدوار وتفهم طبيعة العمل في فريق واحد ، وتركز الخدمات التربوية على نمو الطالب وتحسين المدرسة والمعلم ، وتقع مسؤولية الإدارة في ضوء هذا النظام بإدخال نظم لحل المشكلات ومتابعتها ، وتنمية إمكانات كل فرد وقدراته، من خلال جودة شاملة للمدخلات والمخرجات .

(2) التركيز من خلال مبادئ الأخلاقيات التي يهتم بها النظام التعليمي ويعمل على تطويرها، والاهتمام بمستويات التعليم الحقيقي، والاهتمام بنظم التعليم البيئية .

(3) تأكيد العلاقة بين جودة التعليم وجودة التكنولوجيا التي يمكن الاستفادة من تطبيقاتها في الارتقاء بتحقيق هدف الجودة أولاً.

(4) الارتباط بين جودة التعليم بعالم العمل ونظم التعليم بمتطلبات سوق العمل، لوجود ارتباط كبير بين جودة التعليم وجودة العمل على المستويين المحلي والعالمي" (المتبولي ، 2003 : 210) .

رابعاً : الهند

اتجهت الهند إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛ بهدف تحقيق المنافسة العالمية في مجال الإنتاج والارتقاء بالجودة عالمياً، ووجهت الهند اهتمامها للتركيز على مبادئ أساسية من أجل التطبيق الشامل للجودة تتمثل في (خليل ، 2001 : 367):

(1) "مقارنة التكلفة بالجودة وارتباطها بأنماط الجودة مثل : الأداء الفقير مع الجودة، والأداء الجيد والإتقان، والعائد الأفضل مع الأداء المتطور، بالإضافة إلى الارتقاء بالعائد مع الأداء البارز .

(2) إدخال نظام العمل بإدارة الجودة الشاملة (TQM) .

(3) توجيه الطلاب وفق احتياجات السوق .

(4) ارتباط جودة الإنتاج بجودة التعليم .

(5) تهيئة المناخ للإبداع واستثماره داخل المدرسة وخارجها .

(6) ارتباط التعليم بسوق العمل المحلي والعالمي .

(7) اكتساب نظم التعليم مصداقية عالمية" .

خامساً : تركيا

قطعت تركيا خطوات إيجابية في مجال تطبيق الجودة الشاملة من خلال الآتي (المتبولى ، 2003 :211):

1. " إعداد القيادة ، حيث أن لها تأثير فعال على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة وتطويرها والتعرف على اتجاهات الجودة .
2. التدريب المستمر بمستوياته المختلفة، من خلال إدارات قادرة على التنفيذ الجيد لبرامج التدريب.
3. تخصيص ميزانية لتمويل تطبيقات الجودة الشاملة في مجال التعليم" .

سادساً: ماليزيا

أصبح التعليم في ماليزيا صناعة واستثمار طويل الأجل، جعل من ماليزيا مركزاً إقليمياً في تقديم تعليم متميز ، وهناك مؤشرات الاهتمام بالتعليم العالي في ماليزيا وهي كالتالي:

- " الزيادة في تسجيل الطلبة .
- الزيادة في مؤسسات التعليم العالي .
- الزيادة في إنفاق الحكومة على مؤسسات التعليم العالي .

وتوصلت دراسة أوروبية أمريكية ماليزية إلى وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في القيادة ، التحسين المستمر ، الوقاية ، مقاييس الموارد ، عمليات التحسين ، رضا الزبون الداخلي ، رضا الزبون الخارجي ، إدارة الموارد البشرية، العمل داخل فريق " (خليل ، 2001 :365).

- ومن أمثلة النجاحات التي تحققت في القطاع التربوي بالدول المتقدمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي أشار إليها الحربي (2002: 61) بأن تطبيق (TQM) أدى إلى :
1. " مساعدة جامعة بنسلفانيا في تخفيض نفقات إزالة المخلفات بمقدار 100 ألف دولار.
 2. استطاعت كلية ديلاوير تحسين خدمات التليفونات ، والكمبيوتر ، ومواقف السيارات، وتوظيف الطلاب، وتأمين عقود تدريب لقطاع الأعمال .
 3. تمكنت كلية فوكس من خفض ما قيمته (1.2) مليون دولار من ميزانيتها للتشغيل البالغة (38) مليون دولار، من خلال تطبيق فرق تحسين الجودة وبدون الحاجة إلى خفض برامجها أو الموظفين بها .
 4. تمكنت جامعة ولاية أريغون من معالجة أخطاء العمل وإعادتها بنسبة (47%) .
 5. " استطاعت جامعة شمال غرب ميسوري كما ذكر دخليخ وجر الله (2007: 314) أن تتحول من حالة عدم الوفاء بديونها المستحقة إلى حالة التوفير، إذ أصبح لديها فائض بمقدار (1.700.000) دولار، إضافة إلى اختصارها لوقت تسجيل المقررات الدراسية للطلاب من عدة أيام إلى ربع ساعة تتم في مكتب المرشد الأكاديمي، أو غرفة الطالب بالسكن الجامعي عبر شبكة ضخمة من الحاسب الآلي ، كما تمكنت من تطوير أعضاء هيئة التدريس بها عبر برنامج مكثف ومنتظم في مهارة التدريس والتفكير والتقويم " .

تطبيق الجودة الشاملة في الوطن العربي

أصبحت قضية جودة التعليم العالي والبحث العلمي موضع اهتمام كبير على الصعيد العربي، حيث أن الجامعة تمثل مجتمع الريادة في السلوك الإنساني والمعرفة لأنها لا تعتمد فقط على تزويد التعليم والمعارف داخل القاعات الدراسية بل تتعداها إلى النهوض بإعداد الأجيال لتولي قيادة عمليات التغيير والتطوير لتحقيق أهداف الجودة الشاملة في المجتمعات

العربية من خلال التعليم العالي والبحث العلمي ، وهذا يتطلب رسم استراتيجيات وأهداف محددة وواضحة ذات معايير ومقاييس تتوافق مع منظور الجودة الشاملة وتتمثل بوضع تصور واضح للمجالات والأهداف التي تسعى إدارات الجامعات لتحقيقها (الطاهر، 2007).

وبالإشارة إلى ما سبق يمكن القول إن مستقبل الوطن العربي والمجتمعات العربية يتقرر في إدارات الجامعات ومخرجاتها والبحوث العلمية وخدمة المجتمع التي تعد من أهم وظائف الجامعات ومهامها لإنجاح جهود التنمية والجودة الشاملة التي يراود تحقيقها (الطاهر، 2007)

ويشكل المورد المالي واحداً من أهم المدخلات لمنظومة الجودة الشاملة في مجال التعليم، لذا لم يتجاوز استخدام الجودة الشاملة في مجال التعليم في الدول العربية كافة البحوث النظرية والمقترحات التي يمكن أن تطبق إذا توفر المناخ المناسب لذلك " (المتبولي ، 2003 : 204) .

أما في دول الخليج العربي فقد انحصرت تجربتها في تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي في المناهج والكتب المدرسية وأداء المعلمين ، والمباني المدرسية ، والعمل الإداري، وترى هذه الدول أن تطبيق نظام الجودة في العمل التربوي (بناء على تجربتها) يؤدي إلى (أبو ملوح ، 2002 ، 3):

- " تحسين كفاءة الإدارة التربوية .
- تطوير المناهج .
- رفع مستوى أداء المعلمين .
- تنمية البيئة الإدارية .
- تحسين مخرجات التعليم .
- إتقان الكفايات المهنية .

- تطوير أساليب القياس والتقويم .
- تحسين استخدام التقنيات التربوية" .

(2) نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي

تعد الخطة التي وضعها الاتحاد السوفييتي عام 1920 على مدى 15 عاماً لإمداد روسيا بالكهرباء أول خطة في العالم للتطور بعيد المدى، ولم يؤخذ بالتخطيط في الغرب إلا عندما تعرض لأزمة الكساد العالمي في الثلاثينيات لإنقاذ شركاته من الانهيار الاقتصادي (البوهي 2001). وانتشر التخطيط في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ظهور كتاب (أمة في خطر)، حيث أخذت أمريكا بالتخطيط ليصبح التخطيط الرأسمالي يفوق التخطيط الاشتراكي (عبد الحي، 2006).

وبرز مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية وذلك ابتداء من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، ومر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصاً مستقلاً بذاته في أبجديات إدارة الأعمال كالتالي:

المرحلة الأولى : التخطيط الاستراتيجي قديماً

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديماً في الفكر البشري، إذ اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة (strategic) وتعني علم الجنرال الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن (الحسيني، 2006) .

المرحلة الثانية : التخطيط الاستراتيجي المفهوم

برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية" ، وفي فترة ما بين 1961 - 1965 م استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وأحدث نجاحاً كبيراً ، إذ تم تطبيق النظام الاستراتيجي تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" ،

وبعد ذلك أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" ، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات ، وانتشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات في الدول الأوروبية والدول النامية (الحسيني، 2006).

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي حديثاً

تتمثل هذه المرحلة في عام 1976 ، منذ أن عرض نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث أحدث كتاب " العقل الإستراتيجي " نقلة كبيرة في نمو وتطور المنهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة وذلك في عام 1985 ، وتم التوصل أيضاً إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية من خلال كتاب " الاستراتيجية : التخطيط الإستراتيجي " وتم التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام 1991 (الهالي، 2006).

ومن ثم جاءت تجربة شركة جنرال إلكتروك General Electric في الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، وفهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور، وأخيراً اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية (الحسيني، 2006).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يستخدم رجال التخطيط نوعين من التخطيط هما (مرسي، 2006):

أ. التخطيط الإجرائي: Operational Planning ، وهذا يختص بعمليات تنفيذ القرارات الاستراتيجية، وفيما يتعلق بالبرامج التنفيذية وعمليات الاتصال والتنسيق وتخصيص الميزانية.

ب. التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning ، ويتعلق هذا النوع بالقرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ، مع زيادة كفاءتها الإنتاجية.

وحيث أن التخطيط لدى وزارة التربية شأنه شأن غيره من الميادين، يحوي استراتيجية معينة تستند على أسس علمية واعتبارات نظرية، لذا فإنه من المناسب هنا توضيح معنى الاستراتيجية ومفهومها.

مفهوم الاستراتيجية

ترددت كلمة استراتيجية كثيراً في الأدبيات التربوية والإدارية على الرغم من أن مصطلح هذه الكلمة إنما هو مأخوذ عن اللغة الإنجليزية (Strategy) ، بمعنى خطة مدروسة بدقة وفق إجراءات منتقاة بدقة وحذر، وتطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادات العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة (بن دهبش والشلاش ورضوان، 2005).

ومن الملاحظ أن كلمة استراتيجية ليس لها وجوداً في معاجم اللغة العربية، ولكن شاع استخدامها شأن التلفزيون، والراديو، والتلفزيون، وغيرها والتي يتداولها الناس رغم وجود مرادفات لها في اللغة العربية (الدوري، 2005) . وتعني كلمة استراتيجية في اللغة الإغريقية: فن قيادة الجيوش، ولعل تقدير الناس لدقة إدارة العمل العسكري أدى إلى انتشار مصطلح

الاستراتيجية في المجالات كافة، وهناك من عرف الاستراتيجية على أنها: فن استخدام
 الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى؛ لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن
 (فهمي، 2000). وقد امتد استعمال كلمة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة بمعانٍ متقاربة في
 مجالات اجتماعية واقتصادية وسياسية، فالاستراتيجية تعد فن وعلم تحديد القوى الأساسية
 القادرة على تحقيق الأهداف الكبرى، وأساليب تعبئتها وتحريكها لتحقيق هذه الأهداف (يونس،
 2006). ويمكن إجمال معنى الاستراتيجية بما يأتي (الحريري، 2007):

– الاستراتيجية خطة Strategic Plan : وتتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال
 الموجهة، والذي تم بناءه بشكل مقصود سلفاً.

– الاستراتيجية حيلة Strategic Ploy : وتتضمن اتخاذ موقفٍ ما لمرأوغة الخصم .

– الاستراتيجية نموذج Strategic Pattern : وتتضمن اتصالها بنمط معين من السلوك
 يتكرر بشكل ثابت، إما بشكل موجه، أو من خلال تطوير نموذج من السلوك يكون قائماً
 بالفعل.

– الاستراتيجية وضع Statwgic Position : وتتضمن سعي المؤسسة إلى توجيه ذاتها، كي
 تتبوأ وضعاً معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه.

– الاستراتيجية منظور Strategic Perspective : وتتضمن محاولة المؤسسة إبراز موقعها
 في المستقبل، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المعاني الخمسة التي توضح معنى الاستراتيجية قابلة للتحقق في مجال التخطيط الاستراتيجي التربوي؛ لأنها تعبر عن حالات أو مواقف تخطيطية متباينة قد تواجه مسار العمل التربوي بشكل مستمر (الحريري، 2007) .

وقد تعددت التعريفات في التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

عرف بن دهيش والشلاش ورضوان (2005) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

وأضافت الحريري (2007) أن التخطيط الاستراتيجي هو: عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، وتمثل عملية تخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفه الدوري (2005) بأنه: خطة مستقبلية طويلة المدى؛ لتحقيق رؤية من خلال رسالة مبنية على قيم مشتركة لجميع المعنيين، وهي تحدد سياسات العمل واتجاهاته المستقبلية ويدرس التخطيط الاستراتيجي الواقع بكل أبعاده ومظاهره من قوة وضعف وتحديات وفروض، ويبنى تصورات وأهداف المستقبل بناءً على هذا الواقع بما يحقق الرسالة المتوخاة، ثم يضع الخطط المستقبلية وفقاً لأيدلوجية المجتمع بعيداً عن الارتجالية أو السطحية، وبعيداً عن تجاهل التحديات أو إهمال الفرص المواتية.

وذكر الأغبري (2000) بأن التخطيط الاستراتيجي في العملية التربوية هو : تلك العملية التي يقوم بها المشاركون في العملية التعليمية في وضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية؛ لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المدرسي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية.

أساسيات التخطيط الاستراتيجي

تتضمن أساسيات التخطيط الاستراتيجي من خلال العملية التربوية الآتي (الحريري، 2007):

- 1 - المشاركة : من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.
- 2 - الاحتياجات : ويقصد بها جميع الاحتياجات المادية والبشرية والمعنوية وكل ما تحتاجه المؤسسات التعليمية.
- 3 - الموارد : وهي الموارد المتاحة من خلال الميزانيات الموجودة داخل المؤسسات التعليمية، والموارد المنتظر أن تأتي من الخارج (تبرعات) .
- 4 - المعنيون : وهم الأطراف المشاركة في العملية التعليمية وهم (الطالب، ولي الأمر، الإدارة، المعلم)
- 5 - الأساليب : ويقصد بها اللوائح والقوانين والقرارات المستخدمة في العمل.
- 6 - المتابعة : وهي تحديد المسؤولية والمساءلة وتحديد من المسؤول .
- 7 - التقييم : للوصول إلى نقاط القوة والضعف.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية (إدريس، 2011):

– توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، إذ يساعد على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة الأحداث.

– يساعد المؤسسات على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

– يمكن المؤسسات من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل. وأضاف معروف (2009) بأن التخطيط الاستراتيجي:

(1) يعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

(2) ويساعد على تحسين أداء المؤسسة، من خلال كشف القضايا الرئيسة لأنشطتها، والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

(3) كما ويدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار؛ لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المؤسسة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها، وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسارها الصحيح.

في حين أشار الهلالي (2006) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توسيع المؤسسة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية، و البيئة الخارجية

المحيطة بها. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي (معروف، 2009):

- 1- لا يمكن البدء في مرحلة جديدة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2- جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- 3- مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
- 4- إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف، بل تتم على فترات دورية.
- 5- لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات، يتم بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. وتتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي بالآتي :

أولاً: مرحلة التصميم: تهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية، ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية

(يونس، 2006). كما وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة ذات نتائجها ذات أثر طويل الأجل، يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المؤسسة، وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم (الهالي، 2006).

ثانياً: مرحلة التطبيق (التنفيذ) : تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات، وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل، بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها، بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات (إدريس، 2011). وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة (معروف، 2009). وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو: تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة؛ لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم؛ لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية، أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية (الهالي، 2006).

وأشار معروف (2009) أيضاً إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي بطريقة أخرى على أنها:

- 1 تهيئة عامة ، 2 تحديد الرؤية. 3 دراسة الواقع (التقييم الذاتي). 4 تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات. 5 تحديد الأهداف. 6 تنفيذ الخطة. 7 المتابعة المستمرة.

مميزات التخطيط الاستراتيجي

من مميزات التخطيط الاستراتيجي ما يأتي (غنيمه، 2009):

يقوم التخطيط الاستراتيجي على رؤية واضحة، ويبنى على تحليل صادق للوضع الحالي، إضافة إلى أنه يشارك فيه جميع الأطراف المعنية، ويركز على الاحتياجات الداخلية والخارجية، كما أنه يسهم في تحسين الأوضاع وتطويرها، ويساعد في تحقيق الأهداف، فضلاً عن أنه يعمل على توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع أفراد المجتمع المحلي من خلال دراسة مشكلاته والاهتمام بقضاياها .

نموذج التخطيط الاستراتيجي

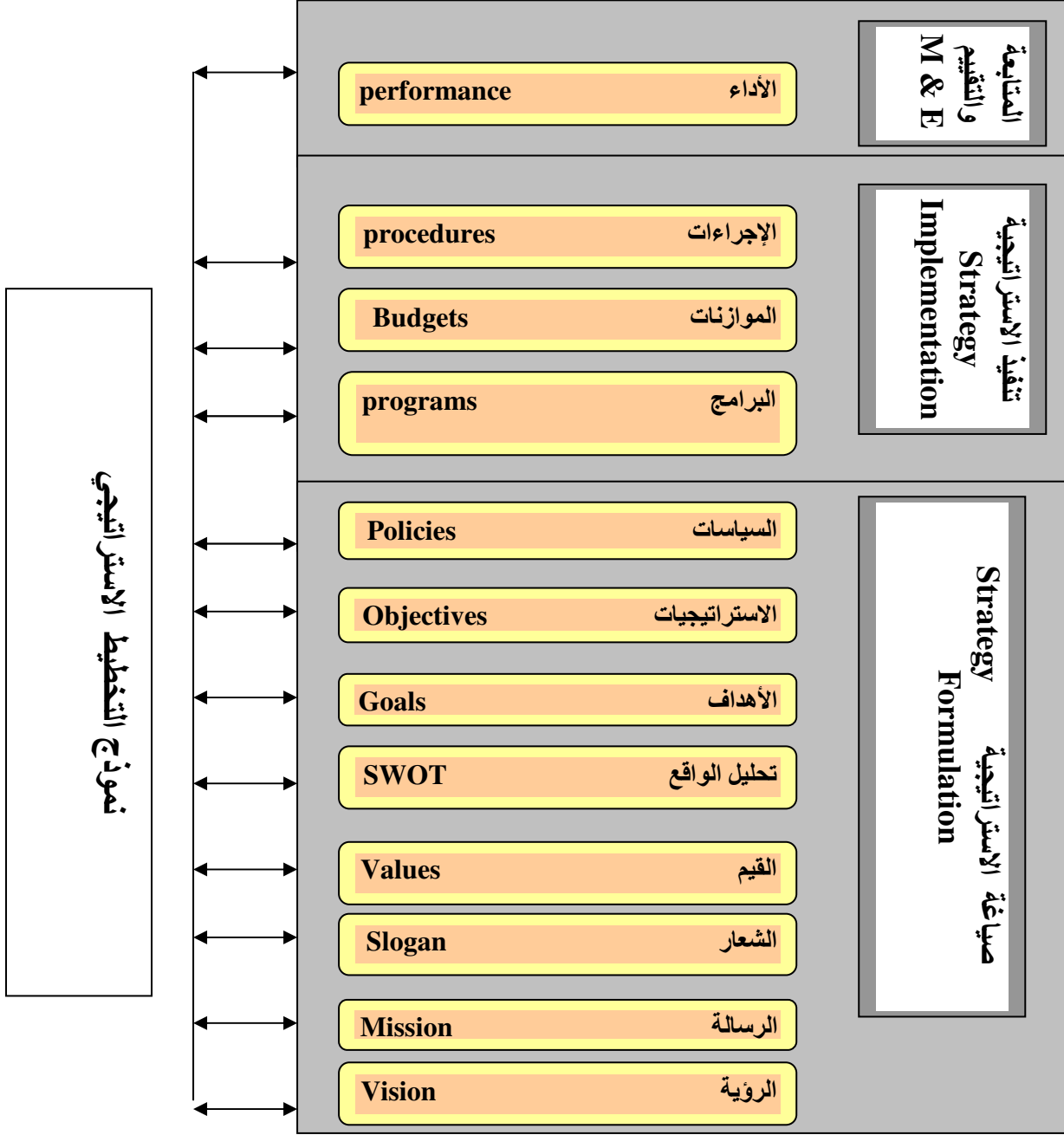
مع تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تزايدت الآراء حول مكونات الخطة الاستراتيجية والنموذج الأفضل الذي تصاغ بموجبه ، إلا أن جميع تلك الآراء تتمحور حول ثلاثة مكونات أساسية هي (العصيمي، 2007):

1- اطار الخطة الاستراتيجية Planning Frame

2- الخطة التنفيذية Action Plan

3- المتابعة والتقييم Monitoring and Evaluation

ويحتوي كل مكون من المكونات أعلاه على تفاصيل تترابط فيما بينها لتخلق التماسك والتتابع المطلوب في بناء الخطة . والشكل التالي يوضح ذلك:



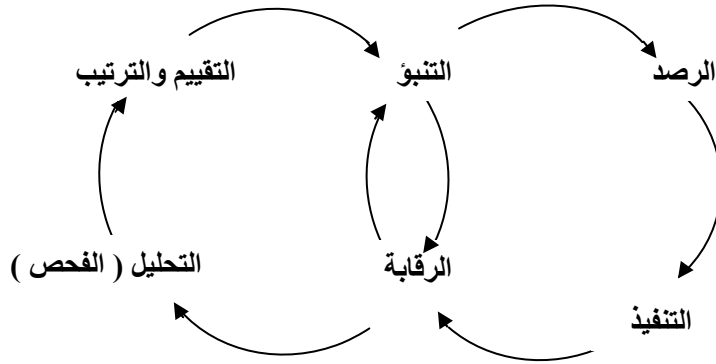
الشكل (2)
نموذج التخطيط الاستراتيجي

المصدر: العصيمي، خالد بن محمد حمدان (2007). "أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع عشر عن الجودة في التعليم العام ، 28-29 ربيع الآخر، إدارة سياسة التعليم: القصيم، السعودية، ص 52.

التنبؤ وعلاقته بعمليات التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط بعيد المدى مسألة عدم توظيف المعلومات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية بشكل منظم وشامل وكافٍ تحت ضغط فرضية (صعوبة التنبؤ بالتغيرات الخارجية) ، وهذا ما يقود إلى إضعاف عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إضعافه عملية الرصد (monitoring) التي تستوجب متابعة مسارات التغيرات في المستقبل وتعديل هذه المسارات، كما أنه يضعف عملية رصد المتغيرات الداخلية؛ لأنها مرتبطة في تغيراتها بالمتغيرات الخارجية، وبالتالي يعود لينعكس على العملية التخطيطية مرة أخرى (إدريس والغالبى، 2011) .

وعند جمع الأنموذجين : أنموذج التخطيط بعيد المدى، وأنموذج تحليل الواقع من الممكن دمجها ليخرج لدينا أنموذج عمليات التخطيط الاستراتيجي، والذي يحتوي على ستة مراحل هي : تحليل الواقع ، تقييم القضايا ، التنبؤ ، وضع الهدف ، التنفيذ ، وأخيراً الرصد والرقابة (العصيمي، 2007) . كما في الشكل الآتي :



الشكل (3)

عمليات التخطيط الاستراتيجي

المصدر: العصيمي، خالد بن محمد حمدان (2007). "أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع عشر عن الجودة في التعليم العام ، 28-29 ربيع الآخر، إدارة سياسة التعليم: القصيم، السعودية، ص 64.

ويحتل التنبؤ أهمية كبيرة في العملية التخطيطية؛ لأنه يتكلم عن المستقبل كما هو شأن التخطيط ويستعين به المخططون لتقدير حالة الظواهر في المستقبل المنشود وهو يمتد عادة على ثلاثة أفاق هي (الحسيني، 2006) :

- المدى الطويل : أكثر من سنتين .
- المدى المتوسط : 3 أشهر – 2 سنة .
- المدى القصير : من (0- 3) أشهر .

طرق التنبؤ

إن طرق التنبؤ كثيرة ومتعددة ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما (الهالي، 2006) :

أولاً: الطرق الوصفية Qualitative Methods

ثانياً : الطرق الكمية Qualitative Methods

الافتراضات التي يقوم عليها التنبؤ

يقوم التنبؤ على مجموعة من الافتراضات الأساسية ملخصها الآتي (الهالي، 2006):

- 1- إن المستقبل لا يمكن التأكد منه تماماً، ويبقى عدم التأكد هذا قائماً بغض النظر عن الطريقة التي استخدمت فيه إلى أن يمر الزمن ويمكن حينذاك رؤية الواقع الحقيقي .
- 2- إن هناك نقاط غير واضحة في التنبؤ، على سبيل المثال لا نستطيع التنبؤ بمستجدات

481

- 3- لتكنولوجيا التي لا تتوافر لدينا معلومات تشير إليها في الوقت الحاضر.

4- إن التنبؤ يستخدم لوضع السياسات سواءً كانت اجتماعية أو اقتصادية وأن هذه السياسات إذا ما نفذت ستؤثر على المستقبل، وتجري عليه تغيرات لم يتكلم عنها التنبؤ ذاته، مما يحدث التباين بين ما جاء في التنبؤ وما سيتحقق على أرض الواقع.

الأسباب التي تحد من فاعلية التنبؤ

هنالك العديد من الأسباب التي تخفض الفاعلية المطلوبة من التنبؤ باستخدام الطرق المختلفة ويمكن اجمالها بالآتي (العصيمي، 2007):

– تركيز انتباه المؤسسات على الحلول السريعة المحددة وعدم وضعها أهدافاً تغطي جميع حاجاتها والظروف المحيطة بها.

– حصر البيانات والمعلومات في عملية التنبؤ بما يؤيد وجهة نظر المؤسسات وقيمها ومعتقداتها.

– اعتقاد المؤسسات بأن التنبؤ الذي قامت به هو أفضل من التنبؤات الأخرى.

– الاعتماد بشكل كلي على الماضي في رسم صورة المستقبل، دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات المتحركة.

– الاعتماد المفرط على أسلوب التكميم والإحصاءات .

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

نظراً لكون التخطيط الاستراتيجي يسعى على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسات في المستقبل، فإن ذلك يمثل علاقة وطيدة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة ، وقد جمعها الباحث من خلال أدبيات التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة فجاءت العلاقة كالآتي

:(Mintzeberg,1996)

أولاً: إن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهي متعلقة بكيفية دمج المؤسسة للجودة بتخطيط العمل.

ثانياً: يتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المنظمة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة الشاملة.

ثالثاً: إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لا بد وأن تكون لديها خطة إستراتيجية واضحة المعالم لذا فقد حدد (Mintzeberg,1996:15) خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقالته (P for Strategy 5) وهي تتضمن الآتي:

(1) **(Plan)**: خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية أو الهدف المراد الوصول إليه وهذا أيضاً ينطبق في إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هدفاً لا بد من بلوغه.

(2) **(Ploy)**: وتعني كيفية المناورة في تحقيق هذا الهدف وخاصة عندما تكون هنالك منظمات منافسة.

(3) **(Pattern)**: الأنماط التي يمكن التعامل معها، أو ما الطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق الهدف الإستراتيجي وهو الوصول إلى تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

(4) **(Position)**: الموقع المرغوب الذي تروم المنظمة الوصول إليه عند تطبيق الجودة.

(5) **(Perspective)**: ويعني المنظور الذي يساعد على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة أو أهميتها النسبية وهذا يساعد في عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: ومن هذا المنطلق ركزت الأطروحات الفكرية لـ (Porter,1990:18) على أن التخطيط الاستراتيجي "يعمل على تحقيق مراكز قيادية فريدة، وقيمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون، وذلك لأجل إيجاد الميزة التنافسية وهذا يتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، لذا لا بد أن تكون الإستراتيجية الخاصة بالجودة ذات تصور واضح (Vision) وهذا التصور لا بد من إيصاله بواسطة رسالة المنظمة إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وبناءً على ما تقدم فإن الجودة الشاملة تدخل في كل مستوى من مستويات التخطيط الاستراتيجي كالتالي (العصيمي، 2007):

المستوى الأول: (إستراتيجية المنظمة) وهي : الإستراتيجية التي تحمل بين طياتها الخطة الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، إذ يتم تطبيق المستوى الأول الإدارة العليا التي تمارس التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل، وجعل فلسفة الجودة الشاملة عمل شمولي واهتمام كلي من قبل جميع الأفراد في المؤسسة.

المستوى الثاني: (وحدات الأعمال) : وظهر هذا المستوى في حالة المنظمات التي تتصف بتعدد منتجاتها، إذ يتم تخصيص وحدة أعمال، لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة ويطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهنا يبدأ تجزئة الخطة الإستراتيجية الكبرى إلى مجموعة خطط وحسب المنتجات، بما يحقق الجودة الشاملة المطلوبة، ورسم السياسات الواضحة المعالم لتحقيق الجودة الشاملة ، التي تكون متوافقة مع الإستراتيجية التي توضع على المستوى الكلي.

المستوى الثالث: (وظائف المنظمة) : في هذا المستوى يتم التركيز عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل (الإنتاج والتسويق والمالية

والموارد البشرية) وكيفية تحقيق الجودة في هذه الوظائف، بحيث تكون كل وظيفة يقع على عاتقها جزء من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإن كل وظيفة لها مهامها وصلاحياتها في التطبيق، فمثلاً في إدارة الإنتاج والعمليات كيف يمكن أن تنتج منتجات تتصف بخلوها من العيوب؟ وما هي الأدوات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة المطلوبة؟ أما في إدارة التسويق فإن الاهتمام ينصب حول ما الطرق التي يمكن إتباعها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة للمستهلكين، باستخدام الأنشطة التسويقية المثلثة في تهيئة وإيصال المنتجات للمستهلكين من حيث (السعر وجودة التصميم)، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

خامساً : تتمثل أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بفلسفتها، ودعمها؛ لتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي(العصيمي، 2007) .

يتضح مما تقدم بأن هنالك مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مديرو العمليات ؛ لكي يحققوا هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة حيث يتم أولاً بيان كيف تعمل أنشطة إدارة الجودة الشاملة ضمن إطار التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وبعدها يتم تحديد الدور الذي ستلعبه إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية التصنيع أو العمليات، وأخيراً يجب توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكل الأفراد وعلى مختلف المستويات .

ثانياً : الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة ، مع مراعاة التسلسل التاريخي لها، كالتالي:

— دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة.

— دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي.

— دراسات تناولت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي.

(أ) الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

أجرى ريجيولد (Regauld,1993) دراسة في أمريكا، بعنوان: " ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة " هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لتحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألقت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير ، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، كما أظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر .

وأجرى لويس وسميث (Lewis & Smith,1997) في أمريكا دراسة بعنوان " تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي " ، هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التحليل النظري للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، حيث

الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق .

كما وأجرى جوهانسن (Johansen,2000) دراسة في أميركا، بعنوان " إدارة الجودة الشاملة (TQM) من منظور إدارة المعرفة "، هدفت التعرف إلى تحليلات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة المعرفة، والنماذج المقترحة للتطبيق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات وكذلك لرقابة الجودة، كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعرفة تؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة طردية وقوية بين المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

وأجرى الرجب (2001)، دراسة في الأردن بعنوان " مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد "، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد، وتكونت عينة الدراسة من العاملين ذكوراً وإناثاً في المدارس الشاملة في محافظة اربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، كما وأشارت إلى وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، وللخبرة (11 سنة فأكثر) ، وللتخصص ولصالح التخصصات المهنية .

بينما أجرى ديميم وكليفورد (Dymam & Clifford,2001) دراسة في أستراليا بعنوان " ثمانى سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية". تكونت عينة الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (56) عضواً، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط

الجامعة عمل على تغييرات رئيسة في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها بصورة إيجابية.

في حين أجرى هيرنانديز (Hernandez,2002) دراسة في أمريكا بعنوان: " دراسة الحالة الراهنة لإدارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس من أجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها " ، هدفت إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس مقاطعة تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى الدرادكة (2004)، دراسة في الأردن بعنوان : " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها " ، هدفت الدراسة معرفة آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في جامعة البلقاء التطبيقية في جميع محافظات المملكة، وبلغ عدد أفراد العينة (96) قائداً تربوياً. وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد توصلت أبرز النتائج إلى أن متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية متوسطة، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح فئة العميد .

وأجرى خضر (2004) دراسة في الأردن بعنوان: " درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن"، وهدفت الدراسة التعرف إلى آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ، وبلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرةً ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة.وقد توصلت أبرز النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6-10) سنوات.

بينما أجرى الغافري (2004) دراسة في سلطنة عُمان بعنوان : " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس"، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يصورها مديرو المدارس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (70) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد أشارت أبرز النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى كورنين (Cornin,2004) دراسة في أمريكا بعنوان : " مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي،

وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي" . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

وأجرى التقييمي (2006) دراسة في الأردن بعنوان "درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية و التعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها" ، هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية و التعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، وبلغت عينة الدراسة (384) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبيان ، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة فاعلية متوسطة لاستخدام نظام إدارة الجودة ، كما وتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، ولصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة).

وأجرت الناشئ (2006)، دراسة في الأردن بعنوان: "تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية"، وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات الجامعات الأردنية الأربع التي حازت على جائزة ضمان الجودة البريطانية وعددهم (58) فرداً . وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وأشارت أبرز النتائج إلى تدني مستوى الجودة الشاملة لدى الجامعات الأردنية مقارنةً بالنماذج العالمية.

كما وأجرى العتيبي (2006) دراسة في الكويت بعنوان " تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس " ، هدفت إلى تطوير أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (115) فرداً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية، ومجال خدمة المجتمع، حيث كانت إمكانية تطبيقهما مرتفعة، وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستثناء مجال التخطيط الاستراتيجي الذي كانت إمكانية تطبيقه مرتفعة.

وأجرى المهوف (2007) دراسة في الكويت بعنوان " مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت " ، هدفت إلى تعرف مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، طبقت الدراسة على (258) قائداً تربوياً. ولغرض تحقيق هذه الدراسة لأهدافها طور الباحث أداة لقياس مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة، ودرجة استعدادهم لتطبيقها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجالي؛ القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

وأجرت **خضير (2007)** دراسة في فلسطين بعنوان "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" ، هدفت التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي على ذلك، حيث تكونت عينة الدراسة من (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتم إعداد استبيان لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية جاءت متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما وجاءت أبرز النتائج بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

في حين أجرى **الهمشي (2008)** دراسة في الكويت بعنوان " تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم "، هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (456) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الإستبانة أداة للدراسة، وقد جاءت نتائج الدراسة بتبني وانتهاج الفلسفة الجديدة ، أي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب) الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي

أجرى **كالينغو (1991, Calingo)**، دراسة في أمريكا بعنوان "مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية" ، هدفت التعرف إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التخطيط العاملين

في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية و توصل إلى أن المديرين في كلا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارستهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، كما و توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك الكورية مقارنة في البنوك الأمريكية، حيث أن ممارسة الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

وأجرى الشمري (1998) ، دراسة في الأردن بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقته بفاعلية المنظمة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية ، وكذلك التعرف إلى مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تدني نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، حيث أظهرت النتائج أن (39%) من منظمات الأعمال الأردنية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، بينما (61%) منها لا تطبق التخطيط الاستراتيجي.

كما وأجرت الغزالي (2000)، دراسة في الأردن بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية " هدفت إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات، وقد تكونت عينة الدراسة من (235) موظفاً إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم إعداد استبانة لهذا الغرض، وبذلك أشارت النتائج إلى وجود درجة متوسطة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات العامة الأردنية.

بينما أجرى لوفستورم (Lofstorm, 2007) في بريطانيا، دراسة بعنوان " إستراتيجية التخطيط، وتطبيق التقنية في التعليم " ، هدفت إلى مناقشة إستراتيجية التخطيط، وتطبيق التقنية في التعليم ، وهدفت التعرف إلى إدراك التعلم عبر الإنترنت في جامعة هلسنكي، وقد تم استخدام الاستبيان، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث جاءت النتائج بارتفاع فاعلية استراتيجية التخطيط مما أدى إلى زيادة استخدام التكنولوجيا في التعليم.

ج) الدراسات التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

أجرى كل من ويلي وشيرلي هوبكنز (Willie, Shirley & Hopkins,1997) في أمريكا، دراسة بعنوان " اختيار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي في البنوك" ، هدفت التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي لدى البنوك في أمريكا، وتكونت عينة الدراسة من 112 بنك أمريكي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم توزيع استبيان على أفراد العينة من الموظفين الإداريين، وأظهرت أبرز النتائج وجود علاقة ايجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف و الأداء المالي للبنوك ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة تبادلية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي و أداء البنوك للجودة الشاملة، بمعنى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة يؤدي إلى أداء أفضل للبنوك ، وكذلك الأداء الأفضل للبنوك يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

وأجرى العمر (1998)، دراسة في الأردن بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن" ، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة (العامل التابع) وتمثلت عينة هذه الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية العليا العاملين

في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان ، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية التسويق، والتوجه نحو التكنولوجيا، ونحو العملاء ، ونحو تطوير خدمات مصرفية جديدة ، وأظهرت النتائج إلى أنه بالرغم من العلاقة الإيجابية في التوجهات إلا أن العلاقة ضعيفة، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب .

وأجرى كل من قلايستر وفالشو (Glaister and Falshaw, 1999) في بريطانيا، دراسة بعنوان " درجة ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وأساليب التخطيط الاستراتيجي و اتجاهات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي، هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وأساليب التخطيط الاستراتيجي، كما وهدفت إلى تعرف اتجاهات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من 113 شركة بريطانية من الشركات الكبيرة الحجم ، وتم استخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الإستراتيجي حيث أن هنالك اتفاق عام بين الشركات المبحوثة على العينة على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي مهم ، ويمكن أن يصبح طريقة فعالة لتحقيق الجودة والأداء المالي الجيد.

في حين أجرى أساري و آخرون (Assari et al,2002)، دراسة في ماليزيا بعنوان "أداء عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: التخطيط الاستراتيجي و التركيز على العملاء" في ماليزيا، هدفت إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي المعتمد لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و التركيز على العملاء ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبيان، حيث شملت

عينة الدراسة 211 شركة من الشركات الصغيرة و المتوسطة المدرجة في دليل ماليزيا للصناعات الصغيرة والمتوسطة لعام (2002)، الواقعة في ولايات بـدز، و كيدا، وبينانغ، و بيراك (المعروفة أيضاً بالمنطقة الشمالية)، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط عميق بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و نتائج ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتناولت بعض الدراسات موضوع التخطيط الاستراتيجي، وتناول البعض الآخر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، وتبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، والعلاقة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة ، – وحسب علم الباحث – أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي تتناول موضوع درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

ومن هذا المنطلق فقد هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كدراسة الدرادكة (2004) في الأردن، ودراسة الغافري (2004) في سلطنة عُمان، ودراسة خضير (2007) في فلسطين، وهدف البعض الآخر إلى تعرف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي كدراسة الشمري(1998) في الأردن ، ودراسة لوفستورم Lofstorm (2007) في بريطانيا، في حين هدفت دراسات أخرى إلى استقصاء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، عن طريق التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي كعامل

مستقل على تطوير الخدمات كدراسة العمر (1998)، في الأردن، ودراسة أساري و آخرون Assari et al (2002)، في ماليزيا.

وأشارت نتائج بعض الدراسات إلى درجة تطبيق عالية لإدارة الجودة الشاملة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة لويس وسميث (Lewis & Smith,1997) والتي توصلت أبرز نتائجها إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرجب (2001)، والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، وقد يعود السبب إلى الاختلاف في طبيعة العينة والاختلاف في المنطقة الجغرافية ، إذ تكونت عينة دراسة لويس وسميث Lewis & Smith (1997) من طلبة الجامعات، وأجريت الدراسة في أمريكا، في حين تكونت عينة دراسة الرجب (2001) من العاملين في المدارس الشاملة ، وأجريت الدراسة في الأردن. وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي فقد أشارت بعض الدراسات إلى ارتفاع نسبة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كالينغو Calingo (1991)، والتي توصلت نتائجها إلى ارتفاع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك الكورية، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمري (1998) ، والتي توصلت نتائجها إلى تدني نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، ولعل سبب الاختلاف يعود إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية وبعض المتغيرات، حيث أجريت دراسة كالينغو Calingo (1991) في أمريكا، وطبقت على البنوك الكورية ، في حين أجريت دراسة الشمري (1998) في الأردن ، وطبقت على بعض المؤسسات الصناعية.

واستناداً لما ذكر سابقاً فقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، في حين اختلفت وتميزت عن الدراسات السابقة في طريقة تناولها ومنهجيتها حيث هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

وبالرغم من وجود تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أن هذا التباين يعد تبايناً بسيطاً - حسب رأي الباحث - ، وذلك بوجود علاقة غير مباشرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية المتواضعة، التي تمت على هذا الصعيد، و الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي المنهجية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملَةً للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك تضمن عرضاً لإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، بوصفه الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، كما وتم استخدام استبانتين لغرض جمع بيانات الدراسة الأولى: وتشمل (43) فقرة من الفقرات الموزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت، والثانية: وتشمل (53) فقرة من الفقرات الموزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (701) إداري، منهم (306) موظف، و(395) موظفة. وذلك وفق إحصائية صادرة عن وزارة التربية الكويتية. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في وزارة التربية

عدد الإداريين		المسمى الوظيفي
إناث	ذكور	
---	2	الأمين العام
4	3	مدير عام
16	24	مدير
----	1	مساعد مدير
64	59	مراقب
137	85	رئيس قسم
9	10	موجه عام
64	38	موجه أول
3	6	رئيس وحدة
8	8	رئيس شعبة
1	1	رئيس مكتب
86	61	مديرو المدارس العربية
1	---	مدير المؤسسة الإنتاجية
1	1	مشرف مركز
395	306	المجموع
701		

المصدر: إحصائية قسم التخطيط والمعلومات في وزارة التربية في الكويت، لعام 2009

عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة من وزارة التربية وبنسبة (50%)

من المجتمع، وبذلك بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (350) موظفاً وموظفة. والجدول (2) يوضح

ذلك:

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية

العدد	%50	
306	153	موظف
395	197	موظفة
701	350	المجموع

متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من المتغيرات التالية:

– المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة .

– المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي.

– المتغيرات الديمغرافية:

– الجنس ، وله فئتان : ذكر ، أنثى.

– المؤهل العلمي ، وله خمسة مستويات: دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير،

دكتوراه.

– سنوات الخبرة ، وله خمسة مستويات : 5 سنوات فما دون ، 6 – 10 سنوات ، 11 –

15 سنة ، 16 – 20 سنة، 21 سنة فأكثر.

أداتا الدراسة

تكونت أداتا الدراسة الحالية مما يأتي:

– **المصادر الثانوية:** من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والمصادر الجاهزة والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، حيث تهدف المصادر الثانوية إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، من المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والإطلاع على ما طرحه الأدب التربوي؛ لتغطية موضوع هذه الدراسة؛ وللوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة والمتعلقة بجوانب الدراسة والمرتبطة بها، كما وتم الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

– **المصادر الأولية:** من خلال قيام الباحث ببناء وتطوير استبانتيين : الأولى وتشمل (43) فقرة موزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت، والثانية وتشمل (53) فقرة موزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت، وبهذا قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:

تم عرض الأداة على (12) محكماً من المحكمين من ذوي الاختصاص، و ذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، و إبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، و سلامة الصياغة اللغوية، و بعد دراسة آراء المحكمين و ملاحظاتهم تبين الآتي:

– إجماع غالبية المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة و سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها.

– إيراد بعض الملحوظات حول الفقرات، بتحديدتها، و إعادة صياغتها، و حذف بعض الفقرات لعدم وضوحها، و إضافة فقرات أخرى.

– تم قبول جميع الفقرات الموافق عليها من قبل تسعة خبراء، و تم تعديل الفقرات المقترح تعديلها من قبل 6 – 8 خبراء، إضافة إلى حذف الفقرات التي أجاب عنها 5 فقط أي بنسبة 50%، وفي ضوء هذا المعيار تم حذف أربع فقرات من استبيان إدارة الجودة الشاملة وهي الفقرات رقم (16، و31، و40، و45) ، وبذلك تكون الاستبيان من 43 فقرة بصورته النهائية ، بعد أن كان يشمل 48 فقرة بصورته الأولية (ملحق 1) ، أما استبيان التخطيط الاستراتيجي فقد تم حذف خمس فقرات منه، وبذلك أصبح يتكون من 53 فقرة في صورته النهائية (ملحق 2) بدلاً من 57 فقرة بصورته الأولية ، حيث أجرى الباحث التعديلات في ضوء اقتراحات الخبراء، و بالرجوع لآرائهم وملحوظاتهم، كما هو مبين في ملحق (2).

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقد جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الأولى والتي تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت (0.91) وهي قيمة مناسبة في البحوث والدراسات الإنسانية والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)

نتائج ثبات أداة إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
1	تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.93
2	تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين.	0.88
3	التطوير المستمر لإمكانات وزارة التربية بدولة الكويت.	0.71
4	تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية.	0.82
5	تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج.	0.86
6	وضع برنامج نشط للتدريب وذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى	0.90
7	المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت.	0.76
0.91	الدرجة الكلية	

وجاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمجالات الأداة الثانية والتي تعكس تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت (0.95) وهي قيمة مناسبة أيضاً في البحوث والدراسات الإنسانية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

نتائج ثبات أداة التخطيط الاستراتيجي باستخدام معامل الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
1	التخطيط للتخطيط، مرحلة ما قبل التخطيط في وزارة التربية في الكويت.	0.86
2	تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارة التربية بدولة الكويت.	0.90
3	مجال التقييم لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	0.88
4	مجال التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	0.95
5	مجال اتخاذ القرار لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	0.76
6	مجال إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	0.81
	الدرجة الكلية	0.95

إجراءات الدراسة

بعد أن تم بناء وتطوير أدوات الدراسة، وتحديد مجتمعها ، قام الباحث بما يأتي:

- 1) اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية البسيطة.
- 2) تم توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (x) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت.
- 3) بلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (350) استبيان .
- 4) جرى تصميم الاستبيان وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي ، لتقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت ، وقد أعطي وزناً للاستجابات كالتالي: موافق بشدة، وتمثلها رقمياً مستوى (5)، وموافق وتمثلها رقمياً مستوى

(4)، محايد وتمثلها رقمياً مستوى (3)، وغير موافق وتمثلها رقمياً مستوى (2)، وغير موافق بشدة وتمثلها رقمياً مستوى (1).

(5) تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.

(6) كما تم تقسيم درجة تطبيق إدارة الجودة إلى مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة ، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة،}$$

وتكون الفئات كالتالي: من 1 – أقل من 2.33 وتكون الدرجة منخفضة، ومن 2.34 – 3.67 وتكون الدرجة متوسطة ، ومن 3.68 – 5 وتكون الدرجة مرتفعة .

المعالجة الإحصائية

بعد الحصول على البيانات ، وتفريغها في الحاسوب ، تم تحليلها، وأجريت المعالجة الإحصائية، المتمثلة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان ؛ وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

– للإجابة عن السؤال الأول والثاني : تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

– للإجابة عن السؤال الثالث : تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة، بالإضافة إلى استخدام

اختبار شافيه ، للمقارنات البعدية، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي، والخبرة.

— للإجابة عن الأسئلة (الرابع، والخامس، والسادس، والسابع، والثامن ، والتاسع) :تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي لمجالات الدراسة، واستخدام اختبار شافيه ، للمقارنات البعدية، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	التطوير المستمر لإمكانيات وزارة التربية بدولة الكويت	3.47	0.73	1	متوسطة
7	المنافسة المهنية لوزارة التربية بدولة الكويت	3.47	0.79	1	متوسطة
1	تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.39	0.69	3	متوسطة
2	تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين	3.37	0.69	4	متوسطة
6	وضع برنامج نشط للتدريب و ذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى	3.34	0.81	5	متوسطة

متوسطة	6	0.64	3.33	تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج	5
متوسطة	7	0.68	3.27	تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية	4
متوسطة		0.53	3.38	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 3.47)، وجاء في الرتبة الأولى المبدأ الثالث " التطوير المستمر لإمكانات وزارة التربية بدولة الكويت " ، والمجال السابع " المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت " بمتوسط حسابي (3.47) وانحرافين معياريين (0.73)، (0.79) على التوالي، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة المبدأ الخامس " تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.64)، وجاء في الرتبة الأخيرة المبدأ الرابع " تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.68).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- المجال الثالث: التطوير المستمر لإمكانات وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال ، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
23	تتابع الوزارة الاحتياجات من أجهزة و تعمل على المطالبة بتوفيرها.	3.68	0.95	1	مرتفعة
18	تستخدم الوزارة أساليب تطوير متنوعة حسب حاجات الموظفين المهنية.	3.53	1.04	2	متوسطة
20	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج و تطويره.	3.53	1.02	2	متوسطة
21	تأخذ الوزارة بيد الموظفين الجدد وتساعدهم.	3.44	1.03	4	متوسطة
22	تستحدث الوزارة برامج جديدة لتطبيقها في المناطق التعليمية التابعة لها.	3.38	0.95	5	متوسطة
19	تحت الوزارة الموظفين على إجراء البحوث الإجرائية.	3.26	0.99	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.27	0.68		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثالث: كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت فقرات هذا المبدأ بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 3.26)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) " تتابع الوزارة الاحتياجات من أجهزة و تعمل على المطالبة بتوفيرها " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) " تستحدث الوزارة برامج جديدة لتطبيقها في المناطق التعليمية التابعة لها." بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة الأخيرة

الفقرة (19) " تحت الوزارة الموظفين على إجراء البحوث الإجرائية " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.99).

2- المجال السابع: المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال السابع مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
43	تستجيب الوزارة لحاجات الموظفين كافة.	3.65	0.92	1	متوسطة
41	يؤخذ بأراء العاملين في معظم الأمور المتعلقة بالعمل التربوي.	3.61	1.11	2	متوسطة
42	تقوم الوزارة بمراجعة دورية و مستمرة للبرامج التدريبية.	3.54	1.02	3	متوسطة
39	تعمل الوزارة على مناقشة مقترحات العاملين و أفكارهم في الاجتماعات العامة.	3.36	0.98	4	متوسطة
40	تشجع الوزارة على إعطاء المديرين الصلاحيات للإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.21	1.08	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.79		متوسطة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال السابع: كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع فقرات هذا المبدأ في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (43) " تستجيب الوزارة لحاجات الموظفين كافة " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف

معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) " تعمل الوزارة على مناقشة مقترحات العاملين و أفكارهم في الاجتماعات العامة" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.98)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (40) " تشجع الوزارة على إعطاء المديرين الصلاحيات للإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.08).

3- المجال الأول: تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
8	تضع الوزارة مؤشرات لتقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة.	3.62	0.98	1	متوسطة
6	تخصص الوزارة إمكانات فنية في لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.60	0.93	2	متوسطة
4	تخصص الوزارة إمكانات مادية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.50	1.01	3	متوسطة
9	تعمل الوزارة على تحديث البرامج لكي تنسجم مع إدارة الجودة الشاملة.	3.45	0.87	4	متوسطة
7	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.42	0.90	5	متوسطة
5	تخصص الوزارة إمكانات بشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.34	1.04	6	متوسطة

متوسطة	7	1.04	3.24	تعقد الوزارة لقاءات و ندوات للإداريين حول مضامين إدارة الجودة الشاملة.	2
متوسطة	8	1.09	3.17	توفر الوزارة قاعدة بيانات تفصيلية عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3
متوسطة	9	1.11	3.14	تؤمن وزارة التربية بدولة الكويت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1
متوسطة		0.69	3.39	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الأول: كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع فقرات هذا المبدأ في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) " تضع الوزارة مؤشرات لتقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة." بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) " توفر الوزارة قاعدة بيانات تفصيلية عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) " تؤمن وزارة التربية بدولة الكويت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.11).

4- المجال الثاني: تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
15	تقوم الوزارة بمفاهيم الجودة الشاملة.	3.70	0.97	1	متوسطة
13	تقوم الوزارة بتحديد مستويات الأولويات على نحو مستمر.	3.49	1.06	2	متوسطة
10	تحرص وزارة التربية على صياغة الأهداف بوضوح.	3.44	0.99	3	متوسطة
14	تقوم الوزارة بعمليات الإصلاح و التطوير.	3.33	0.94	4	متوسطة
16	تراعي خطط الوزارة الإمكانيات و الظروف المتوفرة.	3.31	1.10	5	متوسطة
11	ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف.	3.25	1.08	6	متوسطة
17	تراعي خطط الوزارة احتياجات الموظفين المهنية.	3.25	1.00	6	متوسطة
12	تتلاءم إجراءات تنفيذ خطة مع الأهداف.	3.19	0.99	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.69		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثاني: كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع فقرات هذا المبدأ في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) " تقوم الوزارة بمفاهيم الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.97)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) " تتلاءم إجراءات تنفيذ خطة مع الأهداف. " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.99).

5- المجال السادس: وضع برنامج نشط للتدريب و ذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى .

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال ، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال السادس مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
38	تشجع الوزارة العاملين على إجراء الدراسات التي تتناول تحديد احتياجاتهم من المعلومات و المهارات في مختلف التخصصات و المستويات الوظيفية.	3.44	0.94	1	متوسطة
37	تتأكد الوزارة بأن العاملين يقومون بالفعل بممارسة المهارات و المعلومات الجديدة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.	3.42	1.03	2	متوسطة
35	تضع الوزارة برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجاتهم.	3.26	0.99	3	متوسطة
36	ترشح الوزارة العاملين وفق أسس موضوعية للدورات التدريبية.	3.25	0.99	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.34	0.81		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المبدأ السادس كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.25)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (38) " تشجع الوزارة العاملين على إجراء الدراسات التي تتناول تحديد احتياجاتهم من المعلومات و المهارات في مختلف التخصصات و المستويات الوظيفية. " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة(36) " ترشح الوزارة العاملين وفق أسس موضوعية للدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.99).

6- المجال الخامس: تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الخامس مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
32	تعمل الوزارة على تحقيق اللامركزية في أعمالها كافة.	3.43	0.95	1	متوسطة
33	تعتمد الوزارة مبدأ التقويم لغرض تحقيق الجودة الشاملة.	3.42	0.95	2	متوسطة
34	تساعد الوزارة العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.	3.38	0.97	3	متوسطة
31	تعمل الوزارة على وضع سياقات عمل ترفع من التنافس بين العاملين على الأداء المتميز.	3.32	0.96	4	متوسطة
29	توفر الوزارة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمل.	3.23	0.92	5	متوسطة
30	توفر الوزارة الحوافز تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل.	3.20	0.87	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.33	0.64		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الخامس: كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت جميع فقرات هذا المبدأ في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 - 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) " تعمل الوزارة على تحقيق اللامركزية في أعمالها كافة." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (29) " توفر الوزارة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمل " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (30) " توفر الوزارة الحوافز تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل" بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.87).

7- المجال الرابع: تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المبدأ، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الرابع مرتبة تنازلياً

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
24	تتولى الوزارة مسؤولية حصر الحاجات التدريبية للموظفين.	3.53	1.04	1	متوسطة
26	تقوم الوزارة بعقد ندوات و محاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة.	3.53	1.02	1	متوسطة
27	تصمم الوزارة مواد تدريبية مناسبة للموظفين الإداريين.	3.44	1.03	3	متوسطة

متوسطة	4	0.95	3.38	تتأكد الوزارة من فاعلية و مردود البرامج التدريبية على كفاءة العاملين.	28
متوسطة	5	0.99	3.26	تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين كافة.	25
متوسطة		0.73	3.47	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثالث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 - 3.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (24)، و(26) وهما: " تتولى الوزارة مسؤولية حصر الحاجات التدريبية للموظفين " والفقرة و " تقوم الوزارة بعقد ندوات و محاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.53) وانحرافين معياريين (1.04)، و (1.02) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (28) " تتأكد الوزارة من فاعلية و مردود البرامج التدريبية على كفاءة العاملين." بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) " تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين كافة." بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.99).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تطبيق التخطيط

الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة و درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة

نظر الإداريين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
6	إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت	3.76	0.62	1	مرتفعة
2	تنفيذ الخطط الإستراتيجية في وزارة التربية بدولة الكويت.	3.45	0.72	2	متوسطة
5	اتخاذ القرار لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	3.44	0.77	3	متوسطة
1	التخطيط للتخطيط، مرحلة ما قبل التخطيط في وزارة التربية في الكويت	3.39	0.77	4	متوسطة
3	التقييم لدى وزارة التربية بدولة الكويت	3.37	0.74	5	متوسطة
4	التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت	3.35	0.77	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	0.63		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76 - 3.35)، وجاء في الرتبة الأولى "مجال إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الأخيرة "مجال التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت" بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.77). أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال إدارة المشروع مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
54	تمتلك الفاعلية في إدارة وقت المشاريع.	4.23	0.95	1	مرتفعة
55	تعمل الوزارة على توثيق المشاريع.	4.02	0.94	2	مرتفعة
56	تفوض الوزارة الصلاحيات للرؤساء.	3.96	0.81	3	مرتفعة
51	الإمام بقضايا الفرص المتكافئة.	3.88	1.00	4	مرتفعة
52	تحدد الوزارة متطلبات المشاريع المختلفة.	3.81	0.87	5	مرتفعة
53	ترتب الوزارة المشاريع حسب الأولوية.	3.77	0.92	6	مرتفعة
44	تضع الوزارة خطط مؤقتة (مبدئية) للمشاريع.	3.72	0.98	7	مرتفعة
48	تمتلك الوزارة المهارة في إدارة الاجتماعات بفاعلية.	3.70	0.97	8	مرتفعة
46	تعد الوزارة معلومات المشاريع في تقارير.	3.65	1.12	9	متوسطة
49	تمتلك الوزارة المقدرة على الإمام بمهارات الاتصال.	3.58	0.95	10	متوسطة
47	تلتزم الوزارة بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الاستراتيجي.	3.57	0.99	11	متوسطة
45	تنفذ الوزارة الجوانب الأساسية للمراجعة و التقييم لمقترحات المشاريع	3.52	1.04	12	متوسطة
50	تتفنن الوزارة مهارات التفاوض.	3.45	0.95	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.62		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.23 - 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (54) " تمتلك الفاعلية في إدارة وقت المشاريع " بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (45) " تنفذ الوزارة الجوانب الأساسية للمراجعة و التقييم لمقترحات المشاريع " بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.04) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (50) " تتقن الوزارة مهارات التفاوض " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.95).

2- مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية في وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
12	تخصص الوزارة موارد مالية كافية لتنفيذ الخطة.	3.59	0.94	1	متوسطة
14	تستخدم الوزارة نظم مراقبة للبيانات.	3.59	0.93	1	متوسطة
9	تصنع الوزارة القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية.	3.56	0.98	3	متوسطة
13	تخصص الوزارة موارد بشرية كافية لتنفيذ الخطة.	3.49	0.92	4	متوسطة
19	تضع الوزارة معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.	3.47	1.09	5	متوسطة
16	تحفز الوزارة المسؤولين على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.41	0.90	6	متوسطة
20	تراجع الوزارة باستمرار ميزانية خططها الإستراتيجية.	3.38	0.96	7	متوسطة
11	توكل الوزارة قيادة تنفيذ القرارات الإستراتيجية (الخطط الإجرائية لشخص واحد).	3.37	1.03	8	متوسطة
15	تعمل الوزارة على مراجعة القرارات الإستراتيجية كلما كان ذلك ملائماً.	3.36	0.88	9	متوسطة
18	تعمل الوزارة على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع دوائر أخرى.	3.27	1.04	10	متوسطة
17	توفر الوزارة تعليمات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.	3.18	1.10	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.45	0.72		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في

دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.45) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات جميع هذا المجال في الدرجة

المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.59 - 3.18)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) " تخصص الوزارة موارد مالية كافية لتنفيذ الخطة " والفقرة (14) " تستخدم الوزارة نظم مراقبة للبيانات " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.94)، و (0.93) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) تعمل الوزارة على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع دوائر أخرى. " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.04) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) " توفر الوزارة تعليمات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.10).

3- مجال اتخاذ القرار لدى وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، ل فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
43	تعترف بتعددية الثقافات و احترامها في عملية صنع القرارات.	3.65	0.92	1	متوسطة
41	تطور الوزارة النظم الداعمة لاتخاذ القرار.	3.61	1.11	2	متوسطة
42	تتعامل مع معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرار.	3.54	1.01	3	متوسطة
38	تمتلك المقدرة على إدارة الصراع المنظمي بفاعلية.	3.38	0.94	4	متوسطة
39	تتبع الوزارة الخطوات العلمية في صناعة القرار.	3.31	0.94	5	متوسطة
40	تضع الوزارة المعايير الملائمة لاختيار البديل الأنسب.	3.15	1.06	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.44	0.77		متوسطة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات جميع هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.15)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (43) " تعترف بتعددية الثقافات و احترامها في عملية صنع القرارات " بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.92)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) " تتبع الوزارة الخطوات العلمية في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.94)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (40) " تضع الوزارة المعايير الملائمة لاختيار البديل الأنسب " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.06).

4- مجال التخطيط للتخطيط، مرحلة ما قبل التخطيط في وزارة التربية في الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التخطيط للتخطيط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
5	تقوم الوزارة بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به.	3.61	1.02	1	متوسطة
2	تعمل الوزارة على إنشاء فريق للتخطيط الاستراتيجي.	3.50	1.01	2	متوسطة
3	تلتزم الوزارة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.	3.48	0.93	3	متوسطة
1	توجه الوزارة المديرية التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.	3.41	0.87	4	متوسطة
7	تحدد الوزارة الأهداف المتوقع إنجازها من عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.35	1.05	5	متوسطة
6	تنظم الوزارة الاجتماعات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.30	1.11	6	متوسطة
4	تستعين الوزارة بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة لتحقيق الجودة الشاملة.	3.26	1.08	7	متوسطة
8	تعمل الوزارة على تدريب فريق للتخطيط الاستراتيجي.	3.25	1.15	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.77		متوسطة

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات جميع هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 - 3.25)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) " تقوم الوزارة بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به. " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) " تستعين الوزارة بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة لتحقيق الجودة الشاملة. " بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) " تعمل الوزارة على تدريب فريق للتخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.15)

5- مجال التقييم لدى وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التقييم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
22	تطور الوزارة نظام المعلومات الجغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.	3.51	0.99	1	متوسطة
21	تحدد الوزارة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات	3.49	0.87	2	متوسطة
23	إجراء التقييم البيئي (تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).	3.45	0.90	3	متوسطة
24	تعمل الوزارة على صياغة فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.	3.40	0.98	4	متوسطة
25	تحدد الوزارة مجموعة قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي .	3.37	1.00	5	متوسطة
29	تشجع الوزارة الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي.	3.35	0.99	6	متوسطة
30	تعمل الوزارة على تقييم المشاريع التربوية.	3.35	0.90	6	متوسطة
27	تمتلك الوزارة الكفاءة في تقييم المتطلبات من المواد اللازمة (الأموال، الأفراد، المرافق).	3.31	1.01	8	متوسطة
28	تشجع الوزارة الموظفين على الإلمام بمبادئ البحث النوعي.	3.26	0.95	9	متوسطة
26	إعداد دراسات وبحوث في مجال التخطيط.	3.18	1.05	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.74		متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في

دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.37) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت فقرات جميع هذا المجال في الدرجة

المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.18)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (22) " تطور الوزارة نظام المعلومات الجغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي."

بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة
الفقرة (28) " تشجع الوزارة الموظفين على الإلمام بمبادئ البحث النوعي " بمتوسط حسابي
(3.26) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) " إعداد دراسات
وبحوث في مجال التخطيط " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.05).

6- مجال التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة و درجة تطبيق
التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، لفقرات
هذا المجال، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في
وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات مجال التنبؤ مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
33	تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة.	3.42	0.99	1	متوسطة
32	تمتلك الوزارة المقدرة لمعرفة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	3.41	0.98	2	متوسطة
34	تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ بإعداد الموظفين لسنوات قادمة.	3.38	1.00	3	متوسطة
31	تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	3.34	1.03	4	متوسطة
35	تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	3.30	1.02	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.77		متوسطة

يلاحظ من الجدول (19) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات جميع هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.42 - 3.30)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (33) " تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (32) تمتلك الوزارة المقدرة لمعرفة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.98) وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) " تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (35) " تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة." بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.02)

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين باستخدام ارتباط معامل بيرسون، والجدول (20) يبين هذه النتائج

الجدول (20)

معامل الارتباط بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين باستخدام معامل بيرسون

الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	مجالات التخطيط الاستراتيجي	مبادئ إدارة الجودة
الأول	.455**	.377**	.382**	.391**	.419**	.446**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
الثاني	.488**	.389**	.447**	.459**	.522**	.396**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
الثالث	.484**	.427**	.453**	.483**	.494**	.387**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
الرابع	.505**	.420**	.484**	.516**	.529**	.380**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
الخامس	.557**	.477**	.600**	.554**	.511**	.481**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
السادس	.672**	.706**	.708**	.605**	.561**	.542**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
السابع	.805**	.939**	.761**	.692**	.671**	.608**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
الدرجة الكلية	.745**	.690**	.710**	.692**	.702**	.616**	معامل الارتباط	
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

**دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة

الكويت من وجهة نظر الإداريين إذ بلغ معامل الارتباط (0.745) وبمستوى دلالة (0.000)

، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين كافة مجالات

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وان هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (21) يبين النتائج.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	178	3.32	0.65	1.955	0.050
	إناث	172	3.46	0.72		
الثاني	ذكور	178	3.25	0.66	3.310	0.001
	إناث	172	3.49	0.70		
الثالث	ذكور	178	3.41	0.76	1.596	0.111
	إناث	172	3.53	0.70		
الرابع	ذكور	178	3.24	0.66	0.834	0.405
	إناث	172	3.3	0.70		
الخامس	ذكور	178	3.24	0.58	2.623	0.009
	إناث	172	3.42	0.68		
السادس	ذكور	178	3.23	0.75	2.637	0.009
	إناث	172	3.46	0.85		
السابع	ذكور	178	3.4	0.74	1.842	0.066
	إناث	172	3.55	0.83		
الدرجة الكلية	ذكور	178	3.30	0.50	2.931	0.004
	إناث	172	3.46	0.54		

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.931)، وبمستوى دلالة (0.004) للدرجة الكلية، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من

وجهة نظر الإداريين تبعاً لمتغير الجنس في المبادئ: الأول، والثاني، والخامس والسادس، إذ كانت قيم ت دالة إحصائياً، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن متوسطات الذكور، في حين لم توجد فروق في مجالات: الثالث والرابع والسابع، إذ كانت قيم ت غير دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.69	3.36	60	دبلوم متوسط	الأول
0.74	3.36	121	بكالوريوس	
0.68	3.31	86	دبلوم عالي	
0.60	3.6	49	ماجستير	
0.63	3.41	34	دكتوراه	
0.69	3.39	350	المجموع	
0.68	3.42	60	دبلوم متوسط	الثاني
0.67	3.27	121	بكالوريوس	
0.70	3.25	86	دبلوم عالي	
0.70	3.66	49	ماجستير	
0.60	3.49	34	دكتوراه	
0.69	3.37	350	المجموع	
0.69	3.56	60	دبلوم متوسط	الثالث
0.72	3.47	121	بكالوريوس	
0.79	3.3	86	دبلوم عالي	
0.72	3.62	49	ماجستير	
0.67	3.52	34	دكتوراه	
0.73	3.47	350	المجموع	
0.72	3.34	60	دبلوم متوسط	الرابع
0.64	3.21	121	بكالوريوس	
0.71	3.24	86	دبلوم عالي	
0.74	3.37	49	ماجستير	
0.60	3.28	34	دكتوراه	
0.68	3.27	350	المجموع	
0.66	3.29	60	دبلوم متوسط	الخامس
0.64	3.28	121	بكالوريوس	

0.63	3.33	86	دبلوم عالي	
0.62	3.55	49	ماجستير	
0.57	3.26	34	دكتوراه	
0.64	3.33	350	المجموع	
0.77	3.41	60	دبلوم متوسط	السادس
0.88	3.31	121	بكالوريوس	
0.73	3.22	86	دبلوم عالي	
0.74	3.72	49	ماجستير	
0.72	3.1	34	دكتوراه	
0.81	3.34	350	المجموع	
0.77	3.33	60	دبلوم متوسط	السابع
0.83	3.53	121	بكالوريوس	
0.70	3.38	86	دبلوم عالي	
0.74	3.79	49	ماجستير	
0.85	3.31	34	دكتوراه	
0.79	3.47	350	المجموع	
0.50	3.39	60	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.52	3.35	121	بكالوريوس	
0.57	3.29	86	دبلوم عالي	
0.53	3.61	49	ماجستير	
0.37	3.36	34	دكتوراه	
0.53	3.38	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حاز حملة الماجستير على أعلى متوسط حسابي (3.61)، وبلغ المتوسط الحسابي لحملة الدبلوم العالي (3.29)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو التالي:

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية
في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	2.899	4	0.725	1.536	0.191
	داخل المجموعات	162.77	345	0.472		
	المجموع	165.669	349			
الثاني	بين المجموعات	7.119	4	1.78	3.892	0.004
	داخل المجموعات	157.773	345	0.457		
	المجموع	164.892	349			
الثالث	بين المجموعات	4.223	4	1.056	1.991	0.095
	داخل المجموعات	182.972	345	0.53		
	المجموع	187.195	349			
الرابع	بين المجموعات	1.302	4	0.325	0.702	0.591
	داخل المجموعات	160	345	0.464		
	المجموع	161.302	349			
الخامس	بين المجموعات	2.953	4	0.738	1.839	0.121
	داخل المجموعات	138.544	345	0.402		
	المجموع	141.497	349			
السادس	بين المجموعات	10.903	4	2.726	4.327	0.002
	داخل المجموعات	217.329	345	0.63		
	المجموع	228.232	349			
السابع	بين المجموعات	7.971	4	1.993	3.297	0.011
	داخل المجموعات	208.507	345	0.604		
	المجموع	216.479	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.492	4	0.873	3.246	0.012
	داخل المجموعات	92.777	345	0.269		
	المجموع	96.269	349			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (3.246)، وبمستوى دلالة (0.012) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المبادئ التالية: الثاني والسادس والسابع، إذ كانت قيم F دالة إحصائياً، في حين لم توجد فروق في بقية المبادئ إذ كانت قيم F غير دالة إحصائياً، ومن أجل معرفة عائدة الفروق في الدرجة الكلية، وفي المبادئ: الثاني والسادس والسابع، تم تطبيق اختبار شافيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (24)

اختبار شافيه للفروق في لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط	ماجستير	دكتوراه	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي
الثاني	ماجستير	3.66	-	3.49	3.42	3.27	3.25
	دكتوراه	3.49	-	-	-	-	0.41*
	دبلوم متوسط	3.42	-	-	-	-	-
	بكالوريوس	3.27	-	-	-	-	-
	دبلوم عالي	3.25	-	-	-	-	-
	السادس			ماجستير	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي
			3.72	3.41	3.31	3.22	3.10
	ماجستير	3.72	-	-	-	-	0.62*
	دبلوم متوسط	3.41	-	-	-	-	-
	بكالوريوس	3.31	-	-	-	-	-
	دبلوم عالي	3.22	-	-	-	-	-
	دكتوراه	3.10	-	-	-	-	-
السابع			ماجستير	بكالوريوس	دبلوم عالي	دبلوم متوسط	دكتوراه
			3.79	3.53	3.38	3.33	3.31
	ماجستير	3.79	-	-	-	-	0.48*
	بكالوريوس	3.53	-	-	-	-	-
	دبلوم عالي	3.38	-	-	-	-	-
	دبلوم متوسط	3.33	-	-	-	-	-
دكتوراه	3.31	-	-	-	-	-	
الدرجة الكلية			ماجستير	دبلوم متوسط	دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم عالي
			3.61	3.39	3.36	3.35	3.29
	ماجستير	3.61	-	-	-	-	0.32*
	دبلوم متوسط	3.39	-	-	-	-	-
	دكتوراه	3.36	-	-	-	-	-
	بكالوريوس	3.35	-	-	-	-	-
دبلوم عالي	3.29	-	-	-	-	-	

الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح حملة الماجستير عند مقارنتهم مع الدبلوم العالي والبيكالوريوس في المبدأ الثاني، والدكتوراه والدبلوم العالي في المبدأ السادس، والدكتوراه فقط في المبدأ السابع، والدبلوم العالي فقط في الدرجة الكلية.

سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ويظهر الجدول (25) ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المبدأ	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	5 سنوات فما دون	76	3.44	0.633
	من 6 - 10 سنوات	55	3.23	0.687
	من 11 - 15 سنة	89	3.36	0.734
	من 16 - 20 سنة	45	3.61	0.627
	21 سنة فأكثر	85	3.35	0.704
	المجموع	350	3.39	0.689
الثاني	5 سنوات فما دون	76	3.49	0.688
	من 6 - 10 سنوات	55	3.12	0.759
	من 11 - 15 سنة	89	3.34	0.670
	من 16 - 20 سنة	45	3.53	0.749
	21 سنة فأكثر	85	3.37	0.581
	المجموع	350	3.37	0.687
الثالث	5 سنوات فما دون	76	3.59	0.733

0.719	3.28	55	من 6 - 10 سنوات	
0.761	3.40	89	من 11 - 15 سنة	
0.662	3.61	45	من 16 - 20 سنة	
0.726	3.49	85	21 سنة فأكثر	
0.732	3.47	350	المجموع	
0.811	3.41	76	5 سنوات فما دون	الرابع
0.759	3.15	55	من 6 - 10 سنوات	
0.519	3.24	89	من 11 - 15 سنة	
0.758	3.34	45	من 16 - 20 سنة	
0.589	3.21	85	21 سنة فأكثر	
0.680	3.27	350	المجموع	
0.675	3.42	76	5 سنوات فما دون	الخامس
0.564	3.05	55	من 6 - 10 سنوات	
0.549	3.32	89	من 11 - 15 سنة	
0.738	3.56	45	من 16 - 20 سنة	
0.622	3.32	85	21 سنة فأكثر	
0.637	3.33	350	المجموع	
0.670	3.49	76	5 سنوات فما دون	السادس
0.532	3.10	55	من 6 - 10 سنوات	
0.862	3.30	89	من 11 - 15 سنة	
0.831	3.42	45	من 16 - 20 سنة	
0.963	3.37	85	21 سنة فأكثر	
0.809	3.34	350	المجموع	
0.655	3.49	76	5 سنوات فما دون	السابع
0.710	3.35	55	من 6 - 10 سنوات	
0.868	3.32	89	من 11 - 15 سنة	
0.709	3.64	45	من 16 - 20 سنة	
0.863	3.62	85	21 سنة فأكثر	
0.788	3.47	350	المجموع	
0.535	3.47	76	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
0.554	3.18	55	من 6 - 10 سنوات	
0.401	3.33	89	من 11 - 15 سنة	
0.579	3.54	45	من 16 - 20 سنة	
0.547	3.39	85	21 سنة فأكثر	
0.525	3.38	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (25) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، إذ حصل فئة من 16 - 20 سنة على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.54)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 6 - 10 سنوات إذ بلغ (3.18)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (26)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية
في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	3.854	4	0.964	2.054	0.086
	داخل المجموعات	161.815	345	0.469		
	المجموع	165.669	349			
الثاني	بين المجموعات	5.753	4	1.438	3.118	0.015
	داخل المجموعات	159.139	345	0.461		
	المجموع	164.892	349			
الثالث	بين المجموعات	4.517	4	1.129	2.132	0.076
	داخل المجموعات	182.678	345	0.53		
	المجموع	187.195	349			
الرابع	بين المجموعات	2.785	4	0.696	1.515	0.197
	داخل المجموعات	158.516	345	0.459		
	المجموع	161.302	349			
الخامس	بين المجموعات	7.145	4	1.786	4.587	0.001
	داخل المجموعات	134.352	345	0.389		
	المجموع	141.497	349			
السادس	بين المجموعات	5.539	4	1.385	2.145	0.075
	داخل المجموعات	222.694	345	0.645		
	المجموع	228.232	349			
السابع	بين المجموعات	6.092	4	1.523	2.497	0.043
	داخل المجموعات	210.387	345	0.61		
	المجموع	216.479	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.156	4	1.039	3.892	0.004
	داخل المجموعات	92.113	345	0.267		
	المجموع	96.269	349			

تشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

($\alpha \leq$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة

نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.892)، وبمستوى دلالة (0.004) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المبادئ التالية: الثاني والخامس والسابع، إذ كانت قيم ف دالة إحصائية، في حين لم توجد فروق في بقية المبادئ إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائية، ومن أجل معرفة عائدية الفروق في الدرجة الكلية، وفي المبادئ: الثاني والسادس والسابع، تم تطبيق اختبار شافيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (27)

اختبار شافية للفروق في الفروق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المبدأ	سنوات الخبرة	المتوسط	من 16 - 20 سنة	5 سنوات فما دون	21 سنة فأكثر	من 11 - 15 سنة	من 6 - 10 سنوات
			3.53	3.49	3.37	3.34	3.12
الثاني	من 16 - 20 سنة	3.53	-				0.41*
	5 سنوات فما دون	3.49	-				
	21 سنة فأكثر	3.37			-		
	من 11 - 15 سنة	3.34				-	
	من 6 - 10 سنوات	3.12					-
الخامس			من 16 - 20 سنة	5 سنوات فما دون	من 11 - 15 سنة	21 سنة فأكثر	من 6 - 10 سنوات
			3.56	3.42	3.32	3.32	3.05
	من 16 - 20 سنة	3.56	-				0.51*
	5 سنوات فما دون	3.42	-				
	من 11 - 15 سنة	3.32				-	
	21 سنة فأكثر	3.32					-
من 6 - 10 سنوات	3.05					-	
السابع			من 16 - 20 سنة	21 سنة فأكثر	5 سنوات فما دون	من 6 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة
			3.64	3.62	3.49	3.35	3.32
	من 16 - 20 سنة	3.64	-				0.32*
	21 سنة فأكثر	3.62					
	5 سنوات فما دون	3.49					-

	-				3.35	من 6 - 10 سنوات	الدرجة الكلية
	-				3.32	من 11 - 15 سنة	
من 6 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	21 سنة فأكثر	5 سنوات فما دون	من 16 - 20 سنة			
3.18	3.33	3.39	3.47	3.54			
0.36*				-	3.54	من 16 - 20 سنة	
0.29*			-		3.47	5 سنوات فما دون	
		-			3.39	21 سنة فأكثر	
	-				3.33	من 11 - 15 سنة	
-					3.18	من 6 - 10 سنوات	

الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح من 16 - 20 سنة عند مقارنتهم مع من 6 - 10 سنوات في المبدئين الثاني والخامس، ولصالح من 16 - 20 سنة عند مقارنتهم مع من 11 - 15 سنة في المبدأ السابع، ولصالح من 16 - 20 سنة ، و 5 سنوات فما دون عند مقارنتهم مع من 6 - 10 سنوات.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (28) يبين النتائج.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	ذكور	178	3.26	.727	3.467	0.001
	إناث	172	3.54	.788		
الثاني	ذكور	178	3.37	.641	2.059	0.04
	إناث	172	3.53	.788		
الثالث	ذكور	178	3.28	.678	2.126	0.034
	إناث	172	3.45	.798		
الرابع	ذكور	178	3.26	.712	2.215	0.027
	إناث	172	3.45	.822		
الخامس	ذكور	178	3.35	.730	2.090	0.037
	إناث	172	3.53	.803		
السادس	ذكور	178	3.73	.591	0.980	0.328
	إناث	172	3.79	.652		
الدرجة الكلية	ذكور	178	3.41	.567	2.411	0.016
	إناث	172	3.57	.673		

تشير النتائج في الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.411)، وبمستوى دلالة (0.016) للدرجة الكلية، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت

من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس في المجالات: الأول، والثاني، والثالث والرابع والخامس ، إذ كانت قيم ت دالة إحصائياً، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن متوسطات الذكور، في حين لم توجد فروق في المجال السادس، إذ كانت قيمة ت غير دالة إحصائياً.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (29) ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المبدأ	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأول	دبلوم متوسط	60	3.29	0.842
	بكالوريوس	121	3.49	0.762
	دبلوم عالي	86	3.32	0.721
	ماجستير	49	3.48	0.754
	دكتوراه	34	3.31	0.790
	المجموع	350	3.40	0.769
الثاني	دبلوم متوسط	60	3.38	0.678
	بكالوريوس	121	3.43	0.761
	دبلوم عالي	86	3.42	0.704
	ماجستير	49	3.66	0.713

0.680	3.41	34	دكتوراه	الثالث
0.720	3.45	350	المجموع	
0.688	3.21	60	دبلوم متوسط	
0.794	3.35	121	بكالوريوس	
0.713	3.39	86	دبلوم عالي	
0.727	3.62	49	ماجستير	
0.691	3.29	34	دكتوراه	
0.743	3.37	350	المجموع	
0.760	3.22	60	دبلوم متوسط	
0.820	3.38	121	بكالوريوس	
0.737	3.33	86	دبلوم عالي	
0.766	3.56	49	ماجستير	
0.690	3.26	34	دكتوراه	
0.773	3.35	350	المجموع	
0.737	3.35	60	دبلوم متوسط	الخامس
0.831	3.50	121	بكالوريوس	
0.686	3.35	86	دبلوم عالي	
0.742	3.68	49	ماجستير	
0.781	3.26	34	دكتوراه	
0.770	3.44	350	المجموع	
0.600	3.75	60	دبلوم متوسط	
0.690	3.80	121	بكالوريوس	
0.560	3.67	86	دبلوم عالي	
0.630	3.81	49	ماجستير	
0.544	3.77	34	دكتوراه	
0.622	3.76	350	المجموع	
0.588	3.40	60	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.682	3.51	121	بكالوريوس	
0.599	3.44	86	دبلوم عالي	
0.622	3.65	49	ماجستير	
0.524	3.42	34	دكتوراه	
0.626	3.49	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حاز حملة الماجستير على أعلى متوسط حسابي (3.65)، وبلغ المتوسط الحسابي لحملة الدبلوم المتوسط (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	2.962	4	0.741	1.255	0.287
	داخل المجموعات	203.554	345	0.59		
	المجموع	206.516	349			
الثاني	بين المجموعات	2.624	4	0.656	1.269	0.282
	داخل المجموعات	178.327	345	0.517		
	المجموع	180.951	349			
الثالث	بين المجموعات	4.834	4	1.209	2.22	0.066
	داخل المجموعات	187.821	345	0.544		
	المجموع	192.656	349			
الرابع	بين المجموعات	3.492	4	0.873	1.47	0.211
	داخل المجموعات	204.862	345	0.594		
	المجموع	208.354	349			
الخامس	بين المجموعات	5.57	4	1.392	2.384	0.061
	داخل المجموعات	201.519	345	0.584		

			349	207.089	المجموع	
0.602	0.686	0.266	4	1.064	بين المجموعات	السادس
		0.388	345	133.813	داخل المجموعات	
			349	134.877	المجموع	
0.234	1.397	0.544	4	2.177	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.39	345	134.386	داخل المجموعات	
			349	136.564	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.397)، وبمستوى دلالة (0.234) للدرجة الكلية، وبقيّة المجالات .

تاسعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال التاسع الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ،

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة	المجال
3.35	.663	76	5 سنوات فما دون	الأول
3.10	.673	55	من 6 - 10 سنوات	
3.55	.832	89	من 11 - 15 سنة	
3.41	.626	45	من 16 - 20 سنة	
3.46	.869	85	21 سنة فأكثر	
3.40	.769	350	المجموع	
3.43	.639	76	5 سنوات فما دون	الثاني
3.27	.688	55	من 6 - 10 سنوات	
3.51	.745	89	من 11 - 15 سنة	
3.38	.657	45	من 16 - 20 سنة	
3.55	.800	85	21 سنة فأكثر	
3.45	.720	350	المجموع	
3.38	.648	76	5 سنوات فما دون	الثالث
3.18	.655	55	من 6 - 10 سنوات	
3.39	.742	89	من 11 - 15 سنة	
3.37	.730	45	من 16 - 20 سنة	
3.45	.870	85	21 سنة فأكثر	
3.37	.743	350	المجموع	
3.40	.716	76	5 سنوات فما دون	الرابع
3.14	.710	55	من 6 - 10 سنوات	
3.33	.773	89	من 11 - 15 سنة	
3.40	.706	45	من 16 - 20 سنة	
3.46	.874	85	21 سنة فأكثر	
3.35	.773	350	المجموع	
3.42	.702	76	5 سنوات فما دون	الخامس
3.29	.684	55	من 6 - 10 سنوات	

.820	3.34	89	من 11 - 15 سنة	
.662	3.52	45	من 16 - 20 سنة	
.859	3.60	85	21 سنة فأكثر	
.770	3.44	350	المجموع	
.596	3.74	76	5 سنوات فما دون	السادس
.594	3.61	55	من 6 - 10 سنوات	
.545	3.74	89	من 11 - 15 سنة	
.655	3.81	45	من 16 - 20 سنة	
.703	3.87	85	21 سنة فأكثر	
.622	3.76	350	المجموع	
.545	3.48	76	5 سنوات فما دون	الدرجة الكلية
.574	3.29	55	من 6 - 10 سنوات	
.619	3.51	89	من 11 - 15 سنة	
.543	3.50	45	من 16 - 20 سنة	
.747	3.59	85	21 سنة فأكثر	
.626	3.49	350	المجموع	

يلاحظ من الجدول (31) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، إذ حازت الفئة 21 سنة فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 6 - 10 سنوات (3.29)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كالتالي:

الجدول (32)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية

في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	7.519	4	1.88	3.259	0.012
	داخل المجموعات	198.998	345	0.577		
	المجموع	206.516	349			
الثاني	بين المجموعات	3.199	4	0.8	1.552	0.187
	داخل المجموعات	177.752	345	0.515		
	المجموع	180.951	349			
الثالث	بين المجموعات	2.512	4	0.628	1.139	0.338
	داخل المجموعات	190.144	345	0.551		
	المجموع	192.656	349			
الرابع	بين المجموعات	3.927	4	0.982	1.657	0.160
	داخل المجموعات	204.427	345	0.593		
	المجموع	208.354	349			
الخامس	بين المجموعات	4.599	4	1.15	1.959	0.100
	داخل المجموعات	202.49	345	0.587		
	المجموع	207.089	349			
السادس	بين المجموعات	2.566	4	0.642	1.673	0.156
	داخل المجموعات	132.31	345	0.384		
	المجموع	134.877	349			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.982	4	0.745	1.925	0.106
	داخل المجموعات	133.582	345	0.387		
	المجموع	136.564	349			

تشير النتائج في الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت

من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(1.925)، وبمستوى دلالة (0.106) للدرجة الكلية، وبقية المجالات باستثناء المجال الأول فقد وجود فروق ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.259)، وبمستوى دلالة (0.012)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق في المجال الأول، تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول التالي يبين النتائج.

الجدول (33)

اختبار شافية للفروق في الفروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	من 11- من 15 سنة	21 سنة فأكثر	من 16 - 20 سنة	5 سنوات فما دون	من 6- 10 سنوات
			3.55	3.46	3.41	3.35	3.10
الأول	من 11- 15 سنة	3.55	-				0.45*
	21 سنة فأكثر	3.46		-			
	من 16 - 20 سنة	3.41			-		
	5 سنوات فما دون	3.35				-	
	من 6- 10 سنوات	3.10					-

الفرق دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق أن الفرق كان لصالح من 11- 15 سنة عند مقارنتهم مع من

6- 10 سنوات فقط في هذا المجال.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وصياغة التوصيات في ضوء مناقشة النتائج، وذلك على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين؟

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 - 3.47)، ويمكن أن يعزى السبب إلى أنه بالرغم من وجود إيجابيات عديدة لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية بدولة الكويت، إلا أنه ما زال هناك تحديات على أرض الواقع تعيق عمل الوزارة، ومن أبرز هذه التحديات: عدم وجود إجماع على تطبيق معايير الجودة في فترات سابقة من بعض العاملين وبعض الإدارات في وزارة التربية بدولة الكويت نتيجة لانعدام ثقافة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير والرفض سواء من العاملين أو الإدارات، وعدم الاهتمام بالتدريب ونقله إلى مرحلة التطبيق، فضلاً عن توقع النتائج الفورية لإدارة الجودة الشاملة، وعليه فقد جاءت آراء المبحوثين بدرجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدرادكة (2004)، والتي أشارت أبرز نتائجها إلى أن متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء

التطبيقية كانت متوسطة، كما واتفقت مع نتائج دراسة التيمي (2006) ، والتي أظهرت نتائجها وجود درجة فاعلية متوسطة لاستخدام نظام إدارة الجودة، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الملهوف (2007) والتي أظهرت نتائجها مستوى متوسطاً لوعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القادة التربويين في المناطق التعليمية بالكويت، كما واتفقت مع نتائج دراسة خضير (2007) في فلسطين ، والتي أظهرت نتائجها وجود درجة تطبيق متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية .

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة لويس وسميث Lewis & Smith (1997) والتي أشارت نتائجها إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، حيث الالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع). ولعل سبب الاختلاف في نتائج الدراستين يعزى إلى الاختلاف في طبيعة العينة، حيث اختيرت عينة الدراسة السابقة من أساتذة الجامعات الأمريكية، في حين اختيرت عينة الدراسة الحالية من موظفي وزارة التربية في الكويت، ويمكن أن يعزى السبب أيضاً إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في أمريكا ، بينما أجريت الدراسة الحالية في دولة الكويت. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جوهانسن Johansen (2000) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة، ولعل سبب الاختلاف يعود إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في أمريكا في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت. كما واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضر (2004) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد يعزى السبب إلى الاختلاف في طبيعة العينة وفي المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة السابقة في الأردن وتكونت عينتها من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ، بينما

أجريت الدراسة الحالية في الكويت وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية . كما اختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الغافري (2004) ، والتي أشارت نتائجها إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزى سبب اختلاف النتائج إلى الاختلاف في المنهجية والمنطقة الجغرافية ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى تعرف درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يصورها مديرو المدارس، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين . في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة النشاش (2006)، والتي أشارت نتائجها إلى تدني مستوى الجودة الشاملة لدى الجامعات الأردنية مقارنةً بالانماذج العالمية، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في المنهجية والاختلاف في المنطقة الجغرافية وطبيعة العينة، إذ هدفت الدراسة السابقة إلى تطوير نموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية، وتكونت عينتها من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات أربع جامعات، وأجريت الدراسة السابقة في الأردن، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية ، وأجريت الدراسة الحالية في الكويت.

أما بالنسبة لمناقشة نتائج فقرات كل مبدأ، فهي كالتالي:

المجال الأول: تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الأول كانت متوسطة، ولعل السبب يعود

إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد حديثاً نسبياً في مجال الأعمال والخدمات في الوطن العربي، حيث بدأ تطبيقه حديثاً في وزارة التربية بالكويت ، وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم بين ليلة وضحاها، وإنما يحتاج إلى متابعة واستمرارية وصبر وعناء وبذل المزيد من الجهد والوقت للوصول إلى تحقيق الغاية المنشودة وقطف الثمار المرجوة.

المجال الثاني: تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين.

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثاني كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك ارتباط فلسفة إدارة الجودة الشاملة بثقافة العاملين ، ومستوى إدراكهم، كما أن لها ارتباطاً بطبيعة القيادة الإدارية لوزارة التربية بدولة الكويت.

المجال الثالث: التطوير المستمر لإمكانيات وزارة التربية بدولة الكويت.

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثالث كانت متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن عملية توفير الوزارة للحوافز تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل تعد عملية متواضعة وغير كافية ، مما يشير إلى درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الثالث.

المجال الرابع: تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية.

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الرابع كانت متوسطة، ولعل السبب يعود إلى قلة التطور المهني وتبادل الخبرات التي تهيؤها وزارة التربية في الكويت لموظفي المناطق التعليمية سواء كان ذلك من دورات أو ندوات أو مؤتمرات أو ورش عمل أو بعثات دراسية.

المجال الخامس: تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج.

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال الخامس كانت متوسطة، وقد يعود السبب إلى عدم وجود الرغبة في مواكبة التطورات والتغيرات الإدارية العالمية؛ خوفاً من التجديد.

المجال السادس: وضع برنامج نشط للتدريب وذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال السادس كانت متوسطة، ولعل السبب يعود إلى أن عملية ترشيح الوزارة للعاملين لا تتم وفق أسس موضوعية للدورات التدريبية.

المجال السابع: المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات المجال السابع كانت متوسطة، ولعل السبب يعود إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، حيث يمكن اعتباره من الأسباب التي أدت إلى هذه

النتيجة في فقرات مجالات الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين؟

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.63)، وجاءت درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لغالبية المجالات متوسطة، وقد يعود السبب إلى اعتماد خطط جاهزة غير ملائمة للبيئة التربوية الكويتية، ولعل ذلك يؤدي إلى تراجع مقدرة وزارة التربية لمعرفة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى انحسار المشاركة في صنع واتخاذ القرار حول التخطيط الاستراتيجي لدى فئة معينة، ومن هنا تكون عملية تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية متواضعة، مع وجود ندرة واضحة في عملية إعداد دراسات وبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي، لذا فإن عملية توجيه الوزارة للمديريات التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي يشوبها عدم الاستمرارية والمراقبة والتقييم، ولهذا جاءت تقديرات أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية متوسطة، مما يشير إلى أرضية تطبيقية متوسطة الأداء للتخطيط الاستراتيجي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغزالي (2000)، والتي أظهرت نتائجها إلى وجود درجة متوسطة لممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات العامة الأردنية.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كالينغو Calingo (1991)، والتي توصلت نتائجها إلى ارتفاع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك الكورية مقارنة في

البنوك الأمريكية، وقد يعزى السبب إلى الاختلاف في منهجية الدراستين ، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى إجراء مقارنة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي لمديري البنوك العاملين في البنوك الأمريكية و الكورية الجنوبية، بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، بالإضافة إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراستين والمنطقة الجغرافية ، حيث أجريت الدراسة السابقة في أمريكا وتكونت عينتها من موظفي البنوك ، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت ، وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة كل من ويلي وشيرلي هوبكنز Willie, Shirley & Hopkins (1997) ، والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك في أمريكا، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة ، بالإضافة إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، حيث أجريت الدراسة السابقة في أمريكا ، وتكونت عينتها من 112 بنك ، في حين أجريت الدراسة الحالية في الكويت ، وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية. كما واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الشمري (1998)، والتي أظهرت نتائجها تدني نسبة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأردنية، ويمكن أن يعود السبب إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية وطبيعة العينة، حيث تكونت عينة الدراسة السابقة من المنظمات الصناعية في الأردن ، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفي وزارة التربية في الكويت.

وبالنسبة إلى مجال إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت ، يلاحظ أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري

(0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.23- 3.45)، ولعل السبب يعود إلى أن تقديرات المبحوثين حول قدرة وزارة التربية في تفويض الصلاحيات للرؤساء، وفي ترتيب المشاريع حسب الأولوية ، بالإضافة إلى قدرتها في إدارة الاجتماعات بفاعلية ، وفعاليتها في إدارة الوقت كانت مرتفعة، مما يشير إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين لفقرات هذا المجال كانت مرتفعة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ؟

يلاحظ من الجدول (20) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين ، كما يلاحظ وجود علاقة بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وان هذه العلاقات جميعها كانت إيجابية. وقد يعزى السبب إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية وضع أهداف للجودة الشاملة ، بالإضافة إلى أن عملية تطوير الخطة الإستراتيجية تتم من قبل الموظفين الذين يعملون كأعضاء في فريق الجودة الشاملة في وزارة التربية بالكويت ، مما يشير إلى أنه من يطبق إدارة الجودة الشاملة، لابد وأن تكون لديه خطة إستراتيجية واضحة المعالم ، فمن هنا أشارت تقديرات المبحوثين إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة أساري و آخرون (Assari et al (2002)، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط عميق بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و نتائج ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. كما واتفقت مع نتائج دراسة كل من قلايستر وفالشو Glaister and Falshaw (1999)، والتي توصلت نتائجها إلى وجود اتجاهات إيجابية وقوية نحو التخطيط الإستراتيجي حيث أن هنالك اتفاق عام بين الشركات المبحوثة ، على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي مهم ، ويمكن أن يصبح طريقة فعالة لتحقيق الجودة والأداء المالي الجيد.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمر (1998)، والتي أظهرت نتائجها إلى أنه بالرغم من العلاقة الإيجابية في التوجهات إلا أن العلاقة ضعيفة، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يوجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب . وقد يعزى سبب الاختلاف إلى الاختلاف في المنهجية وطبيعة العينة وإلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة ، وتكونت عينة الدراسة السابقة من مديري المصارف التجارية، حيث أجريت الدراسة في الأردن، في حين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية، حيث أجريت هذه الدراسة في دولة الكويت.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نص على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس ؟

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $\alpha \leq$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.931)، وبمستوى دلالة (0.004) للدرجة الكلية، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس في المبادئ: الأول، والثاني، والخامس والسادس، والمتمثلة بما يلي: (تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة). و (تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين) . و (تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج). و (وضع برنامج نشط للتدريب و ذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى) . وذلك على التوالي، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن متوسطات الذكور.

ولعل السبب يعود إلى توجهات المرأة الكويتية للانخراط في العمل الإداري في وزارة التربية بشكل يفوق توجهات الذكور ، ويؤكد ذلك ما تشير إليه عينة الدراسة ، إذ تشير إلى أن عدد الإناث 197 موظفة وبذلك فهو يفوق عدد الذكور البالغ 153 موظفاً ، بالإضافة إلى تمكن المرأة من عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، من خلال تعليمها الجامعي ، حيث أدخلت مساقات تعليم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الكويتي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغافري (2004) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

في حين لم توجد فروق في مجالات: الثالث والرابع والسابع، والمتمثلة فيما يلي: (المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت)، و (تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية) ، و (التطوير المستمر لإمكانات وزارة التربية بدولة الكويت) ، على التوالي إذ كانت قيم ت غير دالة إحصائياً. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن درجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين ستكون للذكور وللإناث على حد سواء؛ أي أن ظروف العمل واحدة للجنسين فالمناخ المهني لكلا الجنسين في وزارة التربية بدولة الكويت واحد ، وكذلك عمليات التدريب على المهام الإدارية يشترك بها كلا الجنسين، فضلاً عن التطوير المستمر الذي تقوم به الإناث كما يقوم به الذكور على حد سواء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة خضير (2007) ، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس .

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي نص على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي " ؟

أشارت الجداول (22) ، و (23) ، و (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير. ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن موظفي الدراسات العليا لديهم فكرة عن إدارة الجودة الشاملة

من خلال دراستهم ، إلا أن حملة الماجستير يمتاز عملهم بمستوى عالٍ من الدقة والإتقان أما بالنسبة لموظفي مؤهل الدكتوراة فمن الممكن أن يكون انشغالهم في دراساتهم وأبحاثهم وضغط العمل يؤثر سلباً على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية بدولة الكويت.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الملهوف (2007) ، والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت تعزى إلى المؤهل العلمي، كما واتفقت مع نتائج دراسة التميمي (2006)، والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية لنظام إدارة الجودة ، تعزى إلى المؤهل العلمي.

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغافري (2004) ، والتي أثبتت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة خضير (2007) ، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم تعزى للمؤهل العلمي.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، والذي نص على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أشارت الجداول (25)، و(26)، و(27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة من 16 - 20

سنة. وقد يعزى السبب إلى أن ذوي الخبرة الطويلة في العمل قد أفادوا من خبراتهم الطويلة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة التميمي (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية لنظام الجودة الشاملة ، تعزى إلى سنوات الخبرة ، ولصالح ذوي الخبرة من (10-19 سنة).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضير (2007) والتي جاءت نتائجها بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع ، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير الجنس ؟

أشار الجدول (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.411)، وبمستوى دلالة (0.016) للدرجة الكلية، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية عن متوسطات الذكور.

وقد يعزى السبب إلى أن الإناث يمتلكن القدرة والتحمل في التمحيص والاطلاع على التعليمات والنشرات والخطط المرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى حب الاستطلاع أكثر من الرجال ، خاصة إذا ارتبط الأمر بالتخطيط والتجديد كون عمليات التخطيط تحتاج إلى صبر وفن ، وهذه الميزة الأقرب لطبيعة الأنثى من الرجل لذا جاءت

النتائج لصالح الإناث في المجالات كافة ، باستثناء المجال السادس : (مجال التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت) ، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق في المجال السادس، إذ كانت قيمة ت غير دالة إحصائياً.

ولعل السبب يعود إلى مدى تقبل المجتمع المحلي بدولة الكويت للموظفة الكويتية ، إذ أن المرأة بدولة الكويت بطبيعتها تقبل على ممارسة دورها في العمل الإداري وتلتزم به وتكسب رضا المسؤولين وتحرص على العلاقات الداخلية في العمل، شأنها شأن الرجل، لذا لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في هذا المجال، كما أثبتته الدراسة.

ثامناً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثامن، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أشارت نتائج الجدولين (29)، و(30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.397)، وبمستوى دلالة (0.234) للدرجة الكلية، وبقيّة المجالات .

ويمكن أن يعود السبب إلى انطباعات المبحوثين حول موظفي وزارة التربية بدولة الكويت، إذ أنهم يمارسون العمل الميداني والبحثي، ويلتحقون بالدورات التدريبية بغض النظر عن المستوى والمؤهل العلمي، مما يؤكد ما أشارت إليه الدراسة في عدم وجود فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، لدى وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تعزى للمؤهل العلمي.

تاسعاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال التاسع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أشارت نتائج الجداول (31)، و (32)، (33)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.925)، وبمستوى دلالة (0.106) للدرجة الكلية، وبقيّة المجالات .

ولعل السبب يعود إلى ما أشارت إليه هذه الدراسة من خلال النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ، حيث أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، مما يحفز الموظفين كافة وبغض النظر عن خبراتهم إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تطبيقه وتنفيذه على المستويات كافة، ولعل ذلك يؤكد ما أشارت إليه الدراسة من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وعلى المجالات كافة، باستثناء المجال الأول (مجال التخطيط للتخطيط) ، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.259)، وبمستوى دلالة (0.012)، لصالح الفئة من 11- 15 سنة فقط في هذا المجال. ويمكن أن يعزى السبب إلى أن السنوات من (11-15 سنة) ، قد تكون سنوات خبرة كافية لامتلاك المهارات التخطيطية ، واتخاذ قرارات تخطيطية وتنفيذية بشكل أفضل.

التوصيات

نظراً لما أشارت إليه هذه الدراسة من نتائج ، حيث أشارت إلى درجة تطبيق متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. يوصي الباحث بما يأتي :

(1) تبني إدارة الجودة الشاملة لدى وزارة التربية بدولة الكويت ، وذلك بالعمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال توزيع النشرات الدورية على المناطق التعليمية والمديريات التابعة للوزارة، والمتابعة المستمرة لذلك لتحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

(2) عقد دورات تدريبية ، وذلك لتأهيل الموظفين ، ورفع كفاءتهم ، وزيادة قدراتهم الإدارية والفنية ، من أجل الارتقاء بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

(3) ضرورة إشراك موظفي وزارة التربية بدولة الكويت في اتخاذ القرارات ، بحيث تكون قرارات تشاركية يلتزم الجميع بتنفيذها .

ونظراً لما أشارت إليه هذه الدراسة أيضاً من نتائج ، حيث أشارت إلى درجة تطبيق متوسطة للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين. يوصي الباحث بما يلي:

(4) تطوير أساليب التدريب الإحصائية والتخطيطية ومنهجية إعداد الخطط الإستراتيجية لكي تتواءم مع التطورات الحديثة في العلوم الإدارية والتربوية والاقتصادية والاجتماعية كافة.

(5) إيجاد مديرية خاصة بأعمال التخطيط الإستراتيجي في مركز وزارة التربية بالكويت، بحيث يكون لها مكاتب فرعية في المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية بالكويت.

(6) وضع معايير علمية لتعيين المخططين التربويين في وزارة التربية بالكويت، كحيازة المخطط التربوي على شهادة تؤهله لمباشرة عمله كمخطط تربوي ، باعتبار التخطيط مهنة لها قواعدها وأخلاقياتها.

ومن خلال ما لاحظته الباحث من شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول موضوع الدراسة الحالية في القطاع العام يقترح الباحث بالآتي:

(7) إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة ، والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية، كالجامعات أو المدارس ، أو المناطق التعليمية، أو غير ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة قياس مستوى الأداء.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- أبو صالح، محمد حسين (2009). **التخطيط الاستراتيجي**، ط2، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- أبو ملوح ، محمد يوسف (2002) . "الجودة الشاملة في التدريس" ، غزة: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي .
- أبو النصر، مدحت محمد (2009). " إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية في المؤسسات التعليمية" ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- أحمد ، أحمد إبراهيم (2003). " الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .
- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور (2011). " الإدارة الاستراتيجية ، المفاهيم ... والعمليات" ، عمان: دار وائل للنشر.
- الأغبري، عبد الصمد (2000). " الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي" ، بيروت: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- بن دهيش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي (2005). " الإدارة والتخطيط التربوي" ، الرياض: مكتبة الرشد للنشر.
- البوهي، فروق (2001). "التخطيط التعليمي"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.

- التميمي، فواز محمد (2006). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ (2004) . "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- جويلي، مها عبد الباقي (2002). " المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية"، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الحربي ، حياة محمد سعيد (2002). " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية " أطروحة دكتوراه غير منشوره ، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، السعودية.
- الحريري، رافدة (2007). " التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسان، حسان محمد(2004). ضبط جودة التعليم: مفهومه، أهميته، وعلاقته بالمدخلات والمخرجات والنظرة النقدية، ندوة ضبط جودة التعليم العام في دولة الكويت بين الواقع والطموح، الكويت : مركز البحوث التربوية والمناهج وزارة التربية، ص ص 12-17.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الاستراتيجية ، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمود، خضر (2002). "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

— خضر، غازي محمد أحمد (2004). درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

— خضير، عناية محمد (2007). "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.

— خليل، أحمد سيد (2001). " إدارة الجودة الشاملة في التعليم " ، المؤتمر السنوي الثامن عن دورة الإدارة التعليمية في الوطن العربي للفترة من 27 – 29 يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية : القاهرة ، مصر.

— دخيخ، صالح أحمد وجار الله، سعيد عبد الله (2007). " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقاتها" ، مجلة مركز البحوث التربوية ، 23(7)، ص، ص 284 – 314.

— الدرادكة، أمجد محمود محمد (2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن.

— درباس ، أحمد سعيد (1994). "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، 17 (50)، ص، ص 98 – 122 .

— الدوري ، زكريا (2005). " الإدارة الاستراتيجية " ، عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.

- الرجب، غازي محمود يوسف (2001). *مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- زاهر، ضياء الدين (2005). *"إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة"*، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- ستراك، رياض والخزاعلة، كامل (2004)، *"دراسات في الإدارة التربوية"*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، مريم (2003). *"إدارة المدرسة بالجودة الشاملة"*، ط2، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية للنشر.
- الشمري، حسام (1998). *"التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية وعلاقته بفاعلية المنظمة"*، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- الطاهر، محمد سعيد (2007). *"الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد"*، *المؤتمر العربي الأول، بعنوان: الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية*، 3-9 ديسمبر، الرباط.
- عابدين، محمود عباس (1992). *"الجودة واقتصادياتها في التربية"*، مجلة الدراسات التربوية، 7(12)، ص، ص 127 – 158.
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006). *"التخطيط التربوي"*، بيروت: دار العلم للملايين.
- العتيبي، نواف محمد (2006). *أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

— العصيمي، خالد بن محمد حمدان (2007). "أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة"،
المؤتمر السنوي الرابع عشر عن الجودة في التعليم العام ، 28-29 ربيع الآخر، إدارة
سياسة التعليم: القصيم، السعودية.

— العفيف، أمجد حسين ارشيد (2005). "العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في
الأجهزة الحكومية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان،
الأردن.

— عقيلي، عمر (2001). "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، عمان: دار وائل
للنشر والتوزيع.

— عليّات ، صالح ناصر (2004). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" ، عمان:
دار الشروق للنشر والتوزيع.

— العمر، خضر (1998). أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في
قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل
البيت: المفرق، الأردن.

— العيسى، عبلة (2010). تصحيح المسار التربوي ومعوقات عمل التربويين، تقرير عن
الشبكة الإلكترونية ، متوفر عبر الموقع الإلكتروني: بتاريخ 2011/4/17

[www.ncfa.org.jo/LinkClick.aspx?fileticket=K2Z%](http://www.ncfa.org.jo/LinkClick.aspx?fileticket=K2Z%25)

— الغافري، صالح بن سعيد (2004) . درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس
التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس.رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

- الغزالي، كرمة ماجد عباس(2000). **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد الأردن.
- غنيم ، أحمد علي (2005). "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة"، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية** ، 17 (2) ، ص، ص 55—87 .
- غنيمة، محمد متولي (2009). " **التخطيط التربوي**"، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر.
- فهمي، محمد سيف الدين (2000). " **التخطيط التعليمي**" ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع.
- المتبولي ، صلاح الدين (2003). " **التربية ومشكلات المجتمع**"، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر .
- المحياوي، قاسم نايف علوان (2006). " **إدارة الجودة في الخدمات**"، عمان: دار الشروق.
- مرسي، نبيل محمد (2006). " **المدير الاستراتيجي**" ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- مصطفى ، إبراهيم والزيات، أحمد حسن وعبد القادر، حامد و النجار ، محمد علي (1972). **المعجم الوسيط**، استانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد سيد (2002). " **برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي**"، المركز العربي للتدريب التربوي بدول الخليج : الدوحة ، قطر .

- معروف، هوشيار (2009). **التخطيط الاستراتيجي**، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- الملهوف، مشعل محمد (2007). **مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- نجم، عبود النجم (2005). "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- النشاش، هيام محمد (2006). **تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الهاللي، هلال الشربيني (2008). **إدارة المؤسسات التعليمية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.**
- الهاللي، الشربيني الهاللي (2006). " **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية** " ، المنصورة: المكتب العصري للنشر والتوزيع.
- الهمشي، بدر رشدان (2008). **تصورات معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت لإمكانية تطبيق مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن.
- يونس، طارق شريف (2006). " **الفكر الاستراتيجي للقادة** " ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر.

ثانياً المراجع الأجنبية

- Assari, Muhammad Hasmi; Karia, Noorliza; Kassim, Sahrudeen; Yahya, Sofri (2002). "**Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Customer Focus**", University Sains Malaysia, Penang, Malaysia.
- Bank, John,(2000). " The Essence of Total Quality Management", New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Calingo, L. (1991). "**A Comparison of Strategic Planning Practices In United States and Korean Banks**", Management Decision.
- Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: A Case Study. **Dissertation Abstracts International**, A 65/04.p.1189, Oct.
- Detert , James R & Mauriel , Joho J(1997) " **Using the Lessons of Organizational change and Previous school Reforms we Expect More From TQM "**, Paper Presented at the Annul Meeting of the **American Educational research Association** , Chicago Il . March (2428) .
- Dymam Muredach B. and Clifford, Richard J(2001) "**Eight years on : Implementation of Quality Management in an Australian University**", Vol.26.no.5.

- Evans, J. (1993). **Applife production and operation management'** west Publication company,.
- Glaister, Keith & Falshaw ,Richard . (1999). "**Strategic Planning Still Going Strong** ", Long Range Planning Vol 32,No1 , PP114-115.
- Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. **Dissertation Abstracts International**, A 62/11,p.3639, May.
- Hixon,J.and Lovwlace K. (1992). " Total qauality management challenge to Urban School " **Educational Leadership**,50 (3) Pp.6-24.
- Johansen, Carl Gustav (2000) "Total Quality Management in Aknowledge Management perspective "**Journal of Documentation** ,V 56 nl Jan p42-54 , ERIC . No :E 1608496 .
- Lewis , R . G . and Smith , D . H . (1997) . Why Quality Improvement in Higher Education . **International Journal** VOL . 1 , January December , pp . 18 – 19 .
- Lofstorm, E . (2007). " From Strategic Planning to Meaningful Learning: Diverse Perspectives on the Development of Web- Based Teaching & Learning in Higher Education", **British Journal of Educational Technology**, No. 2 vol. 38 .
- Massy,William,(2003), "**Honoring the trust: Quality and cost containment in Higher Education** ". New York: Anker Publishing,.

- Mintzberg, Henry., & Quinn, James.,(1996) "**Strategy Process**" 3rd ed., Prentice-Hall Inc., United States of America .

- Oakland, John (2000)."**Total quality management**", Butterworth Heinemann,.

- Porter, M., (1990)."**Competitive Advantage of Nations** ", Macmillan Press LTD, New York, (1990).

- Regauld, Micheal Henry (1993) “ **AStudy of Continuous Improvement Process Based on Total Quality Management Principles As Applied to the Educational Environment** “ MA thesis, Pennsylvania State University.

- Stereon, Conn and Ronald, Barad (1993). "**Total quality management**", a practical Guid for the real world sanfarancisco.

- Tunks,Roger (1992). "**Fast track to quality**", MC Grow- Hill inc,1992.

- Willie &Shirley Hopkin (1997). "Strategic Planning and Financial Performance Relationships in Bank "***Strategic Management Journal*** ,Vol (18), p635.

- Zeller , Thomas., L & Gillis, Darin M (1995) Achieving Market excellence Through Quality : The Case of Ford Motor Company “ **Business Horizon** , VOL . 48 No . 3 .

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد بحث لرسالة بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها

بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين"، لغرض

الحصول على شهادة الماجستير من جامعة الشرق الأوسط .

ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانتين هما:

1. استبانة إدارة الجودة.

2. استبانة التخطيط الاستراتيجي.

يرجى قراءة الاستبانتين ووضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحث

صلاح كساب ثاني الظفيري

الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (×) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

1 - الجنس:

- أ. ذكر ب. أنثى

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ب. بكالوريوس ج. دبلوم عالي د. ماجستير هـ. دكتوراه

3 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 سنوات فما دون ب. 6-10 سنوات ج. 11-15 سنة د. 16-20 سنة
هـ. 21 سنة فأكثر

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة		غير منتمية		
					تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	7
					تضع الوزارة مؤشرات لتقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة.	8
					تعمل الوزارة على تحديث البرامج لكي تنسجم مع إدارة الجودة الشاملة.	9
					تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين.	المجال الثاني
					تحرص وزارة التربية على صياغة الأهداف بوضوح.	10
					ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف.	11
					تتلاءم إجراءات تنفيذ خطة مع الأهداف.	12
					تقوم الوزارة بتحديد مستويات الأولويات على نحو مستمر.	13
					تقوم الوزارة بعمليات الإصلاح و التطوير.	14
					تقوم الوزارة بمفاهيم الجودة الشاملة.	15

الفقرة	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
				صالحة	غير صالحة	
17	تراعي خطط الوزارة الإمكانات و الظروف المتوفرة.					
18	تراعي خطط الوزارة احتياجات الموظفين المهنية.					
المجال الثالث	التطوير المستمر لإمكانات وزارة التربية بدولة الكويت.					
19	تستخدم الوزارة أساليب تطوير متنوعة حسب حاجات الموظفين المهنية.					
20	تحث الوزارة الموظفين على إجراء البحوث الإجرائية.					
21	يقوم بتكوين فرق عمل لتحليل المنهاج و تطويره.					
22	تأخذ الوزارة بيد الموظفين الجدد وتساعدهم.					
23	تستحدث الوزارة برامج جديدة لتطبيقها في المناطق التعليمية التابعة لها.					
24	تتابع الوزارة الاحتياجات من أجهزة و تعمل على المطالبة بتوفيرها.					
25	ترشد الموظفين إلى أهمية بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.					
26	تتولى الوزارة مسؤولية حصر الحاجات التدريبية للموظفين.					

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة			تدريب الموظفين على مهامهم الإدارية	المجال الرابع
					تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين كافة.	27
					تقوم الوزارة بعقد ندوات و محاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة.	28
					تصمم الوزارة مواد تدريبية مناسبة للموظفين الإداريين.	29
					تتأكد الوزارة من فاعلية و مردود البرامج التدريبية على كفاءة العاملين.	30
					تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج.	المجال الخامس
					توفر الوزارة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمل.	32
					توفر الوزارة الحوافز تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل.	33
					تعمل الوزارة على وضع سياقات عمل ترفع من التنافس بين العاملين على الأداء المتميز.	34
					تعمل الوزارة على تحقيق اللامركزية في أعمالها كافة.	35

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			غير منتمة	منتمة		
	غير صالحة	صالحة	غير منتمة	منتمة	تعتمد الوزارة مبدأ التقييم لغرض تحقيق الجودة الشاملة.	36
					تساعد الوزارة العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.	37
					وضع برنامج نشط للتدريب و ذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى	المجال السادس
					تضع الوزارة برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجاتهم.	38
					ترشح الوزارة العاملين وفق أسس موضوعية للدورات التدريبية.	39
					تتأكد الوزارة بأن العاملين يقومون بالفعل بممارسة المهارات و المعلومات الجديدة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.	41
					تشجع الوزارة العاملين على إجراء الدراسات التي تتناول تحديد احتياجاتهم من المعلومات و المهارات في مختلف التخصصات و المستويات الوظيفية.	42

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة		غير منتمية		المجال السابع
					المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت.	
					تعمل الوزارة على مناقشة مقترحات العاملين و أفكارهم في الاجتماعات العامة.	43
					تشجع الوزارة على إعطاء المديرين الصلاحيات للإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية.	44
					يؤخذ بآراء العاملين في معظم الأمور المتعلقة بالعمل التربوي.	56
					تقوم الوزارة بمراجعة دورية و مستمرة للبرامج التدريبية.	47
					تستجيب الوزارة لحاجات الموظفين كافة.	48

الفقرة	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
8	تحدد الوزارة الأهداف المتوقع إنجازها من عملية التخطيط الاستراتيجي.			صالحة	غير صالحة	
9	تعمل الوزارة على تدريب فريق للتخطيط الاستراتيجي.					
مجال : تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارة التربية بدولة الكويت.						
10	تصنع الوزارة القرارات الاستراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية.					
11	توكل الوزارة قيادة تنفيذ القرارات الاستراتيجية (الخطط الإجرائية لشخص واحد).					
12	تخصص الوزارة موارد مالية كافية لتنفيذ الخطة.					
13	تخصص الوزارة موارد بشرية كافية لتنفيذ الخطة.					
14	تستخدم الوزارة نظم مراقبة للبيانات.					
15	تعمل الوزارة على مراجعة القرارات الاستراتيجية كلما كان ذلك ملائماً.					
16	تحفز الوزارة المسؤولين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.					

الفقرة	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية			
17	توفر الوزارة تعليمات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عن تنفيذ الخطة.			صالحة	غير صالحة	
18	تعمل الوزارة على الإبقاء على خطوط الاتصال مفتوحة مع دوائر أخرى.					
19	تضع الوزارة معايير أداء قابلة للقياس لكل مكونات الخطة.					
20	تراجع الوزارة باستمرار ميزانية خططها الاستراتيجية.					
	مجال التقييم لدى وزارة التربية بدولة الكويت.					
21	تحدد الوزارة عناصر ومكونات نظام إدارة المعلومات .					
22	تطور الوزارة نظام المعلومات الجغرافية لأغراض التخطيط الاستراتيجي.					
23	إجراء التقييم البيئي (تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).					
24	تعمل الوزارة على صياغة فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها.					
25	تحدد الوزارة مجموعة قواعد مهنة التخطيط الاستراتيجي .					

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة				
					إعداد دراسات وبحوث في مجال التخطيط	26
					تمتلك الوزارة الكفاءة في تقييم المتطلبات من المواد اللازمة (الأموال، الأفراد، المرافق).	27
					تشجع الوزارة الموظفين على الإلمام بمبادئ البحث النوعي.	28
					تشجع الوزارة الموظفين على الإلمام بمبادئ التحليل الإحصائي	29
					تعمل الوزارة على تقييم المشاريع التربوية.	30
					مجال التنبؤ لدى وزارة التربية بدولة الكويت	
					تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة في مجال التنبؤ.	31
					تمتلك الوزارة المقدرة لمعرفة التشريعات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	32
					تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة.	33

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة				
						36
					تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ بإعداد الموظفين لسنوات قادمة.	
						37
					تمتلك الوزارة المقدرة على التنبؤ بإعداد البيانات التي تستخدم في مشاريع معينة.	
					مجال اتخاذ القرار لدى وزارة التربية بدولة الكويت.	
						39
					تمتلك المقدرة على إدارة الصراع المنظمي بفاعلية.	
						40
					تتبع الوزارة الخطوات العلمية في صناعة القرار.	
						41
					تضع الوزارة المعايير الملائمة لاختيار البديل الأنسب.	
						42
					تطور الوزارة النظم الداعمة لاتخاذ القرار.	
						43
					تتعامل مع معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرار.	
						44
					تعترف بتعددية الثقافات و احترامها في عملية صنع القرارات.	

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة	الانتماء للمجال		الفقرة	الفقرة
			منتمية	غير منتمية		
	غير صالحة	صالحة				مجال إدارة المشروع لدى وزارة التربية بدولة الكويت.
					تضع الوزارة خطط مؤقتة (مبدئية) للمشاريع.	45
					تنفذ الوزارة الجوانب الأساسية للمراجعة و التقييم لمقترحات المشاريع.	46
					تعد الوزارة معلومات المشاريع في تقارير.	47
					تلتزم الوزارة بالمسؤولية الأخلاقية عند البدء بالتخطيط الاستراتيجي.	48
					تمتلك الوزارة المهارة في إدارة الاجتماعات بفاعلية.	49
					تمتلك الوزارة المقدره على الإلمام بمهارات الاتصال.	50
					تتقن الوزارة مهارات التفاوض.	51
					الإلمام بقضايا الفرص المتكافئة	52
					تحدد الوزارة متطلبات المشاريع المختلفة.	53
					ترتب الوزارة المشاريع حسب الأولوية.	54
					تمتلك الفاعلية في إدارة وقت المشاريع.	55
					تعمل الوزارة على توثيق المشاريع.	56
					تفوض الوزارة الصلاحيات للرؤساء.	57

الملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د.جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. راتب السعود	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
3	د. بشير البنا	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
4	د. عاطف يوسف مقابلة	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
5	د. عباس الشريفي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6	د. عبد العزيز المحيلبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7	د. عبد المحسن القحطاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8	د. عونية أبو سنينة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
9	د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
10	د. محمد العمایرة	أصول تربوية	جامعة عمان العربية
11	د. مطلق العنزي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
12	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة: الشرق الأوسط
قسم: الإدارة والقيادة التربوية
أخي الفاضل ... أختي الفاضلة:
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يجري الباحث دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين " ، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث أداة الدراسة مكونة من جزئين، الجزء الأول : ويغطي البيانات الأساسية للمبحوثين، أما الجزء الثاني : فيتكون من استبانتين هما:

1. استبانة إدارة الجودة الشاملة: وتشمل مجموعة من الفقرات الموزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت.

2. استبانة التخطيط الاستراتيجي: وتشمل مجموعة من الفقرات الموزعة حسب المجالات المحددة، والتي تعكس تقييم المبحوثين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت.

لذا يرجو الباحث تعبئة الاستبيان بموضوعية، لتتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها المرجوة، علماً بأن هذه المعلومات سوف تعامل بالسرية التامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

الجزء الأول المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

1 - الجنس:

- أ. ذكر ب. أنثى

2 - المؤهل العلمي:

- أ. دبلوم متوسط ب. بكالوريوس ج. دبلوم عالي د. ماجستير هـ. دكتوراه

3 - سنوات الخبرة:

- أ. 5 سنوات فما دون ب. 6-10 سنوات ج. 11-15 سنة د. 16-20 سنة هـ. 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت .

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

أرى أن وزارة التربية بدولة الكويت تقوم بما يلي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول	تتبنى وزارة التربية بدولة الكويت تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
1	تؤمن وزارة التربية بدولة الكويت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
2	تعقد الوزارة لقاءات و ندوات للإداريين حول مضامين إدارة الجودة الشاملة.					
3	توفر الوزارة قاعدة بيانات تفصيلية عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
4	تخصص الوزارة إمكانات مادية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
5	تخصص الوزارة إمكانات بشرية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
6	تخصص الوزارة إمكانات فنية في لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
7	تهتم الوزارة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
8	تضع الوزارة مؤشرات لتقويم الأداء في ضوء معايير الجودة الشاملة.					
9	تعمل الوزارة على تحديث البرامج لكي تنسجم مع إدارة الجودة الشاملة.					
المجال الثاني	تحديد وضع أهداف وزارة التربية بدولة الكويت لغرض التطوير الخاص بالإداريين.					
10	تحرص وزارة التربية على صياغة الأهداف بوضوح.					
11	ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف.					

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					25	تعقد الوزارة دورات تدريبية للموظفين كافة.
					26	تقوم الوزارة بعقد ندوات و محاضرات دورية لتأكيد مفهوم الجودة الشاملة.
					27	تصمم الوزارة مواد تدريبية مناسبة للموظفين الإداريين.
					28	تتأكد الوزارة من فاعلية و مردود البرامج التدريبية على كفاءة العاملين.
						تقييم الممارسات الحديثة للعمل لتحقيق الإنتاج.
					29	توفر الوزارة درجة عالية من السرعة أثناء تنفيذ العمل.
					30	توفر الوزارة الحوافز تقديراً لجهود العاملين المتميزين في العمل.
					31	تعمل الوزارة على وضع سياقات عمل ترفع من التنافس بين العاملين على الأداء المتميز.
					32	تعمل الوزارة على تحقيق اللامركزية في أعمالها كافة.
					33	تعتمد الوزارة مبدأ التقييم لغرض تحقيق الجودة الشاملة.
					34	تساعد الوزارة العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.
						وضع برنامج نشط للتدريب و ذلك على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى
					35	تضع الوزارة برامج تدريبية لتطوير قدرات العاملين في ضوء احتياجاتهم.

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					36	ترشح الوزارة العاملين وفق أسس موضوعية للدورات التدريبية.
					37	تتأكد الوزارة بأن العاملين يقومون بالفعل بممارسة المهارات و المعلومات الجديدة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية.
					38	تشجع الوزارة العاملين على إجراء الدراسات التي تتناول تحديد احتياجاتهم من المعلومات و المهارات في مختلف التخصصات و المستويات الوظيفية.
						المناخ المهني لوزارة التربية بدولة الكويت.
					39	تعمل الوزارة على مناقشة مقترحات العاملين و أفكارهم في الاجتماعات العامة.
					40	تشجع الوزارة على إعطاء المديرين الصلاحيات للإسهام في اتخاذ القرارات الإدارية.
					41	يؤخذ بأراء العاملين في معظم الأمور المتعلقة بالعمل التربوي.
					42	تقوم الوزارة بمراجعة دورية و مستمرة للبرامج التدريبية.
					43	تستجيب الوزارة لحاجات الموظفين كافة.

درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت

أرى أن وزارة التربية بدولة الكويت تقوم بما يلي:

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

الرقم	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المجال الأول					
	التخطيط للتخطيط، مرحلة ما قبل التخطيط في وزارة التربية في الكويت.					
1	توجه الوزارة المديرية التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.					
2	تعمل الوزارة على إنشاء فريق للتخطيط الاستراتيجي.					
3	تلتزم الوزارة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة.					
4	تستعين الوزارة بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة لتحقيق الجودة الشاملة.					
5	تقوم الوزارة بتحديد أصحاب الشأن (الأفراد، والمجموعات، والمنظمات) المؤثرين في التخطيط الاستراتيجي والمتأثرين به.					
6	تنظم الوزارة الاجتماعات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.					
7	تحدد الوزارة الأهداف المتوقع إنجازها من عملية التخطيط الاستراتيجي.					
8	تعمل الوزارة على تدريب فريق للتخطيط الاستراتيجي.					
	المجال الثاني					
	تنفيذ الخطط الاستراتيجية في وزارة التربية بدولة الكويت.					
9	تصنع الوزارة القرارات الاستراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية.					
10	توكل الوزارة قيادة تنفيذ القرارات الاستراتيجية (الخطط الإجرائية لشخص واحد).					
11	تخصص الوزارة موارد مالية كافية لتنفيذ الخطة.					

