درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Applying the Principles of Total Quality Management in the Private Secondary Schools in Amman Governorate and its Relation to the School's Organizational Health Level from Teachers' Point of View

إعداد الطالبة

بدور هاشم رشيد مرمش

إشراف الأستاذ الدكتور

عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص : إدارة وقياده تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

ايار 2015

تفويض

أنا بدور هاشم رشيد مرمش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم : بدور هاشم رشيد مرمش

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٥/٦/١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

وأجيزت بتاريخ: 1 / 6 / 2015

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور :عباس الشريفي(مشرفاً)	.....
الأستاذ الدكتور :عبدالحافظ سلامه(رئيساً)	.....
الأستاذ الدكتور :هاني الطويل(عضوا ممتحنا خارجياً)	.....

شكر وتقدير

الشكر والتقدير والامتنان للاستاذ الفاضل

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الذي تفضلَ بقبول الاشراف على رسالتي وكان له الأثر الكبير، والدور البالغ في اتمام هذه الرسالة ،فله مني كل العرفان والتقدير بالجميل

كما اتقدم بالشكر إلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط

واتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل

الإهداء

إلى والدي الذي أدى دوراً كبيرا في نجاحي وتوفيقي في علمي ودراستي عسى أن أرد له الدين وأفرحه.

إلى والدتي الحنونة أطال الله بعمرها والتي كان لدعائها المستمر الأثر في نجاحي

إلى اخواتي واخوتي اهدي هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الاهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الانجليزية	ع
الفصل الاول : خلفية الدراسة وأهميتها	
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	8
هدف الدراسة وأسئلتها	9
أهمية الدراسة	10
مصطلحات الدراسة	13
حدود الدراسة ومحدداتها	13

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
الادب النظري	15
الدراسات السابقة ذات الصلة	33
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية	33
الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات	
منهج الدراسة	52
مجتمع الدراسة	52
عينة الدراسة	52
أداتا الدراسة	53
صدق أداتي الدراسة	55
ثبات أداتي الدراسة	56
متغيرات الدراسة	60
اجراءات الدراسة	60
المعالجة الاحصائية	61
الفصل الرابع	
نتائج الدراسة	64
الفصل الخامس : مناقشة النتائج	135
المراجع	146
الملحقات	158

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع افراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والجنس في مدينة عمان	53
2	توزع افراد عينة الدراسة حسب المناطق التعليمية و الجنس في مدينة عمان	54
3	توزع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	55
4	معاملات ثبات تطبيق مبادى ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	58
5	معاملات ثبات مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	59
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالاتمرتبة تنازلياً	64
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرهامرتبة تنازلياً	66
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التطوير المستمر اللانهائيمرتبة تنازلياً	68
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز مرتبة تنازلياً	69

10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تبني الفلسفة الجديدة مرتبة تنازلياً	71
11	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة مرتبة تنازلياً	73
12	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الحصص العددية مرتبة تنازلياً	74
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تثبيت القيادة وتقويم الممارسات الحديثة مرتبة تنازلياً	76
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال وقف اسناد الأعمال على أساس السعر فقطمرتبة تنازلياً	77
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التخلص من الإعتماد على التفتيش الشامل مرتبة تنازلياً	79
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب ونشرهامرتبة تنازلياً	80

17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة مرتبة تنازلياً	82
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام مرتبة تنازلياً	84
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اعداد البرامج ودورات التدريب ونشرها مرتبة تنازلياً	85
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية مرتبة تنازلياً	87
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات مرتبة تنازلياً	89
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التأكيد على النواحي الأكاديمية مرتبة تنازلياً	90
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التكامل المؤسسي مرتبة تنازلياً	92
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة الادارية واساليبها مرتبة تنازلياً	93

25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقات الانسانية(الإعتبارية) مرتبة تنازلياً	95
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً	96
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التركيز على الهدف مرتبة تنازلياً	98
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استخدام الموارد المساندة مرتبة تنازلياً	99
29	المتوسطات الحسابية وال انحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال المبادأة في العمل مرتبة تنازلياً	101
30	معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون	102
31	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	105
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	107
33	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	110
34	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي	113

35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	116
36	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	119
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، واختبار (t–test)، تبعا لمتغير الجنس	122
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	124
39	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	126
40	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي	128
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	130
42	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة	132

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	استبانه ادارة الجودة الشاملة بصورتها الاولية	160
(2)	استبانة الصحة التظيمية بصورتها الاولية	170
(3)	أسماء محكمي الاستبانة	176
(4)	استبانة ادارة الجودة الشاملة بصورتها النهائية	178
(5)	استبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية	183
(6)	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الاوسط	186
(7)	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم	187
(8)	كتاب تسهيل مهمة من مديرية التعليم الخاص	188

درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة بمستوى التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

اعداد : بدور هاشم رشيد مرمش

اشراف الأستاذ الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت الدراسة إلى إكتشاف العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية للمدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة من(341) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبيقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة. وأستخدمت لجمع البيانات أداتان، الأولى لقياس درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، والثانية لقياس الصحة التنظيمية في هذه المدرسة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

– إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحاظة عمان كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.54) بانحراف معياري (0.99)

– إن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بإنحراف معياري (1.06)

–وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05≥@) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.957) وبمستوى دلالة (0.000).

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥@)في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05≥@) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥@) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05≥@) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن بين التوصيات التي تمت التوصية بها ما يأتي:

– تنظيم دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان

– إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحاليةعلى مراحل دراسية أخرى، وبمتغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.

*الكلمات المفتاحية:إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الصحة التنظيمية

The Degree of Applying the Principles of Total Quality Management in the Private Secondary Schools in Amman and its Relation to the School's Organizational Health Level from Teachers' Point of View

Prepared by

Bodour H. R. Marmash

Supervised by

Prof. Abbas A. M. Al Sheraifi

Abstract

This study aimed at exploring the relationship between the degree of applying the principles of total quality management in private secondary schools' in Amman and its relation to the school's organizational health, from teachers' point of view. The sample consisted of (341) male and female teaches, who were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. Two instruments were used to collect data.

The first was to measure the degree of applying the principles of total quality management.

The second was to measure the level of organizational health of the school. The findings of the study showed the following:-The degree of applying the principles of total quality management in private secondary

schools in Amman governorate was medium, from male and female teachers, The mean was (3.54) with a standard deviation of (0.99)

-The level of the organizational health of private secondary schools in Amman governorate was medium, from male and female teachers. The mean was (3.62) with a standard deviation of (1.06).

-There was a positive significant relationship at(@≤0.05) between the degree of applying the principles of total quality management, in private secondary schools in Amman governorate, and the level of organizational health in these schools.

-There were no significant differences at(@≤0.05) in the degree of applying the principles of total quality management in private secondary schools in Amman, attributed to six variable, but there were significant difference at(@≤0.05)attributed to academic qualification and experience variables.

-There were no significant differences at (@≤0.05) in the level of the organizational health in the private secondary schools in Amman governorate, attributed to sex and experiences variable, but there were significant differences at(@≤0.05)attributed to academic qualification variable.

Among the recommendations of the study were the following:

-Organizing specialized training courses in total quality management for private secondary school principals in Amman governorate.

-Conducting a similar study on other educational stages, with different variable.

***Keywords:**Total Quality Management, Principles of Total Quality Management, Organizational Health.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

إن السعي وراء جودة عمل أفضل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بل هو عبارة عن نشاط مستمر، وأساسي لتصرفات الأفراد والجماعات وأدائهم، ولقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً، والظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة.

وعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها أولاً في قطاع الإنتاج، إلا أنها أخذت تطبق بشكل واسع في قطاع الخدمات أيضاً، إذ أثبت فاعليتها ونجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوة منها في مختلف مؤسسات هذا القطاع، مثل: مؤسسات التأمين، والفنادق، والمطاعم، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات التربوية بمختلف مستوياتها (Waks & Frank, 1999).

ونتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي زاد الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، وذلك بهدف زيادة فاعليته، وتطوير خططه، من أجل الوصول إلى تعليم فعال، يقوم في أساسه على استخدام الأساليب والوسائل الحديثة الإدارية والابتكارية، والاستفادة منها في الإرتقاء بمستوى الأداء وتحسينه(الخطيب،2004).

أصبحت إدارة الجودة الشاملة اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً مهماً لا يمكن لأية منظمة كانت أو مؤسسة معاصرة أن تواجه التحديات التي يفرضها تيار(العولمة) دون أن تتسلح به. فإدارة الجودة الشاملة موضوع لا بد من الاهتمام به ولا بد من أن يتم وضعه في سلم أولويات أي منظمة؛ كي تتمكن من الصمود والوقوف في وجه المنافسة العالمية التي تزداد يوماً بعد يوم(عايش، 2008).

إن الاهتمام بتحسين التعليم، وزيادة فاعليته، وتطوير خططه يسهم في تحسين أداء المنظمات والمؤسسات وهذا يشكل إهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، فجميع المجتمعات تحاول أن تدير مؤسساتها وبرامجها بشكل عادل ومبتكر، ذلك لأن العدالة والابتكار من أهم الخصائص التي تميز المجتمع المطبق للجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تشكل إحدى أهم الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق وضع تنافسي أفضل لأنها توفر الأساليب والأدوات والوسائل التي تنمي المهارات والمعرفة لجميع مستويات الإدارة، وتعمل على إحداث تحسين مستمر في الجودة(الخطيب، 2004).

تعد إدارة الجودة الشاملةTotal Quality Management التي يرمز لها (T.Q.M) من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وميداناً جديداً من ميادينها الكثيرة والمتعددة، والتي جاءت من أجل السعي وراء تلبية متطلبات العملاء واحتياجات المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم بما يرضيهم ويحقق رغباتهم، وعليه فقد أشار أوكلاند(Oakland,1991) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة نهج لتحسين فاعلية جميع الأعمال ومرونتها، وهي في الأساس وسيلة للتنظيم والألتزام، ووردت أيضاً أنها السعي المستمر للتميز من خلال إيجاد المهارات المناسبة وأنماط السلوك عند الناس للوقاية من

العيوب المحتملة وإرضاء العملاء أو المستخدمين في جميع الأوقات(Lakhe & Mohanat, 1993).

ويعد **ادوارد ديمنغ (Edward Deming) مؤسس نظام ادارة الجودة الشاملة**، إذ إتجه من امريكا إلى اليابان مع عدد كبير من الإداريين ذوي المهارات العالية، ونقل إلى اليابان الممارسات الإدارية التي كان ينادي بها.(عسيلان، 2011). ووضع ديمنغ (Deming)أربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم، وقد ذكر الزهراني (2011) أن من مبادئ ادارة الجودة عند ديمنغ: إيجاد هدف مستقر، وتحقيق التجانس بين الأهداف، وذلك من أجل تحسين المنتجات بهدف إيجاد المنافسة والفرص للعمل، وتبني الفلسفة الجديدة للتحسين المستمر اللانهائي في التعليم، والتوقف عن الإعتماد على الإختبار التنافسي والمقارن، والعمل مع الموردين للتحسين المستمر في جودة الأجيال الجديدة والمعدات والتوريدات وإنهاء بقدر الإمكان تطبيق التعاقد على اساس الثمن أو السعر فقط .

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعد من المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة بشكل كبير في الفترة الحالية، فقد استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين؛ إذ أنها ترتبط بالجودة نفسها وتدل على جميع الخصائص والسمات والمميزات التي تتعلق بالخدمة بشكل مباشر، وذلك وفقاً لاحتياجات المستفيدين(العساف والصرايرة، 2008).

ويعد تطبيق مبادئ إدارى الجودة الشاملة أمراً ليس بالسهل، فهو يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة وجعلها أكثر إيجابية(بركات، 2007)، لأنه مفهوم يعبر عن عملية إستراتيجية

إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها الحركيه من المعلومات التي يتم في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار مقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين. فضلاً عن إعداد أفراد أكفياء يتمتعون بمقدرة على توليد المعرفة بكافة أشكالها وأنواعها، والمقدرة على الإبداع والابتكار، ولكي تتحقق مثل هذه الوظيفة أصبح مبدأ تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه دول العالم النامي بما فيها الدول العربية(البنا،2006). ولقد تعددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحددها جابلونسكي(1993) بأنها تتمثل في التركيز على العميل، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتعبئة خبرات القوى العاملة، فضلاَ عن اتخاذ القرارت بعد الرجوع إلى الحقائق ومن ثم التغذية العكسية.

ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها فإن أغلب المنظمات إن لم تكن جميعها تسعى لتطبيقها ؛ إذ أن مصطلحات مثل الكفاءة الإنتاجية والفاعلية تشير إلى معنى الجودة نفسها إلا أن مصطلح الجودة يعد أكثر شمولية(السامرائي، 2012)، ولقد حظيت مبادئ إدارة الجودة باهتمام المؤسسات؛ إذ أنها تعمل على زيادة الربحية من خلال تخفيض التكاليف والمحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد والتعليم والتدريب(الزين و مراد، 2010).

وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين مفاهيم التعليم المتعددة بما فيها تحسين أداء المدير والمعلم، والطالب وهذا بدوره يعود على الصحة التنظيمية للمنظمة، وبالتالي تسهم البرامج التي تقوم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تنمية اتجاهات الطلبة نحو المادة التعليمية، وكذلك تعميق

الروابط بين المجتمع المحلي والطلبة؛ وذلك من أجل إحداث تغييرات ايجابية مرغوب فيها تحسن من نواتج العملية التعليمية(السحيم،2004).

يعد مفهوم الصحة التنظيمية أحد المداخل الحديثة لدراسة بيئة العمل، إذ يعكس المناخ التنظيمي الايجابي الصحة التنظيمية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية وملاءمة المناخ التنظيمي السائد فيها، تمتلك المقدرة على المحافظة على بقائها، والمقدرة على التعامل مع متغيرات البيئة بكفاية واستمرارية، و بناءً على ذلك فإن المؤسسة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تعيش حالة من عدم الكفاية والفاعلية(الصرايرة والطيط،2010)، وأشارت بيورجاب ومهدينزهاد وبجاندي وبسري ونزري(Pourrajab ,Mahdinezhad, Bijandi, Basri & Nazari 2011) إلى أن مصطلح الصحة التنظيمية يعد المؤسسة بانها كائن حي، يتبع تطوراً متنوعاً من التوازن والصحة والمرض، وبذلك يمكن أن تكون المؤسسة صحية أو غير صحية، ويمكن أن تعرف على أنها مقدرة المؤسسة على التكيف، والحفاظ على الوئام والتجانس بين العاملين، وتحقيق الأهداف بنجاح، كما تؤثر إدارة الجودة الشاملة على النجاح التنظيمي للمؤسسة، ووفقا لساليس(Sallis, 2002) تعد المنظمة المتمتعة بالصحة بنية قادرة دائما على مواجهة المشكلات أو الصعوبات وبالتالي المقدرة على إدارة الموقف التي تؤدي دوراً كبيراً في النجاح التنظيمي للمؤسسة، وتعد الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي لاقت رواجا كبيرا، إذ طور هذا المفهوم ليصبح مقياسا لفاعلية المنظمة وطرق استجابتها للظروف المختلفة.

وذكر الصرايرة والطيط (2010) أن هناك ثلاثة مؤشرات تقاس من خلالها الصحة التنظيمية؛ تمثلت في المقدرة على التكيف ومعرفة المنظمة لهويتها، ومن ثم مقدرتها على اختبار الواقع.

وتشير الصحة التنظيمية الى حالة من الفاعلية التنظيمية، فهي تشير الى مجموعة من الخصائص التنظيمية الطويلة الأمد، أي أن المؤسسة المتمتعة بالصحة التنظيمية تتمتع بالاستقرار والثبات ليس في وقت محدد وانما على فترات طويلة، ودائما ما تطور نفسها وتعمل على تحديثها باستمرار، وتبذل قصارى جهدها لإزالة الخلافات الداخلية، وتتمتع بخصائص معينة كالمرونة، والانتاجية العالية(Ghorbani , Afrassiabi & Rezvani, 2012).

ومما تقدم يمكن القول أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يأتي على قدر كبير من الأهمية في كافة المجالات ولاسيما في مجال التعليم سواء أكان التعليم خاصاً أم حكومياً، أم ابتدائياً أم ثانوياً؛ فقد ذكر زياد (2014) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعد أسلوب تطوير شامل ومستمر ويشمل كافة مجالات العمل التعليمي، وتشمل كافة الوظائف والنشاطات في المؤسسة التعليمية كافة، واشار عطايا ورمضان(2013) إلى أن الصحة التنظيمية تعد أمراً مهماً في قطاع التعليم وللمدارس بشكل خاص فهي مهمة لتحسين أداء العاملين والطلبة من خلال التشخيص المنتظم وتطوير الخطط وتغييرها.

ومن هنا لا بد من التركيز على ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والصحة التنظيمية في قطاع التعليم بشكل كبير، وتوجيه المعنيين بتطبيق هذه السياسات واتخاذ قرارات صارمة تقتضي تطبيق هذه المبادئ في مجال التعليم نظراُ لأهميتها في دعم العملية التعليمية وتطويرها، والاسهام في

إيجاد جو من المناخ الملائم للعمل. وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على **درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية للمدرسة.**

مشكلة الدراسة

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والصحة التنظيمية يعد من الموضوعات التي لاقت رواجاً في استخدامها في جميع المنظمات التي تسعى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتعظيم الأرباح، إذ يمكن إخضاع هذه المنظمات بسهولة لمعايير الجودة الشاملة وتطبيق قواعدها عليها وذلك تبعاً لطبيعة عمل هذه المنظمات؛ ولكن الملاحظ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بمعاييرها في المؤسسات التربوية، لم يتم بالصورة المطلوبة، فما زال هناك تدنٍ ملحوظ في تطبيق هذه المبادئ في مجال التعليم، وخاصة في المدارس، وهذا ما أكدت عليه دراسة الصرايرة والعساف(2008) والتي أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم لم تحظ بالاهتمام الكافي وما زال هذا المفهوم حديثاً في مجال التعليم، مع ضرورة الآخذ بعين الاعتبار أهمية تطبيق هذه المبادئ وذلك للحصول على نوعية أفضل من التعليم، والمقدرة على تخريج طلبة قادرين على القيام بدورهم على أكمل وجه في خدمة أنفسهم ومجتمعهم.

والتعليم المدرسي يحتاج إلى أن تتوافر فيه أبعاد الصحة التنظيمية فضلاً عن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؛ فقد ذكر عطايا ورمضان(2013) أن التعليم المدرسي يمثل القاعدة التي ترتكز عليها

مقومات الأمن القومي ويمثل الإستثمار لأهم عنصر يمتلكه المجتمع وهو الثروة البشرية، لذلك من الضروري أن تجرى عليه عمليات التقييم والمتابعة المستمرة للتأكد من سلامته.

ويأتي التركيز على ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم انطلاقاً من تدني المستوى الإداري في المدارس الثانوية وظهور بعضٍ من مظاهر القصور الإداري وعقبات شديدة تقف عائقاً أمامه؛ مما أدى إلى وجود مخرجات تتصف بعدم الجودة، مما جعل النظام التعليمي بحاجة ماسة إلى التجديد والتطوير المستمرين(منصور، 2005).

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور في السؤال الرئيس الآتي: **ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وما علاقتها بالصحة التنظيمية للمدرسة؟.**

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية للمدرسة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq @$) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس؟.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq @$) في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟.

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذت دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq @$) في مستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟.

أهمية الدراسة

إستمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تتناوله وهو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالصحة التنظيمية ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- تناولت هذه الدراسة العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان والصحة التنظيمية من وجهة نظر مديري المدارس . وما يترتب عليها من إصلاحات إدارية وتطوير وتحسين للمناخ التنظيمي للمؤسسة التربوية.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أنْ تُلهم القائمين على العملية الإدارية التربوية في المملكة الأردنية الهاشمية لإطلاق عدد من المبادرات لنشر ثقافة الجودة، والعمل المؤسسي وتدريب القادة التربويين في الوزارة على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تعمل على استقطاب عدد من الافراد والهيئات والمؤسسات الخاصة والحكومية لدعم إنشاء مراكز الجودة والتميز في التعليم، وتوفير فرصة الاسهام والإفادة للمؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات المختلفة، ونشر ثقافة الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية.
- يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن توفر بيئة مناسبة للجديد من الأفكار والإسهامات، وذلك لترسيخ مبادرات الجودة الشاملة والصحة التنظيمية من خلال عقد الدورات والمؤتمرات وورش العمل، والندوات والمحاضرات لضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعريف المصطلحات

إشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي عُرّفت مفاهيمياً وإجرائياً كما يأتي:

ادارة الجودة الشاملة

عرفت بأنها:" الإستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، وإستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والأقل تكلفة في الوقت والمال (الخطيب، 2009).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعرف مفاهيمياً بأنها المرتكزات الأساسية التي يستند اليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أية منظمة، والتي وردت تحت عناوين مختلفة مثل مرتكزات، وعناصر، وأساسيات، وعوامل، والتي تأخذ بأسلوب دمج العوامل حتى يحافظ على الترابط وعدم التشتت للعوامل (بوخلوة و قرينة، 2013).

وتعرف إجرائياً بأنها: الممارسة الفعلية لمبادئ ديمنغ لإدارة الجودة الشاملة من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان. وكما تقاس باستجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات استبانة مبادئ ادارة الجودة الشاملة المستخدمة في هذة الدراسة.

الصحة التنظيمية

عرفت بأنها: مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، وإيجاد الانسجام والتوازن بين العاملين فيها لتحقيق أهدافها، من خلال اعتماد مبدأ النزاهة المؤسسية، ودعم الموارد المختلفة، وتحديد الاهداف وهيكلتها بوضوح بعيداً عن المحسوبية(Hong, Law & Toner, 2014).

ويعرف مستوى الصحة التنظيمية اجرائياً بأنه: العلامة التي حصل عليها المعلمون والمعلمات من افراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن استبانة الصحة التنظيمية التي تم تطويرها لهذه الدراسة.

حدود الدراسة

إقتصر تطبيق هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان للعام الدراسي 2014 / 2015 .

محددات الدراسة

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما،وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية، وان تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والصحة التنظيمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية،وعلى النحو االآتي:

أولاً :الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ومبادئها،كما اشتمل على الصحة التنظيمية من حيث مفهومها واهميتها وأبعادها وقياسها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتكون مفهوم ادارة الجودة الشاملة من ثلاثة مقاطع فالادارة :تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر أما الجودة : فإنها تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها، أو تلافي العيوب والنواقص منذ المراحل الأولى بما يرضي المستفيد، بينما الشاملة تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاء بتقويم كون المستفيد راضياً عن الخدمات او المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج .(الموسوي وابو حمد، 2002)

وعلى الرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول بأنها تشمل الكفاءة والفاعلية معا",وذلك لأنه إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة

(المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات معينة أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات بإستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة) فهذا يمثل أحد الأسس التي ترتكز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة. وإذا كانت الفاعلية تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة فإن هذا يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، اذ يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.(عليمات،2004)

وعرف عقيلي(2001) إدارة الجودة الشاملة بأنها : فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم العمل وإجراءاته و الأداء، و ذلك من أجل تحسين مكونات المنظمة وتطويرها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها " سلع أو خدمات "، و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى أولاياء الأمور والطلبة، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الطلبة وهدف المنظمة هما هدف واحد، و بقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، و كذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الطلبة وأولياء الأمور كالموردين وغيرهم.

وعرفها هيكسون(Hixson) المشار إليه في قادي(1428هـ) بأنها: عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف

مواهب العاملين واستثمار مقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.

وأشار العقيلي(2011) إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب عمل يتم الإتفاق عليه، من خلال تحديد مجموعة من الخصائص والمعايير لتلتزم بها المؤسسة بجميع أفرادها، وهي عملية مستمرة لا تنتهي، وتهتم بمنع الاخطاء في العمل من أول مرة، وتركز على جميع أفرادها، وتهدف الى تحقيق الرضا عند الزبائن.

وعرفها غنيم(2005) بأنها الأسلوب الإداري الذي يقوم على مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للطلبة من خلال الإهتمام بإحتياجات أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على اشباعها، والإهتمام بطرق تأدية العمل، واستخدام اجراءات تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات وتحسين عمل المعلمين، واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في تحسين الجودة واتخاذ القرارات، والاعتراف بمقدراتهم وامكاناتهم لاشعارهم بثقتهم، واتاحة الفرصة لهم للدفاع عما يؤمنون به دون خشية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي

تعود اهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي إلى مايأتي:(أبو ملوح، 2004)

- تخفيض التكاليف نتيجة قلة الأخطاء .
- زيادة الإنتاجية في أداء الأعمال .

- تحسين أداء العاملين بنجاح، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وايجاد الإحساس بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره.

- تحقيق رضا العاملين، والمستفيدين، وأسرهم والمجتمع .

- الاعتماد في إدارة الجودة الشاملة على أسلوب حل المشكلات من خلال الأخذ بآراء المجموعات العاملة مما يسهل إلى اتخاذ الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها .

- إيجاد مقاييس ومعايير ومؤشرات صالحة للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الإفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة، ومن ثم تعميم الدروس المستقاة من تنفيذ إدارة الجودة.

- حث العاملين على البحث ومتابعة تجارب الجودة في مناطق أخرى عربياً ودولياً للافادة منها.

المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة

حدد عليمات(2004)المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

-أهمية المدخل البشري(الطلبة وأولياء الأمور) وجميع العاملين في المنظمة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها, وأن كل فرد مسؤول عن جودة المنتج لأن الجودة الشاملة تتطلب الإدارة التشاركية أولا".

- القيام بأداء العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى ,الأمر الذي يبعد الفرد عن الوقوع في الأخطاء وتفاديها والاهتمام الذي يبتعد عن المعالجات والتركيز على التطوير المستمر.

-تكلفة الجودة الشاملة وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة.

-ضرورة توفير الأفكار والمعلومات والخبرات الجديدة للإعتماد عليها في تحقيق الشهرة الواسعة في السوق لإدارة المنظمة وبالتالي تستطيع الإدارة أن تقوي مركزها التنافسي مع الأسواق المجاورة.

-تنمية مفهوم الإدارة الذاتية وذلك من خلال توسيع مجال المشاركة في إبداء الآراء و الرغبات والإتجاهات الإيجابية في العمل والإدارة لكي يتسنى للفرد تحقيق رضاه والإحساس بالروح المعنوية العالية تجاه المؤسسة والإنتاج معا".

-استخدام المجموعات أو فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز جميع العمليات الإنتاجية والإدارية في المؤسسة ومن ثم تحسين المخرجات من خلال التركيز على المدخلات والعمليات.

-الإهتمام بالأنشطة الفردية والجماعية بوصفها الوسيلة لإنجاز الأعمال بصورة متقنة للعمل على تحفيز العمليات الإنتاجية نحو الأفضل في طريق تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل كلفة ووقت ممكنين.

مبادىء إدارة الجودة الشاملة في التعليم

اتفق الباحثون على أن من أهم المبادىء التي يجب الأخذ بها لدى القيام بمحاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم بنجاح وهي كالاتي:

1- إلتزام الإدارة العليا ودعمها:

يشكل دعم الإدارة العليا دورا مهماً في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن يكون هذا الالتزام نابعاً من ايمانها وقناعتها بالمكاسب التي تجنيها المنظمة لقاء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد قراراً استراتيجياً وينتج عنه تغيرات في الأساليب التي تعمل الإدارة بمقتضاها، ولهذه التغيرات آثار عدة في مجالات متنوعة لسياسة الإدارة وفلسفتها ونظمها وإجراءاتها، ولن يكتب لهذه التغيرات النجاح إلا إذا حظيت عملية إدارة الجودة الشاملة بدعم من الإدارة العليا، فالإدارة العليا هي الأقدر على تنشيط عملية إدارة الجودة الشاملة لأنها تملك سلطة إتخاذ قرارات إستراتيجية ومهمة .(زاهر، 2005)

2- التركيز على المدخل البشري

يعد التركيز على المدخل البشري ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة، وذلك أن المدخل البشري هو من أهم الأصول لأية منظمة، ويعد رضاه أحد الأهداف الرئيسة لنظام إدارة الجودة ويرتبط الرضا الدائم له بنجاح المنظمة وتميزها، ويمكن أن يستمر هذا الرضا الدائم لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تلبي متطلبات الزبون وتوقعاته على أكمل وجه. (الطائي،2003)

3- التدريب والتمكين

يعد التدريب في مجال الجودة الشاملة مرحلة أولية تجاه تحقيق النجاح في إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الموارد البشرية يعد في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط إدارة الجودة الشاملة

وتفعيلها إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد (حمود،2005). ولابد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة وسياستها، اذ أن من الضروري التركيز على التدريب المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة، لتنمية الأنماط السلوكية والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها (عليمات2004).

اما بالنسبة للتمكين فهو المقدرة على انجاز الأداء الذي يهدف إلى إزالة جميع القيود غير الضرورية أمام العاملين في انجاز أدائهم وبذلك فإنه يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعالياتهم نحو الإنجاز. والتمكين يعني البيئة التي يتوفر فيها للعاملين المقدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير الفعاليات الأساسية وتحسينها لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة لغرض تحقيق منفعة المنظمة وأهدافها.(حمود واللوزي،2008)

4- التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات أم العمليات أم المخرجات وحتى إنتقال المخرجات أوالمنتجات إلى المستفيد(أحمد، 2004) . وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على جهود التطوير المستمرة، إذ أن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفاعليته (الخطيب، 2004)

5-مشاركة العاملين

يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين اذ أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح إدارة الجودة الشاملة :(الطائي،والعبادي ودباس،2005). وتبدأ مشاركة العاملين بخطوة أساسية تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق الجودة الشاملة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من إنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز

6- فرق العمل

تعد عملية بناء فرق العمل خليطاً من التغذ ية الراجعة ومدخل الإستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب العمل واجراءاته والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فرق ا لعمل بأنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهمات الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعد عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين ير تبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتبعها أداء العمل. وهذا يعني

أن على جميع الأطراف العمل معاً كفريق واحد له هدف مشترك هو اداء الأعمال بجودة عالية وذلك لتفعيل المشاركة وتحسين القرارات وتحليل العمليات والمشكلات ومن المعروف أن فرق العمل تعمل على زيادة الإتصال الأفقي وتعميق اللامركزية في العمل كما أنها تغني القرارات، إلا انه لا بد من مراعاة التخصص والكفاءة عند اختيار فريق العمل. كما يعتمد نجاح المنظمة في الأسواق التافسية بشكل كبير على الإستجابة السريعة نحو تحسين المنتجات أو الخدمات بناء على متطلبات السوق فضلاً عن أهمية السرعة في الإستجابة لشكاوى الطلبة (باسل، 2008)

مراحل تطبيق الجودة في التعليم

يمر تطبيق الجودة في التعليم في عدة مراحل هي : (عبد الرحمن، 2004)

1- مرحلة التقويم

في هذه المرحلة يتم التعرف الى الوضع القائم في المؤسسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقويم عناصر العملية التعليمية.

2- مرحلة تطوير نظام الجودة وتوثيقه

في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لإستيفاء متطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم إعتماده من الإدارة العليا في الجامعة.

3- مرحلة تطبيق نظام الجودة

في هذه المرحلة يتم تطبيق نظام الجودة في الكليات وأقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم فرق العمل المؤهلة والمختصة بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ نظام الجودة، وتطبيق إجراءاته وتعليماته.

4- مرحلة إعداد برامج التدريب ومواده

في هذه المرحلة يتم إعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.

5- مرحلة التدريب

في هذه المرحلة يتم تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (الايزو 9002) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.

6-مرحلة المراجعة الداخلية

في هذه المرحلة يقوم فريق العمل في الجامعة بالتأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الإيزو 9002) ثم التحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.

7-مرحلة المراجعة الخارجية

في هذه المرحلة تقوم الجهة المانحة لشهادة الجودة بالمراجعة والتأكد من إستيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة وإكتشاف حالات عدم المطابقة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

8- مرحلة الترخيص

في هذه المرحلة وبعد أن تتم المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الإيزو 9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

مفهوم الصحة التنظيمية

استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لأول مرة عام 1967 من قبل مايلز (Miles) في تحليله للصحة التنظيمية في المدارس وذلك لتوضيح خصائص الصحة المدرسية باستخدام عشرة ابعاد واقترح أنموذجا للصحة التنظيمية للمدارس وعرف المنظمة الصحية في العبارة الآتية: منظمة صحية هي التي ليست ثابتة في وضعيتها الحالية، ولكن تطور نفسها ومهاراتها أكثر من أي وقت مضى في التعامل معها، بينما تستمر في تطوير وتمديد بقائها ومقدراتها في التعامل (Nezahat,Ergun,Cagatay,2011) اما من حيث تعريف الصحة التنظيمية فقد تعددت تعريفاتها إذ عرف فانسات(Vansant, 2000) المشار اليه في الضلاعين (2012)الصحة التنظيمية بأنها حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، تسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابيا في زيادة الفاعلية وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة. كما عرفت بأنها مقدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف وبتغير ونمو من الداخل. (Hill,2003)

وعرفها هونج ولو وتونر (Hong,Law, Toner2014) بأنها مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وايجاد التوازن والإنسجام بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وعرفها سيفابراجاسم ورايا(Sivapragasam & Raya2013,) بأنها جزء لا يتجزأ من المنظمة تهدف إلى تحقيق التميز من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة للعاملين من أجل تفعيل إمكانياتهم التي تسهم إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة

وتعد الصحة التنظيمية للمؤسسة أمراً مهماً، إذ أنها تنعكس بشكل جيد على مناخ المنظمة؛ فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تكون قادرة على المحافظة على بقائها، وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء أكانت متغيرات داخلية أم متغيرات خارجية، وكذلك العكس فالمنظمة التي لا تتمتع بصحة تنظيمية تكون غير قادرة على العمل بفاعلية ويمكن إختراقها بسهولة.

أهمية الصحة التنظيمية

أشار هيل (Hill, 2003) إلى أن اهمية الصحة التنظيمية تكمن في أنها أداة تقويم رئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة اذ تعد عملية التقويم من أهم عوامل نجاح المنظمة لما لها من أهمية كبيرة في تزويد المسوؤلين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم تحسين أهداف المنظمة، وبالتالي زيادة مقدرة المسؤولين على معالجة القضايا داخل المنظمة بدلا من تركها تتفاقم.

كما ذكر سيفابراجسام ورايا (Sivapragasam & Raya, 2013) أن أهمية الصحة التنظيمية تتحدد في مقدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الرفاه والإنتاجية والتجارب الذاتية الايجابية، إذ بالإعتماد على الصحة التنظيمية يمكن تحديد المنظمات الصحية من غير الصحية، كما

يسهم مفهوم الصحة التنظيمية في فهم كيفية تفاعل العوامل الفردية والتنظيمية في العاملين ونتائج المنظمة التي من شأنها زيادة أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب، والتقليل من مشكلات العاملين، وزيادة الروح التنافسية بينهم.

وأكد كركمز (Karkmaz, 2004)على مصدرين لتفعيل الصحة التنظيمية في المؤسسات هما: نمط القيادة، والسلوك الفردي: ويعني ذلك إهتمامها بقيم العدالة والثقة، وتوفر الحوافز وتمكين الأفراد. والإفادة من التغذية الراجعة، وتوجيه الرؤية وتوسيعها، ومقدرة القيادة على دعم المعلمين وتلبية حاجاتهم، وحل الصراعات بعدالة.

ابعاد الصحة التنظيمية

أشار الحجايا والكريمين(2013) إلى أن كيتن(Keeten, 2003). أوضح أن أبعاد الصحة التنظيمية تتضمن : وضوح الهدف، وتسخير الموارد واستخدامها بكفاءة وفاعلية، ومقدرة الإداريين على إمتلاك مهارات الإتصال الفعال والتأمل في العمل بما يضمن حسن التخطيط والتنفيذ، والتقويم، وإحساس العاملين بمقدرتهم على تحقيق الأهداف، وبذل قصارى الجهود للإنجاز ورفع الروح المعنوية والشعور بالسعادة، والحضور الإيجابي، فضلاً عن توفير بيئة مدرسية آمنة تمكن المعلمين من الإبداع وقبول المخاطرة، والتكيف مع متطلبات العمل، واختيار الحلول المناسبة بأقل جهد ووقت ومعرفة مسبباتها ومعالجتها

واشار الصرايرة والطيطي (2010) إلى ان مايلز (Miles)، قدم أحد عشر بعداً للصحة التنظيمية هي:

- **وضوح الهدف:** أن يكون لدى العاملين قبول للأهداف والغايات التي يسعون إلى تحقيقها

- **الثقة:** أن تطبق المنظمات سياسات تنظيمية عادلة، تستند إلى معلومات دقيقة وصادقة وذات موثوقية عالية
- **المعنويات:** شعور العاملين بالرضا عن عملهم، وانتمائهم لمنظمتهم، وأن تتسم العلاقات فيما بينهم بالمودة والصداقة والتعاون
- **التكيف:** مقدرة العاملين على تحمل ضغوط العمل، والتكيف مع التغييرات البيئية الخارجية والداخلية
- **تسخير الموارد:** مدى توافر تجهيزات العمل وأدواته لدى العاملين، ومقدرة المنظمات على توفير هذه التجهيزات
- **توازن السلطة:** مقدرة العاملين على المشاركة والتنسيق والعمل الجماعي بكفاءة وفاعلية
- **التماسك:** أن يعمل العاملون بروح العمل الجماعي، ويرغبون في البقاء في المنظمة
- **ملاءمة الإتصالات:** سهولة إنتقال المعلومات أفقياً وعمودياً بدون تشويه، وبسرعة عالية ومرونة
- **الإبداعية:** مقدرة المنظمات على توفير بيئة تنظيمية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بطريقة إبداعية
- **حل المشكلات:** مقدرة المنظمات على تفهم مشكلات العاملين، وحلها بأقل جهد ووقت وتكلفة
- **الاستقلالية:** مقدرة العاملين على ترتيب غايات عملهم وأهدافه في مواجهة إحتياجات العمل اليومية

مستويات الصحة التنظيمية

للصحة التنظيمية عدد من المستويات ولكل مستوى مؤشراته التي تدل عليه وتختلف مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى وقد اشار الحجايا والكريمين (2013) إلى وجود خمسة مستويات للصحة التنظيمية كالاتي:

1- **الصحة التنظيمية المحدودة:** لا تحترم الصحة التنظيمية المحدودة الأفراد، وتنتهك استعمال السلطة، وتركز المنظمة على العقاب، وعدم الثقة بالآخرين، ويسود الشك بين العاملين، ولا توجد فرص لتطويرهم، ولا يتم الإستماع إليهم، ولا تؤخذ أفكارهم بعين الإعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى إداري في المنظمة، وهناك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة لإستعمال السلطة ولا يعرف الأفراد إلى أين تسير المنظمة، ويسود المنظمة المناخ السياسي، ويسود المنظمة ضعف في العلاقة بين العاملين والمشرفين، و يهتم كل عامل بمصلحته الخاصة .

2- **الصحة التنظيمية الضعيفة:** وتتميز الصحة التنظيمية الضعيفة بانموذج ادارة استبدادي، وتهتم بالعمل على حساب البعد الإنساني، وعدم وضوح في الأهداف كما تتميز بضعف روابط الثقة بين العاملين ويشعر العاملون في هذا المستوى بعدم احترام قيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيا، وتتخذ معظم القرارات في المستويات العليا، وفي هذا المستوى تكون القيادة استبدادية مفروضة من الأعلى، ولا يشعر العاملون بالتمكين فضلا عن عدم وضوح في الأهداف وتشوش أسلوب التوجيه وتكون العلاقات فردية وغالبا لا يوجد

تعاون جماعي وتتميز بيئة الثقافة التنظيمية وهناك نقص في الدافعية وضعف في الالتزام بالأهداف

3- **الصحة التنظيمية المتوسطة:** يتميز هذا المستوى بتحفيز العاملين والإهتمام بروحهم المعنوية، و تكون القيادة أبوية إيجابية والتي غالباً ما تكون من الإدارة العليا في المنظمة، ويكون هناك تعاون محدود بين القادة والعاملين، وتكون التوجيهات مشوشة، ويتوافر مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، ويسود الثقافة التنظيمية للعاملين حالة عدم التأكد والمخاطرة، ويكون الإتصال مفتوحاً بين مجموعات مختارة من الأفراد، وتجذب هذه المنظمة الأبوية الإيجابية العاملين المحفزين بشكل جيد.

4- **الصحة التنظيمية الممتازة :** يشعر أغلب العاملين في هذا المستوى من الصحة بإحترام المنظمة لقيمهم، ويستمع معظم القادة والعاملون لبعضهم ويشاركون في صنع القرارات واتخاذها وتمكن القيادة أغلب العاملين من تحقيق الأهداف، ويفضل في هذا المستوى العمل الجماعي وتسود بيئة الثقافة التنظيمية أجواء من الثقة ويكون الإتصال مفتوحاً بين العاملين وقيادة المنظمة .

5- **الصحة التنظيمية المثالية:** يشعر العاملون في هذا المستوى بالإهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، وتكون العلاقة بينهم وبين القيادة قوية جداً ويشاركون في إتخاذ القرارات المهمة، وتكون القيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة وتعمل على تمكين العاملين.

مجالات الصحة التنظيمية

اورد لوب(Laub, 2004) المشار إليه الكمالي (2011) ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية ضرورية لتحقيق الإنتاجية الجيدة للمنظمة هي:

1- **احترام قيم الافراد :** اي إيمان المنظمة وقادتها بأن الأفراد يؤكدون على قبول قيمهم واحترامها، وتوفير احتياجاتهم والاستماع إليهم والاهتمام بمطالبهم.

2- **تطوير الأفراد:** ويقصد بذلك سعي المنظمة لإيجاد بيئة ديناميكية تبعث على النمو والتطور.

3- **بناء العمل الجماعي :** اي ان تأخذ المنظمة في الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، وإحترام التباينات في نواحي : العرق، والجنس، والعمر، والثقافة، وعدم السماح لهذه التباينات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين العاملين فيها، لا سيما التباينات العرقية التي تؤثر في الأداء بشكل مباشر ومن ثم تؤثر في الصحة التنظيمية للمؤسسة.

4- **دعم الثقة وبقائها:** أي توفير قنوات إتصال مفتوحة بين أفرادها وقادتها، يتوفر فيها مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الأفراد.

5- **الدعم القيادي:** أي أن النظر إلى الإمام لتنصر ما يمكن أن يكون وما يجب ألا يكون، ودعم القيادة لجميع الأفراد لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الإحتياجات الفردية للآخرين، وتنمي مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أم العاملين.

6- **المشاركة في القيادة:** أن ترى المنظمة أن لكل قيادة سلطة، ولا بد من المشاركة في السلطة بين القادة والعاملين إذ يمكن للعاملين المشاركة في وضع رؤية المنظمة وصنع قراراتها

وإستثمار مواردها، ومشاركة القادة في جميع المستويات التنظيمية تمكن العاملين من تفعيل دورهم وأخذ مواقعهم في رسم إستراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها.

قياس الصحة التنظيمية

قدم مايلز (Miles) عشرة أبعاد لقياس الصحة التنظيمية ضمن ثلاث مجموعات رئيسة، الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل، ويندرج تحتها الأبعاد : (وضوح الهدف، وكفاءة الإتصالات، وتوازن السلطة المثالي)، أما الثانية: فترتبط بالحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويندرج تحتها الأبعاد(تسخير الموارد، والتماسك، والمعنويات)، والمجموعة الثالثة: ترتبط بالنمو والتغيير، ويندرج تحتها الأبعاد: الإبداع، الإستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات,(Akbaba, 1997). واشار الحجايا والكريمين (2013) إلى أن (Williams & Williams, 2004)، قدم إستراتيجية لقياس الصحة التنظيمية تبين فيما إذا كانت الحالة الصحية للمنظمات حسنة أم سيئة برؤية ثلاثية تتضمن:

1. **الصحة التنظيمية والترابط الإجتماعي:** المتمثلة في العلاقات الإجتماعية والثقة بين الأعضاء والإلتزام الإجتماعي في تحقيق الأهداف والغايات.
2. **الصحة التنظيمية والتغيير:** وتتمثل في إشراك العاملين في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية من أجل تخفيض الضغوط والتوترات.
3. **الصحة التنظيمية والرضا:** ويتمثل في رضا العاملين والمدخل البشري، من خلال المحافظة على (الإنتماء، والمعنويات، والتحفيز، والأمن الوظيفي، وتدريب العاملين الجدد، والتغذية الراجعة عن الأداء).

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية لها، والإفادة من الموضوعات التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات التي تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث ما يأتي:

1. الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة

هدفت دراسة معزب (2006) إلى التعرف إلى دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم الى اذ بلغ عدد مديري الإدارات العليا بالوزارة و الإدارة العامة للمناهج والوسائل التعليمية (140) مديراً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي و أسفرت النتيجة العامة للدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومساندتها وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة كما كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقوم به الوزارة من تحديث لعملية التعليم وتحسينها وتهيئة الثقافة التنظيمية للوزارة من خلال التوجه نحو النمط القيادي المتسم بالمشاركة والديمقراطية والشفافية واللامركزية والمشاركة المجتمعية ودعم المنظمات الدولية والمحلية لهذه التوجهات. ولم تكن هناك علاقة بين المعوقات والمشكلات الإدارية في الوزارة وتوافر متطلبات إدارة الجودة و التحسين والتحديث للوزارة التى تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM وذلك بسبب كثير من المعوقات والصعوبات التي منها:غياب الشفافية والمساءلة

والتمسك بالمركزية وعدم وجود معايير لإختيار القيادات الإدارية في الوزارة، ومقاومة الإدارة للتغيير والتحسين المستمر للأداء،وضعف الإمكانيات المادية والبشرية الحالية للوزارة.

وهدفت دراسة آل مداوي (2007) إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. وقد تكونت عينة الدراسة من 112 اداريا في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة أبها في منطقة عسير التابعة لوزارة التربية والتعليم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة عن متطلبات التطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة هي: (نشر ثقافة الجودة الشاملة، ومراقبة تطبيق الجودة الشاملة، والقيادة الفعالة، والتطوير التنظيمي، و تشكيل فرق العمل، والتدريب المستمر، وتقويم أداء العاملين، والإتصال الفعال، وتخطيط الجودة) كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية ما يأتي: (عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، والإفتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، و ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة)

وهدفت دراسة زقزوق (2008) إلى التعرف إلى درجة إستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى في مكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، وطُبقت هذه الدراسة على جميع الذين سبق لهم الاشتراك في البرامج

التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر البالغ عددهم(200) فرداً ، وتبين من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودرجة أهمية توافرها في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر لتعزى لسنوات الخبرة، والجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة إستخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنغ تعزى لبلد التخرج، وللدرجة العلمية.

وهدفت دراسة الطراونة (2010) إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر مديري المدارس، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم(242) مديراً ومديرة، وتبين من نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معياري إدارة الجودة الشاملة (المنهج، والثقافة المؤسسية) في مدارس محافظة الكرك من وجهة نظر مديريها كانت كبيرة، أما بالنسبة لدرجة تطبيق المعايير (التحصيل، والمعلم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي) فقد كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية في درجة تطبيق معايير(المنهج، والتحصيل، والمعلم) وفقاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية) والتفاعل بينها، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في تطبيق معيار الثقافة المؤسسية وفقاً لمتغيري(النوع الاجتماعي، الخبرة التعليمية) وعدم وجود فروق تعود لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة العنزي (2011) إلى التوصل إلى انموذج يعتمد على مبادئ ديمنغ(Deming) في تحسين الأداء الجامعي في كلية الآداب بجامعة الكوفة، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، وقد طُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (60) عضو هيئة تدريس، وتبين من نتائج

الدراسة أن تطبيق متطلبات التحسين المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي افراد عينة الدراسة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات أنموذج (ديمنغ Deming)، كما أظهرت النتائج ضرورة استقطاب الكلية للكفاءات العلمية بما ينسجم مع توجهاتها الأكاديمية، وإمتلاكها لكادر يتميز بالكفاءة والفاعلية لما لذلك من دور في عملية التحسين المستمر، كما وجدت علاقة ارتباطية ضعيفة بين كل من متطلبات التحسين المستمر والأداء الجامعي.

وهدفت دراسة الخوفي (2011) إلى الكشف عن إمكانية تطبيق مبادئ إدوارد ديمنغ للجودة والصعوبات التي تعيق تطبيقها في مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء وإتجاهات المديرين نحوها، وتم تصميم استبانه لجمع البيانات, وتطبيقها على عينة تكونت من (159) مدير مدرسة تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الذي تألف من (344) مدير مدرسة (ابتدائي, ومتوسط, وثانوي) في محافظة الأحساء، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية: توافر هذه المبادئ ومؤشرات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء بما لا يقل عن (80%) ماعدا مبدأي التأثير في المجتمع وإدارة الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي في تطوير المدارس وتحديثها بأدوات ومستلزمات وأجهزة تخدم العملية التعليمية وبنسبة توافر لا تقل عن (75%)، وأن هناك صعوبات بدرجة متوسطة تعيق تطبيق مبادئ إدوارد ديمنغ للجودة الشاملة, وأهم المعوقات هي ضعف عامل الإستقرار الوظيفي للمعلمين والإداريين والقادة في التعليم العام، ووجود اتجاه إيجابي لدى مديري مدارس التعليم العام نحو تطبيق مبادئ إدوارد ديمنغ للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام.

وهدفت دراسة الثبيتي(2012) إلى التعرف إلى مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين،

وتم تصميم استبانة، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (154) مشرفاً تربوياً، و(598) معلماً تابعين لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتبين من نتائج الدراسة أن أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الساعات التدريبية، والمرحلة الدراسية.

أما دراسة العضاضي(2012) فقد هدفت إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد: (كلية الشريعة و أصول الدين، وكلية العلوم الإنسانية، وكلية العلوم الإدارية و المالية، وكلية التربية). وقد تكونت عينة الدراسة من (204) فرداً من أعضاء هيئة تدريس وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي هي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة و ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية و ضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي . ووجود اختلاف بين المجموعات الرئيسة للمعوقات وفقا للتخصص ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية و خدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب

وهدفت دراسة حويل(2012) إلى التعرف إلى واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وقد طُبقت الدراسة على جميع المديرين في الضفة الغربية والبالغ عددهم (91) مديرًا ومديرة، وقد

أُعدت استبانة بالإعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن هناكواقعاً عالياً جدًا للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهات نظر المديرين، ووجود إرتباط إيجابي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05≥@) بين متوسطات المساءلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

وهدفت دراسة الأسطل.(2013) إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، وتم تصميم استبانتين للتحقق من أهداف الدراسة، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (51) مديراً ومديرة للمدارس الخاصة التابعة لقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة، كما تبين من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة، وأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الميزة التنافسية للمدرسة، وعملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة أرجيا وإسماعيل (Argia & Ismail, 2013) إلى الكشف عن أثر دور القيادة التحويلية في تنفيذ سياسة إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي، وأثر فهم القيادة التحويلية بشكل كافٍ في نجاح إدارة الجودة الشاملة. وتكونت عينة الدراسة من (500) محاضر جامعي في الجامعات الليبية، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات كما تم اجراء بعض المقابلات مع عينة تم اختيارها

عشوائيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها أثر ايجابي في ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات.

وهدفت دراسة جوبلان (Gopalan, 2013) إلى الكشف عن أثر مفهوم ادارة الجودة الشاملة واستراتيجياتها في تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الإبتدائية. وتكونت عينة الدراسة من (12) مدرسة إبتدائية تم اختيارها من ولاية كارناتكا في الهند. وتحقيقا لأهداف الدراسة تم إجراء المقابلات والملاحظات داخل الغرف الصفية فضلاً عن إستخدام أسلوب المراقبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل إيجابي في تطوير المدارس من خلال توحيد التفكير المنهجي في المدرسة والتخلص من أسلوب المركزية في الإدارة وتطوير المعلمين وفريق العمل في المدرسة، وإشراك أفراد المجتمع في النشاطات المدرسية، والتركيز على العملية التعليمية.

وهدفت دراسة هاكو وساروار وياسين(Haque, Sarwar, and Yasmin, 2013) إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا بالإعتماد على تصورات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة التدريس، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، و أظهرت نتائج الدراسة أن توضيح سياسات إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين العاملين، وأن التعرف إلى المشكلات التي تواجه تنفيذ سياسات إدارة الجودة الشاملة والعمل على حلها يعد من أهم العوامل التي تؤثر في إدارة الجودة الشاملة

هدفت دراسة الغامدي (2014) إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من (128)

مشرفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من العاملين في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، وقد أستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية في مجالات الدراسة (شؤون الطلاب، والتعليم والتعلم، والمنهاج، والموارد البشرية، والتخطيط والقيادة، والمجتمع المحلي، والموارد المادية) كانت بدرجة متوسطة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq@$) في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيري عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الورثان(1428هـ) إلى التعرف إلى مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم بمحافظة الأحساء، والعوامل التي تشجعهم على تقبل هذه المعايير، والمعوقات التي تحد من تقبلهم لهذه المعايير. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن جميع معايير الجودة الشاملة في التعليم المتعلقة بالمعلم حظيت على تقبل بدرجة كبيرة من قبل المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الأحساء وحصل معيار توفير المناخ التعليمي الملائم والتقيد به والحفاظ عليه على أعلى درجات التقبل بالنسبة لبقية معايير الجودة الشاملة في التعليم وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم في جميع متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، ونوعه، ومدة الخبرة في التدريس والمرحلة الدراسية) ماعدا متغير الجنسية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين غير السعوديين، و حظيت جميع العوامل التي تشجع المعلمين على تقبل معايير الجودة الشاملة بدرجة تقبل كبيرة من قبل المعلمين، وحصل عامل الإهتمام بالجانب الإنساني في العمل على أعلى درجة في المتوسط الحسابي من وجهة نظر أفراد العينة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالصحة التنظيمية

هدفت دراسة نيكاتي(Necati, 2006) إلى تحليل إدراك معلمي المدارس الإبتدائية للصحة التنظيمية في تركيا وفقاً لمتغيرات مختلفه. وتألفت عينة الدراسة من (385) معلماً في المدارس الابتدائية الذين حضروا دورة في Aksaray and Esenky في مراكز التدريب في أثناء الخدمة. وقد استخدمت استبانة The Organizational Health Inventory (OHI-S) ، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الإبتدائية ذكروا أن بعد المبادأة بالعمل تحقق أكثر من التأكيد الأكاديمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة على مستوى متوسط وعالٍ، وأن هناك علاقة اقوى بين البعد الفرعي لهيكل البدء وهيكل الإعتبار ووجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنسين والنزاهة المؤسسية والحالة الاجتماعية والروح المعنوية، والعمر والتركيز الأكاديمي.

وهدفت دراسة نيكاتي(Necait,2007) إلى تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية والعنف الذي يمارسه المعلمون في المدارس الإبتدائية في تركيا. وقد تم إستخدام إستبانتين هما إستبانة الصحة التنظيمية The Organizational Health Inventory (OHI-S) .وإستبانة الأعمال السلبية The Negativ Acts Questionnaire (NAQ) لقياس العنف. وقد تم توزيع الإستبانتين على عينة مكونة من(337) معلما ومعلمة في هذه الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لجميع المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الصحة التنظيمية وتعرض المعلمين للعنف، وأن الصحة التنظيمية كانت مؤشراً على ممارسة العنف

وهدفت دراسة ندى (2007) إلى التعرف إلى واقع الصحة المنظمية في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية، وفحص وجود علاقة لكل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر،

ومستوى المدرسة) في إستجابات المعلمين نحو واقع الصحة المنظمية في مدارسهم وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الخاصة في شمال الضفة الغربية بلغ عددهم (712) معلماً ومعلمة وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت(139) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, كما استخدمت الإستبانة لجمع البيانات تناولت ستة مجالات هي (التماسك المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية والإعتبارية، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين) وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى المتوسطات كانت في مجال القيادة الإدارية وأساليبها، تلاها التماسك المؤسسي، ثم تأكيد النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين، ثم توفير الموارد المساندة، فالشخصية والاعتبارية، وكانت أدنى المتوسطات في مجال الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥@)في معدلات إستجابات المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، ومستوى المدرسة

وهدفت دراسة سالم(2007) إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الاردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: بناء انموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية تكون من إطارين هما : إطار مفاهيمي يحوي على سبعة ابعاد هي: الثقافة التنظيمية، والسياسات والممارسات الإدارية، والدافعية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والمنظمة المتعلمة، والحرية الأكاديمية، وتكون الإطار الثاني من سبعة ابعاد وهي: التكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والاعتبارية، والمبادأه بالعمل، والروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي، ودعم

المصادر، كما تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة محسن ومحمد وناغي وسيد (Mohsen,Mohammad,Naghi&Sayad 2011) الى التعرف إلى علاقة الصحة التنظيمية للمدارس بالتحصيل الأكاديمي للطالب في المدارس الثانوية في محافظتي Kohkilouie و Boierahmad في ايران، وتكونت عينة الدراسة من340 معلما من 40 مدرسة ثانوية وتم استخدام عينة عنقودية عشوائية. واستخدم مقياس Organizational health inventory (OHI) وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية في (42%) من المدارس كانت أقل من المتوسط، وفي (22%) من المدارس كانت متواضعة كما وجدت علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية للمدارس والتحصيل الاكاديمي. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية لمدارس البنين ومدارس البنات إلا في بعد التركيز العلمي. وكان التركيز العلمي في مدارس البنات أكثر من مدارس البنين. ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الصحة التنظيمية والتحصيل الأكاديمي.

وهدفت دراسة السوالمة،(2011) إلى التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (1337) معلماً ومعلمةً، منهم (1123)معلماً ومعلمةً يعملون في المدارس الثانوية العامة، و214معلماً ومعلمةً يعملون في المدارس الثانوية الخاصة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وكان بعد المبادأة بالعمل في الرتبة الأولى في حين جاء بعد تأثير

المدير بالرتبة الأخيرة في كلا القطاعين العام والخاص. وبينت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام بين المدارس الثانوية العامة والمدارس الثانوية الخاصة، ولصالح المدارس الخاصة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام في المدارس الثانوية العامة تعزى لكل من متغيرات النوع الاجتماعي، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي . بينما دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الصحة التنظيمية بشكل عام تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس او الدراسات العليا.

وهدفت دراسة بيورجاب ومهدينزهاد وبجاندي وبصري ونزاري (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, & Nazari, 2011) إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين من أجل الحفاظ على التنمية المستدامة في المدارس الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من (180) معلماً في طهران، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع إستبانيين على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الصحة التنظيمية وأداء الإداريين التربويين في مجالات التعليم والبرامج التعليمية و شوؤن الطلبة والموظفين.

وهدفت دراسة محمود ورؤيا وزهرة.(Mahmood Royae& Zahra , 2012) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الصحة التنظيمية والفاعلية. وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتقييم العلاقة. يتألف مجتمع الدراسة من 57 مدرسة ثانوية من القطاعين العام والخاص التي يعمل فيها ما مجموعه 1000 موظف واستخدمت الطريقة العنقودية في إختيار العينة ولجمع البيانات تم

إستخدام مقياس الصحة التنظيمية المكون من 44 عبارة و أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة بين الصحة التنظيمية والفاعلية وكذلك بين الوحدة الهيكلية وفاعلية المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة ريسبوجلو(Recepoglu, 2013) إلى تحليل الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والإبتدائية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلمين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية، في كارابوك في تركيا، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الإستبانه على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد اختلافات كبيرة في مفهوم الصحة التنظيمية تعزى لمتغير العمر والمنصب التعليمي، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات كبيرة في مفهوم الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية والثانوية تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي.

وهدفت دراسة عطايا و رمضان (2013) إلى التعرف إلى مستوى الصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر من وجهة نظر المعلمين، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على إستبانة الصحة المنظمية ذات الأبعاد السبعة(التماسك المؤسسي، والقيادة الإدارية وأساليبها، والشخصية والاعتبارية، والتأثير الرئاسي للمدير، وتوفير الموارد المساندة، والروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، والتأكيد على النواحي الأكاديمية . وتم تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها(576) معلّما، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة المنظمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر كان متوسطاً بنسبة (65,4%) في تصورات المعلمين بمدارسهم، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تصورات المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والتخصص الدراسي.

أما دراسة الحجايا والكريمين (2013) فقد هدفت إلى تعرف مستوى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم جنوب الأردن لمعايير الصحة التنظيمية والمتمثلة في الوظيفة والعمل وحالة المدرسة الداخلية ومقدرتها على النمو والتغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المعلمين العاملين لديهم. وقد إستخدمت أداتان تم تطويرهما لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (982) معلما ومعلمة من مديرتي التربية والتعليم لمحافظتي الطفيلة ومعان، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية التابعة لمحافظتي الطفيلة ومعان كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين فيها. وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية ومعلماتها في محافظتي الطفيلة ومعان كان متوسطا من وجهة نظرهم فيها. وأن هناك علاقة دالة إحصائيا بين مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة نصرالله ومسعوديان(Nasrallah & Masudian 2013) إلى التعرف الى درجة الصحة التنظيمية في جامعة آزاد بهبهان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و العلاقة بين مفهومهم للصحة التنظيمية والعوامل الفردية مثل العمر والجنس والتعليم، وسجل للخدمة، وضع العمالة، ومجال الدراسة. وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة من (178) من أعضاء هيئة التدريس من خلال تطبيق العينة العنقودية. ومن أجل جمع البيانات، طورت إستبانة الصحة التنظيمية من خمسين بنداً استناداً إلى مقياس الصحة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن جامعة آزاد بهبهان لديها مستوى متوسط من الصحة التنظيمية. وعد أعضاء هيئة التدريس بعد الروح المعنوية الأكثر رغبة من الأبعاد ألاخرى في تلك الجامعة. وأخيرا، لم تكن هناك علاقة معنوية بين الجنسين من الأساتذة والعمر والحالة الاجتماعية، ومكان الإقامة، وسجل الخدمة، ومجال الدراسة والخبرة ومفهومهم

للصحة التنظيمية. وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقعهم الوظيفي ومفهومهم للصحة التنظيمية

هدفت دراسة هونج ولووتنر(Hong, Law, & Toner, 2014) إلى الكشف عن الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعلم العالي. وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً من موظفي مؤسسات التعلم العالي الخاصة ذوات الدوام الكامل في ماليزيا، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بشكل عام كانت معتدلة، وأن ترتيب الابعاد السبعة للصحة التنظيمية كان كالآتي: الهيكل البدائي وسلامة المؤسسة كان أعلى من المتوسط بقليل، وأن الروح المعنوية وتأثير الادارة ودعم الموارد والتركيز الإكاديمي كانت بشكل متوسط، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مفهوم الصحة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجد أنه بالنسبة :

للهدف: اختلفت الدراسات السابقة بالنسبة للأهداف فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة في المدراس كدراسة الغامدي(2014) ودراسة الأسطل (2013) ودراسة الطراونة (2010) بينما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تنفيذ سياسة إدارة الجودة الشاملة كدراسة ارجيا واسماعيل (Argia and Ismail, 2013) بينما هدفت دراسات أخرى الى الكشف عن أثر مفهوم و إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدارس الإبتدائية كدراسة جوبالان (Gopalan, 2013) وهدفت دراسات اخرى إلى

التعرف إلى العوامل التي تؤثر في مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا كدراسة حقي وساروار وياسمين كدراسة(Haque, Sarwar, and Yasmin, 2013) وهدفت دراسة اخرى إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كدراسة العضاضي(2012) وهدفت دراسات أخرى التعرف إلى واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات كدراسة حويل(2012) وهدفت دراسات أخرى لى الكشف عن إمكانية تطبيق مبادئ إدوارد ديمنغ للجودة والصعوبات التي تعيق تطبيقها كدراسة الخوفي (2011) ودراسة زقزوق(2008) ودراسة الورثان(1428هـ) وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كدراسة معزب (2006)

وهدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن الصحة التنظيمية الموجوده في مؤسسات التعلم العالي كراسة هونج ولو وتونر(Hong, Law, and Toner, 2014) وهدف دراسات أخرى إلى تحليل الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية والإبتدائية من وجهة نظر المعلمين كدراسة (Recepoglu, 2013) وهدفت دراسات أخرى إلى التعرف إلى مستوى الصحة المنظمية في مدارس التعليم الثانوي العام كدراسة عطايا ورمضان(2013) ودراسة السوالمة،(2011) والتعرف إلى مستوى تطبيق مديري المدارس ومديراتها في محافظتي الطفيلة ومعان في إقليم جنوب الأردن لمعايير الصحة التنظيمية كدراسة الحجايا والكريمين (2013) وكذلك التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية كدراسة نصرالله ومسعوديان (Nasrallah and Masudian,2013) وهدفت دراسات أخرى إلى التعرف إلى علاقة

الصحة التنظيمية للمدارس بالتحصيل الأكاديمي للطالب في المدارس الثانوية كدراسة محسن ومحمد وناغي وسيد(Mohsen,Mohammad,Naghi&Sayad 2011) وهدفت دراسة أخرى للكشف عن العلاقة بين الصحة التنظيمية واداء الإداريين التربويين كدراسة مهدينزهاد وبيورجاب وبيجاندي وبسري ونزرري(Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, and Nazari, 2011)

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف العلاقة بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان

- **للعينة:** اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها بما يتعلق بالعينة، فمنها من إختار مديري المدارس كعينة للدراسة مثل دراسة الطراونة(2010) ودراسة الخوفي(2011) ودراسة حويل(2012) ودراسة الأسطل(2014)، ومنها إختار أعضاء هيئة التدريس كعينة للدراسة كدراسة العنزي(2011) ودراسة سالم(2007)، ومنها من طبق الدراسة على مشرفين تابعين لوزارة التربية والتعليم كدراسة الثبيتي(2012)، واتفقت دراسة الثبيتي(2012) ودراسة بيورجاب و مهدينزهاد و بيجاندي و بصري و نزري (Pourrajab, Mahdinezhad, Bijandi, Basri, and Nazari, 2011) ودراسة ريسيبجلو (Recepoglu, 2013)، ودراسة عطايا ورمضان(2013) مع الدراسة الحالية في استخدام المعلمين كعينة للدراسة.

وتراوحت أحجام عينات الدراسة السابقة ما بين (51)كدراسة الأسطل(2013) و(1337) كدراسة السوالمة(2001)

أما عينة الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفرادها (330) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان

-**الأداة:** استخدم معظم الدراسات السابقة الإستبانة لجمع البيانات والدراسة الحالية اتفقت مع هذه الدراسة في استخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات

وفي ضوء ما سبق فإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يعود إلى أن هذه الدراسة تناولت بعدا واحد من أبعاد الدراسة الحالية سواء أكان ذلك البعد تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة أم الصحة التنظيمية من مختلف الجوانب أما هذه الدراسة فقد جمعت بين المتغيرين إذ تناولت تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والصحة التنظيمية.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعتها الباحثة في تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، فضلاً عن وصف إجراءات الدراسة، والإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لتعرف العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الصحة التنظيمية وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداتين المستخدمتين فيها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها بمحافظة عمان، والبالغ عددهم (1414) معلماً و(1757) معلمة من(9) ألوية، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام 2014. والجدول (1) يبين توزيع افراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية في مدينة عمان بحسب جنسهم.

الجدول (1)

توزيع افراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المناطق التعليمية والجنس في مدينة عمان.

المنطقة التعليمية	جنس المعلم		المجموع
	ذكر	انثى	
لواء قصبة عمان	292	284	576
لواء الجامعة	733	940	1673
لواء سحاب	10	7	17
لواء القويسمة	102	166	268
لواء ماركا	72	109	181
لواء وادي السير	133	174	307
لواء ناعور	58	75	133
لواء الجيزة	14	2	16
لواء الموقر	0	0	0
المجموع	1414	1757	3171

عينة الدراسة

تم إستثناء ألوية: سحاب وناعور والجيزة والموقر من مجتمع الدراسة، وذلك لقلة عدد المدارس فيها، وبذلك أصبح مجتمع الدراسة للألوية الخمسة الباقية(3005) معلماً ومعلمة بواقع (1332) معلماً و (1673) معلمة. وتم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية، بلغ عدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة وذلك

بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان(Krejice & Morgan,1970). وقد تم استرجاع (330) إستبانة شكلت ما نسبته (97%) من مجموع الإستبانات الموزعه، والجدول (2) يبين توزع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.

الجدول (2)

توزع افراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس في مدينة عمان

المنطقة التعليمية	اعضاء هيئة التدريس		المجموع
	معلمين	معلمات	
لواء قصبة عمان	31	30	61
لواء الجامعة	81	105	186
لواء القويسمة	12	19	31
لواء ماركا	8	12	20
لواء وادي السير	14	19	33
المجموع	145	185	330

وقد تم اعداد جدول لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الثلاث(الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) وذلك في ضوء اجابتهم عن فقرات الاستبانتين. وحسب الجدول الآتي:

الجدول (3)

عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	العدد
الجنس	ذكور	220
	إناث	110
المجموع		330
المؤهل العلمي	بكالوريوس	190
	دبلوم عالي	128
	ماجستير فأعلى	12
المجموع		330
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	74
	من 5-اقل من 10 سنوات	115
	10 سنوات فأكثر	141
المجموع		330

أداتا الدراسة:

تم تطوير أداتي الدراسة:"إستبانة مبادي إدارة الجودة الشاملة" و"إستبانة الصحة التنظيمية" بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي:

1.**أداة الدراسة الأولى**:"إستبانة مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

قامت الباحثة في تطوير إستبانة مبادئ إدارة الجودة الشاملة لقياس درجة تطبيق هذه المبادئ في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وذلك بالرجوع إلى دراسات:الطراونة(2010) والخوفي(2011) والثبيتي(2012) وقد تكونت الإستبانة بصيغتها الأولية من (89) فقرة موزعة على (12) محالاً.والملحق (1) يبن ذلك.

وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت(Likert) الخماسي، وقد أعطى البديل(دائماً) خمس درجات، والبديل(غالباً) أربع درجات،والبديل(أحياناً) ثلاث درجات، والبديل(نادراً) درجتين،والبديل(أبداً) درجة واحدة.

ـ صدق الأداة الأولى:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى"إستبانة مبادئ إدارة الجودة الشاملة" تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم، والملحق(3) يبن ذلك وقد طلب من السادة المحكمين بيان رأيهم فيما يتعلق بمدى صلاحية الفقرة ومدى ملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، وهل بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح. وتم إعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر من المحكمين. وبعد الأخذ بالملاحظات والإقتراحات التي أبداها المحكمون، تم حذف (19) فقرة وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (70) فقرة موزعة على (14) مجالاً بمعدل خمس فقرات لكل مجال، والملحق (4) يبين ذلك.

ـ ثبات أداة الدراسة الأولى:"إستبانة مبادئ إدارة الجودة الشاملة"

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، أستخدمت طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest). إذ تم تطبيق الأداة على عينة إستطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها عليهم بعد أسبوعين. وتم بعد ذلك حساب معامل الثبات باستخدام معامل الإرتباط بيرسون، إذ بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية(0.98).وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات مابين (0.82) لمجالي "تبني الفلسفة الجديدة" و"إزالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والإعتزاز"، و(0.94) لمجال "إستبعاد الحصص العددية".

كما تم استخدام معامل كرونبخ الفا(Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للإدارة. وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين(0.82) لمجال"وقف اسناد الأعمال على أساس السعر فقط" و(0.92) لمجال"تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها". والجدول (4) يبين ذلك

- اداة الدراسة الثانية: "إستبانة الصحة التنظيمية"

تم تطوير إستبانة الصحة التنظيمية لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة ندى(2007). ودراسة سالم(2007) ودراسة الحجايا والكريمين(2013).وقد تكونت الإستبانة بصورتها الأولية من (59) فقرة موزعة على ثمانية مجالات، والملحق (2) يبين ذلك.

- صدق أداة الدراسة الثانية:"إستبانة الصحة التنظيمية"

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة الثانية ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والمناهج والتكنولوجيا والتعليم والعاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، والملحق(3) يبن ذلك. وقد طلبت الباحثة من المحكمين بيان رأيهم بصدد فقرات الإستبانة من حيث مدى صلاحيتها، وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وفيما اذا كانت بحاجة الى تعديل، والتعديل المقترح. وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة المحكمين بنسبة(80%) فأكثر. وفي ضوء ذلك تم حذف (19)فقرة، لتصبح الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من (40) فقرة موزعة على ثمانية مجالات بمعدل خمس فقرات لكل مجال، والملحق (5) يبين ذلك.

- ثبات أداة الدراسة الثانية:"إستبانة الصحة التنظيمية"

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية باستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار(test-retest) فقد طبقت الأداة على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وأعيد تطبيقها عليهم بعد مرور اسبوعين. ومن ثم حسب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الثبات بيرسون، الذي بلغت قيمة (0.96) للدرجة الكلية.

وتراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.84) لمجال التركيز على الهدف و(0.93) لمجال "الروح المعنوية".

وأستخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي للإستبانة الذي تراوحت قيمه ما بين (0.85)لمجال "التكامل المؤسسي" و (0.93) لمجال "التركيز على الهدف" والجدول (5) يبين ذلك

الجدول (4)

معاملات ثبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	0.88	0.92
2	تبني الفلسفة الجديدة	0.82	0.88
3	التطوير المستمر اللانهائي	0.96	0.90
4	انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	0.83	0.89
5	اتخاذ قرار لانجاز التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	0.95	0.90
6	تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	0.89	0.86
7	اعداد البرامج ودورات التدريب	0.83	0.89
8	التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	0.85	0.88
9	ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	0.90	0.80
10	معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	0.86	0.86
11	استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة	0.91	0.90

12	ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	0.82	0.86
13	استبعاد الحصص العددية	0.94	0.91
14	وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	0.90	0.82
	الدرجة الكلية	0.98	

الجدول (5)

معاملات ثبات مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	التكامل المؤسسي	0.87	0.85
2	روح المعنوية	0.93	0.91
3	العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	0.85	0.89
4	القيادة الادارية واساليبها	0.92	0.90
5	التركيز على الهدف	0.84	0.93
6	استخدام الموارد المساندة	0.90	0.91
7	التأكيد على النواحي الأكاديمية	0.91	0.92
8	المبادأة في العمل	0.92	0.90
	الدرجة الكلية	0.96	

يلاحظ أن معاملات معاملات ثبات الأداة جاءت مقبولة لأغراض الدراسة الحالية

متغيرات الدِّراسة :

– المتغيِّرات المستقلة:

1. الجنس وله فئتان: (ذكور)، و(إناث).
2. المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس) و(دبلوم عالي) و (ماجستير فأعلى).
3. الخبرة ولها ثلاثة مستويات: (اقل من 5 سنوات)، و(من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و(10 سنوات فأكثر).

إجّراءات الدِّراسة:

- قامت الباحثة بأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدِّراسة على عينة الدِّراسة وذلك بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لتسهيل مهمة الباحثة والملحق (6) يبين ذلك
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص والملحق(7) يبن ذلك
- الحصول على كتاب مهمة من مديرية التعليم الخاص إلى ادارات المدارس الخاصة، والملحق(8) يبين ذلك
- قامت الباحثة بتوزيع اداتي الدِّراسة بنفسها ومن خلال أصدقاء موثوقين على أفراد العيِّنة وتّم الطّلب منهم تعبئة الاداتين بموضوعية وأنّ اجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمّي.
- تّم اعطاء أفراد عينة الدِّراسة المدّة الكافية للإجابة عن أداتي الدِّراسة وهي اسبوع .

- تّم توزيع (341) استبانة وتم استرجاع (330) استبانة وبنسبة قدرها(97%).

(دائما، غالبا، احيانا، نادرا، ابدا).

وقد قامت الباحثة بتقسيم درجة الممارسة إلى ثلاثة مستويات: كبيرة، متوسطة، قليلة. وفق التدرج الخماسي لـ (ليكرت) وبحسب المعادلة الآتية:

الحد الاعلى للمقياس – الحد الادنى للمقياس

عـدد المستويات

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

وبذلك تكون عدد الفئات على النحو الآتي:

1 – 2.33 منخفضة

3.34 – 3.67 متوسطة

3.68 – 5 مرتفعة

المعالجة الاحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات بإستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وعلى النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب للمجالات ومن ثم لجميع الفقرات المنتمية لهذه المجالات.

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الاحصائية لمعرفة دلالة قيمة معامل الارتباط.

للاجابة عن السؤالين الرابع والخامس: فقد تمت الإجابة عنهما على النحو الآتي:

المتغير الأول الجنس: تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واختبار (t-test).

المتغير الثاني: المؤهل العلمي: تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وايضا تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وذلك لوجود فروق دالة احصائيا حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير الثالث: الخبرة: تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

-تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا لإيجاد قيم معاملات الثبات والإتساق الداخلي لأداتي الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

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

السؤال الأول: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	3.75	1.08	1	مرتفعة
3	التطوير المستمر اللانهائي	3.68	1.04	2	مرتفعة
12	ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	3.64	1.09	3	متوسطة
2	تبني الفلسفة الجديدة	3.63	1.06	4	متوسطة

9	ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	3.56	1.10	5	متوسطة
13	استبعاد الحصص العددية	3.55	1.04	6	متوسطة
6	تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	3.54	1.09	7	متوسطة
14	وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	3.51	1.08	8	متوسطة
8	التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	3.49	1.07	9	متوسطة
5	اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	3.48	1.05	10	متوسطة
11	استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	3.47	1.08	11	متوسطة
10	معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	3.45	1.02	12	متوسطة
7	اعداد البرامج ودورات التدريب	3.42	1.09	13	متوسطة
4	انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	3.39	1.08	14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	1.08	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت المجالات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75– 3.39)، وجاء في الرتبة الأولى "مجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها"، بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية" بمتوسط

حسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تهدف ادارة المدرسة الى توفير الدعم الاكاديمي اللازم للطلبة	3.88	1.17	1	مرتفعة
5	تعمل ادارة المدرسة على توفير جميع التجهيزات اللازمة لرفع مستوى جميع العاملين بالمدرسة.	3.78	1.16	2	مرتفعة
3	تعمل ادارة المدرسة على تنمية مقدرات المعلمين.	3.73	1.20	3	مرتفعة
4	تعمل ادارة المدرسة على توفير المدربين المؤهلين لاكساب العاملين المهارات اللازمة	3.68	1.21	4	مرتفعة

2	تهدف ادارة المدرسة الى مشاركة جميع العاملين في المسؤوليات المترتبة عليها.	3.67	1.15	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.75	1.08	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها كانت مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88- 3.67)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على" تهدف ادارة المدرسة الى توفير الدعم الاكاديمي اللازم للطلبة "، بمتوسط حسابي (3.88) وبإنحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على" تهدف إدارة المدرسة إلى مشاركة جميع العاملين في المسؤوليات المترتبة عليها "بمتوسط حسابي (3.67) وبإنحراف معياري (1.15) وبدرجة متوسطة.

2. مجال التطوير المستمر اللانهائي

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التطوير المستمر اللانهائي بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التطوير المستمر اللانهائي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	تحرص ادارة المدرسة على تنظيم برامج تدريبية لتطوير مقدرات المعلمين لابتكار اساليب تدريسية حديثة.	3.82	1.23	1	مرتفعة
11	تحرص ادارة المدرسة على تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر.	3.70	1.21	2	مرتفعة
12	تقوم ادارة المدرسة بتطوير الاختبارات التي يتم عقدها في دورات مختلفة.	3.68	1.18	3	مرتفعة
14	تتابع ادارة المدرسة العملية التعليمية للعمل على تطويرها بشكل مستمر.	3.66	1.14	4	متوسطة
15	تسعى ادارة المدرسةالى تطوير نظام للتحقق من كفاءة جمع العاملين لديها	3.45	1.13	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	1.04		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التطوير المستمر اللانهائي كانت مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82– 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على" تحرص ادارة المدرسة على تنظيم برامج تدريبية لتطوير مقدرات المعلمين لابتكار اساليب تدريسية حديثة "، بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة

مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة الى تطوير نظام للتحقق من كفاءة جمع العاملين لديها "بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

3. مجال ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والإعتزاز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والإعتزاز بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
60	تسعى ادارة المدرسة الى مقارنة اعمالها مع مدارس اخرى للتاكد من تحقيق مبادىء الجودة الشاملة.	3.75	1.22	1	مرتفعة
57	تحث ادارة المدرسة جميع العاملين على الالتزام باخلاقيات العمل.	3.68	1.18	2	مرتفعة

58	تضع ادارة المدرسة الية واضحة تعتمد على انجازات جميع العاملين لديها.	3.60	1.19	3	متوسطة
59	تشجع ادارة المدرسة المعلمين على انجاز المهمات التعليمية المطلوبة منهم التي تؤكد على تحقيق الجودة	3.60	1.22	3	متوسطة
56	تسعى ادارة المدرسة الى توسيع قاعدة الادارة اللامركزية في المشاركة بوضع الاهداف.	3.56	1.23	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	1.09	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال إزالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والإعتزاز كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وبإنحراف معياري (1.09)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75- 3.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (60) التي تنص على" تسعى إدارة المدرسة إلى مقارنة أعمالها مع مدارس أخرى للتاكد من تحقيق مبادىء الجودة الشاملة "، بمتوسط حسابي (3.75) وبإنحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (56) التي تنص على" تسعى إدارة المدرسة الى توسيع قاعدة الإدارة اللامركزية في المشاركة بوضع اللأهداف "بمتوسط حسابي (3.56) وبإنحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة.

مجال تبني الفلسفة الجديدة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تبني الفلسفة الجديدة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (10) ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تبني الفلسفة الجديدة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
9	تسعى إدارة المدرسة إلى تبني استراتيجيات تدريسية حديثة في المناهج الدراسية.	3.68	1.17	1	مرتفعة
6	تبنى إدارة المدرسة فلسفة التحسين المستمر القائمة على الثقة بين المعلمين.	3.65	1.17	2	متوسطة
8	تلتزم إدارة المدرسة التزاما شاملا بتبني أفكار جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.	3.64	1.18	3	متوسطة
7	تسعى إدارة المدرسة بعقد ندوات للعاملين.	3.61	1.17	4	متوسطة
10	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير قاعدة بيانات تفصيلية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.59	1.13	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.63	1.06	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تبني الفلسفة الجديدة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.06)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88-3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على" تسعى إدارة المدرسة إلى تبني استراتيجيات تدريسية حديثة في المناهج الدراسية"، بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (10) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى توفير قاعدة بيانات تفصيلية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة "بمتوسط حسابي (3.59) وبإنحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

4. مجال إزالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
45	تسعى إدارة المدرسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للتخلص من الأخطاء التي تحدث من قبل المعلمين دون تعرضهم للمساءلة.	3.77	1.26	1	مرتفعة
43	تسعى إدارة المدرسة إلى تشجيع جميع العاملين لديها على العمل.	3.60	1.18	2	متوسطة
41	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الإستقرار الوظيفي لجميع العاملين.	3.54	1.23	3	متوسطة
44	تسعى إدارة المدرسة إلى ايجاد علاقات إنسانية ايجابية بين العاملين لديها.	3.50	1.21	4	متوسطة
42	تسعى ادارة المدرسة الى ابعاد الخوف عن جميع العاملين.	3.40	1.18	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.56	1.10	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال إزالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.10)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المتوسطة بإستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77– 3.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (45) التي تنص على " تسعى إدارة

المدرسة إلى اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة للتخلص من الأخطاء التي تحدث من قبل المعلمين دون تعرضهم للمساءلة "، بمتوسط حسابي (3.77) وبإنحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (42) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى أبعاد الخوف عن جميع العاملين "بمتوسط حسابي (3.40) وبإنحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة.

5. مجال استبعاد الحصص العددية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الحصص العددية ونشرها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الحصص العددية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
65	تلزم ادارة المدرسة جميع العاملين على استخدام الطرق الاحصائية المناسبة لتحليل نتائج الاختبارات المعدة للطلبة.	3.65	1.17	1	متوسطة
64	تحرص ادارة المدرسة على تصميم نظام لجميع البيانات الخاصة بالعاملين.	3.58	1.15	2	متوسطة

61	تسعى ادارة المدرسة الى استخدام طرق احصائية متنوعة لمتابعة التحسين المستمر في ادائها.	3.54	1.11	3	متوسطة
63	تسعى ادارة المدرسة الى تعزيز روح التعاون بين جميع العاملين لديها للعمل كفريق واحد.	3.52	1.12	4	متوسطة
62	تسعى ادارة المدرسة الى تحقيق التوازن بين النمو الكمي لاعداد الطلبة والنمو الكيفي لهم.	3.46	1.11	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.55	1.04	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الحصص العددية كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.04)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65– 3.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (65) التي تنص على" تلزم ادارة المدرسة جميع العاملين على استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج الاختبارات المعدة للطلبة "، بمتوسط حسابي (3.65) وبإنحراف معياري (1.17)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (62) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة الى تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة والنمو الكيفي لهم "بمتوسط حسابي (3.46) وبإنحراف معياري (1.11).

6. مجال تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (13) ذلك

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
29	تلزم ادارة المدرسة الاداريين على استخدام اساليب حديثة في العمل.	3.79	1.27	1	مرتفعة
30	تحرص ادارة المدرسة على تزويد الاداريين بجميع المواد والادوات اللازمة لانجاز اعمالهم المطلوبة.	3.52	1.11	2	متوسطة
28	تسعى ادارة المدرسة الى وضع سياسات تزيد من التنافس بين جميع العاملين لديها على اداء العمل المتميز.	3.50	1.15	3	متوسطة
26	توفر ادارة المدرسة درجة عالية من المرونة في اثناء الجودة الشاملة.	3.45	1.18	4	متوسطة
27	تعتمد ادارة المردسة على مبدأ التقويم الذاتي لتحقيق الجودة الشاملة.	3.44	1.19	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	1.09		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.09)، وجاءت جميع الفقرات في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.79– 3.44)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على" تلزم إدارة المدرسة الاداريين على إستخدام أساليب حديثة في العمل "، بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على" تعتمد إدارة المدرسة على مبدأ التقويم الذاتي لتحقيق الجودة الشاملة "بمتوسط حسابي (3.44) وبإنحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة.

7. مجال وقف اسناد الأعمال على أساس السعر فقط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
66	تسعى ادارة المدرسة الى توفير الموارد المالية للحالات الطارئة.	3.58	1.17	1	متوسطة
69	تسعى ادارة المدرسة الى تقديم اعفاءات مادية للطلبة في حال تفوقهم الدراسي	3.57	1.19	2	متوسطة

70	تحاول ادارة المدرسة عدم رفع الرسوم المدرسية كونها تشكل عبئا على ذوي الطلبة.	3.50	1.28	3	متوسطة
67	تسعى ادارة المدرسة الى تشكيل لجان مالية تشرف على مصروفات المدرسة.	3.48	1.21	4	متوسطة
68	تقوم ادارة المدرسة باعفاء الطلبة من الرسوم الاضافية التي ليست لها ضرورة	3.42	1.23	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.51	1.08	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال وقف اسناد الأعمال على اساس السعر فقط كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وبإنحراف معياري (1.08)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58– 3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (66) التي تنص على" تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الموارد المالية للحالات الطارئة "، بمتوسط حسابي (3.58) وبإنحراف معياري (1.17)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (68) التي تنص على" تقوم ادارة المدرسة باعفاء الطلبة من الرسوم الاضافية التي ليست لها ضرورة "بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.23).

8. مجال التخلص من الإعتماد على التفتيش الشامل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل ونشرها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
36	تسعى ادارة المدرسة الى اعداد برامج تدريبية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعلمية.	3.58	1.16	1	متوسطة
37	تسعى ادارة المدرسة الى ان يكون شعارها (الرقابة رقابة وقائية) هدفها دعم المعلمين ليتجاوزا عن اخطائهم حتى يكون اداؤهم افضل من السابق.	3.53	1.22	2	متوسطة
38	تسعى ادارة المدرسة لوضع معايير مقننة لتقييم اعمال العاملين.	3.48	1.16	3	متوسطة
40	تحرص ادارة المدرسة على شراء الاجهزة التكنولوجية الحديثة.	3.47	1.16	4	متوسطة
39	تقوم ادارة المدرسة بتوفير الموار المالية لبرامجها المختلفة لتفعيل برامج جديدة تخدم جميع العاملين بها.	3.42	1.18	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.49	1.07	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبإنحراف معياري (1.07)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58- 3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة الى اعداد برامج تدريبية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعلمية "، بمتوسط حسابي (3.58) وبإنحراف معياري

(1.16) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على" تقوم إدارة المدرسة بتوفير الموار المالية لبرامجها المختلفة لتفعيل برامج جديدة تخدم جميع العاملين بها."بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.18).

9. مجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (16) ذلك

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب ونشرها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
22	تعتمد إدارة المدرسة أساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية	3.53	1.19	1	متوسطة

24	تقوم إدارة المدرسة بإجراء مراجعة دورية للبرامج التدريبية.	3.49	1.15	2	متوسطة
21	تختار إدارة المدرسة المناهج المدرسية وفق أفضل المواصفات العالمية.	3.48	1.21	3	متوسطة
23	تعطي إدارة المدرسة صلاحيات لبعض العاملين للاسهام في اتخاذ القرارات لإسهام في اتخاذ القرارات الاكاديمية الأكاديمية	3.47	1.22	4	متوسطة
25	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في معظم الامور المتعلقة بالمدرسة.	3.43	1.13	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.48	1.05	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وبإنحراف معياري (1.05)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53– 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) التي تنص على" تعتمد ادارة المدرسة اساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية "، بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.19)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على" تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في معظم الامور المتعلقة بالمدرسة "بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.13).

10. مجال استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (17) ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرةمرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
54	توفر ادارة المدرسة الدورات التدريبية التي تركز على تحقيق الاهداف الكيفية.	3.49	1.18	1	متوسطة
53	تسعى ادارة المدرسةالى تقديم التوجيهات الايجابية لجميع العاملين في حال وجود خطأ ما.	3.48	1.19	2	متوسطة
55	تستعين ادارة المدرسة بخبرات مختصين مؤهلين عند اعداد برامجها التعليمية لتدريب جميع العاملين على كيفية اعداد	3.48	1.27	2	متوسطة
51	تسعى ادارة المدرسةالى التركيز على البرامج التعليمية بعيدا عن الشعارات غير العلمية.	3.45	1.18	4	متوسطة
52	تسعى ادارة المدرسة لحماية حقوق جميع اطراف العملية التعليمية لضمان مشاركتهم في اعداد البرامج التدريبية.	3.43	1.15	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.47	1.08	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47) وبإنحراف معياري (1.08)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49– 3.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (54) التي تنص على" توفر إدارة المدرسة الدورات التدريبية التي تركز على تحقيق الاهداف الكيفية "، بمتوسط حسابي (3.49) وبإنحراف معياري (1.18)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (52) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة لحماية حقوق جميع أطراف العملية التعليمية لضمان مشاركتهم في إعداد البرامج التدريبية."بمتوسط حسابي (3.43) وبإنحراف معياري (1.15).

11. مجال معالجة المعطيات التنظيمية في الأقسام

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال معالجة المعطيات التنظيمية في الأقسام بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
46	تسعى إدارة المدرسة إلى اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات.	3.51	1.14	1	متوسطة
49	تسعى إدارة المدرسة إلى اشراك المجتمع المحلي للاسهام بتزويدها بالأجهزة التي تحتاجها في تطوير العملية التعليمية.	3.48	1.18	2	متوسطة
48	تسعى ادارة المدرسة إلى تذليل العوائق الإدارية التي تقف عائقا أمام نجاح برامجها.	3.44	1.17	3	متوسطة
47	تسعى ادارة المدرسة إلى عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم في أثناء فترة دراستهم.	3.42	1.16	4	متوسطة
50	تسعى ادارة المدرسة الى تطوير اداء المعلمين والطلبة من خلال تقديم البرامج التدريبية من قبل فريق متخصص.	3.41	1.16	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.45	1.02	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (18) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.02)، وجاءت الفقرات جميعها في

الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51– 3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (46) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات "، بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (50) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى تطوير اداء المعلمين والطلبة من خلال تقديم البرامج التدريبية من قبل فريق متخصص "بمتوسط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.16).

12. **مجال اعداد البرامج ودورات التدريب** تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اعداد البرامج ودورات التدريب بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اعداد البرامج ودورات التدريب ونشرها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
35	تسعى ادارة المدرسة الى اعداد برامج تدريبية تهدف الى اكساب المعلمين المهارات التعليمية الجديدة.	3.50	1.15	1	متوسطة

33	توفر ادارة المدرسة برامج لتزويد الطلبة بالمهارات المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة.	3.44	1.25	2	متوسطة
34	تسعى ادارة المدرسة الى اجراء دراسات تتناول تحديد احتياجات العاملين التدريبية في مختلف التخصصات.	3.44	1.18	2	متوسطة
32	تسعى ادارة المدرسة من خلال البرامج التدريبية الى توفير بيئة غنية للتعلم لجميع العاملين.	3.37	1.17	4	متوسطة
31	تسعى ادارة المدرسة الى اعداد برامج تدريبية مستمرة تركز على التطوير الذاتي لجميع العاملين.	3.34	1.16	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.42	1.09	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (19) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال اعداد البرامج ودورات التدريب كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وبانحراف معياري (1.09)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50– 3.34)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة الى اعداد برامج تدريبية تهدف الى اكساب المعلمين المهارات التعليمية الجديدة "، بمتوسط حسابي (3.50) وبإنحراف معياري (1.15)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (31) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى اعداد برامج تدريبية مستمرة تركز على التطوير الذاتي لجميع العاملين "بمتوسط حسابي (3.34) وبإنحراف معياري (1.16).

13. مجال انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	توفر ادارة المدرسة محاضرات دورية لمتابعة عملية التعليم والتعلم.	3.45	1.25	1	متوسطة
17	توفر ادارة المدرسة برامج تدريبية للمعلمين لانتاج الوسائل التعليمية التي تخدم العملية التربوية.	3.41	1.19	2	متوسطة
16	توفر ادارة المدرسة مركز تدريب لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لعملهم.	3.38	1.18	3	متوسطة
18	توفر ادارة المدرسة مركزا لاقامة العديد من الدورات التدريبية للمعلمين الجدد لتاهيلهم على استخدام الحاسوب.	3.36	1.16	4	متوسطة
19	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تنظيم الدورات التدريبية لهم.	3.33	1.18	5	متوسطة

الدرجة الكلية	3.39	1.08	متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت الفقرات جميعها في الدرجة المتوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.45– 3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على" توفر ادارة المدرسة محاضرات دورية لمتابعة عملية التعليم والتعلم "، بمتوسط حسابي (3.45) وبإنحراف معياري (1.25)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على" تعمل ادارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تنظيم الدورات التدريبية لهم "بمتوسط حسابي (3.33) وبإنحراف معياري (1.18).

السؤال الثاني: ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين حسب المجالاتمرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة التنظيمية
7	التأكيد على النواحي الأكاديمية	3.68	1.12	1	مرتفع
1	التكامل المؤسسي	3.65	1.10	2	متوسط
4	القيادة الادارية واساليبها	3.65	1.11	2	متوسط
3	العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	3.62	1.10	4	متوسط
2	روح المعنوية	3.60	1.11	5	متوسط
5	التركيز على الهدفت	3.60	1.10	5	متوسط
6	استخدام الموارد المساندة	3.60	1.13	5	متوسط
8	المبادأة في العمل	3.58	1.11	8	متوسط
الدرجة الكلية		3.62	1.06	متوسط	

يلاحظ من الجدول (21) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.06)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط بإستثناء مجال جاء في المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68- 3.58)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التأكيد على النواحي الأكاديمية بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.12)، وجاء في الرتبة الاخيرة

مجال المبادأة في العمل بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.11)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فجاءت على النحو الآتي:

مجال التأكيد على النواحي الأكاديمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التأكيد على النواحي الأكاديمية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التأكيد على النواحي الأكاديمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
35	يتميز التحصيل الاكاديمي في المدرسة بكونه مدعما بخبرات معرفية حديثة.	3.78	1.27	1	مرتفع
34	تسعى ادارة المدرسة الى تقديم انشطة علمية تتوافق مع اهتمامات جميع الطلبة.	3.70	1.22	2	مرتفع
32	تسعى ادارة المدرسة الى تطوير اهدافها الاكاديمية بشكل مستمر.	3.65	1.19	3	متوسط
33	تسعى ادارة المدرسة الى توفير بيئة تعليمية منتظمة لطلبتها.	3.64	1.17	4	متوسط

31	تسعى ادارة المدرسة الى تكريم الطلبة المتفوقين اكاديميا.	3.63	1.17	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.68	1.12	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (22) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التأكيد على النواحي الأكاديمية كان مرتفعا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.12)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78– 3.63)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على" يتميز التحصيل الاكاديمي في المدرسة بكونه مدعما بخبرات معرفية حديثة "، بمتوسط حسابي (3.78) وبإنحراف معياري (1.27) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة إلى تكريم الطلبة المتفوقين اكاديميا."بمتوسط حسابي (3.63) وبإنحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

1. مجال التكامل المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التكامل المؤسسي بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (23) ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التكامل المؤسسي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
1	تتأثر سياسة المدرسة بآراء أولياء أمور الطلبة.	3.70	1.20	1	مرتفع
2	تساير ادارة المدرسة التغيرات الذي يشهدها العالم في المجالات المختلفة.	3.69	1.19	2	مرتفع
4	هناك تعاون بين الإدارة والمعلمين في المدارس.	3.65	1.18	3	متوسط
3	يتعرض المعلمون للضغوط في المجتمع المحلي.	3.64	1.19	4	متوسط
5	تؤثر جماعة من المجتمع المحلي ذوي الصوت المسموع في ادارة المدرسة.	3.57	1.22	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.65	1.10	متوسط	

يلاحظ من الجدول (23) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التكامل المؤسسي كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وبإنحراف معياري (1.10)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70– 3.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على" تتأثر سياسة المدرسة بآراء اولياء امور الطلبة "، بمتوسط حسابي (3.70) وبإنحراف معياري (1.20) وبمستوى

مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" تؤثر جماعة من المجتمع المحلي ذوي الصوت المسموع في ادارة المدرسة "بمتوسط حسابي (3.57) وبإنحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط.

2. مجال القيادة الادارية واساليبها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة الادارية واساليبها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة الادارية واساليبها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
17	تضع ادارة المدرسة برنامجا للعمل المطلوب انجازه من قبل العاملين فيها.	3.87	1.26	1	مرتفع
16	تؤكد ادارة المدرسة على التزام العاملين بالانظمة المدرسية.	3.68	1.26	2	مرتفع
19	تحرص ادارة المدرسة على توضيح الاهداف المطلوب تحقيقها لاعضاء هيئة التدريس.	3.60	1.17	3	متوسط

20	تعمل ادارة المدرسة على توفير مركز لتعريف العاملين بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.	3.56	1.18	4	متوسط
18	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرارات.	3.55	1.18	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.65	1.11	متوسط	

يلاحظ من الجدول (24) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال القيادة الادارية واساليبها كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وبانحراف معياري (1.11)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87– 3.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على" تضع ادارة المدرسة برنامجا للعمل المطلوب انجازه من قبل العاملين فيها "، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.26) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على" تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرارات."بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط.

3. مجال العلاقات الانسانية(الاعتبارية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقات الانسانية(الاعتبارية) بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (25) ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقات الانسانية(الاعتبارية)مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
12	يظهر المعلمون في هذه المدرسة المودة المتبادلة لبعضهم بعضا.	3.69	1.25	1	مرتفع
14	تقوم ادارة المدرسة بتشجيع جميع العاملين على حل المشكلات بوصفهم فريقا واحداً.	3.68	1.23	2	مرتفع
11	يساعد المعلمون في هذه المدرسة بعضهم بعضا في المناسبات المختلفة.	3.62	1.13	3	متوسط
13	هناك ثقة متبادلة بين المعلمين والادارة في هذه المدرسة.	3.61	1.19	4	متوسط
15	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المؤثرة في انجاز اعمالهم.	3.49	1.21	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.62	1.10	متوسط	

يلاحظ من الجدول (25) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال العلاقات الانسانية(الاعتبارية) كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.10)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69– 3.49)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على" يظهر المعلمون في هذه المدرسة المودة المتبادلة لبعضهم بعضا "، بمتوسط حسابي (3.69)

وبانحراف معياري (1.25) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على" تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المؤثرة في انجاز اعمالهم "بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط.

4. مجال الروح المعنوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال الروح المعنوية بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (26) ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
8	يشعر المعلمون بالفخر بانتسابهم لهذه المدرسة.	3.71	1.26	1	مرتفع
6	يسود المدرسة مناخ ايجابي داعم لجميع العاملين فيها.	3.60	1.21	2	متوسط
9	ينجز جميع العاملين في هذه المدرسة اعمالهم بحماس.	3.58	1.21	3	متوسط
7	تسعى ادارة المدرسة للحفاظ على مستوى عال من الروح المعنوية للعاملين كافة.	3.57	1.21	4	متوسط
10	يشعر المعلمون بالرضا عن الرواتب التي يتقاضوها.	3.54	1.24	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.60	1.10	متوسط	

يلاحظ من الجدول (26) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال الروح المعنوية كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.10)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71– 3.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على" يشعر المعلمون بالفخر بانتسابهم لهذه المدرسة "، بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.26) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (10) التي تنص على" يشعر المعلمون بالرضا عن الرواتب التي يتقاضوها "بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.24) وبمستوى متوسط.

5. مجال التركيز على الهدف

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التركيز على الهدف بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (27) ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التركيز على الهدف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
21	تسعى ادارة المدرسة لتحقيق اهدافها.	3.69	1.21	1	مرتفع
22	تحرص ادارة المدرسة على مواجهة ضغوط العمل.	3.66	1.24	2	متوسط
25	تسعى ادارة المدرسة الى تفعيل الممارسات التي تؤدي الى زيادة الثقة لدى جميع العاملين.	3.56	1.21	3	متوسط
23	تسعى ادارة المدرسة الى تعزيز علاقات التعاون بين جميع العاملين والاداريين.	3.55	1.21	4	متوسط
24	تقوم ادارة المدرسة بتحديث محتويات المكتبة بشكل مستمر.	3.54	1.20	5	متوسط
الدرجة الكلية		3.60	1.11	متوسط	

يلاحظ من الجدول (27) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال التركيز على الهدف كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.11)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69– 3.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة لتحقيق اهدافها "، بمتوسط حسابي (3.69)

وبانحراف معياري (1.21) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (24) التي تنص على" تقوم ادارة المدرسة بتحديث محتويات المكتبة بشكل مستمر"بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.20) وبمستوى متوسط

6. مجال استخدام الموارد المساندة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استخدام الموارد المساندة بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (28) ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استخدام الموارد المساندة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
28	تتبنى ادارة المدرسة استراتيجيات تدريسية حديثة في تدريس جميع المواد العلمية.	3.69	1.22	1	مرتفع
29	تسعى ادارة المدرسة الى اجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع المدرسي للدورات التدريبية.	3.62	1.20	2	متوسط

30	تستخدم المدرسة اساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية التعليمية.	3.58	1.19	3	متوسط
26	تسعى ادارة المدرسة الى توفير الاجهزة اللازمة التعليمبة لجميع العاملين	3.57	1.24	4	متوسط
27	تسعى ادارة المدرسة الى تقوية الروابط الاجتماعية بين المعليمن من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة اخرى.	3.57	1.21	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.60	1.13	متوسط	

يلاحظ من الجدول (28) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال استخدام الموارد المساندة كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.13)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69- 3.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي تنص على" تتبنى ادارة المدرسة استراتيجيات تدريسية حديثة في تدريس جميع المواد العلمية "، بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (27) التي تنص على" تسعى ادارة المدرسة الى تقوية الروابط الاجتماعية بين المعليمن من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة اخرى "بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.21) وبمستوى متوسط .

7. مجال المبادأة في العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال المبادأة في العمل بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (29) ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجل المبادأة في العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الصحة
40	لدى ادارة المدرسة وعي بمستويات الاداء المتوقع ان يقوم بها المعلمون.	3.62	1.22	1	متوسط
39	تهتم ادارة المدرسة بالرعاية الشخصية لجميع العاملين لديها.	3.59	1.22	2	متوسط
36	تسعى ادارة المدرسة الى اتباع سياسة العدالة بين جميع العاملين.	3.58	1.20	3	متوسط
37	تسعى ادارة المدرسة لانجاز جميع اعمالها بالسرعة الممكنة.	3.56	1.16	4	متوسط
38	تطبق ادارة المدرسة نظاما فعالا لتقييم اداء العاملين.	3.53	1.17	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.58	1.11		متوسط

يلاحظ من الجدول (29) أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين لمجال المبادأة في العمل كان متوسطا، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58)

وبانحراف معياري (1.11)، وجاءت الفقرات جميعها في المستوى المتوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62- 3.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) التي تنص على" لدى ادارة المدرسة وعي بمستويات الاداء المتوقع ان يقوم بها المعلمون "، بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.22)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (38) التي تنص على" تطبق ادارة المدرسة نظاما فعالا لتقييم اداء العاملين "بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.17) .

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 ≥ @) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط عند مستوى (0.05≥@) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (30) يبين هذه النتائج:

الجدول (30)

معامل الارتباط بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		التكامل المؤسسي	روح المعنوية	العلاقات الانسانية (الاعتبارية)	القيادة الادارية واساليبها	التركيز على الهدفت	استخدام الموارد المساندة	التأكيد على النواحي الأكاديمية	المبادأة في العمل	مستوى الصحة التنظيمية
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	معامل الارتباط	.767**	.767**	.784**	.777**	.768**	.786**	.784**	.761**	.811**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تبني الفلسفة الجديدة	معامل الارتباط	.762**	.757**	.787**	.769**	.785**	.792**	.783**	.760**	.811**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

التطوير المستمر اللانهائي	معامل الارتباط	.798**	.810**	.837**	.838**	.833**	.843**	.817**	.820**	.863**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	معامل الارتباط	.770**	.816**	.840**	.817**	.825**	.836**	.824**	.817**	.856**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول	معامل الارتباط	.832**	.853**	.879**	.865**	.880**	.883**	.876**	.862**	.907**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	معامل الارتباط	.824**	.835**	.876**	.883**	.866**	.894**	.889**	.866**	.907**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
اعداد البرامج ودورات التدريب	معامل الارتباط	.754**	.815**	.849**	.870**	.866**	.879**	.837**	.873**	.882**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	معامل الارتباط	.813**	.817**	.859**	.902**	.893**	.893**	.884**	.854**	.905**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	معامل الارتباط	.797**	.863**	.884**	.897**	.885**	.913**	.874**	.860**	.913**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	معامل الارتباط	.787**	.844**	.869**	.889**	.883**	.912**	.865**	.858**	.904**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	معامل الارتباط	.818**	.864**	.864**	.875**	.880**	.893**	.849**	.847**	.902**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	معامل الارتباط	.859**	.890**	.916**	.916**	.898**	.896**	.908**	.871**	.936**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
استبعاد الحصص العددية	معامل الارتباط	.865**	.853**	.873**	.908**	.896**	.880**	.888**	.880**	.922**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	معامل الارتباط	.829**	.874**	.887**	.883**	.868**	.852**	.852**	.856**	.903**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	.868**	.898**	.925**	.932**	.927**	.937**	.919**	.908**	.957**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول (30) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس، وقد بلغ معامل الارتباط (0.957) وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في جميع المجالات فيما بينهما.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq @$) في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. **متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (31) ذلك.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	ذكر	220	3.69	1.10	1.439	0.151
	انثى	110	3.87	1.05		
تبني الفلسفة الجديدة	ذكر	220	3.58	1.06	1.255	0.210
	انثى	110	3.73	1.04		
التطوير المستمر اللانهائي	ذكر	220	3.65	1.06	0.253	0.800
	انثى	110	3.68	1.02		
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	ذكر	220	3.44	1.05	1.178	0.240
	انثى	110	3.29	1.15		
اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	ذكر	220	3.54	1.05	1.538	0.125
	انثى	110	3.35	1.06		
تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	ذكر	220	3.63	1.07	2.237	*0.026
	انثى	110	3.35	1.10		
اعداد البرامج ودورات التدريب	ذكر	220	3.47	1.03	1.147	0.252
	انثى	110	3.32	1.18		
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	ذكر	220	3.53	1.03	0.852	0.395
	انثى	110	3.42	1.14		

ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	ذكر	220	3.65	1.08	2.028	*0.043
	انثى	110	3.39	1.13		
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	ذكر	220	3.57	1.06	1.537	0.125
	انثى	110	3.38	1.13		
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	ذكر	220	3.56	1.07	2.191	*0.029
	انثى	110	3.28	1.10		
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	ذكر	220	3.68	1.08	0.876	0.382
	انثى	110	3.56	1.12		
استبعاد الحصص العددية	ذكر	220	3.58	1.04	0.856	0.393
	انثى	110	3.48	1.02		
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	ذكر	220	3.53	1.06	0.560	0.576
	انثى	110	3.46	1.13		
الدرجة الكلية	ذكر	220	3.57	1.00	0.925	0.356
	انثى	110	3.47	0.99		

تشير النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.925) وبمستوى دلالة (0.356) وكذلك في معظم المجالات باستثناء المجالات (تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة، ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة، واستبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة)، إذ كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (32) ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	بكالوريوس	190	3.78	1.04
	دبلوم عالي	128	3.61	1.14
	ماجستير فأعلى	12	4.70	0.31
	المجموع	330	3.75	1.08
تبني الفلسفة الجديدة	بكالوريوس	190	3.65	1.03
	دبلوم عالي	128	3.53	1.10
	ماجستير فأعلى	12	4.38	0.56
	المجموع	330	3.63	1.06
التطوير المستمر اللانهائي	بكالوريوس	190	3.69	1.03
	دبلوم عالي	128	3.53	1.07
	ماجستير فأعلى	12	4.60	0.34
	المجموع	330	3.66	1.04
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة	بكالوريوس	190	3.39	1.02
	دبلوم عالي	128	3.31	1.17
	ماجستير فأعلى	12	4.13	0.85

وخبرة وفاعلية	المجموع	330	3.39	1.08
اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	بكالوريوس	190	3.57	1.00
	دبلوم عالي	128	3.29	1.13
	ماجستير فأعلى	12	4.20	0.56
	المجموع	330	3.48	1.05
تثبيت القيادة وتقييمالممارسات الحديثة	بكالوريوس	190	3.62	1.04
	دبلوم عالي	128	3.35	1.13
	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.81
	المجموع	330	3.54	1.09
اعداد البرامج ودورات التدريب	بكالوريوس	190	3.53	1.08
	دبلوم عالي	128	3.18	1.08
	ماجستير فأعلى	12	4.20	0.67
	المجموع	330	3.42	1.09
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	بكالوريوس	190	3.59	1.05
	دبلوم عالي	128	3.29	1.10
	ماجستير فأعلى	12	4.13	0.50
	المجموع	330	3.49	1.07
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	بكالوريوس	190	3.64	1.09
	دبلوم عالي	128	3.37	1.13
	ماجستير فأعلى	12	4.28	0.57
	المجموع	330	3.56	1.10
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	بكالوريوس	190	3.60	1.09
	دبلوم عالي	128	3.29	1.06
	ماجستير فأعلى	12	4.31	0.56
	المجموع	330	3.51	1.08
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات	بكالوريوس	190	3.55	1.06
	دبلوم عالي	128	3.27	1.11

المستمرة	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.61
	المجموع	330	3.47	1.08
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	بكالوريوس	190	3.75	1.03
	دبلوم عالي	128	3.42	1.17
	ماجستير فأعلى	12	4.28	0.57
	المجموع	330	3.64	1.09
استبعاد الحصص العددية	بكالوريوس	190	3.68	0.97
	دبلوم عالي	128	3.28	1.10
	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.58
	المجموع	330	3.55	1.04
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	بكالوريوس	190	3.63	1.04
	دبلوم عالي	128	3.27	1.13
	ماجستير فأعلى	12	4.23	0.65
	المجموع	330	3.51	1.08
الدرجة الكلية	بكالوريوس	190	3.62	0.97
	دبلوم عالي	128	3.35	1.02
	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.48
	المجموع	330	3.54	0.99

يلاحظ من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل اصحاب المؤهل (**ماجستير فأعلى**) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، وجاء اصحاب المؤهل (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للمؤهل (دبلوم عالي) وقد بلغ (3.35)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (33):

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	بين المجموعات	13.50397	2	6.752	5.917	*0.003
	داخل المجموعات	373.1759	327	1.141		
	المجموع	386.6799	329			
تبني الفلسفة الجديدة	بين المجموعات	8.051878	2	4.026	3.675	*0.026
	داخل المجموعات	358.2604	327	1.096		
	المجموع	366.3122	329			
التطوير المستمر اللانهائي	بين المجموعات	12.86026	2	6.430	6.076	*0.003
	داخل المجموعات	346.0687	327	1.058		
	المجموع	358.929	329			
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	بين المجموعات	7.45939	2	3.730	3.216	*0.041
	داخل المجموعات	379.2819	327	1.160		
	المجموع	386.7413	329			

اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	بين المجموعات	12.45677	2	6.228	5.761	*0.003
	داخل المجموعات	353.5191	327	1.081		
	المجموع	365.9759	329			
تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	بين المجموعات	13.01902	2	6.510	5.685	*0.004
	داخل المجموعات	374.4569	327	1.145		
	المجموع	387.4759	329			
اعداد البرامج ودورات التدريب	بين المجموعات	16.87357	2	8.437	7.427	*0.001
	داخل المجموعات	371.4499	327	1.136		
	المجموع	388.3235	329			
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	بين المجموعات	11.76957	2	5.885	5.290	*0.005
	داخل المجموعات	363.7606	327	1.112		
	المجموع	375.5302	329			
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	بين المجموعات	12.07907	2	6.040	5.088	*0.007
	داخل المجموعات	388.175	327	1.187		
	المجموع	400.2541	329			
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	بين المجموعات	15.46944	2	7.735	6.835	*0.001
	داخل المجموعات	370.0441	327	1.132		
	المجموع	385.5136	329			
استبعاد الشعارات	بين المجموعات	14.72941	2	7.365	6.488	*0.002

غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	داخل المجموعات	371.1771	327	1.135		
	المجموع	385.9065	329			
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	بين المجموعات	13.59981	2	6.800	5.861	*0.003
	داخل المجموعات	379.3991	327	1.160		
	المجموع	392.9989	329			
استبعاد الحصص العددية	بين المجموعات	18.99198	2	9.496	9.277	*0.000
	داخل المجموعات	334.7128	327	1.024		
	المجموع	353.7047	329			
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	بين المجموعات	16.68236	2	8.341	7.375	*0.001
	داخل المجموعات	369.8584	327	1.131		
	المجموع	386.5407	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.68366	2	6.342	6.627	*0.002
	داخل المجموعات	312.9101	327	0.957		
	المجموع	325.5937	329			

تشير النتائج في الجدول (33) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α≤0.05**) لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت (**6.627**)، وبمستوى دلالة (0.002)، وكذلك في جميع المجالات، ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق والجدول (34) يبين ذلك:

الجدول (34)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.70	3.78	3.61
تحديد الأهداف	ماجستير فأعلى	4.70	-	*0.92	*1.09
	بكالوريوس	3.78		-	0.17
	دبلوم عالي	3.61			-
تبني الفلسفة الجديدة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.38	3.65	3.53
	ماجستير فأعلى	4.38	-	*0.73	*0.85
	بكالوريوس	3.65		-	0.12
	دبلوم عالي	3.53			-
التطوير المستمر اللانهائي	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.60	3.69	3.53
	ماجستير فأعلى	4.60	-	*0.91	*1.07
	بكالوريوس	3.69		-	0.16
	دبلوم عالي	3.53			-
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.13	3.39	3.31
	ماجستير فأعلى	4.13	-	*0.74	*0.82
	بكالوريوس	3.39		-	0.08
	دبلوم عالي	3.31			-
اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.20	3.57	3.29
	ماجستير فأعلى	4.20	-	*0.63	*0.91
	بكالوريوس	3.57		-	0.28
	دبلوم عالي	3.29			-

تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30	3.62	3.35	
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.68	*0.95
	بكالوريوس	3.62		-	0.17
	دبلوم عالي	3.35			-
اعداد البرامج ودورات التدريب	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.20	3.62	3.18	
	ماجستير فأعلى	4.20	-	*0.58	*1.02
	بكالوريوس	3.62		-	0.44
	دبلوم عالي	3.18			-
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.13	3.59	3.29	
	ماجستير فأعلى	4.13	-	*0.54	*1.84
	بكالوريوس	3.59		-	0.30
	دبلوم عالي	3.29			-
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.28	3.64	3.37	
	ماجستير فأعلى	4.28	-	*0.64	*0.91
	بكالوريوس	3.64		-	0.27
	دبلوم عالي	3.37			-
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.31	3.60	3.29	
	ماجستير فأعلى	4.31	-	*0.71	*1.02
	بكالوريوس	3.60		-	0.31
	دبلوم عالي	3.29			-
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30	3.55	3.27	
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.75	*1.03
	بكالوريوس	3.55		-	0.28
	دبلوم عالي	3.27			-
ازالة الحواجز	المؤهل العلمي	المتوسط	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي

والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز		الحسابي	4.28	3.75	3.42
	ماجستير فأعلى	4.28	-	*0.53	*0.86
	بكالوريوس	3.75		-	0.33
	دبلوم عالي	3.42			-
استبعاد الحصص العددية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30		3.68	3.28
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.62	*1.02
	بكالوريوس	3.68		-	0.40
	دبلوم عالي	3.28			-
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.23		3.63	3.27
	ماجستير فأعلى	4.23	-	0.40	*1.06
	بكالوريوس	3.63		-	0.36
	دبلوم عالي	3.27			-
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30		3.62	3.35
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.78	*0.95
	بكالوريوس	3.62		-	0.27
	دبلوم عالي	3.35			-

يظهر من الجدول (34) أن الفرق جاء لصالح مؤهل(ماجستير فأعلى) عند مقارنته مع مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم عالي) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات بإستثناء مجال وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط حيث كان الفرق فيه لصالح مؤهل (ماجستير فأعلى) عند مقارنته مع مؤهل (دبلوم عالي).

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (35) ذلك.

الجدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	اقل من 5 سنوات	74	3.96	1.15
	من 5-اقل من 10 سنوات	115	3.71	1.02
	10 سنوات فأكثر	141	3.66	1.09
	المجموع	330	3.75	1.08
تبني الفلسفة الجديدة	اقل من 5 سنوات	74	3.79	1.10
	من 5-اقل من 10 سنوات	115	3.71	1.04
	10 سنوات فأكثر	141	3.48	1.03
	المجموع	330	3.63	1.06
التطوير المستمر اللانهائي	اقل من 5 سنوات	74	3.74	1.09
	من 5-اقل من 10 سنوات	115	3.77	1.03
	10 سنوات فأكثر	141	3.53	1.02
	المجموع	330	3.66	1.04
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	اقل من 5 سنوات	74	3.49	1.08
	من 5-اقل من 10 سنوات	115	3.52	0.99
	10 سنوات فأكثر	141	3.22	1.14

	المجموع	330	3.39	1.08
اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	اقل من 5 سنوات	74	3.61	1.09
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.50	0.98
	10 سنوات فأكثر	141	3.39	1.09
	المجموع	330	3.48	1.05
تثبيت القيادة وتقييمالممارسات الحديثة	اقل من 5 سنوات	74	3.74	1.15
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.60	1.00
	10 سنوات فأكثر	141	3.39	1.10
	المجموع	330	3.54	1.09
اعداد البرامج ودورات التدريب	اقل من 5 سنوات	74	3.60	1.23
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.44	1.03
	10 سنوات فأكثر	141	3.30	1.04
	المجموع	330	3.42	1.09
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	اقل من 5 سنوات	74	3.61	1.07
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.57	1.02
	10 سنوات فأكثر	141	3.37	1.10
	المجموع	330	3.49	1.07
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	اقل من 5 سنوات	74	3.71	1.20
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.58	1.03
	10 سنوات فأكثر	141	3.47	1.11
	المجموع	330	3.56	1.10
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	اقل من 5 سنوات	74	3.69	1.18
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.57	1.07
	10 سنوات فأكثر	141	3.35	1.03
	المجموع	330	3.51	1.08
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	اقل من 5 سنوات	74	3.56	1.10
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.58	1.07

	10 سنوات فأكثر	141	3.32	1.07
	المجموع	330	3.47	1.08
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	اقل من 5 سنوات	74	3.71	1.13
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.70	1.06
	10 سنوات فأكثر	141	3.55	1.10
	المجموع	330	3.64	1.09
استبعاد الحصص العددية	اقل من 5 سنوات	74	3.61	1.02
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.63	1.04
	10 سنوات فأكثر	141	3.45	1.04
	المجموع	330	3.55	1.04
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	اقل من 5 سنوات	74	3.64	1.18
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.57	1.00
	10 سنوات فأكثر	141	3.40	1.09
	المجموع	330	3.51	1.08
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	74	3.67	1.06
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.60	0.94
	10 سنوات فأكثر	141	3.42	1.00
	المجموع	330	3.54	0.99

يلاحظ من الجدول (35) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، وقد حصل اصحاب الخبرة (اقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67)، وجاء اصحاب الخبرة (من 5–اقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للخبرة (10 سنوات فأكثر) وقد بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق

بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (36):

الجدول (36)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها	بين المجموعات	4.397042	2	2.199	1.881	0.154
	داخل المجموعات	382.2828	327	1.169		
	المجموع	386.6799	329			
تبني الفلسفة الجديدة	بين المجموعات	5.685147	2	2.843	2.578	0.078
	داخل المجموعات	360.6271	327	1.103		
	المجموع	366.3122	329			
التطوير المستمر اللانهائي	بين المجموعات	4.282469	2	2.141	1.974	0.141
	داخل المجموعات	354.6465	327	1.085		
	المجموع	358.929	329			
انشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية	بين المجموعات	6.666954	2	3.333	2.868	0.058
	داخل المجموعات	380.0744	327	1.162		
	المجموع	386.7413	329			

اتخاذ قرار لانجاز التحول الى ادارة الجودة الشاملة عن طريق اشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب	بين المجموعات	2.491779	2	1.246	1.121	0.327
	داخل المجموعات	363.4841	327	1.112		
	المجموع	365.9759	329			
تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة	بين المجموعات	6.822626	2	3.411	2.930	0.057
	داخل المجموعات	380.6533	327	1.164		
	المجموع	387.4759	329			
اعداد البرامج ودورات التدريب	بين المجموعات	4.436177	2	2.218	1.889	0.153
	داخل المجموعات	383.8873	327	1.174		
	المجموع	388.3235	329			
التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل	بين المجموعات	3.76408	2	1.882	1.655	0.193
	داخل المجموعات	371.7661	327	1.137		
	المجموع	375.5302	329			
ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة	بين المجموعات	2.983278	2	1.492	1.228	0.294
	داخل المجموعات	397.2708	327	1.215		
	المجموع	400.2541	329			
معالجة المعطيات التنظيمية في الاقسام	بين المجموعات	6.419468	2	3.210	2.769	0.064
	داخل المجموعات	379.0941	327	1.159		

	المجموع	385.5136	329			
استبعاد الشعارات غيرالعلمية والتحذيرات المستمرة	بين المجموعات	5.107218	2	2.554	2.193	0.113
	داخل المجموعات	380.7993	327	1.165		
	المجموع	385.9065	329			
ازالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز	بين المجموعات	1.970169	2	0.985	0.824	0.440
	داخل المجموعات	391.0287	327	1.196		
	المجموع	392.9989	329			
استبعاد الحصص العددية	بين المجموعات	2.327954	2	1.164	1.083	0.340
	داخل المجموعات	351.3768	327	1.075		
	المجموع	353.7047	329			
وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط	بين المجموعات	3.373735	2	1.687	1.440	0.239
	داخل المجموعات	383.167	327	1.172		
	المجموع	386.5407	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.961302	2	1.981	2.014	0.135
	داخل المجموعات	321.6324	327	0.984		
	المجموع	325.5937	329			

تشير النتائج في الجدول (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05≥@) لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت (2.014)، وبمستوى دلالة

(0.135)، وكذلك في جميع المجالات استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت ما بين (0.824 2.930-)، وبمستوى دلالة ما بين (0.440- 0.057).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,05 \geq @$) في مستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (37) ذلك.

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التكامل المؤسسي	ذكر	220	3.66	1.10	0.268	0.789
	انثى	110	3.63	1.12		
روح المعنوية	ذكر	220	3.64	1.12	0.994	0.321

	انثى	110	3.51	1.09		
العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	ذكر	220	3.67	1.11	1.200	0.231
	انثى	110	3.52	1.07		
القيادة الادارية واساليبها	ذكر	220	3.70	1.12	1.074	0.283
	انثى	110	3.56	1.09		
التركيز على الهدفت	ذكر	220	3.61	1.09	0.296	0.768
	انثى	110	3.57	1.13		
استخدام الموارد المساندة	ذكر	220	3.63	1.09	0.656	0.512
	انثى	110	3.55	1.19		
التأكيد على النواحي الأكاديمية	ذكر	220	3.69	1.12	0.202	0.840
	انثى	110	3.66	1.12		
المبادأة في العمل	ذكر	220	3.62	1.11	1.046	0.297
	انثى	110	3.49	1.12		
الدرجة الكلية	ذكر	220	3.65	1.06	0.750	0.454
	انثى	220	3.66	1.10		

تشير النتائج في الجدول (37) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.750) وبمستوى دلالة

(0.454) وكذلك في جميع المجالات إذ بلغت قيمة قيمة (ت) المحسوبة بين (1.046 – 0.202) وبمستوى دلالة بين (0.840 – 0.231).

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (38) ذلك.

الجدول (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التكامل المؤسسي	بكالوريوس	190	3.70	1.01
	دبلوم عالي	128	3.50	1.23
	ماجستير فأعلى	12	4.40	0.47
	المجموع	330	3.65	1.10
روح المعنوية	بكالوريوس	190	3.63	1.05
	دبلوم عالي	128	3.50	1.22
	ماجستير فأعلى	12	4.18	0.46
	المجموع	330	3.60	1.11
العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	بكالوريوس	190	3.65	1.02
	دبلوم عالي	128	3.52	1.22
	ماجستير فأعلى	12	4.28	0.37
	المجموع	330	3.62	1.10

القيادة الادارية واساليبها	بكالوريوس	190	3.73	1.06
	دبلوم عالي	128	3.47	1.18
	ماجستير فأعلى	12	4.40	0.31
	المجموع	330	3.65	1.11
التركيز على الهدفت	بكالوريوس	190	3.63	1.06
	دبلوم عالي	128	3.49	1.19
	ماجستير فأعلى	12	4.22	0.37
	المجموع	330	3.60	1.10
استخدام الموارد المساندة	بكالوريوس	190	3.65	1.11
	دبلوم عالي	128	3.47	1.17
	ماجستير فأعلى	12	4.37	0.35
	المجموع	330	3.60	1.13
التأكيد على النواحي الأكاديمية	بكالوريوس	190	3.73	1.05
	دبلوم عالي	128	3.54	1.23
	ماجستير فأعلى	12	4.23	0.37
	المجموع	330	3.68	1.12
المبادأة في العمل	بكالوريوس	190	3.63	1.08
	دبلوم عالي	128	3.43	1.17
	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.54
	المجموع	330	3.58	1.11
الدرجة الكلية	بكالوريوس	190	3.67	0.99
	دبلوم عالي	128	3.49	1.17
	ماجستير فأعلى	12	4.30	0.21
	المجموع	330	3.62	1.06

يلاحظ من الجدول (38) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد

حصل اصحاب المؤهل (**ماجستير فأعلى**) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، وجاء اصحاب المؤهل (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للمؤهل (دبلوم عالي) وقد بلغ (3.49)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥@) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (39):

الجدول (39)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التكامل المؤسسي	بين المجموعات	10.02706	2	5.014	4.213	*0.016
	داخل المجموعات	389.0979	327	1.190		
	المجموع	399.125	329			
روح المعنوية	بين المجموعات	5.621151	2	2.811	2.288	0.103
	داخل المجموعات	401.6584	327	1.228		
	المجموع	407.2795	329			
العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	بين المجموعات	6.786498	2	3.393	2.850	0.059
	داخل المجموعات	389.3134	327	1.191		
	المجموع	396.0999	329			

القيادة الادارية واساليبها	بين المجموعات	12.25741	2	6.129	5.107	*0.007
	داخل المجموعات	392.3851	327	1.200		
	المجموع	404.6425	329			
التركيز على الهدف	بين المجموعات	6.397821	2	3.199	2.652	0.072
	داخل المجموعات	394.4411	327	1.206		
	المجموع	400.8389	329			
استخدام الموارد المساندة	بين المجموعات	9.485151	2	4.743	3.806	*0.023
	داخل المجموعات	407.4671	327	1.246		
	المجموع	416.9522	329			
التأكيد على النواحي الأكاديمية	بين المجموعات	6.650785	2	3.325	2.696	0.069
	داخل المجموعات	403.2833	327	1.233		
	المجموع	409.9341	329			
المبادأة في العمل	بين المجموعات	9.697626	2	4.849	4.010	*0.019
	داخل المجموعات	395.3764	327	1.209		
	المجموع	405.0741	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.161631	2	4.081	3.693	*0.026
	داخل المجموعات	361.3452	327	1.105		
	المجموع	369.5068	329			

تشير النتائج في الجدول (39) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت (**3.693**)، وبمستوى دلالة (0.026)، وكذلك في المجالات(التكامل المؤسسي، القيادة الادارية واساليبها، استخدام الموارد المساندة، المبادأة في العمل)، بينما لم تظهر فروق في المجالات (روح المعنوية، العلاقات الانسانية(الاعتبارية)، التركيز على الهدف، التأكيد على النواحي الأكاديمية) ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجالات التي ظهرت فيها فروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق والجدول (40) يبين ذلك:

الجدول (40)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.40	3.70	3.50
التكامل المؤسسي	ماجستير فأعلى	4.40	-	*0.70	*0.90
	بكالوريوس	3.70		-	0.17
	دبلوم عالي	3.50			-
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
			4.40	3.73	3.47
القيادة الادارية واساليبها	ماجستير فأعلى	4.40	-	*0.67	*0.93
	بكالوريوس	3.73		-	0.26
	دبلوم عالي	3.47			-

استخدام الموارد المساندة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.37	3.65	3.47	
	ماجستير فأعلى	4.37		*0.72	*0.90
	بكالوريوس	3.65		-	0.18
	دبلوم عالي	3.47			-
المبادأة في العمل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30	4.30	3.63	3.43
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.67	*0.87
	بكالوريوس	3.63		-	0.20
	دبلوم عالي	3.43			-
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم عالي
		4.30	4.30	3.67	3.49
	ماجستير فأعلى	4.30	-	*0.63	*0.81
	بكالوريوس	3.67		-	0.18
	دبلوم عالي	3.49			-

يظهر من الجدول (40) أن الفرق جاء لصالح مؤهل(ماجستير فأعلى) عند مقارنته مع مؤهل (بكالوريوس) ومؤهل (دبلوم عالي) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات التي ظهر فيها فرق.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (41) ذلك.

الجدول (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التكامل المؤسسي	اقل من 5 سنوات	74	3.67	1.09
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.74	1.10
	10 سنوات فأكثر	141	3.57	1.11
	المجموع	330	3.65	1.10
روح المعنوية	اقل من 5 سنوات	74	3.53	1.06
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.67	1.11
	10 سنوات فأكثر	141	3.57	1.15
	المجموع	330	3.60	1.11
العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	اقل من 5 سنوات	74	3.69	1.13
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.67	1.05
	10 سنوات فأكثر	141	3.54	1.12
	المجموع	330	3.62	1.10
القيادة الادارية واساليبها	اقل من 5 سنوات	74	3.68	1.09
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.73	1.10
	10 سنوات فأكثر	141	3.58	1.13
	المجموع	330	3.65	1.11
التركيز على الهدف	اقل من 5 سنوات	74	3.69	1.12
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.61	1.07
	10 سنوات فأكثر	141	3.54	1.12
	المجموع	330	3.60	1.10
استخدام الموارد	اقل من 5 سنوات	74	3.72	1.14

المساندة	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.69	1.11
	10 سنوات فأكثر	141	3.48	1.13
	المجموع	330	3.60	1.13
التأكيد على النواحي الأكاديمية	اقل من 5 سنوات	74	3.81	1.15
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.74	1.09
	10 سنوات فأكثر	141	3.56	1.12
	المجموع	330	3.68	1.12
المبادأة في العمل	اقل من 5 سنوات	74	3.59	1.14
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.69	1.12
	10 سنوات فأكثر	141	3.48	1.08
	المجموع	330	3.58	1.11
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	74	3.67	1.07
	من 5–اقل من 10 سنوات	115	3.69	1.04
	10 سنوات فأكثر	141	3.54	1.07
	المجموع	330	3.62	1.06

يلاحظ من الجدول (41) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة، وقد حصل اصحاب الخبرة **(من 5-اقل من 10 سنوات)** على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، وجاء اصحاب الخبرة **(اقل من 5 سنوات)** بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للخبرة (10 سنوات فأكثر) وقد بلغ (3.54)، ولتحديد فيما وقدا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq@$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (42):

الجدول (42)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التكامل المؤسسي	بين المجموعات	1.732457	2	0.866	0.713	0.491
	داخل المجموعات	397.3925	327	1.215		
	المجموع	399.125	329			
روح المعنوية	بين المجموعات	1.070401	2	0.535	0.431	0.650
	داخل المجموعات	406.2091	327	1.242		
	المجموع	407.2795	329			
العلاقات الانسانية(الاعتبارية)	بين المجموعات	1.495166	2	0.748	0.620	0.539
	داخل المجموعات	394.6047	327	1.207		
	المجموع	396.0999	329			
القيادة الادارية واساليبها	بين المجموعات	1.597359	2	0.799	0.648	0.524
	داخل المجموعات	403.0452	327	1.233		
	المجموع	404.6425	329			
التركيز على الهدف	بين المجموعات	1.194306	2	0.597	0.489	0.614
	داخل المجموعات	399.6446	327	1.222		

	المجموع	400.8389	329			
استخدام الموارد المساندة	بين المجموعات	3.828534	2	1.914	1.515	0.221
	داخل المجموعات	413.1237	327	1.263		
	المجموع	416.9522	329			
التأكيد على النواحي الأكاديمية	بين المجموعات	3.784115	2	1.892	1.523	0.220
	داخل المجموعات	406.1499	327	1.242		
	المجموع	409.9341	329			
المبادأة في العمل	بين المجموعات	2.917909	2	1.459	1.186	0.307
	داخل المجموعات	402.1562	327	1.230		
	المجموع	405.0741	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.693836	2	0.847	0.753	0.472
	داخل المجموعات	367.813	327	1.125		
	المجموع	369.5068	329			

تشير النتائج في الجدول (42) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لمستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت (**0.753**)، وبمستوى دلالة (0.472)، وكذلك في جميع المجالات استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة وقد بلغت ما بين (1.523 – 0.431)، وبمستوى دلالة ما بين (0.650– 0.220).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج في ضوء الأسئلة الموضوعة للدراسة، كما تضمن التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء هذه النتائج وفيما يأتي توضيح لذلك:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على ما يأتي:

(ما درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟)

بينت النتائج في الجدول (6)إن درجة التطبيق الكلية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ميل المستجيبين من أفراد العينة إلى الوسط لتجنب التقييم المنخفض والذي ربما لا يرضي مديري المدارس وتجنب المستوى المرتفع الذي لا يعبر عن حقيقة مافي تقييمهم للمديرين ولذلك كان أفراد العينة يميلون إلى اعطاء الدرجة المتوسطة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل المديرين. أو ربما كان السبب في أن المؤيدين والمعارضين يميلون إلى الوسط كحل توفيقي لخلاصة آرائهم، ولربما تعبر هذه النتيجة عن الواقع الحقيقي لدرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين وإن هذا الواقع وعلى الرغم من أنه يشير إلى عدم الإهتمام الكافي بتطبيق ادارة الجودة الشاملة إلا أنه في الوقت نفسه يعبر عن إتجاه إيجابي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لأنه النتيجة ليست منخفضة.

وربما يرجع السبب إلى أن مديري المدارس ليس لديهم الوقت الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم أو أنهم يهتمون في جوانب أخرى لأنهم يعتقدون بأن تلك الجوانب أكثر أهمية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو لأنهم لم ينخرطوا في دورات تدريبية توضح لهم مفهوم ادارة الجودة الشاملة وأهميتها ودورها في تطوير المدرسة الثانوية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الغامدي(2014) والذي وجد أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية كانت متوسطة.

واختلف هذه النتيجة مع النتيجة الذي توصل إليها الأسطل(2013) إذ وجد أن درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من قبل مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة كانت مرتفعة.

وعند النظر إلى فقرات استبانة درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين نجد أن الفقرة(1) الذي تنص على (تهدف إدارة المدرسة إلى توفير الدعم الأكاديمي اللازم للطلبة)قد احتلت الرتبة الأولى وربما يعود السبب في ذلك لكون هذه الفقرة في الوقت الذي تعبر عن درجة تطبيق المدير لمبادئ ادارة الجودة الشاملة إلا أنها في الوقت نفسه تعبر عن تقييم الاستبانة بشكل غير مباشر لأداء المعلمين أنفسهم ولذلك يحتمل أنهم أعطوا هذا التقييم المرتفع للمديرين لأن ذلك ربما يؤثر في سمعة المدرسة، وكما ورد في إحدى فقرات استبانة الصحة التنظيمية والذي تنص على (يشعر المعلمون في الفخر بانتسابهم لهذه المدرسة)ولذلك ربما كان هذا التقييم المرتفع لدرجة تطبيق المديرين لإدارة الجودة الشاملة

أما الفقره(19) والتي تنص على أن(تعمل ادارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تنظيم الدورات التدريبية لهم) فقد حصلت على الرتبة الأخيرة وإن كانت في درجة متوسطة إذ يبدو أن المعلمين مقتنعين بأن مديرهم لا يعمل بدرجة كافية على مشاكة المعلمين في تنظيم الدورات التدريبية لهم ولذلك كان ميلهم إلى منح الدرجة المتوسطة في الرتبة الأخيرة

وعند تحليل مبادئ ديمنغ لإدارة الجودة الشاملة وعددها(14)مبدأ تبين كما ورد في الجدول(7)أن المبدأ الأول الذي ينص على(تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها)حصل على أعلى رتبة في التطبيق وهي مرتفعة ويليها المبدأ(3) الذي ينص على التطوير المستمر اللانهائي إذ حصل على درجة مرتفعة إذ يبدو أن المعلمون يميلون إلى إعطاء هذه الدرجة لهذين المبدأين لأنهما يقيمان المعلمين والمدرسة معاً، إذ أن تحديد الأهداف والتطوير المستمر يبدو كما يراه المعلمون ليست مهمة تقتصر على المدير وإنما يشارك في هذين المهمتين المعلمون

أما المبدأ الأخير فهو الذي ينص على(إنشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل المختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية)

فقد حصل هذا المبدأ على أدنى رتبة وان كان في درجة متوسطة إذ أن المعلمين ربما يعتقدون بأن مديري مدارسهم لا يعملون على إنشاء مراكز لتدريب العاملين في المدرسة من قبل المختصين ذوي كفاءة وخبرة وفاعلية سواء كانوا من داخل المدرسة أم خارجها، أو ربما جعلوا هذا المبدأ في الرتبة الأخيرة ولكنه بدرجة متوسطة لقناعتهم بعدم قيام الادارة بإنشاء مثل هذه المراكز. وإن الدرجة المتوسطة ربما تعني أنهم يحتسبون إلى معرفة المديرين بآرائهم بشأن هذه الفقرة وانزعاجهم منها.

2- مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثاني الذي نص على ما يأتي:

ما مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين ؟

بينت النتائج في الجدول (21)أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا،وقد يعزى ذلك إلى أن إدارات المدارس الخاصة تسعى إلى توفير الخبرات التي من شأنها أن ترفع من نسب النجاح في المدرسة وأن ترتقي بمستوى المعلمين الموجودين فيها إلى مستوى يحقق لها التميز بين المدارس الأخرى، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تسعى نحو توفير بيئة تعليمية ذات مستوى عال من الصحة التنظيمية من خلال تطوير أهدافها الأكاديمية بما يحقق تفوقها وتميزها، وكذلك لأن المجتمع المحلي له تأثير قوي على المدارس الخاصة فهم بنظرهم يدفعون للمدرسة مقابل تفوق اكاديمي متميز لأبنائهم فالمدرسة تولي هذا الجانب اهتماما كبيرا، ولهذا جاء مجال التأكيد على النواحي الأكاديمية بالرتبة الأولى وجاء مجال التكامل المؤسسي بالرتبة الثانية، أما مجال التركيز على الهدف فقد جاء بالرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن ادارة المدرسة من خلال سعيها نحو ارضاء المجتمع المحلي وتحقيق مستوى اكاديمي عالٍ قد تولي العاملين فيها اهتماما أقل مما جعل هذا المجال يأتي بالرتبة الأخيرة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة هونج ولو وتونر(Hong, Law, & Toner, 2014).ودراسة عطايا ورمضان.(2013).ودراسة الحجايا والكريمين(2013) ودراسة نصرالله ومسعوديان(Nasrallah & Masaudian, 2013)

واختلف مع دراسة السوالمة،(2011) والتي توصلت الى ان مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً ،

وعند النظر إلى فقرات استبانة مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين يبدو أن الفقرة (35) التي تنص على" تضع ادارة المدرسة برنامجا للعمل المطلوب انجازه من قبل العاملين فيها"، في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة تدرك أهمية البرامج في عملية التطوير والتحسين وزيادة الإنتاجية، وهي تعلم من خلال خبراتها أن الأعمال المبرمجة ضمن خطط سنوية وخطط فصلية وخطط شهرية من خلال إشراك العاملين فيها من إداريين ومعلمين إنما هي السبيل الناجع إلى التطوير والتحديث ومواكبة العصر وهو الذي يقود المدرسة نحو تجنب الأخطاء السابقة وتوظيف الخبرات من هذه التجارب في سعيها نحو التميز ، ولا يعني ذلك أن إدارة المدرسة تشرك العاملين في القرارات الكبيرة التي من شأنها أن تغير من دخلها أو سياساتها أو أفكار وبرامج تشعر ادارة المدرسة أنها تكلفها كثيراً من الأموال فهي قد تشركهم في الأفكار ولكن ليس بالضرورة أن تأخذ بها لذلك جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على" تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المؤثرة في إنجاز أعمالهم."

3- مناقشة نتائج السؤال الثالث

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 ≥ @) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس؟

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (30) الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05≥@) بين درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان ومستوى الصحة التنظيمية في هذه المدارس، في الدرجة الكلية وكذلك في جميع المجالات فيما بينهما. وقد يعزى ذلك إلى أن ادارة الجودة هي الطريق الذي تسلكه أي مؤسسة للوصول إلى الصحة التنظيمية، فإن تحديد الأهداف والتطوير المستمر وانشاء مراكز للتدريب واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحقق الجودة الشاملة قد تؤدي إلى جعل المدرسة مؤسسة متكاملة تحقق أهدافها وتطور وسائلها وتبني علاقات انسانية جيدة ، لهذا كانت العلاقة قوية بين ادارة الجودة الشاملة وبين الصحة التنظيمية فكلاهما سبب ونتيجة للآخر وكلاهما ينبعان من فلسفة واحدة مبنية على التكامل المؤسسي فالعلاقة بينهما طردية .

مناقشة السؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 ≥ @) في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات:الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وعلى النحو الآتي:

1.الجنس: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة قد خضعوا إلى تأهيل متساوٍ ودورات متشابهة، وربما لأن ادارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة للذكور والإناث أهدافها واحدة وسياساتها في تطبيقها واحدة إذ يخضع المعلمون والمعلمات للظروف البيئية والتربوية نفسها مما قلص الفرق بينهما ولهذا لم يكن هناك فرق دال احصائيا بينهما في الدرجة الكلية وفي المجالات التي لم يظهر فيها فرق، بينما وجد فرق في المجالات (تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة، ازالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة، استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة)،إذ كان الفرق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وقد يعزى ذلك إلى أن الذكور في هذه المجالات وبطبيعتهم الفسيولوجية وبتركيز ادارات هذه المدارس على اعطائهم دورات متخصصة في تحقيق الأهداف الكيفية وايضا لسعيهم نحو التثبيت الوظيفي كون العمل بالنسبة للرجل هو المصدر الرئيسي لدخل الأسرة لذلك جاءت هذه المجالات لصالح الذكور وليس الإناث .

2.المؤهل العلمي: أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح اصحاب المؤهل (ماجستير فأعلى)وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأعلى كانوا هم الأقدر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لأنهم ومن خلال دراساتهم العليا قد اشتملت مناهجهم على مستوى أعلى من الأسس التي تسير عليها المؤسسات التربوية في إدارة الجودة الشاملة، فالجامعات تسعى إلى تخريج حملة الماجستير والدكتوراه بمستوى يكونون فيه مؤهلين للإدارة المدرسية.

3. الخبرة: اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير الخبرة للدرجة الكلية ولجميع المجالات، وقد يعزى ذلك إلى أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو مفهوم حديث في المدارس الخاصة وأن الإهتمام به من قبل ذوي الخبرات المختلفة هو اهتمام متساوٍ ، وقد يعزى ذلك إلى انهم متفقون على ضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة بالدرجة نفسها لأنهم يتعرضون لظروف وبيئة تعليمية متماثلين.

5- مناقشة السؤال الخامس:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05 ≥@) في مستوى الصحة التنظيمة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقا لمتغيراته الثلاثة وكما يأتي:

1.الجنس: اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05≥@**) لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، وفي جميع المجالات، وقد يعزى ذلك إلى أن الجنس لا يعد عاملاً ذا تأثير قوي في المدارس الخاصة فهم يخضعون للإدارة المدرسية الخاصة نفسها وللدورات التدريبية نفسها التي من شأنها أن ترتقي بالمدرسة أكاديميا ومؤسسياً والتي لها الأهداف نفسها لهذا لم يكن الجنس له تأثير ذو دلالة احصائية في مجالات الصحةالتنظيمية.واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ندى (2007) .

2.المؤهل العلمي: اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا لمستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان، تبعا لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية وكذلك في المجالات (

التكامل المؤسسي، القيادة الادارية واساليبها، استخدام الموارد المساندة، المبادأة في العمل)، بينما لم تظهر فروق في المجالات (الروح المعنوية، العلاقات الانسانية(الاعتبارية)، التركيز على الهدف، التأكيد على النواحي الأكاديمية) حيث كان الفرق لصالح مؤهل(ماجستير فأعلى) عند مقارنته مع مؤهل(بكالوريوس) ومؤهل(دبلوم عالي)، وقد يعزى ذلك إلى أن المجالات التي ظهر فيها الفرق هي مجالات قد تم التركيز عليها خلال دراساتهم العليا مثل التكامل المؤسسي والقيادة الإدارية واساليبها فهذه المجالات تحتاج إلى تعمق أكاديمي لفهم مضامينها وادراك نتائجها التي تترتب عليها للإرتقاء بالمؤسسة التعليمية، وربما يعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تولي ذوي المؤهل العلمي الأعلى إهتماماً أكبر في تعزيز فهمهم لهذه المجالات لكونهم عاملا مؤثرا وقويا في استقطاب الطلبة لهذه المدارس وخصوصا من قبل أولياء الأمور والذين يدركون أن المعلمين من حملة الشهادات العليا هم الأقدر على النهوض بالمستوى الأكاديمي لأبنائهم، بينما المجالات التي لم يظهر فيها الفرق فهي مجالات لم يكن المؤهل العلمي مؤثرا فيها لأن المعلمين جميعهم يخضعون للظروف نفسها داخل المدرسة سواء أكانت انسانية ام مادية ولأن ادارة المدرسة دوما تسعى لتحقيق هدفها المنشود من خلال جميع المعلمين بلا استثناء.واختلف هذه النتيجة مع دراسة ندى (2007).

3.الخبرة: اظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين بمختلف خبراتهم يخضعون للظروف نفسها،ويعملون في بيئة تربوية واحدة ويخضعون لدورات تدريبية تهدف إلى الإرتقاء بمستوى عال من الصحة التنظيمية.

ويبدو من هذه النتائج أن المعلمين والمعلمات على اختلاف سنوات خبرتهم في العمل التربوي، متفقون على ادرك الصحة التنظيمية في مدارسهم، مما يعني أن متغير الخبرة ليس متغيراً مؤثراً في وصف الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1.أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان كانت متوسطة، ولذلك يوصى بتنظيم دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة لمديري هذه المدارس

2.أظهرت النتائج المتعلقة في السؤال الثاني أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً . ولذلك يوصى بتأكيد أهمية الصحة التنظيمية من خلال الندوات والدورات التدريبية وورشات العمل للعاملين في هذه المدارس من اداريين ومعلمين

3.أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة ومستوى الصحة التنظيميو في هذه المدارس، وعليه يوصى بإجراء دراسات ارتباطية بين هذه المبادئ وموضوعات أخرى ذات صلة بالعمل الإداري التربوي مثل:الإلتزام التنظيمي أوالثقة التنظيمية

4.إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى, وبمتغيرات لم تتناولها هذه الدراسة

قائمة المراجع

المراجع العربية

- آل مداوي عبير محفوظ محمد (2007) **متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**،(أطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة الملك خالد ، الرياض،المملكة العربية السعودية
- أبو ملوح ، محمد (2004) **الجودة الشاملة في التعلم الصفي** " ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، غزة.
- أحمد، أحمد إبراهيم(2003). **الجودة الشاملة :في الإدارة التعليمية والمدرسة**. الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الأسطل، عيسى(2013). **درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية: غزة، فلسطين.
- إياد، مسعد (2014). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية**، جامعة الخرطوم،السودان، ومتاح على الرابط: http://www.drmosad.com/index306.htm استرجع بتاريخ 2014/12/9.

باسل فارس قنديل (2008) **اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية : دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ،(** رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

- بركات، منال طه. (2007). **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة،(** رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البنا، رياض رشاد (2006). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم، التعليم الابتدائي :جودة شاملة ورؤية جديدة. المؤتمر التربوي العشرون** ومتاح على : www.mmsec.com. إسترجع بتاريخ 2014/12/9.
- بوخلوة، باديس و قرينة، محمد حمزة(2013). "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة – الجزائر". **مجلة الباحث**، عدد 13، 103- 113.
- الثبيتي، خالد.(2012). **مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين،(** رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- حمود ، خضير كاظم (2002) . **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة

- جابلونسكي، جوزيف. (1993). إدارة الجودة الشاملة، **خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**، 1(6)، 1- 8.
- الحجايا سليمان سالم والكريمين وهاني احمد (2013) مستوى توافر معايير الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدارس محافظتي معان والطفيلة في إقليم جنوب الأردن ،**المجلة التربوية**، 26(104) ص.ص339-379
- حويل، ايمان (2012). **واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- الخطيب أحمد، الخطيب رداح(2004). **إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية**، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الخطيب، خليل.(2009). **واقع التنمية المهنية للقيادات الاكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، اليمن.
- الخوفي، صلاح.(2011). **مدى إمكانية تطبيق مبادئ "إدوارد ديمنج" للجودة في مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء ومعيقات تطبيقها واتجاهات المديرين نحوها**، (رسالة ماجستيرغير منشورة)، جامعة عدن، عدن،اليمن.

- زقزوق ،خالد بن جميل مصطفى (2008) **تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى،** (رسالة ماجستير غيرمنشورة) جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، سعيد.(2011). **معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الاشراف التربوي بمحافظة المخواة التعليمية،**(رسالة ماجستيرغير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الزواوي، خالد محمد (2003) **الجودة الشاملة في التعليم " وأسواق العمل في الوطن العربي"** . القاهرة :مجموعة النيل العربية.
- الزين، منصوري و مراد، ناصر. (2010). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الاعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتص**ادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة سعد دحلب، الجزائر.**
- سالم، مها.(2007). **أنموذج مقترح للصحة التنظمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصر،** (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الاردن.
- السامرائي، برهان الدين. (2012). **دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، بريطانيا.

- السحيم، خالد سعيد(2004). **واقع تطبيق إدارة الجودة ايزو 9000 في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية،** (إطروحة دكتوراه غير منشوره) ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السوالمة، غازي .(2011) **.مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة والخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين،** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية :عمان، الأردن

سيد، معين امين(2005) أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار : دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**،8(1)

- الصرايرة، أكثم و الطيط، أحمد. (2010). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 6(1)، 97- 109.
- الصرايرة، خالد و العساف، ليلى. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، (1)، 1- 46.
- الضلاعين علي فلاح (2011) اثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، 27(7)
- الطائي، رعد عبدالله وقدادة، عيسى يوسف(2003) " إدارة الجودة الشاملة: المفهوم واطار للتطبيق في الجامعات وكليفات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء ، بحث مقدم **للمؤتمر العلمي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية/** جامعة الزرقاء الأهلية،الزرقاء،الأردن.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس (2005) إدارة الجودة الشاملة في

التعلـيم الجـامعي– دراســة تطبيقيــة– جامعــة الكوفــة– **مجلــة الغــري للعلــوم الاقتصــادية والإدارية**،ص(3)

- الطراونة، رشا.(2010). **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة الكرك الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة: الكرك، الاردن.
- عايش، شادي عطا محمد(2008). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- عبد الرحمن توفيق (2005)، **الجـودة الشـاملة (الـدليل المتكامـل)** ط 2 : سلسـلة إصـدارات بمبك ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عسيلان، بندر.(2011). **تقويم كتاب العلوم المطور للصف الاول المتوسط في ضوء معايير الجودة الشاملة**،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العضاضي،سعيد بن علي(2012)معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي–المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،5(9)،67–99
- عطايا، عبد الناصر و رمضان، عصام. (2013). مستوى الصحة المنظمية بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، 27(5)، 1070– 1110.

- عليمات، صالح (٢٠٠٤) **إدارة الجودة في المؤسسات التربوية**، عمان :دار الشروق.
- العنزي، قاسم.(2011). استخدام نموذج Deming في تحقيق الأداء الجامعي : دراسة ميدانية في كلية الاداب \ جامعة الكوفة، **مجلة جامعة الكوفة** ، (21) ، 335- 358.
- الغامدي، عمير بن سفر(2011)، تقييم إدارة الجودة الشاملة: مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمعلمين .**مجلة بحوث التربية النوعية** .مصر 404-373،(22)
- الغامدي،علي بن محمد زهّيد (2014) درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة، **دراسات، العلوم التربوية**، المجلّد 41 (2)،974-997
- الغفيلي، عبدالله.(2011). واقع **تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الاشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين**،(رسالة ماجستير غيرمنشورة) ، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- غنيم ، أحمد علي (2005) تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة . **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية** ، 17 (2)
- قادي، منال. (1428هـ). **مدى توافق برنامج الاعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة وأهم صعوبات التطبيق في كلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**،(رسالة ماجستيرغير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- قطب، منير.(2008). **امكانية تطبيق اسس الجودة الشملة في ادارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة،** (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الكيلاني، عبدالله، و الشريفين، نضال.(2011). **مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية،** ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- منصور، نعمة. (2005). **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النعيمي جبر بن حمود بن جبر ،(2006) **إمكانية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية،** (رسالة ماجيستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

- الورثان ،عدنان بن أحمد بن راشد (1428هـ) مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم دراسة ميدانية بمحافظة الأحساء، **بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)الجودة في التعليم العام**

اللوزي ، موسى (2003) **التطوير التنظيمي** ، ط 2 ، عمان: دار وائل للنشر

- الموسوي ،سنان و ابو حمد ،رضا صاحب ابو حمد (2002) **مفاهيم ادارية معاصرة** ،عمان، دار الوراق

المراجع الأجنبية

- Ahmet C. S.& and Mehmet K.(2012) The relationships between school organizational health and teachers' in-role and extra-role behaviors**, International J. Soc. Sci. & Education** , 3(1)67-74
- Akbaba, S.(1997).Organizational **Health of Secondary Schools in Turkey and Changes Needed**, Unpublished Doctoral Dissertation, AnkaraUniversity:Ankara,Turkey,http://aabss.org/perpectives1999/f26akbaba.html
- Argia, H. and Ismail, A. (2013). The Influence of transformational leadership on the level of TQM implementation in the higher education Sector**. Higher Education Studies**, 3(1): 136-146.
- Ghorbani M. Afrassiabi R. and Rezvani,Z.(2012) A Study of the relationship between organizational health and efficacy, **World Applied Sciences Journal** 17 (6): 694-703
- Gopalan, K. (2013). **Developing a model of total quality management for primary school education in India**. Available at: file:///C:/Users/anaam/ Downloads/ SSRN-id2409888 .pdf (accessed 20 Dec, 2014).
- Haque, A., Sarwar, A., and Yasmin, F. (2013). Teachers' perception towards total quality management practices in Malaysian higher learning institutions. **Creative Education**, 4(9): 35-40
- Hill, G. (2003). **Organizational health using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescription**. [online] available at:

http://organizationalhealth.net/publications/OHGeraldHill.pdf (accessed 27 sep, 2014).

- Hong, K., Law, L., and Toner, A. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business and Society,** 15 (2), PP, 277 – 302.
- http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03043799908923560?journalCode=ceee20#.VISn1zGsWNc
- Korkmaz, M. (2005). The relationship between organizational health and student achievement in primary schools. **Educational Administration-Theory and Practice**, (44), 529-548.
- Korkmaz, Mehmet. 2007. The effects of leadership styles on organizational health, **Educational Research Quarterly**, 30(3): 23-55.
- Lakhe, R. and. Mohanty.R . (1993). Total quality management concepts, evolution and acceptability in developing economies. **IJQRM**.11 (9), 9-33
- Mohammad K. & Kharuddin idris (2012) The relationship between transformational leadership and organizational health in Golestan Province of Iran, **International Journal of Humanities and Social Scienc**e,2(12)218-229
- Mohsen F.F, Mohammad Hasan Mirzamohamadi Naghi Raedi Afsouran Sayed saied Mohammadi ((2014) The study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student'sacademic achievement (A case study of High schools of Kohkilouie and Boierahmad Province, Iran , **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 109 , 628 – 633

- Nasrallah G. & Masudian P.(2013) Investigating organizational health at behbahan branch of Islamic Azad University with regard to demographic variables in the view of faculty members, **J. Life Sci. Biomed**. 3(3): 213-220
- Necati C.(2006) Analysis of the primary school teachers' perception of organizational health in terms Of Different Variables**, Journal of Educarion.** 30 pp 63-72
- Necati C. (2007) **The relationship between organizational health and bullying That teachers experience in primary schools in Turkey Educational Research Quarterly** 31(2)
- Nezahat G. Ergün R. and A. Çağatay (2014) The relationship between organizational health of the primary schools and teachers' motivation ,**H. U. Journal of Education**, 29(1), 140-156
- Oakland,S.(1991). One way to delight your customers, **Works Management**, 43 (5). 65-71.
- Organizational health. (2011). Organizational health diagnostic and development. [online] available at: http :// www. Organizationalhealth .com / publications / OHFinal .pdf (accessed 25 Sep, 2014)
- Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M., Basri, R. and Nazari, K. (2011). Educational administrators' performance and organizational health: Key factors for sustainable development in high schools. **International Journal of Trade, Economics and Finance**,2 (5), 397-401.

- Recepoglu, E. (2013). Investigating organizational health of Turkish primary and secondary schools in terms of teacher perceptions. **International Journal of Academic Research,** 5(4), PP, 29-34.
- Sallis, E. (2002). **Total quality management in education**. 3rd ed. London: Kogan Page Ltd.
- Sivapragasam, P. and Raya, R. (2013). Organizational health: knowledge based sectoral employees. **SCMS Journal of Indian Management**, PP, 55-62.
- Waks‹S,& Frank‹ M.(1999). Application of the total quality management approach principles and ISO 9000 standards in engineering education‹ **European Journal of Engineering Education‹** 24(3).249-260.

الاستبانتين بصورتهما الأولية

الدكتور:..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "(درجة تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية) "، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد مقياس مكون من (14 مبدأ للجودة الشاملة و8 مجالات للصحة التنظيمية) ، وذلك من خلال إطلاعها على الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، ودراية واسعة في هذا المجال، تأمل الباحثة من سعادتكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين للإطلاع وإبداء الرأي فيما يقدم لكم من حيث:

- ملائمة درجة المقياس ومناسبة البدائل له.
- انتماء كل فقرة للمبدأ المدرجة تحته.
- سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
- تعديل أو إضافة ما ترونه مناسباً من فقرات

شاكرة لكم حسن تعاونكم، وحافظاً معروفكم، سائلاً المولى عز وجل لكم العون والسداد.

الباحثة: (بدور مرمش).

- **الرجاء كتابة البيانات التالية من أجل إضافتها في ملاحق الدراسة:**

بيانات المحكم	
الأسم	
التخصص	
الرتبة الأكاديمية	
مكان العمل	

البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب:

1. عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

☐ أقل 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات ☐ 10سنوات فأكثر

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريس

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

3. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الملحق(1)

استبانة ادارة الجودة الشاملة بصورتها الأولية

الفقرة التي تقيسها مبادئ ديمنج		انتمائها للفقرة المبدأ		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير	صالحة	غير صالحة	
المبدأ الاول : تحديد الأهداف وأغراض المدرسة ونشرها						
.1	تهدف المدرسة إلى توفير الدعم الأكاديمي والفني والميداني اللازم للطلبة في المدرس.					
.2	تهدف المدرسة إلى مشاركة جميع كوادرها في المسؤوليات المترتبة عليها.					
.3	تعمل المدرسة على تنمية قدرات وإمكانيات المعلمين والمعلمات.					
.4	تعمل المدرسة على توفير المدربين المؤهلين لإكساب كوادرها المهارات اللازمة وتحفيزهم على التميز والإبداع					
.5	تعمل المدرسة على توفير جميع التجهيزات اللازمة لتحسين الكفاءة التدريسية ورفع مستوى جميع العاملين بالمدرسة.					
.6	تضع المدرسة خطط مستقبلية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.					
.7	تسعى المدرسة إلى تطوير الأبحاث والدراسات والمناهج والبرامج التدريبية الخاصة بجميع أطراف العملية التعليمية في المدرسة.					
الجديدة الفلسفة المبدأ الثاني: تبني						
.1	تبنى المدرسة فلسفة التحسين المستمر القائمة على المشاركة والثقة بين المعلمي.					
.2	إلزام مقدمي الدورات ومعلمي المدارس بانتهاج فلسفة جديدة.					
.3	تسعى المدرسة بعمل لقاءات وندوات للعاملين لديها وذلك لغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لديهم					

.4	تلتزم المدرسة إلتزاماً شاملاً من القمة إلى القاع بتبني أفكار وطرق جديدة لتحقيق نتائجها المطلوبة.					
.5	تسعى المدرسة إلى عقد ورش عمل للمعلمي لفهم فلسفة الجودة الشاملة في برامج التدريبية.					
.6	تسعى المدرسة إلى تبني استراتيجيات تدريسية حديثة في المناهج المطلوبة، والأشراف على تحديثها.					
.7	تراعي المدرسة في المناهج المختارة بأن تكون متوافقة مع فلسفة العصر الحالي.					
.8	تسعى المدرسة إلى توفير قاعدة بيانات تفضيلية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
المستمر اللانهائي المبدأ الثالث: التطوير						
.1	تحرص المدرسة على تطوير المناهج والمواد العلمية والبرامج التدريبية بشكل مستمر من قبل المختصيين.					
.2	تقوم المدرسة بتطوير الاختبارات التي يتم عقدها في دورات مختلفة.					
.3	تحرص المدرسة على تنظيم برامج تدريبية لتطوير قدرات ومهارات المعلمين لابتكار أساليب تدريسية حديثة.					
.4	تقوم المدرسة بتطوير الأجهزة والمعدات وصيانة الأبنية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.					
.5	تقوم المدرسة بتحديث محتويات المكتبة بشكل مستمر.					
.6	تتابع المدرسة العملية التعليمية التعلمية، وتعمل على تطويرها بشكل مستمر					
.7	تسعى المدرسة إلى تطوير نظاماً لتحقق من كفاءة جميع العاملين لديها، ومن إمكانياتهم العلمية والتربوي والشخصية.					
المبدأ الرابع: أنشاء مركز للتدريب العاملين في المدرسة من قبل مختصيين ذو كفاءة وخبرة وفاعلية.						
.1	توفر المدرسة مركز لتزويد جميع العاملين بدورات من أجل تطوير مهاراتهم وتأهيلهم، ومتابعة ما اكتسبوه من المهارات.					
.2	توفر المدرسة بشكل برامج دورية لتدريب جميع كوادرها على إنتاج الوسائل التعليمية والبرامج الحاسوبية والحصص النموذجية التي تخدم العملية التعليمية.					
.3	توفر مركز لمتابعة ما اطلع علية المتدربين في الدورات التدريبية					

.4	توفر المدرسة مركز لعقد العديد من الدورات التدريبية للمعلمين الجدد لتاهليهم على استخدام الحاسوب والانترنت، للحصول على مواد علمية مساندة للعملية التعليمية.					
.5	إشراك الكادر التدريسي في تنظيم ونتنفيذ وإعداد الدورات التدريبية في المركز.					
.6	توفر المدرسة ندوات ومحاضرات دورية لمتابعة عملية التعليم والتعلم.					
.7	توفر المدرسة مركز لتعريف جميع العاملين بالقوانين والانظمة والتعليمات ذات العلاقة بالتدريس والإشراف والإرشاد وخدمة المجتمع.					
المبدأ الخامس: اتخاذ قرار لإنجاز التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عن طريق إشراك جميع الأفراد في التحول المطلوب (التخطيط والتطوير الأنظمة التعليمية، المراجعة، التنفيذ)						
.1	تختار المدرسة المناهج المدرسية وفق أضل المواصفات . العالمية					
.2	اعتماد اساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية					
.3	تعطي إدارة المدرسة صلاحيات لبعض المدرسين للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية.					
.4	عمل دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع المدرسي للدورات التدريبية والموارد التعليمية.					
.5	تقوم إدارة المدرسة بإجراء مراجعة دورية ومستمرة للبرامج والمناهج التدريبية.					
.6	توفر المدرسة جميع الموارد المادية والمستلزمات التعليمية الحديثة والكوادر البشرية ذو كفاءة وفاعلية لإعداد والتقديم البرامج التدريبية.					
.7	تشرك إدارة المدرسة المدرسين في معظم الأمور المتعلقة بالمدرسة					
المبدأ السادس: تثبيت القيادة وتقييم الممارسات الحديثة وذلك من خلال (إعداد القيادة والإدارة الفعالة)						
.1	توفر إدارة المدرسة درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات					
.2	تعتمد الإدارة في المدرسة على مبأ التقويم وارقابة الذاتية لغرض تحقيق الجودة الشاملة.					
.3	تسعى إدارة المدرسة إلى وضع سياسات والأنظمة والقوانين التي تزيد من التنافس بين جميع العاملين لديها على أداء العمل المتميز					
.4	تلزم المدرسة الإداريين على استخدام أساليب واستراتيجيات حديثة.					

.5	تحرص المدرسة على تزويد الإداريين بجميع المواد والأدوات اللازمة لإنجاز مهامهم وأعمالهم المطلوبة.					
.6	تسعى إدارة المدرسة إلى ترقية جميع العاملين لديها وفقاً لمعايير الجودة والكفاءة مع مراعة أهلية الشخص لتنفيذ متطلبات العمل الجديد					
المبدأ السابع: إعداد البرامج ودورات التدريبية						
.1	إعداد برامج تطويرية مستمرة تركز على التطوير والنمو الذاتي لجميع العاملين بها.					
.2	تسعى المدرسة من خلال البرامج التدريبية إلى توفير بيئة غنية للتعلم جميع العاملين في المدرسة.					
.3	توافر برامج تدريبية تتناسب مع جميع أطراف العملية التعليمة في المدرسة .					
.4	توفر المدرسة برامج ودورات تدريبية لأهميتها في ترسيخ المفاهيم الأساسية والتطبيقية.					
.5	توفر المدرسة برامج لتزويد الطلبة بالمهارات المتعلقة باستخدام التقنيات وادوات الاتصال الحديثة.					
.6	تسعى المدرسة إلى إجراء العددي من الدراسات والبحوث التي تتناول تحديد احتياجات العاملين من المعلومات والمهارات في مختلف التخصصات.					
.7	إعداد برامج تعليمية تهدف إلى إكساب المعلمين المعارف والمهارات التدريبية والتدريسية الجديدة					

الجزء الثاني

الفقرة التي تقيسها مبادئ ديمنج		**انتماء الفقرة للمبدأ**		**صلاحية الفقرة**		**التعديل المقترح**
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المبدأ الثامن: التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل						
.1	تعتمد إدارة المدرسة على نتائج الامتحانات للتأكد ممن تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعلمية					

.2	تسعى المدرسة إلى أن يكون شعارها (الرقابة رقابة وقائية) هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المعلمي ليتجاوزو عن أخطائهم حتى يكون أدائهم أفضل من السابق .					
.3	تسعى المدرسة لوضع معايير مقننة لتقييم أعمال المعاملين لديها.					
.4	تراعي المدرسة في اختيارها للمواد التعليمية والتجهيزات أن تكون آمنة وملائمة لاحتياجات المعلمين والطلبة.					
.5	تقوم المدرسة بتوفير المورد المالية عن طريق القيام بالتمويل الذاتي لبرامجها المختلفة وتفعيل برامج جديدة لخدمة جميع العاملين بها					
.6	تصم المدرسة جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات واحتياجات الطلبة.					
.7	تحرص المدرسة على شراء الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، وتخلص من جميع المعدات القديمة.					
المبدأ التاسع: إزالة الخوف من نفوس الموظفين في المدرسة وخلق بنية مشجعة للإبداع في المؤسسة .						
.1	تسعى المدرسة إلى توفير عنصر الاستقرار الوظيفي لشعور جميع العاملين بالامان والاطمئنان.					

.2	تسعى المدرسة إلى إبعاد الخوف لدى جميع العاملين، وإعطائهم الحرية لإبداء آرائهم وتقديم مقتراحاتهم التطويرية.					
.3	تسعى المدرسة على تشجيع جميع العاملين لديها علت التميز والابداع .					
.4	تسعى المدرسة إلى إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لديها.					
.5	تسعى المدرسة إلى تقديم أنشطة نظرية وعلمية تتوافق مع ميول واتجاهات جميع العاملين في المدرسة					
.6	تسعى إدارة المدرسة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية الازمة للتخلص من الأخطاء التي تحدث من قبل الكادر التدريسي دون تعرضهم للمساءلة.					
المبدأ العاشر: معالجة المعطيات التنظيمية في الأقسام ورفع الحواجز فيما بينها وضرورة عمل الأفراد إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية						
.1	تسعى إدارة المدرسة إلى إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تتعلق بالامور الإدارية والتدريسية وامور الطلبة.					
.2	تسعى المدرسة إلى عقد اجتماعات دورية مع الطلبة للقيام بعمليات الإرشاد والتوجيه الأكاديمي لهم، ولمناقشة المشكلات التي تواجههم أثناء فترة دراستهم.					

.3	تعمل المدرسة على إيجاد التنسيق والتعاون المستمر بين أطراف العملية التعليمية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد لانجاز ما هو مطلوب منهم.					
.4	تشجيع أطراف العملية التعليمية على زيادة إنتاجيتهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي المستمر.					
.5	تسعى إدارة المدرسة إلى تذليل العوائق الإدارية والمالية والإكاديمية التي تقف عائق أمام نجاح برامجها.					
.6	تسعى إدارة المدرسة إلى أشراك المجتمع المحلي لدعم المادي بتزويدها بالأدوات والأجهزة التي تحتاجها في تطوير العملية التعليمية.					
.7	تسعى المدرسة إلى متابعة أداء المعلمي والطلبة من خلال تقديم البرامج التدريبية والتعليمية من قبل فريق مختصص.					
	المبدأ الحادي عشر: استبعاد الشعارات غير العلمية والتحذيرات المستمرة، لأنها لا تؤدي إلى إجاز العمل بصورة جيدة، ولكنها قد تولد الإحباط والاستياء الذي قد يؤدي إلى إنهاء الهدف العام للممدرسة					
.1	لا تقوم المدرسة بتوجيه الإنذارات والفصل من الدورة في حال تجاوز المتدرب أو الطالب اللوائح والشروط المتبعه.					
.2	التركيز على انجاز البرامج والانشطة بعيدا عن الشعارات والتحذيرات					
.3	حماية حقوق جميع اطراف العملية التعليمية لضمان مشاركتهم في إعداد وتطوير البرامج التدريبية.					

.4	تسعى إدارة المدرسة إلى تقديم التوجيهات الإيجابية لجميع العاملين لديها في حال وجود خطأ أو خلل ما.					
.5	توفر المدرسة الدورات التدريبية التي تركز على تحقيق الاهداف الكيفية التي تهتم بالكيف أكثر من الكم					
.6	تستعين لمدرسة بخبرات مختصيين محلياً أو عالمياً عند إعداد برامجها التعليمية، لتدريب جميع منسوبيها على كيفية إعداد البرامج والاختبارات وفق الأسس المتعارف عليها.					
.7	لا توجه إدارة المدرسة إنذارات بشكل مستمر لجميع العاملين لديها.					
المبدأ الثاني عشر: إزالة الحواجز والشعارات التي تسلب الفخر والاعتزاز.						
.1	تسعى إدارة المدرسة إلى توسيع قاعدة الإدارة اللامركزية في المشاركة بوضع الأهداف وصنع					
.2	تحث المدرسة جميع العاملين على الإلتزام بأخلاقيات العمل.					
.3	تضع إدارة المدرسة آلية وسياسة واضحة تعتمد على إنجازات جميع العاملين لديها.					
.4	تشجع المدرسة المعلمي على إنجاز المهامات التعليمية المطلوبة منهم، والمبادرات الخلاقة والأفكار الناجحة التي تؤكد على تحقيق الجودة الشاملة					
.5	تنشجع إدارة المدرسة جميع العاملين لديها على تشكيل فرق تجتمع دورياً لمناقشة مشاكل المدرسة والعمل على معالجتها					

.6	تسعى إدارة المدرسة إلى مقارنة أعمالها مع مدراس آخرى للتأكد من تحقيق مبادئ الجودة الشاملة.					
المبدأ الثالث عشر: استبعاد الحصص العددية						
.1	تسعى إدارة المدرسة إلى استخدام طرق إحصائية متنوعة لمتابعة التحسين والتطوير المستمر للجودة أدائها.					
.2	تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة النمو الكيفي لهم وجودة التعليم في المدرسة.					
.3	تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز روح التعاون بين جميع العاملين لديها والعمل كفريق واحد لأداء جميع المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية عالية.					
.4	تحرص إدارة المدرسة إلى وجود نظام لجمع البيانات الخاصة بالطلبة وجميع العاملين لديها					
.5	تشجع إدارة المدرسة على ترسيخ الثقة والقيم الاجتماعية بين جميع العاملين لديها، والتأكيد على السلوكيات التي تعكس مدى الاهتمام بتحقيق الجودة.					
.6	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الموارد المالية عن طريق القيام بالتمويل الذاتي لبرامجها المختلفة وتفعيل برامج جديدة تقدم لأفراد المجتمع.					
.7	تلزم إدارة المدرسة جميع المعلمين على استخدام طرق إحصائية لتحليل نتائج الاختبارات المعدة للطلبة					

المبدأ الرابع عشر: وقف اسناد الأعمال على أساس السعر فقط ، فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة والبحث عن مقاييس هادئة أكثر للجودة والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الأولية فقط.						
.1	يجب أن تكون الرسوم التي يدفعها الطلبة متوافقة مع ما تقدمه المدرسة من معارف ومعلومات ودورات تدريبية.					
.2	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الموارد المالية للحالات الطارئة والمستجدة.					
.3	تسعى إدارة المدرسة إلى تشكيل لجان مالية تشرف على مصروفات المدرسة					
.4	تقوم إدارة المدرسة بإعفاء الطلبة من الرسوم الأضافية التي ليست لها ضرورة.					
.5	تسعى إدارة المدرسة إلى تقديم إعفاءات مادية للطلبة في حال تفوقهم وتحيق إنجازاتهم بتميز.					
.6	تحاول إدارة المدرسة عدم رفع الرسوم المدرسية كونها تشكل عبء على ذوي الطلبة.					

الملحق(2)

استبانة الصحة التنظيمية بصورتها الأولية

الفقرات التي تقيس مستوى الصحة التنظيمية		انتماء الفقرة للمبدأ		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: التكامل المؤسسي						
1	تتأثر سياسة المدرسة بآراء أولياء الأمور أو آراء المجتمع المحلي					
2	تساير المدرسة التغيرات الذي يشهدها العالم					
3	يتعرض المعلمين والمعلمات للضغوط الداخلية أو الخارجية من المجتمع المحلي					
4	**يوجد تعاون بين الإدارة والكادر التدريسي في المدارس**					
5	تقبل المدرسة التوجيهات السياسية من المجتمع المحلي حتى وان كانت لا تتفق مع البرامج التعليمية					
6	تؤثر جماعة من المجتمع المحلي ذوي الصوت المسموع في إدارة المدرسة					
المجال الثاني:روح معنوية						
1	يسود المدرسة مناخ إيجابي داعم لجميع أفراد الكادر التدريسي والإداري					
2	تسعى المدرسة لإبقاء روح معنوية عالية لجميع العاملين.					
3	يشعر الكادر التدريسي بالفخر والإعتزاز بانتسابهم لهذه المدرسة					

4	تسعى المدرسة لتلبية حاجات العاملين فيها					
5	يشعر الكادر التدريسي في المدرسة بالثقة والإطئنان والأمان					
6	ينجز جميع العاملين في هذه المدرسة أعمالهم بهمة وحماس					
7	يحقق الكادر التدريسي ذواته عبر الأدوار التي يقومون بها					
8	يشعر الكادر التدريسي بالرضا عن الرواتب التي يتقاضونها					
المجال الثالث:العلاقات الإنسانية(الإعتبارية)						
1	يساعد الكادر التدريسي في هذه المدرسة بعضهم بعضاً في العمل في المناسبات العامة والخاصة					
2	يظهر المعلمين في هذه المدرسة المودة والمحبة والإحترام والثقة المتبادلة لبعضهم بعضاً					
3	يتجنب جميع العاملين في المدرسة المساس بمشاعر زملائهم وازعاجهم					
4	هناك ثقة متبادلة بين الكادر التدريسي والادارة في هذه المدرسة					
5	تقوم المدرسة بتشجيع جميع العاملين على حل المشكلات كفريق واحد.					
6	تشرك المدرسة جميع العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة في انجاز عملهم					

المجال الرابع:القيادة الإدارية وأساليبها						
1	توفر المدرسة مركز لتزويد الدربين بدورات من أجل تطوير مهاراتهم ومتابعة ما اكتسبوه من المهارات.					
2	تحرص ادارة المدرسة على اتباع الكادر التدريسي للمعايير والقوانين والقواعد والأنظمة المطلوبة					
3	تضع ادارة المدرسة برنامجاً للعمل المطلوب انجازه من قبل الكادر التدريسي وجميع الموظفين					
4	تشرك المدرسة جميع الجهات المعنية في اتخاذ القرارات					
5	تساعد ادارة المدرسة جميع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم					
6	تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها للكادر التدريسي					
7	توفر المدرسة مركز لتعريف جميع العاملين بالقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة في التدريس					
8	تغرس المدرسة الإعتزاز بالعمل لدى المعلمين والإداريين لضمان جودة المخرجات					
المجال الخامس:التركيز على الهدف						
1	. تسعى المدرسة لتحقيق أهدافها					
2	تحرص المدرسة الى مواجهة ضغوط العمل					
3	تسعى المدرسة الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين لديهم					

4	تسعى المدرسة الى تعزيز علاقات تعاون بين جميع المعلمين والإداريين.					
5	تقوم المدرسة بتحديث محتويات المكتبة بشكل مستمر					
6	تسعى المدرسة الى تفعيل الممارسات التي تؤدي الى زيادة الصحة التنظيمية.					
7	لا تلزم المدرسة كادرها التدريسي بطريقية معينة بانجاز المهام الموكلة اليهم					
المجال السادس:استخدام الموارد المساندة						
1	تسعى المدرسة إلى توفير الأدوات والأجهزه التعليمية اللازمة لجميع العاملين التي تمكنهم من القيام بعملهم بفاعلية					
2	تسعى المدرسة الى تقوية الروابط الإجتماعية بين الكادر التدريسي من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى .					
3	تتبنى المدرسة استراتيجيات تدريسية حديثة					
4	تسعى المدرسة الى عمل دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع المدرسي للدورات التدريبية والموارد التعليمية					
5	تسعى المدرسة الى تطوير الأبنية المدرسية وفق الأسس والمعايير العالمية .					
6	توفر المدرسة جميع الموارد المادية والمستلزمات التعليمية الحديثة والكوادر البشرية ذو كفاءة عالية					

7	تستخدم المدرسة أساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية التعليمية					
8	تسعى المدرسة الى توفير قنوات الإتصال الداخلي والخارجي					
المجال السابع:التأكيد على النواحي الأكاديمية						
1	تسعى المدرسة الى تكريم الطلبة المتفوقين اكاديمياً في المدرسة					
2	تسعى المدرسة الى تطوير أهدافها الأكاديمية بشكل مستمر.					
3	تسعى المدرسة الى توفير بيئة تعليمية منتظمة وجادة وصحية لطلبتها .					
4	تشجع المدرسة طلبتها على القيام بواجبات اضافية لرفع مستويات تحصيلهم					
5	تسعى المدرسة الى تقديم أنشطة نظرية وعلمية تتوافق مع ميول واتجاهات جميع الطلبة في المدرسة.					
6	تحرص المدرسة على توفير التغذية الراجعة للحفاظ على المستوى الأكاديمي للطلبة					
7	يتميز التحصيل الأكاديمي للمدرسة بكونه بارزاً ومدعماً بخبرات معرفية وتكنولوجية حديثة					
المجال الثامن:المبادأة في العمل						
1	تسعى المدرسة الى اتباع سياسة العدالة والإنصاف بين جميع الموظفين					
2	تلزم المدرسة الكادر التدريسي بالالتزام والتقيد بجميع الأنظمة والقوانين					

3	تسعى المدرسة أن تقوم بانجاز جميع أعمالها في سرعة ممكنه					
4	طبق ادارة المدرسة نظاماً فعالاً لتقييم أداء الموظفين.					
5	تهتم المدرسة بالرعاية الشخصية لجميع العاملين لديها					
6	تحرص المدرسة على ان يتوفر لديها وعي بمستويات أداء الأعمال المتوقع تحقيقها من قبل الكادر التدريسي لديها.					

الملحق (3)

اسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. جوده مساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د.محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
3	أ.د. انمار الكيلاني	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
4	أ.د عبد السلام العوامرة	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
5	أ.د هاني الطويل	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
6	أ.د عبد الجبار البياتي	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
7	أ.د عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا المعلومات	جامعة الشرق الاوسط
8	د. صالح عبابنة	ادارة تربوية	الجامعة الاردنية
9	د. ملك الناظر	ادارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
10	د. مهند الشبول	تكنولوجيا المعلومات	الجامعة الاردنية

القسم الأول :- العوامل الديوغرافية (الشخصية)

1 –الجنس : ☐ انثى ☐ذكر

2 – المؤهل العلمي

□ بكالوريوس

□ دبلوم عالي

□ دراسات عليا

3 **– سنوات الخبرة :**

□ أقل من 5 سنوات

□ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات

ملحق(4)

استتبانة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورتها النهائية

الرقم	إدارة الجودة					
-1	تهدف إدارة المدرسة إلى توفير الدعم الأكاديمي اللازم للطلبة					
-2	تهدف إدارة المدرسة إلى مشاركة جميع العاملين في المسؤوليات المترتبة عليها.					
-3	تعمل إدارة المدرسة على تنمية مقدرات المعلمين.					
-4	تعمل إدارة المدرسة على توفير المدربين المؤهلين لإكساب العاملين المهارات اللازمة					
-5	تعمل إدارة المدرسة على توفير جميع التجهيزات اللازمة لرفع مستوى جميع العاملين بالمدرسة.					
-6	تبنى إدارة المدرسة فلسفة التحسين المستمر القائمة على الثقة بين المعلمين.					
-7	تسعى إدارة المدرسة بعقد ندوات للعاملين.					
-8	تلتزم إدارة المدرسة التزاما شاملا بتبني أفكار جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.					
-9	تسعى إدارة المدرسة إلى تبني استراتيجيات تدريسية حديثة في المناهج الدراسية.					
-10	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير قاعدة بيانات تفصيلية عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة.					
-11	تحرص إدارة المدرسة على تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر.					
-12	تقوم إدارة المدرسة بتطوير الإختبارات التي يتم عقدها في دورات مختلفة.					

-13	تحرص ادارة المدرسة على تنظيم برامج تدريبية لتطوير مقدرات المعلمين لابتكار اساليب تدريسية حديثة.					
-14	تتابع ادارة المدرسة العملية التعليمية للعمل على تطويرها بشكل مستمر.					
15	تسعى ادارة المدرسةالى تطوير نظام للتحفف من كفاءة جمع العاملين لديها					
-16	توفر إدارة المدرسة مركز تدريبا لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لعملهم.					
-17	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية للمعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية التي تخدم العملية التربوية.					
-18	توفر إدارة المدرسة مركزا لاقامة العديد من الدورات التدريبية لمعلمين الجدد لتاهيلهم على استخدام الحاسوب.					
19	تعمل إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تنظيم الدورات التدريبية لهم.					
20	توفر إدارة المدرسة محاضرات دورية لمتابعة عملية التعليم والتعلم.					
-21	تختار إدارة المدرسة المناهج المدرسية وفق أفضل المواصفات العالمية.					
22	تعتمد إدارة المدرسة أساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية					
23	تعطي إدارة المدرسة صلاحيات لبعض العاملين للاسهام في اتخاذ القرارات لإسهام في اتخاذ القرارات الاكاديمية الاكاديمية					
24	تقوم إدارة المدرسة بإجراء مراجعة دورية للبرامج التدريبية.					
-25	تعمل إدارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في معظم الأمور المتعلقة بالمدرسة.					
-26	توفر إدارة المدرسة درجة عالية من المرونة في أثناء الجودة الشاملة.					
27	تعتمد إدارة المردسة على مبدأ التقويم الذاتي لتحقيق الجودة الشاملة.					

-28	تسعى إدارة المدرسة إلى وضع سياسات تزيد من التنافس بين جميع العاملين لديها على اداء العمل المتميز.					
-29	تلزم إدارة المدرسة الإداريين على استخدام أساليب حديثة في العمل.					
-30	تحرص إدارة المدرسة على تزويد الإداريين بجميع المواد والأدوات اللازمة لانجاز اعمالهم المطلوبة.					
-31	تسعى إدارة المدرسة إلى اعداد برامج تدريبية مستمرة تركز على التطوير الذاتي لجميع العاملين.					
-32	تسعى إدارة المدرسة من خلال البرامج التدريبية إلى توفير بيئة غنية للتعلم لجميع العاملين.					
-33	توفر إدارة المدرسة برامج لتزويد الطلبة بالمهارات المتعلقة باستخدام التقنيات الحديثة.					
-34	تسعى إدارة المدرسة إلى اجراء دراسات تتناول تحديد احتياجات العاملين التدريبية في مختلف التخصصات.					
35	تسعى إدارة المدرسة إلى اعداد برامج تدريبية تهدف الى اكساب المعلمين المهارات التعليمية الجديدة.					
-36	تسعى إدارة المدرسة إلى اعداد برامج تدريبية للتأكد من تحقيق الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعلمية.					
37	تسعى إدارة المدرسة إلى أن يكون شعارها (الرقابة رقابة وقائية) هدفها دعم المعلمين ليتجاوزا عن اخطائهم حتى يكون اداؤهم					
38	تسعى ادارة المدرسة لوضع معايير مقنة لتقييم اعمال العاملين.					
39	تقوم ادارة المدرسة بتوفير الموار المالية لبرامجها المختلفة لتفعيل برامج جديدة تخدم جميع العاملين بها.					
40	تحرص ادارة المدرسة على شراء الاجهزة التكنولوجية الحديثة.					
41	تسعى ادارة المدرسة الى توفير الاستقرار الوظيفي لجميع العاملين.					
42	تسعى ادارة المدرسة الى ابعاد الخوف عن جميع العاملين.					

-43	تسعى ادارة المدرسة الى تشجيع جميع العاملين لديها على العمل.					
44	تسعى ادارة المدرسة الى ايجاد علاقات انسانية ايجابية بين العاملين لديها.					
-45	تسعى ادارة المدرسة الى اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة للتخلص من الاخطاء التي تحدث من قبل المعلمين دون					
46	تسعى ادارة المدرسة الى اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات.					
-47	تسعى ادارة المدرسة إلى عقد اجتماعات دورية مع الطلبة لمناقشة المشكلات التي تواجههم في اثناء فترة دراستهم.					
-48	تسعى إدارة المدرسة إلى تذليل العوائق الإدارية التي تقف عائقا امام نجاح برامجها.					
-49	تسعى إدارة المدرسة إلى اشراك المجتمع المحلي للاسهام بتزويدها بالاجهزة التي تحتاجها في تطوير العملية التعليمية.					
-50	تسعى إدارة المدرسة إلى تطوير اداء المعلمين والطلبة من خلال تقديم البرامج التدريبية من قبل فريق متخصص.					
51	تسعى إدارة المدرسة إلى التركيز على البرامج التعليمية بعيدا عن الشعارات غير العلمية.					
52	تسعى إدارة المدرسة لحماية حقوق جميع اطراف العملية التعليمية لضمان مشاركتهم في اعداد البرامج التدريبية.					
53	تسعى ادارة المدرسة إلى تقديم التوجيهات الإيجابية لجميع العاملين في حال وجود خطأ ما.					
-54	توفر ادارة المدرسة الدورات التدريبية التي تركز على تحقيق الاهداف الكيفية.					
55	تستعين ادارة المدرسة بخبرات مختصين مؤهلين عند اعداد برامجها التعليمية لتدريب جميع العاملين على كيفية اعداد					
-56	تسعى إدارة المدرسة إلى توسيع قاعدة الإدارة اللامركزية في المشاركة بوضع الاهداف.					
-57	تحث إدارة المدرسة جميع العاملين على الإلتزام بأخلاقيات العمل.					

-58	تضع ادارة المدرسة إلية واضحة تعتمد على انجازات جميع العاملين لديها.					
59	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على انجاز المهمات التعليمية المطلوبة منهم التي تؤكد على تحقيق الجودة الشاملة.					
-60	تسعى ادارة المدرسة إلى مقارنة أعمالها مع مدارس أخرى للتاكد من تحقيق مبادىء الجودة الشاملة.					
61	تسعى إدارة المدرسة إلى استخدام طرق احصائية متنوعة لمتابعة التحسين المستمر في ادائها.					
-62	تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق التوازن بين النمو الكمي لإعداد الطلبة والنمو الكيفي لهم.					
-63	تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز روح التعاون بين جميع العاملين لديها للعمل كفريق واحد.					
64	تحرص إدارة المدرسة على تصميم نظام لجميع البيانات الخاصة بالعاملين.					
-65	تلزم ادارة المدرسة جميع العاملين على استخدام الطرق الاحصائية المناسبة لتحليل نتائج الاختبارات المعدة للطلبة.					
-66	تسعى ادارة المدرسة الى توفير الموارد المالية للحالات الطارئة.					
67	تسعى ادارة المدرسة الى تشكيل لجان مالية تشرف على مصروفات المدرسة.					
-68	تقوم ادارة المدرسة باعفاء الطلبة من الرسوم الاضافية التي ليست لها ضرورة					
69	تسعى ادارة المدرسة الى تقديم اعفاءات ماديةللطلبة فيحال تفوقهم الدراسي					
70	تحاول ادارة المدرسة عدم رفع الرسوم المدرسية كونها تشكل عبئا على ذوي الطلبة.					

ملحق (5)

استبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية

	الصحة التنظيمية					
1	تتاثر سياسة المدرسة بآراء اولياء امور الطلبة.					
2	تساير ادارة المدرسة التغيرات الذي يشهدها العالم في المجالات المختلفة.					
3	يتعرض المعلمون للضغوط في المجتمع المحلي.					
4	هناك تعاون بين الادارة والمعلمين في المدارس.					
5	تؤثر جماعة من المجتمع المحلي ذوي الصوت المسموع في ادارة المدرسة.					
6	يسود المدرسة مناخ ايجابي داعم لجميع العاملين فيها.					
7	تسعى ادارة المدرسة للحفاظ على مستوى عال من الروح المعنوية للعاملين كافة.					
8	يشعر المعلمون بالفخر بانتسابهم لهذه المدرسة.					
9	ينجز جميع العاملين في هذه المدرسة اعمالهم بحماس.					
10	يشعر المعلمون بالرضا عن الراتب التي يتقاضوها.					
11	يساعد المعلمون في هذه المدرسة بعضهم بعضا في المناسبات المختلفة.					
12	يظهر المعلمون في هذه المدرسة المودة المتبادلة لبعضهم بعضا.					

13	هناك ثقة متبادلة بين المعلمين والادارة في هذه المدرسة.					
14	تقوم ادارة المدرسة بتشجيع جميع العاملين على حل المشكلات بوصفهم فريقا واحداً .					
15	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات المؤثرة في انجاز اعمالهم.					
16	تؤكد ادارة المدرسة على التزام العاملين بالانظمة المدرسية.					
17	تضع ادارة المدرسة برنامجا للعمل المطلوب انجازه من قبل العاملين فيها.					
18	تعمل ادارة المدرسة على مشاركة جميع العاملين في عملية صنع القرارات.					
19	تحرص ادارة المدرسة على توضيح الاهداف المطلوب تحقيقها لاعضاء هيئة التدريس.					
20	تعمل ادارة المدرسة على توفير مركز لتعريف العاملين بالقوانين والتشريعات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.					
21	تسعى ادارة المدرسة لتحقيق اهدافها.					
22	تحرص ادارة المدرسة على مواجهة ضغوط العمل.					
23	تسعى ادارة المدرسة الى تعزيز علاقات التعاون بين جميع العاملين والاداريين.					
24	تقوم ادارة المدرسة بتحديث محتويات المكتبة بشكل مستمر.					
25	تسعى ادارة المدرسة الى تفعيل الممارسات التي تؤدي الى زيادة الثقة لدى جميع العاملين.					
26	تسعى ادارة المدرسة الى توفير الاجهزة اللازمةالتعليمبةاجميع العاملين					
27	تسعى ادارة المدرسة الى تقوية الروابط الاجتماعية بين المعليمن من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة اخرى.					

28	تتبنى ادارة المدرسة استراتيجيات تدريسية حديثة في تدريس جميع المواد العلمية.					
29	تسعى ادارة المدرسة الى اجراء دراسات لمعرفة احتياجات المجتمع المدرسي للدورات التدريبية.					
30	تستخدم المدرسة اساليب تقنية متطورة لتقديم البرامج التدريبية التعليمية.					
31	تسعى ادارة المدرسة الى تكريم الطلبة المتفوقين اكاديميا.					
32	تسعى ادارة المدرسة الى تطوير اهدافها الاكاديمية بشكل مستمر.					
33	تسعى ادارة المدرسة الى توفير بيئة تعليمية منتظمة لطلبتها.					
34	تسعى ادارة المدرسة الى تقديم انشطة علمية تتوافق مع اهتمامات جميع الطلبة.					
35	يتميز التحصيل الاكاديمي في المدرسة بكونه مدعما بخبرات معرفية حديثة.					
36	تسعى ادارة المدرسة الى اتباع سياسة العدالة بين جميع العاملين.					
37	تسعى ادارة المدرسة لانجاز جميع اعمالها بالسرعة الممكنة.					
38	تطبق ادارة المدرسة نظاما فعالا لتقييم اداء العاملين.					
39	تهتم ادارة المدرسة بالرعاية الشخصية لجميع العاملين لديها.					
40	لدى ادارة المدرسة وعي بمستويات الاداء المتوقع ان يقوم بها المعلمون.					

الملحق (6)
كتاب تسهيل مهمه من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: ٢٠٠/٤٣/٢٠٠
التاريخ: ٢٠١٥/٤/٢٢

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الطالبة " **بدور هاشم مرمش** " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " **درجة تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية** " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

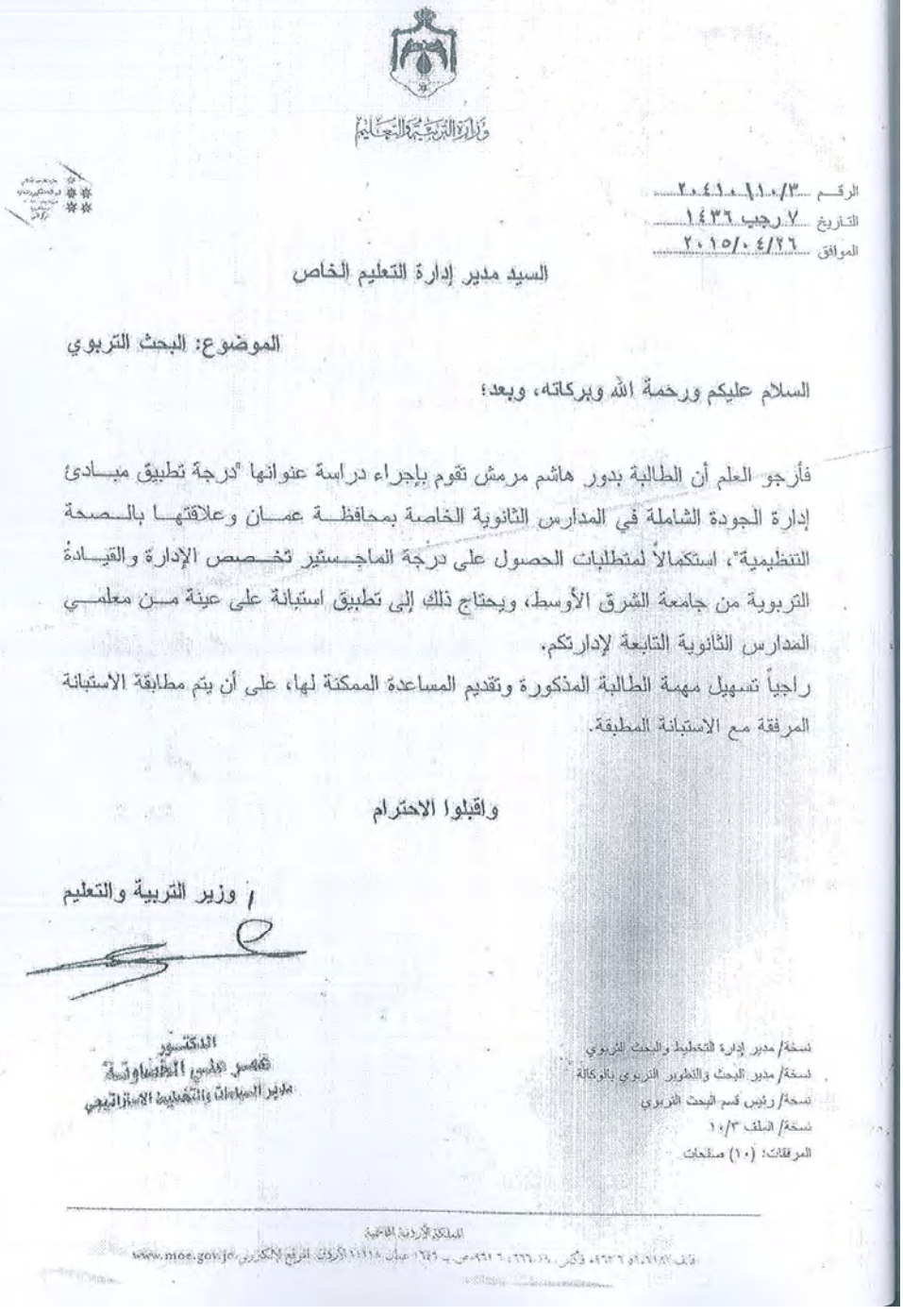
وندن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم

هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن البريد الإلكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (7)
كتاب تسهيل مهمه من وزارة التربية والتعليم



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠/١١٠٤١٠٢
التاريخ ٧ رجب ١٤٣٦
الموافق ٢٠١٥/٠٤/٢٦

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم أن الطالبة بدور هاشم مرمش تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن يتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
نائب عبد الله الخطاونة
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ٣/١٠
المرفقات: (١٠) صفحات

الملحق (8)
كتاب تسهيل مهمه من مديرية التعليم الخاص

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٢٠٢٦ / ٤ / ٢
التاريخ ٧ / ٤ / ٢٠١٥
الموافق

مديرو ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

أرجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير "يدور هاشم مرمش" من طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، باجراء زيارة لمدرستكم حيث أنها تقوم بإعداد دراسة بعنوان : "درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بالصحة التنظيمية" وستقوم الباحثة بتوزيع استبانة على معلمي المدرسة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور فريد الخطيب
مدير إدارة التعليم الخاص

نسخة / مدير الخدمات التعليمية

نسخة / رئيس قسم الإحصاء والمعلومات