

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية
الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين

إعداد

صباح سليم حمودة

إشراف

أ. د. عبد الجبار البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير تخصص إدارة

وقيادة تربوية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

كانون الأول 2008

التفويض

أنا صباح سليم حمودة أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي

للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: صباح سليم حمودة.....

التوقيع:

التاريخ:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وهي بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين"

وأجيزت بتاريخ 2 / 2 / 2009

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1- أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي
رئيساً ومشرفاً.....
- 2- أ.د. كمال سليم دواني
عضواً.....
- 3- د. عباس عبد مهدي الشريفي
عضواً.....
- 4- د. عاطف يوسف مقابله
عضواً (ممتحناً خارجياً).....

الإهداء

يقتضي واجب البر والبنوة أن أهدي بحثي هذا إلى روح والديّ العزيزين
رحمهما الله تقديراً لفضلهما عليّ، ولما أولياني من رعاية أبوية لا تعادلها
مكافأة ولا تقدير..

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين ، سيدنا محمد وعلى آله الطاهرين الطيبين.

يسرني وقد أنهيت بفضل الله الرسالة أن أتقدم بوافر الشكر وخالص الاحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبد الجبار البياتي الذي أكرمني بتفضله للإشراف على هذه الرسالة ، إذ كان لأفكاره التربوية والعلمية عظيم الأثر في إنجاز الرسالة ، وبما يمتلك من خبرات واسعة لإثراء هذا البحث ، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا وجامعة عمان العربية للدراسات العليا.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة الموقرة لما كان لأدائهم الأثر الواضح في أن يكون البحث على هذا النحو.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	التفويض
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر وتقدير
هـ	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الملاحق
ط	المخلص باللغة العربية
ك	المخلص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
74	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
80	المراجع
86	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.	توزع المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في عمان حسب الجنس	46
2.	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	47
3.	معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الأداة والأداة ككل	49
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على جميع المجالات مرتبة تنازلياً	56
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة	58
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم في الاستبانة	60
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال القيادة والادارة في الاستبانة	61
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة للمجال الرابع	63
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين فقرات مجال الموارد البشرية في الاستبانة	64
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين فقرات مجال العمليات في الاستبانة	66
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال المنهاج في الاستبانة	67
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال المجتمع المحلي في الاستبانة	68
13.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال التغذية الراجعة التحسينية في الاستبانة	69
14.	نتائج اختبار (t) للمقارنة بين الجنسين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	70

الصفحة	المحتوى	الرقم
71	نتائج اختبار (t) للمقارنة بين المديرين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب متغير الخبرة	.15
72	نتائج اختبار (t) للمقارنة بين المديرين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي	.16

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
87	كتاب تسهيل مهمة	1
88	كتاب وزارة التربية و التعليم	2
89	كتاب التعليم الخاص	3
90	الإستبانة الأولية قبل التحكيم	4
96	أسماء المحكمين	5
97	أداة الدراسة بعد التحكيم (الصورة النهائية)	6

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في

العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين

إعداد

صباح سليم حمودة

إشراف

أ.د. عبد الجبار البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية

الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها وتتلخص أسئلة الدراسة بما يأتي:

(1) ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة

نظر مديريها؟

(2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى

لمتغير الجنس؟

(3) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ذات دلالة إحصائية عند

مستوى في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان

من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الخبرة؟

(4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى

لمتغير المؤهل العلمي؟

ولبلوغ أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (50) مديراً ومديرة. وقامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين. تكونت الاستبانة من (116) فقرة في مرحلتها الأولية، حيث تم عرضها على مجموعة من الخبراء يبلغ عددهم (10) ، أبدوا ملاحظاتهم فيما إذا كانت فقرات الاستبانة تعبر عن الجودة ، أو تتطلب تعديلاً أو حذفاً.

وفي ضوء استجابة الخبراء تم إعداد الصيغة النهائية للاستبانة التي تكونت من (75) فقرة ، توزعت في (9) مجالات وقد تم استخراج الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار والذي كان مقداره (0.82) وكرونباخ ألفا ومقداره (0.87).

تم تطبيق الاستبانة على العينة المذكورة أعلاه ، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

(1) إن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل مرتفع في المجالات كافة في المدارس الثانوية الخاصة ، بمتوسط حسابي مقداره (4.30) وانحراف معياري مقداره (0.36).

(2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

قدمت الدراسة عدداً من الاقتراحات :

(1) إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث تتعلق بالمدارس الثانوية الخاصة ، ولذلك هناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية ، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

(2) إن هذه الدراسة تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين ، وهناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين مع مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

**The Degree of Applying The total Quality
Management in Private
Secondary Schools in The Capital Amman from
the View Point of School Principals**

Prepared by:

Sabah Saleem Hamouda

Supervised by

Professor Dr. Abdul Jabbar Al-Bayati

Abstract

This study aimed to know the degree of applying the Total Quality Management (TQM) in private secondary schools in The Capital Amman from the view point of their principals. The study questions are summed up as follows:

- 1) What is the degree of applying the TQM in private secondary schools in Amman from their principals point of view?
- 2) Are there significant differences at (0.05) level of significance in the degree of applying the TQM in private secondary schools from the principals views point in Amman due to sex?
- 3) Are there differences at (0.05) level of significance in the degree of applying the TQM in the private secondary schools in Amman in the view point of the principals due to the experience variable?
- 4) Are there significant differences at (0.05) level of significance in the degree of applying the TQM in private secondary schools due to the scientific qualification variable?

In order to achieve the research objectives a stratified random sample of (50) principals half of them are male principals were chosen. A questionnaire in the light of the relevant literature and previous research studies was constructed

to measure the extent of applying the TQM in private secondary schools in the point of view of the principals.

The first questionnaire was consisted of (116) items in its primary stage, whereas it was presented to a group of experts of (10) members who expressed their comments on the questionnaire items .

In the light of the experts responses, the final form of the questionnaire was consisted of (75) items, where the validity and the reliability of the questionnaire by employing the test retest (0.82), and Cronbakh Alpha methods (0.87).

The main results were as follows :

- 1) The TQM was highly applied in all domains in private secondary schools.
- 2) There were no significant statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) level due to sex, experience and signific qualific variables.

The study suggested the following:

- 1) There was a need to study the extent of applying the TQM in public secondary schools and comparing the results with the results of this study.
- 2) There is a need to study the extent of applying the TQM from the teachers point of view and comparing it with the results of this study.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعيش البشرية الآن عصراً تدفقت فيه المعرفة الإنسانية ، وتنوعت مصادرها بفضل التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا، كما تعددت الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وظهرت ثورة الاتصالات التي تقدمت وتطورت بشكل سريع.

إن هذا التقدم يتطلب ضرورة الاهتمام بالتنمية البشرية التي تُعد الإنسان الذي يستطيع أن يتكيف مع العصر الجديد المتطور ، والإنسان القادر على إنتاج المعرفة والتكنولوجيا وتطبيقها. لقد زاد الاهتمام بجودة التعليم ومحاولات تطويره منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، حيث ركز الفكر الإداري التربوي على أهمية التنظيم الإداري من حيث هو عامل أساسي في إيصال المدرسة إلى درجة من الفاعلية التي تحقق أهداف التربية. ونتيجة الاهتمام بجودة التعليم، فقد ظهرت فلسفة إدارية جديدة، ومدخل إداري حديث للتعليم، هذا المدخل يركز على فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تسعى في أهدافها إلى تطوير التميز ودعمه.

وقد ركز الفكر الإداري التربوي مؤخراً على أهمية التنظيم الإداري كعامل أساسي في إيصال المدرسة إلى درجة من الفاعلية التي تحقق أغراض التربية. والنظر إلى الفاعلية عادة ما يكون عن طريق تعرف نسبة مدخلات النظام إلى مخرجاته، سواء كانت هذه المخرجات نوعية أو كمية وهذه المخرجات تشكل المؤثر الذي يبني عليه الحكم على نجاح المؤسسة التربوية، وهذه المخرجات تعكس صورة المدرسة بكامل نظامها وصورتها الحقيقية من جهة، وتشير إلى فاعلية جهودها، وعصارة سعيها الدؤوب للوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة من جهة أخرى. وتشمل المدخلات في هذا المجال عناصر كثيرة منها (الطالب ، والمعلم ، والمنهاج ، والبناء

المدرسي، والمناخ الصفي ، والأهداف) وتشمل المخرجات جميع الأهداف المتحققة سواء كان تحقيقها كاملاً أم بنسبة معينة وهذه المخرجات بأوزانها المختلفة هي الترجمة العلمية والعملية للهدف الذي وضعته المدرسة ، وسعت الى تحقيقه عن طريق عمليات تفاعلت مع المدخلات ، وأنتجت نتاجاً مقيساً ، فاذا كان الناتج كمياً فهو يعني بالكم مثل عدد الطلبة، أو عدد المعلمين أو الكلفة. واذا كان نوعياً فهو يعني نوعية الخريج ، ودرجة تطابقه مع الأنموذج الذي تسعى اليه التربية (الكيلاني ، 1993 .7)

أصبح الاهتمام بآدارة الجودة الشاملة كأفضل السبل الممكنة لتحقيق الأهداف بكل فاعلية وكفاءة، وانتشرت تطبيقاته في دول العالم وانتشرت نجاحاته المتعددة. واصبحت كثير من المؤسسات الحكومية والخاصة على معرفة بآدارة الجودة الشاملة واهمية تطبيقه وذلك يساهم في رفع الانتاجية، وتحقيق جودة المنتج، من خلال استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة. وأصبح الاهتمام بالجودة الشاملة بشكل كبير في الإدارة التربوية، لا يختلف حقل التعليم عن المجالات الأخرى، واصبحت الجودة شعاراً ومطلباً حيث أصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التربوية الحالية والمستقبلية. وأصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة موضوعية من أجل التفاعل والتعامل مع متغيرات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي ، مما يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات.

لقد بدأت المحاولات الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات باصلاح التعليم في السنوات الاخيرة وذلك اثر اكتشافهم انحدار مستوى التعليم، وقد بادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة ماو ايدج كومب في مقاطعة ستিকা في ولاية ألاسكا الأمريكية (Mo, Edgecombe High School) الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتدى

على المستوى الوطني (Cotton 1994).

وكذلك حققت مدرسة (بني دري) في مقاطعة ويلز في بريطانيا نجاحاً رفيع المستوى من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كافة عملياتها واجراءاتها الادارية والتربوية حتى حصلت على جائزة ويلز في الجودة عام 1995 ، حيث أثبتت هذه المدرسة دور اعتماد ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر .

أما على المستوى العربي فهناك محاولات لبعض المؤسسات التربوية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، حيث استطاعت مدارس الرواد في الرياض من تطبيق ادارة الجودة الشاملة وحصلت على شهادة الجودة العالية (أيزو 9002) عام 1997 من قبل لجنة الخبراء الدوليين في معهد المقاييس البريطاني. لتكون أول مؤسسة تربوية في السعودية والعالم العربي تتال هذه الشهادة الدولية. (طاحون 1999)

لقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بالتطوير التربوي الشامل في الأردن و هذا يشمل جميع المدارس الحكومية والمدارس الخاصة.

لذا فإن الباحثة ارتأت أن تجري بدراسة تتعلق بتحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها.

مشكلة الدراسة:-

تأتي هذه الدراسة في فترة يشهد فيها العالم دعوة حثيثة الى تحسين نوعية مخرجات التعليم ورفع مستواها، حتى يستطيع النظام التربوي تجاوز مشكلاته مع سوق العمل ، ومنطلقاً نحو الاقتصاد المعرفي والمرتبط عضوياً بالتعليم والتكنولوجيا.

"استجابة للمؤتمرات والمنتديات، والدعوات المتواصلة لتطوير النظام التربوي عالمياً، وعربياً، فقد أوصى المؤتمر الثاني لوزراء التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي، الذي انعقد في دمشق من (27-2000/11/28) أوصى بوجود تطبيق نظام الجودة الشاملة وفق محكات تتطور بحيث تصل الى المستويات العالمية وعلى المستوى المحلي الأردني فقد "عقد المؤتمر الوطني للتطوير التربوي عام

(1987) في عمان ، رعاه جلالة الملك المغفور له بإذن الله الحسين بن طلال، وشاركت العديد من الفعاليات الخاصة بالوزارات، والجامعات والتربية والتعليم، ورجال الفكر ووزراء التربية السابقين، وأصحاب الاهتمامات المستقبلية بالتربية وتطويرها، وكان هدف المؤتمر هو التطوير التربوي الشامل في الأردن بحيث تم تضمين ذلك في الخطة التي سميت لاحقاً بخطة التطوير التربوي حيث بدأت منذ بداية ترسيخ العمل المؤسسي للمؤتمر ، وقد جاءت كلمات جلالة الملك الراحل موجزة وبلغية في تشخيص واقع النظام التعليمي حيث قال جلالتة : " أن هناك اجماعاً على أن الزخم بدوره المرسوم أخذ يتباطأ ، لا بمقياس الحجم والعدد بل بمقياس التكيف النوعي مع المتغيرات لتلبية الحاجات المتجددة في عالم متسارع التغير، وقد دعا جلالتة الى عدد من المبادئ ، الحرص على التوازن النوعي بين الموارد والسكان فقد كان المؤتمر دعوة شاملة للتكيف مع التغير السريع ، والكم الهائل من المعلومات ، والتقدم في التقنيات وذلك على المستوى الوطني (وزارة التربية والتعليم، 1988، ص10)" وسعت وزارة التربية والتعليم الأردنية للحصول على شهادة الأيزو (9001) لمركز الوزارة منذ عام (2000) إلى أن حصلت عليها عام (2002) ، وذلك من خلال تطبيق إدارة توكيد الجودة في وحداتها الإدارية والفنية، سعياً لتحسين نوعية خدماتها للمجتمع (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2007، www.moe.gov.jo) فقد دعت كثير من الدراسات في الأردن منها (الرجب ، 2001) و (السعود ، 2002) (خضر ، 2004) إلى تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وذلك للعمل على تحسين نوعية مخرجات النظام التربوي، ورفع مستواها بما يؤهلها لسوق العمل العالمي، والعربي والمحلي، اذ يتطلب مهارات فنية متخصصة وعالية، كما يتطلب قدرات وكفايات قابلة للتطور الدائم، ولا يكون ذلك إلا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس والجامعات.

ولذا فإن مشكلة هذه الدراسة هي معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، حيث أن واقع المدارس الثانوية الخاصة من حيث الامكانيات المادية ، والبيئة المدرسية، والمناخ التنظيمي ، والقيادة المدرسية ، والقدرة على

التخطيط الاستراتيجي ، والعلاقة مع المجتمع المحلي ، وظروف العملية التعليمية التعلمية من المنهاج وتنفيذه واثرائه ، وطرائق التدريس ، وأساليب التقويم ، والقدرة على تلبية حاجات الطلبة ، والمعلمين ، والعاملين ، كل ذلك بحاجة ماسة لدراسة بحثية تشخص هذا الواقع بدقة وتحدد درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة ، كما أنها ستحدد المشكلات والصعوبات أمام تطبيقها عملياً ، اضافة الى طرح الحلول المناسبة للمشكلات والصعوبات.

هدف الدراسة وأسئلتها:-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها.

أسئلة الدراسة:-

(1) ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها؟

(2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس؟

(3) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ذات دلالة احصائية عند مستوى في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الخبرة؟

(4) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:-

تتناول هذه الدراسة موضوعاً حديثاً ومعاصراً ، وهو معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها.

يمكن لهذه الدراسة أن تكون ذات فوائد نظرية وتطبيقية كما يأتي:-

(1) من الناحية النظرية يمكن أن تكون هذه الدراسة ونتائجها معرفة جديدة للباحثين في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي الخاص ، الذي لم تتناوله دراسات سابقة وفق علم الباحثة ، ويمكن أن تسد ثغرة النقص في المعلومات في هذا الجانب.

(2) يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تكون ذات فائدة للمسؤولين عن التعليم الثانوي الخاص في وزارة التربية والتعليم ، إذ يمكن أن تساعدهم في تشخيص بعض الثغرات التي فيها في ميدان الجودة الشاملة ، وتسهم في تقديم بعض المعايير المناسبة لتقويم هذه المدارس.

(3) تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لتحسين وتطوير مدارسهم.

(4) التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم سيستفيد من نتائج هذه الدراسة في تعرف امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة.

تعريف المصطلحات:-

وفيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة: عرفها رودز (Rhodes 1992,37) " بأنها استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم ، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين ، واستثمار قدراتهم الفكرية ومواهبهم في مختلف مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي ، لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التربوية".

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها ما يقاس بالاستبانة التي طورتها الباحثة لأغراض هذا البحث.

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:- وهو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للتعليم المدرسي

في المدارس الثانوية الخاصة كما تقيسه الاستبانة التي أعدتها الباحثة من وجهة نظر مديريها.

المدارس الثانوية الخاصة: هي أية مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية تقوم بتدريس مناهج وزارة

التربية والتعليم و/أو مناهجها الخاصة ، وتحصل على ترخيصها من الوزارة ، وتحتوي على

الصفين الأول والثاني الثانويين. (قانون التربية والتعليم 1/2580-11-1988)

حدود الدراسة ومحدداتها:-

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية الخاصة.
- الحدود الزمنية: حدد تاريخ هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي تجري فيه الدراسة خلال العام الدراسي 2009 في الفصل الدراسي الأول.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان.
- يرتبط صدق نتائج هذه الدراسة بمدى صدق استجابة عينتها من المديرين والمديرات على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة).

الفصل الثاني

الأدب النظري

والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة:-

أولاً: الأدب النظري:-

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) وكذلك تضمن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وتعريفها ، وأهميتها ،ومبادئها، وأسسها ، وركائزها ، وتقنياتها، وروادها ، وقيمها، ومجالاتها، ومحاورها ، وخطواتها ، ومتطلباتها كما تضمنت الدراسات السابقة ذات الصلة من الدراسات العربية والأجنبية.

مفهوم الجودة الشاملة:-

على الرغم من أن العلماء لم يتفقوا على مفهوم موحد لإدارة الجودة الشاملة ، إلا أن الكثيرين منهم وضعوا لها تعاريف متعددة ، منطلقين من خلفياتهم واختصاصاتهم العلمية. فقد عرف كروسبي (Crosby ,1979 p15) إدارة الجودة الشاملة: "أنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، إذ إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع حدوث المشكلات وتجنبها بالعمل على تحفيز السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".

وقد أكد ديمينج (Deming1982) على أن الجودة "عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للنوعية في جميع النشاطات". أما إيشاكاوا (Ishikawa1985) فيرى "أن الجودة قد يتسع مداها لتشتمل على جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس (المديرين والمهندسين والموظفين والعمال)، وجودة الشركة ، وأهدافها، وغيرها مما يجعل مراقبة الجودة وأبعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة".

ورأى جوران (Juran 1992 p 18) " أن للجودة مفهومين: يدل الأول على فكرة التخلص من العيوب، بمعنى أن معدل الأخطاء قليل جداً سواء في التصميم أو إعادة العمل، أو تقليل معدلات التفتيش، أو تخفيض نسبة التلفيات وقد تصل العيوب إلى درجة الصفر.

ويدل الثاني على أن الجودة يفترض أن تعكس صفات المنتج وخصائصه بمعنى أن هناك بعض الصفات والخصائص في السلع أو الخدمات تلبى احتياجات العميل وتوقعاته".

ويرى ويليامز (1999 p 104) أن إدارة الجودة الشاملة " هي فلسفة ادارة الشركة للوصول الى ارضاء العميل من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب"

أن إدارة الجودة الشاملة من حيث هي مفهوم موحد وفلسفة إدارية حديثة تتكون من ثلاثة مفاهيم هي: الإدارة و الجودة و الشاملة، كما أشارا لو وأندرسون (Lau & Anderson) وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم :

الإدارة : تعد هنا التزاماً بتحقيق الجودة والتحسين المستمر، وكذلك ضرورة وضع الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة أو المدرسة، فضلاً على العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية لها وفق مبادئ القيادة الإدارية لفلسفة الجودة الشاملة.

الجودة: تشير الى التوجه نحو حاجات الزبائن ضمن التحسن الدائم والمستمر، وكذلك تدريب العاملين وتطوير قدراتهم نحو التميز والإبداع في أداء الأعمال وصولاً لجودة المنتج أو الخدمة **والشاملة:** ويعني العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين جميعاً في الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه الجودة بحيث يشمل التحسين جميع عناصر النظام (المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة).

وقد عرف أحمد (2003 / 166) الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة توجه نظم الإدارة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لإرضاء العميل، وزيادة كفاءة العاملين من خلال التحسين المستمر لنظام

الجودة الشاملة الذي يتكون من نظم اجتماعية وتقنية وإدارية. " وأضاف بأنها : " عملية تطبيق معايير الجودة ومواصفاتها لتحقيق توقعات المستهلك ورغباته ."

ويحتوي مفهوم الجودة على عدة خصائص حددها أحمد (2003-162) فيما يلي:

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
 - خفض التكلفة من أجل رفع الطلب أو زيادته.
 - أداء العمل بالشكل الصحيح .
 - تقديم الخدمة بصورة تشبع حاجات الأفراد.
 - وضع بعض المعايير لقياس الأداء.
 - ضمان معنويات أفضل للعاملين.
- وتمثل الجودة شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة

لتحسين الإنتاجية، والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل، وبذلك تتضمن إدارة الجودة الشاملة

ثلاثة مقومات أساسية لنجاحها في أي منظومة وهي: (المحايوي، 2006، 143)

- إدارة تشاركية.
- التحسين المستمر في العمليات.
- استخدام فرق العمل.

أهمية ادارة الجودة الشاملة

تأتي أهمية ادارة الجودة الشاملة من الخصائص التي يتسم بها ، والتي تسهم في تحقيق

أهداف المؤسسة ونجاحها وقد أشار أبو الوفا (2000/ 168) الى الخصائص المرتبطة بالجودة

الشاملة وهي :

- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية
- خفض التكلفة من أجل رفع الطلب وزيادته
- أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى

- تقديم الخدمة بصورة تلبية حاجات المستفيدين
 - وضع معايير لقياس الأداء
 - رفع مستوى الثقة والمعنويات للعاملين
- وهنا يمكن تلخيص مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات في ضوء هذه الخصائص:
- تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة
 - علاقات عمل جيدة ، ومناخ تنظيمي ايجابي
 - توظيف أفضل للموارد البشرية، وعمل تعاوني مثمر
 - توحيد أهداف الجودة
 - استمرارية التحسين والابتكار
 - تحسين خطوط الاتصال والتواصل
 - تقليل الأخطاء وتخفيف الهدر والفاقد
 - تطوير المهارات القيادية والادارية للادارة والعاملين
 - وضوح الرؤية المستقبلية للعاملين
 - التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات

المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

ليس من السهل الوصول الى اتفاق حول مبادئ ادارة الجودة الشاملة، وان كان هناك توافق على عدد من المبادئ، يمكن أن نتبين ذلك من خلال بيان مبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض المفكرين. وهذه المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما رآها بروكا وبروكا (Broack&Broack 1992).

(1) التركيز على الزبائن

(2) التركيز على العملية والنتائج معاً

- (3) الوقاية بدلاً من التفتيش
- (4) الاستفادة من خبرات القوى العاملة
- (5) اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق
- (6) التغذية الراجعة التحسينية وأهميتها
- (7) الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم
- (8) العمليات وتحسينها بما يتفق مع حاجات ورغبات الزبائن
- (9) المشاركة الكاملة
- (10) الاهتمام بالرسالة العامة للمؤسسة
- (11) التركيز على برامج التدريب وإعادة التدريب
- (12) الاهتمام بتحسين علاقة المورد مع الزبون

وهذه المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما رآها محمود، ومصطفى (2000) هي:

- (1) المشاركة والمسؤولية لجميع العاملين، وتحملهم مسؤولية العمل تشاركياً.
 - (2) أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة.
 - (3) فاعلية الإدارة في استمرار تقوية مركزها التنافسي من خلال الابتكارات والأفكار الجديدة.
 - (4) العمل الفريقي التعاوني بين العاملين لإنجاز الأعمال.
 - (5) تنمية مفهوم الإدارة الذاتية و إتاحة الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة الإيجابية في العمل.
- ويرى السلمي (1995، ص29) المبادئ الأساسية التالية لإدارة الجودة الشاملة:
- (1) الشمولية : انها مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات، ومستويات ووظائف المنظمة.
 - (2) استمرارية التحسين : انها مدخل يهدف الى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة والمرونة للمنظمة وذلك بناءً على التغذية الراجعة.
 - (3) التخطيط المنظم : مدخل يعتمد التخطيط المنظم، وتحليل كل نشاط في المنظمة.

- (4) التشاركية والقناعة : مدخل يعتمد التفهم والمشاركة والافتتاح لكل فرد في المنظمة.
- (5) المساندة : مدخل يعتمد على مساندة كل المستويات في المنظمة.
- (6) التعاونية : مدخل يعتمد على تعاون، وتفاهم، وترابط، وتشابك أجزاء المنظمة في انجاز الأعمال وتحقيق أهدافها.
- (7) التركيز : مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة، والتركيز على حسن استثمار الوقت والجهد.
- (8) المعيارية : مدخل يعتمد المعايير بنفس الدرجة في جميع المجالات الخاصة بالأنشطة في المنظمة.
- (9) الوقاية : مدخل يعتمد تبني فلسفة منع الخطأ قبل حدوثه Prevention وليس مجرد كشف الخطأ بعد وقوعه Detection.
- (10) التغيير الفكري : مدخل يهدف الى احداث تغيير فكري Mental وسلوكي مبني على فكر.
- (11) العمل الفريقي : مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار Continuouse . Quality Improvement Teams
- (12) ذاتية الرقابة : مدخل ينمي ذاتية الرقابة بدلاً من الرقابة الخارجية حيث أن الجودة لا تفرض بل تتبع من ذات الانسان.

تقنيات ادارة الجودة الشاملة

- تختص ادارة الجودة الشاملة بعدد من التقنيات التي يجب استخدامها في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها كما رآها (ويليامز 1994)
- (1) تفويض السلطة : ويعني هذا اتاحة الفرصة من المدير للموظف للقيام ببعض المهام التي هي من مهام المدير ومسؤولياته. وهذا يساعد الموظف من تمكينه وتدريبه على القيام بالمهام ، وزيادة ثقته بنفسه واعداده لتحمل المسؤولية.

(2) مشاركة الموظف وارتباطه : فمشاركة الموظف في صناعة القرار تعتبر أساسية في تبني القرارات وحسن تنفيذها، والمشاركة تعني الالتزام بمتابعة القرار .

(3) تشجيع الابداع والابتكار : ان عملية تشجيع ابتكارات الموظفين وابداعهم الدائم في العمل هو محور رئيسي في تطور المؤسسة وتقدمها، اذ لا يتم التطوير والتحديث الا برعاية الابداع والابتكار ودعمه من الادارة.

(4) الادارة عن طريق تسجيل النتائج : تعتمد ادارة الجودة الشاملة على تسجيل نتائج الأداء عبر مراحل متقاربة ، ويشير التسجيل الى مدى اقتراب العمل من المواصفات، والى الأخطاء أيضاً، اذ يعتبر التقييم المستمر والايجابي من صفات المدير الفعال.

(5) بناء الفريق : تعتبر عملية بناء الفريق في ادارة الجودة الشاملة عملية أساسية، وهامة ، وحيوية حيث أن هذا الفريق سيتحمل أعباء كبيرة تجاه تنفيذ برنامج الجودة في المؤسسة ، ويراعى في بناء الفريق تنوع التخصصات، والخبرات، ومهارات العمل التشاركي الفريقي، وامتلاك مهارات التواصل الفعال مع الآخرين.

(6) التدريب المستمر لمهارات المدير والموظفين : ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يعني حاجة ادارة المؤسسة وموظفيها الى التطوير الدائم لمهاراتهم وكفاياتهم، في معظم المجالات، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وأساليب الادارة الحديثة، والمستجدات والتجارب العالمية والمحلية.

رواد الجودة الشاملة:-

من أهم العلماء الذين أسهموا في تعريف الجودة الشاملة وتوضيح إجراءاتها وخطواتها هم:

إدوارد ديمينج "Edward Deming"

وهو عالم أمريكي له مجموعة من النظريات والأساليب في الإدارة المدنية، وخاصة في إدارة المدارس لتخريج طالب جيد المستوى، وإدارة المصانع لإنتاج منتج جيد المستوى ، فقد كان "ديمنج" هو الذي قاد اليابانيين إلى بلوغ الجودة العالية مع انخفاض تكاليف المنتج. وقد وضع ديمينج Deming مبادئ يجب اتباعها لأغراض بلوغ الجودة الشاملة هي كما ذكرها (Macchia (1992 p 26

1- إيجاد نوع من الاستقرار الهادف الى تطوير الانتاج والمؤسسات ، وذلك بخلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل من خلال الابداع والبحث والتعليم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة وصيانة الأجهزة باستمرار .

2- تبني المؤسسة الفلسفة الجديدة، في ادارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة.

3- التطوير المستمر واللائهائي لنظام الإنتاج والخدمات ويتطلب ذلك ديمومة التطوير، والتعاون من خلال فرق العمل، وممارسة الادارة التوجيه والارشاد.

4- التدريب على الوظيفة التي يعمل بها الفرد ويتطلب ذلك تقديم التدريب من قبل أفراد مشهود لهم بالخبرة والكفاءة والفعالية و استمرار التدريب حتى يصل المنتج إلى مستوى مُرضٍ.

5- إرساء القيادة وتعميم الممارسات الحديثة ويتطلب ذلك أن تعد القيادة منهجاً وتطبيقاً للإدارة، وذلك من خلال اعداد جميع موظفي المؤسسة للعمل على تحقيق الانتاجية لأكبر قدر ممكن وبأقل جهد ووقت ممكنين.

6- وضع برنامج نشط للتدريب والتعليم من خلال تركيز الادارة على تطوير الانتاج وتقديم معارف ومهارات جديدة بحيث تسهل التعامل مع المواد الخام الجديدة والنظم الادارية

الحديثة، والنظر الى التعليم وباعادة التدريب على أساس أنه استثمار في الموارد البشرية، وباعادة التدريب على أساس أنه ضروري من أجل التخطيط طويل المدى.

7- اتخاذ قرار لإنجاز التحول والتغيير عن طريق اشراك الجميع في عملية التغيير واتباع منظومة شيوارت (التخطيط - العمل - المراجعة - التنفيذ)

كما أكد **ديمنج** على نقاط أخرى يجب الابتعاد عنها لتحقيق الجودة الشاملة كما ذكرها (Walton, 1985, p. 226) وهي:

1- وقف الاعتماد على التفتيش الجماعي نهاية العملية الانتاجية كطريقة لتحقيق الجودة والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس ويتطلب ذلك:

القناعة بأن عملية التفتيش غالباً ما تكون عملية مكلفة وغير فعالة.

- القناعة بأن الجودة لا تتحقق من خلال التفتيش، ولكن من خلال التطوير في العملية.

2- وقف إسناد الأعمال على أساس السعر فقط، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة ، والبحث عن مقاييس هادفة للجودة العمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط.

3- استبعاد الخوف من نفوس العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل والعكس داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال عدم الخوف من التعبير عن الأفكار أو الخوف من عملية تطوير الأداء.

4- رفع الحواجز بين الأقسام المختلفة والعمل بروح الفريق في كافة أقسام المؤسسة لحل المشكلات التي تواجههم في عملية انتاج السلع والخدمات، ويتم ذلك من خلال اكتفاء الأهداف المتصارعة بين الأقسام، والتي تؤدي الى تدمير الهدف الواحد.

- 5- استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الأقسام، لأنها لا تساعد في إنجاز العمل بصورة جيدة، ولكنها قد تولد الإحباط واليأس الذي قد يؤدي الى انهاء الهدف العام للمؤسسة تدريجياً.
- 6- استبعاد الحصص العددية (Numerical Quota) فهذا الأسلوب قد يعوق الجودة في المؤسسة الانتاجية والخدمية، بمعنى الغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة وبدلاً من ذلك العمل على ايجاد نظام اشراف مشجع ، واستخدام طرق احصائية في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة .
- 7- رفع الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة، وذلك من خلال تشجيع الادارة بالأهداف داخل المؤسسة عن طرق المشاركة الفعالة وزيادة الاتصال.

جوزيف جوران Joseph M. Juran

- يعد جوران من كبار أساتذة الجودة في العالم، وهو الرئيس الفخري لمعهد جوران لإدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسهم جوران من خلال تقديمه لما يلي (Juran 1992) الخطوات الثلاث الأساسية للتقدم نحو الجودة وهي:
- إنجاز تحسينات منظمة ومبنية على أساس الاستمرارية، والاقتران بالإخلاص وروح التحدي.
 - تأسيس برامج تدريبية مكثفة.
 - تأسيس قاعدة من القيادة والالتزام من قبل الإدارة العليا.

الخطوات العشر لتحسين الجودة كما يراها جوران:

يرى جوران أنه لا بد من اتباع الخطوات العشر الآتية لتحسين الجودة:

- بناء الفهم والوعي بالحاجة للتحسين واستغلال الفرصة لذلك.

- وضع الغايات الخاصة بالتحسين.
- التنظيم لتحقيق تلك الغايات الموضوعية.
- تقديم التدريب للعاملين.
- إنجاز المشاريع الخاصة بحل المشكلات.
- متابعة التقدم نحو التحسين وعملياته.
- منح التقدم والاحترام ، والاهتمام بالإنجازات المتميزة.
- فتح قنوات الاتصال لعرض نتائج عملية التحسين.
- المحافظة على التسجيل المستمر للنتائج.
- العمل كقوة دافعة نحو التحسين المستمر، وذلك من خلال إنجاز التحسينات وإدخالها على النظم التقليدية داخل المنظمة.

قام جوران (Juran) بتوضيح مضمون كل عملية من العمليات الثلاث التالية كما ذكره Goetsh (& Davis,1994 p26)

- **تخطيط الجودة (Quality Planning):** تحديد مستوى المنتج وتصميم عملية الانتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج، التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الادارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى في المؤسسة.

- **الرقابة على الجودة (ضبط الجودة Quality Control):** حيث يتم استعمال طرق احصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الانتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

-التحسين المستمر للجودة (Continuous Improvement): وذلك من خلال :

- (1) ايجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة.
- (2) التعرف على المجالات التي تحتاج الى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
- (3) ايجاد فريق المشروع ليكون مسؤولاً عن انهاء كل مشروع للتحسين
- (4) تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

فيليب كروسبي Philip Crosby:

تعتبر أفكار كروسبي، من العوامل التي أسهمت في تطوير مفهوم تطبيق الجودة في القرن العشرين وذلك من خلال كتاب الجودة مجانية (Quality is Free) كذلك أدخل مفهوم منع حدوث الخطأ (Zero defect) لأول مرة في تحليل معنى الجودة والتي يعرفها " مواجهة الاحتياجات". (عزب، 2008، 77)

تقوم الفكرة الأساسية بتحسين الجودة لدى كروسبي (Crosby) على مفهومين أساسيين

هما: مسلمات الجودة. Absolut of Quality Management.

والعناصر الأساسية للتحسين Basic Elements of Improvement

(Mclaughlin, 1999 ,p59)

مسلمات ادارة الجودة الشاملة :

أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات.

منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة.

يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب Zero defects

أن مقياس الجودة هو مقدار التكلفة التي تتحملها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمتطلبات

(المواصفات)

أما العناصر الأساسية لتحسين الجودة فتتكون من:-

- الإصرار والجدية من قبل الإدارة لتحقيق التحسين.
- تعليم الجميع وتدريبهم على مسلمات الجودة.
- التطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات.

وقدم كروسبي (Crosby,1979, p 149-222) البرنامج كاملاً "للأعطال أو العيوب الصفريية"

وهو يشتمل على أربع عشر خطوة تحدد أساس تحسين الجودة في المنظمات، وهذه الخطوات

هي:

- (1) الالتزام الثابت من قبل الادارة بالجودة.
- (2) بناء فريق لتحسين الجودة.
- (3) استخدام القياس كأداة موضوعية في الجودة.
- (4) تحديد تكلفة الجودة.
- (5) ادراك أهمية الجودة وزيادة الوعي بها.
- (6) القيام بالأعمال والاجراءات التصحيحية.
- (7) قيام لجنة (الأعطال صفر) بالتخطيط الهادف والفعال لازالة عيوب المنتج والخدمة.
- (8) التركيز على تدريب المشرفين والموظفين على القيام بالتحسين باستمرار.
- (9) تحديد يوم خاص للأعطال الصفريية وأهمية شعار "انتاج بلا عيوب".
- (10) وضع الأهداف وتحديدها وتشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة.
- (11) ازالة أسباب الأخطاء ومعوقات الاتصال الفعال.
- (12) تقدير عملية القيام بالأعمال بلا أخطاء ومن قاموا بها.
- (13) انشاء وتكوين مجالس الجودة وتنسيق عملها مع فريق الجودة.
- (14) الاستمرار في التحسين تحت شعار لا نفعل ذلك ثانية.

فلسفة الجودة الشاملة

تعد فلسفة الجودة الشاملة فلسفة إدارية جديدة تركز على أهمية الاستثمار لكل الطاقات والموارد البشرية للمؤسسة التعليمية لبلوغ أهدافها من جهة وإشباع احتياجات العملاء من جهة أخرى، فهي فلسفة ذات معالم جديدة تتبلور وتتضح في الآتي:

(زاهر، 2005: 161)

- قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة.
- التركيز على الجودة.
- الرؤية المشتركة.
- التركيز على العميل داخل المنظمة.
- السعي إلى تحقيق السبق والتميز.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة.
- القيادة الفعالة.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

رأى كل من لويس وسميث (Lewis & Smith,1997) ان ادارة الجودة الشاملة في التعليم تشير الى نظام تعاوني تتفق فيه المدارس ممثلة (بالمديرين، والمعلمين،

والموظفين) في التبادل والمشاركة على توفير الاحتياجات، وتغطية الطلبات للمستفيدين (الطلبة والمجتمع).

وقد تم تكيف مبادئ ديمينج (Deming) في ادارة الجودة الشاملة في الصناعة وادارة الأعمال لتتناسب التعليم هذه المبادئ خلاصة الجودة في التعليم (Essence of Quality in Education) كما سماها أركارو (Arcaro,1997 , p63) وهي:

- 1) العمل على ثبات الهدف (الأهداف) باتجاه تحسين الطلبة والخدمات.
- 2) العمل على تبني الفلسفة الجديدة، والتكيف معها، وتدعم القيادة التغيير.
- 3) العمل على الغاء نظام الدرجات في تصنيف الأفراد.
- 4) التوقف عن الاعتماد على الاختبار لاجراء الجودة، وذلك من خلال توفير خبرات التعليم التي تواجه ادارة الجودة.
- 5) العمل على التعاون مع المؤسسات التعليمية التي منها الطلبة ومحاولة تخفيض كلفة التعليم الاجمالي، من خلال تحسين مستوى الطلبة المقبولين في المدرسة.
- 6) العمل على استمرار التحسين لنظام تعليم الطلبة، وتطوير الخدمات التعليمية، وذلك لتحسين جودة الطالب.
- 7) العمل على تدريب المعلمين، والاداريين، والعاملين باستمرار واعادة التدريب، وقد سماه أركارو (Arcaro) التعلم المستدام (Life Long Learning)
- 8) انشاء مراكز ومؤسسات متخصصة في التدريب، حتى يكون التدريب فعالاً للقيام بالأعمال حسب معايير الجودة.
- 9) التخلص من الخوف حتى يتسنى للمعلمين والعاملين العمل بفاعلية دون خوف، وتوفير الدافعية والمناخ المشجع للتعلم والتعليم والابداع.

10) إزالة الحواجز، والحدود، والعراقيل بين الأقسام حتى يعمل الجميع بروح الفريق الواحد.

11) إتاحة الفرصة للطلبة والمعلمين والإداريين للعمل التشاركي والإنجاز المميز والافتخار بما وصلوا إليه.

12) توفير برنامج تعليمي قوي، قابل للتحسين للجميع وفي كل المراحل.

13) تشجيع للقيادة والمعلمين والعاملين من خلال مكافأة المبدعين حتى يستمروا بالعمل بفاعلية.

14) المسؤولية والالتزام.

في ضوء ما تقدم من أدب نظري يتعلق بالموضوع يمكن التوصل الى عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند دراسة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيصها بما يأتي:

- 1- قيادة فعالة تدعم التغيير وتقوده.
- 2- قيادة تركز على تحقيق الأهداف.
- 3- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.
- 4- التركيز على الجودة.
- 5- التحسين المستمر والابتكار بناء على التغذية الراجعة.
- 6- وجود مناخ تنظيمي إيجابي للعمل.
- 7- التميز لتحقيق رغبات الزبون.
- 8- المشاركة للعاملين وتحمل المسؤولية بتفويض السلطة.
- 9- العمل التعاوني لفريق العمل في المدرسة.
- 10- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين والمعلمين والقياديين بالافادة من الاختصاصيين وذوي الخبرة.

- 11- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
 - 12- وضع معايير لقياس الأداء.
 - 13- بناء الثقافة التنظيمية المشتركة بين العاملين.
 - 14- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات.
 - 15- الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم.
 - 16- استبعاد عوامل الخوف وخلق مناخ مناسب للإبداع.
 - 17- تهيئة جو من الود والتفاهم والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين في المدرسة.
 - 18- وضع أهداف عملية التحسين وتوضيحها.
 - 19- تنمية الوعي بأهمية التحسين المستمر للجودة.
- إن لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس والركائز التي تقوم عليها فلسفتها ونظامها وهي:- (أحمد، 2003، 99-100)

1) الثقافة Culture:- هي أول هذه الأسس، ومفهوم الثقافة هنا يعني مجموعة الأفكار والقيم

التي تربط كيان المؤسسة، وإدارة الجودة الشاملة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق ثقافة تظهر فيها القيم والمبادئ الآتية:-

- أ. أن التجديد والابتكار محل تقدير وإعجاب الجميع.
- ب. أن الحالة العامة للأفراد تأتي في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء ، والاسهام بالفكر والعمل.
- ج. أن القيادة هي طبيعة العمل الجاد والدؤوب وليس المنصب ذاته.
- د. أن الجزاء أو المردود سوف يتقاسمه الجميع عن طريق العمل في مجموعات.
- هـ. أن عمليات التطوير والتعلم لا بد أن ينظر إليها على أنها مسارات حاسمة وضرورية تقود إلى استمرار الاستدامة في النهاية.

و . أن تفويض السلطة لبلوغ الأهداف الطموحة ، مدعماً بالتطوير المستمر والنجاح ، يوفر مناخاً صحياً للتحفيز الذاتي.

(2) الالتزام **Commitment** :- هو ثاني هذه الأسس فالتنظيم الناجح لإدارة الجودة

الشاملة يولد شعوراً قوياً بالفخر والاعتزاز، ويؤكد أن الفرصة متاحة لجميع العاملين لمباشرة التطوير، وأن هناك عدداً كبيراً من الأهداف التي يملكون ناصية تحقيقها، فالالتزام إحساس ينتقل من فرد لآخر ويجعل الأفراد يعملون بنظام جماعي حتى يعمل الآخرون بالفرص المتاحة لهم لتحقيق التطوير والتحديث، كي يصبح الالتزام عادة متأصلة عندهم.

(3) الاتصال **Communication** :- وهو الأساس الثالث فالتنظيم الناجح لإدارة الجودة

الشاملة يلعب فيه عنصر الاتصال دوراً أساسياً وهاماً وبحيث ينبغي أن يكون اتصالاً قوياً وبسيطاً ومؤثراً في الوقت نفسه سواء أكان داخل فرقة العمل الواحدة أم بين فرق العمل المتعددة ، وأن يكون مبنياً على الحقائق فقط (الشفافية والتفاهم الحقيقي)(عزب، 2008، 96-97) الأسس والركائز بما يأتي:-

1- الهيكل التنظيمي: المؤسسات التعليمية تعتمد على هيكل تنظيمي يتسم بتعدد

المستويات الادارية مما يؤدي الى صعوبة الاتصال وانخفاض معدلات الأداء وزيادة فرص الهدر في الإنفاق والجهد والوقت، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة تقليل عدد المستويات الإدارية، وإيجاد وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات.

2- التميز: تحقق المؤسسة التعليمية مركزاً متميزاً لها بتقديم برامج تعليمية جيدة

وتحديثها وتطويرها باستمرار.

3- **التركيز على الجودة:** من خلال تحقيق التطابق بين مواصفات الخريجين

ومتطلبات المرحلة التعليمية التالية أو متطلبات المجتمع واستثمار خبرات الأفراد من أجل التحفيز والابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة.

4- **التحسين والتطوير المستمر:** بمعنى أن يكون للمؤسسة التعليمية طرقها الفعالة

في أداء العمل من خلال توافر تقنيات ملائمة وطرق تربوية وأسس للتسيير والإدارة، كما تتضمن وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التطوير والتحسين.

5- **التغيير الثقافي:** أي التغيير في الأساليب الفنية المطبقة حالياً، وفي الفلسفة الإدارية

والحاكمة للسلوك، وأيضاً التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في المجتمع المدرسي والمرشدة لسلوكه، وتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير وقيم جديدة تساعد على تحول الأفراد داخل المدرسة لإدارة الجودة الشاملة بقناعة تامة.

6- **جودة القيادة :** هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المدرسة، لذا يجب التركيز

على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسئولية الإشراف والقيادة في المدرسة لإمكان الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.

7- **الرؤية المشتركة:** وتعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجال

التعليم من جميع الأطراف ذات الصلة به وذلك حتى يعطي الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف التعليمية.

قيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم

استطاع أركارو (Arcaro,1995) تحديد ثماني قيم أساسية :

- (1) المشاركة الشاملة : وتعني المشاركة في تحمل المسؤولية بامتلاك المهارات الخاصة بالجودة من الطالب، والأب، ورجل الأعمال والمساهمة التشاركية في حل المشكلات.
- (2) القيادة : وتعني ايجاد وخلق قيم جودة خاصة بكل من المعلمين والاداريين داخل المؤسسة.
- (3) التطوير المستمر : ويعني ذلك استمرار العمل للتطوير والتحسين الدائمين لدى الطلبة والعاملين، وأولياء الأمور لرفع جودة المدخلات والمخرجات والعمليات بناءً على التغذية الراجعة.
- (4) الاستجابة السريعة : وتعني الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع (الزبون) من خلال تحسين زمن الاستجابة وما يتطلبه ذلك من مراجعة العمليات والأهداف والأنشطة والتقويم.
- (5) منع المشكلات : وما يتطلبه ذلك من حساب ما يلزم قبل وقوع المشكلات وسرعة رد الفعل لتقليل الفاقد والتكلفة.
- (6) الرؤية الاستراتيجية : لدى كل من القادة، والمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور وترجمتها الى خطط مستقبلية.
- (7) تنمية الشعور بالمسؤولية الجماعية : وذلك لدى أفراد المجتمع المحلي وأولياء الأمور فيما يخص أبناءهم من قضايا، ولدى المديرين والمعلمين تجاه الطلاب وتعليمهم.
- (8) التعاون والاستفادة من سائر المؤسسات الانتاجية في المجتمع المحلي : بتبادل المنفعة معها باعتبار المدخلات والمخرجات من المجتمع واليه.

مداخل إدارة الجودة الشاملة:-

هناك مداخل متعددة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها بما يأتي: (حمادات، 2007،

1- المدخل الكلي الشامل الذي ينظر إلى المؤسسة التعليمية على أنه وحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل.

2- مدخل التغيير الفكري والسلوكي الذي يحقق تغييراً فكرياً وسلوكياً في الأفراد عند الضرورة.

3- المدخل الفلسفي الذي يتطلب من الإدارة تبني مبدأ منع الأخطاء، والتخلي عن مبدأ التفقش وكشف الأخطاء.

4- مدخل الرقابة الذاتية لأن الجودة لا تفرض على الفرد لكنها تتبع من الفرد نفسه.

5- مدخل المشاركة الذي يعتمد على تفهم ومشاركة كل فرد داخل المؤسسة التربوية، وضرورة الوعي بأهمية ادارة الجودة الشاملة.

6- المدخل التخطيطي الذي يعتمد على تخطيط كل نشاط بالمؤسسة التربوية وتنظيمه وتحليله، بهدف التحسين المستمر للمؤسسة.

7- المدخل التنافسي الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التربوية ورفع كفاءتها ككل وليس لمرحلة معينة.

ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس يعتمد على ما يمتلكه المديرين، والمعلمين، والعاملين من معارف ومهارات

وهناك المهارات المطلوبة للإداريين والمعلمين لزيادة قدراتهم على إدارة التغيير وتنمية

استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وهي:- (البيلاوي وآخرون 2006 ص 88)

- مهارات التخطيط وتنمية القوى البشرية في المدرسة.

- مهارات القيادة.

- مهارات التقويم المستمر.
- تحليل السياق المدرسي والمُنَاخ السائد.
- مهارات وضع معايير الأداء.
- مهارات حل المشكلات ووضع الحلول البديلة.
- مهارات فتح قنوات الاتصال الفعالة داخل المدرسة وغيرها من المهارات.

المجالات والمحاور الرئيسية التي تتضمنها ادارة الجودة الشاملة في التعليم:

(مصطفى 1997)

- (1) الطالب : هو محور عملية التعليم والتعلم، وهو المستفيد بلغة الجودة، اذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف، ومهارات، وقيم، واتجاهات لتتحقق فيه صفات الجودة، وكذلك يتم الاهتمام بالخدمات المقدمة للطالب سواء كانت نفسية أو ارشادية أو صحية أو مهنية، ويتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في كل الجوانب الأكاديمية والمسلكية والانفعالية.
- (2) المعلم : فالمعلم هو الأساس في تنفيذ برنامج ادارة الجودة الشاملة في غرفة الصف، والمختبرات، ولذلك يجب أن يكون المعلم مؤهلاً تأهيلاً أكاديمياً ومسلكياً عاليين، وأن يوفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر.
- (3) المباني التعليمية ومرافقها وتجهيزاتها: يجب أن تتوافر المباني التعليمية الكافية والأمنة، وان تتصف بالمعايير الموضوعية بجودة المدرسة من حيث السعة، والتهوية، والاضاءة، ونظافة البيئة، وكذلك وجود المرافق الصحية، والملاعب والتجهيزات، والمختبرات، ومصادر التعليم اللازمة من مكاتب وأجهزة حاسوب وغيرها.
- (4) البرامج والمناهج التعليمية: اذ يجب أن تعكس البرامج والمناهج التعليمية الأهداف التربوية التي تلبي حاجات الطلبة والمجتمع وأن تكون واضحة ومستندة الى معايير الجودة وكذلك

يجب أن تعكس هذه البرامج والمناهج ومتطلبات الحاضر والمستقبل في التقدم للطالب، وتستوعب كذلك التحديات العالمية في التقدم التكنولوجي المتسارع، بحيث يتصف بالحدثة والمرونة.

(5) الكتاب المدرسي : ضرورة اتصافه بالحدثة والتجديد الدائم للمعلومات واحتوائه على الصور الملونة، والخرائط، والأشكال التوضيحية الضرورية للطالب والمعلم، واتصافه بالوضوح في الكتابة، والطباعة، وحجم الكلمات ووجود ارشادات للطالب والمعلم، ووجود دليل للمعلم يرافق الكتاب المدرسي.

(6) الادارة والقيادة وارتباطهما بالتشريعات والقوانين : تنتقل الادارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية ، وفي ظل أفضل العلاقات الانسانية بحيث تكون التشريعات والقوانين في المدرسة واضحة للموظفين سواء كانوا معلمين أو عاملين ، وتسعى لتحقيق رؤية المدرسة والتوجه نحو رسالتها ببسر وسهولة، لبناء نظام الجودة واستمرار العمل على التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال توصيف المهام لكل وظيفة بشكل يحقق الأهداف المرسومة، وكذلك تحسن لوائح المكافآت والتحفيز الدافعية للجميع.

(7) جودة التقويم : بالنظر الى أهمية التحسين المستمر في نظام ادارة الجودة الشاملة وضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية التعليمية.

فقد حددت وكالة الجودة البريطانية (British Quality Agency) عناصر العملية التعليمية التعليمية التي يجب أن تتحقق بها مواصفات الجودة كما أشارا (الجابر والشرابعة ، 2003) وهي :

- الأهداف (Aims) : ضرورة وضوحها واستنادها لمعايير مجتمعية أو عالمية، وكذلك أن تكون متخصصة.

- مخرجات العملية التعليمية (Learning Out Comes) : وتحدد من خلال المهارات التي يجب أن يكتسبها الطالب.
- المنهاج (Curriculum) : ومن المهم أن يلبي المنهاج حاجات الطلبة، وأن يتم تطويره وتحديثه باستمرار، وكذلك اثرائه من المعلمين والمشرفين.
- الطلبة (Students) : ويتم تقويمهم بطرق متنوعة لتحديد مدى امتلاكهم للمعارف، والمهارت، والاتجاهات، والقيم اللازمة لحياتهم.
- مصادر التعلم (Learning Resources) : وتشمل كافة التجهيزات الخاصة بالغرف التدريسية، والمختبرات، والمكتبات، واللوازم والمراجع.
- طرق التعليم والتعلم (Learning & Teaching Methods) : وتشمل كافة الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق الأهداف المنشودة.
- التحسين والمتابعة للجودة (Enhancement & Improvement of Quality) : ويشتمل ذلك على أساليب الاستفادة من التغذية الراجعة التحسينية وتوظيفها نحو التحسن والتقدم في كل المجالات السابقة وعناصرها.

خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

قد تختلف خطوات تطبيق ادارة الجودة الشاملة من مدرسة لأخرى باختلاف قدرات وخبرات الادارة والمعلمين، ومدى معرفتهم واستيعابهم لهذا المفهوم ، ولا توجد طريقة واحدة لاتباعها، ولكن العديد من الخبراء يرون خمس خطوات جربت ونجحت في كثير من الشركات والمدارس. وهذه الخطوات كما يراها (ويليامز 1999) هي :

1) تقويم (تقييم) ثقافة المدرسة : حيث يمكن أن يقوم بذلك خبير ملم بادارة الجودة الشاملة بشكل

شامل، حيث يجب أن يكون التقييم موضوعياً وصادقاً في تحديده بدقة لتأثيرات هذه

الثقافة على المدرسة.

- (2) التدريب التنفيذي : يبدأ بتدريب القيادة العليا، وتتراوح أفضل مدة تدريب ما بين 6-8 جلسات كافية خلال ثلاثة أو أربعة أشهر على الأقل. ويقوم بالتدريب من يمتلك مهارات التدريب الأساسية، إضافة لوضوح الرؤية لديه في استراتيجيات تغيير القناعات السابقة باتجاه بناء ثقافة ادارة الجودة الشاملة الجديدة لدى المتدربين.
- (3) تشكيل مجلس الجودة (فريق التطوير) : ويحتاج تشكيل هذا المجلس الى قرار، بحيث يتراوح عدده (5-15) ويمكن انقاصه أو زيادته حسب حجم المدرسة. ويتم تفويض هذا المجلس للقيام بالتغييرات الضرورية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- (4) نشر المعلومات : اذ تنشر الخطة المدرسية للجميع، ويتم نشر كافة المعلومات والحقائق لكل المستويات في المدرسة.
- (5) الدمج للأدوات والتقنيات والتدريب : تتم هذه العملية بالسرعة التي تحقق فاعلية التطبيق. وكذلك التأكيد على ضرورة توجيه العمل نحو حاجات الطلبة، وتحديد تكاليف الجودة المنخفضة، التنسيق بين عمليتي تخطيط المنتج وتنفيذه، وضمانة مراعاة التركيز على المعلمين والعاملين ورفع روحهم المعنوية أثناء التنفيذ، والتركيز على المديرين في الانتقال من الطريقة القديمة للإدارة الى الإدارة التشاركية.

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الرغم من أهميته لتحقيق الأهداف في الوصول الى الجودة، الى أنه يحتاج الى متطلبات لا بد من معرفتها ومراعاتها وتوافرها كما رآها (البوهي ، 2001 ص

- 1) ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة وتطبيقه وبناء هذه القناعات لدى المعلمين والعاملين.
- 2) تحديد الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- 3) ضرورة توجيه الأهداف المراد تحقيقها نحو احتياجات ورغبات الطلبة (الزبائن) على المدى الطويل.
- 4) تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتعاون في كافة أقسام المدرسة أو المنظمة.
- 5) تدريب المعلمين والعاملين وتعليمهم مبادئ حل المشكلات، وتنفيذ العمليات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 6) ضرورة توافر قاعدة معلومات عريضة، تشتمل على كل ما يلزم من البيانات والمعلومات.
- 7) تفويض السلطة اللازمة للموظف وتدريبه على تحمل المسؤولية ومنحه الثقة اللازمة لتنفيذ عمله.
- 8) توفير المصادر المالية لمتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
- 9) نبذ الخوف والرغبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 10) اعتبار عملية التحسين عملية طويلة ومستمرة ودائمة، وليس هدفاً قريباً يمكن تحقيقه بسهولة.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

اطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، والمتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي، وذلك من أجل الوقوف على توجهات هذه الدراسات وأغراضها ونتائجها التي توصلت إليها والاستفادة من الأساليب والإجراءات التي استخدمتها.

وفيما يلي تقدم الباحثة عرضاً مختصراً لأهم هذه الدراسات العربية والاجنبية

أ- الدراسات العربية:-

دراسة في مصر قام بها كل من حلمي وفضل عام 1998 هدفت الدراسة الى التعرف الى ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم المدرسي الثانوي وأهمية استخدام هذا المدخل في تطوير التعليم المدرسي ، استخدم أسلوب (دلفي) على عدد من مديري المدارس الثانوية ووكلائها والمدرسين الأوائل في (27) مدرسة وبلغ مجموع أفراد العينة (213). و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

عدم توافر معايير لادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس، وضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس للمساعدة على اتخاذ قرار يتعلق بتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة. وافتقار المدارس لآليات الاستخدام الأمثل للامكانيات المادية، والتوظيف الفعال للقوى البشرية، وعدم توافر نظم تحقيق الرقابة لدى المدارس على العمليات في جميع مراحلها، اضافة الى عدم توافر آليات للتأكد من كفاءة التنظيم الاداري بشكل عام، وضعف الالتزام بنظم الدراسة والمحافظة عليها من الطلبة، وغياب عمليات التجديد والابداع في عرض المادة التعليمية.

وفي الأردن قام الرجب(2001) بدراسة ميدانية، وأعد فيها استبانة تحتوي على ستة مجالات، رأى أنها تمثل ادارة الجودة الشاملة في التعليم، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى قابلية نظام ادارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد. وقد توصلت الدراسة الى أن درجة قابلية نظام ادارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة.وجاءت درجات قابلية التطبيق مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي (المناهج الدراسية، التقييم ، الطلاب، الهيئة التدريسية، الادارة المدرسية، الامكانيات المادية).

وفي الأردن قام السعود (2002) بدراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح أنموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان أهم الصعوبات التي تعيق ذلك التطبيق،وقد استخدمت

الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبيّنت أنه يمكن تطبيقها في المدرسة الأردنية وتقوم على ستة مبادئ هي (القيادة، والهدف، والاستراتيجية، والعمليات، والنتيجة، والتغذية الراجعة)

كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية مثل التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وعدم قناعة القيادات الإدارية العليا بالتدريب، وجمود القوانين والأنظمة وعدم مرونتها، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق، إضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية.

دراسة أجراها ابراهيم 2002 وقد هدفت هذه الدراسة الى تعريف مفهوم الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، للاستفادة منها في تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة و الكشف عن واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر والتعرف إلى المشكلات التي تواجه المدرسة و التوصل إلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدرسة الثانوية و وضع تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدم المنهج الوصفي للتعرف إلى العوامل المؤثرة على مدارس الثانوية العامة، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة.

وقام خضر (2004) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكان تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث الدولية في الأردن وكان عدد العينة (182) من المشرفين والمديرين، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (95) فقرة موزعة على عشرة مجالات رئيسية تشكل في مجملها مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة وذلك لقياس درجة ملاءمتها وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وهي: الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة، التخطيط

الاستراتيجي، القيادة والمنهاج، وشؤون الطلبة وحاجاتهم، الموارد البشرية، الموارد المالية، المجتمع المحلي، العمليات (التعليم والتعلم) أساليب التقويم، التغذية الراجعة التحسينية وكشفت الدراسة أن درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة لمدارس وكالة الغوث الدولية كبيرة، وكذلك درجة إمكانية التطبيق كبيرة.

قامت الشعلان (2007) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية) ورصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية. توصلت إلى نتائج عديدة أهمها: أن هناك قصوراً في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووجود قصور في التخطيط واتخاذ القرارات من قبل القيادات. كما أوضحت النتائج وجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة.

أجرت فايذة أخضر (2007) دراسة هدفت إلى التوصل إلى رؤية مستقبلية في توظيف الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية عن طريق نظرة شاملة تحليلية للوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، والتعرف إلى أهم التحديات التي تواجه النظام التعليمي سواء كانت متعلقة بالإدارة، أم بالطلبة، أو بضمان تحسين الجودة وذلك عن طريق معرفة آراء المستفيدين من الخدمة التعليمية والعاملين بها وما ينبغي تقديمه لهم وفق الآتي:

أ. بالنسبة للطلاب: فهو المستفيد الرئيس من المدرسة، ولن يتم تطوير الواقع التعليمي بدون الإصغاء لآراء الطلبة، في المعرفة التي يتلقونها، و طرائق التدريس وأساليب التعليم، وجميع

عناصر البيئة التعليمية في المدرسة، وكشف نقاط القوة والضعف في الاتصال بين الطالب والمعلم وإدارة المدرسة، ودعم فرص مشاركة الطالب في العملية التعليمية.

ب. بالنسبة للمعلم: يجب إعداده الإعداد السليم والتعرف إلى مقترحاته لتحسين العملية التعليمية، ودعم مشاركته في اتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال بينه وبين جميع العاملين في المدرسة، والتخلص من شعور الخوف من الإدارة، وتعزيز روح التعاون والمبادرة.

ج. بالنسبة لولي الأمر: يجب معرفة مقترحات أولياء الأمور وبناء قنوات اتصال مستمرة بين المدرسة والمنزل، وإشراكهم في عملية التعلم وهذا يزيد من دعمهم للعملية التربوية.

د. بالنسبة للمدير: فأراء مدراء المدارس تمثل قاعدة حقائق تساعد في اتخاذ القرار، وتدعم فرص التحسين بتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

قام الورثان (2007) بدراسة هدفت الى التعرف الى مدى تقبل المعلمين معايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الإحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل معايير الجودة الشاملة في التعليم، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير، والمقترحات التي تُفَعَّلُ تقبلهم للمعايير، وكون معرفة تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم من الخطوات الضرورية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث يصعب تحقيق النجاح دون التعرف إلى مدى تقبل المعنيين كون آرائهم واتجاهاتهم تمثل ركيزة أساسية في هذه العملية التعليمية التربوية.

وقد أظهرت الدراسة نتائج منها:

- حظيت جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم بالقبول بدرجة كبيرة من المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الإحساء.
- حصل معيار توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجات القبول بالنسبة لسائر معايير الجودة الشاملة في التعليم.

- حظيت من (10-20) من المعوقات التي تحد من المعلمين معايير الجودة الشاملة في التعليم بدرجة تقبل كبيرة من المعلمين، في حين حصل اثنان من هذه المعوقات على أعلى الدرجات وهما / ضعف فاعلية نظم المكافآت والحوافز وعدالتها، والكثافة العددية المرتفعة للطلاب داخل الفصول الدراسية.

ب- الدراسات الأجنبية:-

في الولايات المتحدة قام ريجولد (Regauld, 1993) بدراسة بعنوان (التحسين المستمر بالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها على البيئة التربوية) 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 وعددها (24) مدرسة، حيث استخدم طريقة البحث الوصفي المسحي، واستخدم أداة المقابلة وتحليل المحتوى مع مديري تلك المدارس، وأعد أداة قياس للتحقق من عدة جوانب تشمل الأدوات المستخدمة في وسائل التحسين المستمر في (المفاهيم، والعلاقات، والقوى المؤثرة)، والطرق المحددة في عمليات التحسين المستمر المستخدمة في تلك المدارس والتأهيل والتدريب الذي يقدم إلى هيئة التدريس والطلبة، فضلاً عن وسائل التحسين المستمر وظروفه.

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 مستوى عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، وأظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

- قام كل من فاليسكي وزملاؤه (Valesky, et al.,1993) بدراسة هدفت إلى استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة لرفع فاعلية المدرسة واستخدموا فيها المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، وتكاد تكون

هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الولايات المتحدة التي انصب الاهتمام فيها على المدرسة الأساسية، وقد كشفت الدراسة بعد تطبيقها عن مدى فائدة هذا النموذج (TQM)، كإطار فلسفي تنظيمي لتفعيل عمل هذه المدرسة وأدائها، وكذلك قدرته على تقويم الأداء على أساس مخرجات التعليم (Educational Outcomes)، كما أن هذا النموذج يبدن ويبنى منهجاً للتغيير في المدرسة الأساسية بصورة فاعلة جداً، ويرتقي بكامل فاعليتها الداخلية والخارجية.

- أجرى تيري (Terry, 1996) دراسة هدفت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (برنامج إدوارد ديمينج) في المدارس ومدى إمكان الاستفادة منه في التربية.

ووصفت الدراسة التغيير التربوي، والمشاركة في اتخاذ القرار وحلقات الجودة، وثقافة المدرسة، والتنظيم المدرسي، وجودة التربية، بأنها من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، واقتربت الدراسة بعض الأمور لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المدارس منها: وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة (التخطيط الاستراتيجي)، وتدريب الموظفين (المديرين والمعلمين والعاملين) على مبادئ الجودة الشاملة، والعمل على تكوين فرق عمل متنوعة حسب التخصصات في المناهج والصفوف وغير ذلك، واستمرارية التحسين لتحقيق معايير الجودة.

- في دراسة قام بها جوهانسن (Johansen, 2000) في الولايات المتحدة، هدفت إلى التعرف على تحليلات إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإدارة المعرفة، والنماذج المقدمة للتطبيق، وكان موضوعها " إدارة الجودة الشاملة من منظور إدارة المعرفة " واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقدمت وصفاً لإدارة المعلومات، كذلك رقابة الجودة، كما قدمت تحليلاً لإدارة الجودة الشاملة، وعرضاً نظرياً لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، واقتربت الدراسة أنموذجاً لعمليات إدارة المعرفة.

- أجرت كوتان (Cottan, 2001) هدفت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مقاطعة سيتيتكا Sitika بولاية الاسكا وقد وضعت معيار محدد لعملية التحسين المستمر للطلاب

في مدرسة إيدج كومب الثانوية (Edgecumbe High School)، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

إمكان تحسين عملية التدريس عن طريق المنهج الذي يتم تخطيطه من قبل و إمكان توجيه الطلاب نحو فهم دروسهم حيث يتأكد المعلمون من فهمهم لأهداف هذه الدروس و إن فهم الطلاب لاستراتيجيات التعليم وفهم المعلمين للفروق الفردية بين الطلاب يساعد على تسهيل عملية التدريس و ضرورة انخراط الأفراد (المعلمين - الإداريين - الطلاب) في التنمية المهنية المستمرة.

دراسة هيرنانز (Hernandez, 2002) هدفت الى دراسة الوضع الحالي لادارة الجودة الشاملة في مدارس مقاطعة تكساس، وتقييم ما اذا كانت ادارة الجودة الشاملة تفي بوعودها، وتمت الدراسة على احدى المناطق التعليمية المرتبطة بادارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات والتي تخدم ما يقارب (34) مدرسة تضم ما يقارب (1300) طالباً. وقد أشارت البيانات الى أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت المستويات بدءاً من المشرفين ومديري المدارس انتهاءً بمديري المرحلتين الثانوية والابتدائية، وتوصلت الدراسة الى الرضا عن أداء مديريةية التعليم ودعت طرق تقييم انجاز الطلبة الا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية ادارة الجودة الشاملة.

دراسة سافكلي (Safakli,) (2007) بعنوان مدى ملاءمة عناصر المدير والمدرس والطالب لإدارة الجودة الشاملة في المحيط التعليمي". حالة لمدرسة ثانوية في شمال قبرص.

بدأت إدارة الجودة الشاملة تستخدم في القطاع التعليمي، وحيث إن استخدام الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، فإن مثلث المدير والمدرس والطالب هم أكثر العناصر أهمية وهي التي تصنع البعد الإنساني. وفي دراسة الحالة هذه تمت ملاحظة سلوك المدير والمدرس والطالب في مدرسة متوسطة شمالي قبرص من أجل تقويم مدى ملاءمة السلوكيات مع تطبيق الجودة الشاملة. وكنتيجة للدراسة، فالمدير والمدرس عادة ما يقومان سلوكهما "بأنه جيدة" في حين أنهما يقومان سلوك الطلبة

على أنه "سيئ"، ومن ناحية أخرى، فقد قوم الطلبة المدير بوجه عام على أنه "سيء" و المدرس على أنه "جيد" من ناحية إدارة الجودة الشاملة.

ملخص الدراسات السابقة و موقع هذه الدراسة منها:

بعد استعراض الدراسات السابقة في موضوع ادارة الجودة الشاملة ومحاولة تطبيقها في المؤسسات التربوية، في التعليم العام. يلاحظ أن بعض الدراسات التي ركزت على دراسة امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، استطاعت اسقاط مفاهيم، ومبادئ، وعناصر ادارة الجودة الشاملة على التعليم ومؤسساته مع تكييفها بما يتلائم وتطبيقها بفاعلية ونجاح، كما استطاعت بعض هذه الدراسات بناء نماذج تناسب المدرسة من أجل تطبيقها (السعود ، 2002 ، حلمي وفضل ، 1998 ، ريجولد Regauld ، 1993 ،). كما أن بعض الدراسات أوصت بضرورة تبني فلسفة الجودة الشاملة لكونها تمثل حلاً مناسباً للمشكلات التي تعاني منها المدارس، وخاصة تدني مستوى المهارات والمعارف التي يمتلكها الطالب عند تخرجه من المدرسة (فاليسكي Valesky K ، 1993). كما استطاعت بعض الدراسات تفصي ظروف وبيئات المؤسسات التربوية لغرض تطبيق الجودة الشاملة، كما استطاعت تشخيص حالة الاداريين والمعلمين واستعدادهم لتطبيق الجودة الشاملة في مدارسهم، ولم تغفل هذه الدراسات عن ذكر بعض المحددات التي يجب مراعاتها (فايزة أخضر ، 2007 ، ابراهيم ، 2002 ، هيرنانز Hernandez ، 2002 ، رجب ، 2001 ، كواتان Cottan ، 2001 ، تيري Terry ، 1996). وقد حددت بعض الدراسات أهم المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة (الشعيلان ، 2007 ، الورثان ، 2007 ، السعود ، 2002) ، وقدمت بعض الدراسات نقاط القوة والضعف عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة (حلمي وفضل ، 2998). وتأتي هذه الدراسة لتحديد درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من خلال التعرف على آراء المديرين والمديرات في المدارس الثانوية الخاصة ، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة ما يأتي :

- (1) بيان أهمية ادارة الجودة الشاملة لأنها تعتبر الحل الأمثل لمشكلات النظام التربوي
 - (2) الوصول الى تحديد مفاهيم ومبادئ وعناصر ادارة الجودة الشاملة في التعليم المدرسي
 - (3) بناء أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة وهي (الاستبانة)
 - (4) مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.
 - (5) الافادة من الدراسات السابقة في تحديد أفراد العينة.
 - (6) الافادة من هذه الدراسات في الاجراءات التي استخدمتها هذه الدراسة.
 - (7) الافادة من الدراسات السابقة في اختيار الطرق والأساليب الاحصائية المستخدمة فيها لغرض استخدامها أو تبديلها لأغراض هذ الدراسة.
- تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة التطبيقية الأولى في عمان على مدارس التعليم الثانوي الخاص حسب علم الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، ولأداة الدراسة التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، فضلاً عن وصف دقيق لاجراءات بنائها من حيث صدقها وثباتها، وكذلك لاجراءات توزيعها والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي في إجراء البحث إذ إنه المنهج الملائم لمثل هذه

الدراسة.

مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان ، وترتبط هذه المدارس بوزارة التربية والتعليم حيث يبلغ عدد المديرين (114) موزعين بعدد (53) من الذكور و(61) من الإناث ويعملون في (114) مدرسة ، كما هو مبين في الجدول (1) :

الجدول (1)

توزع المديرين في المدارس الثانوية الخاصة حسب الجنس

عدد المدارس	عدد المديرين	عدد المديرات	المجموع
114	53	61	114

عينة الدراسة:-

اختارت الباحثة عينة تمثل (44%) من أفراد مجتمع الدراسة تقريباً ، فكان عددها (50) مديراً ومديرة مستخدمة العينة الطبقية العشوائية وهي موزعة كما في الجدول (2):

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
50	25	ذكر	الجنس
50	25	أنثى	
8	4	9-5	
92	46	10 فأكثر	
56	28	بكالوريوس + دبلوم	المؤهل العلمي
44	22	ماجستير فما فوق	

حيث تم اختيار (25) من كل فئة من فئات الجنس، كما أن فئة حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم) جاءت أولاً ، حيث بلغ عددها (28) وبنسبة مقدارها (56%) ، في حين جاءت ثانياً فئة حملة المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) حيث بلغ عددها (22) وبنسبة مقدارها (44%).

و تبين من الجدول أن العينة تتوزع حسب الخبرة بنسبة (92%) للفئة التي هي 10 سنوات فأكثر ، وهي أكبر نسبة من المديرين و عددهم (46)، تليها في المرتبة الثانية فئة الخبرة (5-9) سنوات وهي تمثل 8% و عددها (4).

أداة الدراسة:-

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع معلومات عن موضوع الدراسة. حيث اتبعت الخطوات التالية في صياغتها:

1. في ضوء الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة والرجوع الى مبادئ ديمينج ومبادئ كروسبي وتم الرجوع الى عناصر العملية التعليمية التعلمية في نظام وكالة الجودة البريطانية من خلال جابر والشرايعة (2003) والرجوع الى دراسة الرجب (2001) و ابراهيم (2002) وخضر (2004) تم بناء استبانة لقياس إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية

الخاصة من وجهة نظر المديرين. و تكونت الاستبانة من (116) فقرة كما هو موضح في الملحق (4)،

2. تم عرض الاستبانة بقراتها كافة على مجموعة من الخبراء المختصين وعددهم (10) ، كما هي موضحة أسماؤهم وأماكن عملهم في الملحق (5)، و تم الطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة و فيما إذا كانت تعبر عن الجودة ، أو تتطلب تعديلاً أو حذفاً.

3. تم تعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر في ضوء استجابات المحكمين وتم اعتماد معيار 90% من الإجابات المؤيدة للفقرة لغرض إبقائها. وبذلك أصبحت الصيغة النهائية للاستبانة تتكون من (75) فقرة ، كما هي مبينة في الملحق (6).

صدق الأداة :-

وهي مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة ، استخدمت الباحثة الصدق الظاهري فعرضت فقرات الاستبانة على لجنة من المحكمين عدد أفرادها عشرة للتأكد من أن جميع الجوانب الأساسية أمكن أن تغطيها عبارات الاستبانة تغطية ملائمة ، ثم تعاد صياغة الفقرات في ضوء ملاحظات الخبراء. وقد تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة ، و تتألف من (116) فقرة ، وعند عرضها على الخبراء المبينة أسماؤهم في الملحق (5) وإبداء ملاحظاتهم بشأنها تم الإبقاء على الفقرات التي اتفق بشأنها (90%) من الخبراء، وتم حذف سائر الفقرات التي لم تتل الموافقة المطلوبة، وبذلك فقد تم بناء الاستبانة بشكلها النهائي الذي يتكون من (75) فقرة أي بحذف (41) فقرة غير صالحة.

ثبات الأداة :-

يُقصد به أن تعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على أفراد العينة نفسها في فترتين مختلفتين ، وفي الظروف نفسها، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من خارج مجتمع الدراسة مقدارها (20) مديراً ومديرة لمرتين ، تفصل بينهما فترة أسبوعين ، ثم تم إيجاد معامل الثبات بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار (test-retest). وبعد تطبيق الاستبانة مرتين وإيجاد قيمة معامل الارتباط تبين أن مقدار هذا المعامل (0.82) وهو معدل مقبول في ضوء الدراسات السابقة ، وقد تم حساب معامل الثبات بالطريقة نفسها على كل مجال من المجالات التسعة ، فكانت تتراوح بين (0.71 - 0.92) ، كما تم استخدام اختبار كرونباخ- ألفا بهدف التعرف إلى ثبات فقرات مجالات الاستبانة ، حيث كانت قيمها كما هي موضحة في الجدول (3) أعلاه، حيث ويلاحظ أن هذا الثبات يتراوح بين (0.76 - 0.94) للمجالات المختلفة، أما الثبات الكلي فقد كان مقداره (87%) وهو مقبول في ضوء الدراسات المشابهة.

جدول (3)

معاملات الثبات وقيم الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا لمجالات الأداة وللأداة ككل

ت	المجال	قيمة معامل الثبات	قيمة كرونباخ ألفا
1.	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي	0.80	0.84
2.	المجال الثاني: شؤون الطلبة وحاجاتهم	0.89	0.92
3.	المجال الثالث: القيادة والإدارة	0.77	0.81
4.	المجال الرابع: الموارد البشرية	0.71	0.76
5.	المجال الخامس: العمليات	0.82	0.86
6.	المجال السادس: المنهاج	0.79	0.85
7.	المجال السابع: الموارد المالية	0.83	0.90
8.	المجال الثامن: المجتمع المحلي	0.88	0.93
9.	المجال التاسع: التغذية التحسينية	0.92	0.94
	الدرجة الكلية	0.82	0.87

متغيرات الدراسة:-

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:-

1- المتغيرات المستقلة:

وتشتمل هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة هي:

أ- الجنس وله فئتان:

- ذكر. - أنثى.

ب- الخبرة الادارية وهي ذات مستويين وهما :

- 5-9 سنوات

- 10 فأكثر

ج- المؤهل العلمي وهو ذو مستويين:-

- بكالوريوس + دبلوم.

- ماجستير فما فوق.

2- المتغيرات التابعة:-

تشتمل هذه الدراسة على متغير تابع واحد وهو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري هذه المدارس.

المعالجات الإحصائية:-

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة والاجابة

عن أسئلتها:-

1- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاجابة عن السؤال الأول الذي ينص ما درجة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر مديريها؟

2- الاختبار التائي t-test للجوابة على السؤال الثاني وهو هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس؟

وللجوابة عن السؤال الثالث وهو هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس

الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الخبرة؟

وللجوابة عن السؤال الرابع وهو هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من

وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لايجاد ثبات الأداة بطريقة الاختبار واعداد الاختبار

(test-retest).

4- معادلة كرونباخ - ألفا لايجاد ثبات الأداة بطريقة معامل الاتساق الداخلي.

إجراءات الدراسة:-

تتلخص إجراءات الدراسة بالخطوات الآتية:-

(1) الحصول على الموافقات الرسمية لإجراء الدراسة (الملحق 1 ، الملحق 2 ، الملحق 3).

(2) إعداد استبانة بصيغتها الأولية في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة (الملحق 4).

(3) عرض الاستبانة على مجموعة تتكون من عشرة محكمين لمعرفة صدقها ، أسماء المحكمين (الملحق 5).

(4) تعديل بعض فقرات الاستبانة وحذف البعض الآخر في ضوء آراء المحكمين ووضعها

في صورتها النهائية حيث تم حذف الفقرات التي لم يتفق بشأنها (90%) فأكثر من

المحكمين وبذلك أصبحت الاستبانة تتكون بصورتها النهائية من (75) فقرة، (الملحق 6)

تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الموضحة لاحقاً.

واستخدمت الباحثة سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

1: موافق جداً

2: موافق

3: لا أدري

4 : غير موافق

5 : غير موافق جداً

وللتعرف إلى شدة إجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم حساب المدى، أي الفرق بين أعلى

تقدير وأدناه وقسم على ثلاثة كما يلي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وبذلك تعد الإجابة التي تحصل على درجة $(1+1.33) = 2.33$ أو أقل منها متدنية، أما

الإجابة التي تحصل على درجة تقع بين 2.34 والدرجة $1.33+2.34 = 3.66$ فتعد متوسطة، و

الإجابة التي تحصل على أكثر من 3.66 أي 3.67 تعد مرتفعة، وبذلك تكون القيم التالية هي

المحددة لنوع الإجابة متدنية والمتوسطة والمرتفعة:

2.33 أو أقل إجابة متدنية

3.66-2.34 إجابة متوسطة

3.67 فأكثر إجابة مرتفعة

(5) تطبيق الاستبانة على (20) من مديري ومديرات المدارس من خارج العينة مرتين ،

تفصل بينهما فترة أسبوعين ، لإيجاد معامل الثبات بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار ،

وإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين كما تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي

وفق معادلة كرونباخ - ألفا .

(6) تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (50) مدير ومديرة وتم جمع الإجابات

بعد فترة وجيزة .

(7) تفريغ الاستبانة وتحليلها وتنظيم النتائج بشكل واضح.

(8) تفسير النتائج وتقديم التوصيات ذات العلاقة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وذلك من خلال

الاجابة عن الأسئلة التي هدفت الى تحديد درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين.

تمت عملية تحليل النتائج باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة المشار إليها في الفصل

الثالث من خلال الاستعانة بنظام SPSS للتحليل الإحصائي، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية

الخاصة في عمان من وجهة نظر مديرها؟

يتبين من ملاحظة النتائج المبينة في الجدول (4) بأن المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً ،

وتشير درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة بشكل جيد في

المجالات كافة في المدارس الثانوية الخاصة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة التطبيق (4.30)

وهو قوي ومرتفع وفقاً للمعيار الذي حددته الباحثة لكونه يزيد على درجة (3.67) الموضحة في

الفصل الثالث وكان الانحراف المعياري مقداره (0.36) وهي كما موضحة في الجدول (4)

اللاحق.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على جميع المجالات مرتبة تنازلياً

رقم المجال في الاستبيان	نوع المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة المجال	درجة التطبيق
1	التخطيط الاستراتيجي	4.60	0.59	الأول	مرتفعة
2	شؤون الطلبة وحاجاتهم	4.45	0.42	الثاني	مرتفعة
6	المنهاج	4.36	0.51	الثالث	مرتفعة
3	القيادة والإدارة	4.35	0.44	الرابع والنصف	مرتفعة
9	التغذية الراجعة التحسينية	4.35	0.49	الرابع والنصف	مرتفعة
5	العمليات:	4.31	0.42	السادس	مرتفعة
4	الموارد البشرية	4.16	0.49	السابع	مرتفعة
7	الموارد المالية	4.05	0.59	الثامن	مرتفعة
8	المجتمع المحلي	3.73	0.69	التاسع	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.30	0.36		مرتفعة

وبالرغم من كون درجة التطبيق كانت مرتفعة ، إلا أن ملاحظة المتوسط الحسابي لكل مجال من هذه المجالات يبين أن المجال الأول وهو التخطيط الاستراتيجي حصل على المرتبة الأولى في التطبيق حيث كان المتوسط الحسابي مقداره (4.60)، يليه مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم، وجاء ثالثاً مجال المنهاج، يليه مجال القيادة والإدارة، في حين احتلّ الرتبتين الرابعة والخامسة كل من مجالي التغذية الراجعة التحسينية، ومجال العمليات ، أما مجال الموارد البشرية الذي كان تسلسله في الاستبانة رقم (4) فقد جاء بالمرتبة السابعة ، ثم مجال الموارد المالية الذي كان تسلسله في الاستبانة رقم (7) فقد جاء في المرتبة الثامنة ، وأخيراً فقد احتل مجال المجتمع المحلي المرتبة الأخيرة وجاء تاسعاً بعد أن كان تسلسلها رقم (8) في الاستبانة.

وفيما يلي عرض لهذه المجالات:

1. المجال ذو الرتبة الأولى: وهو مجال التخطيط الاستراتيجي ذو التسلسل (1) في الاستبانة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.60) وانحراف معياري مقداره (0.59) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
2. المجال ذو الرتبة الثانية: وهو مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم حيث كان تسلسله (2) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.42) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
3. المجال ذو الرتبة الثالثة: وهو مجال المنهاج ذو التسلسل (6) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.51) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
4. المجال ذو الرتبة الرابعة والنصف: وهو مجال القيادة والإدارة ذو التسلسل (3) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.44) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
5. المجال ذو الرتبة الرابعة والنصف مكرر: وهو مجال التغذية الراجعة التحسينية ذو التسلسل (9) وهو الأخير في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.49) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
6. المجال ذو الرتبة السادسة: وهو مجال العمليات ذو التسلسل (5) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.42) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.
7. المجال ذو الرتبة السابعة: وهو مجال الموارد البشرية ذو التسلسل (4) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.49) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.

8. المجال ذو الرتبة الثامنة: وهو مجال الموارد المالية ذو التسلسل (7) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.59) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة.

9. المجال ذو الرتبة التاسعة: وهو مجال المجتمع المحلي ذو التسلسل (8) في الاستبانة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المجال (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.69) وبالتالي فإن درجة التطبيق جاءت مرتفعة. بالرغم من كون المتوسط الحسابي كان أصغر متوسط حسابي بالنسبة لجميع المجالات إلا أنه يمثل درجة تطبيق مرتفعة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات الاستبانة لكل مجال من المجالات التسعة:

أولاً : المجال الأول (التخطيط الاستراتيجي): بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (4.60) وانحراف معياري بلغ (0.29) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي				
1	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات	4.84	0.37	الأول	مرتفعة
2	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلاً من التقليدي	4.76	0.43	الثاني	مرتفعة
3	ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط مرحلية	4.64	0.59	الثالث	مرتفعة
4	وضع الأهداف بعيدة المدى بحيث	4.58	0.49	الرابع	مرتفعة

				تراعي حاجات الطلبة المستقبلية	
مرتفعة	الخامس	0.50	4.56	وضع أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف الموضوعة	5
مرتفعة	السادس	0.51	4.56	وضع رسالة المدرسة وإيرازها للمجتمع بشكل واضح	6
مرتفعة	السابع	0.58	4.54	مراعاة الخطط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7
مرتفعة	الثامن	0.49	4.48	وضع الأهداف المرحلية حسب حاجات الطلبة المستقبلية	8
مرتفعة	التاسع	0.49	4.42	إدخال التعديلات المطلوبة ضمن مراحل الخطة	9
	قوية	0.29	4.60	الدرجة الكلية	

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (3) والتي تنص على (وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.84) وبانحراف معياري بلغ (0.37) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال.

في حين كانت أقل الإجابات نسبة للفقرة (9) ، والتي تنص على (إدخال التعديلات المطلوبة ضمن مراحل الخطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.49) مما يدل على تجانس الإجابات. كما نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور جاءت أعلى من الإناث حيث بلغت (4.44 : 4.40) على الترتيب.

ثانياً : المجال الثاني (شؤون الطلبة وحاجاتهم): بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني (4.45) وبانحراف معياري بلغ (0.42) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هو موضح في الجدول (6) أدناه.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال الثاني: شؤون الطلبة وحاجاتهم				
10	يتابع المدير التحصيل الدراسي للطلبة	4.80	0.40	الأول	مرتفعة
11	يقدر المدير الطلبة المتميزين	4.68	0.47	الثاني	مرتفعة
12	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة	4.58	0.49	الثالث	مرتفعة
13	توافر المكتبات المدرسية بشكل كافٍ	4.58	0.49	الرابع	مرتفعة
14	توافر المختبرات العلمية والمهنية بكامل تجهيزاتها في المدرسة	4.58	0.70	الخامس	مرتفعة
15	توافر المرافق المدرسية الكافية للطلبة (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)	4.52	0.51	السادس	مرتفعة
16	يشارك المدير الطلبة في حل مشكلاتهم	4.48	0.65	السابع	مرتفعة
17	يعتمد المدير عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف	4.44	0.58	الثامن	مرتفعة
18	يتابع المدير الطلبة ضعاف التحصيل	4.44	0.61	التاسع	مرتفعة
19	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين الطلبة والمعلمين	4.42	0.49	العاشر	مرتفعة
20	توافر خدمات الإرشاد النفسي للطلبة	4.26	0.99	الحادي عشر	مرتفعة
21	يحافظ الطلبة على نظافة بيئة المدرسة	4.10	0.93	الثاني عشر	مرتفعة
22	يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث	4.02	0.82	الثالث عشر	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.45	0.42	مرتفعة	

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (10) حسب تسلسلها في الاستبانة والتي تنص على (يتابع المدير

التحصيل الدراسي للطلبة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.80) وانحراف معياري بلغ (0.40)

مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال. في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة

(22) حسب تسلسلها في الاستبانة والتي تنص على (يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على هذه الفقرة (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.82) مما يدل على تجانس الإجابات.

ثالثاً : كما هو موضح في الجدول (7) أدناه المجال الثالث (القيادة والإدارة): بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.44) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال القيادة والإدارة في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال الثالث: القيادة والإدارة				
23	تلتزم إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل	4.64	0.53	الأول	مرتفعة
24	يدعو المدير إلى الإبداع	4.62	0.49	الثاني	مرتفعة
25	يسعى المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة	4.52	0.51	الثالث	مرتفعة
26	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها	4.48	0.65	الرابع	مرتفعة
27	يفوض المدير الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه	4.40	0.86	الخامس	مرتفعة
28	لدى المدير القدرة على إدارة الوقت بفاعلية	4.38	0.86	السادس	مرتفعة
29	ينظم المدير اللقاءات والاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة	4.36	0.59	السابع	مرتفعة
30	يعمل المدير على تعزيز الرضى الوظيفي للعاملين	4.28	0.83	الثامن	مرتفعة
31	تشجيع إدارة المدرسة النشاطات	4.24	0.47	التاسع	مرتفعة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	الصفية واللاصفية للطلاب في المدرسة				
32	يسعى المدير إلى إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة والتعاون معها	4.20	0.81	العاشر	مرتفعة
33	وجود دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.14	0.73	الحادي عشر	مرتفعة
34	يضع المدير برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	3.96	0.78	الثاني عشر	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.35	0.44		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (31) والتي تنص على (تلتزم إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.64) وانحراف معياري بلغ (0.53) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال. كما نجد بأن المتوسط الحسابي لإجابات الإناث جاءت أعلى من الذكور حيث بلغت (4.76 : 4.52) على الترتيب في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (30) في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة حسب تسلسلها في الاستبانة ولكنها كانت بدرجة مرتفعة والتي تنص على (يضع المدير برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.78) مما يدل على تجانس الإجابات.

رابعاً : المجال الرابع (الموارد البشرية) بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.49) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال وكما هي في الجدول (8) أدناه

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال الموارد البشرية في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال الرابع: الموارد البشرية				
35	توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين	4.54	0.54	الأول	مرتفعة
36	يقوم المعلمون بتوضيح أهداف العلم للطلبة	4.38	0.49	الثاني	مرتفعة
37	توظيف أساليب الإشراف الفعالة في تحسين أداء المعلمين	4.34	0.48	الثالث	مرتفعة
38	تلبية الإدارة حاجات المعلمين حسب الأولويات	4.32	0.59	الرابع	مرتفعة
39	وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل	4.18	0.66	الخامس	مرتفعة
40	يجري تدريب المعلمين على إثراء المناهج وتطويرها لمواكبة الجودة الشاملة	4.10	0.84	السادس	مرتفعة
41	يطلع المعلمون على آخر المستجدات التربوية والعلمية	4.06	0.82	السابع	مرتفعة
42	توافر فرص التدريب المتواصل للمعلمين	4.00	0.90	الثامن	مرتفعة
43	يوجد فرق خاص لتطوير الجودة في المدرسة	4.00	0.86	التاسع	مرتفعة
44	يوجد تعاون بين فريق تطوير الجودة في المدرسة والمعلمين	3.94	0.79	العاشر	مرتفعة
45	يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية في أثناء الخدمة	3.88	0.77	الحادي عشر	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.49		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (42) حسب أعلى تسلسل في الاستبانة والتي تنص على (توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.54) وبانحراف معياري بلغ (0.54) في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (38) حسب تسلسلها في الاستبانة والتي تنص على (يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية في أثناء الخدمة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (3.88) وبانحراف معياري بلغ (0.77) مما يدل على تجانس الإجابات.

خامساً : المجال الخامس (العمليات): بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الخامس (4.39) وبانحراف معياري بلغ (0.37) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هي في الجدول (9) أدناه

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال العمليات في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
46	استخدام تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفاز في التعليم	4.40	0.53	الثاني	مرتفعة
47	استخدام أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية في التعليم	4.28	0.54	السابع	مرتفعة
48	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة	4.24	0.69	الثامن	مرتفعة
49	يحقق التعليم أهداف المنهاج	4.22	0.62	التاسع	مرتفعة
50	استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم	4.22	0.42	العاشر	مرتفعة
51	استخدام أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم	4.14	0.78	الحادي عشر	مرتفعة
52	توظيف أساليب التعليم والتعلم التعاوني في المدرسة	4.14	0.57	الثاني عشر	مرتفعة
53	استخدام أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة	4.02	0.87	الثالث عشر	مرتفعة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
54	الابتعاد عن الذاتية في تقييم الطلبة	4.54	0.61	الأول	مرتفعة
55	استخدام السجل التراكمي لتحصيل الطلبة	4.38	0.60	الثالث	مرتفعة
56	تنصف الاختبارات التحصيلية المستخدمة بالصدق والثبات	4.36	0.63	الرابع	مرتفعة
57	تنوع أساليب التقييم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعية	4.36	0.49	الخامس	مرتفعة
58	تطبق المدرسة التقييم الذاتي	4.30	0.54	السادس	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.39		مرتفعة	

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (57) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (الابتعاد عن الذاتية في تقييم الطلبة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.54) وبانحراف معياري بلغ (0.61) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال ، في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (51) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (استخدام أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.87) مما يدل على تجانس الإجابات.

سادساً : المجال السادس (المنهاج): بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال السادس (4.36) وبانحراف معياري بلغ (0.51) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هي في الجدول (10) أدناه.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال المنهاج في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال السادس: المنهاج				
59	تحليل محتوى المنهاج المدرسي	4.46	0.54	الأول	مرتفعة
60	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة	4.44	0.50	الثاني	مرتفعة
61	تشكيل لجان مختصة لمنهاج كل مادة دراسية	4.18	0.89	الثالث	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.36	0.51		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (59) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (تحليل محتوى المنهاج الدراسي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.46) وبانحراف معياري بلغ (0.54) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال.

في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (61) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (تشكيل لجان مختصة لمنهاج كل مادة دراسية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.89) مما يدل على تجانس الإجابات.

سابعاً : المجال السابع (الموارد المالية) بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال السابع (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.59) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هو في الجدول (11) أدناه

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال الموارد المالية في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال السابع: الموارد المالية				
62	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات	4.06	0.62	الأول	مرتفعة
63	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي	4.04	0.61	الثاني	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	0.59		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (63) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.62) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال، في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (62) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.61) مما يدل على تجانس الإجابات.

ثامناً : المجال الثامن (المجتمع المحلي) بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالمجال الثامن (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.69) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هي في الجدول (12) أدناه

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال المجتمع المحلي في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال الثامن: المجتمع المحلي				
64	مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي	4.18	0.59	الأول	مرتفعة
65	استثمار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي	3.86	0.76	الثاني	مرتفعة
66	مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة	3.68	0.94	الثالث	مرتفعة
67	مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم المدرسة	3.62	1.09	الرابع	متوسطة
68	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي	3.58	1.05	الخامس	متوسطة
69	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم	3.48	1.04	السادس	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.69		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (64) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.59) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال. في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (66) حسب تسلسل الاستبانة والتي تنص على (مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على هذه الفقرة (3.48) وانحراف معياري بلغ (1.04) مما يدل على تجانس الإجابات.

تاسعاً: المجال التاسع (التغذية الراجعة التحسينية) بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المديرين على الفقرات المتعلقة بالمجال التاسع (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.49) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا المجال كما هي في الجدول (13) أدناه

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين على فقرات مجال التغذية الراجعة التحسينية في الاستبانة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري	رتب الفقرات	درجة التطبيق
	المجال التاسع: التغذية الراجعة التحسينية				
70	توفير التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف	4.46	0.50	الأول	مرتفعة
71	توفير التغذية الراجعة في تطوير الخطة المدرسية	4.44	0.50	الثاني	مرتفعة
72	توفير التغذية الراجعة عن عمليات التعليم والتعلم	4.44	0.50	الثالث	مرتفعة
73	توفير التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين	4.42	0.49	الرابع	مرتفعة
74	تفعيل المتابعة لضمان التغذية الراجعة في التحسين	4.22	0.68	الخامس	مرتفعة
75	توفير التغذية الراجعة عن فريق تطوير الجودة الشاملة في المدرسة	4.12	0.75	السادس	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.35	0.49		مرتفعة

وجاءت أعلى إجابة للفقرة (71) حسب تسلسلها في الاستبانة والتي تنص على (توفير التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.46) وبانحراف معياري بلغ (0.50) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة على هذا السؤال. في حين جاءت أقل إجابة بالنسبة للفقرة (66) حسب تسلسلها في الاستبانة والتي تنص على (مشاركة المجتمع المحلي في

عملية التعليم والتعلم) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.04) مما يدل على تجانس الإجابات.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني بشأن الفروق بين الجنسين:

ينص السؤال الثاني على أنه هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس؟

عند إجراء العمليات الإحصائية باستخدام الاختبار التائي للمقارنة بين عينتي الذكور والإناث يتبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (-1.48) وهي أكبر من القيمة الجدولية (-2.11) عند درجة حرية (48) بمستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويبين الجدول (14) نتائج الاختبار.

الجدول (14)

نتائج " t " للمقارنة بين الجنسين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجنس	درجة الحرية df	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة الإحصائية
ذكور	48	4.22	0.322	-1.481	-2.11	0.320
إناث		4.38	0.394			

يمكن ملاحظة الاتجاه العام للمتوسط الحسابي الذي يزيد لدى الإناث عما هو عليه لدى الذكور بمقدار (0.16)، أي أن النتيجة في مجملها في صالح الإناث برغم عدم وجود دلالة إحصائية مما يؤدي إلى التوصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يختلف لدى الذكور عما هو لدى الإناث من مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث بشأن الفروق بين سنوات الخبرة
ينص السؤال هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق
إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى
لمتغير الخبرة؟

يظهر من الجدول (2) أن هناك 4 مدرء من ذوي الخبرة (5-9 سنوات)
و (46) مديراً من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعند إجراء العمليات الإحصائية باستخدام
الاختبار التائي للمقارنة بين عينتي ذوي الخبرة (5-9 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) يتبين أن القيمة
التائية المحسوبة تساوي

(-0.33) هي أكبر من القيمة الجدولية التي مقدارها (-2.11) عند درجة حرية (48) في اختبار
ذي النهايتين، ويبين الجدول (15) نتائج الاختبار

الجدول (15)

نتائج اختبار "t" بشأن الفروق بين المديرين في متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية df	سنوات الخبرة
غير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05	-2.11	-0.33	0.47	4.26	48	9-5 سنوات
			0.38	4.30		10 سنوات فأكثر

وبذلك لا يمكن رفض الفرضية الصفرية أعلاه والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدى ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وبين من هم من ذوي الخبرة (5-9) ، سنوات وبذلك ترفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذه الفروق بين

المتوسطين الحسابيين ، وما يمكن استنتاجه هو أن المتوسط الحسابي لفئة ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) لا يختلف عن المتوسط الحسابي لفئة ذوي الخبرة (5-9 سنوات) بدلالة إحصائية مما يعني تساوي ذوي الخبرة الأطول مع ذوي الخبرة الأقل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع بشأن الفروق بين المؤهل العلمي

ينص السؤال الرابع على أنه هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في

عمان من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

يظهر من الجدول (2) أن هناك 28 مديراً من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) و (22) مديراً من حملة المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق)، وعند إجراء العمليات الإحصائية باستخدام الاختبار التائي للمقارنة بين عيني حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس+دبلوم) و(ماجستير فما فوق) يتبين أن القيمة التائية المحسوبة تساوي (0.165) ، وهي أقل من القيمة الجدولية (2.11) عند درجة حرية (48) في اختبار ذي النهايتين ويبين الجدول (16) نتائج الاختبار

الجدول (16)

نتائج اختبار " t " للمقارنة بين المديرين في تطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	درجة الحرية df	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس+دبلوم	48	4.30	0.36	0.165	2.11	غير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
ماجستير فما فوق		4.28	0.50			

وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لدى حملة البكالوريوس + دبلوم لا يختلف عنه لدى حملة الماجستير فما فوق ، مما يشير الى تساوي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل من هم أدنى مؤهل علمي مع من هم أعلى منهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يلي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها حسب تسلسل الأسئلة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ينص السؤال الأول على " ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية

الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر مديريها ؟ "

تبين أن درجة التطبيق تراوحت بين حد أدنى للمتوسط الحسابي للمجالات كافة (3.73) وحد أعلى للمتوسط الحسابي لهذه المجالات (4.60) ، مما يدل على أن درجة التطبيق كانت مرتفعة في جميع المجالات ، إلا أن هذا التطبيق بالرغم من ارتفاعه لم يكن كاملاً. ويبدو أن التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى ، وذلك لكون المستجيبون هم المديرون أنفسهم ، فمن الطبيعي أن يصفوا أنفسهم بهذه الصفة الجيدة من وجهة نظرهم، فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة، حيث ينسجم هذا التفسير مع النتائج التي توصل إليها سافكلي (Safakli , 2007) من أن المدير عادةً يُقوم سلوكه بأنه جيد ، في حين أنه يُقوم سلوك الطلبة على أنه سيء. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة تيري (Terry 1996) التي وصفت جودة التربية بأنها من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، واقترحت وضع خطط واضحة لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة ، وهو ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Regauld, 1993) التي أظهرت أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر .

ويلاحظ أن عدداً من الدراسات العربية ومنها دراسة (خضر 2004) أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي كان أحد المجالات المهمة المطبقة من المديرين في إدارة الجودة الشاملة في مدارس

وكالة الغوث الدولية في الأردن، ولم تقتصر هذه الآراء على الإدارات بل تجاوزتها إلى المشرفين، وتنسجم هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها (السعود 2002) من أن الاستراتيجية كانت من بين المبادئ الأساسية لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية.

ولأسباب نفسها احتل مجال شؤون الطلبة وحاجاتهم المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.45)، وهو ذو درجة تطبيق مرتفعة أيضاً. ويمكن أن يكون السبب الأساسي لهذه النتيجة هو إبراز المديرين لأنفسهم بأنهم حريصون على تلبية احتياجات الطلبة ومعالجة مشكلاتهم المتنوعة، والاهتمام برفع مستوى تحصيل جميع الطلبة ومساعدة المتميزين منهم.

أما الموارد المالية فقد جاء هذا المجال في المرتبة قبل الأخيرة "الثامنة" على التوالي، وبالرغم من ارتفاع درجة التطبيق إلا أنه احتل المرتبة قبل الأخيرة لكونه لا يؤثر على النظرة إلى الإدارة المدرسية كما يراها المديرين ويتصل هذا المجال بآخرين وهم الممولون من أصحاب هذه المدارس الخاصة.

كما جاء مجال المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة "التاسعة" وربما يعود إلى ضعف العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي من أفراد ومؤسسات اجتماعية وذلك بسبب قناعات المديرين بأن المجتمع المحلي غير قادر على المشاركة في التخطيط المدرسي أو التعلم والتعليم أو تقويم المدرسة أو المشاركة في بناء معايير الجودة الشاملة وذلك لعدم درايتهم أو خبرتهم بالمجالات التربوية مثل المناهج وطرق التدريس وشؤون الطلبة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير الجنس ؟ "

إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين عند مستوى (0.05) بين المديرين والمديرات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن أن يعود لرغبة الجنسين في تقبل التطورات التكنولوجية ، واستخدام الطرق والأساليب الحديثة في الإدارة ، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى تشابه الشهادات العلمية للجنسين ومع ذلك فقد كان الوسط الحسابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للإناث أعلى بقليل من الوسط الحسابي للذكور .

إلا أن تشابه إجابات الذكور مع الإناث في استجاباتهم جعلت هذا الفرق غير ذي دلالة إحصائية. وربما يعود السبب إلى أن مديري المدارس من الجنسين يخضعون لنفس أساليب وطرق الاعداد والتدريب كما يمكن أن يعزى عدم وجود فروق بين الجنسين لكون تشابه الشروط عند التعيين ، كما يمكن تفسير عدم وجود فروق الى تطابق المهام والمهارات الادارية المطلوبة من الجنسين في هذه المدارس .ولم تعثر الباحثة على دراسات عربية أو أجنبية تناقش هذا المتغير لاجل مقارنة نتائجها بها.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على " هل هناك د فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير الخبرة ؟ "

يلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بين من هم من فئة (5-9) سنوات ومن هم في فئة (10 سنوات فأكثر) ، مما يعني وجود توافق بين الفئتين من المديرين في تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة، لأنه قد تكون هاتان الفئتان تتمتعان بالدافعية والحماس بشكل كبير تجاه عملية إدارة الجودة الشاملة ، كما أن الفئتين قد تخضعان للدورات التأهيلية والتدريبية نفسها ، واستعدادهم لخوض التجارب التربوية الجديدة. كما يمكن أن يكون اضطلاع الفئة الأولى الأقل خبرة على المفاهيم الجديدة في التربية قابلته الخبرة

الطويلة للفئة الثانية مما أدى الى عدم تفوق الواحدة على الأخرى في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. كما أن اصطلاح الفئتين على الأدب التربوي الحديث الذي يركز على ادارة الجودة الشاملة بكونها حلاً مناسباً للمشكلات التربوية قد أدى الى هذه النتيجة .

وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (خضر 2004) التي توصل فيها إلى تفوق ذوي الخبرات الأقل على ذوي الخبرات الطويلة ، وربما يحتاج الموضوع إلى دراسات أخرى لمعرفة أسباب عدم الاتفاق هذا.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟ "

يتبين من ملاحظة الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة شهادة البكالوريوس + دبلوم وبين حملة شهادة الماجستير فأعلى. وربما يعود سبب ذلك لاهتمام الفئتين بعملية القيادة وإدارة الجودة الشاملة ، لأن الحصيلة المعلوماتية والعمليات والسلوكيات الإدارية متقاربة لدى المديرين من الفئتين. وكذلك تشكلت عندهم قناعات عن الإدارة العصرية التي تتسم بالموضوعية والتفكير العلمي في اتخاذ القرارات ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى تشابه المقررات الدراسية التي أخذتها الفئتان خلال دراستها ، إذ من المعروف أن المساقات الدراسية لحملة الدبلوم العالي تشبه إلى مدى بعيد المساقات الدراسية لحملة الماجستير، كما يمكن أن يعزى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي المؤهل العلمي إلى التشابه في الخبرة ، وقد يعزى السبب إلى أن الحاصلين على شهادة الماجستير كانوا بالأساس مدراء قبل حصولهم على الشهادة مما يجعل استجاباتهم متشابهة مع ذوي الشهادات الأدنى.

ولم تجد الباحثة ضمن الدراسات السابقة التي تناولتها ما يشير إلى دراسة هذا المتغير لكل تقارن بها نتائجها.

التوصيات والمقترحات:

(1) إمكانية اعداد برامج تدريبية على المفاهيم الحديثة في ادارة الجودة الشاملة لتعزيز الايمان بهذا المفهوم وتطبيقاته.

(2) إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث تتعلق بالمدارس الثانوية الخاصة ولذلك هناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

(3) إن هذه الدراسة تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين وهناك حاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة نظر المعلمين مع مقارنتها مع نتائج هذه الدراسة.

(4) تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة في عمان ، وهناك حاجة لإجراء مثل هذه الدراسة في مرحلة التعليم الأساسي ، ومن وجهة نظر المديرين والمعلمين.

(5) اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الخاصة في العاصمة عمان وهناك ضرورة لتطبيق هذه الدراسة في أنحاء أخرى من المملكة.

(6) كانت هذه الدراسة للبحث في متغيرات محددة وهي الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية ، ويُفضل أخذ متغيرات أخرى بنظر الاعتبار لإعادة البحث والدراسة كالسلطة المشرفة على المدارس الثانوية.

المراجع

المراجع بالعربية:-

- أبو الوفا ، جمال محمد ، وحسين ، سلامة عبد العظيم ، (2000) ، " اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية " ، القاهرة ، دار المعرفة الجامعية.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الاسكندرية: دار الوفاء.
- أخضر، فايزة (2007). " الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي: دراسة وصفية تحليلية"، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، وزارة التربية والتعليم – تعليم البنات.
- إبراهيم، سامح عبد المطلب (2002) ، (تطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة) ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة المنوفية، المنوفية ، جمهورية مصر العربية .
- البيلاوي، حسن حسين، طعيمة ، رشدي أحمد ، النقيب ، عبدالرحمن ، البندي ، محمد بن سليمان ، سليمان ، سعيد أحمد ، سعيد ، محسن المهدي ، عبد الباقي ، مصطفى أحمد ،(2006). "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الأسس والتطبيقات"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البوهي ، فاروق شوقي ، (2001) ، الادارة التعليمية والمدرسية. ، القاهرة ، دار قباء للطبعة والنشر والتوزيع. ج م ع .
- الجابر ، أحمد والشرايعة ، أحمد ، (2003) ، " تطبيق معايير الأداء والجودة في برامج تكنولوجيا المعلومات والتجربة الأردنية" ، بحث مقدم لمؤتمر الجودة الأردني الرابع. الجامعة الأردنية.

- جويحان، ماهر ومزاهرة، سهام، (2001) مدرسة المستقبل والمؤتمر الثاني لوزارة التربية والتعليم والمعارف في الوطن العربي - رسالة المعلم، المجلد 40، العدد 4، وزارة التربية والتعليم الأردن. <http://www.moe.gov.jo/res/resalat.html>
- حلمي ، فؤاد ، فضل، نشأت ، (1998) ، " مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي " ، مجلة التربية ، كلية التربية ، القاهرة ، جامعة الأزهر ، العدد (276).
- حمادات، محمد حسن، (2007). "الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خضر، غازي محمد (2004). "درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن". (أطروحة دكتوراه غير منشورة) - جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الرجب، غازي (2001) "مدى قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك إربد، الأردن.
- زاهر، ضياء الدين، (2005). " إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة "، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب (2002). " إدارة الجودة الشاملة: أنموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسة في الأردن، " مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد (18) العدد 2، ص ص 11-12.
- السلمي ، علي ، (1995) ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للايزو (9000) - القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشعيان، نوره (2007). " مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)". الإدارة العامة للتربية والتعليم، المملكة العربية السعودية: المنطقة الشرقية.

- طاحون ، عبد الوهاب . (1999) . أعضاء على نظام الجودة في مدارس الرواد آيزو 9002 . الرياض ، مدارس الرواد.
- عزب، محسن عبد الستار (2008). " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة "، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكيلاني ، أنمار ، (1993) ، " ادراكات مدير المدرسة ركيزة الادارة المدرسية" ، الأردن ، مجلة الطالب / المعلم ، العدد 1 و 2 ، معهد التربية - الأونروا.
- محمود ، محمد صبري ، ومصطفى ، يوسف عبد المعطي ، (2000) ، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية ، مجلة العلوم التربوية ، العدد (2) نيسان - جامعة القاهرة ، ص (175 - 201)
- مصطفى ، أحمد سيد ، (1997) ، " ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" : المؤتمر العلمي السنوي الثاني (ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي) ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق - ج م ع .
- الميحاوي، قاسم نايف (2006). " إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، عمان دار الشروق.
- الورثان ، عدنان ، (2007) . " مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بالمملكة العربية السعودية (محافظة الاحساء)" . الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، المملكة العربية السعودية ، منطقة الاحساء.
- وزارة التربية والتعليم (1988) مؤتمر التطوير التربوي الأول" ، رسالة المعلم ، المجلد (29) ، العدد (4) ص 12، الأردن

- وزارة التربية والتعليم الأردنية، نشرات للعام 2007 عبر الموقع: (www.moe.gov.jo)
- ويليامز ، ريتشارد ل ، (1994) ، أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، الجمعية الأمريكية للإدارة
أماكوم نيويورك. ترجمة مكتبة جرير ، ط1 - الرياض ، السعودية (1999).

المراجع بالإنجليزية:-

- Arcaro , Janice (1995) **Creating Quality in Classroom** : st lucie press U.S.A.
- Arcaro , Jerome, S(1997) **Quality in Education : an Implementation – HANDBOOK** , published by Vanity Books I nternational – New Delhi .
- Brocka, B & Brocka, Ms (1992) **Quality Management : Implementing the Best Ideas of the master** (Homewood , Illinois , Business one Irwin. P3.
- Cotton, Kathleen (2001). **Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education, School Improvement Research Servies (SIRS)**, the Office of Educational Research and Improvement, U.S.
(<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>)
- Crosby , PhilipB (1979) **Quality is free : The Art of Making Quality Certain** , New york : Me Crow – Hill Book company P. 19.
- Deming W.E (1982) Quality and productivity and competitive position – Cambridge. **Massachusetts Institute of Technology.**
- Goetsh D.L& Davis . S(1994) “Introduction to Total Quality : Quality Productivity , Competitiveness “ Prince Hall , Inc
- Hernanades , Justo Rolando , Jr (2002) Total Quality Management in Education : the Application of TQM in Texas School Destrict.
- Ishikawa ,K (1985) **What is Total Quality control, The Japanese way** , Translate David lu- London printice Hall International.
- Johansen , Carl Gustav (2000) “ Total Quality Managemant in a knowledge Management Perspective “**Journal of Documentation** , v56nl jan p 42-54, ERIC N :E/608496

- Juran J .M, (1992) **Juran on Quality By Design : The New step for planning Quality into Goods and Services** – New york , The free press. 8-9
- Lau , R.S.M & Anderson , C.A (1998) “ A Three Dimensional Perspective of Total Quality Management **International Journal of Quality & Reliability Management** – VOL . 15- No 1 , USAP.88
- Lewis , R.G. and Smith , D.H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education . **International Journal** VOL .1 , January December, pp. 18-19.
- Macchia , P (1992) **Total Quality Education and Instructional system, Development , Educational , Technology** , Juix p 18.
- Regauld, M. H., (1993). **A study & Continuous Improvement process Based on Total Quality Management principles as applied to the Educational Environment**. MA thesis, Pennsylvania State University, U.S. (etds.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/detail_result.jsp?id=090NCNU0631005 - 54k)
- Rhodes , L.A (1992) **On the Road to Quality** , Educational Wander sgiip , VOL. 49 ,No 6, p76-80.
- Safakli, Okan V.; San, Eda (2007), The Appropriateness of Principal, Teacher and Student Elements to TQM in Learning Environment: Case of Secondary School in Norther Cyprus, **Journal of Transnational Management**, Volume: 12 Issue: 3, Publisher: Haworth Press.
- Terry, Paul M., (1996). "Using Total Quality Management Principles to Implement School - Based Management paper presented at the Annual International conference of International Association of Management". (14th Toronto Ontario, August). U.S.A, **ERIC** No: ED 412590. (<http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp>)
- Valesky T.C., Markus, F.W., Willis, J., Nelson, Jorge O. (1993). "Total Quality Management as a Philosophical and organizational frame work to achieve outcome based education and effectual School", **paper presented at the Annual Meeting** of the Mid-South Educational Research Association, New Orleans. A. (<http://coe.fgcu.edu/faculty/Valesky/index.html>)
- Walton, M. (1985) **The Deming Management Method**, Newyork, putnam publishing Group U.S.A

الملاحق



استمارة تسهيل مهمة طالب / طالبة دراسات عليا

إلى من يهمة الأمر

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يجري الطالبة / صباح سليم حمودة بحثاً تحت عنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

يرجى التكرم من وزارة التربية والتعليم بتقديم وتسهيل عملية الحصول على المعلومات اللازمة وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة في الوصول إلى نتائج واستنتاجات صحيحة .

ونحن إذ نشكر لكم سلفاً تعاونكم معنا ، نعدكم بأن المعلومات التي ستكرمون بتقديمها ستبقى

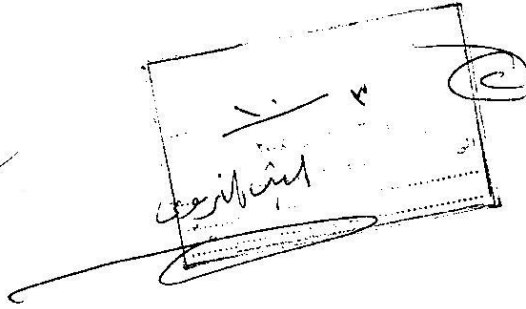
سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

مع فائق الاحترام ، ، ،

عميد كلية العلوم الإنسانية

د. عبد الرؤوف زهدي

٢٠٠٨/٦/١٧



الملحق 2

كتاب وزارة التربية و التعليم



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التربية والتعليم



٢٠١٧/٣

الموافق ١٠/٣/٢٠١٧ م

التاريخ ١٢٩/١٢/١٧

الرقم: ١٠/٣

السيد مدير التربية والتعليم الخاص لمحافظة العاصمة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة صباح سليم حمودة بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى تطبيق إستبانة علسى عينة من مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

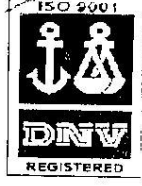
الدكتور
مهديس هليلج العياش
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة /رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ١٠/٣

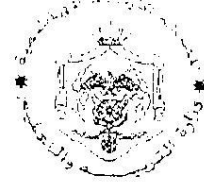


الملحق 3

كتاب التعليم الخاص



بسم الله الرحمن الرحيم
وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة



الرقم ٩٣٨/١/٦٤ التاريخ ١٤/١١/٢٠١٣ الموافق ١٣/١١/٢٠١٣

مديري المدارس الثانوية الخاصة ومديراتها
الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم م ٣/١٠/٣٨٧٠٣ تاريخ ٣٠/٧/٢٠٠٧

تقوم الطالبة صباح سليم حموده بإعداد دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشروق الأوسط للدراسات العليا ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من مديري ومديرات مدراسكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها .

واقبلوا فائق الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم

زيدان صلاح علاوين
مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
نسخة / رئيس قسم تكنولوجيا التعليم والمعلومات/البريد الإلكتروني
نسخة / الطالبة المعنية
نسخة / الملف العام

ع ش ٨/٣

الملحق رقم (4)

ملحق الإستبانة الأولية قبل التحكيم

الأستاذ الدكتور الفاضل

تحية طيبة و بعد

تقوم الباحثة صباح سليم حمودة بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين " كمتطلب أساسي لإعداد رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية و نظراً لما تتمتعون به من سمعة طيبة ، اعرض على حضرتكم قائمة بفقرات استبانته تتضمن تفاصيل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة .

يرجى إن أمكن قراءة هذه الفقرات و بيان مدى صلاحها أو بحاجة إلى تعديل و بيان التعديل المقترح في المكان المناسب.

أشكر جهودكم النبيلة

مع خالص التقدير و الاحترام

الباحثة صباح سليم حمودة

الرقم	المجال	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول : التخطيط الاستراتيجي							
1	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلاً من السنوي						
2	وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح						
3	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات						
4	وضع الأهداف المرحلية حسب حاجات المستفيدين						
5	وضع الأهداف بعيدة المدى بحيث تراعي حاجات المستفيدين						
6	وضع أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف الموضوعية						
7	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية						
8	مراعاة المرحلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة						
9	إدخال التحسينات المستمرة ضمن مراحل الخطة						
المجال الثاني: شؤون الطلبة وحاجاتهم							
10	يتابع المدير التحصيل الدراسي للطلبة						
11	يقدر المدير الطلبة المتميزين						
12	يتابع المدير الطلبة ضعاف التحصيل ويرعاهم						
13	يعتمد المدير عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف						
14	توافر المختبرات العلمية والمهنية بكامل تجهيزاتها في المدرسة						
15	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة						
16	توافر المكتبات المدرسة وكفايتها للطلبة						
17	توافر المرافق الكافية للطلبة (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)						
18	توافر خدمات الإرشاد الوظيفي والمهني والنفسي للطلبة						
19	يشارك المدير الطلبة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتعلمهم وبمدرستهم						
20	يشارك المدير الطلبة في النشاطات المدرسية داخل المدرسة						
21	يشارك المدير الطلبة في حل مشكلاتهم						
22	يشارك المدير الطلبة في مناقشة الأمور المتعلقة بهم						
23	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين الطلبة والمتعلمين						

الرقم	المجال	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
24	توجد علاقات وتفاعل ايجابي بين الطلبة أنفسهم						
25	يشارك الطلبة في إعداد الوسائل والمواد التعليمية في المدرسة						
26	يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث						
27	يحافظ الطلبة على نظافة بيئة المدرسة						
المجال الثالث: القيادة والإدارة							
28	يشجع المدير التغيير نحو الجودة الشاملة						
29	يدعو المدير إلى التجديد والابتكار والإبداع						
30	وجود دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة						
31	توفير المدير المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة						
32	يسعى المدير لتقديم خدمات تربوية وتعليمية متميزة						
33	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه						
34	قدرة المدير على إدارة الوقت بفاعلية						
35	يعمل المدير على الارتفاع بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين						
36	يسعى المدير إلى إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة والتعاون معها						
37	يضع المدير برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري						
38	تميز إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل						
39	يهتم المدير بتدريب العاملين على طرق تطوير وتحسين العمل						
40	ينظم المدير اللقاءات والاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة						
41	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها						
42	تهتم إدارة المدرسة بتحديد الأدوار المناسبة لكل فرد حسب قدراته						
43	تعمل إدارة المدرسة على تعديل الأساليب والخطط وفقاً للمتغيرات والمستجدات لتحقيق أهداف العملية التعليمية						
44	تعمل إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الأخطاء						
45	تهتم إدارة المدرسة بتوفير البيئة المدرسية المناسبة للتعلم						
46	تحاول إدارة المدرسة وضع الحلول المناسبة لبعض المشكلات التي توجهها						

الرقم	المجال	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	أثناء العمل						
47	تعمل إدارة المدرسة على تقديم خدمات منخفضة التكاليف للطلاب						
48	تشجيع إدارة المدرسة النشاطات الصفية واللاصفية للطلاب في المدرسة						
المجال الرابع: الموارد البشرية							
49	وجود فريق خاص لتطوير الجودة في المدرسة						
50	يتسم الفريق بالحماسة والإيمان بالجودة الشاملة						
51	يتصف الفريق بثقة الإدارة والمعلمين						
52	تفرغ الفريق للعمل الوظيفي والتطوير المدرسي بشكل رئيسي						
53	وجود تعاون بين فريق تطوير الجودة في المدرسة والمعلمين						
54	تشخيص الإدارة حاجات المعلمين المهنية واليومية						
55	تُلبي الإدارة حاجات المعلمين حسب الأولويات						
56	يطور المعلمون مؤهلاتهم الأكاديمية						
57	يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية أثناء الخدمة						
58	توافر فرص التدريب المتواصل للمعلمين						
59	يطلع المعلمون على آخر المستجدات التربوية والعلمية						
60	المشاركة الفاعلة للمعلمين في بناء نظام إدارة الجودة الشاملة						
61	مراعاة الإدارة للعبء التدريسي المقبول للمعلم						
62	وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل						
63	يوجد نظام لتقويم يؤدي إلى تحسين كفاياتهم						
64	توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين						
65	يجري تدريب المعلمين على إثراء المناهج وتطويره لمواكبة الجودة الشاملة						
66	توظيف أساليب الإشراف الفعالة في تحسين أداء المعلمين						
67	يساعد المعلمون الطلبة على الربط بين خبراتهم السابقة والجديدة						
68	يقوم المعلمون بتوضيح أهداف التعلم						
المجال الخامس: العمليات: التعليم والتعلم وأساليب التقويم							
69	يحقق التعليم أهداف المنهاج						

الرقم	المجال	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
70	تتبعكس الأهداف في خطط إعداد الدروس						
71	يراعي التعليم الفروق الفردية بين الطلبة						
72	توظيف أساليب التعليم والتعلم التعاوني في المدرسة						
73	توظيف أساليب البحث العلمي وحل المشكلات في التعليم						
74	استخدام أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم						
75	استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم						
76	استخدام أسلوب العصف الذهني في التعليم						
77	استخدام أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة						
78	استخدام أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية في التعليم						
79	استخدام أسلوب العروض العملية والتجارب العلمية في التعليم						
80	استخدام تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفاز في التعليم						
81	تنوع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعية						
82	استخدام السجل التراكمي لتحصيل الطالب						
83	توجد خطة رقابة لمتابعة وتقويم فاعلية الأهداف المنشودة						
84	بناء بنك أسئلة لكل مادة دراسية على حدة						
85	توفير بيئة صفية ومدرسية ملائمة للاختبارات المدرسية						
86	تتصف الاختبارات المستخدمة بالصدق والثبات						
87	تحليل نتائج الاختبارات إحصائياً						
88	تطبيق المدرسة التقويم الذاتي						
المجال السادس: المنهاج							
89	تحليل محتوى المنهاج المدرسي						
90	تغطية المنهاج الدراسي لكل مادة دراسية						
91	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة						
92	تحديث المنهاج وتحسينها باستمرار						
93	مشاركة إدارة المدرسة في تحديث المناهج لتواكب إدارة الجودة الشاملة						
94	يستطيع المعلمون إثراء المنهاج وتطويره						

الرقم	المجال	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
95	تشكيل لجان مختصة لمناهج كل مادة دراسية						
المجال السابع: الموارد المالية							
96	وجود خطة مالية شاملة						
97	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي						
98	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات						
99	الاستخدام الأمثل للموارد المالية						
100	توافر مصادر مالية متعددة						
101	توافر الموارد المالية للحالات الطارئة والمستجدة						
المجال الثامن: المجتمع المحلي							
102	مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي						
103	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي						
104	مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم						
105	مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة						
106	استثمار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي						
107	مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة في بناء معايير الجودة						
108	مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة						
المجال التاسع: التغذية الراجعة التحسينية							
109	تقديم التغذية الراجعة عن الخطة المدرسية التطويرية						
110	تقديم التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف						
111	تقديم التغذية الراجعة عن عمليات التعليم والتعلم						
112	تقديم التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين						
113	تقديم التغذية الراجعة عن فريق تطوير الجودة الشاملة في المدرسة						
114	تزويد المجتمع بالتغذية الراجعة عن أبنائه						
115	توظيف التغذية الراجعة في التحسين المستمر لأداء المدارس						
116	تفعيل المراقبة والمتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين						

الملحق 5

أسماء لجنة التحكيم

اسم الجامعة	التخصص	الاسم	ت
الشرق الأوسط للدراسات العليا	مناهج وطرق تدريس	أ.د. جودت سعادة	1
عمان العربية للدراسات العليا	التربية الخاصة	أ.د. سعيد الأعظمي	2
عمان العربية للدراسات العليا	علم النفس التربوي	أ.د. شذى العجيلي	3
عمان العربية للدراسات العليا	مناهج وطرق تدريس	أ.د. عدنان الجادري	4
الشرق الأوسط للدراسات العليا	إدارة تربوية	أ.د. كمال دواني	5
عمان العربية للدراسات العليا	أصول التربية	د. تيسير الخوالدة	6
عمان العربية للدراسات العليا	إدارة تربوية	د. عاطف مقابلة	7
الشرق الأوسط للدراسات العليا	إدارة تربوية	د. عباس عبد مهدي	8
الشرق الأوسط للدراسات العليا	مناهج وطرق تدريس	د. غازي خليفة	9
الشرق الأوسط للدراسات العليا	إدارة تربوية	د. محمود الحديدي	10

الأسماء مرتبة حسب الحروف الأبجدية والمرتبة العلمية

الملحق 6

أداة الدراسة بعد التحكيم (الصورة النهائية)

السيد مديري ثانوية المحترم

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة صباح سليم حمودة من جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين" كمتطلب أساسي لإعداد رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية. وقد تم إعداد الاستبانة المرفقة التي تتضمن فقرات تمثل مجالات إدارة الجودة الشاملة بقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرستكم. ونظراً لما تتمتعون به من مواصفات قيادية وموضوعية يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبانة وبيان درجة التطبيق والتأشير بذلك في المكان المناسب.

اشكر جهودكم وتعاونكم
مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

صباح سليم حمودة

معلومات عامة

الجنس

- ذكر
 أنثى

المؤهل العلمي

- بكالوريوس + دبلوم
 ماجستير فما فوق

سنوات الخبرة

- 4-1
 9-5
 10 فأكثر

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق جداً
المجال الأول : التخطيط الاستراتيجي						
1	الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بدلاً من التقليدي					
2	وضع رسالة المدرسة وإبرازها للمجتمع بشكل واضح					
3	وضع رؤية مستقبلية للمدرسة تراعي التطورات والمستجدات					
4	وضع الأهداف المرحلية حسب حاجات الطلبة المستقبلية					
5	وضع الأهداف بعيدة المدى بحيث تراعي حاجات الطلبة المستقبلية					
6	وضع أساليب فاعلة لتحقيق الأهداف الموضوعية					
7	ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط مرحلية					
8	مراعاة الخطط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
9	إدخال التعديلات المطلوبة ضمن مراحل الخطة					
المجال الثاني: شؤون الطلبة وحاجاتهم						
10	يتابع المدير التحصيل الدراسي للطلبة					
11	يقدر المدير الطلبة المتميزين					
12	يتابع المدير الطلبة ضعاف التحصيل					
13	يعتمد المدير عدد الطلبة المناسب في غرفة الصف					
الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق جداً
14	توافر المختبرات العلمية والمهنية بكامل تجهيزاتها في المدرسة					
15	توافر تقنيات التعليم اللازمة للمدرسة					
16	توافر المكتبات المدرسية بشكل كاف					
17	توافر المرافق المدرسية الكافية للطلبة (الساحات، الملاعب، المرافق الصحية)					
18	توافر خدمات الإرشاد النفسي للطلبة					
19	يشارك المدير الطلبة في حل مشكلاتهم					
20	توجد علاقات وتفاعل إيجابي بين الطلبة والمعلمين					
21	يستخدم الطلبة مكتبة المدرسة للمطالعة وأعمال البحث					
22	يحافظ الطلبة على نظافة بيئة المدرسة					

المجال الثالث: القيادة والإدارة					
					23 يدعو المدير إلى الإبداع
					24 وجود دليل واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
					25 يسعى المدير لتقديم خدمات تربوية متميزة
					26 يفوض المدير الصلاحيات للعاملين في المدرسة كل حسب تخصصه
					27 لدى المدير القدرة على إدارة الوقت بفاعلية
					28 يعمل المدير على تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين
غير موافق جداً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً	الرقم الفقرات
					29 يسعى المدير إلى إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بالبيئة المحيطة والتعاون معها
					30 يضع المدير برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري
					31 تلتزم إدارة المدرسة بأخلاقيات العمل
					32 ينظم المدير اللقاءات والاجتماعات الدورية لتبادل الخبرات بين جميع العاملين في المدرسة
					33 تهتم إدارة المدرسة بإيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين فيها
					34 تشجيع إدارة المدرسة النشاطات الصفية واللاصفية للطلاب في المدرسة
المجال الرابع: الموارد البشرية					
					35 يوجد فريق خاص لتطوير الجودة في المدرسة
					36 يوجد تعاون بين فريق تطوير الجودة في المدرسة والمعلمين
					37 تلبي الإدارة حاجات المعلمين حسب الأولويات
					38 يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية في أثناء الخدمة
					39 توافر فرص التدريب المتواصل للمعلمين
					40 يطلع المعلمون على آخر المستجدات التربوية والعلمية
					41 وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لتحسين العمل
					42 توجد خطة لمتابعة أداء المعلمين
					43 يجري تدريب المعلمين على إثراء المناهج وتطويرها لمواكبة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق جداً
44	يقوم المعلمون بتوضيح أهداف التعلم للطلبة					
45	توظيف أساليب الإشراف الفعالة في تحسين أداء المعلمين					
المجال الخامس: العمليات: أ - التعليم والتعلم						
46	يحقق التعليم أهداف المنهاج					
47	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة					
48	توظيف أساليب التعليم والتعلم التعاوني في المدرسة					
48	استخدام أساليب تنمية مهارات التفكير العلمي في التعليم					
50	استخدام أسلوب الحوار البناء في التعليم					
51	استخدام أسلوب القراءة الذاتية والتعلم الذاتي للطلبة					
52	استخدام أسلوب الرحلات والزيارات الميدانية في التعليم					
53	استخدام تكنولوجيا التعليم مثل الحاسوب والتلفاز في التعليم					
ب- أساليب التقويم						
54	تنوع أساليب التقويم لقياس مدى مطابقة المخرجات للمعايير الموضوعية					
55	استخدام السجل التراكمي لتحصيل الطلبة					
56	تتصف الاختبارات التحصيلية المستخدمة بالصدق والثبات					
57	الابتعاد عن الذاتية في تقويم الطلبة					
الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق جداً
58	تطبق المدرسة التقويم الذاتي					
المجال السادس: المنهاج						
59	تحليل محتوى المنهاج المدرسي					
60	الإثراء الدائم للمنهاج بما يلبي حاجات الطلبة					
61	تشكيل لجان مختصة لمنهاج كل مادة دراسية					
المجال السابع: الموارد المالية						
62	وجود لائحة مالية تحدد أوجه الصرف المالي					
63	وجود لجنة مالية تشرف على المصروفات					

المجال الثامن: المجتمع المحلي					
					64 مراعاة خطة المدرسة لحاجات المجتمع المحلي
					65 مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي
					66 مشاركة المجتمع المحلي في عملية التعليم والتعلم
					67 مشاركة المجتمع المحلي في دعم المدرسة
					68 استئثار المدرسة لمؤسسات المجتمع المحلي
					69 مشاركة المجتمع المحلي في عملية تقويم للمدرسة
المجال التاسع: التغذية الراجعة التحسينية					
الرقم	الفقرات				
	غير موافق جداً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً
70					توفير التغذية الراجعة في تطوير الخطة المدرسية
71					توفير التغذية الراجعة عن مستوى تحقق الأهداف
72					توفير التغذية الراجعة عن عمليات التعليم والتعلم
73					توفير التغذية الراجعة عن أداء المعلمين والعاملين
74					توفير التغذية الراجعة عن فريق تطوير الجودة الشاملة في المدرسة
75					تفعيل المتابعة لضمان توظيف التغذية الراجعة في التحسين