علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة في المدارس الحكومية

إعـــداد:

أ. سارة مبارك عبد الرحمن الجهيم

باحثة ماجستير كلية التربية

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

د. حسنـــاء بلـــج البـــارودي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة في المدارس الحكومية

أ.. سارة مبارك عبد الرحمن الجهيم

باحثة ماجستير كلية التربية

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

د. حسنـــاء بلـــج البـــارودي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

• **المستخلص:**

هدف البحث إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهات نظر مديريها، والكشف عن مدى وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة الخرج والبالغ عددهم (٣٣٧) مديراً ومديرة، وبلغ حجم العينة ١٨٠ مفردة من مديري المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تطبيق الجودة الشاملة على المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهات نظر مديريها جاء بدرجة عالية؛ وتحققت متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهات نظر مديريها بدرجة عالية؛ كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين درجات ممارسة مديري ومديرات المدارس لإدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥١). وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: تشجيع المشاركة الفعّالة لجميع أعضاء المدرسة في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات جودة التعليم؛ وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير وتشجيع الطلاب والمعلمين على التفكير الإبداعي واقتراح الحلول المبتكرة لتحقيق الأهداف المستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة – المدارس الحكومية – متطلبات التنمية المستدامة.

The relationship of comprehensive quality management to sustainable development in public schools

Sarah Mubarak Abdulrhman Al-Juhayim & Dr. Hasna Balaj Al-Baroudi

Abstract

The research aimed to know the reality of applying total quality management and the degree of achieving sustainable development requirements in government schools from the perspectives of their directors, and to reveal the extent of the relationship between the application of total quality management and achieving sustainable development requirements in government schools. The study community consisted of all primary, intermediate and secondary school principals in Al-Kharj Governorate, numbering (337) male and female principals, and the sample size was 180 school principals. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the

descriptive correlational approach and the questionnaire as a research tool. The study reached a number of results, the most important of which are: The reality of applying total quality in government schools in Al-Kharj Governorate from the perspectives of its of their directors was high; The requirements of sustainable development in government schools in Al-Kharj Governorate were achieved from the perspectives of its directors to a high degree; It also revealed the existence of a strong direct correlation between the degrees of school leaders' practice of total quality management and the degree of achieving sustainable development, as the value of the correlation coefficient reached (0.851). The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Encouraging the effective participation of all school members in decision-making processes and developing education quality strategies; To promote a culture of innovation and development and encourage students and teachers to think creatively and propose innovative solutions to achieve sustainable goals.

Keywords: Total Quality Management - Government Schools - Sustainable Development Requirements.

• المقدمة:

يشهد العالم تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات مثل التكنولوجيا، والاقتصاد، والمجتمع، والبيئة. وليس من شك أن تلك التغيرات تؤثر بشكل كبير في حياة الأفراد؛ ومن هنا، برزت الحاجة إلى التكيف والتغيير، واكتسب التعليم أهمية متزايدة لمواكبة تلك التغيرات والتطورات والتأقلم معها بفاعلية.

ويُعَدّ السعي إلى تحقيق الجودة ضرورةً لجميع المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى التميّز؛ كما أن معظم الدول تطمح إلى تحقيق التفوق في المؤسسات التعليمية على المستوى العالمي، نتيجة لتزايد التطور والتنافسية في العالم بشكل مستمر (الصرايرة، ٢٠١٩). وفي العقدين الأخيرين من القرن العشرين ومطلع القرن الواحد والعشرين، شهد التعليم اهتمامًا متزايدًا، وأصبحت الجودة الشاملة أساسًا لتطويره، وهدفًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية بكل جهودها (جري، ٢٠١٨).

وما يبرر الحاجة الملحة للمؤسسات التعليمية إلى مثل هذه الفلسفة هو تجديد العمل الإداري وتطوير أنظمته، وتقييم أداء العاملين بواسطة معايير دقيقة، تشدد على تحقيق إنجازات متقدمة أساسها الكفاية والفاعلية بما يسهم في تحقيق الأهداف المتوقعة والمحددة (الربيعي والطائي، ٢٠١٣).

ولما كان التعليم عملية تشكيل الأفراد وإكسابهم المهارات والقيم والمفاهيم والمعارف، والاتجاهات وأنماط السلوك المختلفة التي تساعدهم في التفاعل الإيجابي مع الآخرين، والشعور بالانتماء للمجتمع، فإن له دورًا هامًا

في تنمية قدرات الأفراد وإمكاناتهم وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (الحريري، ٢٠١٣).

ويؤكد هذا المنظور أن التنمية البشرية هي المحرك الرئيس للتنمية المستدامة؛ فالتعليم والتأهيل الجيد يمكن أفراد المجتمع من المشاركة الفعّالة في عمليات التنمية والابتكار، ومن ثم يسهم في تحسين النوعية الحياتية للمجتمع والبيئة وضمان مستقبل مستدام للأجيال القادمة (Mohamed et al., 2022).

وقد أولت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا لتطوير وتحسين قطاع التعليم والارتقاء بمستوى الأداء في إدارات التعليم والمكاتب والمدارس التابعة لها، وذلك من خلال التحسين المستمر للأعمال الإدارية والخدمات التربوية والتعليمية، وقياس مستواها النوعي في مؤشرات ومرجعيات معيارية محددة (وزارة التعليم، د.ت).

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج والتنمية المستدامة.

• مشكلة البحث:

تمثل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية عاملًا حيويًا في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف الرئيسة له، بما في ذلك "تنمية الفرد والمجتمع"، والتي تعتبر المرتكز الأساسي للتنمية المستدامة. ولا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون توجيه الاهتمام نحو التنمية المتكاملة، والتي تعدها التنمية البشرية في قمة أولوياتها؛ والتعليم من أجل التنمية المستدامة أبعد من تعليم معلومات ومبادئ تنتمي للاستدامة، وأوسع معانيه هو التعليم لتحقيق التحول الاجتماعي مع تحقيق هدف ابتكار مجتمع أكثر استدامة (غنايم، ٢٠١٧).

وقد أكدت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة العلاقة بين جودة التعليم والتنمية المستدامة؛ فعلى سبيل المثال، أكد الشيتي (٢٠٢٠) أن التعليم من أجل الاستدامة يعطي وجهات نظر جديدة للتعليم، فهو يركز على توفير التعليم الذي يساعد الطلاب على فهم تأثيرات الأنشطة البشرية في البيئة والمجتمع، وكذلك كيفية تحقيق التوازن بين التطوير الاقتصادي والحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، ويتطلب هذا النوع من التعليم تطوير المناهج الخلاقة والنقدية، تلك التي تعتمد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، والذي لا يقتصر على النظر للحاضر، ومن هذا المنطلق يرى غونتر وزملاؤه (Günther et al., 2022) أنه لا ينبغي أن يزود التعليم المتعلمين بالمعرفة فحسب، بل من المفترض أن يشجع ويعزز اكتساب كفاءات الاستدامة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين على المستويات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

وعليه، فقد أصبح التعليمُ السبيلَ الوحيدَ لتطوير الحياة، وهو القاطرة التي تشد المجتمع إلى المستقبل، وجودته ورفع كفاءته الإنتاجية عوامل أساسية للتنمية المستدامة (الهيتي، ٢٠١١). على أن ذلك يتطلب وجود إدارة مدرسية حكيمة تزن الأمور بميزان المصلحة العامة، وتلبي احتياجات الطلبة والمعلمين على حد سواء، وتضمن التحسين المستمر للمخرجات التعليمية بما يتوافق مع الهدف الرابع للتنمية المستدامة والذي ينص على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع"، وتسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تحقيقه من خلال استراتيجياتها وبرامجها في إطار خطة التنمية لعام ٢٠٣٠م.

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل صانعي القرار التعليمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس لتحقيق تحسين مستمر في الأداء التعليمي والإداري، وتعدد الدراسات التي تناولت هذا المجال من زوايا مختلفة، مثل ممارسات الجودة الشاملة لدى رؤساء المدارس الابتدائية (إهينولا وأكينفولارين، ٢٠١٨)، وواقع تطبيق معايير الجودة في المدارس السعودية (الغامدي، ٢٠١٩)، ودور مديري المدارس في تطبيق الجودة (المصارير، ٢٠١٩)، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تستكشف بشكل مباشر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المدارس أو دراسة أو تأثير ممارسات الجودة الشاملة على الأداء التكيفي (الخزاعي ومزهر، ٢٠٢٢)

في الوقت نفسه، لاحظت الباحثة تركز بعض الدراسات على أبعاد التنمية المستدامة في سياقات أخرى، مثل دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنمية المستدامة (الشرمان والفرسان، ٢٠٢٠) أو تأهيل القيادات التربوية في ضوء التنمية المستدامة (العتيبي، ٢٠٢١)، لكنها لم تربطها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. وبذلك، تظهر فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تستكشف هذه العلاقة التفاعلية في السياق المحلي للمدارس الحكومية بمحافظة الخرج، علاوة على ذلك وبالرجوع إلى الدِّراسات السابقة، وبالبحث في قواعد بيانات المختلفة، لم تجد الباحثة حسب علمها - دراسة محلية تناولت علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق متطلبات التنمية الشاملة في المدارس التعليم بالسعودية، وأن الدراسات التي تم إجراؤها في سياق ذلك نادره جدا، مما يجعل هذا البحث ضروريًا لسد هذه الفجوة واستكشاف كيفية تحقيق التكامل بين إدارة الجودة والتنمية المستدامة في التعليم.

بناءً على ما سبق، تحددت مشكلة الدراسة في استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق التنمية المستدامة في المدارس الثانوية من وجهة نظر مديريها.

- **أسئلة البحث:**

سعى البحث للإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من وجهات نظر مديريها؟
- ما درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهات نظر مديريها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية؟

• أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى استكشاف واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديريها، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة عند مستوى دلالة.($\alpha \leq 0.05$)

• فروض البحث:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية.

• أهمية الدراسة:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية موضوع البحث؛ إذ شكل تِدريس البرمجة والتّفكير الحاسوبي في الآونة الأخيرة أهمية بالغة وهدفا مرادًا تسعى له المؤسسات التّعليمية والتّربوية، وتظهر أهمية البحث في جانبين:

• الأهمية النظرية:

- إثراء الأدب النظري بالمعرفة النظرية والدراسات حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية؛ وبالتالي تكون مرجعا نظريًا للمهتمين والباحثين خاصة في تحسين إدارة استدامة المدارس.
- تساهم الدراسة في تطوير إطار نظري يربط بين مفاهيم الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مما يوفر أساسا لفهم أعمق لدور الجودة في تحسين تنمية استدامة إداء المدارس بالمملكة العربية السعودية.
- استجابة لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ الهادفة إلى تضمين الاستدامة بأشكالها المالية والاجتماعية والبيئية بجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية باعتبارها عاملا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة.
- تناول البحث موضوعاً جديداً ومهماً لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية، وخصوصا في السياق السعودي، حيث تُبرز العلاقة بين إدارة

الجودة الشاملة والتنمية المستدامة كركيزة استراتيجية لتعزيز الأداء المستدام في المدارس الحكومية.

• الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه البحث كلاً من:

- وزارة التعليم من خلال تطوير سياسات وبرامج تدمج الجودة الشاملة مع اهداف التنمية المستدامة؛ لتحسين وتطوير المؤسسات التعليمية بخاصة المدارس في المملكة.
- أصحاب القرار في وزارة التعليم عن التنمية المستدامة في التَعرُّف على درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية ومدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ذلك؛ مما يساعد في إعداد خطط تطويرية شاملة وموجهة لتطوير دورها المدارس المملكة.
- إدارة التعليم في محافظة الخرج وذلك في العمل على تحسين كفاءة الإدارة التعليمية وتقديم حلول عملية لتطوير البيئة المدرسية

• حدود البحث:

- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عيّنة من مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على المدارس الحكومية في محافظة الخرج.
- الحدود الزمانية: طبق البحث الحالي في الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

• مصطلحات البحث:

• إدارة الجودة الشاملة

وتعرف الجودة بأنها "مجموعة الخصائص أو الميزة التي تحدد طبيعة شيء ما" (أحمد، ٢٠٢٢، ص٦).

تُعرف إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم بأنها يشير إلى مجموعة من المعايير والإجراءات، ويهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي؛ وتشير أيضًا إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي، وفي العمليات الفعالة التي تحقق تلك المواصفات؛ كما توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها (بن عاشور،٢٠٢٢).

وتُعرّف إجرائيًا في هذا البحث بأنّه: بأنها مجموعة والإجراءات الإدارية المتكاملة التي تهدف إلى تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال

التركيز على أبعاد متعددة. تشمل هذه الأبعاد: كفاءة الإدارة، وضوح التوجه الاستراتيجي، توظيف الشراكات والموارد بشكل فعّال، تطوير البيئة المدرسية لتكون محفزة ومستدامة، تعزيز دور الطلاب كمحور رئيسي للعملية التعليمية، والارتقاء بمستوى أداء المعلمين باعتبارهم العنصر الأساس في تنفيذ معايير الجودة. يسهم هذا التكامل في تحقيق التحسين المستمر وتعزيز التنمية المستدامة في المدارس.

- **التنمية المستدامة [Engineering Design Model]:**

تعرف التنمية المستدامة في التعليم بأنها "منهجية تعليمية متعددة المجالات تشمل الجوانب البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية يمكن هذا النهج الخريجين من تعزيز معارفهم ومدركاتهم وخبراتهم للعب أدوار أكبر في مجالات التنمية المختلفة (حلواني وآخران، ٢٠٢١، ص. ٨).

وتُعرّف إجرائيًا في هذا البحث بأنّها: العملية التي تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج، وذلك من خلال تبني استراتيجيات مستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية وتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية، بحيث تصبح المدارس قادرة على تلبية الحاجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها.

• الإطار النظري والدراسات السابقة:

تستعرض الباحثة المفاهيم المتصلة في البحث الحالي إدارة الجودةٍ الشاملة والتنمية المستدامة والدراسات السابقة ذات الصلة. وفيما يلي عرضا لذلك:

- **أولا: إدارة الجودة الشاملة:**
- **مفهوم البرمجة:**

تُعد إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم المعاصرة التي تركز على مجموعة من المبادئ الإدارية، والتي حظيت باهتمام الباحثين والمتخصصين؛ وتعرف بأنها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، وتقود في النهاية إلى تحقيق رضا الطالب وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلباته (العمري وعطية ٢٠١٨، ص. ٩).

فقد عرفها (Al-Zoubi et al., 2023) إدارة الجودة الشاملة بأنها توجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية والمالية على كافة المستويات في المؤسسة لتلبية سوق العمل واحتياجات الطلاب من خلال التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للطلاب

وعليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري شامل يهدف إلى تحسين جودة العمليات والمخرجات في جميع جوانب المؤسسة بما فيها

المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على التحسين المستمر، تلبية احتياجات الطلاب والموظفين، وتعزيز الإبداع والابتكار. تعتمد على تطبيق مجموعة من المعايير والإجراءات الوقائية لتحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم بأقل تكلفة، مع توفير مناخ إيجابي يركز على بناء علاقات فعالة داخل المنظمة وخارجها.

• **أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:**

تعد إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة على نطاق واسع في مجال عملية التدريس والتعلم خاصة في المرحلة الابتدائية، ومما يعزز أهمية ذلك أن تكتسب الجودة الشاملة أهميتها من دورها في تعزيز التنافسية، وتحسين أداء المؤسسة الإنتاجي والمالي، ورفع رضا العملاء عبر فهم احتياجاتهم وتبسيط الإجراءات فضلا عن ذلك تسهم في خفض التكاليف، دعم مشاركة العاملين في المؤسسة في اتخاذ القرار وتعزيز مشاركتهم بالمعلومات والمعارف واقتراح الحلول للمشكلات، واحترام خصوصية العملاء من خلال التصرفات المناسبة والجاذبة مع التركيز على التميز من خلال تدريب العاملين على أداء واجباتهم بكفاءة، وتحسين الخدمات، وكسب ثقة العملاء (عز الدين،٢٠١٩).

وفي السياق نفسه، بين موسى وعبد النوري (٢٠٢٢) أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تبرز من خلال سعي المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فيه عبارة عن قرية صغيرة، وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية التي تسعى للتميز والجودة.

وتتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في أنها تحدد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المؤسسات، وتساعدها على تحقيق النجاح. وفي هذا السياق، أوضح الصاعدي والدوري (٢٠١٨) أن الجودة الشاملة في التعليم والمجال التربوي تسعى لتحقق الأهداف الآتية:

- التأكيد على اعتماد نهج شامل للعملية التعليمية والتربوية.
- تعزيز العمل الجماعي لتحسين أداء العاملين واستغلال القدرات.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة المرتكزة على الفاعلية.
- تحقيق نقلة نوعية من خلال توثيق البرامج وتفعيل الأنظمة.
- تحسين جودة التربية والتعليم عبر رفع مستوى الطلاب.
- مراقبة وتقييم أداء المديرين والمعلمين بفعالية.
- تطبيق إجراءات وقائية لتحسين الجودة وزيادة الثقة.

كما تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ثقافة تنظيمية جديدة تلتزم بتلبية احتياجات العميل (الطلاب، وسوق العمل)؛ وتوفير الفرص للتحسين

المستمر، وتشجيع مبدأ المشاركة الجماعية، وتقييم مدى ملاءمة جميع الجوانب الأكاديمية، والإدارية، والمالية، في المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع نهج ومعايير إدارة الجودة الشاملة (Al-Zoubi et al., 2023).

- **المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:**

تتمثل أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أنها تساعد المؤسسات على تحقيق مجموعة من المبادئ منها وفقا لساجت (٢٠١٧) في دعم المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال التركيز على العميل كأولوية رئيسية، وتعزيز دور القيادة في توجيه الجهود، ومشاركة العاملين بفعالية في تحسين الأداء، كما تركز المبادئ على تحسين الوسائل والعمليات لتحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات، مع الالتزام بالتحسين المستمر، وتعزيز الاستقلالية في أداء المهام لضمان تحقيق الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد الباحثة على أهمية الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لما تقدمه من فوائد عديدة، مثل تحسين جودة المخرجات التعليمية عبر التركيز على التحسين المستمر، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة من الطلاب وأولياء الأمور من خلال تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتعزيز الكفاءة والفاعلية داخل المدارس لتحقيق الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تحسين العلاقات بين أفراد المؤسسة التعليمية من خلال تعزيز التعاون والتشارك.

- **وظائف إدارة الجودة الشاملة:**

تتمثل وظائف إدارة الجودة الشاملة، وفقًا لراضي والعربي (٢٠١٦)، في اختيار برامج الاعتماد وضمان استمرارية المنتج، تقديم الدعم الفني لتحسين الجودة، وضع أنظمة المتابعة والإشراف، تصميم برامج تدريبية لمفاهيم الجودة، تطوير الدراسات والبحوث المتخصصة، وإنشاء مراكز توثيق ومعلومات متطورة عن برامج الجودة.

- **ثانياً: التنمية المستدامة:**
- **أولًا: تعريف التنمية المستدامة:**

على أن مفهوم التنمية المستدامة مفهوم معقد، لهذا تعرف التنمية المستدامة أيضًا بأنها التنمية التي تفي باحتياجات الجيل الحاضر دون الإضرار بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة وهي تفترض حفظ الأصول الطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل (لطفي، ٢٠٢٣، ص. ٢٢٠).

والتنمية المستدامة في التعليم هي "منهجية تعليمية متعددة المجالات تشمل الجوانب البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية يمكن هذا النهج الخريجين من تعزيز معارفهم ومدركاتهم وخبراتهم للعب أدوار أكبر في مجالات التنمية المختلفة" (الحلواني وآخران، ٢٠٢١، ص. ٨).

بناء على ما سبق، يمكن القول إن التنمية المستدامة ل تمثل إطار شامل للتنمية يهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية واستدامة البيئة داخل المؤسسات التعليمية بما في ذلك المدارس.

- **خصائص التنمية المستدامة:**

من أجل معرفة ماهية التنمية المستدامة بشكل واضح لا بد من التعرف إلى خصائصها وأبعادها والتي تمتاز بكونها ديناميكية، مستمرة ومتجددة؛ يذكر الركابي (٢٠١٨)، وصقر (٢٠٢٢) الخصائص الآتية للتنمية المستدامة:

- ذات مدى طويل إذ يعد البعد الزمني فيها هو الأساس بالإضافة إلى البعد النوعي الكمي.
- تلبي الاحتياجات الأساسية للفرد، وتضعها في المقام الأول.
- تراعي المحافظة على تنوع المجتمعات، وخصوصيتها دينيًا، وثقافيًا، وحضاريًا.
- تراعي حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية.
- تحافظ التنمية المستدامة على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية بكل محتوياته.
- من أهم أهدافها الجانب البشري وتنميته وخاصة الاهتمام بالفقراء.
- تقوم على أساس التنسيق والتكامل الدولي في استخدام الموارد، وتنظيم وتنسيق العلاقة بين الدول الغنية والدول الفقيرة.

- **أهمية تحقيق التنمية المستدامة:**

وتبرز أهمية تحقيق التنمية المستدامة في كونها حلقة وصل بين الجيل الحالي والجيل القادم، وتسهم في سيرورة الحياة الإنسانية، وتضمن للجيل القادم العيش الكريم والتوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة، وتعد وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة، وتوزيع الإنتاج، وحماية البيئة، وتحسين مستوى المعيشة (الصيعرية، وآخرون، ٢٠٢٢). كما تبرز أهمية التنمية المستدامة من محاولتها تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والسماح بالازدهار للأجيال الحالية والمقبلة، حيث تتكون التنمية المستدامة من نهج متكامل طويل الأجل لتطوير وتحقيق مجتمع صحي من خلال معالجة مشتركة للقضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مع تجنب الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية الرئيسية (العبد الكريم، ٢٠٢٣).

- **أبعاد التنمية المستدامة:**

ترتبط أبعاد التنمية وأبعاد التنمية المستدامة ارتباطًا وثيقًا، حيث إن أبعاد التنمية المستدامة هي امتداد لأبعاد التنمية التقليدية؛ وعليه تعددت الأدبيات والبحوث التي تناولت أبعاد التنمية المستدامة، منها على سبيل المثال، كما أوردها كلٌ من أيوب (٢٠١٦)، أبو النصر ومحمد (٢٠١٧)، الركابي، (٢٠١٨)، لقمان (٢٠٢٠)، والقحطاني (٢٠٢٢):

• **البعد الاقتصادي:**

ويهدف البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة إلى التوصل إلى خفض ملحوظ في مستويات استهلاك الطاقة، والموارد الطبيعية، لا سيما في البلدان الغنية حيث يبلغ هذا الاستهلاك معدلات تصل إلى أضعاف معدلات استهلاكها في الدول الفقيرة.

• **البعد التكنولوجي:**

ولتحقيق الاستدامة على مستوى البعد الاقتصادي، تستهدف التنمية المستدامة تحقيق تحول سريع في القاعدة التكنولوجية للمجتمعات الصناعية، والتحول من التكنولوجيا التقليدية إلى تكنولوجيا جديدة أنظف وأكفأ في الحد من الأضرار التي تلحق بالبيئة. وليس فقط في البلدان المتقدمة، بل أيضًا في تلك البلدان النامية، بهدف الحد من أخطاء التنمية والتلوث البيئي الذي تسببت فيه الدول المتقدمة تلك التي أكملت مسيرتها الصناعية. وهكذا تصبح أهداف البعد التكنولوجي وسيلة مهمة للتوفيق بين أهداف التنمية والقيود التي تفرضها البيئة، فلا تكون التنمية على حساب البيئة.

• **البعد الاجتماعي والبشري:**

تدخل التنمية البشرية في صلب عملية التنمية المستدامة بهدف تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم، وإتاحة الفرص المتساوية للحصول على الموارد الطبيعية والخدمات الاجتماعية بأنواعها. كما تضمن تعريفات التنمية المستدامة دورًا مهمًا لعنصر المشاركة، فتؤكد وجوب تحقيق التنمية من خلال مشاركة الأفراد في صنع القرارات التنموية التي تؤثر في حياتهم؛ لذلك يمثل الإنسان الغاية من التنمية المستدامة، وعليه، لا بد أن تتم هذه المشاركة على قاعدة من المساواة والعدالة وتتم أفقيًا من حيث ضمان حقوق الجنسين وحقوق مختلف الفئات التي تعيش اليوم، وعموديًا من خلال ضمان حقوق مختلف الأجيال الموجودة وتلك المقبلة على الوجود.

• **البعد البيئي:**

يتم التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث خلل في مكونات البيئة كالاهتمام بالتنوع البيولوجي، وبالثروات والموارد المكتشفة والمخزونة من الطاقة المتجددة والناضبة والتلوث البيئي الذي يخل بصحة الكائنات الحية. فالاستدامة البيئية هي قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة، ويتضمن هذا البعد أهدافًا تركز على التقليل إلى أدنى حد من التدهور البيئي وتتطلب الاستدامة أن تكون الطبيعة قادرة على تجديد التوازن البيئي. ويتم ذلك عبر دمج الاعتبارات البيئية في عملية التخطيط للتنمية حتى لا يلحق الضرر برأس المال الطبيعي، لذا، يتخذ البعد البيئي أهمية كبرى في التنمية المستدامة التي تشدد على تحقيق الأهداف البيئية، منها:

- الاستخدام الرشيد للموارد غير القابلة للتجدد التي لا توجد لها بدائل.
- التقليل من إنتاج النفايات، وتحسين عملية التدوير وإعادة الاستعمال.

• البعد المؤسسي:

تلعب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص دورًا فاعلا في صياغة الخطط التنموية والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع. لذلك، تُعنى الاستدامة المؤسسية بمدى اتصاف هذه المؤسسات بالكفاءة والتنسيق فيما بينها لأداء دورها في خدمة مجتمعاتها وأهدافها التنموية وتحقيق التنمية المستدامة.

وبناء على ما سبق ، اقتصرت الباحثة على ثلاثة أبعاد في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في البحث الحالي وهي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)

• الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة الحديثة المتعلقة بمتغيرات هذا البحث وترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، والتركيز على الأهداف والعينة والمتغيرات وأبرز الأدوات المستخدمة للإجابة على تساؤلاتها وما خلصت إليه نتائج هذه الدراسات ومن ثم مقارنتها بهذا البحث لتحديد الفجوة البحثية ومنها:

• أولًا: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

دراسة إهينولا وأكينفولارين (Ehinola & Akinfolarin, 2018) وهدفت إلى الكشف عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي يتبعها رؤساء المدارس الابتدائية في منطقة مجلس الشيوخ الشمالية بولاية أندو لتحقيق التعليم المستدام. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان أداة لجمع البيانات، وشملت عينة البحث ٢٠٠ فردٍ من رؤساء المدارس والمعلمين في البلديات الست. وأظهرت النتائج أن رؤساء المدارس يتبعون ممارسات العمل الجماعي لتحقيق التعليم المستدام، ويشجعون المعلمين على العمل في فرق لتعزيز التحسين المستمر ويعملون معهم لتحقيق أهداف المدرسة؛ كما أشارت النتائج إلى أن بناء العلاقات الشخصية بين رؤساء المدارس والمعلمين يعزز روح الفريق في المدرسة.

دراسة الغامدي (٢٠١٩) والتي سعت للتعرف إلى مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة، وتحليل الفروق في استجابات المعلمين تبعًا للمرحلة الدراسية، التخصص، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل البحث عينة بلغ عدد أفرادها (٣٦٠) معلمًا. واعتمدت الدراسة استبانة تضمنت سبعة معايير للجودة، هي: الإدارة المدرسية، المعلم، الطالب، أساليب

التدريس، المبنى المدرسي، التقويم، والشراكة المجتمعية. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة جاء "مرتفعًا"، حيث تصدر معيار "المعلم" يليه "الإدارة المدرسية". كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المعايير وفقا للمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق تُعزى للتخصص والمؤهل، باستثناء معيار الشراكة المجتمعية الذي تميز لدى أصحاب الدراسات العليا.

دراسة المصارير (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية، ومعرفة متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارةٍ المدرسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفِي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات لمناسبتها لمجتمع الدراسة التي طُبِّقت على عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها (٥٤) من مشرفي الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم يشجّع العلاقات الإنسانية في المدرسة، ويلحق المعلِّمين بدورات في إدارة الجودة الشاملة، ويفوّض الصلاحيات وينشر الثقافة.

دراسة الكلباني والشملي (٢٠٢٠) وسعت للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية في ثلاث محافظات في سلطنة عُمانٍ. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة وطبقاها على عينة عشوائية طبقية بلغ أفرادها (١١٠) مديرة ومساعدة. وأظهرت النتائج أن المدارس المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائيًا حول الظاهرة المبحوثة تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة عدا محور معايير مرتبطة ببيئة التعلم حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ذوي مؤهلات البكالوريوس فأقل، ووجود فروق دالة إحصائيًا حول الظاهرة المبحوثة تعزى لمتغير الخبرة الإدارية التي تتجاوز ١٠ سنوات.

دراسة القرني (٢٠٢٠) وسعت للتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهات نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تضمنت (٣٥) فقرة تم توزيعها على أربع مجالات هي (القيادة والتخطيط المدرسي الفعال، المناهج والاختبارات المدرسية، استخدام تكنولوجيا التعليم المطورة، مساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي)، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٤) قائداً وقائدة. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الإدارة المدرسية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩)؛ كما كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة العقلة (Aloqlah, 2021) وهدفت إلى الكشف عن تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (٢٧٧) موظفا. وأظهرت النتائج وجود العديد من المعوقات التي تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، ومن أهم هذه المعوقات: معوقات الإدارة العليا، معوقات الطالب، معوقات الموارد المالية، ومعوقات الموارد البشرية، ومعوقات تكنولوجيا التعليم، ومعوقات خدمة المجتمع، ومعوقات البحث العلمي، ومعوقات الثقافة التنظيمية، والتي تؤثر في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعًا لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية.

دراسة علي وإسماعيل (Ali & Ismail, 2021) وسعت للتعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لموظفي المعهد التكنولوجي في بغداد، تمثلت أداة البحث في استبانة تم توزيعها على (٧٥) عضوًا من لجنتي ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعهد؛ وتضمنت الاستبانة المتغيرات الرئيسة للدراسة (إدارة الجودة الشاملة، الأداء المتميز) وثلاثة أبعاد فرعية لكل متغير. وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة برغبات ومتطلبات العميل الداخلي والخارجي على السواء، على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات، والقدرة على تلبيتها. وخلصت الدراسة إلى ضعف الإدارة العليا في تبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد

دراسة مصطفى ومحمد (٢٠٢٢) وهدفت إلى الكشف عن دور معايير الجودة في تطوير التعليم في المدارس الأساسية من وجهات نظر مديري المرحلة الأساسية بمحلية كرري بولايةٍ الخرطوم، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة أداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) مدير ومديرة. وقد أظهرت الدراسة أن لتقنيات التعليم دورًا كبيرًا في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس المرحلة الأساسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الدور الكبير في السياسات الإدارية في المرحلة الأساسية في ضوء معايير الجودة الشاملة على الرغم من وجود العديد من المشكلات التي تحد من استخدام تكنولوجيا التعليم في تطوير الإدارة المدرسية.

دراسة الخزاعي ومزهر (Al-Khuzai & Mezher, 2022) وهدفت إلى استقصاء التحقق من وجود تأثير لكل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والإرشاد العكسي على الأداء التكيفي في سياق مؤسسات التعليم العالي

الخاصة في العراق. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة أداة للبحث، وتكونت عينة البحث من (١٦٣) عميدًا ورئيس قسم. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي في الأداء التكيفي، فضلا عن الأثر الإيجابي الذي أحدثته عن طريق الإرشاد العكسي في توليد الأداء التكيفي لدى العاملين في الجامعة المدروسة.

- **ثانيًا: الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة:**

دراسة الشرمان والفرسان (٢٠٢٠) وهدفت إلى استقصاء دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بمدارس الأردن من وجهات نظر المعلمين، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وطبقا الاستبانة أداة للدراسة وتضمنت (٢٤) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للتنمية المستدامة وهي: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، على عينة عشوائية تكونت من (٣٤٠) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج الموافقة العالية لعينة الدراسة على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث كان البُعد الاجتماعي أعلاها، تلاه البعد الاقتصادي، ثم البعد البيئي.

دراسة العتيبي (٢٠٢١) وسعت للتعرف إلى دور القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة أداة لها على عينة تكونت من (١٢٠) إداريًا من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وأظهرت النتائج موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة، وكانت أبرز التحديات التي تواجه القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة غياب خطط وبرامج واستراتيجيات تأهيل قيادات الصف الثاني بعناية فائقة قبل تطبيقها لضمان ملاءمتها لواقع تأهيل الصف الثاني.

دراسة بني ياسين (٢٠١٨) وسعت للتعرف إلى مستوى إدراك مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمكونات التربية من أجل التنمية المستدامة، والتعرف إلى أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمديرية والمرحلة في ذلك. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في محافظة الزرقاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، وتكونت عينة البحث من (٢١٥) مديرًا ومديرة. وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمكونات التربية من أجل التنمية المستدامة جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الاجتماعي وبدرجة تقدير مرتفعة، تلاه المجال البيئي وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الاقتصادي ودرجة تقدير مرتفعة؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات

الجنس والخبرة والمديرية والمرحلة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي بين دبلوم كلية المجتمع والبكالوريوس لصالح دبلوم كلية المجتمع.

دراسة الخيلاني وأحمد (٢٠٢١) وسعت للتعرف إلى مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق عناصر التنمية المستدامة في المدارس الثانوية والإعدادية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة (التحسين المستمر والتركيز على العمليات ومشاركة العاملين والتركيز على الزبون (الطالب) ودعم الإدارة العليا) في تحقيق عناصر التنمية المستدامة (الإنصاف والتمكين وحسن الإدارة والمساءلة والتضامن). استخدم في البحث نوعين من استمارات الاستبانة الأولى معايير الجودة الشاملة والثانية عناصر التنمية المستدامة، وتمثلت أداة البحث في الاستبانة، وتكونت عينة البحث من (٥٠) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنويًا لمجمل معايير الجودة الشاملة على مجمل عناصر التنمية المستدامة؛ كما يوجد تأثير معنوي لمعايير الجودة الشاملة كلًا على انفراد في عناصر التنمية المستدامة بحسب ما أظهرته نتائج هذا البحث.

دراسة جريش (٢٠٢٢) وهدفت إلى التحقق من دور مدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة لدى الطلاب للوصول إلى المدارس المستدامة الخضراء بمحافظة الإسماعيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، ومقياس ثقافة التنمية المستدامة توزع على ثلاثة أبعاد (البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي). وتم تطبيقها على عينة قوامها (١٠٠) معلم ومعلمة من المتخصصين وغير المتخصصين بمدارس الدمج. توصلت النتائج إلى دور بارز لمدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة بمتوسط مرجح (١.٩٢)، ورتبت الباحثة دورها في تحقيق الأبعاد في ضوء النتائج على النحو الآتي: البعد الاجتماعي، البعد البيئي، ثم البعد الاقتصادي. هذا لأن الدولة تسعى في إطار سياساتها إلى تجهيز المدراس بالأدوات والعوامل التي تتيح الدمج بين العاديين وذوي الهمم في توجهات مصر للاستدامة ٢٠٣٠. وأظهرت النتائج عن عدم وجود فروق راجعة لتخصص المعلم، أو المؤهل الدراسي؛ كما أسفرت النتائج عن فروق معنوية ناتجة عن تفاعل المتغيرين: التخصص والمؤهل الدراسي للمعلم كمؤثرين في استيعاب ثقافة التنمية المستدامة في سياسة دمج الطلاب بالمدارس.

دراسة سانشز- كركسيدو وآخرون (Sanchez-Carracedo et al., 2022) وهدفت إلى تقديم منهجية لتحليل تصورات الطلاب حول التعلم المستدام الذي حققوه خلال دراستهم الجامعية في سياق النظام الجامعي الإسباني. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم

تحليل آراء ٣٣٦٤ طالبًا ممن يدرسون الهندسة في ثلاث جامعات. وتمثلت أداة البحث في الاستبيان. وأظهرت النتائج أن الطلاب يعتبرون أنهم حققوا فقط ثلثي كفاءات الاستدامة التي ينبغي أن يتمتعوا بها عند الانتهاء من دراستهم (٦٦.٣٪) وفي الدرجات التسع؛ كما أظهرت النتائج انخفاضًا في كفاءة "تطبيق المبادئ الأخلاقية المتعلقة بقيم الاستدامة".

دراسة الزيني والحضيف (٢٠٢٣) وهدفت إلى الكشف عن واقع الدور التربوي للمدرسة الثانوية بمنطقة حائل التعليمية في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتنمية المستدامة من وجهات نظر معلماتها، والتعرف إلى معوقاتها والتوصل إلى مقترحات لمحاولة التغلب عليها، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٣١٧) معلمة. أظهرت النتائج موافقة أفرد العينة بدرجة مرتفعة على الدور التربوي للمدرسة الثانوية بمنطقة حائل التعليمية في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتنمية المستدامة. كما جاءت موافقة أفراد العينة على معوقات الدور التربوي في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتنمية المستدامة بدرجة مرتفعة.

دراسة الضفيري (٢٠٢٣) التي هدفت إلى تقويم مستوى أداء معلمي العلوم بدولة الكويت لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة، ووظفت الدراسة منهج البحث الوصفي وطبقته على عينة مختارة بالطريقة العشوائية العنقودية من معلمي العلوم في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة بالمدارس الحكومية بمحافظة العاصمة بدولة الكويت. وتم جمع البيانات من خلال بطاقة ملاحظة أداء مهارات التعليم من أجل التنمية المستدام. أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى أداء معلمي العلوم بدولة الكويت لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة جاء متوسطا، وكان مستوى أداء مهارات التخطيط للتدريس الأعلى بين الأبعاد الثلاثة، وجاءت مهارات تنفيذ التدريس في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، في حين جاءت مهارات التقويم في المرتبة الثالثة والأخيرة بمستوى ضعيف. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةٍ في مستوى أداء معلمي العلوم لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة وفقا لمتغيراتهم الشخصية (الجنس- عدد سنوات الخبرة في التدريس- المرحلة التعليمية).

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**
- **أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسَة الحالية والدراسات السابقة:**

يتفق البحث الحالي مع الدِّراسات السابقة في المنهج المستخدم (المنهج شبه التجريبي)، لكنها اختلفت عند دراسة العثمان في جزئية من المنهج؛ إذ استخدمت دراسة العثمان المنهج شبه التّجريبي ذي المجموعة الواحدة، في حين يستخدم هذا البحث المنهج شبه التّجريبي ذي المجموعتين.

• **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

مِن استعراض الدراسات السابقة استفادت الباحثة في تحديد مشكلة الدِّراسَة، واستفاد البحث من دراسة (Bers et al.,2019) في تطبيق نموذج التّصميم الهندسي في تدريس البرمجة، وفي بناء مقياس الدافعية نحو تعلم البرمجة في بناء مفردات المقياس، وفي تطبيق نموذج التصميم الهندسي في تدريس البرمجة، واستفادت أيضا من جميع الدِّراسات السابقة في الإطار النظري ومناقشة النتائج.

• منهج البحث وإجراءاتها:

• **منهج البحث:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، استخدام الدراسة المنهج الوصفي ذو الاسلوب الارتباطي، والذي يقصد به " بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف،٢٠١٢، ص.٢٣٩). بهدف تحليل العلاقات بين مستوى إدارة الجودة الشاملة بمستوى تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

• **مجتمع البحث:**

تكون مجتمع البحث من تَكوَّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٢٢) مديرًا، (٢١٥) مديرة (البطاقة الإحصائية لوزارة التعليم ١٤٤٤هـ).

• **عيّنة البحث:**

تكونت عيّنة البحث من (١٨٠) مديرًا ومديرة، ونظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة، فقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية المناسبة لتمثيل هذا التنوع، واعتمدت الباحثة على معادلة ستيفن ثامبسون **Steven Thompson**، لتحديد حجم عينة العينة بمستوى دلالة (**0.95**)، وبهامش خطأ (**0.05**)، بحيث تكون عينة مناسبة وممثلة لمجتمع الدراسة والأصلي (بشماني،٢٠١٤، ص.٩١).

• **أداة البحث:**

في ضوء سعي البحث في الاجابة على تساؤلاته والتحقق من فرضياته، اعتمدت للباحثة على الاستبانة وذلك من خلال مسح الأدب النّظري والدِّراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة، والتنمية المستدامة، مستفيدة في ذلك من العديد من المصادر والدراسات السابقة التي حددت أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الغامدي، ٢٠١٩؛ الكلباني والشملي، ٢٠٢٠؛ القرني، ٢٠٢٠) والتنمية المستدامة (الشرمان والفرسان، ٢٠٢٠؛ بني ياسين، ٢٠١٨؛ الخيلاني وأحمد،٢٠٢١؛ جريش، ٢٠٢٢). وتكونت من (٤٨) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في

محافظة الخرج من وجهات نظر مديريها؛ وتضمن (٣٢) فقرة؛ والمحور الثاني: درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهات نظر مديريها؛ وتضمن (١٦) فقرة.

- **صدق وثبات أداة البحث:**
- **صدق أداة البحث:**

للتحقق من مدى صدق أداة البحث، ومناسبتها لما تقيسها، وارتباطها بالأهداف المحددة لها، استخدمت الباحثة نوعين من الصدق، وهما:

- **صدق المحتوى [المحكمين]:**

حُكمت إداه الدراسة (الاستبانة) من قبل عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية المتخصص في الإدارة والقيادات التربوية، وذلك لإبداء الرأي عن الاستبانة، وجرى اعتماد نسبة اتفاق قدرها (٨٠٪) للإبقاء على أي فقرة ضمن المحاور، وبناء على آراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي لا تتعارض مع الهدف العام من الاستبانة، وعدلت بعض فقرات الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات من قبل المحكمين التي تضمنت إعادةٍ صياغة بعض العبارات وتعديل بعض العبارات المبهمة وجعلها أكثر وضوحا، وأصبحت الاستبانة في ضوء آراء المحكمين في صورتها النهائية مكونة من (٤٨) فقرة.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية تتكون من (٣٤) فردًا من مجتمع البحث، وخارج عينة البحث، وحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة فقرات المحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل ارتباط " بيرسون" بين كل فقرة من فقرات المحور وارتباطه بمجموع المحور؛ ويتبين من خلال جدول (٦) الآتي:

جدول (١): معامل ارتباط بيرسون بين كل مفردة في محاور الاستبيان ومجموع المحور

المحور الأول										المحور الثاني			
م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور	م	الارتباط بدرجة المحور
١	٠.٥٧٤**	٩	٠.٧٥٠**	١٧	٠.٧١٤**	٢٥	٠.٥٨٦**	١	٠.٦٥٠**	٩	٠.٦٤٨**
٢	٠.٨٤٥**	١٠	٠.٨٦٧**	١٨	٠.٧٩٢**	٢٦	٠.٨٠٥**	٢	٠.٧١٣**	١٠	٠.٧١٣**
٣	٠.٧٤٥**	١١	٠.٨٠٥**	١٩	٠.٨٣٦**	٢٧	٠.٧٥٨**	٣	٠.٧٦٥**	١١	٠.٩٣٨**
٤	٠.٧٦٤**	١٢	٠.٨٥٦**	٢٠	٠.٨٢٤**	٢٨	٠.٨٠١**	٤	٠.٧٨٧**	١٢	٠.٨٨٨**
٥	٠.٦٩٧**	١٣	٠.٧٨٩**	٢١	٠.٨١٧**	٢٩	٠.٧٩٨**	٥	٠.٨٧٢**	١٣	٠.٨٦٠**
٦	٠.٧٦٥**	١٤	٠.٦٦٦**	٢٢	٠.٨٢٠**	٣٠	٠.٦٥٨**	٦	٠.٨٢٨**	١٤	٠.٨٩٠**
٧	٠.٧٢٢**	١٥	٠.٧٣٩**	٢٣	٠.٧٢٦**	٣١	٠.٨٠٥**	٧	٠.٨٥٥**	١٥	٠.٧٩١**
٨	٠.٨٦٣**	١٦	٠.٦٥٦**	٢٤	٠.٦٧١**	٣٢	٠.٦٦٠**	٨	٠.٨٣٠**	١٦	٠.٨٤١**

◆◆ تشير إلى أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ◆ تشير إلى أن الارتباط دال عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من الجدول أعلاه (١) أن جميع قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين درجة كل العبارات بدرجة الكلية للمحور ككل جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تراوحت قيم الارتباط في محور" إدارة الجودة الشاملة" بين (٠.٥٧٤) و(٠.٨٦٧) وفي محور" تحقيق متطلبات التنمية المستدامة"

بين (٠.٥٨٦) و(٠.٨٣٦)، وهي قيمن ارتباط عالية ومقبولة تربوياً، مما يعني جودة الاتساق الداخلي لعبارات المحورين، وبالتالي يمكن الاعتماد والوثوق في تطبيق الأداة على عينة الدراسة.

- **صدق الاتساق الداخلي بين درجة الابعاد والدرجة الكلية للمحور:**

جدول (٢): معامل ارتباط بيرسون بين كل درجة البعد في محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد

المحور	الأبعاد					
إدارة الجودة الشاملة	الإدارة	التوجه الاستراتيجي	الشراكات والموارد	البيئة المدرسية	الطلاب	المعلم
معامل الارتباط بدرجة المحور	٠.٩٠٣**	٠.٩٤٧**	٠.٨١٠**	٠.٩٠٤**	٠.٨٦٦**	٠.٩٠٠**
متطلبات التنمية المستدامة	المجال الاقتصادي		المجال الاجتماعي		المجال البيني	
معامل الارتباط بدرجة المحور	٠.٨٩٠**		٠.٨٨٩**		٠.٩٤٥**	

يتبين من الجدول أعلاه (٢) أن جميع قيم معاملات ارتباطات بيرسون بين درجة كل الإبعاد بدرجة المحور الكلية ككل جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين درجة أبعاد محور" إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الكلية بين (٠.٨١٠) و(٠.٩٤٧)؛ وفي محور" تحقيق متطلبات التنمية المستدامة" بين (٠.٨٨٩) و(٠.٩٤٥) ، وهذا يعني جودة الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة بمحاورها وأنها تقيس ما أعدت لقياسه.

- **ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات إداه الدراسة الحالية، قامت الباحثة بحساب معامل الثبات من واقع بيانات العينة باستخدام مُعَامِل ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha)؛ لإيجاد قيم ثبات عبارات أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيق تنمية الاستدامة، ويبيّن الجدول الآتي نتائج مُعَامِل ألفا كرونباخ:.

جدول (٣): معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

م	مضمون الابعاد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	المحور الأول إدارة الجودة الشاملة	٣٢	٠.٩٧٥
	المحور الثاني: متطلبات تنمية الاستدامة	١٦	٠.٩٦٣
	الثبات الكلي لأداة الدراسة	٢٤	٠.٩٨٣

يتبين من الجدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (٠.٩٨٣)، للمحور الأول "إدارة الجودة الشاملة (٠.٩٧٥) والمحور الثاني تحقيق متطلبات التنميةٍ المستدامة (٠.٩٦٣) وجميعها معاملات ثبات متوسطة وعالية ومقبولة تربويا.

- **الأساليب الإحصائية:**

معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson Correlation)؛ معامل "ألفا كرومباخ" (Cronbach's Alpha)؛ المتوسطات الحسابية (Mean)؛ الانحرافات المعيارية (Standard Deviation)، وقد تم توضيح استخدامها في سياق البحث.

- **عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:**

يتضمن هذا الجزء عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وربطها بنتائج بالأدبيات السابقة، وقد تم تحديد درجة تقدير درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تحقيق تنمية الاستدامة بناءً على فئات الاستجابة وفق محك كما يوضحه الجدول (٤):

جدول (٤) يوضح محك مدى المتوسطات الحسابية لتفسير النتائج

درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً
مدى المتوسطات	من 1.00- 1.80	من (1.81- 2.60)	من (2.61- 3.41)	من (3.41-4.20)	أكثر من 4.20

- **عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول:**
- **نص السؤال الأول للدراسة الحالية على " ما واقع تطبيق الجودة الشاملة على المدارس الحكومية من وجهات نظر مديريها؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس على كل بُعد من أبعاد محور تطبيق الجودة الشاملة وذلك على مستوى الدرجة الكلية على هذا البعد والدرجة الكلية على المحور، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة لمستوى إدارة تطبيق الجودة الشاملة

رقم البعد	مضمون الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	الإدارة	٣.٨٣	٠.٩٠	عالية	١
٢	التوجه الاستراتيجي	٣.٧٢	٠.٩٥	عالية	٥
٣	الشراكات والموارد	٣.٦٦	٠.٩٥	عالية	٦
٤	البيئة المدرسية	٣.٧٩	٠.٩٢	عالية	٣
٥	الطلاب	٣.٧٨	٠.٨٨	عالية	٤
٦	المعلم	٣.٨١	٠.٨٥	عالية	٢
	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل	٣.٧٧	٠.٩١	عالية	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول واقع تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج بلغ (٣.٧٧) بانحراف معياري قدره (٠.٩١)، ودرجة موافقة "عالية". وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الأبعاد ما بين (٣.٦٦) و(٣.٨٣)، ما يعكس مستوى موافقة "عالية" في جميع الأبعاد. وقد احتل بُعد "الإدارة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (٣.٨٣)، مما يشير إلى أن الإدارة كانت البعد الأكثر تميزًا في تطبيق الجودة الشاملة. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "المعلم" بمتوسط حسابي (٣.٨١)، تلاه بُعد "البيئة المدرسية" بمتوسط قدره (٣.٧٩)، ثم بُعد "الطلاب" بمتوسط (٣.٧٨). أما بُعد "التوجه

الاستراتيجي" فجاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٧٢)، في حين حلَّ بُعد "الشراكات والموارد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٦)، على الرغم من بقائه ضمن درجة الموافقة "العالية". تعكس هذه النتائج اتفاقا عامًا حول تحقق مستوى عالٍ من تطبيق الجودة الشاملة في مختلف أبعاد الدراسة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

وهذا يشير بصفة عامة إلى أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج جاء بدرجة "عالية"، وكذلك مستوى أبعاد الجودة الشاملة جميعها. أعلى النموذج

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة إهينولا وأكينفولارين (Ehinola & Akinfolarin, 2018)، التي أظهرت أن رؤساء المدارس يتبعون ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، مما يسهم في تحقيق التعليم المستدام من خلال تشجيع العمل الجماعي والتحسين المستمر. وكذلك مع دراسة الغامدي (٢٠١٩) والتي أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة جاء "مرتفعًا"؛ وتتفق معها في أن معيار "المعلم" ثم معيار "الإدارة المدرسية" تصدرا المراتب الأولى في تطبيق الجودة الشاملة .كما تتفق أيضًا مع نتائج دراسة الكلباني والشملي (٢٠٢٠) ، التي وجدت أن المدارس الأساسية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، ومع دراسة مصطفى ومحمد (٢٠٢٢) التي أبرزت الدور الكبير لمعايير الجودة في تطوير التعليم المدرسي.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع دراسة علي وإسماعيل (٢٠٢١)، التي أظهرت ضعف الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة وعدم تبني فلسفات حديثة للنهوض بأداء المعهد محل الدراسة وكذلك مع نتائج دراسة المصاير (٢٠١٩) والتي أظهرت أن الواقع الفعلي لتطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم جاء بدرجة منخفضة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بوجود عدة عوامل تسهم في تطبيق الجودة الشاملة، منها: القيادة الفعّالة التي تتمثل في وجود مديري ومديرات ملتزمين برؤية واضحة وهياكل إدارية قوية تدعم عمليات التحسين المستمر وتوفر الموارد الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المعلمون المؤهلون دورًا مهمًا حيث يسهمون في تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف الجودة الشاملة، وتعزز المشاركة المجتمعية التفاعل الفعّال مع المجتمع المحلي والأهالي، وتعكس روح التحسين المستمر التزام المدارس بتطوير عملية التعليم بشكل دائم ومستدام. ومن ثم، تعكس النتيجة العالية للمدارس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جهودًا متكاملة ومتنوعة تسهم في تحقيق تحسينات ملموسة في بيئة التعلم ونتائج التعلم للطلاب.

- **عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني:**
- **نص السؤال الثاني للدراسة" ما درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهات نظر مديريها؟"**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس على كل بُعد من أبعاد محور تحقيق متطلبات التنمية المستدامة وذلك على مستوى الدرجة الكلية على هذا البعد والدرجة الكلية على المحور، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في محافظة الخرج

رقم البعد	مضمون الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المجال الاقتصادى	٣.٥٠	١.٠٤	عالية	٣
٢	المجال الاجتماعى	٣.٦٨	١.٠٢	عالية	١
٣	المجال البيئى	٣.٥٤	١.٠١	عالية	٢
	متطلبات التنمية المستدامة ككل	٣.٥٧	١.٠٢	عالية	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج بلغ (٣.٥٧) بانحراف معياري قدره (١.٠٢)، ودرجة موافقة "عالية". وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة للأبعاد بين (٣.٥٠) و(٣.٦٨)، مما يعكس مستوى موافقة "عالية" في جميع الأبعاد. وقد احتل بُعد "المجال الاجتماعي" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (٣.٦٨)، مما يشير إلى أن هذا البعد يُعتبر الأكثر تميزًا في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "المجال البيئي" بمتوسط حسابي (٣.٥٤)، يليه في المرتبة الثالثة بُعد "المجال الاقتصادي" بمتوسط حسابي (٣.٥٠).

تعكس هذه النتائج تحققاً عاماً لمستوى عالٍ من تطبيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج، حيث تحققت جميع متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية في محافظة الخرج بمستوى عالٍ وفقا لآراء مديري ومديرات المدارس. وهذا يشير بصفة عامة إلى أن درجة تحقق تطبيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج جاءت عالية.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة الشرمان والفرسان (٢٠٢٠) التي أشارت إلى دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بموافقة عالية، حيث جاء البُعد الاجتماعي في المرتبة الأولى، وهو ما يتطابق مع الدراسة الحالية التي أشارت إلى مستوى عالٍ في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية. كما

تتوافق النتائج مع دراسة بني ياسين (٢٠١٨) التي وجدت أن مديري المدارس في محافظة الزرقاء لديهم إدراك مرتفع لمكونات التنمية المستدامة، واحتل البعد الاجتماعي المرتبة الأولى تلاه البيئي ثم الاقتصادي.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع دراسة الضفيري (٢٠٢٣) التي وجدت أن مستوى أداء معلمي العلوم في الكويت لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة جاء متوسطا، وكذلك مع دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن وعي القيادات التربوية بمتطلبات التنمية المستدامة كان متوسطا فقط، مما يشير إلى تباين في مستوى إدراك وتطبيق التنمية المستدامة بين سياقات دراسية مختلفة. كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة جريش (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن دور مدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة كان بدرجة متوسطة في جميع أبعاده (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل رئيسة، منها التوجهات الحكومية نحو دمج مبادئ التنمية المستدامة في قطاع التعليم ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تسهم في تعزيز البنية التحتية وتطوير سياسات تدعم الاستدامة في المدارس. كذلك، يلعب الدعم المجتمعي وشراكة القطاع الخاص في محافظة الخرج دورًا مهمًا في توفير الموارد وتحسين البيئة المدرسية، ما يسهل تنفيذ الأنشطة والمبادرات المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تهتم المدارس ببرامج التوعية البيئية التي تعزز فهم الطلاب والمعلمين لأهمية الاستدامة وترشيد استهلاك الموارد. كما تُولي إدارات المدارس اهتمامًا خاصًا بالإدارة الفعالة للموارد وتحسين المرافق لتكون أكثر ملاءمة لمعايير التنمية المستدامة. وبصفة عامة، تخلق هذه العوامل بيئة داعمة تسهم في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة بفعالية في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

كما تعزو الباحثتان هذه النتيجة أيضاً إلى عدة عوامل مرتبطة بالبيئة السعودية في محافظة الخرج، حيث تلعب رؤية المملكة ٢٠٣٠ دورًا محوريًا في تعزيز مفهوم التنمية المستدامة، مما ينعكس على السياسات التعليمية والبنية التحتية في المدارس الحكومية فيها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم الحكومي لتحسين البنية التحتية والخدمات في المدارس، جنبًا إلى جنب مع مبادرات التوعية المجتمعية ومشاركة مديري ومديرات المدارس والطلاب في مشاريع بيئية، كان له دور فعال في تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام بمعايير التنمية المستدامة.

وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها تتفق مع دراسة الشرمان والفرسان (٢٠٢٠) التي أشارت إلى دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بدرجة موافقة عالية، حيث جاء البُعد الاجتماعي في المرتبة الأولى، وهو ما يتطابق مع الدراسة الحالية التي أشارت إلى مستوى عال في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المدارس الحكومية. كما تتوافق النتائج مع دراسة بني ياسين (٢٠١٨) التي وجدت أن لدى مديري

المدارس في محافظة الزرقاء إدراكًا مرتفعًا لمكونات التنمية المستدامة، واحتل البعد الاجتماعي المرتبة الأولى تلاه البيئي ثم الاقتصادي.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع دراسة الضفيري (٢٠٢٣) التي وجدت أن مستوى أداء معلمي العلوم في الكويت لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة جاء متوسطًا، وكذلك مع دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن وعي القيادات التربوية بمتطلبات التنمية المستدامة كان متوسطًا أيضًا، مما يشير إلى تباين في مستوى إدراك وتطبيق التنمية المستدامة بين سياقات دراسية مختلفة. كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن دراسة جريش (٢٠٢٢) التي أظهرت أن دور مدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة كان بدرجة متوسطة في جميع أبعاده (الاجتماعي، البيئي، والاقتصادي).

- **عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث:**
- **نص السؤال الثالث" هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة [$\alpha \leq 0.05$] بين ممارسة درجة إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض الآتي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة درجة إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

للتحقق من صحة الفرضية استخدم معامل ارتباط "بيرسون" **Pearson correlation** بين متوسطات استجابات العينة حول إدارة الجودة الشاملة ومتوسطات استجاباتهم حول تحقيق التنمية المستدامة ويوضح جدول (٤-١٢) قيمة معامل ارتباط "**Pearson**" بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة.

جدول (٧): معامل الارتباط بين درجة إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة

المتغيرات	درجة تحقيق متطلبات التنمية المستدامة		
	أفراد العينة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	١٨٠	٠.٨٥١**	٠.٠١

يظهر من الجدول (٧) أعلاه وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودرجة تحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج من وجهات نظر مديريها. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين متغيري الدراسة (**r=0.851****)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، حيث إن القيمة المعنوية المقترنة بهذه العلاقة بلغت (٠.٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب ($\alpha \leq 0.05$). ويُشير ذلك إلى أن العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج هي علاقة ارتباطية قوية جدًا وفقًا لتصنيف ليمان وآخرين (**Lehman, et al., 2005, p. 130**)، حيث يعتبر الارتباط فوق (٠.٨٠) قويًا جدًا.

وبناءً على هذه النتائج، ترفض الباحثة الفرض الصفري، وتقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة في المدارس الحكومية بمحافظة الخرج.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخيلاني وأحمد (٢٠٢١)، التي أظهرت تأثيرًا معنويًا لمعايير الجودة الشاملة على تحقيق عناصر التنمية المستدامة، حيث أكدت كلتا الدراستين وجود ارتباط قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة. ويدعم هذا الاتفاق بين الدراسات الحالية ودراسة الخيلاني وأحمد فكرة أن تبني إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها يعزز من تحقيق عناصر التنمية المستدامة.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بوجود ارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة وأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد كليًا على مبادئ تحسين الأداء والكفاءة في استخدام الموارد، والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. في سياق المدارس الحكومية بمحافظة الخرج، يُلاحظ أن تطبيق الجودة الشاملة يسهم في تعزيز الكفاءة المالية عن طريق تقليل الهدر في الموارد، وهو ما يدعم البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، ويضمن استمرارية الموارد المالية المخصصة للتعليم، خاصة مع محدودية الميزانيات التي تواجه العديد من المدارس. كما قد ترجع هذه النتيجة إلى الأهمية المتزايدة التي توليها المدارس الحكومية في محافظة الخرج لتطوير البيئة المدرسية ورفع مستوى التعليم، حيث يُعد التوجه الاستراتيجي عنصرًا محوريًا ضمن إدارة الجودة الشاملة في المدارس؛ إذ يتيح التوجه الاستراتيجي وضع خطط طويلة المدى تتماشى مع احتياجات المجتمع التعليمي في الخرج، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية من خلال توفير بيئة تعليمية تُلبي احتياجات الطلاب وتدعم المعلمين، ما ينعكس إيجابًا على المستوى التعليمي والاجتماعي ككل. إضافة إلى ذلك، فإن التركيز على بُعد الشراكات والموارد في إدارة الجودة الشاملة يعزز من التعاون مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص في محافظة الخرج، مما يحقق الفائدة المتبادلة ويخلق فرصًا لدعم الأنشطة التعليمية والبيئية. هذا التعاون يسهم في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة من خلال زيادة الوعي بالقضايا البيئية ودعم المبادرات التي تسهم في بناء مدارس صديقة للبيئة، بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة للتنمية المستدامة في المنطقة.

- **توصيات البحث:**

- ضرورة زيادة تعزيز التعاون بين إدارات التعليم في الخرج والقطاع الخاص لتوفير موارد إضافية لدعم الأنشطة التعليمية من خلال إقامة اتفاقيات شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص، تركز على تقديم الدعم المالي

والتقني للمدارس، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية متكاملة ومستدامة.

- تشكيل لجنة في إدارة تعليم الخرج لبناء شراكات مستدامة مع الجهات المحلية، لتوفير الدعم اللوجستي والتقني للمدارس وتحسين البنية التحتية الرقمية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع الجودة الشاملة في التعليم فيها.
- توصي الدراسة إدارة المدارس بضرورة تعزيز البرامج والمبادرات التي تدعم التوعية الاقتصادية والاستدامة المالية، مثل تدريب الطلاب على مهارات ريادة الأعمال والاستخدام الرشيد للموارد.
- توجيه وزارة التعليم للعمل على تطوير دليل إرشادي يدمج مبادئ الجودة الشاملة مع متطلبات التنمية المستدامة في المدارس، مما يعزز من فعالية كل منهما، ويعظم الفائدة للمدارس في محافظة الخرج والمملكة بصفة عامة.
- قيام الجهات المختصة على تقديم برامج تدريبية مشتركة حول مفاهيم الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، بما يساعد مديري المدارس والمعلمين على فهم الترابط بينهما وتطبيق الممارسات التي تدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في إطار الجودة الشاملة للمدارس في محافظة الخرج.
- ضرورة تشجيع المدارس على بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والشركات المحلية، لدعم وتنفيذ مبادرات تستهدف تعزيز مفاهيم الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في البيئة التعليمية، بما يسهم في رفع مستوى الوعي، ويتيح الحصول على موارد إضافية لتحقيق الأهداف المشتركة.

• مقترحات البحث:

- إجراء دراسة مقارنة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية والخاصة وعلاقتها بتحقيق التنمية المستدامة فيها.
- إجراء دراسة عن معوقات تعزيز الجودة الشاملة والتنمية المستدامة في المدراس الحكومية بمحافظة الخرج.
- تجريبية عن أثر البرامج التدريبية القائمة على أهداف الجودة الشاملة في تنمية الوعي البيئي لدى طلاب المرحلة الثانوية.

• المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت، محمد، ياسمين مدحت. (٢٠١٧). *التنمية المستدامة مفهومها أبعادها، مؤشراتها*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، سليمان. (٢٠٢٢). *المقاربة بالكفاءات في ظل ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أحمد دراية-ادرار: الجزائر.
- أيوب، بولين المعوشي. (٢٠١٦). *إشكالية التنمية المستدامة في الوطن العربي*. دار أفكار للنشر والتوزيع.
- بشماني، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية .*مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات*،٣٦(٥)،٨٥-١٠٠.

- بن عاشور الزهرة. (٢٠٢٢). أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، ٢ (١١)، ٢٧٦ - ٢٦١.
- بني ياسين، آلاء عاطف. (٢٠١٨). *مستوى إدراك مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمكونات التربية من أجل التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير)، كلية التربية جامعة آل البيت.*
- جري، خضير. (٢٠١٨). *أنطولوجيا الجودة الشاملة دراسات وبحوث تطبيقية*. الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة.
- جريش، دنيا سليم حسين. (٢٠٢٢). دور مدارس الدمج في نشر ثقافة التنمية المستدامة كمؤشر لتحقق المدارس الخضراء. *مجلة كلية التربية بالعريش*، ١٠ (٣٢)، ٢١٧-٢٧٩.
- الحريري، رافده. (٢٠١٣). *اقتصاديات وتخطيط التعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة*. دار المناهج للنشر.
- الحلواني، حنان صلاح الدين، وهاشم، ايمان عبد الوهاب، وإسماعيل، رجب على. (٢٠٢٢). التعليم من أجل التنمية المستدامة مدخل لتطوير التعليم الفني الصناعي في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة مقارنة) . *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، ٤(٣)، ١-٢٠.
- الخيلاني، صفاء أحمد حميد، وأحمد كاظم على (٢٠١٨) مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق عناصر التنمية المستدامة. *مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية*، ٣ (١٢)، ١٣ - ١٥٨.
- راضي، بهجت عطية، والعربي، هشام يوسف. (٢٠١٦). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم الفلسفات التطبيقات*. روابط للنشر والتوزيع.
- الربيعي، محمود، وأحمد، مازن، والطائي، مازن. (٢٠١٣). *إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم*. دار الكتب العلمية.
- الركابي، قصي قاسم جابر. (٢٠١٨). أبعاد التنمية المستدامة في محتوى كتب علم الأحياء للمرحلة الإعدادية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، ٢٤ (١). ١٠٩- ١٢٦.
- الزيني، نوادر، والحضيف، نجلاء. (٢٠٢٣). واقع الدور التربوي للمدرسة الثانوية بمنطقة حائل التعليمية في تحقيق الأهداف الاجتماعية للتنمية المستدامة من وجهات نظر معلماتها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٨)، ٤٤-٦٦.
- ساجت، خالد حنتوش. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمعوقات دراسة تحليلية. *مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية- جامعة بابل*، ٢٥ (٦)، ٢٨٩٨- ٢٩٢٣.
- سليمان، طلال محمد عادل. (٢٠١٦). وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في معايير الجودة الشاملة في التعليم. *دراسات في التعليم الجامعي*، (٣٢)، ٢٢١-٢٩٢.
- الشرمان، منيرة، والفرسان، محمد. (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٨(٢)، ٤٧٥ - ٤٨٢.
- الشيتي، إيناس. (٢٠٢٠). دور الجامعات السعودية في مواءمة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة وفق رؤية "٢٠٣٠" في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لآراء القيادية الإدارية في جامعة القصيم. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، ٩ (٣)، ٥٣٧ - ٥٦١.
- الصاعدي، أحمد، والدوري، أحمد. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٤ (١١)، ١٨٤-٢٠٥.
- الصرايرة، خالد. (٢٠١٩). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم إدارة الجودة الشاملة في التعليم*. دار وائل للطباعة والنشر.
- *صقر، السيد فراج سعيد محمد. (٢٠٢٢). دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (١)، ٥٤٩-٦٠٦.*
- الصيعرية، مشاعل، العانية، وجيهة، العبري، خلف، الشنفري، عبد الله، البراشدية، حفيظة. (٢٠٢٢). دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس*، ١٣ (١)، ٧٩- ٩٤.
- الضفيري، ناجي بدر. (٢٠٢٣). مستوى أداء معلمي العلوم بدولة الكويت لمهارات التعليم من أجل التنمية المستدامة: دراسة تقويمية. *مجلة الدراسات التربية والإنسانية كلية التربية دمنهور*، ٤(٢)، ١٨٥- ٢٢٨.
- العبد الكريم، صفية بنت إبراهيم. (٢٠٢٣). فاعلية الإعلام الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. *مجلة الآداب جامعة ذمار*. ١١ (٢)، ٦٧٦-٧١٨.

- العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*(ط١). دار الزهراء.
- العتيبي، نادية. (٢٠٢١). *تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة*. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، الرياض: الهيئة العامة للمعارض والمؤتمرات-الرياض، ٢٥٢-٢٦٦.
- عز الدين، سميح. (٢٠١٩). *إدارة الجودة الشاملة في المدارس*، دار النهضة العربية.
- علي، إخلاص ستار عكلة، وإسماعيل، أيسر حسن. (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٧* (١٢٦)، ٣٨٩-٤٠٩
- العمري، أيمن مغرم، عطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٨). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة النماص. *مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩*(٣)، ١-٤٤.
- الغامدي، ماجد بن عبد الله بن ناصر. (٢٠١٩). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٧(٤)، ١٦١-١٨٩.
- غنايم، مهني محمد إبراهيم. (٢٠١٧). *التخطيط التربوي لرياض الأطفال على ضوء التنمية المستدامة*. المؤتمر الدولي الثاني: التنمية المستدامة للطفل العربي كمرتكزات للتغيير في الألفية الثالثة – الواقع والتحديات، المجلد١، المنعقد في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥ أبريل في المنصورة: جامعة المنصورة – كلية رياض الأطفال.
- *القحطاني، عايض بن علي. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٤*(١١)، *١١٥-١٥٢.*
- القرني، نورة بنت عوض. (٢٠٢٠). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية في تعليم غرب مدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨(١)، ٤٩١-٥١٥.
- الكلباني، سعود بن محارب بن محمد، والشملي، علي بن خليفة. (٢٠٢٠). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي (١-٤) من وجهة نظر إدارات المدارس في سلطنة عمان، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٤(١٨)، ٤٢٥- ٤٦٠.
- لطفي، وفاء. (٢٠٢٣). الدولة المصرية الجديدة والتنمية المستدامة: الفرص والتحديات. *مجلة السياسة والاقتصاد، ١٩*(١٨)، ٢١٧-٢٤٤.
- لقمان، أبكر يعقوب آدم. (٢٠٢٠). تضمين أبعاد التنمية المستدامة في المناهج التعليمية: دراسة تحليل مضامين كتاب العلم في حياتنا للصف الثامن بمرحلة التعليم الأساسي في السودان. *مجلة أبحاث*، (١٦)،١٥٧-١٧٧.
- المصاير، عبد الله بن جويعد بن عايض. (٢٠١٩). مدى تطبيق مديري المدارس الابتدائية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية. *مجلة كلية الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (١)، ٧-٤٣.
- مصطفى، الطيب، ومحمد، إخلاص. (٢٠٢٢). معايير الجودة في تطوير التعليم في مدارس الأساس: وجهة نظر مديري مرحلة الأساس بمحلية كرري بولاية الخرطوم ٢٠٢١ م. *مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية*، (٩)، ١٠٩ - ١٣٢.
- موسى، مطاطة، وعبد النوري، زينب. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة التكامل*، (١٠)، ٧٥-٩٠.
- الهيتي، نوزاد عبد الرحمن صالح. (٢٠١١). *التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية: (دراسة تحليلية)*. مؤسسة اليمامة الصحفية.
- وزارة التعليم. (١٤٤٣هـ). https://2cm.es/MukX
- وزارة التعليم.(د.ت). الإدارة العامة للتعليم بالرياض، *إدارة الجودة الشاملة*. تم الاسترجاع بتاريخ ١١ شوال ١٤٤٤هـ، من: https://2cm.es/MukY

• المراجع الأجنبية:

- Al-Khuzai, S. & Mezher, A. (2022). TQM practices and reverse mentoring and their impact in adaptive performance. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, *19*(1), 1655-1678.

- AlOqlah, R. M. A. (2021). Obstacles of TQM implementation in Saudi Universities: An empirical study. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10*(4), 186-186.
- Al-Zoubi, Z., Qablan, A., Issa, H.B., Bataineh, O., Al Kaabi, A.M. (2023). The Degree of Implementation of Total Quality Management in Universities and Its Relationship to the Level of Community Service from the Perspectives of Faculty Members. *Sustainability,* 1-14,
- Ehinola, B. G., & Akinfolarin, A. V. (2018). Total Quality Management (TQM) Practices Adopted by Head Teachers for Sustainable Primary Education in Northern Senatorial District of Ondo State, Nigeria. *Online Submission, 4*(7), 182-188.
- Günther, J., Overbeck, A., Muster, S., TemPle, B., Schaal S., Schaal S., Kühner, S., Otto., S. (2022). Outcome indicator development: Defining education for sustainable development outcomes for the individual level and connecting them to the SDGs, *Global Environmental Change, 3* (74), 102526.
- Lehman, A., O'Rourke, N., Hatcher, L., & Stepanski, E. (2005). *JMP for basic univariate and multivariate statistics: methods for researchers and social scientists*.(Ed.2)Sas Institute Inc., Cary, North Carolina, USA.
- Mohamed, B., Disli, M., Al-Sada, M. & Koç, M. (2022). Investigation on Human Development Needs, Challenges, and Drivers for Transition to Sustainable Development: The Case of Qatar. *Sustainability, 6*(14), 1-26.
- Sanchez-Carracedo, F., Sureda, B., Moreno-Pino, F. M., & Romero-Portillo, D. (2021). Education for Sustainable Development in Spanish engineering degrees. Case study. *Journal of Cleaner Production,* (294), 126322.