

درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية  
في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Applying Total Quality Management  
Principles in Governmental Basic Schools in Aqaba City  
in Jordan, from teachers' Point of View**

إعداد

رامي محمد خليل مسلم

إشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

## تفويض

أنا الطالب رامي محمد خليل مسلم أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رامي محمد خليل مسلم

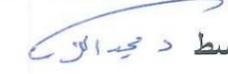
التاريخ: 2018/ 5 /26

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين "

وأجيزت بتاريخ : 2018 / 5 / 26

التوقيع	الجامعة	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة :
	الشرق الأوسط	رئيسا وممتحنا داخليا	١. أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي
	البلقاء التطبيقية	عضوا وممتحنا خارجيا	٢. أ.د. عمر محمد الخرايشة
	الشرق الأوسط	مشرفا وعضوا	٣. د. أمجد محمود درادكة

## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى محمد بن عبدالله وعلى آله وصحبه ومن سار على نهجه وسلم .....

لله حمدا فائقا لا يوازي نعمه على رعايته وتوفيقه، وشكرا غير متواضع لله الخالق المنان أن فتح علي بإنجاز هذا العمل المتواضع ..

وإعطاء صاحب الفضل فضله أستاذي الفاضل الدكتور أمجد محمود درادكة الذي أسعدني وشرفني إشرافه على هذه الرسالة وما أولاه لي من جهد ومتابعة واهتمام، وما قدمه لي من نصح وإرشاد وتذليل للعقبات وتجاوز للصعوبات، فقد كان لي السند والمعين مما كان له الأثر الطيب والعظيم في إتمام هذه الرسالة، داعيا المولى عز وجل له بدوام العافية الصحة والتقدم في حياته العلمية والعملية

وأنتقدم بموفور الشكر والتقدير والثناء لأعضاء لجنة المناقشة الأكارم، ممثلة الأستاذ الدكتور عباس الشريقي والأستاذ الدكتور عمر محمد الخرايشة على حسن تعاونهم وتكرمهم بدعم الرسالة من خلال تقديم التوجيهات اللازمة والدعم الواضح لإتمام إعداد هذه الرسالة وانجازها ...

وختاما أسأله تعالى أن يجزي كل من أسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز هذه الرسالة، وأن يتقبل هذا الانجاز خالصا لوجهه الكريم هدية أقدمها بين يدي كل باحث عن المعرفة، وأن يعينني للمضي قدما في مسيرة البحث العلمي .. والله يوفقنا جميعا لكل ما فيه الخير .

الباحث: رامي محمد خليل مسلم

## الإهداء

إلى من أعلم دعائهما لي في كل لحظة بظهر الغيب، إلى من دعماني منذ نعومة أظفاري، إلى من كان رضاهما سرا لمرضاة الله تعالى، إلى من زرعاً فأحسن الله زرعتهما وأحسن ثمرتهما، إلى من أدعو الله تعالى أن يمد في أعمارهما ويحفظ عليهما الصحة والعافية ...

إليك أبي وأمي

إليها تلك التي شاركتني مسيرتي العلمية، إليها تلك التي تنقطع أنفاسها كلما سافرت المسافات لجامعتي، إليها تلك التي سهرت الليالي ترقب عودتي من جامعتي، إليها تلك التي أثارت في نفسي معاني التحدي والارتقاء ...

إليك زوجتي الحبيبة

إلى من ذرقتا الدموع بحرقة في كل اتصال أثناء سفري للدراسة وفي كل لحظة وداع أو لحظة لقاء، إلى مهجتي قلبي وقرتي عيني

ابنتي الحبيبتين ميس وبيسان

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله تعالى، إلى من دعموني وساندوني

إخواني وأخواتي وأنسابي وأبناء عمومتي

إلى من وقفوا بجانبني في لحظات الشدة فكانوا خير معين

فريقي في مدرستي ومجموعتي

إلى أسرتي التربوية في دراستي للماجستير في جامعة الشرق الأوسط

لكل هؤلاء أهدي عملي مع خالص الوفاء والتقدير

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الاهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ي	قائمة الملحقات .....
ك	الملخص باللغة العربية .....
ل	الملخص باللغة الانجليزية .....
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
1	مقدمة .....
6	مشكلة الدراسة .....
7	هدف الدراسة وأسئلتها .....
8	أهمية الدراسة .....
8	مصطلحات الدراسة .....
9	حدود الدراسة .....
9	محددات الدراسة.....
<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
11	الأدب النظري .....
24	الدراسات السابقة .....
29	الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها .....
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
32	منهج الدراسة .....
32	مجتمع الدراسة .....
34	عينة الدراسة .....
35	أداة الدراسة .....

36	.....	صدق أداة الدراسة
36	.....	ثبات أداة الدراسة
38	.....	متغيرات الدراسة
38	.....	المعالجة الإحصائية
39	.....	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

42	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

64	.....	مناقشة النتائج
64	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
69	.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	.....	التوصيات

### المراجع

72	.....	المراجع العربية
76	.....	المراجع الأجنبية
77	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 - 3	توزيع المدارس والمعلمين وفق الجنس والعدد في مدينة العقبة للعام الدراسي 2017/2018	33
2 - 3	توزع عينة الدراسة وفق متغيراتها	34
3 - 3	مجالات أسئلة الاستبانة	35
4 - 3	معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات للأداة بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	37
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	42
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ الجودة الشاملة في مجال نظم المعلومات الادارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	44
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الهيكل التنظيمي والأنظمة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	45
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال ادارة المصادر البشرية والمالية من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	47
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	49
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	51
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التقييم والرقابة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً	53

54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا	12 - 4
57	نتائج اختبار " ت " لأثر الجنس على درجة تطبيق إدارات المدارس في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	13 - 4
58	نتائج اختبار " ت " لأثر التخصص على درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	14 - 4
60	نتائج اختبار " ت " لأثر المؤهل العلمي على درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة	15 - 4
61	نتائج اختبار " ت " لأثر الخبرة على درجة تطبيق إدارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة لمبادئ الجودة الشاملة	16 - 4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
78	الاستبانة بصورتها الأولية	1
87	قائمة بأسماء المحكمين	2
88	الاستبانة بصورتها النهائية	3
93	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية	4
94	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة	5
95	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة إلى مدراء المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة	6

## درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية

في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين

إعداد

رامي محمد خليل مسلم

إشراف

الدكتور: أمجد محمود درادكة

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات: الجنس والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي وتم تطوير استبانة مكونة من ( 65 ) فقرة طبقت على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها ( 298 ) معلما ومعلمة ، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، أشارت نتائج الدراسة لما هو آت : إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $a \leq 0.05$  ) بين متوسطات استجابة المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الدراسة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، المدارس الأساسية، العقبة، المعلمون.

**The Degree of Applying Total Quality Management Principles in Governmental  
Basic Schools in Aqaba City in Jordan, from teachers' Point of View**

**Prepared by**

**Rami Mohammed Khalil Mosallam**

**Supervised by**

**Dr. Amjad Mahmoud Daradkeh**

**Abstract**

The study aimed to identify the degree of implementation of the principles of total quality management in the basic government schools in the city of Aqaba In Jordan from the point of view of teachers, and the difference of views depending on the variables: gender, specialization, qualification and years of experience.

To achieve this goal the survey method was chosen and a questionnaire consisting of (65) paragraphs was developed it was applied on a random sample of 298 teachers .

The results of the study were confirmed by: The degree of implementation of the principles of total quality management in the basic government schools in the city of Aqaba In Jordan from the point of view of the teachers was medium and indicated that there were no differences of statistical significance at the level of  $(0,5 \geq a)$  in the degree of implementation of the principles of total quality management in the basic government schools in the city of Aqaba In Jordan from the perspective of teachers attributed to the variables of the study.

**Keywords: Total Quality Management, Basic Schools, Aqaba, Teachers.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يتعرض العالم لثورة ضخمة متسارعة في التعليم الأساسي تنوعت أشكالها وتعددت مجالاتها وذلك حيث يدرك كل من له علاقة في العملية التعليمية أن التأسيس أو التعليم في الصغر أساس متين لإنتاج علوم مفيدة أو الارتقاء بها وبالتالي انعكاسها على العموم ، ومن هنا وجب على كل مختص أو صاحب علم أن يوجه المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها انطلاقاً من اختصاصي التشريع وتصميم الخطط التعليمية الاستراتيجية مروراً بمعدّي المناهج الدراسية لمنتجي ومصممي الوسائل التعليمية وصولاً لجوهر العملية التعليمية المعلم إلى بذل الوسع في الارتقاء بالعملية التعليمية في مختلف مجالاتها ، وسيرا نحو تحقيق هذا الارتقاء كان لزاماً على الجميع الالتفات لعلم قائم بذاته يبنى عليه تطوير المؤسسات وبرامجها حيث العلم المتخصص بالجودة الشاملة والذي يسعى للارتقاء بمخرجات العمل والمؤسسات وصولاً لإنتاج أمثل وأكمل .

وقد كان للعديد من العوامل التي كان لها الأثر في الاهتمام بالجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم والتي من أبرزها، التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم وزيادة الأقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي، إضافة للضغوط الاجتماعية الجديدة التي طرحتها ظروف العصر من زيادة وسائل الاتصال كما وكيفا والانفجار المعرفي وعمل المرأة وغيرها ، بحيث ألقت هذه الضغوط بمسئوليات متزايدة على المؤسسات

التعليمية ، فرض عليها إثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات ، يضاف إلى هذه العوامل الرغبة الأكاديمية والعلمية في تنمية معارف جديدة عن مختلف روافد الحياة والنهوض بعمليات الجودة الخاصة والعامه ، مما دفع الباحثين للاهتمام بالجوانب النظرية والتطبيقية ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ( زيدان ،2010).

وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته؟ فلا بد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أنظاهم المتألفة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرات عالية الكفاءة ( تورتوري وجويحان ،2009 ).

لقد أسهمت اليابان اسهاماً فاعلاً في النهوض في ميدان العمليات الانتاجية بشكل عام وكان للنوعية أهمية خاصة في مضمار التطورات التي أصبحت مثارا لاهتمام كافة الاختصاصيين والباحثين في مختلف المجتمعات الانسانية المتقدمة والناهضة على حد سواء .

إذ تبوأَت النوعية مكانة بارزة ومتميزة في الصناعة اليابانية لاسيما في أواخر القرن العشرين الذي شهد أحداثا وتغيرات ذات طبيعة اتسمت بالتعقيد والحركة المستمرتين في مختلف الآفاق لاسيما الأحداث السياسية والاقتصادية كانهيار الكتلة الاشتراكية والوحدة الأوروبية وازدياد حدة التنافس

الاقتصادي على الصعيد المحلي والاقليمي والعالمي وما أعقبت التطورات التكنولوجية من ثورة عارمة في حقول المعرفة الإنسانية ونظم تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الآفاق التي تركت أثارا جسيمة في كيان المنظمات الاقتصادية على الصعيدين الإقليمي والعالمي من ناحية وفي إطار التوجيهات الاستراتيجية والمرحلية على حد سواء .

كان للنوعية أثر بارز ومهم لا سيما ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز ظاهرة إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management ) التي أصبحت الآن في أوائل القرن الحادي والعشرين تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الانسانية على الصعيدين الانتاجي والخدمي على حد سواء ( سامرائي، 2012 ).

يمكن التأكد أن هناك سببين رئيسين ساعدا في اشتهاار الجودة الشاملة الحديثة، التي امتدت شهرتها الى يومنا الحالي.

أول السببين هو انتشار الثورة الصناعية التي شهدتها بلدان اوربا الغربية خلال القرن الثامن عشر، والتي كان لها الأثر البالغ في مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أوروبا، فما أن أوشك القرن التاسع عشر على نهايته إلا والثورة الصناعية قد امتدت الى مناطق مختلفة من العالم، خصوصا أوروبا الغربية أمريكا الشمالية واليابان.

أما السبب الآخر فيعزى الى اسهامات علماء الادارة في مختلف أنحاء العالم ، الذين اشتهروا في منتصف القرن التاسع عشر، أمثال العالم الألماني ماكس فيبر ( Max Weber )، والعالم الفرنسي هنري فايول ( Henry Fayol )، والعالم الأمريكي وودرو ويلسون ( Woodrow Wilson ) الذي

اشتهر بالإضافة الى كونه رئيسا للولايات المتحدة الأمريكية بلقب ( أبي الإدارة العامة ) ، والعالم لوثر قوليك ( Luther Gulick )، والعالم فريدريك وينسلو تايلور ( Fredrick Winslow Taylor )، وغيرهم ممن ظهوروا في تلك الحقبة وكان لهم السبق في بدايات التأسيس لمفهوم الجودة الشاملة الحديثة التي امتدت الى يومنا هذا .

وقد وضع هؤلاء العلماء اللبنات الأولى للجودة الشاملة، وذلك ببحوثهم المتعددة التي أجريت على عدد من الشركات والموظفين، خصوصا فيما يتعلق بالإنتاجية الفردية التي كان لها الأهمية القصوى نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربطها بما يتقاضاه العامل من عمله ، فكلما زادت انتاجية العامل زاد دخله .

وقد جاء العالم الأمريكي والتر شيوهارت ( Walter Shewhart ) فيما بعد واستفاد من الدراسات التي سبقت عهده في مجال الجودة وتحسين الأداء .

ومن الخطأ الشائع أن إدوارد ديمينج ( Edward Deming ) هو من يستحق أن يكنى بمؤسس الجودة الشاملة ؛ وذلك لأن والتر شيوهارت هو من بدأ دراساته على الجودة بما يعرف بدائرة شيوهارت ( Shewhart's Cycle )، وجاء من بعده العالم إدوارد ديمينج وطور تلك الدوائر التي لا تزال تعرف باسم دوائر والتر شيوهارت ، والتي تعد من الأدوات المهمة في تطبيق الجودة الشاملة الحديثة ( صالح وصريمي ،2015 ).

إن مفهوم الجودة تاريخيا قد تطور ابتداء من التركيز على أن الجودة تعني الفحص والسيطرة على المواصفات والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهايات القرن العشرين تقريبا، أما في عالم اليوم

فإن الجودة تعني جودة المنتج والخدمة كما يدركها الزبون وتعني أيضا جودة العمليات إضافة لجودة الأمور المتعلقة بالبيئة التي تؤثر في المنتج وتتأثر به بخاصة ونشاط الأعمال عامة (العلي، 2010).

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الانساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري بأن هذا الاتجاه يؤشر ثلاثة مرتكزات هادفة وهي (تحقيق رضا المستهلك / اسهام العاملين في المنظمة / استمرارية التحسن والتطوير في الجودة) (حمود، 2016).

والجودة في التعليم مرتبطة بعملية التعلم والتعليم والإدارة وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع وبناء وتنمية ملكة الإبداع عند المتعلمين ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين المتعلم وبيئته ويمكن معرفة أن التعلم قد حدث عند ملاحظة التعديل والتغيير على سلوك المتعلم ودور التربويين هنا إتاحة الفرصة لحدوث التفاعل كي يحدث التعلم وبالتالي إحداث تغيير تربوي هادف وهذا يعني توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم مما يستوجب وضع معايير للعمليات بما يشمل نظام محدد للتأكد من جودة التعليم (ابراهيم، 2011)

وتكمن أهمية التعليم المدرسي في كونه اللبنة الأساسية في تحديد نوع المخرجات المتجهة نحو الجامعات وبالتالي يكون لها الأثر الكبير في تحديد مستوى الكفاءات التي ستتوجه لسوق العمل على اختلاف مجالاته ما بعد اجتياز المرحلة الجامعية.

وقد كان من الطبيعي أن تنتسب مفاهيم وأفكار الجودة الشاملة من قطاعي الصناعة والاقتصاد الى قطاع التعليم كالكثير من المفاهيم والأفكار التربوية التي تعود في أصولها إلى ميادين أخرى.

وأصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه حمى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفياً ومهارياً ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة (طعيمة، 2015).

#### مشكلة الدراسة:

دعت دراسات مثل: دراسة حمودة (2008)، ودراسة أبو عبدة (2011) الى تبني مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم وذلك للعمل على تحسين المخرجات ورفع مستوى الأداء.

ومن خلال عمل الباحث في قطاع التعليم في مدينة العقبة فقد قام الباحث بإجراء مجموعة من اللقاءات الشخصية مع بعض الزملاء من المعلمين والمعلمات للاستفسار منهم عن الواقع التعليمي في مدارسهم وآليات العمل المتبعة والمناخ الإداري السائد فيها وأثر كل ذلك في تحقيق البيئة الايجابية الملائمة لأركان العملية التعليمية وعلى رأسها المعلمون والطلبة مروراً بالأجهزة الإدارية ، ومن خلال

ما تم طرحه في اللقاءات الشخصية توصل الباحث إلى أن معظم المعضلات التي يواجهونها في مدارسهم وتؤثر في نوع المنتج التعليمي كانت بسبب عدم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئاتهم المدرسية ، لذا قام الباحث بإجراء دراسة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين فيها ، حيث تبلورت مشكلة هذه الدراسة في الاجابة عن السؤال: ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على السؤالين:

1. ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة

في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية على مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

المعلمين في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في

مدينة العقبة تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

## أهمية الدراسة

إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتلخص فيما هو آت:

1. توفير قاعدة من البيانات والمعلومات عن الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية.
2. توفير أدب نظري ومساهمة علمية جديدة تضاف على الأدبيات السابقة وتغذية للمكتبة العربية والأردنية بشكل خاص.
3. مساعدة الباحثين في إجراء دراسات لاحقة.
4. توجه هذه الدراسة الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للوقوف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية لتتمكن من تقدير أهمية تطبيقها.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الجودة: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة، على مستوى عال من التميز، بحيث يكون بمقدورها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بشكل يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة عندهم، من خلال مقاييس تكون قد وضعت سلفاً سواء للإنتاج أم لتقديم خدمة تتصف بالتميز (إبراهيم، 2011).

الجودة الشاملة: الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على إيجاد قيمة مضافة لتحقيق اشباع حاجات المستهلكين (حمود، 2016).

إدارة الجودة الشاملة: تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات، (العلي، 2010).

وتعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها: الدرجة التي حصلت عليها المدارس الأساسية الحكومية من خلال استجابة المعلمين لأداة الدراسة التي عنيت بتحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة والمكونة من (65) فقرة.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- الحد البشري: المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية الأساسية.
- الحد المكاني: مدينة العقبة في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018.

#### محددات الدراسة:

تكمن محددات الدراسة في العوامل التي تحد من تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة، وتتمثل فيما يأتي:

- 1- مدى دقة الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- 2- مدى دقة وموضوعية استجابة أفراد العينة.
- 3- لا تطبق نتائج هذه الدراسة وإجراءاتها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات الأخرى المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية والدراسات

السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك:

**أولاً: الأدب النظري: ويتضمن ما هو آت:**

#### مفهوم الجودة:

الجودة معيار للكمال يتم الحكم عليها بمعرفة ما إذا تم تأدية ما عزم على توفيره للخدمة

المقدمة أو السلعة المنتجة في الوقت المحدد والمواصفات التي تلائم احتياجات المستفيدين من الخدمة

أو السلعة أم لا، بمعنى إذا تم جعل المستفيدين سعداء بما قدم من خدمة أو منتج سلعي والطريقة التي

قدمت بها تلك الخدمة أو ذلك المنتج يمكن القول إن الجودة قد تحققت (عطية، 2009).

ورأى زين الدين ( 1997 ) بأنها إيجاد ثقافة متميزة في الأداء ، وتراها الحداد ( 2009 ) بأنها

الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص

المميزة للشيء ، كما وأشارت الحريري(2010) بأنها : ذلك التحول الجذري في الممارسات الإدارية

التقليدية لمختلف أوجه المنظمة ، وراها علوان ( 2013 ) بأنها : مدى مطابقة المنتج للمواصفات

الموضوعة ، ومدى تلبية حاجات المستهلك في المنتج ، وراها الحريري (2016) بأنها : الكفاءة

والفاعلية وراها عبيد(2017) بأنها استراتيجية إدارة الانتاج .

## مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين الإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداءين الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الانسانية، فهي مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، إذ أنها تعني الاسهام الفعال للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ... الخ بحيث أنها تسهم جميعا في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الاشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم الخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة (السامرائي،2012).

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

عرفها البادي(2010) هي تحويل الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالطلبة الى خصائص تكون في الخدمة التعليمية التربوية تؤدي في نهاية الأمر لإحداث نوع من التوافق بين تطلعات الطلاب وخصائص الخدمات التعليمية.

وهي تحسين الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير وبشكل جماعي وتعاوني بحيث يكفل التحديث والتطوير المستمر مع إذكاء روح المنافسة الشريفة بين المدارس للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة (الحريري، 2016).

وهي عملية إدارية (استراتيجية إدارية) تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار مقدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو ابداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية (الترتوري وجويحان، 2009).

وهي إحداث تغييرات جذرية ايجابية لكل شيء داخل المؤسسة التعليمية بهدف تحسين المؤسسة ككل للوصول الى أعلى جودة في مخرجاتها (ابراهيم، 2011).

وهي اسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى دمج فلسفتها ببنية المنظمة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها (الحريري، 2010).

وهي فلسفة وطريقة تفكير تستدعي ثورة ثقافية بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الادارة، وفيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على عمل الفريق، ومشاركة كل فرد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات (إبراهيم، 2011).

وهي فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أو المنظمة أكثر سرعة ومرونة وفاعلية وكفاءة في إنشاء نظام متين توجه خلاله جهود جميع العاملين لكسب العملاء والمستفيدين عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي (Hoffer, 1994).

وهي الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في مستويات العمل

كافة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة ( Brocka & Brocka, 1992 ).

### أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

فرضت عديد من التحديات والقضايا التي تواجه العملية التعليمية ضرورة أن يكون هناك توجه جديد يتوافق ويتعامل مع هذه التحديات بالشكل الذي يحقق التطوير في مخرجات العملية التعليمية ، حيث اهتمت عدة من الدول على مستوى العالم بآليات متنوعة لإحداث هذا التغيير والتطوير في مجال التعليم وقد ركزت غالبية الدول على تحقيق نهج الجودة الشاملة في التعليم ويأتي ذلك من خلال منطلق أهمية الجودة الشاملة وما يترتب على تطبيقها من نواحي إيجابية تخدم العملية التعليمية ، ويساعد كثيرا على تحول الفكر التعليمي إلى الأفضل من خلال التحسين والتطور المستمر ليس للعملية التعليمية والتربوية فحسب ، بل كذلك للجانب الإداري ( البادي ، 2010 ).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

اصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات التجارية بين الدول وهي التي تقرر نجاح المنظمات الانتاجية والخدمية أو فشلها في العالم فهي وسيلة لإرضاء المستهلك وزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح ، ولذلك لا بد من إدارتها بطريقة فعالة نظرا لأهميتها ، لا سيما وأن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية ، فالدراسات التي أجريت على الشركات الأمريكية متوسطة الحجم أوضحت أن ( 43% ) من كل شركة تضاعفت في حجمها في خمس سنوات بسبب اهتمام مؤسسيها بإدارة الجودة ، وأنها تؤدي إلى إرضاء المستهلك وتحقيق ميزة

تنافسية وعائد مرتفع ، مبادئ ادارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة مثل الأيزو 9001 ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر الزبائن العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل ( زيدان، 2010 ).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم:

- التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد لإحداث التغيير والتطوير المستمر في كل الأنشطة ليشمل كل مجالات الخدمة.
- تقديم السياسات المتكاملة لتحقيق الجودة وتقديم كل الخدمات المتميزة القائمة على الأداء السليم بعيدا عن الخطأ.
- جمع البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- تشجيع عمل الفريق القائم على الثقة المتبادلة والاحترام.
- اشراك جميع الافراد داخل المنظمة في صنع القرار.
- الدعم الكامل من قيادات المؤسسات التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة.
- تحقيق رضا العميل وذلك عن طريق إيصال التغذية الراجعة له وباستمرار وتلبية حاجاته وتوقعاته الحالية والمستقبلية مع الاهتمام بالجوانب الإجرائية والإنسانية.
- الاهتمام بالتدريب الدائم للعاملين وذلك من أجل استمرار التطوير.
- تحقيق التكامل والترابط بين قطاعات المنظمة وإداراتها المختلفة.

- تحديد المهمات لكل الأفراد داخل المنظمة.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة ويقصد بذلك التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي.
- تطبيق نظام الحوافز الذي تراعى فيه العدالة التنظيمية.
- تحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانيات العاملين وذلك بتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بأهميتهم وإشراكهم مشاركة جوهرية وتفويض الصلاحية لهم، وذلك للاستفادة من جميع العقول والتخلص من أسلوب التسلط والتخويف وتحويله إلى أسلوب التفويض والتمكين (الحريري، 2010).

#### أساسيات إدارة الجودة الشاملة:

وهي عملية ممتدة لا تنتهي، وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة إذ تهدف لإدخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتركز على تلافي حدوث الأخطاء بالتأكد من أن الأعمال قد أنجزت بالصورة الصحيحة من أول مرة لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر، وبالتالي تشمل إدارة الجودة الشاملة في مضمونها الأسس الآتية (طعيمة، 2015):

#### الأساس الأول: التركيز على العميل:

يجب أن تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزيائنها، وتكافح لتحقيق كل التوقعات. ويقصد بالزبون هنا: الطالب، والمجتمع، وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

## الأساس الثاني: القيادة:

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل التكلفة.

## الأساس الثالث: مشاركة العاملين:

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة، كل حسب موقعه، وبالأهمية ذاتها، مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستخدام طاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية.

الأساس الرابع: التركيز على الوسيلة: وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشكلات التي تبتدى أولاً بأول.

الأساس الخامس: اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق: القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

الأساس السادس: التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر هدفا دائما للمؤسسات التعليمية

الأساس السابع: الاستقلالية: تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية.

ويرى ابراهيم (2011) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تركز على الآتي:

1. تعرف احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها.
2. التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
3. التركيز على الوقاية لا العلاج.
4. التركيز على العمل الجماعي.
5. اتخاذ القرار بناء على الحقائق، والتركيز على العمليات.
6. تمكين المعلمين من الأداء الجيد.

#### مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة:

أ- مرحلة الفحص: على الرغم من أن الجذور التاريخية لمرحلة الفحص ترجع إلى بداية القرن الثامن عشر أي إلى فترة النمو الكبير والزيادة الواضحة في الإنتاج فقد انصبت هذه المرحلة على مراقبة جودة المنتج الذي تم انتاجه فعلا، ويمكن القول إن عملية الفحص كانت لمجرد ضمان أن المنتج أو الخدمة المطابقة للمواصفات هي التي تنقل الى خارج المؤسسة، ومن ثم فإن الفحص يحول دون وجود الخلل، ويتم ذلك من خلال التفتيش للتأكد من سلامته وخلوه من العيوب.

وتجدر الإشارة أن هذه المرحلة لم تكن لمنع وقوع الخطأ لأنه قد وقع فعلا، وما على الفحص

الا الاكتشاف والاستبعاد (بكري، 2002).

ب- مرحلة المراقبة الإحصائية: تعددت المسميات لهذه المرحلة فسميت أحيانا بمرحلة مراقبة الجودة، وسميت أحيانا أخرى بمرحلة ضبط الجودة إحصائيا، وعملية المراقبة قصد بها الأنشطة والأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وهي بهذا المعنى تعد من المتطلبات الداخلية لأنشطة

مدخل تأكيد الجودة، ولكن من ناحية أخرى فهي وفقا لمفهومها تعد محدودة الرؤية نسبيا فهي تمثل مجموعة النشاطات والتقنيات المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة والتي من خلالها يمكن أداء أنشطة مراقبة الجودة وتوفير المعلومات اللازمة. فعملية مراقبة الجودة وضع للمعايير، ثم التأكد من مطابقة التنفيذ للمعايير التي تم وضعها، وبعد ذلك يتم تحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبناء على ذلك فهي أسلوب رقابة وليس مانعا لعمل الأخطاء.

ويمكن القول أن مرحلة مراقبة الجودة اتسمت ببناء أساليب ومخططات إحصائية في عمليات الانتاج مثل مخطط باريتو ومخطط(السبب-النتيجة) والتي أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات ولقد انصب التركيز هنا على العمليات وكيفية ادارتها بالكيفية والشكل الذي جعل الرقابة على العمليات مسؤولية كل فرد في المنظمة، فوجد نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن عمليات المنظمة، وضمن هيكلية عمل تتكامل فيه الإجراءات والتقنيات الإدارية من أجل توجيه الأفراد بأفضل الطرق العملية نحو الأنشطة المنسقة، والمعلومات والأساليب التي تضمن تحقيق الرضا عن الجودة وكلفتها الاقتصادية، الأمر الذي مكن الخبراء من تشخيص الانحراف والعمل على حل المشكلات. لذلك فإن هذه المرحلة تشكل حلقة مهمة للتغذية العكسية لمعلومات المنظمة بكاملها، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد عليها غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر والمنشود (درادكة، 2001).

ج-مرحلة تأكيد الجودة: تم النظر الى الجودة في هذه المرحلة بمفهوم أوسع من المرحلتين السابقتين (مرحلة الفحص، مرحلة المراقبة الإحصائية) بحيث أصبحت تركز على منع وقوع الخطأ،

بمعنى أن التركيز على جودة الخدمة أصبح من بداية عملية التصميم الى أن يصل الى المستهلك أو المستخدم وبأقصى درجة ممكنة من الرضا للمستفيد.

بدأت هذه المرحلة في الستينيات من القرن الماضي وشهدت رقابة على الجودة مما أدى الى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد ضمان الجودة، لذا فتوكيد الجودة كان يمثل كل الاجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة تستوفي كل شروط الجودة.

ويوصف تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد الانتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة، ويعني هذا أنها تمنع ظهور المنتجات والخدمات المعيبة، ولذا كان هذا المدخل يوصف بأنه مدخل أكثر ابداعا من مدخل الفحص، فقد تبنى هذا المدخل الجودة في مراحل التصميم، وليس في مرحلة الرقابة، ولذا كانت كل مشاكل الجودة تنشأ بسبب ضعف عمليات التصميم أو عدم ملاءمتها (العزاوي، 2005).

د-مرحلة إدارة الجودة الشاملة: شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين ظروفًا تنافسية حادة بين المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي. والحقيقة أن تطور إدارة الجودة الشاملة حتى الوصول إلى هذا المسمى وهذه النتائج كانت نتاج فكر مجموعة من روادها وعلمائها الأوائل أمثال ادوارد ديمينج (Deming) وكذلك جوزيف جوران وفيليب كروسبي وكارول ايشيكاوا ( Joseph Goran, Philip Crosby and Carol Ishikawa ) الذين كان لهم الدور البارز في تطور هذه الفلسفة

الإدارية، وحظيت هذه المرحلة باهتمام متزايد من قبل الحكومات. والجدير بالذكر أن الجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية (عبد العليم، 2008).

### أركان الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس الأخلاق والنزاهة والثقة، وكل ركن من هذه الأركان يقدم

شيئاً مختلفاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي بيانها (ابراهيم، 2011) :

1- السلوك الأخلاقي: تهتم بتحديد الصحيح والخاطئ في أي حالة كانت، وهي عملة ذات

وجهين، الوجه الأول هو أخلاقيات المؤسسة، والوجه الثاني هو أخلاق الفرد. أما أخلاقيات

المؤسسة فتتضمن الأمور المدونة لقواعد السلوك والتي تحدد المبادئ التوجيهية التي على

جميع العاملين التقيد بها وعملها، أما الأخلاق الفردية فتشمل معرفة كل فرد لحقوقه وواجباته.

2- النزاهة: وتشمل الأمانة، والقيم الأخلاقية والعدالة، والتقيد بالحقائق والاحلاص.

3- الثقة: وتأتي كنتيجة حتمية للنزاهة والسلوك الأخلاقي، فدون الثقة لن نستطيع بناء إطار عمل،

فإدارة الجودة الشاملة تعزز الثقة والمشاركة لكامل الأعضاء، وتمنحهم القوة التي تشجع الأفراد

وتشعرهم بالفخر بالملكية والالتزام.

### أهداف الجودة الشاملة:

من أهداف الجودة الشاملة في التعليم:

1- انجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.

- 2- المتابعة الفاعلة لأداء جميع العاملين في المؤسسات التربوية، وتعرف مستوياتهم وتقديم التدريب المناسب في الوقت المناسب.
- 3- التركيز على العمل التعاوني الجماعي.
- 4- التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- 5- التركيز على مكونات النظام التعليمي (المدخلات/العمليات/المخرجات).
- 6- التأكيد على قاعدة درهم وقاية خير من قنطار علاج، وذلك باتباع الإجراءات الوقائية كافة وتلافي الأخطاء قبل وقوعها.
- 7- تعرف المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- 8- إجراء تقييم دوري في المؤسسات التي تطبق الجودة الشاملة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
- 9- حسن الاتصال والتواصل التربوي مع الجهات الحكومية والخاصة.
- 10- رفع درجة الثقة لدى العاملين في أنفسهم وفي المؤسسة التي يعملون بها وفي مستوى الجودة التي حققتها والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في الطليعة.
- معايير الجودة الشاملة في التربية:**
- وضع معايير للجودة في التربية يعني أن هناك معايير بمثابة عقد اجتماعي ليس فقط بين المعلمين والسلطات التربوية بل أيضا بين الآباء والطلبة من جهة والسلطات التربوية والمعلمين من جهة ثانية (طعيمة، 2015) ومنها الآتي :
- 1- وضع مستويات معيارية متوقعة ومرغوبة ومتفق عليها للأداء التربوي بكل جوانبه.

- 2- تقديم لغة مشتركة وهدف مشترك لمتابعة وتسجيل تحصيل الطلبة.
- 3- إظهار قدرة المعلمين على تحقيق العديد من النواتج المحددة مسبقاً.
- 4- وجود معلومات تشخيصية لتقديم البرنامج التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.
- 5- تمكين هيئة التدريس من تحديد المستويات الحالية لتحصيل الطلبة والتخطيط للتعلم المستقبلي بكل ثقة.
- 6- استخدام هيئة التدريس للنواتج المحددة كدليل كيفية استخدام محتوى المنهج والمواد المساعدة الأخرى.
- 7- إعادة التأكيد على أهمية إطلاق المعلمين للأحكام عند تقييم الطلبة ودورهم كمتخصصين.
- 8- إظهار قدرة المعلمين على عقد مقارنة لمستويات الطلبة.
- 9- تدعيم إيجابية المعلمين نحو أساليب التعلم المطورة وخرائط التقدم الرأسية.
- 10- تقديم إطار ثابت ومستقر لإعداد التقارير.
- 11- التأكيد على النواحي الإيجابية لإنجازات الطلبة.
- 12- تشجيع المعلمين على استخدام المحتوى والعمليات بنطاق أوسع في تخطيطهم وتدريسهم.
- 13- توفير سبل مسائلة المجتمع للمدرسة.
- 14- اكتساب المعلمين لفكر متجدد عن كيفية تفكير وتعلم الطلبة.
- 15- حصول الطلبة على تغذية راجعة وفرص للتخطيط والاعتراف بذلك كمؤشر لتقدمهم.

## ثانيا: الدراسات السابقة ذات الصلة:

ضم هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة التي تمكن الباحث من الحصول عليها من خلال الرسائل الجامعية وشبكة الانترنت، وتم ترتيبها من الأقدم الى الأحدث.

أجرى لويس وسميث ( Lewis Smth, 1997 ) دراسة هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من ( 600 ) من طلبة الجامعات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال التحليل النظري للدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت أبرز النتائج إلى توفر مبادئ الجودة الشاملة لدى التعليم الجامعي بدرجة عالية، والالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء المستفيد (الطالب، وولي الأمر، والمجتمع) والتحدث بالحقائق .

وهدف دراسة فريد وريسون وروس ( Freed, Robson and Ross , 1997 ) إلى تحديد مجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم العالي في جامعات كاليفورنيا بالشكل المطلوب ، معتمدة على عينة للدراسة بلغت ( 790 ) من مدرسي الجامعات هناك ، مستخدمين المنهج الوصفي من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ، وتوصلت إلى المبادئ والتصورات التالية ( الارتباط القوي بين الانظمة الصغيرة داخل المؤسسة / مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام / بناء القرارات على الواقع الفعلي / التفاوض والمشاركة في صنع القرار / التعاون / التخطيط من أجل التغيير / القيادة الواعية والمساندة).

وهدفت دراسة ديمام وكليفورد ( Dymam Clifford , 2001 ) إلى تطوير وتنفيذ أنظمة الجودة في جامعة الكاثوليك الاسترالية خلال الفترة ( 1992 - 2000 ) ، واستخدما فيها المنهج الوصفي ، ومن خلال عينة قوامها ( 340 ) من موظفي الجامعة ، وثبت أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط الجامعة عملت على تغييرات رئيسة في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين نحوها .

وأجرى كوتان (Cotton, 2001) دراسة هدفت الى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الثانوي في مقاطعة سياتيكا بولاية ألاسكا وقد استخدمت معيارا محددًا لعملية التحسين المستمر للطلبة في مدرسة إيدجكومب الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى امكانية تحسين عملية التدريس عن طريق المنهج الذي يتم تخطيطه من قبل وامكان توجيه الطلبة نحو فهم دروسهم .

وهدفت دراسة هيرنانديز (Hernandez,2002) إلى معرفة إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (120) مشرفاً ومديراً ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى رضا أفراد العينة عن أداء مديرية التعليم وعن طرق تقييم إنجاز الطلبة، إلا أن لهم بعض المطالب المتمثلة في استخدام أفضل الأساليب لتقييم فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى بدح (2003) دراسة هدفت إلى دراسة امكانية تطبيق انموذج ادارة الجودة الشاملة لمقترح للتطوير الاداري في الجامعات الاردنية ، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 508 ) عميد ورئيس قسم ومدير دائرة وتوصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح للتطوير الاداري في الجامعات الأردنية العامة بدرجة كبيرة ، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في

درجة امكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة المقترح بين عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومديري الوحدات الادارية ولصالح العمداء .

أما دراسة خضر (2004) فقد هدفت التعرف إلى آراء جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن ومديراتها في إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ، بلغ عدد أفراد العينة (190) مديراً ومديرةً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة أداةً للدراسة، وقد توصلت إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، وأظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الطلبة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الفئتين (1-5)، (6-10) سنوات.

وهدف دراسة الغافري (2004) التعرف إلى درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان كما يصورها مديرو المدارس، بلغ عدد أفراد العينة (70) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس ، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دراسة كورنين ( Cornin, 2004 ) التعرف إلى مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من

شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

وهدف دراسة الشعلان (2007) إلى معرفة مدى توافر مبادئ الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات في المملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، تكونت عينة الدراسة من ( 148 ) معلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي ، توصلت الدراسة إلى تدني مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات في المملكة العربية السعودية ( المنطقة الشرقية ) .

وهدف دراسة الأدرج (2007) التعرف إلى مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين ، قد تكونت عينة الدراسة من ( 70 ) مديراً ومديرة ، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية لديهم بشكل عام فهم متوسط لمكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنسبة مئوية ( 72 % ) .

أما دراسة حمودة (2008) فقد هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من وجهة نظر مديريها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من مديري ومديرات المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة (عمان)، وبلغ عدد أفراد العينة (50) مديراً ومديرة . وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

وهدف دراسة أبو عبده (2011) التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، فضلاً عن تحديد

متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة، وتكونت عينة الدراسة من 227 مدير ومديرة من مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي؛ باستخدام استبانة، وأظهرت النتائج إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات. أما دراسة الذبيان (2013) فهدفت إلى معرفة درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة، وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من 208 من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لمعايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة كبيرة .

وهدف دراسة المطيري (2015) الى معرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، تم توزيع استبانة لتحقيق أهداف الدراسة على عينة تكونت من ( 767 ) معلما ومعلمة بطريقة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة .

وهدف دراسة البواليز (2016) إلى بناء تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التطويري لتطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها بالطرق العلمية ومن ثم توزيعها

على عينة الدراسة المكونة من (629) مديرا ومديرة مدرسة ، ونتج عنها أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية من قبل مديري ومديرات المدارس مرتفعة .

### **الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:**

وحيث تم الرجوع للدراسات السابقة فقد وجد الباحث توافقا منطقيا مع نتائج دراسة الأدرج (2007) ودراسة أبو عبده (2001)، والتي أظهرت مستوى متوسط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الحكومية.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة ديمام وكليفورد ( Dymam Clifford , 2001 ) ودراسة بدح ( 2003 ) ودراسة خضر (2004) ودراسة الغافري (2004) ودراسة الذيبان ( 2013 ) ودراسة المطيري ( 2015 ) ودراسة البواليز (2016).

فقد هدفت بعض الدراسات السابقة لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الحكومية مثل: دراسة كوتان (Cotton, 2001) ودراسة هيرنانديز (Hernandez,2002) ودراسة خضر (2004) ودراسة الغافري (2004)، ودراسة الأدرج (2007) ودراسة حمودة (2008) ودراسة أبو عبده (2011) ودراسة المطيري (2015) ودراسة البواليز (2016).

وأما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة.

وقد تباينت الدراسات السابقة في حجم العينة، فبالنسبة لضغوط العمل تراوحت أحجام العينات من (70) فرداً كما في دراسة الأدرج (2007) إلى (790) فرداً كما في دراسة فريد وربسون وروس ( Freed, Robson and Ross , 1997).

وأما بالنسبة لحجم عينة الدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة عنقودية ثم عينة طبقية عشوائية من العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في العقبة، بلغ عدد أفرادها (298) فرداً. وفيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات فقد استخدمت معظم الدراسات الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، واستخدم في الدراسة الحالية الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وهنا اعتبرت هذه الدراسة من أولى الدراسات - حسب علم الباحث - التي تناولت درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستها ومشكلتها وكيفية اختيار عينة الدراسة ومنهج البحث المستخدم، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وما يميز هذه الدراسة قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع مع المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة، وتتفاوت نتائج الدراسات السابقة حول تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية، وكذلك عدم وجود أي دراسة سابقة تغطي هذه المنطقة بالذات، وبحسب اختلاف بعض العوامل والمتغيرات البيئية والداخلية والخارجية لكل مدرسة، فإن نتائج هذه الدراسة سوف تدرس بعض المتغيرات التي أدت إلى مقترحات لمعالجة مشكلة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة و عينتها، و إستخدام أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، فضلا عن وصف الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي بوصفه المنهج الذي يعد ملائما لمثل هذه الدراسة، فضلا عن استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية الحكومية ومعلماتها في مدينة العقبة في الأردن وعددهم (1000) معلم ومعلمة وفقا لإحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة للعام الدراسي ( 2018/2017 ) وهو موزع كما في الجدول ( 1 ) الآتي :

## الجدول (1)

توزيع المدارس والمعلمين وفق الجنس والعدد في مدينة العقبة للعام 2017/2018

مدارس الذكور	عدد المعلمين	مدارس الاناث	عدد المعلمات
العاشرة	35	العاشرة	47
الرابية	17	خديجة	43
الكرامة	31	الثامنة	55
الحارثي	30	ذات الصواري	56
عمر بين الخطاب	27	الأميرة بسمة	50
فيصل الأول	35	زين الشرف	41
الفاروق	36	فاطمة	32
السرح	31	الثورة	48
الانصاري	25	سلمى	32
سلمان الفارسي	23	الهاشمية	40
الثامنة	40	خولة	67
		التميز	46
		الرابية	20
		الكرامة	68
		البراء	25
المجموع	330	المجموع	670
المجموع العام		1000	

## عينة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للمعاينة الأولى: اختيار عينة عشوائية تكونت من ( 298 ) معلما ومعلمة توزعت وفق الجنس بحيث كان عدد المعلمين الذكور فيها ( 101 ) وعدد الإناث ( 197 ) ممثلة كما في الجدول ( 1 ) ، والثانية عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين حسب متغير الجنس وحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك وفقا لتحليل عينة الدراسة ، ويوضح الجدول ( 2 ) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة .

### الجدول (2)

#### توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	101	298
	أنثى	197	
التخصص	علمي	145	298
	انساني	153	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	237	298
	دراسات عليا	61	
الخبرة	10 سنوات فأقل	254	298
	أكثر من 10 سنوات	44	

ويشير الجدول ( 2 ) الى زيادة عدد المعلمات عن عدد المعلمين حيث بلغ ( 101 ) معلم ونسبتهم ( 33.9% ) في حين بلغ عدد المعلمات (197) بنسبة (66.1) ، وأن عدد المعلمين والمعلمات في التخصصات العلمية بلغ (145) بنسبة (48.7%) في حين بلغ عددهم في العلوم الانسانية (153) بنسبة (51.3%) ، وأن عدد المعلمين والمعلمات الذين يحملون درجة البكالوريوس فأقل بلغ ( 237 ) ونسبتهم (79.5%) في حين بلغ عدد الذين يحملون شهادات في

الدراسات العليا (61) ونسبتهم (20.5%) منهم ، وأن عدد المعلمين والمعلمات الذين تتراوح خدمتهم 10 سنوات فأقل بلغ (254) بنسبة (85.2%) وللذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات بلغ (44) بنسبة (14.8%).

#### أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الغافري (2004) ودراسة حمودة (2008) لقياس واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والرجوع لآراء المحكمين والمختصين التربويين تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة فقد اشتملت في صورتها الأولية على (81) فقرة ، ومن ثم احتوت في صورتها النهائية بعد ايجاد الصدق على (65) فقرة بالإضافة للمعلومات الديمغرافية الأساسية للدراسة مقسمة لعدة فقرات كما هو موضح في الجدول (3) .

### الجدول (3)

#### مجالات أسئلة الاستبانة

ت	مجالات أداة الدراسة	عدد الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي	14
2	الهيكل التنظيمي والأنظمة	12
3	إدارة المصادر البشرية والمادية	6
4	البيئة التنظيمية	8
5	نظم المعلومات الادارية	7
6	القيادة الادارية	11
7	التقويم والرقابة	7

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي (5) مرتفعة جداً، (4) مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً، إذ تمثل الدرجة (5) المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري إذ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (12) محكماً وقد تم الأخذ بالملاحظات التي اقترحتها المحكمون والمختصون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80 %) فأكثر بعد أن حذفت الفقرات غير المقبولة وعددها (16).

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (20) معلماً ومعلمة، بفارق زمني مدته عشرة أيام، واستخراج معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ) بين درجاتهم في المرتين بهدف استخراج معامل الثبات للأداة جرى تطبيق معادلة ( كرونباخ - ألفا ) على جميع المجالات، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة ، والجدول ( 4 ) يبين ثبات الأداة للاستبانة .

#### الجدول (4)

معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation)  
ومعامل الثبات للأداة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا)

طريقة الاتساق الداخلي معامل كرونباخ - ألفا	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار معامل ارتباط بيرسون	مجالات الاستبانة
0.96	0.93	التخطيط الاستراتيجي
0.92	0.96	الهيكل التنظيمي والأنظمة
0.93	0.94	إدارة المصادر البشرية والمادية
0.95	0.92	البيئة التنظيمية
0.91	0.90	نظم المعلومات الادارية
0.94	0.96	القيادة الادارية
0.95	0.97	التقويم والرقابة
0.94	0.94	الكلي

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة الخاصة بمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن باستخدام معامل بيرسون بلغ (94%)، وأن معامل الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي معامل كرونباخ - ألفا بلغ (94%)، وهذه القيم تعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية وهي قيمة عالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

### 1- المتغيرات المستقلة الوسيطة:

وتشتمل هذه الدراسة على أربعة متغيرات مستقلة وهي:

- أ. الجنس وله فئتان: (ذكر / أنثى).
- ب. التخصص ويتوزع لمسارين: (علمي / انساني).
- ت. المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل / دراسات عليا).
- ث. سنوات الخبرة ولها فئتان وهي: (10 سنوات فأقل / أكثر من 10 سنوات).

### 2- المتغيرات التابعة:

درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

### المعالجة الاحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل بيانات الدراسة إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة

والرتب والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام الاختبار التائي ( t-test ) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الدراسة .

3. تحديد درجة التطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل} = \frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = \text{المدى (1.33)}$$

عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات وفقا للآتي:

منخفضة	2.33- 1
متوسطة	3.67 - 2.34
مرتفعة	5 - 3.68

إجراءات الدراسة:

حرص الباحث على اتخاذ الإجراءات البحثية الكفيلة بتقديم صورة صادقة من خلال:

1. تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من المعلمين العاملين في المدارس الأساسية الحكومية في

مدينة العقبة في الأردن.

2. تصميم وتطوير أداة الدراسة. ملحق (1) (3)

3. ايجاد صدق أداة الدراسة وثباتها.

4. عرضها على المحكمين أصحاب الخبرة. ملحق (2)
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم الأردنية. ملحق (4)
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من وزارة التربية والتعليم الأردنية لمديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة. ملحق (5)
7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة لمدراء ومديرات المدارس الحكومية الاساسية في مدينة العقبة. ملحق (6)
8. تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها ضمن المجتمع حيث تم توزيع (400) استبانة وتم استرداد (320) استبانة وتم استبعاد (22) استبانة كونها ناقصة.
9. تحليل بيانات الاستبانة احصائيا.
10. عرض النتائج ومناقشتها.
11. تقديم التوصيات والمقترحات بناء على النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تطبيق إجراءات الدراسة

وجمع البيانات وتحليلها، وفيما يأتي عرض للناتج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة

التطبيق لأداة الدراسة والجدول (5) الآتي يوضح هذه القيم:

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً:

المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
المجال الخامس	نظم المعلومات الادارية	3.05	0.94	1	متوسطة
المجال الثاني	الهيكل التنظيمي	2.9	1.00	2	متوسطة
المجال الثالث	ادارة المصادر البشرية والمالية	2.87	1.00	3	متوسطة
المجال الأول	التخطيط الاستراتيجي	2.81	1.02	4	متوسطة
المجال الرابع	البيئة التنظيمية	2.79	1.02	5	متوسطة
المجال السابع	التقويم والرقابة	2.67	0.98	6	متوسطة
المجال السادس	القيادة الادارية	2.60	1.00	7	متوسطة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين ( 3.05 - 2.60 ) وبدرجة تطبيق متوسطة للمجالات كافة : الهيكل التنظيمي، إدارة المصادر البشرية والمالية والتخطيط الاستراتيجي والبيئة التنظيمية والقيادة الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والتقييم والرقابة وجاء ترتيب المجالات حسب المتوسط الحسابي على النحو الآتي : نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، إدارة المصادر البشرية والمالية، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التنظيمية، التقييم والرقابة، القيادة الإدارية.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج نحوها فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة على حدة وتم وضع ترتيب الفقرات لكل مجال وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات من الأعلى إلى الأدنى (نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، إدارة المصادر البشرية والمالية، التخطيط الاستراتيجي، البيئة التنظيمية، التقييم والرقابة، القيادة الإدارية):

#### المجال الأول: نظم المعلومات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المعلمين والجدول(6) يبين ذلك:

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة لمبادي ادارة الجودة الشاملة في مجال نظم المعلومات الادارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الرتبة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
1	مرتفعة	0.67	3.76	توفر إدارة المدرسة إجراءات لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع بيانات الجودة.	45
2	متوسطة	1.03	3.24	توفر إدارة المدرسة قاعدة معلوماتية يسهل استخدامها من قبل العاملين.	41
3	متوسطة	0.71	3.15	تجمع إدارة المدرسة البيانات عن البيئة الداخلية ومتغيراتها التي تؤثر على مجالات العمل.	46
4	متوسطة	0.93	2.94	تتابع إدارة المدرسة الدراسات التربوية الحديثة.	47
5	متوسطة	0.92	2.87	تُنجز إدارة المدرسة المعاملات بشكل سليم من أول مرة.	42
6	متوسطة	1.00	2.73	تدرس إدارة المدرسة البيانات المرتبطة بالطلبة لدعم عملية تحديد الأولويات.	43
7	متوسطة	1.07	2.68	تقوم إدارة المدرسة علاقات التواصل مع المؤسسات الأخرى.	44
	متوسطة	0.94	3.05	المجال ككل	

يشير الجدول (6) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق

إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال نظم

المعلومات الإدارية ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين ( 2.68 – 3.76 )

وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة ، اما المجال ككل فقد

حصل على متوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري ( 0.94 ) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة ( 45 ) ونصها " توفر إدارة المدرسة إجراءات لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع بيانات الجودة . " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.67) ودرجة تطبيق مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) ونصها " تقوم إدارة المدرسة علاقات التواصل مع المؤسسات الأخرى" وبلغ متوسطها الحسابي (2.68) بانحراف معياري (1.07) وبدرجة تطبيق متوسطة.

**المجال الثاني: الهيكل التنظيمي والأنظمة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق والرتب لمجال الهيكل التنظيمي والأنظمة لدى إدارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها والجدول (7) يبين ذلك:

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الهيكل التنظيمي والأنظمة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
24	تؤكد إدارة المدرسة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية.	3.71	0.82	1	مرتفعة
25	توفر إدارة المدرسة المرونة في الهيكل التنظيمي.	3.18	0.78	2	متوسطة
15	توزع إدارة المدرسة العمل في	3.10	1.02	3	متوسطة

				الهيكل التنظيمي وفقا للاختصاص	
متوسطة	4	0.98	3.08	توفر إدارة المدرسة الأنظمة اللازمة لضمان جودة الأداء.	26
متوسطة	5	0.98	2.85	تعتمد إدارة المدرسة مبادئ الجودة في تصميم عملياتها.	19
متوسطة	6	0.92	2.78	تعتمد إدارة المدرسة التصميم الأفقي للعمل.	16
متوسطة	6	1.03	2.78	تعتمد إدارة المدرسة التوصيف الوظيفي للعاملين.	17
متوسطة	8	0.93	2.71	تصمم إدارة المدرسة العمل على أساس العمليات.	20
متوسطة	8	1.01	2.71	تُشخص إدارة المدرسة المشكلات التنظيمية.	21
متوسطة	10	1.05	2.70	تبتعد إدارة المدرسة عن الرتابة في إجراءات العمل.	23
متوسطة	11	0.95	2.63	تستفيد إدارة المدرسة من التكنولوجيا لتطوير العمل.	18
متوسطة	12	0.91	2.52	تعتمد إدارة المدرسة على كفاءة أداء العاملين لتحديد مواقعهم في الهيكل التنظيمي.	22
متوسطة		1.00	2.90	المجال ككل	

يشير الجدول (7) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق

إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال الهيكل

التنظيمي ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.52 - 3.71) وبدرجة

تطبيق متوسطة لجميع الفقرات باستثناء الفقرة (24) فقد كانت درجة التطبيق مرتفعة. أما المجال

ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.90) بدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(24) ونصها " تُوَاجِب إدارة المدرسة المستجديات الاجتماعية والاقتصادية. " بمتوسط حسابي

(3.71) وانحراف معياري (0.82) ودرجة تطبيق مرتفعة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (22)

ونصها " تعتمد إدارة المدرسة على كفاءة أداء العاملين لتحديد مواقعهم في الهيكل التنظيمي. " وبلغ

متوسطها الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

### المجال الثالث: ادارة المصادر البشرية والمالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة التطبيق لمجال التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها والجدول (8) يبين ذلك:

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الاساسية في مدينة العقبة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال ادارة المصادر البشرية والمالية من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا.

الدرجة التطبيق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
متوسطة	1	0.99	3.13	تُوفر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي.	27
متوسطة	2	0.94	2.94	تُوفر إدارة المدرسة برامج تدريبية معتمدة.	28
متوسطة	3	0.98	2.80	تشارك إدارة المدرسة الجهاز الإداري لتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمدرسة لتمكينها من تحقيق أهدافها.	29
متوسطة	4	1.05	2.80	تعتمد إدارة المدرسة نظام الجدارة للحكم على الأداء.	30
متوسطة	5	0.99	2.78	تضع إدارة المدرسة برامج مكتوبة لتطوير عملياتها.	31
متوسطة	6	1.02	2.76	تُرشد إدارة المدرسة الإنفاق.	32
متوسط		1.0	2.87	المجال ككل	

يشير الجدول (8) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال إدارة المصادر البشرية والمالية ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.13 - 2.76) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.0) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (27) ونصها " تُوفّر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي. " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) ونصها " تُرشد إدارة المدرسة الإنفاق " وبلغ متوسطها الحسابي (2.76) بانحراف معياري (1.02).

#### المجال الرابع: التخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تطبيق والرتب لمجال التخطيط الاستراتيجي لدى ادارات المدارس الحكومية الاساسية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها، والجدول (9) يبين ذلك:

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ الجودة الشاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها مرتبة تنازليا.

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	تحتفظ إدارة المدرسة بسجلات خالية من الأخطاء.	3.67	0.74	1	متوسطة
2	تعمل إدارة المدرسة على وجود خطط بديلة.	3.17	0.74	2	متوسطة
3	تعمل إدارة المدرسة على انسجام الاستراتيجية مع رسالتها.	3.01	0.89	3	متوسطة
4	تعتمد إدارة المدرسة معايير لتقويم الخطط.	2.86	1.00	4	متوسطة
5	تعد إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين.	2.84	1.03	5	متوسطة
9	تركز إدارة المدرسة على موضوع التميز المدرسي.	2.76	1.11	6	متوسطة
7	تعد إدارة المدرسة العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة.	2.72	1.09	7	متوسطة
11	تحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل.	2.68	1.07	8	متوسطة
13	توفر إدارة المدرسة السياسات المعتمدة على ضبط عملية صناعة القرارات.	2.68	1.08	8	متوسطة
6	تعد إدارة المدرسة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة للتطوير.	2.67	0.98	10	متوسطة
8	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للعاملين.	2.58	0.96	11	متوسطة
14	تنسق إدارة المدرسة بين مختلف المواقع الوظيفية.	2.58	0.95	11	متوسطة

متوسطة	13	0.94	2.55	تُراجع إدارة المدرسة الشكاوى الواردة من الطلبة	10
متوسطة	14	0.97	2.54	تُوفر إدارة المدرسة الدعم للإصلاح والتطوير دون تردد.	12
متوسطة		1.02	2.81	المجال ككل	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التخطيط الاستراتيجي ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.54 – 3.76) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.81) بدرجة تطبيق متوسطة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة الأولى ونصها " تحتفظ إدارة المدرسة بسجلات خالية من الأخطاء." بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) ونصها " تُوفر إدارة المدرسة الدعم للإصلاح والتطوير دون تردد " بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.97).

#### المجال الخامس: البيئة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين العاملين فيها والجدول (10) يبين ذلك:

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية  
الاساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية من وجهة نظر  
المعلمين فيها مرتبة تنازليا.

الدرجة التطبيق	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
متوسطة	1	0.99	2.91	تُوفّر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً يؤمن بالإنسانية.	33
متوسطة	2	0.95	2.87	تُهيئ إدارة المدرسة الظروف لتمكين العاملين من تأدية مهماتهم الرسمية.	36
متوسطة	3	0.98	2.82	تهتم إدارة المدرسة بالمظهر الحسن لمرافقها (الألات والأجهزة).	37
متوسطة	4	0.99	2.81	تُوحّد إدارة المدرسة الأنماط السلوكية لدى العاملين.	35
متوسطة	5	0.94	2.79	تُوفّر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع.	34
متوسطة	6	1.09	2.71	تُحقّق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	40
متوسطة	7	1.09	2.70	تسعى إدارة المدرسة لإيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية.	38
متوسطة	8	1.09	2.69	تُحقّق إدارة المدرسة التعاون بين العاملين باعتماد لغة مشتركة فيما بينهم.	39
متوسطة		1.02	2.79	المجال ككل	

يشير الجدول (10) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق ادارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال البيئة التنظيمية ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.91 - 2.69) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات، أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (1.02)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (33) ونصها " تُوفر إدارة المدرسة مناخا تنظيميا يؤمن بالإنسانية. " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (39) ونصها " تُحقق إدارة المدرسة التعاون بين العاملين باعتماد لغة مشتركة فيما بينهم." وبلغ متوسطها الحسابي (2.69) بانحراف معياري (1.09).

#### المجال السادس: التقويم والرقابة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التقويم والرقابة من وجهة نظر المعلمين والجدول(11) يبين ذلك:

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التقييم والرقابة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازليا.

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
59	تقوم إدارة المدرسة متطلبات النجاح (الخطط الدراسية)	2.92	1.00	1	متوسطة
65	تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات.	2.68	0.98	2	متوسطة
60	تعتمد إدارة المدرسة نظاما للرقابة الإدارية على نتائج العمل.	2.66	0.88	3	متوسطة
63	تعتمد إدارة المدرسة نظاما لقياس مستوى الروح المعنوية للأسرة المدرسية.	2.66	0.98	3	متوسطة
61	تعتمد إدارة المدرسة نظاما للتغذية الراجعة.	2.64	1.03	5	متوسطة
64	تشجع إدارة المدرسة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة.	2.58	1.01	6	متوسطة
62	تعتمد إدارة المدرسة نظاما متكاملًا للرقابة الوقائية.	2.57	0.93	7	متوسطة
	المجال ككل	2.67	0.98		متوسطة

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق

إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التقييم

والرقابة ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين ( 2.92 - 2.57 ) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري ( 0.98 )، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة ( 59 ) ونصها " تقوم إدارة المدرسة متطلبات النجاح (الخطط الدراسية) " بمتوسط حسابي ( 2.92 ) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (62) ونصها " تعتمد إدارة المدرسة نظاما متكاملًا للرقابة الوقائية. " وبلغ متوسطها الحسابي (2.57) بانحراف معياري (0.93).

### المجال السابع: القيادة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين والجدول (12) يبين ذلك:

### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادي إدارة الجودة الشاملة في مجال القيادة الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا.

الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
48	تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها لتنفيذ برامج تحسين الجودة.	3.06	1	1	متوسطة
49	تُنظّم إدارة المدرسة الاجتماعات على نحو فعّال.	2.77	0.96	2	متوسطة

متوسطة	3	0.94	2.69	تدعم إدارة المدرسة عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات في جميع مستويات المدرسة.	57
متوسطة	4	1	2.68	تنظم إدارة المدرسة الشراكة ما بين المدرسة من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى	50
متوسطة	5	0.97	2.67	تنسق إدارة المدرسة بين أدوار العاملين لضمان تكاملها وفاعلية أداؤها.	58
متوسطة	6	0.94	2.62	تستثمر إدارة المدرسة الموارد المالية استثماراً أمثل.	55
متوسطة	7	0.99	2.61	تدعم إدارة المدرسة الجهود لتحسين الجودة في العمل.	56
متوسطة	8	1.02	2.60	تُطبق إدارة المدرسة مبادئ الإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية والوظيفية.	54
متوسطة	9	1.02	2.57	تعتمد إدارة المدرسة نماذج إدارية متنوعة.	53
متوسطة	10	1.06	2.56	تعتمد إدارة المدرسة التخطيط والبرمجة المسبقة لأعمالها.	51
متوسطة	11	1	2.51	تعتمد إدارة المدرسة المنهجية العلمية في صناعة القرارات.	52
متوسطة		0.98	2.60	المجال ككل	

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لمجال القيادة الإدارية ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.06 - 2.51) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة تطبيق متوسطة لجميع الفقرات أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (2.60) بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (48) ونصها " تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها لتنفيذ برامج تحسين الجودة. " بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (52) ونصها " تعتمد إدارة المدرسة المنهجية العلمية في صناعة القرارات. " وبلغ متوسطها الحسابي (2.51) بانحراف معياري (1.00).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

قام الباحث بدراسة أثر المتغيرات المستقلة في عينة الدراسة (الجنس والتخصص والمؤهل وسنوات الخبرة) في درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فكانت النتائج كما يلي:

#### 1- متغير الجنس

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة حسب متغير الجنس حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف بين متوسطات المعلمين والمعلمات في كافة المجالات وكانت لصالح المعلمين في المجالات (التخطيط، والهيكل التنظيمي والمصادر البشرية والبيئة التنظيمية ونظم المعلومات والرقابة) اما في مجال القيادة فقد كان متوسط المعلمات أكبر من متوسط المعلمين.

ثم قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لبيان أثر الجنس في درجة تطبيق إدارات المدارس

في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة فكانت النتائج كما يلي في الجدول (13):

### الجدول (13)

نتائج اختبار " ت " لأثر الجنس على درجة تطبيق ادارات المدارس في مدينة العقبة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	معلمين	101	2.91	0.72	1.84	0.07
		معلمات	197	2.76	0.54		
2	الهيكل التنظيمي	معلمين	101	2.91	0.62	0.28	0.78
		معلمات	197	2.89	0.53		
3	المصادر البشرية	معلمين	101	2.90	0.75	1.45	0.19
		معلمات	197	2.77	0.70		
4	البيئة التنظيمية	معلمين	101	2.87	0.80	1.31	0.19
		معلمات	197	2.75	0.62		
	نظم المعلومات	معلمين	101	2.90	0.59	-0.87	0.39
		معلمات	197	2.96	0.51		
	القيادة والإدارة	معلمين	101	2.58	0.60	-1.69	0.09
		معلمات	197	2.71	0.68		
	الرقابة	معلمين	101	2.92	0.47	1.87	0.06
		معلمات	197	2.81	0.50		
	الأداة ككل	معلمين	101	2.85	0.44	0.89	0.37
		معلمات	197	2.80	0.50		

ويشير الجدول (13) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيةً لأثر الجنس على درجة تطبيق ادارات المدارس في مدينة العقبة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

## 2- متغير التخصص:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة حسب متغير التخصص حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف بين متوسطات المعلمين والمعلمات في كافة المجالات وكانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي التخصصات الانسانية في المجالات (التخطيط، والهيكل التنظيمي والموارد البشرية ونظم المعلومات والقيادة والرقابة) اما في مجال البيئة التنظيمية فقد كان المتوسطان متساويين ولكي يتأكد الباحث من كون هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار "ت" وكانت النتائج حسب الجدول (14) التالي:

## جدول (14)

نتائج اختبار " ت " لأثر التخصص على درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في

مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	علمي	145	2.75	0.61	-1.71	0.09
		إنساني	153	2.87	0.60		
2	الهيكل التنظيمي	علمي	145	2.87	0.57	-0.77	0.44
		إنساني	153	2.92	0.55		
3	المصادر البشرية	علمي	145	2.79	0.74	-1.66	0.10
		إنساني	153	2.93	0.71		
4	البيئة التنظيمية	علمي	145	2.80	0.68	0.13	0.90
		إنساني	153	2.79	0.69		

0.43	-0.79	0.56	3.03	145	علمي	نظم المعلومات	
		0.53	3.08	153	إنساني		
0.70	-0.38	0.65	2.65	145	علمي	القيادة والإدارة	
		0.66	2.68	153	إنساني		
0.22	-1.23	0.51	2.81	145	علمي	الرقابة	
		0.47	2.88	153	إنساني		
0.21	-1.26	0.50	2.78	145	علمي	الأداة ككل	
		0.46	2.85	153	إنساني		

ويشير الجدول (14) إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً في أثر التخصص في درجة تطبيق

إدارات المدارس في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### 3- متغير المؤهل

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة حسب

متغير المؤهل حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف بين متوسطات المعلمين والمعلمات في كافة

المجالات وكانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي المؤهلات العليا في المجالات (التخطيط، والبيئة

التنظيمية والموارد البشرية ونظم المعلومات والرقابة) أما في مجال الهيكل التنظيمي والقيادة فقد

كانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي مؤهل البكالوريوس. ولكي يتأكد الباحث من كون هذه الفروق

ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار "ت" وكانت النتائج حسب الجدول (15) التالي:

### الجدول (15)

نتائج اختبار " ت " لأثر المؤهل العلمي على درجة تطبيق إدارات المدارس الحكومية الأساسية في

مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	بكالوريوس	237	2.80	0.58	-0.30	0.76
		دراسات عليا	61	2.83	0.72		
2	الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	237	2.90	0.55	0.35	0.73
		دراسات عليا	61	2.87	0.61		
3	المصادر البشرية	بكالوريوس	237	2.83	0.74	-1.73	0.08
		دراسات عليا	61	3.00	0.67		
4	البيئة التنظيمية	بكالوريوس	237	2.78	0.67	-0.57	0.57
		دراسات عليا	61	2.84	0.75		
	نظم المعلومات	بكالوريوس	237	3.04	0.53	-0.70	0.48
		دراسات عليا	61	3.10	0.61		
	القيادة والإدارة	بكالوريوس	237	2.68	0.65	0.74	0.46
		دراسات عليا	61	2.61	0.66		
	الرقابة	بكالوريوس	237	2.84	0.49	-0.43	0.67
		دراسات عليا	61	2.87	0.49		
	الأداة ككل	بكالوريوس	237	2.81	0.48	-0.29	0.77
		دراسات عليا	61	2.83	0.48		

ويشير الجدول (15) إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً في أثر التخصص في درجة تطبيق إدارات

المدارس في مدينة العقبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 4- متغير الخبرة:

ثم قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة مجالات الدراسة حسب متغير الخبرة حيث أظهرت النتائج وجود اختلاف بين متوسطات المعلمين والمعلمات في كافة المجالات وكانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرات التي تزيد عن 10 سنوات في المجالات (التخطيط، الهيكل التنظيمي، والمصادر البشرية، والرقابة) أما في مجال نظم المعلومات والقيادة والبيئة التنظيمية فقد كانت لصالح المعلمين والمعلمات ذوي الخبرات التي لا تزيد عن 10 سنوات. ولكي يتأكد الباحث من كون هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار "ت" وكانت النتائج حسب الجدول (16) التالي:

## الجدول (16)

نتائج اختبار "ت" لأثر الخبرة في درجة تطبيق إدارات المدارس الأساسية الحكومية في مدينة

## العقبة لمبادئ الجودة الشاملة

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	التخطيط	10 سنوات فأقل	254	2.73	0.57	-0.69	0.49
		أكثر من 10 سنوات	44	2.80	0.63		
2	الهيكل التنظيمي	10 سنوات فأقل	254	2.89	0.53	-1.05	0.29
		أكثر من 10 سنوات	44	2.99	0.59		
3	المصادر البشرية	10 سنوات فأقل	254	2.78	0.79	-0.83	0.41
		أكثر من 10 سنوات	44	2.88	0.72		
4	البيئة التنظيمية	10 سنوات فأقل	254	2.78	0.65	-0.10	0.92
		أكثر من 10 سنوات	44	2.78	0.68		

0.91	0.11	0.55	2.79	254	10سنوات فأقل	نظم المعلومات	
		0.54	2.78	44	أكثر من 10 سنوات		
0.46	0.74	0.66	2.71	254	10سنوات فأقل	القيادة والإدارة	
		0.66	2.63	44	أكثر من 10 سنوات		
0.71	-0.37	0.49	2.81	254	10سنوات فأقل	الرقابة	
		0.49	2.84	44	أكثر من 10 سنوات		
0.90	-0.13	0.48	2.79	254	10سنوات فأقل	الأداة ككل	
		0.48	2.80	44	أكثر من 10 سنوات		

يشير الجدول (16) إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية

لأثر الخبرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الأساسية في مدينا

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ومن ثم يتبعها التوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث في ضوء النتائج الواردة ضمن التحليل الإحصائي الخاص باستبانة الدراسة وسيتم عرضها وفقاً للآتي:

أولاً: مناقشة النتائج:

أ. مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول والذي ينص على ما درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين "؟

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

هذا وقد كانت متوسطات جميع مجالات الأداة السبعة بدرجة متوسطة أيضاً ، ويمكن تفسير ذلك إلى واقع المعلمين فهم يميلون دوماً للإجابة الوسط والبعد الكامل عن الإجابة العليا أو الدنيا ، وقد يكون ذلك لأسباب تدعو المعلم لعدم الثقة بسرية البيانات الواردة من قبله في الأداة ، عدا عن ذلك أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير واضحة نوعاً ما لمجتمع الدراسة وعينتها ، ومما لمسّه الباحث أيضاً شعور أفراد العينة والمجتمع بدرجة عالية من اليأس تجاه الدراسات التي تبحث في

واقعهم ومع ذلك لا يستفاد منها، ولا تطبق مكنوناتها ، ولا يؤخذ بها ، وهذا ينعكس سلبا على مستوى إجاباتهم .

وما انطبق على الدراسة بشكل عام بالنسبة للأداة ينطبق أيضا على المجالات السبعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن، وسيتم تاليا عرض مجالات الاستبانة ومناقشة مضمون كل مجال على النحو الآتي:

### 1. مجال نظم المعلومات الإدارية:

وجاء هذا المجال في المركز الأول ، وعند العودة للجدول ( 6 ) تبين أن الفقرة ( 45 ) جاءت في المرتبة الأولى ونصت على (توفر إدارة المدرسة إجراءات لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع بيانات الجودة) وهي تتسجم مع الفقرة ( 41 ) والتي تنص على (توفر إدارة المدرسة قاعدة معلوماتية يسهل استخدامها من قبل العاملين ) ، وهنا يرى المعلمون أن قاعدة البيانات المتميزة بسهولة الاستخدام ودقة المعلومات هي نتاج إجراءات دقيقة في جمع بيانات الجودة وتوثيقها مما ينعكس إيجابا على كفاءة المعلومة والبيانات وبالتالي مستوى الانجاز .

### 2. مجال الهيكل التنظيمي والأنظمة:

وجاء هذا المجال في الرتبة الثانية ، وبدرجة متوسطة ، بحيث تبين أن عينة الدراسة من المعلمين قد رأى أن الهيكل التنظيمي والأنظمة تتمتع بالوضوح الأكبر والأدق ما بين مجالات الدراسة لا سيما وأنها منصوصة من وزارة التربية والتعليم والزامية التشكيل والتطبيق فقد اشار الجدول (7) إلى أن أعلى رتبة حصلت عليها الفقرة ( 24 ) والتي تنص على ( تُواكب إدارة

المدرسة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية ) ويدل ذلك على قناعة المعلمين بأن إدارة المدرسة تواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية ويميلون إليه بصورة كبيرة ، وهذه القناعة تتسجم مع ما ورد في الفقرة ( 25 ) والتي نصت على ( توفر إدارة المدرسة المرونة في الهيكل التنظيمي ) فقد حصلت هذه الفقرة على الرتبة الثانية في المجال ذاته ، ويمكن البناء على العلاقة بين الفقرتين ( 25/24 ) بأن المعلمين يعتقدون بأن المدرسة تواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية بسبب المرونة المتوفرة في الهيكل التنظيمي لها .

### 3. مجال إدارة الموارد البشرية:

وجاء هذا المجال في الرتبة الثالثة، وعند العودة للجدول (8) تبين أن الفقرة (27) جاءت بالرتبة الأولى في المجال ذاته وقد نصت على (توفر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي) وهي تتسجم مع الفقرة (30) والتي تنص (تعتمد إدارة المدرسة نظام الجدارة للحكم على الأداء)، فالمعلمين يرون هنا أن سياسات التحفيز المادية والمعنوية تعتمد أساساً نظام الجدارة المعتمد في المدرسة والذي يبني على الأداء الخاص بالمعلمين.

### 4. مجال التخطيط الاستراتيجي:

وجاء هذا المجال في الرتبة الرابعة، وعند العودة للجدول (9) تبين أن الفقرة (1) جاءت بالرتبة الأولى ونصت على (تحتفظ إدارة المدرسة بسجلات خالية من الأخطاء) وهي تتسجم مع الفقرة (2) والتي تنص على (تعمل إدارة المدرسة على وجود خطط بديلة)، فالمعلمين يرون في السجلات الرسمية الخاصة بالمدرسة والتي تتضمن الخطة الاستراتيجية وخطة النهوض الوطني والخطط الفصلية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط والتي تبني أساساً على وجود بدائل بشكل دائم.

## 5. مجال البيئة التنظيمية:

وجاء هذا المجال في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) من خمسة وانحراف معياري قدره (1.02)، وعند العودة للجدول (10) تبين أن الفقرة (33) جاءت بالرتبة الأولى فقد نصت على (توفر إدارة المدرسة مناخا تنظيميا يحفز على الإبداع) وهي تتسجم مع الفقرة (36) والتي تنص على (تهيئ إدارة المدرسة الظروف لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية)، أي أن المعلمين يقرون بأن تهيئة الظروف للتمكين من أداء المهام الرسمية جزءا أساسيا في تعزيز المناخ التنظيمي المحفز للإبداع.

## 6. مجال التقويم والرقابة:

وجاء هذا المجال في الرتبة السادسة، وعند العودة للجدول (11) تبين أن الفقرة (59) جاءت بالرتبة الأولى فقد نصت على (تقوم إدارة المدرسة متطلبات النجاح .. الخطط الدراسية) وهي تتسجم مع الفقرة (65) والتي تنص على (تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات)، وهنا يقر المعلمون بقيام الإدارة بتقويم متطلبات النجاح المتمثلة في الخطط الدراسية من خلال استخدام أساليب إحصائية في الرقابة على جودة الخدمات.

## 7. مجال القيادة الإدارية:

وجاء هذا المجال في الرتبة السابعة، وعند العودة للجدول (12) تبين أن الفقرة (48) جاءت بالرتبة الأولى فقد نصت على (تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها لتنفيذ

برامج تحسين الجودة) وهي تنسجم مع الفقرة (49) والتي تنص على (تنظيم إدارة المدرسة الاجتماعات على نحو فعال)، ويرى المعلمون أن فعالية الاجتماع المنظم من قبل الإدارة هو أساس تناغم فرق العمل التي تسعى لتنفيذ برامج تحسين الجودة.

تم الرجوع للدراسات السابقة فقد وجد الباحث توافقاً منطقياً مع نتائج دراسة الشعلان (2007)، والتي أظهرت مستوى تطبيق متوسط لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية.

كما توافقت تلك النتائج مع دراسة أبو عبده (2011)، والتي أظهرت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حمودة (2008) والتي توصلت لتوصية مفادها وجود الحاجة لدراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية الثانوية ومقارنة النتائج بين الدراستين.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الغافري (2004) فقد أشارت نتائجها إلى وجود درجة كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس.

كما اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة خضر (2004) فقد كانت درجة التطبيق مرتفعة بدرجة كبيرة.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: هل هناك فروق ذات دلالة

احصائية على مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المعلمين في درجة تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

### 1. الجنس:

تشير النتائج المعروضة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدارس الإناث والذكور من وجهة نظر المعلمين، ويمكن أن يعزى السبب لثبات الواقع الخاص بالمعلمات الإناث وقدرتهن على الأعمال الكتابية من حيث التطبيق والمتابعة، وربما يعزى السبب أيضا كون المعلمة الأنثى في الأغلب تعتبر الرقم الثاني في تحمل المسؤوليات خارج المدرسة وبالتالي نسبة تفرغها للتعليم وتجويده أعلى من المعلم الذكر.

### 2. التخصص:

تشير النتائج المعروضة في جدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ويعزى ذلك إلى أن نسبة الإناث هي الأعلى في قطاع التعليم ومن المعلوم أن الإناث في الأغلب يتوجهن نحو التخصصات الإنسانية ويتعدن عن التخصصات العلمية لسهولة المناهج الجامعية الإنسانية.

### 3. المؤهل العلمي:

تشير النتائج المعروضة في الجدول (15) إلى أن جميع الفروق غير دالة إحصائياً، فقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم يعملون في بيئة عمل واحدة ذات

ظروف متشابهة بشكل كامل، كما يمكن أن يعزى ذلك للرضا الوظيفي المتحقق تحديدا عند النسبة الأعلى وهي الإناث، إضافة لعدم وجود حافز مجدي مرتبط بتغيير المؤهل العلمي بين المعلمين.

4. سنوات الخبرة:

تشير النتائج المعروضة في الجدول (16) الى أن الفروق غير دالة في المجالات جميعها، وقد يعزى ذلك إلى حجم الدورات والممارسات العملية التي تعرض لها المعلمون ذوي الخبرة التي تزيد عن عشرة سنوات، كما يعزى إلى أن نسبة الوارد لقطاع التربية والتعليم متذبذبة مقارنة بنسبة من يغادرون القطاع وبالتالي ينعكس سلبا في عدم الحرص على امتلاك الخبرات اللازمة.

## ثانيا: التوصيات

1. توصلت الدراسة الى أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة مما يعني وجوب العمل لرفع هذه الدرجة من خلال عقد برامج متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها ومعاييرها وما يرتبط بها من جوانب ذات علاقة لتكون واضحة لجميع الأطراف في المدرسة بحيث يسهل تطبيقها وتنفيذها.
2. تبين في ضوء نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجنس الا أن ملاحظة المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات مبادئ إدارة الجودة الشاملة يميل لصالح الإناث وإن كان غير ذي دلالة احصائية، حيث يلاحظ أن عدد الذكور كان (101) بينما عدد الاناث كان (197)، وهي نسبة تصل الى 30%، لذا يقترح الباحث دراسة واقع التعيينات من حيث الجنس.
3. هذه الدراسة أجريت في أقصى جنوب المملكة لذا يجب إجراء مزيد من الدراسات المماثلة في باقي مناطق المملكة ومقارنة نتائجها وإجراء المعالجة اللازمة.
4. اشارت نتائج الدراسة الى أن أصحاب الخبرات الأطول كانوا الأقل في الاستجابة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الأردن مما يعني وجوب التوقف عند آرائهم ودراستها بشكل دقيق.

## المراجع

### المراجع العربية:

ابراهيم، لينا (2011). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

أبو عبده، فاطمة عيسى (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

البواليز، واصل (2016). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء القيادة الفعالة. (دراسة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

البادي، نواف (2010). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بكري، سونيا (2002). إدارة الجودة الكلية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

بدح، أحمد (2003). إدارة الجودة الشاملة انموذج مقترح للتطور الاداري وإمكانية تطبيقها في الجامعات الأردنية العامة. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ترتوري، محمد وجويحان، أغادير (2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحداد، عواطف (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حريري، رافده (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حريري، رافده (2016). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس. عمان: دار المسيرة.

حمود، خضير (2016). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمودة، صباح سليم (2008). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في

العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق

الأوسط، عمان، الأردن.

خضر، غازي، محمد أحمد (2004). درجة ملائمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في

مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية،

عمان، الأردن.

درادكة، مأمون (2001). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار صفاء.

ديمام، وكليفورد (2001). تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية.

جامعة الكاثوليك، سيدني، أستراليا.

الذبيان، اسراء (2013). درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لمعايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، جرش، الأردن.

زيدان، سلمان (2010). إدارة الجودة الشاملة والفلسفة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

زين الدين، فريد (1997). الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة، 30 (1)، 64-78.

السامرائي، طارق (2012). الجودة التعليمية الحديثة. عمان: دار الابتكار.

الشعلان، نورة خميس (2007). مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية الشاملة للبنات بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الخليجية، المنامة، البحرين.

الصالح، شاكراً، والصريمي، خالد (2015). الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

طعيمة، رشدي أحمد (2015). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة.

عبدالعليم، أسامة (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

عبيد، وليم (2017). استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.

علوان، قاسم (2013). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، محسن (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمان: دار صفاء.

العلي، عبد الستار (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.

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

المطيري، عبد الرحمن (2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

## المراجع الأجنبية:

Brocka, B. & Brocka, M.S. (1992). **Quality management: Implementing the Best Ideas of the mashers**, Homewood. IL, Richard Diwin Inc.

Cornin, Melvyn Charies, (2004). Continuous Improvement in A New York State School District: **A Case Study. D A I- A 65/04**.p.1189, Oct.

Cotton, K. (2001). **Applying Total Quality Management Principles to Secondary Education**, School Improvement Research Servies (SIRS), the Office of Educational Research and Improvement, U.S. (<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/9/s035.html>)

Hernandez, Justo Rolando, Jr. (2002). Total Quality Management in Education: **The Application of TQM in a Texas School District**. Dissertation Abstracts International, A 62/11.p.3639, May.

Lewis, R. G. and Smith, D. H. (1997). Why Quality Improvement in Higher Education. **International Journal** (1), 18 – 19.

## المحقات

## ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور الفاضل/ الأستاذة الدكتورة الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية – تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة خاصة بالجودة الشاملة بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة وطويلة في مجال البحث العلمي، ولما نعده بكم من سمعة علمية طيبة ومرموقة، فإن الباحث يتوجه إليكم آملاً منكم التكرم ببيان رأيكم بصدق الاستبانة المرفقة، وذلك من خلال وضع إشارة ( ✓ ) في المكان المخصص مقابل كل فقرة، راجياً منكم إبداء الرأي بشأن فقراتها من حيث: ( صلاحية الفقرة / دقة الصياغة اللغوية / التعديلات التي ترونها ضرورية على الفقرات كافة / أية ملاحظات أخرى ترون أنها تطور الاستبانة ) .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

رامي محمد خليل مسلم

بيانات محكم	
	الاسم
	الرتبة
	الكلية
	الجامعة

القسم الأول: معلومات عامة:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

3. سنوات الخبرة:  10 سنوات فأقل  أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الاستبانة:

المجال الأول: الفلسفة والسياسات والاستراتيجيات والأهداف						
الرقم	الفقرة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	التعديل المقترح
1	تحتفظ إدارة المدرسة بسجلات ومعاملات خالية من الأخطاء.					
2	تعمل إدارة المدرسة على وجود خطط بديلة وتفصيلية.					
3	تعمل إدارة المدرسة على انسجام وتوافق الاستراتيجية مع رسالتها والتحقق منها .					
4	تعتمد إدارة المدرسة معايير لتقويم الخطط والتحقق من قدرتها على تحقيق أهدافها.					
5	تعتبر إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين .					
6	تعتبر إدارة المدرسة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة ودائمة للتطوير					
7	تعتبر إدارة المدرسة العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة .					
8	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات الرؤية المستقبلية للعاملين.					
9	تُركز إدارة المدرسة على موضوع التميز والتفوق .					
10	تُراجع إدارة المدرسة المعلومات والشكاوي الواردة من الطلبة					
11	تُراعى إدارة المدرسة الاستراتيجيات للتكيف مع المتغيرات الاجتماعية					
12	تُحدد إدارة المدرسة المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمدرسة					

					لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل وتعظيم الإنتاجية.
				13	تُوفّر إدارة المدرسة الدعم للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير.
				14	تُوفّر إدارة المدرسة السياسات المعتمدة على ضبط وتوجيه عملية اتخاذ القرارات.
				15	تُنسّق إدارة المدرسة بين إدارة المدرسة ومختلف المواقع الوظيفية.
<b>المجال الثاني : الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات</b>					
				16	تُقسّم إدارة المدرسة العمل في الهيكل التنظيمي وفق التخصصات.
				17	تعتمد إدارة المدرسة التصميم الأفقي للعمل، وقصر الاتصال بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته.
				18	تعتمد إدارة المدرسة التصنيف والتوصيف الوظيفي للعاملين.
				19	تعتمد إدارة المدرسة التكنولوجيا المتقدمة لتطوير العمل وتسهيل الأداء
				20	تعتمد إدارة المدرسة الجودة في تصميم العمليات ومدى قدرتها على تحقيق السرعة في الأداء
				21	تصمم إدارة المدرسة العمل على أساس العمليات وليس الأعمال.
				22	تُشخّص إدارة المدرسة المشاكل التنظيمية وتضع الحلول المناسبة لها.
				23	تُزيل إدارة المدرسة العوائق أو العراقيل التي تحول بين فرق وحلقات العمل وتحقيق الأداء النوعي.
				24	تربط إدارة المدرسة المواقع الوظيفية والرتب في الهيكل التنظيمي بمستوى الكفاءة والإتقان لدى العاملين .
				25	تبتعد إدارة المدرسة عن الروتين في إجراءات العمل.

					تؤكد إدارة المدرسة الأنظمة والمسئوليات الاجتماعية والاقتصادية.	26
					تتابع إدارة المدرسة المباني والمرافق وتجهزها.	27
					تستقطب إدارة المدرسة الكادر الوظيفي المؤهل أكاديمياً وسلوكياً.	28
					توفر إدارة المدرسة المرونة والبساطة في الهيكل التنظيمي .	29
					توفر إدارة المدرسة الأنظمة (الانضباط الطلابي ، القبول والانتقال ، النجاح والرسوب)	30
المجال الثالث : إدارة الموارد البشرية والمادية						
					تحفز إدارة المدرسة استقطاب العاملين ذوي الكفاءة من حيث اعتمادها على مبادئ (الموضوعية والعدالة والشفافية والجدارة).	31
					توفر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي ، من حيث: العدالة وتلبية احتياجات وتوقعات العاملين ، وتحقيق الرضى الوظيفي لديهم.	32
					توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية معتمدة ،من حيث قدرتها على تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين، وجودتها واستمراريتها وشموليتها.	33
					تشرك إدارة المدرسة الجهاز الإداري لتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمدرسة لتمكينها من تحقيق أهدافها .	34
					توفر إدارة المدرسة الأنظمة المالية لضبط المال وحسن إدارته	35
					تستقطب إدارة المدرسة كفاءات للعمل معها كخبراء.	36
					تعتمد إدارة المدرسة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلاً من اعتماد نظام الأقدمية والعمر.	37
					تضع إدارة المدرسة برامج مكتوبة ومستمرة لتطوير عملياتها	38

					الإدارية.
					تصدر إدارة المدرسة نشرات تعريفية وتنفذ محاضرات عن الجودة.
					تُرشد إدارة المدرسة الاتفاق والحد من إهدار الموارد البشرية والمادية .
<b>المجال الرابع : البيئة التنظيمية</b>					
					تُوفّر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يؤمن بإنسانية العاملين ، ويشق بقدرتهم على العمل.
					تُوفّر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يحفز على الإبداع. ويقبل التغيير والتطوير والمبادرة والعمل الجماعي.
					تُوفّر إدارة المدرسة مناخ تنظيمي يعتبر العمل والإنتاج والخدمة والكفاءة والجودة أجزاء أساسية من ثقافتها .
					تُوحّد إدارة المدرسة الأنماط السلوكية لدى العاملين ، من خلال إشاعة مفاهيم ومعتقدات وقيم تنظيمية، يتم اعتمادها من قبل العاملين مثل: الصدق، الأمانة، الثقة، الإخلاص، حسن التعامل مع الآخرين.
					تُهيئ إدارة المدرسة الظروف لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية معا .
					تهتم إدارة المدرسة بالمظهر الحسن والجذاب لمرافقها (الآلات والأجهزة).
					تسعى إدارة المدرسة لإيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة المدرسية.
					تُحقّق إدارة المدرسة الترابط والتعاون بين العاملين ، باعتماد لغة مشتركة فيما بينهم.
					تُحقّق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية واعتماد الرقابة

					الذاتية من قبل العاملين .
					تُثمن إدارة المدرسة الاقتراحات التي يتقدم بها أعضاء هيئة التدريس والإداريون والطلاب لتحسين نوعية الوظائف الإدارية في المدرسة.
المجال الخامس : إدارة المعلومات					
					تُوفر إدارة المدرسة وسائل لتبادل وتداول المعلومات وتدققها بين مستويات وحلقات التنظيم العمودية والأفقية.
					تُوفر إدارة المدرسة قاعدة معلوماتية، وتسهل عملية استخدامها من قبل العاملين .
					تُجز إدارة المدرسة المعاملات بشكل سليم ومرض من أول مرة.
					تقوم إدارة المدرسة بدراسة وتحليل البيانات المرتبطة بالطلبة والسوق لدعم عملية تحديد الأولويات لتطويرها.
					تقيم إدارة المدرسة علاقات الاتصال والتواصل مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بالخدمات التي يتم تقديمها بهدف تبادل المعلومات والتعلم من تجاربها في مجال تحسين النوعية.
					تعمل إدارة المدرسة إجراءات لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة .
					تستخدم إدارة المدرسة المعلومات والبيانات كقاعدة معلوماتية يتم جمعها من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، واعتمادها كقاعدة في عملية صناعة القرارات وأحداث التغيير في المدرسة.
					تجمع إدارة المدرسة المعلومات والبيانات عن البيئة الخارجية والداخلية ومتغيراتها التي تؤثر على مجالات العمل .

					تتابع إدارة المدرسة الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة والاستفادة من نتائجها.	59
المجال السادس : القيادة الادارية						
					تهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق وحلقات عمل تتعاون وتنسق مع بعضها لتنفيذ برامج تحسين الجودة .	60
					تُنظّم إدارة المدرسة الاجتماعات وإدارة الوقت على نحو فعال.	61
					تتّمي إدارة المدرسة إيجاد نوع من الشراكة ما بين المدرسة من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى .	62
					تفوض إدارة المدرسة الصلاحيات حسب الحاجة .	63
					تعتمد إدارة المدرسة نظام التخطيط/البرمجة/ الموازنة أي ما يعرف باسم (موازنة الأداء والبرامج) بدلا من (موازنة الأبواب والبنود).	64
					تعتمد إدارة المدرسة المنهجية العلمية في صناعة القرارات وحل المشكلات التي تواجهها	65
					تعتمد إدارة المدرسة الاستراتيجيات ونماذج إدارية حديثة من مثل: الإدارة الاستراتيجية، إدارة التغيير والإبداع، الإدارة بالأداء، الإدارة الجوالّة، الإدارة قرب إدارة الجودة الشاملة... الخ	66
					تُطبّق إدارة المدرسة مبادئ ديمقراطية الإدارة والإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية والوظيفية .	67
					تستخدم إدارة المدرسة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية استخداما أمثل وتحد من الإهدار.	68
					تدعم إدارة المدرسة الجهود الرامية لتحسين الجودة في العمل	69

					من خلال اعتماد نظام للحوافز المادية والمعنوية مرتبط بالكفاءة في الأداء عند العاملين .
					تدعم إدارة المدرسة عمليات التحسين والتطوير المستمر لكافة العمليات في جميع مستويات التنظيم.
					توضح إدارة المدرسة أدوار العاملين وتكاملها والتنسيق فيما بينها .
<b>المجال السابع : التقويم والرقابة</b>					
					تقيم إدارة المدرسة متطلبات النجاح (الخطط الدراسية) .
					تقوم إدارة المدرسة بإجراء مقابلات وتوزيع استبانات منظمة لاستطلاع آراء الطلبة .
					تعتمد إدارة المدرسة نظام للمساءلة والرقابة الإدارية على نتائج العمل أو مؤشرات الأداء لضمان الكفاءة والإنتاجية.
					تعتمد إدارة المدرسة نظام للراجعة لتزويد العاملين ببيانات ومعلومات تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز والأداء والنوعية، ومدى تحقيق الأهداف.
					تعتمد إدارة المدرسة فاعلية الرقابة على الجودة من خلال اعتماد نظام متكامل للرقابة ( الوقائية والمستمرة والنهائية ) في آن واحد.
					تعتمد إدارة المدرسة فاعلية نظام لتقويم أداء العاملين، من حيث اعتماده على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.
					تعتمد إدارة المدرسة فاعلية نظام لقياس مستوى الروح المعنوية للعاملين
					تعتمد إدارة المدرسة آلية للتقويم المستمر للتعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.

					تشجع إدارة المدرسة استخدام طرق القياس الكمي والتحليل الإحصائي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة في حلها.	80
					تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية والكمية في الرقابة على جودة الخدمات والعمل .	81

**ملحق (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	الكلية	الجامعة
1	أ.د. عباس الشريفي	أستاذ	العلوم التربوية	الشرق الأوسط
2	أ.د. هاني الطويل	استاذ	العلوم التربوية	الأردنية
3	أ.د. أحمد أبو كريم	استاذ	العلوم التربوية	الشرق الأوسط
4	أ.د. أحمد بطاح	استاذ	العلوم التربوية	الأردنية
5	أ. د. محمد العزاوي	استاذ	العلوم التربوية	الزرقاء الأهلية
6	أ.د. أحمد البديري	استاذ	العلوم التربوية	الزرقاء الأهلية
7	أ.د. عايد الخوالدة	استاذ	العلوم التربوية	مؤتة
8	د. أحمد الطراونة	أستاذ مشارك	العلوم التربوية	مؤتة
9	د. فواز شحادة	أستاذ مشارك	العلوم التربوية	الشرق الأوسط
10	د. صالح عبابنة	أستاذ مشارك	العلوم التربوية	الأردنية
11	د. أشرف كنعان	أستاذ مساعد	العلوم التربوية	الزرقاء الأهلية
12	د. أحمد داوود	أستاذ مساعد	العلوم التربوية	الزرقاء الأهلية

## ملحق (3)

## الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة الأردنية الهاشمية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

سعادة الزميل/ة الفاضل/ة: ..... وفقك الله تعالى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن " درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين " وتهدف الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين واختلاف وجهات النظر من حيث التحقق.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أداة للدراسة للتعرف من خلالها على درجة التطبيق تتكون من (65) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي (التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والأنظمة وإدارة المصادر البشرية والمادية والبيئة التنظيمية ونظم المعلومات الإدارية والقيادة الإدارة والتقييم والرقابة)، وقد صممت الأداة وفقا لتدرج ليكرت الخماسي (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وتمثل (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

أملا أن تمنحوني من وقتكم الثمين جزءا للإجابة عن فقرات أداة الدراسة، حيث أن الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علما بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

رامي محمد خليل مسلم

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة ، راجيا وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي  
يمثل إجابتك : الجنس :  ذكر  أنثى  
التخصص :  علمي  إنساني  
المؤهل العلمي :  بكالوريوس فأقل  دراسات عليا  
سنوات الخبرة :  10 سنوات فأقل  أكثر من 10 سنوات

درجة التطبيق					المجال الأول : التخطيط الاستراتيجي	
					الرقم	الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا		
					1	تحتفظ إدارة المدرسة بسجلات خالية من الأخطاء.
					2	تعمل إدارة المدرسة على وجود خطط بديلة.
					3	تعمل إدارة المدرسة على انسجام الاستراتيجية مع رسالتها.
					4	تعتمد إدارة المدرسة معايير لتقويم الخطط .
					5	تعد إدارة المدرسة موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين .
					6	تعد إدارة المدرسة إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة للتطوير
					7	تعد إدارة المدرسة العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة .
					8	تحرص إدارة المدرسة على وضوح السياسات والرؤى المستقبلية للعاملين.
					9	تركز إدارة المدرسة على موضوع التميز المدرسي .
					10	تراجع إدارة المدرسة الشكاوى الواردة من الطلبة
					11	تحدد إدارة المدرسة البيانات المطلوبة لمواكبة المتغيرات التي تؤدي إلى تحسين العمل .
					12	تُوفر إدارة المدرسة الدعم للإصلاح والتطوير دون تردد.
					13	تُوفر إدارة المدرسة السياسات المعتمدة على ضبط عملية صناعة القرارات.
					14	تُنسق إدارة المدرسة بين مختلف المواقع الوظيفية.

المجال الثاني : الهيكل التنظيمي والأنظمة

				توزع إدارة المدرسة العمل في الهيكل التنظيمي وفقا للاختصاص	15
				تعتمد إدارة المدرسة التصميم الأفقي للعمل.	16
				تعتمد إدارة المدرسة التوصيف الوظيفي للعاملين.	17
				تستفيد إدارة المدرسة من التكنولوجيا لتطوير العمل .	18
				تعتمد إدارة المدرسة مبادئ الجودة في تصميم عملياتها.	19
				تصمم إدارة المدرسة العمل على أساس العمليات .	20
				تشخص إدارة المدرسة المشكلات التنظيمية .	21
				تعتمد إدارة المدرسة على كفاءة أداء العاملين لتحديد مواقعهم في الهيكل التنظيمي.	22
				تبتعد إدارة المدرسة عن الرتابة في إجراءات العمل.	23
				تواكب إدارة المدرسة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية.	24
				توفر إدارة المدرسة المرونة في الهيكل التنظيمي .	25
				توفر إدارة المدرسة الأنظمة اللازمة لضمان جودة الأداء .	26
<b>المجال الثالث : إدارة المصادر البشرية والمادية</b>					
				توفر إدارة المدرسة سياسات التحفيز المادي والمعنوي.	27
				توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية معتمدة.	28
				تشارك إدارة المدرسة الجهاز الإداري لتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمدرسة لتمكينها من تحقيق أهدافها .	29
				تعتمد إدارة المدرسة نظام الجدارة للحكم على الأداء.	30
				تضع إدارة المدرسة برامج مكتوبة لتطوير عملياتها.	31
				تُرشد إدارة المدرسة الإتفاق.	32
<b>المجال الرابع : البيئة التنظيمية</b>					
				توفر إدارة المدرسة مناخا تنظيميا يؤمن بالإنسانية.	33
				توفر إدارة المدرسة مناخا تنظيميا يحفز على الإبداع.	34

				تُوحّد إدارة المدرسة الأنماط السلوكية لدى العاملين .	35
				تُهيئ إدارة المدرسة الظروف لتمكين العاملين من تأدية مهامهم الرسمية .	36
				تُهتم إدارة المدرسة بالمظهر الحسن لمرافقها (الألات والأجهزة).	37
				تسعى إدارة المدرسة لإيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية.	38
				تُحقّق إدارة المدرسة التعاون بين العاملين باعتماد لغة مشتركة فيما بينهم.	39
				تُحقّق إدارة المدرسة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين	40
<b>المجال الخامس : نظم المعلومات الإدارية</b>					
				تُوفّر إدارة المدرسة قاعدة معلوماتية يسهل استخدامها من قبل العاملين .	41
				تُنجز إدارة المدرسة المعاملات بشكل سليم من أول مرة.	42
				تدرس إدارة المدرسة البيانات المرتبطة بالطلبة لدعم عملية تحديد الأولويات.	43
				تقوم إدارة المدرسة علاقات التواصل مع المؤسسات الأخرى.	44
				توفّر إدارة المدرسة إجراءات لضمان درجة ثبات عالية في طريقة جمع بيانات الجودة .	45
				تجمع إدارة المدرسة البيانات عن البيئة الداخلية ومتغيراتها التي تؤثر على مجالات العمل .	46
				تتابع إدارة المدرسة الدراسات التربوية الحديثة .	47
<b>المجال السادس : القيادة الإدارية</b>					
				تُهتم إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل تتعاون مع بعضها لتنفيذ برامج تحسين الجودة .	48
				تُنظّم إدارة المدرسة الاجتماعات على نحو فعال.	49
				تُنظّم إدارة المدرسة الشراكة ما بين المدرسة من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى .	50
				تعتمد إدارة المدرسة التخطيط والبرمجة المسبقة لأعمالها.	51
				تعتمد إدارة المدرسة المنهجية العلمية	52

					في صناعة القرارات .	
					تعتمد إدارة المدرسة نماذج إدارية متنوعة .	53
					تُطبق إدارة المدرسة مبادئ الإدارة التشاركية في كافة المستويات الإدارية والوظيفية.	54
					تستثمر إدارة المدرسة الموارد المالية استثماراً أمثل .	55
					تدعم إدارة المدرسة الجهود لتحسين الجودة في العمل.	56
					تدعم إدارة المدرسة عمليات التحسين المستمر لكافة العمليات في جميع مستويات المدرسة .	57
					تنسق إدارة المدرسة بين أدوار العاملين لضمان تكاملها وفاعلية أداؤها.	58
المجال السابع : التقويم والرقابة						
					تقوم إدارة المدرسة متطلبات النجاح (الخطط الدراسية)	59
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً للرقابة الإدارية على نتائج العمل.	60
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً للتغذية الراجعة .	61
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً متكاملًا للرقابة الوقائية.	62
					تعتمد إدارة المدرسة نظاماً لقياس مستوى الروح المعنوية للأسرة المدرسية .	63
					تشجع إدارة المدرسة استخدام طرق القياس الكمي لتحديد المشكلات التي تواجه المدرسة.	64
					تستخدم إدارة المدرسة الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الخدمات.	65

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب الرئيس  
President's Office

الرقم، در/خ/1302/23

التاريخ، 2018/03/14

**معالي الدكتور عمر الرزاز الأكرم**  
**وزير التربية والتعليم**  
**عمّان - المملكة الأردنية الهاشمية**

**تحية طيبة وبعد ،**

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالب رامي محمد خليل مسلم يقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز الى المدارس الحكومية بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
13.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيلة



enquiry@meu.edu.jo بريد إلكتروني، عمان 11831 الأردن ص.ب. 383  
Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4790222

## ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

الرقم : ٤ / ٣٥٧ / ٣٨٧.٣

الموافق : / / م

التاريخ : ٣ / ١٥ / ٢٠١٨ م

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة العقبة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب رامي محمد خليل مسلم بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية التابعة لمديرتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم ،

محمد العلي

محمد جمعة العكور  
الأمين العام لشؤون التربية والتعليم

نسخة إلى

مدير الاشراف والتطوير التربوي

الطالب نفسه

الملف

## ملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة إلى مدراء المدارس الحكومية  
الأساسية في مدينة العقبة



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم لمحافظة العقبة

الرقم : ق / ١٢ / ٨ / ( ٢ )  
الموافق : / / م  
التاريخ : ٢٠١٨ / ٣ / ١٨ م



مديري المدارس الحكومية الأساسية المحترمين

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ٣٨٧.٣/٣٥٧/٤ م  
تاريخ ٢٠١٨/٣/١٥

يقوم الطالب رامي محمد خليل مسلم بإجراء دراسة بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق إستبانة على عينة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية التابعة لمديرتكم .

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

الدكتور  
خالد محمد فنيكات  
مدير التربية والتعليم

نسخة إلى /

رئيس قسم الإشراف التربوي

الطالب المعني

الملف العام