



درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها  
بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها.

**The Degree of practicing strategic Planning by the  
Administrative Leaders in the Ministry of Education in Jordan  
and its Relation to the Degree of Applying Total Quality  
Management from the Employees' Point of View.**

إعداد

ولاء اسماعيل الشوبكي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الادارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار-2015

## تفويض

أنا الطالبة ولاء اسماعيل الشويكي أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا  
وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها .

الإسم : ولاء اسماعيل الشويكي

التوقيع :

التاريخ 2015/0/26م

قرار لجنة المناقشة

توقّعت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة القادة الإدايين في وزارة التربية والتعليم في الاردن  
تخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها."

وأجيزت بتاريخ 15/2/2015م

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

الأستاذ الدكتور : عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفا)

.....

الأستاذ الدكتور : عباس عبد مهدي الشريفي (رئيسا)

.....  
عضوا ممتحنا خارجيا

الأستاذ الدكتور : أيمن أحمد العمري

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر اولا وآخرا فأنت المعطي والواهب ، والصلاة والسلام على أكرم خلق الله

القائل : " من لايشكر الناس لا يشكر الله "

بعد أن وفقني الله لإتمام هذا العمل ، أتقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور عبد الجبار

توفيق البياتي المشرف على هذه الرسالة ، والذي تكرم علي بجزء من وقته الثمين لتقديم المساعدة

والعون والتوجيه العلمي الذي كان له الأثر الكبير في انجاز هذا العمل ، فله مني كل الاحترام

والتقدير والشكر دائما.

وأقدم بالشكر للدكتورة الفاضلة ملك الناظر والدكتور عباس الشريفي والدكتور عاطف الشрман

والدكتور ايمن العمري.

وأشكر جميع من اسهم في تحيكم أداة هذه الدراسة

وختاما أسأل الله التوفيق والنجاح .

الباحثة

ولاء اسماعيل الشوبكي

## الإهداء

الى من وهبه الله بالهيبه والوقار .. الى نور دربي وشمعة طريقي وتاج رأسي .. الى من أحمل اسمه  
بكل إفتخار .. اتمنى من الله أن يطول بعمرك لترى ثمار زرعك وتفخر بنا

## والدي العزيز

الى العين التي ارى بها السعادة .. الى من هي معنى وجودي .. الى من كانت الأمل الذي اسعى  
لتحقيق سعادتها .. الى من كان دعاؤها سر نجاحي

## أمي الغالية

الى معنى سعادتي .. وسندي دائما .. ونبض قلبي

## زوجي الحبيب

الى أزهار حياتي .. وبسمة حياتي

أبنائي .. أحمد و إسماعيل

الى الروح التي سكنت روعي أختي الغالية ... الاء

وأهدي هذا العمل الى أهل زوجي وأخوتي وأخواتي وكل أحبائي وكل شخص تمنى لي الخير

## والنجاح

والى كل من أسهم في إقالة عثرة متعلم ومعلم اليهم جميعا أهدي عملي هذا.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض.
ج	قرار لجنة المناقشة.
د	شكر وتقدير.
هـ	الإهداء.
و	قائمة المحتويات.
ي	قائمة الجداول.
م	قائمة الملحقات.
ن	ملخص الدراسة باللغة العربية.
ف	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
	<p>الفصل الأول</p> <p>خلفية الدراسة وأهميتها</p>
2	مقدمة.

7	مشكلة الدراسة .
8	هدف الدراسة وأسئلتها.
9	أهمية الدراسة.
10	مصطلحات الدراسة.
11	حدود الدراسة.
11	محددات الدراسة.
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
12	أولاً: الأدب النظري.
32	ثانياً: الدراسات السابقة.
44	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.
	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>
47	منهج الدراسة.
47	مجتمع الدراسة.

48	عينة الدراسة.
50	اداتا الدراسة.
51	صدق اداتي الدراسة.
51	ثبات اداتي الدراسة.
52	اجراءات الدراسة .
53	متغيرات الدراسة.
54	المعالجة الإحصائية.
	<b>الفصل الرابع</b>
	<b>نتائج الدراسة</b>
56	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
61	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
64	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.
65	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
72	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.



	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p> <p style="text-align: center;"><b>مناقشة النتائج والتوصيات</b></p>
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
85	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس .
89	التوصيات.
	المراجع.
91	المراجع العربية.
99	المراجع الإنجليزية.
100	الملحقات.

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
48	توزيع افراد مجتمع الدراسة في ادارات وزارة التربية والتعليم حسب الجنس	1
49	توزع افراد عينة الدراسة حسب الجنس والادارة	2
50	توزع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3
52	معاملات ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي في اداراتهم في وزارة التربية والتعليم واستبانة ادارة الجودة الشاملة	4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازليا	5
61	المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازليا	6
64	معامل الارتباط بين درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيعا باستخدام معامل الارتباط بيرسون	7
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي	8

	في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، واختبار ( t-test ) ، تبعا لمتغير الجنس	
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	9
67	تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي	10
68	اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي	11
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير الخبرة	12
70	تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة	13
71	اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة	14

72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن لادارة الجودة الشاملة في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، واختبار ( t-test ) ، تبعا لمتغير الجنس	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن لادارة الجودة الشاملة في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي	16
74	تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن لادارة الجودة الشاملة في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي	17
75	اختبارشيفيه للفروق لدرجة تطبيق القادة الاداريين لادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في الاردن في اداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العملي	18
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الاداريين في اداراتهم في وزارة التربية والتعليم في الاردن لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة	19
77	تحليل التباين الاحادي لايجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة	20

## قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
102	اداتا الدراسة بصورتيهما الاولية	1
109	قائمة بأسماء المحكمين	2
110	اداتا الدراسة بصورتيهما النهائية	3
117	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الى وزارة التربية والتعليم	4
118	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى ادارات الوزارة	5

" درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للتخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها "

إعداد

ولاء الشوبكي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى درجة ممارسة القادة الاداريين للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الادارات التخطيط والبحث التربوي والموارد البشرية والشؤون المالية والرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة والبالغ عددهم (357)، وتكونت عينة الدراسة من (141) موظفا وموظفة في هذه الادارات.

قامت الباحثة بتطوير استبانتيين الاولى لقياس درجة ممارسة القادة الاداريين للتخطيط الاستراتيجي ،والثانية لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وتم التحقق من صدق والاداتين وثباتهما.

وجاءت النتائج على النحو الآتي :

1- ان درجة ممارسة القادة الاداريين للتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة .

2- ان درجة تطبيق القادة الاداريين لادارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة .

3- وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن للتخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها .

4- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجة ممارسة القادة الاداريين للتخطيط الاستراتيجي في اداراتهم في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس .

5- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) في درجة تطبيق القادة الاداريين لادارة الجودة الشاملة في اداراتهم في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

وتضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها :

1- العمل على تخفيف ضغط العمل عن القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن .

2- ضرورة الحاق الموظفين من ذوي الخبرات الطويلة في دورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة .

---

### الكلمات المفتاحية

القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم في الاردن

التخطيط الاستراتيجي

ادارة الجودة الشاملة



**“The Degree of practicing Strategic Planning by the  
Administrative Leaders in the Ministry of Education in Jordan  
and its Relation to the Degree of Applying Total Quality  
Management from the Employees’ Point of View”**

**Prepared by**

**Walla Esmail Al- Shoubaki**

**Supervised by**

**Prof.Abdul Jabbar Tawfiq Al-Biati**

**Abstract**

This study aimed to identify the degree of practicing strategic planning by the administrative leaders in the ministry of education in Jordan and its relation to the degree of applying total quality management from the employees’ point of view.

The population of the study consisted of (357)male and female employees’ Astratified random sample consisted of (141) male and female employees’ was selected . Two questionnaires were developed : the first was about

strategic planning , and the second was about total quality management .  
The validity and reliability of the two tools were achieved.

The results were as the following :

-The strategic planning degree by the administrative leaders in the ministry of education in Jordan was medium.

-The level of total quality management in the ministry of education in Jordan was medium .

-There was a positive relationship at the level of (  $\alpha \leq 0.05$  ) between significant the degree of practicing strategic planning by the administrative leaders in the ministry of education in Jordan and the degree of applying total quality management from the employees' point of view.

Some of the recommendations were :

- 1- Working on decreasing work pressure by the administrative leaders in the ministry of education in Jordan.
- 2- The necessity of joining the experienced employees in special training courses on strategic planning and total quality management .

---

### **Keywords**

Administrative leaders

Strategic planning

Total quality management

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

شهد القرن الحادي والعشرين تغيرات جذرية وواسعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات وثورة تكنولوجية ومعلوماتية استوجبت تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية التي كانت متبعة سابقا إذ أصبح التخطيط الاستراتيجي حديث الساعة تتبع كل منظمة نمط من أنماط التخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط أساس كل بداية لأي هدف، ويعد التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بجميع أشكالها ومن خلال التخطيط الاستراتيجي ترسم المنظمة طريقها الذي سيفودها لتحقيق غاياتها وأهدافها ونشر رسالتها وتوضيح رؤيتها .

بدأ التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية في نهاية الثمانينيات من القرن لعشرين، ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، والشمول ، والواقعية، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم ، والتقويم.(معروف، 2009).

والتربية والتنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة. هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام منظم لموارده فإذا

كانت التربية هي العملية التي يتم بمقتضاها تنمية مقدرات الأفراد واستعداداتهم وإكسابهم القيم والأفكار والاتجاهات ليمارسوا أدوارهم بكفاية وفعالية ، فإن التخطيط هو الأداة التي يتم بمقتضاها التوجيه والتحكم في مجريات هذه العملية وضبطها وفقا للأولويات والبدائل المتاحة(محمد ،2000).

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العلمية الميدانية والفكر الأكاديمي الناتج من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها ، وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة (القطامين ،2002).

ويمثل التخطيط الإستراتيجي ،أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير ، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع ، كما انه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبة وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية. وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري (أبو زيد، 2003).

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي إذ يكون الطريق للمؤسسة حول الذي تسعى لتحقيقه ويساعدها على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها ، وينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة (العارف ،2002) .

وأشار الغالبي وادريس (2007) إلى أن التخطيط الاستراتيجي ازدادت أهميته في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة الآتية من البيئة الخارجية ، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بتعرف كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية ، كما أن معظم المنظمات تنتظر بأهمية للتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد لذا يعد التخطيط آلية مرحلية للإدارة شأنه شأن أي عملية إدارية فالتخطيط يستخدم لمساعدة المنظمات لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقتها التوجيه الأمثل والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد.

وتبدو أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال الإدارة المسؤولة عن المؤسسة تضع نصب أعينها أهدافا بعيدة المدى وتكون لدى المسؤولين في الإدارة رؤية مستقبلية بعيدة، ويعتمدون على تنبؤات لمجال أطول وأوسع وبالتالي تكون لديهم القدرة على الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي ، وتوفير النوعية الجيدة من الخبراء أو المستشارين أو المنفذين، كما تكون لديهم المقدرة الكبرى على المتابعة والتقييم وتعديل الخطة (الوليد،2010).

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة للقيام بالأعمال ، إذ يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة ، بوصفها استثمارا وليست عسكرة ، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة (نجم ،2008).

بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة منذ منتصف القرن العشرين ، ويعد الأمريكيون الرواد في مجال الحديث عن الجودة في مجال إنتاج السلع والخدمات ، ولكن اليابانيين كانوا هم الرواد في

مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أفضل الطرق للنهوض بجودة منتجاتهم ،وقد نجحت اليابان في هذا المجال ،كما زاد الاهتمام العالمي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لازدياد اهتمام الحكومات ، والمؤسسات بالجودة كأساس في إنتاج السلع والخدمات خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة (عبوي ،2006).

واهتم الإنسان بإدارة الجودة الشاملة وان كان هذا الاهتمام يأخذ أشكالا بدائية وعفوية غير منظمة، فاهتم الإنسان البدائي بجودة الطعام وجودة المواد التي يستخدمها كالملابس ، واهتم بجودة أدوات العمل وجودة أسلحته الخشبية ، ومع الخطوات الأولى نحو الإنتاج والزراعة وكان الاهتمام بالجودة يأخذ شكل الانتقاء ، ومع ظهور المدن الصناعية والأسواق الكبيرة والحرف المتخصصة ظهر الاهتمام بالجودة جزءا من المحافظة على سمعة المهنة والحرفة (نجم ، 2010).

تعد معايير إدارة الجودة الشاملة مهمة للتميز يجب تحقيقها وقياسها ، إذ تسعى لتقديم أفضل ما لديها، وبهذا فان المؤسسات التعليمية والتدريبية بدأت تتوجه إلى إعادة النظر في حساباتها باستخدامها للموارد المالية والبشرية المتاحة ، وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية ، من اجل تحقيق أهداف المجتمعات ، ومقابلة احتياجاتها ، والوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (الحريري ،2007).

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومنطلقاتها هي أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، فان إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن إن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه ، فهناك تكامل وارتباط ما بين كل من الجودة والتخطيط ، فمبادئ إدارة الجودة الشاملة ينبغي إن تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة المنظمة وأهدافها ، ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة

الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتمييزها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة (أبو دقة والدجني، 2011).

وإدارة الجودة الشاملة تعد مهمة لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه، وأصبحت ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، فهي دليل على بقاء المؤسسة التعليمية واستمرارها (علي، 2010).

وكأي موجه إدارية تظهر وتحظى بالاهتمام والانتشار ، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات ايجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين ، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم . وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها ، وازدادت سرعة انتشارها (الترتوري وجويحان، 2009).

وان التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: الأول هو توفير الاستقرار في الخدمة الذي يساعدها على تحقيق إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة ، والثاني هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المنظمة عامة، والإنتاج بشكل خاص ، لمواجهة حاجات العملاء وتلبية رغباتهم التي تتغير بين الحين والآخر (عقيلي، 2001).



إن إدارة الجودة الشاملة هي منظومة القيم التي تؤدي إلى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها ، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز وتشجع الجودة ، فالمؤسسات التي لديها ثقافة جودة تتميز بالسلوك الذي ينسجم مع الشعارات ، وإدارة عليا ملتزمة ، ومعاملة الموردين كشركاء (شعبان ، 2009) .

ونظرا لما لوزارة التربية والتعليم من دور مهم في نجاح العملية التربوية في المؤسسات التعليمية جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها .

### مشكلة الدراسة :

يعد التخطيط الاستراتيجي أساسا مهما لتطوير العملية التربوية من الناحيتين الكمية والنوعية والتي تتمثل بإدارة الجودة الشاملة وقد أوصت دراسات عديدة باستقصاء العلاقة بين المتغيرين وهما التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة كدراسة الدجني (2006) ، والظفيري ( 2011) ، والصانع (2013) ، وأكدت هذه الدراسات على إجراء دراسات حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير المجتمع الذي طبقت فيه هذه الدراسة كالجامعات أو المدارس أو المؤسسات التعليمية .ولذا فإن الباحثة ترى إن دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كونهم اقرب لمن يعمل مع القادة الإداريين وبالقرب منهم، ولكي تتمكن وزارة التربية والتعليم من ممارسة أعمالها ومواجهة الصعوبات التي تتعرض لها وتحقيق أهدافها التي من شأنها تحقيق أهداف المجتمع فلا بد إن يكون

هناك تخطيط استراتيجي يشرف عليه القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم إذ يهدف إلى رفع مستوى العاملين في إدارتها وفي النهاية تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة باستقصاء درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو استقصاء درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

ولأجل تحقيق هذا الهدف تم وضع الأسئلة الآتية:

(1) ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

(2) ما درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

(3) هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي؟

5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية هذه الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي وفيما يأتي عرض لذلك :

### الأهمية النظرية

تمثلت الأهمية النظرية بإعداد الأدب النظري عن متغيري الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة إذ توفر هذه الدراسة أدب نظريا جديدا في المكتبة العربية كما قامت الباحثة بتطوير استبانتيين للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون أساسا وذا فائدة للباحثين لكي يتم استخدامها في دراسات علمية أخرى ويمكن أن تكون هذه الدراسة إضافة للمعرفة العلمية ذات العلاقة بهذين المتغيرين .

## الأهمية التطبيقية

يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما يؤمل أن يستفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التابعة لها من نتائج هذه الدراسة لكي يزداد اهتمامهم بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. ويمكن التعرف إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم وتطويرها من خلال تنظيم وعقد دورات تدريبية تتضمن برامجها هذين المتغيرين.

## مصطلحات الدراسة :

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

**التخطيط الاستراتيجي :** عرف على انه " عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل منها مسح الحالة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية" (معروف، 26، 2009).

وتعرف ممارسة التخطيط الاستراتيجي إجرائيا انه استجابة أفراد العينة ل فقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحثة لقياس التخطيط الاستراتيجي ، ويقاس بالدرجة التي سيحصل عليه المستجيبون عن فقرات هذه الاستبانة.

**إدارة الجودة الشاملة** عرفت على أنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير " (جودة ، 22، 2003).

**وتعرف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجرائيا** أنها استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة المعدة من قبل الباحثة لقياس إدارة الجودة الشاملة، وتقاس بالدرجة التي سيحصل عليها المستجيبون عن فقرات هذه الاستبانة.

### **حدود الدراسة:**

تم تطبيق أداة الدراسة على العاملين في إدارات: التخطيط والبحث التربوي، الموارد البشرية، الشؤون المالية، والرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة في وزارة التربية والتعليم في الأردن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ( 2014-2015 ).

### **محددات الدراسة :**

تحددت نتائج الدراسة بدرجة صدق أداتي الدراسة المستخدمة وثباتها ومدى صدق استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم على أداتي الدراسة ، ولا يجوز تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الجزء الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الفصل التخطيط الإستراتيجي من حيث مفهومه ، والفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي ، ومتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات ، وخصائص التخطيط الاستراتيجي ، وأهمية التخطيط الاستراتيجي ، كما تضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، وعناصر إدارة الجودة الشاملة وكما يأتي:

#### 1- التخطيط الإستراتيجي

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تحديات وتغيرات جذرية بالنسبة للمنظمات التعليمية ، إذ فرضت تغيرات في الأساليب الإدارية التقليدية وبدأ التفكير بالتخطيط الإستراتيجي الذي بدأ أول خطواته في التربية في أوائل الثمانينيات ليكون بديلاً عن الأنماط الإدارية التقليدية السائدة في المنظمات (الصانع، 2013).

لذا فإن التخطيط الإستراتيجي يعد المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها، لذا تحرص الإدارة العليا عادة على الاشتراك فيها ، وعادة ما تتكون من

المستويات الإدارية كافة ، وذلك بهدف ضمان حسن إعداد الخطة الإستراتيجية ( الشامسي ،  
2010).

وفيما يأتي عرض لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، ومقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط  
التقليدي ، ومتطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات، وخصائص التخطيط الإستراتيجي  
، وأهمية التخطيط الإستراتيجي.

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

تضمن مفهوم التخطيط الإستراتيجي مفهومين مهمين وهما التخطيط والإستراتيجية وفي ما يأتي  
عرض لهذين المفهومين :

التخطيط من ضرورات الحياة للإنسان ، فالإنسان يخاف ويحذر مما قد يحدث في المستقبل  
لذلك أصبح التخطيط بالمعنى الحديث هو محاولة توقع الخطر أو المجهول والحد من خطورته  
وعواقبه ( الحريري وجمال وابراهيم ،2007) ، ونشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية ، عندما  
حاول الإنسان إصدار العديد من القرارات على المستوى الفردي أو الجماعي للموازنة بين الحاجات  
المتزايدة والموارد المتاحة (العجمي ،2008).

والتخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة فهو أسلوب للتفكير بالمستقبل وتعرف حاجاته  
وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة ( علي ،2010)،  
وعملية التخطيط جزء متكامل من الإدارة والقيادة ، فهي ليست نشاط أو تمرين يجب الانتهاء منه



وتركه ، كل دقيقة يتم قضاؤها في التخطيط توفر من ثلاث إلى أربع دقائق عند بدء التنفيذ في العمل (هاينز، 2001).

أما الاستراتيجية فهي مفهوم قديم دخل لأول مرة كمصطلح عسكري يتناول فن القيادة في الحرب ليركز على كل ما يقود إلي تحقيق الهدف الأهم الذي يكفل تحقيق النصر في الحرب وقد اقتبست هذه الكلمة من اللغة اليونانية لتعبر الإستراتيجية عن انجاز الهدف العام الذي يتم اختياره.(معروف، 2009).

وعرفت الإستراتيجية على أنها الخطط والأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة منظمة تضمن إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية (محمد، 2009).

وعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "قرارات ذات أثر مستقبلي ، وعملية مستمرة ومتغيرة ، ذات فلسفة إدارية ، ونظام متكامل من هياكل ، وموازنات ، ونظم ، وبرامج تنفيذية، وإجراءات (السويدان والعدلوني، 2005، 19). ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "بناء يربط بين الخطط الإستراتيجية ، والبرامج متوسطة المدى ، والميزانيات قصيرة المدى ، وخطط الإجراءات ، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية " (العجمي 2008، 390).

وانفق الهلالي (2006) مع بعض التعريفات السابقة بأن التخطيط الإستراتيجي نتاج لطرق متعددة ومختلفة فهو يتضمن التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى ونظريات النظم وبحوث

السوق ، وبحوث الفعالية ، وتحليل سلوك المؤسسة التعليمية وغيرها، إذ توضع هذه الطرق المختلفة في بناء متميز ذي أشكال مختلفة .

ويمكن الاستنتاج في ضوء هذه التعريفات أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحديد الفرص والتهديدات لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي :

على الرغم من أن هناك كثيرا من التعريفات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي على انه تخطيط طويل الأجل أو انه يهتم بقرارات طويلة الأجل الأمر الذي يترك انطبعا بأنهما مترادفان إلا انه في الواقع هناك بعض الفروق بينه وبين التخطيط التقليدي (ضحاوي والمليجي ، 2011).

ورأى الهالي (2006) إن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي بأنه يركز على القضايا الإستراتيجية وإطارها السياسي ، في حين يركز التخطيط التقليدي على الأهداف دون التعرض لسياساتها المرتبطة بالتخطيط ، وانه أكثر توجها للأداء لأنه يهتم ببناء المقدره على الإستجابة لمدى من المستقبل المحتمل حدوثه.

ورأى "الزهراني"المشار إليه في العجمي (2008) إلى إن الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التقليدي يمكن إن يكون :

1) التخطيط التقليدي يعتقد إن المؤسسة التعليمية نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة، في حين يفترض التخطيط الإستراتيجي أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة.

(2) يركز التخطيط التقليدي على وضع الخطة في حين يركز التخطيط الإستراتيجي على العمليات الكفيلة بإنجاز الأهداف.

(3) يهتم التخطيط التقليدي بالصيغ والمعادلات والظروف المتغيرة في حين يهتم التخطيط الإستراتيجي بالقيم ويعترف بتأثيرها .

(4) يركز التخطيط التقليدي على التحليل الداخلي للمؤسسة، والأساليب الكمية للمصادر، في حين يركز التخطيط الإستراتيجي على التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، والأساليب الكمية والنوعية، ويكون التخطيط عملية مستمرة تحتاج لمشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة.

وأضافت بريس (Paris,2003) إن التخطيط الإستراتيجي أكثر حساسية للبيئة الخارجية من التخطيط التقليدي الذي يركز على البيئة الداخلية ، ويمكن إجراء أي تخطيط بمشاركة ضئيلة من الأفراد المتأثرين بالخطة ، ويميل التخطيط التقليدي إلى الإبقاء على الوضع الراهن على افتراض أن المستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر ، وإن التخطيط التقليدي يركز على الغايات والأهداف في حين يكون تركيز التخطيط الإستراتيجي على تحديد القضايا وحلها .

وتستنتج الباحثة إن هناك فروقا متعددة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإستراتيجي ، فالتخطيط التقليدي ينطلق من الحاضر للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل في حين إن التخطيط الإستراتيجي يعمل على دراسة الماضي والحاضر ليحدد ماذا تريد المنظمة بناء على تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.

## متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات

يعتمد تطبيق التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من المتطلبات الأساسية أهمها (ضحوي والمليجي، 2011) :

1- وجود إدارة إستراتيجية فاعلة تمارس بعض الوظائف كبناء مقدرة المنظمة التعليمية الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجيات، ووضع نظام للدعم المالي والإداري، وبناء ثقافة المنظمة.

2- وجود نظام معلومات إدارية لعرض المعلومات التي تتعلق بها العمليات الداخلية للمنظمة التعليمية والآثار الخارجية، ويدعم هذا النظام عملية التخطيط والإدارة، إذ توفر المعلومات المناسبة في اتخاذ القرار.

3- توافر أساليب وبرامج مرنة لتحليل المعلومات ، إذ تشكل تكاملاً لدراسة المستقبل.

وأضاف كل من الهالي (2006) والعجمي (2008) لمتطلبات أخرى لتطبيق التخطيط الإستراتيجي منها:

1- الإجماع من أجل التغيير وتحديد التغييرات التي ترتبط في البيئة المحيطة، لذلك سعت هذه المؤسسات إلى تطبيق هذه المداخل كسبيل لمواجهة الديناميكية والتغيير التي تتميز به النظم التعليمية، إذ إن بعض الأفراد يواجهون هذه العملية بالتمسك بما هو مألوف ورفض التغيير.

2- التركيز على احتياجات النظام التعليمي: إذ تشير النظم التعليمية إلى وجود اثنين من التحديات التي ترتبط بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي الأول يتمثل في وجود صعوبة في إيجاد ارتباط قوي بين

أجزاء النظام ، وأما الآخر فيتمثل في إن التخطيط الإستراتيجي يتطلب تطوير الأهداف والأولويات مع ضرورة دمج هذه الأهداف مع رؤية المنظمة.

3- التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي والحوار والتشاور في اتخاذ القرار والإجماع في الوصول للقرارات.

4- تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي وهذا يحتاج إلى الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي :

إن نجاح أي خطة استراتيجيه يعتمد إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومرنة تعمل مع متغيرات البيئية وتتمثل هذه الخصائص (حمدان ، ادريس ، 2007) بما يأتي :

1) ان عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي ، وهذا يعني ان جميع افكار الخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي .

2) عملية شاملة ومتكاملة وليست عمليات وأفكار متناثرة .

3) تتطور من خلال فريق عمل متكامل .

4) أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وتأتي نتيجة المتغيرات التي تحدث في البيئة .

ويحاول التخطيط الاستراتيجي وضع تصور لمستقبل المنظمة التعليمية من قبل الإدارة العليا

ومشاركه العاملين فيه ، والعمل على تطوير الوسائل والإجراءات الضرورية لتحقيق الرؤية والرسالة

والغايات الإستراتيجية وما يتضمن ذلك من عملية تحليل استراتيجي لكل من المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة ، إذ ينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعدم إغفالها على فاعلية التخطيط ، ومن ثم على أداء المؤسسة التعليمية ككل (ضحاوي والمليجي ،2011).

وأشار سكارنة (2010) إلى خصائص التخطيط الاستراتيجي ومنها: الآثار الطويلة الأجل فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة وهذا يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة والمشاركة الواسعة بدءا من الإدارة العليا، والعاملين ، والمستفيدين ، والجمهور وغيرهم ، ويتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة وحشد الطاقات الكامنة والموارد إذ يسعى لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة .

وأشار معروف (2010) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بعدة خصائص منها : أهدافه محورية ، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وثانوية ، إي إن هذه الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل كافة مشكلات التغيير ، ولا يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الجارية وحسب بل على الموارد الكامنة أيضا ، وأهدافه بعيدة المدى .

### أهمية التخطيط الاستراتيجي :

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغييرات التي قد تحدث في القدرات الإستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة

الخط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معها ، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع التي تعمل فيها منظماتهم (البشير ، 2012).

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف قصيرة المدى والبعيدة المدى ، ويوضح التهديدات والفرص المستقبلية ، ويعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المؤسسة ، ويزودها بالإحتياجات التدريبية ، ويضع أهداف محددة للإنجاز (علي ، 2010).

ورأى جرانت وتوماس (Grant & Thomas,2004) ان للتخطيط الاستراتيجي اهمية تتمثل فيما يأتي : انه يساعد على تنظيم ادارة التغيير، ويعمل على تحسين عملية صنع القرار ، فهو يضع القاعدة الاساسية لصنع القرار وتنسيق القرارات الصادرة عن المنظمة عبر كل المستويات والوظائف ، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة فعالية المنظمة وشرعيتها فالمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تكون اكثر مقدره على معالجة اهم القضايا التنظيمية ، والاستجابة للمطالب والضغوط الداخلية والخارجية ويمكن ان يستفيد منها المديرون وصانعو السياسات للتوصل إلى قرار أكثر فاعلية .

ورأت العارف (2012) إن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة للمنظمة بحيث يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها ، ويساعدها على تكوين رؤية إستراتيجية ، ويساعدها على تخصيص الموارد وعلى التكامل في الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، وبفيدها في إعداد كوادر للإدارة العليا ، ويؤدي إلى تطوير في الاتصال وتحسينه بين المستويات المختلفة .

## 2- إدارة الجودة الشاملة

يشهد الوقت الحاضر العديد من التغيرات والتطورات السريعة في جميع مجالات الحياة ، في التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية ، ووجود اقتصاد عالمي قائم على المنافسة العالمية وظهرت تغيرات في متطلبات سوق العمل ، ولكي يستطيع الفرد مواكبة متطلبات هذه التغيرات والتكيف معها فعليه أن يتميز بالكفاءة والمقدرة على مواجهة المواقف المتجددة والتطورات المستمرة وان يكون قادرا على أداء العمل بمستوى عال من الجودة والإتقان.

وفي ما يأتي عرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفوائد إدارة الجودة الشاملة، ومراحل إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث، وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، إي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج". (حمود،2000،19).

وعرفت بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء ، تتكاتف فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء ، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت (الدراركة والشلبي ،2001). كما عرفت بأنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف ، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل ، حيث إن الجودة ليست أكثر من



تحقيق حاجات العميل (الترتوري وجويحان، 2009). وعرفت بأنها الوصول بالمنتج لدرجة تحقيق رضا العملاء عنه من خلال ضبط المخرجات وتنمية شعور العاملين بأهمية العمل الجماعي في المؤسسة والعمل من خلال فريق واحد (جودة، 2006).

كما وصفت بأنها أسلوب إداري متكامل وثقافة تنظيمية ، أو مدخل إداري معاصر ، أو مدخل فلسفي حديث ، وهناك من أسبغ عليها معظم هذه الأوصاف ، فهي فلسفة إدارية ووسيلة لإدارة التغيير وتهدف إلى نقل المتطلبات المعاصرة إلى أنماط من التفكير والعمل تتلاءم مع البيئة المحيطة والمتطلبات المعاصرة المستقبلية (داغر ، 2001).

وعرفت على أنها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة للعملية وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة في بناء الإنسان من خلال تقديم الخدمة المتميزة وأنشطة بناء الشخصية المتوازنة (عليما، 2004).

في ضوء التعريفات السابقة تستنتج الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تعني عملية التحسين، المستمر للجانب النوعي وتقليل الهدر والتركيز على العميل والوصول إلى رضا المستفيدين.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة ، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستتحقق حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة ، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو الآتي (عبد العزيز، 2000) :

1- المفهوم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

2- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

3- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة

4- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك

5- بناء ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وتكوين علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

أكد ديمينج (Deming) على ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق أربعة عشر مبدأ ، والتي تعد من أكثر المبادئ تطبيقاً في القطاع التربوي ، وهذه المبادئ هي (الدسوقي، 2010) :

1. وضع هدف دائم لتحسين مخرجات التعلم ، بحيث تأتي الجودة أولاً ، وتأتي المخرجات بعدها كنتيجة للجودة.

2. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل، وذلك بالتخطيط للجودة، وجودة تنفيذها، ومراقبة التنفيذ، فالجودة هي الأساس التي تعتمد عليه المؤسسة.

3. التنوع في أساليب تقويم المتعلم، لتحديد مستوى أدائه.

4. وضع برامج للتدريب المستمر في اثناء الخدمة .

5. استمرارية التحسين للخدمات المقدمة من المؤسسة .

6. توفير الأجواء النفسية المريحة للأفراد .
7. كسر الحواجز بين الأقسام العلمية ، وتشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات.
8. التخلي عن ترديد الشعارات واستبدالها بالعمل والبحث بمختلف أساليبه.
9. تشجيع السلوك القيادي الفعال لدى الأفراد ، النابع من دوافعهم الذاتية لتحسين الأداء.
10. إيجاد القيادة الفعالة لمساعدة العاملين على الإبداع والابتكار.
11. تبني الإدارة فلسفة تتماشى مع المتغيرات ، وتثير الدافعية لدى المتعلمين للتحدي والإبداع ، وتحمل المسؤولية .
12. التوقف عن نقد الموظفين من قبل الإدارة العليا.
13. إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
14. متابعة الإدارة العليا للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة يوميا، وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة.

### خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة إتباعها في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في أعمالها وهي: (جودة، 2003):

الخطوة الأولى : التزام الإدارة العليا بتنفيذ البرامج وهو من الخطوات المهمة ، إذ انه من الضروري توعية القادة المسؤولين وتدريبهم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها.

الخطوة الثالثة:تكوين تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة تشمل الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها.

الخطوة الثالثة : تشكيل مجلس للجودة يتألف من المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة ويقوم المجلس بالإشراف على عملية التخطيط وتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار حول مجال تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة.

الخطوة الخامسة: تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة، وتحليل احتياجات المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الخطوة السادسة: مطابقة المعايير والقياس، وتطوير معايير القياس في المؤسسة لتلبية احتياجات المنتفعين .

الخطوة السابعة: الدعاية والإعلان والتقدير .

الخطوة الثامنة: تقييم النتائج باستمرار واستعمال التغذية الراجعة في تعديل برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ورأى الفايز (2010) إن خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ بتشكيل مجلس للجودة ولجنة تصميم الجودة وتشكيل لجنة توجيه والحد من التفرد في اتخاذ القرارات ، وتشكيل لجنة القياس

والتقويم ،وتقييم البيئة التنظيمية واتجاهات العاملين ، وإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة وقيادة إدارية تقوم على التعليم والتدريب .

### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن لأي مؤسسة تطبق إدارة الجودة الشاملة ان تجني الفوائد الآتية (الترتوري وجويحان ،2009):

1- رفع درجة رضا العملاء .

2- تقليل تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.

3- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها .

4- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى .

وقد أظهرت الدراسات والأبحاث في الميدان التربوي مثل دراسة أيوب (2000) وسعيد (2001) ، إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو أساس لإتقان أي عمل ، كما أظهرت تلك الدراسات أن الفروق الجوهرية بين النجاح والفشل بين تلك المؤسسات هي في المقدرة على تطبيق هذا النظام والطريقة التي يدار بها .

وقد لخص الغميز (2004) الفوائد والمزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة التعليمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة منها: تطوير كفاءة العاملين من النواحي العملية والإنسانية ، وتوفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين ، وضمان جودة الخدمات المقدمة ، والمشاركة الفعالة من

قبل جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وبالتالي إتقان أدائهم ثم تحمل المسؤولية عن هذا الأداء ونيل رضاهم، والمساعدة على تخفيض الهدر في موارد المؤسسة التعليمية وإمكانياتها.

ومن فوائدها أيضا: (عليما، 2004):

1- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال التركيز على جودة الخدمات والاستمرار في تحسينها

2- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها .

3- التخلص من الهدر من خلال تحسين نظام العمليات وطرق حل المشكلات وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت في المؤسسة .

4- تعزيز ثقة العملاء في المؤسسة والانتظام في التعامل معها.

### مراحل إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث

لإدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وهي :

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

وهي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة ، وفي هذه المرحلة ظهر الإحساس بالانجاز والفخر لدى العامل الذي يصنع حافزا للعمل لديه (عقيلي ، 2001).

## 2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

بدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة توسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل ، ويتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس عمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج (حلاوي، 2000).

## 3- مرحلة الإدارة العلمية

مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بزيادة فريريك وتاييلور إذ عملوا على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها ، بقصد الإنتاج من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج والحد من الهدر والضياع (السامرائي ، 2007).

## 4- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً

تتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه ، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات ، ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه ( القرعان ، 2004).

## 5- مرحلة ضمان الجودة

تسمى مرحلة مراقبة الجودة ، وتتطلب مراقبة شاملة على العمليات وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل واعتماد : ثلاثة أنواع من الرقابة (الوقائية ، والمرحلية ، والبعديّة) ،

وأصبح ضمان الجودة إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة (عقيلي ، 2001).

#### 6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

تقوم هذه المرحلة على عدة ركائز أهمها : إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده ، والجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ، وتحقيق الجودة في الأنظمة ، والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ، وأساليب وإجراءات العمل (السامرائي ، 2007).

#### 7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

هي إدارة الجودة الكلية تشمل الهيكل التنظيمي ، والتوجه ، والقرارات ، وتأكيد الأخطاء ، والتخطيط الاستراتيجي ( القزاز وعبد الملك ، 2001).

### عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يواجه تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بعض العوائق ، والتي يمكن التغلب عليها بالإدارة الجادة والقيادة القوية القادرة على التحول إلى منحى إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد ومن هذه العوائق ( السامرائي ، 2007):

1- ضعف بنية نظام المعلومات في المؤسسات التعليمية في الدول العربية.

2- نقص الكوادر التدريبية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وخلالها.



3- المركزية في رسم السياسة التعليمية وصنع القرار التعليمي ، إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة اللامركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات كما تعتمد على البيانات والمعلومات الصادرة عن القادة .

ورأى آل يحيى (1999) أن لإدارة الجودة الشاملة عدة عوائق عند تطبيقها وهي : عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها نحو ما يحتاجه هذا المداخل ، وعجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة إدارة الجودة الشاملة ، والتركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ، وصعوبة الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .

وأشار جودة (2003) إلى عوائق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية منها: التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون التمكن من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة ، وعدم قناعة الإدارات العليا بفلسفة الجودة ، وانعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال الذي يمكن الاستشهاد بمنهجه الإداري ، وضعف النظام وتعقده في أجهزة النظام الحكومي ، وصعوبة قياس وتقويم نتائج الجودة في هذه المؤسسات ، وعدم تلقي المبتكرون والمبدعون التشجيع والدعم الكافي من قبل إدارات هذه المؤسسات ، والافتقار إلى نظام معلومات مناسب والاستخدام الرديء لما هو متوفر منها .

## ثانيا: الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وموضوع إدارة الجودة الشاملة وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفي مجموعتين هما 1- الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي ، 2- الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي عرضا بذلك .

### 1- الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي

أجرى مدبولي (2001) دراسة هدفت إلى إمكانية وضع أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في البيئة التعليمية العربية تمشيا مع الاتجاهات العالمية الحديثة التي تعطي للمدرسة هامشا واسعا من حرية التخطيط والتنفيذ التي تولي الأبعاد المستقبلية عناية كبرى، وقام بتحليل عينة من الخطط الإستراتيجية لمدارس منطقتي : دبي التعليمية ، ورأس الخيمة التعليمية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الخطط الإستراتيجية المستخدمة في مدارس منطقتي دبي ورأس الخيمة في الإمارات وبلغ عدد الخطط في هذه العينة (27) خطة إستراتيجية لمدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ورياض أطفال، وكانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات .وكانت نتائج هذه الدراسة خلو جميع الخطط من أي إشارة إلى تبني أو تطبيق أنموذج لعينة من النماذج الشائعة للتخطيط المدرسي الإستراتيجي وأشارت غالبية الخطط(27) إلى اعتمادها على مدخل SOAT في التحليل وتشابهت الرؤى والرسائل بين مجموعة المدارس بشكل لا يظهر الخصوصية لكل منها.

وأجرى كل من جرانت ،وتوماس (Grant & Thomas,2004) دراسة هدفت إلى توضيح تعريفات وفوائد وعوائق التخطيط الإستراتيجي في جامعة رايت ستيت في أمريكا، و تكونت عينة الدراسة من عدد من مصادر الأدب ، وقاما بتحليل(66) كتاب، و(29) مقالة، و(28) من المؤتمرات العالمية،و(6) أطروحات دكتوراه، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عوائق أمام التخطيط الإستراتيجي هي : عدم قناعة العاملين بالتخطيط الإستراتيجي ، وعدم الالتزام بالخطة ونقص الموارد المالية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي.

وقام العفيف (2005) بدراسة هدفت للتعرف إلى العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية في الأردن كالكفاءات البشرية ، و التمويل ، والتشريعات ، وتكنولوجيا المعلومات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة جميع المديرين والبالغ عددهم (292) في الأجهزة الحكومية الاردنية ، وكانت الإستبانة أداة لجمع البيانات ،وقد أظهرت الدراسة علاقة بين العوامل المؤثرة والتخطيط الإستراتيجي وأن هذه العلاقة لا تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ،والخبرة.

وأجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة ، وتكونت عينة الدراسة من (117) عضوا ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة

مرتفعة ، وان نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبروا أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسة الجامعة وأدائها.

**وأجرى محمد (2009)** دراسة هدفت إلى معرفة التخطيط الإستراتيجي لآفاق ومستقبل التعليم العالي للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين في العراق، واستخدمت استبانته تألفت من (52) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي ( البرامج والمقرر المدرسي، والنظم الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، وأساليب التدريس والتقويم ، ومتابعة الأداء ، والمساءلة بالدراسات العليا، والنظام الإداري للدراسات العليا ، والتسهيلات التعليمية والبحثية ، والإشراف العلمي على البحوث الخاصة بالدراسات العليا ، وتقنية المعلومات والاتصالات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة صلاح الدين ، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (45) عضو هيئة تدريس ممن لديهم الخبرة والمؤهلين لتدريس طلبة الدراسات العليا في كليات جامعة صلاح الدين للعام الدراسي (2008-2009) ، ومن خلال المعالجة الإحصائية لاستجابات الأفراد أظهرت النتائج بأن محور التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى المجالات الثمانية في الجامعة.

**وأعد اولودي (Oleade,2011)** دراسة نوعية لمفاهيم أعضاء كلية المجتمع عن عملية التخطيط الاستراتيجي وكيف تؤثر مفاهيمهم على مساهماتهم لتحقيق المهام المؤسساتية ، والأهداف والغايات ، واستخدمت عينة قصدية لاختيار عشرة رؤساء كليات مجتمع من اجل مقابلات معمقة، واستخدمت المقابلة أداة للدراسة ، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية : التواصل الضعيف بين أعضاء الكلية والإدارة ، وحاجة ل خطة إستراتيجية تعاونية وظيفية يتم تقييمها دوريا وتعديلها كذلك .

**أجرى ستيرك (Sterk,2011)** دراسة هدفت إلى معرفة مدى استخدام قوى المهمة لحاكمية الجامعة والتخطيط الإستراتيجي في أمريكا ، وتكونت عينة الدراسة من(188) فرد من أعضاء قوى العمل وكذلك من إداريين آخرين اشتركوا في صياغة عملية التخطيط في واحدة من مؤسسات التعليم العالي ، واستخدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين كانوا على رضا من المشاركة ، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين الشفافية ومستويات الرضا من استخدام التخطيط الإستراتيجي وحققت شروط الحاكمية وهي تهيئة مناخ من الثقة ، وتبادل المعلومات ، والمشاركة الفعالة ، واتخاذ قرار جماعي .

**وأجرى القرني (2012)** دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بالطائف ، و أكدت هذه الدراسة عن الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة( مديرو مدارس التعليم العام في الطائف) في التصور المقترح للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات المؤهل الأكاديمي ، والمؤهل التربوي ، والخبرة ، والتوصل إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي (بنين)المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ونتج عن هذه الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة تأييد مديري المدارس حول متطلبات التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في الطائف بلغ (86,75%) وهذا يدل أن درجة التأييد عالية جدا.

**وأجرى الكلثم ويدرانة (2012)** دراسة في مكة المكرمة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى في مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالجامعة والبالغ عددهم (143) عضوا ، وكانت الاستبانة أداة للدراسة ، وجاءت نتائج الدراسة بحصول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة على درجة كبيرة وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

**وأجرت البشير (2012)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية الثلاث ( الإسلامية ، والأزهر ، والأقصى ) ، والبالغ عددهم (158) عضوا ، وكانت نتائج هذه الدراسة أن درجة موافقة أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة ، ودرجة موافقة أفراد العينة على ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي كانت كبيرة ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية .

**واعدت الصانع (2013)** دراسة هدفها معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط في الأردن للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بضمان الجودة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط و تكونت عينة الدراسة من (47) عميدا ونائبا ، وكانت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة العمداء والنواب للتخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة ، وجود

علاقة ايجابية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته ومستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء.

وأجرى السامرائي (2015) دراسة هدفت إلى استقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من أربع وزارات هي : ( وزارة التربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وزارة التخطيط ، وزارة العلوم والتكنولوجيا) وكان عدد أفراد العينة (320) ، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات العراقية كان متوسطا ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي في الوزارات العراقية من وجهة نظر العاملين في دوائر التخطيط تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

## 2- الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة

أجرى ديميم وكليفورد (Dymam&Clifford,2001) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تنفيذ إدارة الجودة في جامعة استرالية في مدينة سدني ، وتكونت عينة الدراسة من الإداريين العاملين في الجامعة وبلغ عددهم (56) عضوا ، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة ، وتمثلت نتائج الدراسة أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط الجامعة عمل على تغييرات رئيسية في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها بصورة ايجابية .

**وأجرى ليندل (Lindl,2001)** دراسة هدفت إلى الكشف عن دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تخفيض مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين في البيئة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (316) معلما تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في جنوب إفريقيا، وكانت وسيلة جمع البيانات المقابلة، وتمثلت نتائج الدراسة إلى أن آليات الإدارة الفعالة القائمة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة قادرة على الوقاية من تطوير أعراض القلق والضغوط النفسية لدى المعلمين والطلبة. كما أكدت على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة احد أهم الآليات التي يمكن استخدامها لتخفيض مستوى الضغوط النفسية لدى المعلمين وبالتالي زيادة فعالية التدريس لديهم.

**وأجرى هرينانديز (Hernandez,2002)** دراسة حالة هدفها تعرف دور إدارة الجودة الشاملة في مدارس ولاية تكساس ، من اجل تقييم فيما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تلبي وعودها . وتمت الدراسة على إحدى المناطق التعليمية، المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة لمدة خمس سنوات التي تخدم ما يقرب (14) مدرسة تضم (13000) طالب . وقد أشارت البيانات إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة شملت كافة المستويات، بدءا من المشرفين ومديري المكتب المركزي ومديري المدارس، وانتهاء بمعلمي المرحلتين الثانوية والابتدائية. وتوصلت الدراسة إلى رضا المبحوثين عن أداء مديرية التعليم وعن طريق تقييم انجاز الطلبة ، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

**وأعد الغافري (2004)** بدراسة هدفها معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي كما يتصورها مديرو المدارس في سلطنة عمان، حيث بلغ أفراد العينة (70) مديرا ومديرة ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة، وقد كانت ابرز النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة



الشاملة في مدارس التعليم الأساسي كانت بدرجة كبيرة ، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، وأظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

### وأعد المطاعني (2005) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان والبالغ عددها (13) جامعة وكلية خاصة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (115) أكاديمي وإداري وهم يشكلون ما نسبته (20 % من مجتمع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتطوير استبانته اشتملت على (60) فقرة موزعة على (7) مجالات: القيادة، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي ، والانتفاع بالموارد البشرية ، وتأکید الجودة في الإنتاج والخدمات ، ونتائج الجودة ، ورضي المستهلكين ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين كانت متحققة بدرجة عالية لجميع مجالات الدراسة.

### أجرى سفنون (Svenson,2006) دراسة هدفها معرفة أثر استخدام التقييمات الذاتية المبنية

على استخدام إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية في السويد. وتكونت عينة الدراسة من مدير منطقة تعليمية إضافة لعشر من مديري المدارس الثانوية الذين تم اختيارهم من مدينة ستكهولم السويدية. وكانت المقابلة أداة الدراسة لجمع البيانات. وأشارت

نتائج الدراسة إلى أن هناك انخفاضا واضحا في الفهم حول مفهوم الجودة في المواقف التعليمية المختلفة في المدارس والمنظمة التعليمية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المدارس التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة لم تخطط جيدا لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، وهذا يعني الافتقار لأحد أهم عناصر التطبيق الفاعل لهذه المبادئ.

**وأجرى التميمي (2006)** دراسة هدفت إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، وبلغت عينة الدراسة (384) موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من أفراد المجتمع ، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطوير استبانته ، وتمثلت نتائج الدراسة بوجود درجة فاعلية متوسطة لاستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس ، ولصالح ذوي الخبرة من (15- 19 سنة).

**وأجرى سافاكلي وسان (Safakli&San,2007)** دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى التوافق بين عدة عناصر شملت مدير المدرسة ، والمعلم ، والطالب وبين إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم في المدارس الثانوية في شمالي قبرص . وتكونت مجتمع الدراسة من جميع أفراد المدارس الثانوية في شمالي قبرص (مدراء ومعلمين وطلبة ) وتكونت عينة الدراسة من (18) مدير مدرسة و(213) معلما و(863) طالبا تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في شمال قبرص واستخدمت المقابلة أداة الدراسة ، واستخدمت الملاحظة أيضا . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس والمعلمين يقومون بتقييم أنفسهم بدرجة عالية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

المستخدمة في مدارسهم بالمقابل كانت تقييمات الطلبة منخفضة نحو سلوك مديري المدارس والمعلمين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في المدارس المبحوثة في سياق الدراسة الحالية

**وأعد الملهوف (2007)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الكويت وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (258) قائداً تربوياً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين ، وقد كان مستوى الوعي لديهم متوسطاً ، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت في مجالي : القيادة الإدارية ، والهيكل التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس .

**وأجرى لينغ (Leng,2009)** دراسة هدفت إلى التركيز على عناصر إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث التغيير في المواقف التعليمية المختلفة داخل الغرف الصفية . كما هدفت إلى معرفة آراء المعلمين حول اثر مبادئ ديمينج الأربعة عشر في إدارة الجودة الشاملة على استخدام المعلمين ودمجهم لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العملية التعليمية ، وتكونت عينة الدراسة من (70) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في سنغافورة ، وتم تطوير استبانته لهذا الغرض ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة التدريب المستمر تؤثر إيجاباً في تطبيق ودمج معلمي المرحلة الثانوية في سنغافورة

لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، وان توفر القيادة القومية ، وهي احد عناصر إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر في المدارس.

**وقام عبد الله (2010)** بدراسة هدفت للتعرف على مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم واقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي الحكومي العام بمحافظة قنا، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الثانوية في قنا ، وتكونت عينة الدراسة من (200) مدير و(100) موجه و (300) معلم ، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أهم مؤشرات جودة أداء معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر تتلخص في : التمكين من البنية الأساسية لمادة التخصص ، والتخطيط لعملية التعليم والتعلم ، واستخدام طرق التدريس الحديثة، واستخدام الأساليب الحديثة من التقييم ، والمشاركة الايجابية في المدرسة.

**وأجرى الفايز (2010)** دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة في الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين وقد أجريت الدراسة على مجتمع مديري المدارس المتوسطة في الكويت والبالغ عددهم (151) مديرا ومديرة، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة جاءت بدرجة مرتفعة ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي .

**وأجرى صقر (2013)** دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير السابقة:ودة الشاملة في تعليم طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في الكويت ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين

والمعلمين والبالغ عددهم (57) مدربا و(53) معلما ، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ومن وجهة نظر المديرين كانت منخفضة .

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

تناولت بعض الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي في المدارس مثل دراسة مدبولي (2001)، والقرني(2012) ، ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات مثل دراسة الصانع (2013) ، و ستيرك(Sterk,2011) ، ومحمد(2009)، والدجني(2006)، وعبدالله (2010) ومنها ما تناول التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية مثل دراسة العفيف (2005)، والبشير (2012) ، وكلثم ويدرانة (2012) ، والسامرائي (2015).

واستخدمت الدراسات الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات مثل دراسة الغافري (2004) ، ولينديل(Lindl,2001) ، والمطاعني(2005) ، وديميم وكلوفيرد(Dymam & Cliffird,2001) ، وهيرنانديز (Hernandez,2002) ، والملهوف(2007) ، ولينغ (Leing, 2009) ، وصقر (2013) ، كما تناولت دراسات أخرى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة الغافري (2004) ، والمطاعني (2005) ، والتميمي (2006) ، والملهوف (2007) ، ومنها ما استخدم المقابلة في جمع المعلومات مثل دراسة لينديل (Lindl,2001)، ودراسة اولودي (Oleade,2011) وقد استخدمت هذه الدراسة الاستبانة التي طورتها الباحثة لتحقيق أهدافها.

كما تباينت عينات الدراسات السابقة بين حد ادني مقداره (10) كما ورد في دراسة اولودي (Oleade,2011) ، وحد أعلى مقداره (1300) كما ورد في دراسة هيرنانديز (Hernandez,2002)، أما هذه الدراسة فقد كان حجم العينة فيها (141) موظفا وموظفة من العاملين في وزارة التربية والتعليم .

ان مايميز هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات هو أنها تناولت التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم ، وأنها الوحيدة في الأردن في حدود علم الباحثة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي و علاقته بإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، مع وصف لأداتي الدراسة وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيراتها والمعالجة الإحصائية التي تم اتخاذها في معالجة البيانات.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي ، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية .

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات التخطيط والبحث التربوي، الموارد البشرية، الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة، الشؤون المالية في وزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم

(357) كما هو مبين في الجدول (1)

### الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في إدارات وزارة التربية والتعليم حسب الجنس

الإدارة	ذكور	إناث	المجموع
إدارة التخطيط والبحث التربوي	60	52	112
إدارة الموارد البشرية	46	47	93
إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة	28	33	61
إدارة الشؤون المالية	51	40	91
المجموع النهائي	185	172	357

### عينة الدراسة

تم تطبيق العينة الطبقية العشوائية لاختيار العاملين حسب الجنس والإدارة وكما هي موضحة في الجدول (2). وذلك باستخدام جدول تحديد حجم العينة في الدراسات الوصفية الذي اعد من قبل بارتليت وكوتليرك وهابنيز (Bartlett,H& Kotrrik,Higgins) وكان العدد الكلي (141) موظف وموظفة حسب الجدول (2).

## جدول (2)

توزع عينة الدراسة حسب الجنس والإدارة

المجموع	إناث	ذكور	المديرية
45	21	24	إدارة التخطيط والبحث التربوي
38	18	18	إدارة الموارد البشرية
24	13	11	إدارة الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة
36	16	20	إدارة الشؤون المالية
141	68	73	المجموع النهائي

كما تم توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة : الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة

،والجدول (3) يبين ذلك.

### الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
60	ذكر	الجنس
81	انثى	
141	المجموع	
45	بكالوريوس	المؤهل العلمي
69	دبلوم عالي	
18	ماجستير	
9	دكتوراه	
141	المجموع	
92	5 سنوات فأقل	الخبرة
82	5- أقل من 10 سنوات	
21	10 سنوات فأكثر	
141	المجموع	

### أداتي الدراسة

تم تطوير أداتين للدراسة

أولاً- استبانة التخطيط الاستراتيجي وسيتم الاعتماد في تطوير الاستبانة على دراسة كل من الظفيري

(2011) ، و الصانع (2013) وكان عدد فقراتها (28) فقرة.

ثانياً- استبانة إدارة الجودة الشاملة وسيتم الاعتماد في تطوير الاستبانة على دراسة كل من الظفيري (2011) ، والفايز (2010) وكان عدد فقراتها (20) فقرة.

### صدق أدواتي الدراسة

تم التحقق من صدق الأدوات بعرضهما بصورتيهما الأولية ملحق (1) على عدد من المحكمين في المجالات التربوية في الجامعات الأردنية وعددهم (10) للتأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ، واتصالها بالموضوع الملحق (2) ، والطلب منهم إبداء مقترحاتهم، وفي ضوء تلك المقترحات تم الأخذ بما اتفق عليهم 80% من الاساتذة، وتم تعديل ما اتفق 60% و 70% من الاساتذة وتم حذف الفقرات التي لم يتفق بشأنها 50% فأكثر ، وكان عدد الفقرات في الأداة الأولى (24) فقرة وبعد التحكيم تم تعديل الفقرات عن طريق الحذف أو إضافة بعض الفقرات ، واستقرت نهايتها على (28) فقرة ، إما استبانة إدارة الجودة الشاملة فكان عدد فقراتها (20) فقرة وبعد التحكيم بقيت (20) فقرة الملحق (3).

### ثبات أدواتي الدراسة

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة ، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار-إعادة الاختبار، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ، والجدول (4) يبين معاملات ثبات الاستبانة كما يأتي:

#### الجدول (4)

معاملات ثبات استبانة التخطيط الاستراتيجي في إداراتهم في وزارة التربية والتعليم واستبانة إدارة الجودة الشاملة

المجال	معامل ثبات الاختبار- إعادة الاختبار	معامل ثبات الاتساق الداخلي
درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم	0.90	0.88
درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم	0.93	0.91

يلاحظ أن معاملات ثبات الأداتين جاءت مقبولة لأغراض الدراسة الحالية في ضوء الدراسات

السابقة ، مثل دراسة : الصانع (2013) ، والبشير (2012) والفايز (2010).

#### إجراءات الدراسة

- 1- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
- 2- تطوير أداتي الدراسة، والتحقق من صدقهما وثباتهما.
- 3- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- 4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الوزارة إلى الإدارات المشمولة بالدراسة.
- 5- تطبيق الاستبيانات على عينة الدراسة .

6- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة .

7- تحليل البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وتم تحديد المستوى كما

يأتي :

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

وتكون الفئات كالاتي: من 1-2.33 تكون الدرجة منخفضة ، ومن 2.34-3.67 تكون الدرجة

متوسطة ، ومن 3.68-5 تكون الدرجة مرتفعة .

8- عرض نتائج الدراسة.

8- تفسير النتائج واقتراح التوصيات في ضوءها .

9-كتابة تقرير الدراسة بصيغته النهائية.

متغيرات الدراسة .

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية :

- الجنس : وله فئتان : ( ذكر ، أنثى).

-الخبرة: ولها ثلاث مستويات:( 5 سنوات فأقل)، (5- أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر).

- المؤهل العلمي : وله مستويان ، (بكالوريوس، دراسات العليا).

## المعالجات الإحصائية

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي لمعرفة مستوى دلالة معامل الارتباط.

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي بالنسبة لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي بالنسبة للخبرة ثم استخدم اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية. .



## 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 ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط**

**الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة

القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر

العاملين فيها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال ، ويظهر الجدول (5) ذلك .

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يستعين القائد الإداري بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة	3.94	0.92	1	مرتفعة
10	يتبع القائد الإداري الخطوات العلمية في صنع القرار	3.76	1.05	2	مرتفعة
1	يوجه القائد الإداري في الوزارة الأقسام التابعة له نحو التخطيط الاستراتيجي	3.63	1.29	3	متوسطة
24	يهتم القائد الإداري بالتدريب المستمر للعاملين	3.58	1.28	4	متوسطة
27	يعد القائد الإداري خطة إستراتيجية محددة زمنيا	3.54	1.27	5	متوسطة
7	يتصل القائد الإداري مع المسؤولين عند تنفيذ الخطة	3.52	1.28	6	متوسطة
12	يحدد القائد الإداري عناصر نظام المعلومات في الأقسام	3.50	1.34	7	متوسطة
25	يقوم القائد الإداري بمراقبة سير العمل في الوزارة	3.49	1.51	8	متوسطة
13	يستطيع القائد الإداري إدارة الصراع المنظمي بفاعلية	3.48	1.20	9	متوسطة

متوسطة	10	1.20	3.45	يوفر القائد الإداري معلومات واضحة لتحديد مسؤوليات رؤساء الأقسام عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية	11
متوسطة	10	1.02	3.45	يراعي القائد الإداري عند وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانات الوزارة الداخلية	26
متوسطة	12	1.33	3.44	يضع القائد الإداري القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية	5
متوسطة	12	1.28	3.44	يحدد القائد الإداري الأهداف المتوقع انجازها	4
متوسطة	14	1.26	3.40	يعمل القائد الإداري على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة	6
متوسطة	15	1.22	3.39	يجري القائد الإداري دراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي	8
متوسطة	16	1.31	3.29	يقوم القائد الإداري بالمراجعة الدورية للأهداف العامة	20
متوسطة	17	1.44	3.26	يقوم القائد الإداري بتحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف إلى مصادر القوة والضعف	22
متوسطة	18	1.51	3.23	يعمل القائد الإداري على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي	2
متوسطة	19	1.52	3.21	يعقد القائد الإداري الاجتماعات للبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي	3
متوسطة	19	0.95	3.21	يعرف القائد الإداري بأن الرؤية	18

				والإستراتيجية هما الغاية الكبرى التي ترغب الوزارة في الوصول إليها	
متوسطة	21	1.33	3.18	يقوم القائد الإداري بتحليل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها مستقبلا	21
متوسطة	22	1.38	3.17	يلتزم القائد الإداري بأن تكون الأهداف المرسومة للوزارة واقعية	23
متوسطة	23	1.38	3.08	يحدد القائد الإداري أهداف الوزارة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية	19
متوسطة	24	1.37	3.01	يلتزم القائد الإداري في الوزارة برؤية واضحة ومكتوبة	15
متوسطة	25	1.50	2.95	يعتمد القائد الإداري على منهجية شاملة للتقييم	28
متوسطة	26	1.07	2.79	يوضح القائد الإداري الرؤية للموظفين	16
متوسطة	27	1.38	2.75	يسعى القائد الإداري إلى إشراك الموظفين في إعداد رؤية الوزارة ورسالتها	17
متوسطة	28	0.88	2.56	يصوغ القائد الإداري فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها	14
متوسطة		0.57	3.31	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5)، ان درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت الفقرات (9) و(10) في الدرجة المرتفعة وما تبقى من فقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 3.94 - 2.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على " يستعين القائد الإداري بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة " ، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على " يتبع القائد الإداري الخطوات العلمية في صنع القرار " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يسعى القائد الإداري إلى إشراك الموظفين في إعداد رؤية الوزارة ورسالتها " بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (1.38)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يصوغ القائد الإداري فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها " بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معيار (0.88) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ، ويظهر الجدول (6) ذلك .

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
18	يعمل القائد على مشاركة العاملين في الجودة	4.03	1.24	1	مرتفعة
19	يضع القائد أهداف الوزارة في ضوء رؤيتها	4.00	1.62	2	مرتفعة
20	يقوم القائد بتقدير العاملين في الإدارات المختلفة	3.72	1.62	3	مرتفعة
2	يعمل القائد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.66	1.40	4	متوسطة
5	يشجع القائد العاملين على الإبداع والابتكار	3.62	1.36	5	متوسطة
17	يسعى القائد لتطوير الأنظمة داخل الأقسام	3.52	1.69	6	متوسطة
1	يناقش القائد فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع العاملين	3.52	1.31	7	متوسطة
3	يعمل القائد على توعية المسؤولين في	3.48	1.37	8	متوسطة

مجالات إدارة الجودة الشاملة					
متوسطة	9	1.40	3.43	يلتزم القائد بالتحسين المستمر في الوزارة	4
متوسطة	10	1.34	3.43	يحرص القائد على صياغة الأهداف بوضوح	7
متوسطة	11	1.36	3.41	ينظم القائد لقاءات مع العاملين حول إدارة الجودة	6
متوسطة	12	1.33	3.40	ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف	8
متوسطة	13	1.42	3.29	يستخدم القائد أساليب تطوير متنوعة في الجودة	9
متوسطة	14	1.64	3.17	يعمل القائد على تحقيق اللامركزية في معظم الأعمال	12
متوسطة	15	1.62	3.16	يقيم القائد علاقات اجتماعية مع العاملين	13
متوسطة	16	1.43	3.14	يحث القائد الموظفين على إجراء بحوث إجرائية	10
متوسطة	17	1.58	3.10	يقوم القائد بتجديد مستويات الأولويات للعملية الإدارية	11
متوسطة	18	1.48	3.06	يعمل القائد على تحقيق العدالة بين العاملين	15
متوسطة	19	1.58	2.97	يعمل القائد على بث روح المنافسة بين العاملين	14
متوسطة	20	1.42	2.84	يمنح القائد مكافأة جودة سنوية للعاملين	16
متوسطة		1.03	3.40	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) ان درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة

الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي



(3.40) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرات (18) و(19) و(20) في الدرجة المرتفعة وما تبقى من فقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.03) و(2.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يعمل القائد على مشاركة العاملين في الجودة"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة متوسطة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على "يضع القائد أهداف الوزارة في ضوء رؤيتها" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.62) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "يعمل القائد على بث روح المنافسة بين العاملين"، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.58) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على "يمنح القائد مكافأة جودة سنوية للعاملين " بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجدول ( 7 ) يبين هذه النتائج :

#### الجدول (7)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون

إدارة الجودة الشاملة	المجال	
**0.280	معامل الارتباط	التخطيط الاستراتيجي
0.001	مستوى الدلالة	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (0.05) .

يظهر الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وبين درجة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغ معامل الارتباط (0.280) وبمستوى دلالة (0.001).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ؟

### 1-متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (8) ذلك .

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	60	3.36	0.59	0.954	0.347
أنثى	81	3.27	0.56		

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

( $\alpha$ ) في درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في

إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس ، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.954) وبمستوى دلالة (0.347).

## 2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (9) ذلك.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	45	3.31	0.61
دبلوم عالي	69	3.28	0.52
ماجستير	18	3.19	0.61
دكتوراه	9	3.82	0.55
المجموع	141	3.31	0.57

بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط

الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل

أصحاب فئة (دكتوراه) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس)

بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وجاء أصحاب فئة (دبلوم عالي) بالرتبة قبل الأخيرة

بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة (ماجستير) إذ بلغ (3.19)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) ، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (10).

### الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.673	3	0.891	2.828	*0.041
داخل المجموعات	43.161	137	0.315		
المجموع	45.834	140			

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.828) ، وبمستوى دلالة (0.041) ، ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (11) .

### الجدول (11)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دكتوراه	بكالوريوس	دبلوم	ماجستير
	3.82	3.82	3.31	3.28	3.19
دكتوراه	3.82	-	0.51	0.54	*0.63
بكالوريوس	3.31		-	0.03	0.11
دبلوم عالي	3.28			-	0.09
ماجستير	3.19				-

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

يظهر من الجدول (11) أن الفرق جاء :

لصالح فئة (دكتوراه) عند مقارنتها مع فئة (الماجستير) .

### 3- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة

التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا

لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (12) ذلك .

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	92	3.38	0.60
5- أقل من 10 سنوات	28	3.06	0.49
10 سنوات فأكثر	21	3.36	0.47
المجموع	141	3.31	0.57

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة

الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر

العاملين فيها ، تبعا لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة (5 سنوات فأقل) على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.38) ، وجاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3.36) ، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة (5- أقل من 10 سنوات) إذ بلغ (3.06) ، 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 (13) :

### الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.226	2	1.113	3.522	*0.032
داخل المجموعات	43.607	138	0.316		
المجموع	45.834	140			

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة ، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.522) ، وبمستوى دلالة (0.032) ، ولمعرفة عائدة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار

شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (14):



### الجدول (14)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فما دون	5-اقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
		338	3.36	3.06
5 سنوات فأقل	3.38	-	0.02	*0.32
5- اقل من 10 سنوات	3.36		-	0.30
10 سنوات فأكثر	3.06			-

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (14) أن الفرق جاء: لصالح فئة (5 سنوات فأقل ) عند مقارنتها مع فئة (5-

اقل من 10 سنوات ).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

### 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (15) ذلك.

#### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	60	3.02	0.86	3.974	0.000
أنثى	81	3.68	1.06		

تشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

(3.974) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن

الحسابية .

## 2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (16) ذلك.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.92	3.78	45	بكالوريوس
0.95	3.07	69	دبلوم عالي
1.17	3.54	18	ماجستير
1.25	3.75	9	دكتوراه
1.03	3.40	141	المجموع

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا فئة (دكتوراه) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وجاء أصحاب فئة (ماجستير) بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس)

(على اعلي متوسط حسابي بلغ (3.78)، وجاء أصحاب حسابي بلغ (3.54)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم عالي) إذ بلغ (3.07) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة تم تطبيق تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA ) ، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (17).

### الجدول ( 17 )

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	15.329	3	5.110	5.235	*0.002
داخل المجموعات	133.717	137	0.976		
المجموع	149.046	140			

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى الدلالة .

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (5.235) ، وبمستوى دلالة (0.002) ، ولمعرفة عائديه الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في الجدول (18).

### الجدول (18)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي
	3.78	3.78	3.75	3.54	3.07
بكالوريوس	3.78	-	0.03	0.24	*0.71
دكتوراه	3.75		-	0.21	*0.68
ماجستير	3.54			-	0.51
دبلوم عالي	3.07				-

- الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05).

يظهر من الجدول (18) أن الفرق جاء :

لصالح فئة (بكالوريوس) و فئة (الدكتوراه) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم عالي) .

### 3-متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في

وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين

فيها تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (19) ذلك.

### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
1.04	3.35	92	5 سنوات فأقل
1.16	3.76	28	5-أقل من 10 سنوات
0.67	3.12	21	10سنوات فأكثر
1.03	3.40	141	المجموع

يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق القادة

الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر

العاملين فيها ، تبعا لمتغير الخبرة ، إذ حصل أصحاب فئة (5 -أقل من 10 سنوات ) على أعلى

متوسط حسابي بلغ (3.76) ، وجاء أصحاب فئة (5سنوات فأقل) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(3.35)، وأخيرا جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.12) ، 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

(20) .

### الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.477	2	2.739	2.632	0.076
داخل المجموعات	143.569	138	1.040		
المجموع	149.046	140			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

$\alpha \leq$  لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في

إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الخبرة، استنادا إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(2.632) ، وبمستوى دلالة (0.076) .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها وعلى النحو الآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول : ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في**

**الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟**

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في

الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة ، وقد يعزى

ذلك إلى وجود المركزية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في جميع الأعمال الإدارية التي

يمارسها القادة مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة من قبل إدارات

الوزارة والعاملين فيها في وزارة التربية والتعليم نفسها ، الأمر الذي يؤثر على جميع العاملين في

إدارات وزارة التربية والتعليم مما يمنعهم ذلك من التركيز على الأعمال بجزئيتها ، وقد تكون الأهداف

التي تخص إدارات وزارة التربية والتعليم غير واضحة بشكل كبير لدى قادة تلك الإدارات أو العاملين

لديهم في أقسامها مما ينعكس سلباً على العاملين لديهم ، وكذلك قد يكون من أسباب كون التخطيط

الاستراتيجي متوسط لدى قادة إدارات وزارة التربية والتعليم عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد

من العاملين في تلك الإدارات مما يساعد ذلك في عدم المقدره والدراية الفاعلة في عملية التخطيط

الاستراتيجي وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة بين مختلف الأقسام في إدارات وزارة التربية والتعليم

دور في المستوى المتوسط من التخطيط الاستراتيجي ، وربما يعود ذلك إلى عدم الإفادة من استخدامات التكنولوجيا وعدم توظيفها التوظيف المناسب في أعمال الأقسام والإدارات داخل الوزارة ، وكذلك قد يسهم عدم الاستقرار الوظيفي للمديرين من خلال إجراءات النقل التي تتم في تلك الإدارات بين الفترة والأخرى والتي قد تكون في بعض الأحيان قصيرة مما يحد من فاعلية وضع الخطط الإستراتيجية بفاعلية من قبل قادة إدارات وزارة التربية والتعليم كما يمكن السبب ميل العاملين إلى عدم إعطاء درجة عالية لقناعتهم بدرجة كافيته من الممارسة والتطبيق، كما أنهم يمكن إن يكونوا قد تجنبوا إعطاء الدرجة المنخفضة تحسبا لمعرفة قائدهم بهذه النتيجة ولذلك لجأوا إلى الدرجة المتوسطة وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "يستعين القائد الإداري بمستشارين في التخطيط الاستراتيجي عند الحاجة" بدرجة مرتفعة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى محاولة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم إلى الاستفادة من المستشارين والخبراء في هذا المجال وذلك قد يكون سبب عدم مقدرة القائد الإداري في وزارة التربية والتعليم على وضع خطة إستراتيجية في إدارته لقلّة معرفته بذلك وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على "يتبع القائد الإداري الخطوات العلمية في صنع القرار" وبدرجة مرتفعة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن اتخاذ القرار جزء من التخطيط الاستراتيجي وقد تم تقديم التدريب المناسب في مجال اتخاذ القرار للقادة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على " يسعى القائد الإداري إلى إشراك الموظفين في إعداد رؤية الوزارة ورسالتها " وبدرجة متوسطة ،وتعزى هذه النتيجة إلى أن إعداد رؤية الوزارة ورسالتها ليست من واجبات القائد الإداري وحده والموظفين العاملين معه بل هي من واجبات القيادات العاملين في مركز الوزارة وقد يأخذ رأي قائد الإدارة في ذلك ولذلك يقوم قائد الإدارة بإشراك موظفيه في

مناقشات خاصة في هذا المجال لكي يفيد منهم فيما قد يطلب منه من قبل مركز وزارة التربية والتعليم ، وقد جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (14) كدليل على عدم إشراك الموظفين فعلا بشكل فعال في إعداد الرؤية والرسالة والتي تنص على "يصوغ القائد الإداري فرضيات مستقبلية لاختبار صحتها " وبدرجة متوسطة ، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور في بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي لدى قائد الإدارة ولذلك فإن صياغتهم للفروض المستقبلية بغرض التحقق منها لا تتم بالمستوى المرجو منه .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الصانع (2013) ، ودراسة القرني (2012) إذ كانت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتفعة .

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إداراتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أظهرت النتائج في الجدول (6) إن درجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم ليس لديهم فكرة واضحة وكاملة عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم ، مع عدم وجود معرفة كافية بالأهداف والاستراتيجيات التي من خلالها يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أو ربما قناعاتهم لتطبيقها لم تصل إلى مستوى مقبول ويعدونها التزاما في العمل لأداء العمل بالشكل المطلوب، ولذلك يبذلون جهدا متوسطا في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم ، وقد يعود عدم معرفتهم الشاملة بكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الأعمال الكثيرة والمتشعبة المكلفين بها، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على "يعمل القائد على مشاركة العاملين في الجودة" وبدرجة مرتفعة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن إشراك العاملين معه في إدارة الجودة الشاملة يستلزم من القائد أن يكون ملما بكافة جوانبها وكيفية مشاركتها مع الآخرين ولكون معظم القادة الإداريين لا يملكون تلك المعرفة الشاملة للجودة لذلك كانت مشاركتهم للآخرين معهم مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على " يضع القائد أهداف الوزارة في ضوء رؤيتها " وبدرجة مرتفعة ، وقد يرجع ذلك إلى إن القائد يشارك مشاركة كاملة في وضع رؤية ورسالة الوزارة وذلك لكون من يضعها قسم مختص في مركز الوزارة وقد يستشار القائد الإداري في ذلك ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) والتي تنص على "يعمل القائد على بث روح المنافسة بين العاملين" وبدرجة متوسطة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن

القائد الإداري في الوزارة يعمل على شحذ همم العاملين معه من خلال تعميق روح المنافسة بين العاملين معه وبطرق متنوعة إلا إن كثرة الأعباء والمسؤوليات لديه تجعله يوكل هذه الامور في بعض الأحيان إلى المديرين المختصين والعاملين معه، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على "يمنح القائد مكافأة جودة سنوية للعاملين " ودرجة متوسطة ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن بعض القادة الإداريين يحاولوا مكافأة بعض الموظفين العاملين لديهم من خلال بعض الجوائز المادية أو المعنوية ولكن ليست بشكل دوري في كل سنة وذلك لاعتماد القادة الإداريين على الجوائز التي تقدمها وزارة التربية والتعليم في كل عام تحت عنوان الموظف المثالي ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من التميمي (2006) والملهوف (2007) وصقر (2013) والتي أشارت نتائجها وجود درجة متوسطة لإدارة الجودة الشاملة في حين اختلفت مع دراسة كل من الغافري (2004) والفايز (2010) التي أشارت نتائجها إلى درجة مرتفعة لإدارة الجودة الشاملة .

مناقشة نتائج السؤال الثالث : هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط

الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ؟

أظهرت النتائج في الجدول (7) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط

الاستراتيجي وبين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، إذ

بلغ معامل الارتباط (0.280) وبمستوى دلالة (0.001). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن التخطيط

الاستراتيجي في أصول مبادئه يرتكز على جودة العمل فالقائد الذي يقوم بالتخطيط الاستراتيجي

داخل إدارته فهو يعمل بالتالي على تجويد الأعمال الإدارية في إدارته مما يعني إن التخطيط

الاستراتيجي يرتبط بإدارة الجودة الشاملة بشكل مطرد فالجودة تؤدي إلى وجود تخطيط ممتاز

والتخطيط يؤدي إلى جودة مناسبة في العمل . واتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرني (2012)،

و دراسة الصانع (2013) ودراسة الدجني(2006) ودراسة ستيرك(2011) حيث أظهرت النتائج

لديهم وجود علاقة موجبة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة . واتفقت أيضا

مع دراسة الفايز (2010) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة .

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ؟

### 1-متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة ذلك إلى إن جميع العاملين والعاملات في أقسام التخطيط تعرضوا للتدريب نفسه بصرف النظر عن جنسهم ذكورا كانوا أم إناثا، من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في الأردن في هذا المجال تحديدا وفي هذا الأمر أوجد نوعا من التشابه في وجهات نظر الإناث و الذكور حول مختلف الموضوعات والقضايا المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي . واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العفيف(2005) إذ أظهرت النتائج لديه بأنه لا توجد فروق تعزى للجنس في ممارسة التخطيط الاستراتيجي واختلفت مع السامرائي (2015) الذي أظهرت النتائج لديه بوجود فروق لصالح الذكور .

## 2-متغير المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وان الفرق جاء لصالح فئة (دكتوراه) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن الموظفين من حملة الدرجات العلمية العليا ونتيجة لخبراتهم المختلفة من خلال المساقات الدراسية المتعمقة في أثناء دراستهم قد اكتسبوا معرفة أرق وأعمق وأشمل حول مفاهيم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي ولذلك ظهرت الفروق بينهم وبين الموظفين من ذوي المؤهلات العلمية الأقل درجة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرني(2012) واختلفت مع دراسة العفيف(2005) إذ أظهرت عدم وجود فروق تعزى المؤهل العلمي.

## 3- متغير الخبرة :

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير الخبرة، وأن الفرق جاء لصالح فئة (5 سنوات فأقل) عند مقارنتها مع فئة (5-10 سنوات). وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب الخبرة فئة (5 سنوات فأقل) يريدون ان يثبتوا أنفسهم ، وقد تكون تلك الخبرة جاءت من عدد من الدورات التي التحقوا بها واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العفيف(2005) إذ أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.



مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لا في إدارتهم من لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ؟

### 1-متغير الجنس:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لادارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها تبعا لمتغير الجنس، اذ كان الفرق لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، وقد تعزى هذه النتيجة الى ان جميع العاملات في التخطيط تعرضن لنوع من التدريب الخاص بادارة الجودة الشاملة من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في الأردن. وهذا الامر اوجد لديهن وعيا بمفاهيم وا ستراتيجيات ادارة الجودة الشاملة اكثر من الذكور، وذلك لأن الاناث في اغلب الدورات التدريبية تكون لديهن الجدية في تطبيق مفاهيم تلك الدورات اكثر من الذكور، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الغافري(2004) .

## 2-متغير المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وان الفرق جاء لصالح فئة (ماجستير) و (دكتوراه) عند مقارنتها مع فئة (دبلوم عالي). وقد تعزى هذه النتيجة إلى إن الموظفين من حملة الدرجات العلمية العليا ونتيجة لخبراتهم المختلفة من خلال الدورات التي التحقوا بها في عملهم قد اكتسبوا خبرة حول ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغافري(2004) و الملهوف(2007) واتفقت مع دراسة التميمي(2006) والتي أظهرت وجود فروق تعزى المؤهل العلمي.

## 3- متغير الخبرة :

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تطبيق القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لإدارة الجودة الشاملة في إدارتهم من وجهة نظر العاملين فيها، تبعا لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة انه يمكن ان يكونوا جميع العاملين تعرضوا لنفس التدريب والدورات في مجال ادارة الجودة الشاملة ، واختلفت هذه الدراسة مع التميمي (2006) والتي اظهرت وجود فروق تعزى لصالح الخبرة.

## التوصيات

أظهرت النتائج ان درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي ودرجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم كان متوسطا لذا توصي الباحثة :

- ضرورة ان تعمل وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها على تنمية الكفايات الإدارية والفنية للقادة في إدارات وزارة التربية والتعليم من خلال إتاحة فرص النمو المهني بإحاقهم ببرامج تدريبية إدارية تلبي حاجاتهم العلمية والأدائية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة.

- العمل على تخفيف ضغط العمل عن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم ، وإيجاد ظروف عمل تساعدهم على أداء أعمالهم بنوع من الارتياح والبعد عن الروتين وتهيئ لديهم الفرص لوضع الخطط الإستراتيجية لإداراتهم والقيام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة .

- كانت هذه الدراسة لغرض استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وهناك حاجة لإجراء دراسات أخرى مماثلة عن المدارس الأساسية والثانوية ، والجامعات.

- كانت هذه الدراسة تربط بين متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الجودة الشاملة وهناك حاجة لدراسة العلاقة بين كل متغير مع متغيرات أخرى لم تشاركها الدراسة الحالية .

## المراجع

## المراجع

### أولا - المراجع العربية

- آل يحيى ، احمد عبد الوهاب (1999) . مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في مصنع الاسمنت الأبيض في الفلوجة ، (رسالة ماجستير غير منشورة )  
، جامعة بغداد : العراق .
- أبو دقة ، سناء والدجني ، اياد (2011) . التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية ( الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة ) بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء الأهلية ، الزرقاء ، الأردن .
- ابو زيد ، ذياب محمود (2003) ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
- ايوب ، علي محمد (2000) ، تقدير مدى فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة في تطوير اداء الجامعات الاردنية ، (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
- البشير ، رشا (2012) ، درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بها ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- الترتوري ، محمد عوض ، جويحان ، اغدير (2009) . ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : دار المسيرة لنشر والتوزيع .
- التميمي ، فواز (2008) . ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو ، عمان : جدارا للكتاب العالمي .
- جودة ، محفوظ (2003) . تحديد احتياجات التدريب واثره في ادارة الجودة الشاملة . (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- الحريري ، رافدة (2007) . التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون .
- حمود ، اخضار كاظم (2000) . ادارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة .
- حلاوي ، محمد مصطفى (2000) ، ادارة الجودة الشاملة واثرها في التحسين الادائي المالي . (رسالة ماجستير غير منشورة) . الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- الدجني ، اياد (2006) . واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- داغر . موقد محمد (2001) . استراتيجية ادارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي ، (المنتدى الفكري العربي الاول للمواصفات العالمية للجامعات العربية للتنمية الادارية ) ، بغداد

- الدراكة ، مأمون ، الشلبي ، طارق (2001) . **الجودة في المنظمات الحديثة** . عمان : دار الصفاء للنشر .
- الدوسوقي ، عبد ابو المعاطي (2010) . **جودة واعتماد مؤسسات التعليم** . القاهرة : المكتب الجامعي الحديث .
- السامرائي ، محمد فائق (2015) . **مستوى ادراك القادة الاداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في ادارات التخطيط في الوزارات العراقية** ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .
- السامرائي ، مهدي (2007) . **ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي** . الاردن : دار الجرير .
- السويدان ، طارق العدلوني ، محمد (2005) . **كيف تكتب الخطة الاستراتيجية** ، الرياض : قرطبة للنشر والتوزيع .
- سعيد ، هديل كاظم (2001) . **ادارة الجودة في التعليم العالي :دراسة استطلاعية لعينة من اساتذة وطلبة كليتي الادارة والاقتصاد جامعتي بغداد والمستنصرية** (رسالة ماجستير غير منشوره) ، جامعة بغداد ، العراق .
- سكارنة ، بلال (2010) . **التخطيط الاستراتيجي** ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

- الشامسي ،سالم بن راشد (2010) .قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في ادارة وتنمية الموارد البشرية ،(اطروحة دكتوراه غير منشوره) ، جامعه تشرين ، دمشق ، سوريا.
- شعبان ،اياد عبدالله (2009). ادارة الجودة الشاملة ، عمان : دار زهران للنشر.
- الصانع ، خولة (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط والتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشوره) ،جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن.
- صقر ،علي يقطين (2013). درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب طلبه مركز اعداد رجال الاطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمديرين (رسالة ماجستير غير منشوره)،جامعة الشرق الاوسط ،عمان ،الاردن.
- ضحاوي ، بيومي، والمليجي ، رضا (2011) . التخطيط الاستراتيجي في التعليم ،القاهرة: دار الفكر العربي.
- الظفيري ، صلاح كساب (2011). درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهه نظر الاداريين (رسالة ماجستير غير منشوره). جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن.
- العارف ، نادية (2002).التخطيط الاستراتيجي والعولمة ،القاهرة ،الدار الجامعية .



- العجمي ،محمد(2008).الادارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق ، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبد العزيز ، سمير محمد (2000) . اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، الاسكندرية : مكتبة الاشعاع .

- عبد الله ، محمود (2010) . مدى توفر مؤشرات الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية في مصر في ضوء المعايير القومية للتعليم ( رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة سوهاج ، سوهاج ، القاهرة .

- عبوي ، زيد (2006) . ادارة الجودة الشاملة . عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .

- العفيف ، امجد (2005).العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الاجهزة الحكومية ،(رسالة ماجستير غير منشوره) الجامعة الاردنية ،عمان ، الاردن.

- عقيلي ، عمر (2001) .المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، عمان: دار وائل للنشر .

- علي ، اسامة (2010) . التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده . القاهرة : العلم والايمان للنشر والتوزيع .

- عليما ، صالح الناصر (2004) .ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .

- الغافري ، صالح (2004). درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن.
- الغالبي ، خالد ، وادريس ،محمد (2007) . الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، عمان دار اليازوري العلمية .
- الغميز ، نايف خالد (2004) . مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي في السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الاقسام ( رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن.
- الفايز ، فيصل عايد (2010) . درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ( رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .
- الفضل ، مؤيد ، والطائي ، يوسف (2004) . ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك ، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- القرعان ، احمد (2004) . تطوير انموذج لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منشورة) ، جامعة عمان الوحدات الادارية في الجامعات الاردنية ، (اطروحة دكتوراه غير العربية للدراسات العليا ، عمان .

- القرني ، عبد الخالق (2012) . التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف تصور مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية.
- القزاز ،اسماعيل ، عبد المالك ، ابراهيم (2001) . متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الآيزو 9001-2000 لنظام الجودة ، بغداد: مكتبة الأشقر .
- القطامين ، احمد (2002) . " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي : دراسة تحليلية تطبيقية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 18 ، (2) : 37-75.
- الكلثم ، حمد وبدرانه ، حازم (2012). " معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها " ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، 5 ، (15): 187-202.
- المطاعني ، علي (2005). درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين والاكاديميين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
- الملهوف ، مشعل (2007) . مستوى وعي القادة التربويين لادارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت ودرجة استعدادهم لتطبيقها ( رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن.

- محمد ، محمد صادق (2009). التخطيط الاستراتيجي لافاق ومستقبل التعليم العالي للدراسات العليا في جامعة صلاح الدين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، 16، (8): 495-462.
- مدبولي ، محمد عبد الخالق (2001). انموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، 7، (18): 236-189.
- معروف ، هوشيار (2009) . التخطيط الاستراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر
- نجم ، عبود نجم (2008) . ادارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم ، عبود نجم (2010) . ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الهاللي ، الشربيني (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، القاهرة:المكتبة العصرية .
- هاينز، ستيفن (2001) . التخطيط الاستراتيجي الناجح ، القاهرة : دار فاروق للنشر والتوزيع.
- الوليد ، بشار يزيد (2010). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ، عمان : دار الراية للنشر.

- B.J.E, Kotrlik, JoeW,hggins,Chadwick C(2001) .Organization research:  
Determining appropriate sample size in survey research **Information  
Technology ,Lerning and performance Journal ,19,1.**
- Dymam M. B . & Clifford, R. J(2001). **Eight years on:  
Implementation of Quality Management in an Australian  
university.**26,5.
- Grant. H , Thomas. D . (2004) . Definitions , benefits ,and barriers of K-  
12 educationl strategic planning . **Jounal Of instructional psychology .**  
31,( 3) 67-70.
- Hernandez,Justo Rolando, J.R. (2002). Total quality management in  
education : The application of TQM in a Texas School District.  
**Disertation Abstracts International, A62/11.p.3639.**
- Leng,E.(2009).Total quality management principles that in fluence the  
integration of information and communcations technology into the  
classroom.**The Asia-Pacific Education Researcher.**18,(2):317-327.
- Lindl, C(2001) The teachers ,stress and its implications schools and  
organazation : **How can TQM help . Education .** 12( 2) :378-391.
- Olaode,Samson(2011). **Community CollegeFaculty Perception Of ity  
TheStrategic PlanningProcess** (un published dissertation) Walden  
university.

- Paris,K.A(2003). **Strategic planning in the university** (dissertation) quality university of wisconsin (unpublished system board of regents michigan .
- Safakli,O&San,E.(2007).The appropriateness of principal ,teacher and student elements to TQM in learning environment : case of secondary school in northe cyprus. **Transnational management**, 12(3):39-44.
- Sterk ,T. (2011).**The use of task forces for university governance and strategic Plan** (unpublished dissertation) Seattle university .
- Svensson .M (2006).TQM – based self –assessment in the education sectori experiences from a swedish upper secondary school project **quality Assurance in Education**, 14 ( 4): 299-323.

## الملحقات

## الملحق (1)

### أداتا الدراسة بصورتيهما الأولى

الدكتور / الدكتورة -----المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

تجري الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية .

ونظرا لما عرف عنكم من معرفة ودراية في هذا المجال ، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة ، راجيتا التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها ، وإذا كانت هذه الفقرات بحاجة لحذف أو تعديل أو إضافة إذا لزم الأمر .

شاكرة تعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات الاستبانة وإبدائكم الملاحظات بشأنها .

وتفضلوا مني بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الباحثة

ولاء إسماعيل الشويكي



الجزء الأول  
المعلومات العامة

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

**1- الجنس :**

ذكر

أنثى

**2- المؤهل العلمي:**

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

**3- سنوات الخبرة :**

5 سنوات فأقل

5 - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني : استبانة التخطيط الاستراتيجي

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	التسلسل
				يوجه القائد الإداري في الوزارة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي	1
				يعمل القائد الإداري على إنشاء فريق التخطيط	2
				يعقد القائد الإداري الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الاستراتيجي	3
				يحدد القائد الإداري الأهداف المتوقع إنجازها	4
				يضع القائد الإداري القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية	5
				يعمل القائد الإداري على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة	6
				يتصل القائد الإداري مع المسؤولين عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية	7
				يجري القائد الإداري دراسات وبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي	8
				يلتزم القائد في الوزارة بروية واضحة ومكتوبة	9
				يوضح القائد الرؤية للموظفين	10
				يسعى القائد على إشراك الموظفين في إعداد رؤية ورسالة الوزارة	11
				يعرف القائد بأن الرؤية والإستراتيجية هي الغاية	12

				الكبرى التي ترغب الوزارة في الوصول إليها وينبثق منها الغايات والأهداف	
				يحدد القائد الإداري رسالة وأهداف الوزارة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية	13
				يقوم القائد بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة	14
				يقوم القائد بتحليل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا	15
				يقوم القائد بتحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف على مصادر القوة والضعف	16
				يلتزم القائد بوضع أهداف محددة وواضحة	17
				يلتزم القائد بأن تكون الأهداف المرسومة للوزارة واقعية وقابلة للتحقيق	18
				يضع القائد أهداف الوزارة في ضوء رؤية واضحة لرسالتها	19
				يراعي القائد الإداري عند وضع أهداف إستراتيجية إمكانات الوزارة الداخلية	20
				يعد القائد خطة إستراتيجية محددة زمنيا ومرنة	21
				يسعى القائد بتزويد الوزارة بموارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	22
				يهتم القائد بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	23
				يقوم القائد بمراقبة سير العمل في الوزارة ويعتمد خلالها على منهجية شاملة للرقابة وعملية تقييم دائمة	24

				يقوم القائد الإداري بمراقبة سير العمل في الوزارة	25
				يراعي القائد الإداري عند وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانات الوزارة الداخلية	26
				يعد القائد الإداري خطة استراتيجي محددة زمنيا	27
				يعتمد القائد الإداري على منهجية شاملة للتقييم	24

## الجزء الثاني : استبانة إدارة الجودة الشاملة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	غير صالحة	صالحة	الفقرات	التسلسل
				يعمل القائد الإداري على دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة	1
				يعمل القائد الإداري على توضيح وتوعية المسؤولين في مجال إدارة الجودة الشاملة	2
				يلتزم القائد الإداري التزاماً دائماً نحو التحسين المستمر	3
				يعمل القائد على إشراك العاملين في جميع النواحي الإدارية	4
				يشجع القائد الإداري العاملين على الإبداع والابتكار	5
				يعد القائد الإداري لقاءات وندوات للعاملين حول مضامين إدارة الجودة الشاملة	6
				يوفر القائد الإداري في الوزارة قاعدة بيانات مفصلة للعاملين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7
				يحرص القائد الإداري على صياغة الأهداف بوضوح	8
				ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف	9
				يستخدم القائد أساليب تطوير متنوعة حسب حاجات العاملين المهنية	10
				يحث القائد الموظفين على إجراء البحوث الإجرائية	11
				يقوم القائد بتجديد مستويات الأولويات على نحو مستمر	12
				يعمل القائد على تحقيق اللامركزية في الأعمال	13

				كافة	
				يقوم القائد بتقدير العاملين في الإدارات	14
				يقيم القائد الإداري علاقة اجتماعية بين العاملين	15
				يوفر القائد الحوافز تقديرا لجهود العاملين المميزين في العمل	16
				يشعر القائد الإداري العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية	17
				يعمل القائد على بث روح المنافسة بين العاملين	18
				يعمل القائد على تحقيق العدالة بين العاملين	19
				يعمل القائد على منح مكافأة جودة سنوية للعاملين على أساس نتائج أداء العمل	20

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د انمار الكيلاني	إدارة وقيادة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د عباس الشريفي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ.د محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ.د كمال دوناني	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. خالد عوض السرحان	إدارة وقيادة تربوية	الجامعة الأردنية
د. عاطف الشрман	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. ملك الناظر	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. عبد الله سالم الزعبي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية
د. محمد خوالدة	إدارة وقيادة تربوية	جامعة العلوم الإسلامية

### الملحق (3)

#### أداتا الدراسة بصورتيهما النهائية

عزيزي / عزيزتي -----المحترم /ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد :

تجري الباحثة دراسة بعنوان "درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها "

وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية .

أرجو التكرم بالاجابة عن فقرات الاستبانة علما بأن المعلومات ستكون سرية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة تعاونكم وجهودكم المبذولة وتفضلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة

ولاء الشوبكي



الجزء الأول  
المعلومات العامة

يرجى وضع اشارة (√) داخل المربع الذي يمثل الإجابة الصحيحة لكل من الأسئلة التالية:

**1- الجنس :**

ذكر

أنثى

**2- المؤهل العلمي :**

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

**3- سنوات الخبرة :**

5سنوات فأقل

5 - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني :استبانة التخطيط الاستراتيجي

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً :

التسلسل	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجه القائد الإداري في الوزارة الأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي					
2	يعمل القائد الإداري على إنشاء فريق التخطيط					
3	يعقد القائد الإداري الاجتماعات للبحث والتشاور في مجال التخطيط الاستراتيجي					
4	يحدد القائد الإداري الأهداف المتوقع انجازها					
5	يضع القائد الإداري القرارات الإستراتيجية في ضوء الخطة الإستراتيجية					
6	يعمل القائد الإداري على توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة					
7	يتواصل القائد الإداري مع المسؤولين عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية					
8	يجري القائد الإداري دراسات وبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي					
9	يلتزم القائد في الوزارة برؤية واضحة ومكتوبة					
10	يوضح القائد الرؤية للموظفين					
11	يسعى القائد على إشراك الموظفين في إعداد رؤية ورسالة الوزارة					
12	يعرف القائد بأن الرؤية والإستراتيجية هي الغاية					

					الكبرى التي ترغب الوزارة في الوصول إليها وينبثق منها الغايات والأهداف
					يحدد القائد الإداري رسالة وأهداف الوزارة بعد مناقشتها مع الهيئة الأكاديمية والإدارية
					يقوم القائد بالمراجعة الدورية للرسالة والأهداف العامة
					يقوم القائد بتحليل البيئة الخارجية للوزارة للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلا
					يقوم القائد بتحليل البيئة الداخلية للوزارة للتعرف على مصادر القوة والضعف
					يلتزم القائد بوضع أهداف محددة وواضحة
					يلتزم القائد بأن تكون الأهداف المرسومة للوزارة واقعية وقابلة للتحقيق
					يضع القائد أهداف الوزارة في ضوء رؤية واضحة لرسالتها
					يراعي القائد الإداري عند وضع أهداف إستراتيجية إمكانات الوزارة الداخلية
					يعد القائد خطة إستراتيجية محددة زمنيا ومرنة
					يسعى القائد بتزويد الوزارة بمراد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					يهتم القائد بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					يقوم القائد بمراقبة سير العمل في الوزارة ويعتمد خلالها على منهجية شاملة للرقابة وعملية تقييم دائمة

				يقوم القائد الإداري بمراقبة سير العمل في الوزارة	25
				يراعي القائد الإداري عند وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانات الوزارة الداخلية	26
				يعد القائد الإداري خطة استراتيجي محددة زمنيا	27
				يعتمد القائد الإداري على منهجية شاملة للتقييم	28

## الجزء الثاني : استبانة إدارة الجودة الشاملة

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

التسلسل	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعمل القائد الإداري على دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة					
2	يعمل القائد الإداري على توضيح وتوعية المسؤولين في مجال إدارة الجودة الشاملة					
3	يلتزم القائد الإداري التزاماً دائماً نحو التحسين المستمر					
4	يعمل القائد على إشراك العاملين في جميع النواحي الإدارية					
5	يشجع القائد الإداري العاملين على الإبداع والابتكار					
6	يعد القائد الإداري لقاءات وندوات للعاملين حول مضامين إدارة الجودة الشاملة					
7	يوفر القائد الإداري في الوزارة قاعدة بيانات مفصلة للعاملين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
8	يحرص القائد الإداري على صياغة الأهداف بوضوح					
9	ترتبط إجراءات تنفيذ الخطة بالأهداف					
10	يستخدم القائد أساليب تطوير متنوعة حسب حاجات العاملين المهنية					
11	يحث القائد الموظفين على إجراء البحوث الإجرائية					
12	يقوم القائد بتجديد مستويات الأولويات على نحو مستمر					
13	يعمل القائد على تحقيق اللامركزية في الأعمال كافة					
14	يقوم القائد بتقدير العاملين في الإدارات					

					يقيم القائد الإداري علاقة اجتماعية بين العاملين	15
					يوفر القائد الحوافز تقديرا لجهود العاملين المميزين في العمل	16
					يشعر القائد الإداري العاملين بأهميتهم لرفع روحهم المعنوية	17
					يعمل القائد على بث روح المنافسة بين العاملين	18
					يعمل القائد على تحقيق العدالة بين العاملين	19
					يعمل القائد على منح مكافأة جودة سنوية للعاملين على أساس نتائج أداء العمل	20

كتاب تسهيل مهنة من الجامعة الى وزارة التربية والتعليم  
الرقم: ٥٠٣ / ٢ / ٨٣٩  
التاريخ: ٤٠ / ٣ / ١٥

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد،

تقوم الطالبة ولاء إسماعيل الشوبكي بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

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

ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

الزينة ياسر الربيع  
أ.د. ماهر سليم  
أ.د. ماهر سليم





وزارة التعليم والبحث العلمي

١٧٤٧٣١١٠/٣

١٨ جمادى الثاني ١٤٣٦، كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الى الادارات

٢٠١٥/٠٤/٠٨



السيد مدير إدارة .....

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم أن الطالبة ولاء إسماعيل الشوكي تقوم بإجراء دراسة عنونهاها "درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الإستراتيجي من وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى توزيع استبانة على عينة من موظفي إدارتكم.

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

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم  
السيد طارق عبد الحليم  
بسم الله الرحمن الرحيم

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرققات : (١) صفحات