

**درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس  
تربية وتعليم لواء بني كنانة من وجهة نظر مديري  
ومديرات المدارس**

محمد صايل الخضر حمادنة\*

# درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس تربية وتعليم لواء بني كنانة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس

## ومديرات المدارس

اليونسكو منذ أكثر من عقد مضى تلح في كافة مؤتمراتها على توجيه النصح لكافة دول العالم؛ لتحسين جودة التعليم كما أن كثيراً من المساعدات التي تقدمها اليونسكو لإصلاح التعليم في معظم الدول النامية تأتي في اتجاه تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية [2].

وتعد إدارة الجودة الشاملة صيغة تعاونية تهدف لإنجاز العمل، ويكون التعاون في الغالب بين مدير المدرسة ومعلميه والفنيين والإداريين والمشرفين والطلاب، بغرض تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية، على أن تتوافر المهارات والقدرات لدى كل من المرؤوسين والقيادات فيها، والعمل كفريق واحد، وهو ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة [3].

ويشتمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قدرة المؤسسة التربوية (المدرسة) على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها الطلبة، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل وأبناء المجتمع المحلي [4]، وأن تمتلك المؤسسات التربوية أيضاً نظم بيانات ومعلومات فعالة، وخطط لتحليل البيانات، وثقافة تنظيمية، وإدارة الفريق الواحد، وتطبيق التكنولوجيا التربوية الحديثة، التي تؤدي إلى تزويد الطلبة بخبرات حياتية، وتطبيقات عملية ما بعد المدرسة والجامعة، وتهيئهم وتعددهم لامتلاك النجاح والتفوق، وتحقيق جودة شاملة في حياتهم، وأعمالهم ما بعد الدراسة [5].

وتشير قديمي [6] إن الدور الرئيس للمدرسة التي تعتمد معايير الجودة الشاملة هو تحديد معايير الأداء المتميز لكل

المخلص\_ هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. وإذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من تكونت عينة الدراسة من (71) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تطبيق استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على مجالات: التخطيط، والأهداف، والقيادة، والمرافق المدرسية، والموارد المالية والبشرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمديرات جاءت كبيرة حيث حل مجال القيادة في المرتبة الأولى ومجال المرافق المدرسية في المرتبة الأخيرة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالي الأهداف، والمرافق الدراسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء مجال القيادة، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في مجالي التخطيط، والقيادة، ولصالح أقل من 10 سنوات في مجالات الأهداف، والمرافق الدراسية، والموارد البشرية والمالية. وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات. الكلمات المفتاحية: معايير إدارة الجودة الشاملة. لواء بني كنانة. مديرو ومديرات المدارس.

### 1. المقدمة

تواجه النظم التربوية في القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات المتمثلة في تحسين جودة التعليم. لذلك فإن مختلف التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم؛ فرضت على هذه النظم أن تستجيب لمطالب تحسين جودة التعليم وجعله هدفاً أساسياً من أهداف سياسات التعليم الحالية.

ويشير الأمير والعوامل [1] أن تحسين جودة التعليم أصبح هدفاً مركزياً منظوراً لكافة فعاليات التربية، وما انفكت

وباعتبار أن الجودة الشاملة ضرورة ملحة للمدرسة الأردنية حتى تسير هذا العصر والمتغير الذي يشهد انفجاراً معرفياً متسارعاً؛ كون العالم أصبح قرية صغيرة في ظل العولمة والتحديات التي تواجه التعليم، لابد من التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المديرين والمديرات، لما لهذا من أثر كبير في تلافي العيوب والأخطاء وتعزيز نقاط القوة. لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس تربية لواء بني كنانة من وجهة نظر مديريها ومديراتها.

## 2. مشكلة الدراسة

تولي المملكة الأردنية الهاشمية قطاع التربوي والتعليم اهتماماً متزايداً منذ عقود حيث انطلقت عمليات التطوير التربوي بالتحول نحو الاقتصادي المعرفي. وتشير وزارة التربية والتعليم الأردنية [11] أن المرحلة الثانية من مراحل التحول نحو الاقتصاد المعرفي ركزت على مدير المدرسة وعلى دوره المهم في تعزيز الجودة من خلال طرح أسئلة لتقييم المؤسسة التعليمية قبل الشروع في الجودة ومن ثم تشكيل فريق الجودة و تحديد معايير الأداء والتميز ونشر ثقافتها وتعزيز المبدأ الديمقراطي، وتقبل النقد بكل شفافية بالمدرسة، ورفع مستوى الأداء المهني من خلال التجديد والتدريب المستمر على ثقافة الجودة والعمل على تحسين مخرجات التعليم وإعداد شخصيات قيادية طلابية وإنشاء مركز معلومات دائم بالمدرسة، والتواصل مع المؤسسات التعليمية الأخرى، بعد ذلك يتم تفعيل عملية الاتصال بين أعضاء الفريق والعاملين بالمدرسة وتعزيز الانتماء للمدرسة بكل الطرق المتاحة لإدارة الجودة وتفعيل دور تكنولوجيا التعليم، والإفادة من تجارب المدارس الأخرى ونشر روح الجدارة التعليمية كالثقة والصدق والأمانة والاهتمام الخاص بالمتعلمين.

ورغم هذه الاتجاهات والتطورات لازالت المدارس تعاني من مشكلة تجويد العمل، والحاجة لتحسين العمليات التعليمية ومخرجاتها، وكون الباحث يعمل معلماً في وزارة التربية والتعليم لاحظ وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الحكومية. ولذلك ارتأى القيام بالدراسة الحالية للكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. وإذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية في درجة

أعضاء المدرسة، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل الفريق التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة، والعمل على خلق ثقافة الجودة التي هي مسؤولية كل فرد في المدرسة، ويقود هذه المسؤولية مدير أو مديرة المدرسة.

تُعد إدارة الجودة الشاملة عملية تستمد طاقتها من اعتمادها على نظم معلومات دقيقة وكافية، وعلى توظيف إمكانيات ومهارات العاملين في المؤسسة التربوية من معلمين وفنيين وإداريين وطلاب، واستثمار قدراتهم وطاقاتهم بصورة إبداعية وابتكارية، وذلك لتحقيق التطوير والتحسين المستمرين في هذه المؤسسات التربوية الرائدة، التي تعد من أهم وأخطر المؤسسات في نهوض وتقدم المجتمع [7].

ويرى أبو الكشك [8] أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وبعد تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والاستمرار في تحسن مستوى الأداء أمراً ليس بالمستحيل ولا بالصعب على القيادات المتنوعة وصناع القرار، حيث يستلزم الأمر النزول إلى أدنى مستويات السلم الوظيفي، والتعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل، والتعرف أيضاً على متطلبات المستقبل وحاجاته، والاستماع إلى آراء وملاحظات واقتراحات من هم في الميدان، وإشراكهم في القرار، وعدم الانفراد في صناعة، خاصة القرارات التي ترتبط بالعاملين ومستقبل مؤسساتهم، ومستقبلهم الوظيفي.

لذلك يفترض من قائد المدرسة إشراك جميع العاملين معه في مختلف القرارات الإدارية والتربوية على جميع المستويات في المدرسة، كما على قائد المدرسة ومساعديه، والمعلمين والفنيين والإداريين والطلاب، دور تشاركي في تحسن المشكلات واقتراح الحلول العلمية الواقعية في ظل الظروف والإمكانيات المتاحة، ودور آخر في التحسين والتطوير المستمرين لكل أعمال المدرسة، وتحقيق الجودة الشاملة لهذه المؤسسات التربوية من خلال مبدأ المشاركة والعمل بروح الفريق وتشجيع الإبداع والابتكار [9].

ولضمان تطبيق معايير الجودة يجب على مديري المدارس العمل الدؤوب للتأكد من أن مدارسهم تقوم بعملية مراجعة مستمرة لأعمالها، وأن جميع أفراد المجتمع المدرسي يسعون لتطوير فهم مشترك لمعايير ومؤشرات الأداء. ويحرص المديرون على تقديم تقرير دوري مفصل حول مدى تحقيق المعايير المستخدمة في إطار تطوير وتجويد العملية التعليمية [10].

المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

#### د. التعريفات الإجرائية

الجودة الشاملة: مجموعة الخصائص والسمات التي تعتبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك أبعادها (مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة)، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع [12]. ولغايات البحث الحالي يمكن تعريف الجودة الشاملة بأنها معايير مقيسة، تهدف إلى الانتقال من العمل الروتيني العادي إلى عمل يتضمن ثقافة التميز والإلتقان وبخاصة في المجالين التربوي والتعليمي.

معايير إدارة الجودة الشاملة: مجموعة من المواصفات المفروض توافرها في النظام التربوي، وتتمثل في جودة الإدارة والبرامج التعليمية من حيث الأهداف، وطرائق التدريس، ونظام التقويم و الامتحانات، وجودة المعلمين، والأبنية، والتجهيزات المادية، والتي تؤدي في النهاية إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين [13]. وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة الكلية لمعدل إجابات أفراد العينة على الأداة المعدة لقياس درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن.

مديرو ومديرات المدارس: هم مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة والتابعين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2016/2015م.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2016/2015.

- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على البحث في درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن.

تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذه المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة). وتحديدًا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

#### أ. أسئلة الدراسة

1. ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تصورات أفراد عينة الدراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟.

#### ب. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث من مداخل تطوير المؤسسات التربوية وتجويد عملها بما يحقق أهداف النظام التربوي الأردني القائم على التطوير المستمر والتحول نحو اقتصاد المعرفة. ويمكن تلخيص جوانب أهمية الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية الأردنية.

- نشر ثقافة معايير الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس لتمكينهم من القيام بأعمال التطوير المستمر لمدارسهم.

- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على الشأن التربوي في الأردن بعامة وفي مديرية تربية وتعليم بني كنانة في تعريفهم بمعايير ضمان الجودة، وآليات تطبيقها في التعليم، وطرق التقييم المثلى للمخرجات.

- قد تفيد توصيات الدراسة الحالية الباحثين والدارسين والمهتمين في إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول إدارة الجودة الشاملة والتميز والإبداع في القطاع التربوي.

#### ج. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في شمال الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. وإذا ما كان هناك فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في هذه

### 3. الإطار النظري

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنتيجة لعدد من الفلسفات التي اشتملت على مبادئ تجويد العمل والأداء، حيث إن حيث أن هذه الفلسفات كانت نتيجة لمساهمات فعالة من قبل مجموعة من العلماء خلال العقود الماضية. وقد نشأت إدارة الجودة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى "دوائر الجودة"، ويشار إليه أحياناً بـ "دوائر رقابة الجودة"، كان الهدف من دوائر الجودة هو أن يجتمع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة، لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودته، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة، وبدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962 وبحلول 1980م زاد عدد دوائر الجودة إلى أكثر من (100000) دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية [14].

ثم انتقلت الفكرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات من القرن الماضي، وحقت رواجاً كبيراً في الثمانينات وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان، انتشرت دوائر الجودة داخل الصناعة الأمريكية، مع توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية، وشاعت دوائر الجودة، لدرجة أنها وصفت في مجلة بيزنس ويك Business Week عام 1986 بأنها موضة الثمانينات [15].

وهناك من يقول أن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، أما الدرادكة [16] فيؤكد على أن "تاريخ الجودة يعود إلى تاريخ 1250 قبل الميلاد منذ حكم رؤساء العشائر والملوك الفرعونية". ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل". ويرى ديمينغ [17] أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية لأي مؤسسة تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستفيد وتحقيق أهداف المشروع في آن معاً.

وفي القطاع التربوي تمثل إدارة الجودة الشاملة اتجاهاً إدارياً يسعلا لتحقيق تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية للمنتج، والخدمة التعليمية، بحيث يشمل هذا التغيير جميع وظائف العمل داخل المؤسسة

بالاعتماد على العمل الجماعي مع التحسين المستمر في مستوى الأداء الكلي في المؤسسة لتحقيق النجاح [18]. وتتبع آثار الجودة الشاملة على المؤسسات التربوية بشكل عام من خلالها اهتمامها بكل ما من شأنه تطوير وتحسين العمل، وتقديم أفضل الخدمات الإدارية والأكاديمية، وصولاً لتحقيق الجودة في كل عناصر العمل، وقد حدد زيدان [19] محاور الجودة في المؤسسات التربوية من خلال جودة الطالب، وجودة المعلم، وجودة الإدارة، وجودة المقررات والخطط والبرامج التعليمية، وجودة طرق التدريس، وجودة الصفوف والمكاتب، وجودة التشريعات واللوائح.

ويوضح البوهي [20]، زيدان [19]، الغامدي [21] المعايير التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية وبخاص مؤسسات ما قبل التعليم الجامعي، وهي:

(1) جودة الطالب: يعد الطالب عنصراً محورياً في العملية التعليمية؛ وبالتالي فإن جودة الطالب تعد نقطة مهمة لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم، ويقصد بذلك جودة تأهيله علمياً وصحياً واجتماعياً، لتلقي البرنامج التعليمي، بمعنى اكتمال متطلبات تأهيله في مراحل التعليم المختلفة.

(2) جودة المعلم: حيث برز الاهتمام بجودة المعلم كونه رأس المال المعرفي والبشري، وهو صاحب الدور المحوري قيادة الأدوار التعليمية، والاهتمام بالطلاب ونجاحهم وتفوقهم، وعليه أن يمتلك مهارات وكفايات مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب، والمشاركة في القرارات، وخدمة المجتمع المحيط.

(3) جودة الإدارة: يقصد بها جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير، وتتألف تلك العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، علماً بأنه كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة مثل المباني، والمكتبة، والمعامل، والتجهيزات، وكذا الإمكانيات المالية والمعلوماتية.

(4) جودة المناهج والخطط والبرامج التعليمية: تعد المناهج عنصراً هاماً ومحوراً جوهرياً في منظومة التعليم في المؤسسات التربوية بشكل عام، ومن هنا فإن وضع خطط لتطوير المناهج الدراسية تطويراً يتناسب مع أهداف مؤسسات التعليم ويتوصل لمفهوم الجودة في ثنايا تلك المناهج، يعد من مهام إدارة المؤسسات التعليمية، كما أن عليها القيام بمراجعة دورية لمناهجها، وخططها الدراسية، حيث يتم تدريب الطلاب على

تحقيق التغيير، وتحسين الأداء المدرسي وتجويد العمل، وذلك من خلال التطوير المستمر للعملية التعليمية، والتركيز على الجودة، والعمل الجماعي، وهو مدخل مهم لتحسين التعليم وتطويره في الدول النامية بعامة وفي الأردن على وجه الخصوص.

#### 4. الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

قامت العمدة [23] بدراسة في محافظة المفرق بالأردن هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق، كان من أهدافها التعرف على مدى ممارسة المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في محافظة المفرق، ولمعرفة هل يوجد اختلاف في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغيرات (جنس المدير، المؤهل العلمي، الخبرة، تكون مجتمع الدراسة (1063) معلماً ومعلمة، وأخذت عينة عشوائية تكونت من 324 معلم ومعلمة، وطورت أداة الدراسة مكونة من (31) فترة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي: مجال التعاون وروح الفريق، ومجال الحوافز والمكافآت، ومجال التعليم والتحسين المستمر، ومجال الإدارة بالحقائق، ومجال المشاركة في صنع القرار، تم تطبيقها على عينة الدراسة لعام (2006/2005) وكان من نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمجالات الخمسة كان بدرجة متوسطة باستثناء مجال التعاون وروح الفريق إذ كان بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي، الخبرة.

وقامت أبو عبده [24] بدراسة في فلسطين هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديريين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك. لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة قوامها (132) مديرًا

توظيف المعارف والمهارات المنتشرة في المناهج بشكل متكامل لحل المشكلات، إضافة إلى الاهتمام بالأساليب التدريسية، وطرق التقويم المستخدمة.

(5) جودة التشريعات واللوائح: فالتشريعات واللوائح هي التي تحدد المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات وتضع تصوراً لما ينبغي أن يكون عليه وضع معين من حيث مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية.

(6) جودة طرق التدريس: إن شيوع الطرق التقليدية في التدريس والمتمثلة في التلقين والحفظ والاستذكار، تعتبر من العيوب التي تعوق كفاءة العملية التعليمية، ومن هنا فإن اللجوء إلى طرق تتناسب مع المستويات المتعددة للطلاب، وتقيس مختلف مراحل التعليم لديهم، وتراعي أهمية إشراكهم في قاعة الدرس، وجعلهم يستنتجون المعلومة بأنفسهم، كل ذلك يؤدي إلى جودة طريقة التدريس التي تعد من المحاور الفنية التي تهتم بتجويدها إدارة الجودة الشاملة وتحقق من خلالها رضا الطلاب.

ويساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التربية والتعليم على تحقيق مواجهة متطلبات العصر من خلال ما أشار إليه الدرادكة [16] على النحو الآتي:

- زيادة رضا العملاء الداخليين (المعلمين - العاملين) وتطوير كفاءة أدائهم.
- زيادة رضا العملاء الخارجيين (رضا الطلاب عن مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم، رضا سوق العمل عن كفاءة مخرجات التعليم).
- توفير ميزة تنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

- رفع مستوى جودة خريجي المدارس الثانوية العليا.

- تكوين ثقافة جديدة مضمونها التحسين الجاد والمستمر في كافة النواحي والأنشطة وفي كل الوحدات والمستويات التربوية.

كما تمتاز إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي بأنها نموذج إداري لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل لاعتمادها على خطة استراتيجية واضحة ومحددة إلى جانب اعتمادها على المراجعة الفعالة والتقويم الصحيح وذلك بهدف تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، فإدارة الجودة تسعى لتحقيق الإنتاجية وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد والإمكانات على اعتبار أن الجودة توظف الوقت والجهد والإمكانات بشكل أكثر فاعلية [22].

مما سبق يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى

المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، نشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة، كما كان من نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير ككل مجتمعة ولكل معيار وحده تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ما عدا معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، كانت الفروق في هذا المعيار بين وكيل مدرسة ومعلم، لصالح وكيل المدرسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير مجتمعة ككل وفي كل معيار وحده تعزى لمتغير الخبرة، ما عدا معيار الموارد المادية والتكنولوجية، إذ كانت الفروق في هذا المعيار بن خبرة 11 سنة فما فوق وبين خبرة 1- 5 سنوات، وبين خبرة 11 سنة فما فوق وبين 6- 10 سنوات، كانت لصالح الخبرة 11 سنة فما فوق في كليهما، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، للمعايير ككل مجتمعة ولكل معيار وحده تعزى لمتغير مستوى المدرسة، كانت لصالح المدرسة الابتدائية على المدرسة المتوسطة ما عدا معيار التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته لم يكن فيه فروق دالة إحصائية.

وهدف دراسة الغامدي [21] إلى معرفة درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة. وتكونت عينة الدراسة من (128) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من العاملين في إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وضمت الأداة (8) مجالات شملت: شؤون الطلاب، التعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، التخطيط والقيادة، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وإدارة التربية والتعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية في مجالات الدراسة (شؤون الطلاب، التعليم والتعلم، المنهاج، الموارد البشرية، التخطيط والقيادة، المجتمع المحلي، الموارد المادية، وإدارة التربية والتعليم) كانت بدرجة متوسطة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى إلى متغير عدد سنوات

ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، وزعت عليهم استبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة تطبيق متوسطة إلى كبيرة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية في درجة التطبيق تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئة أقل من خمسة سنوات.

وقام تاسار وكيك [25] بإجراء دراسة في تركيا هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية التركية. تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة و(30) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الأساسية في محافظة إديمان التركية. وقد اتبعت الدراسة منهجية مسحية من خلال تطبيق استبانة مكونة من (21) فقرة موزعة على أبعاد القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومشاركة المستفيدين، والتطور المستمر، ومستوى التواصل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة كانت متدنية بسبب ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وعدم وضوح قنوات التواصل، في حين كانت تقديرات المديرين متوسطة وبخاصة في مجال مشاركة المستفيدين والتطور المستمر.

وأجرى أبو الكشك [8] دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، تكون مجتمع الدراسة من (129) فرداً، وأخذت عينة عشوائية تكونت من 105 فرداً من المشرفين التربويين من مكتب التربية والتعليم ووكلاء المدارس والمعلمين من المدارس الرائدة في مدينة سكاكا، وقد تم تطبيق أداة مكونة من 85 فقرة موزعة على تسعة معايير إدارة الجودة الشاملة، طبقت على عينة الدراسة، وكان من نتائج هذه الدراسة أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة مجتمعة ككل كان بدرجة متوسطة، وأن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة كان بمستوى جيد في المعايير الآتية كل معيار وحده: الموارد المادية والتكنولوجية، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، في حين أن التطبيق كان بمستوى متوسط في معايير العمليات، الموارد البشرية، التركيز على المستفيد الأول (الطالب)، نظم المعلومات، التواصل مع

الخبرة والمؤهل العلمي.

المستفيدين، وإدارة المعرفة، بينما يتم تطبيق معيار تحسين  
تحصيل الطلاب بدرجة مرتفعة في مجالات القراءة والحساب  
والتفكير الناقد.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يُلاحظ أنها  
جاءت لتتفق مع الدراسات السابقة في أهمية تطبيق معايير إدارة  
الجودة الشاملة من أجل تحقيق التميز وتطوير أداء المدارس  
وتحسين جودة العمل، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات  
السابقة كونها تتمركز حول إحدى مديريات التربية والتعليم في  
إقليم الشمال وترتكز على العديد من المتغيرات، حيث تتناول  
تصورات مديري ومديرات المدارس الأردنيين وهو أمر لم تقم به  
الدراسات المحلية أو العربية التي ركزت في الغالب على  
المشرفين التربويين.

#### 5. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي  
المسحي وذلك بالكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة  
الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم  
لواء بني كنانة في شمال الأردن.

##### ب. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس  
الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة في  
شمال الأردن والبالغ عددهم (106) مديراً ومديرة (42 مدير،  
64 مديرة) في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي  
(2015/2016) بحسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم  
المذكورة.

##### ج. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (71) مديراً ومديرة، منهم (31)  
مدير و(40 مديرة)، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة.  
والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أداة  
الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

أما دراسة واني [26] فهدفت إلى الكشف عن تصورات  
معلمي المرحلة الثانوية في منطقة كالجوم في كشمير حول  
تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم. تكونت عينة  
الدراسة من (80) معلماً ومعلمة يعملون في (10) مدارس  
حكومية، منهم (40 ذكور، 40 إناث) استجابوا على استبانة  
مكونة من (40) فقرة حول تصوراتهم لدرجة التطبيق. وقد  
أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة  
الشاملة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت متوسطة،  
وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة  
الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير  
الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة.

وقام سليمان وجول [27] بدراسة في باكستان هدفت إلى  
الكشف عن التحديات التي تواجه التطبيق الناجح لمعايير الجودة  
الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة كوهات.  
تكونت عينة الدراسة من (25) مديراً و(75) معلماً يعملون في  
المدارس الثانوية الحكومية في المقاطعة. ولتحقيق هدف الدراسة  
تم تطبيق استبانة مكونة من (22) فقرة حول المعايير والتحديات  
التي تواجه تطبيقها. وقد أظهرت النتائج ان درجة تطبيق معايير  
الجودة الشاملة في المدارس الثانوية جاءت متدنية، حيث يواجه  
مدير المدرسة الثانوية الباكستاني العديد من التحديات التي  
تتمثل في عدم فعالية القيادة، وعدم توفر مصادر التمويل  
والموازنات الكافية، وضعف كفاية فرق العمل، وضعف الروح  
المعنوية لدى المعلمين مما يحدّ من قدرتهم على مواكبة تطبيق  
معايير الجودة سواء في التخطيط أو التطبيق.

أما دراسة برونجفيتشايونثون وآخرون [28] فهدفت إلى  
الكشف عن مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس  
الأساسية في تايلند. تكونت عينة الدراسة من (5) خبراء  
تربويين، قُدم إليهم تحليلاً نظرياً لمعايير الجودة المقررة عام  
2014، ثم طُلب منهم زيارة المدارس وتدوين الملاحظات، وبعد  
ذلك تم إجراء مقابلات فردية معمقة مع الخبراء. وقد توصلت  
الدراسة إلى أن المدارس الأساسية في تايلند تطبيق المعايير  
بدرجة متوسطة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة



جدول 1

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
43.7	31	ذكر	الجنس
56.3	40	أنثى	
64.8	46	بكالوريوس	المؤهل العلمي
35.2	25	دراسات عليا	
28.2	20	اقل من 10 سنوات	الخبرة
71.8	51	من 10 سنوات فأكثر	
100.0	71	المجموع	

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملحوظاتهم عليها من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يروونه مناسباً. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين التي تضمنت إلغاء فقرتين وتعديل الأخطاء الإملائية والنحوية أصبحت الاستبانة مكونة من (32) فقرة، موزعة على نفس المجالات السابقة.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) مديراً ومديرة، من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم تم حساب معامل الثبات حسب طريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول 2

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.80	التخطيط
0.84	الأهداف
0.83	القيادة
0.82	المرافق الدراسية
0.70	الموارد البشرية والمالية
0.87	الدرجة الكلية

إجراءات الدراسة

3. زيارة المدارس وتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.  
4. تم جمع الاستبيانات من أفراد العينة وترميزها، ومعالجتها إحصائياً.

لإجراء الدراسة الحالية قام الباحث بالخطوات التالية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تحكيمها.
2. التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.

متغيرات الدراسة:

## 6. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة من وجهة نظر المديرين والمديرات؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

## جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	القيادة	4.40	.463	كبيرة
2	2	الأهداف	4.16	.710	كبيرة
3	1	التخطيط	3.94	.646	كبيرة
4	5	الموارد البشرية والمالية	3.57	.635	متوسطة
5	4	المرافق الدراسية	3.37	.972	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.91	.416	كبيرة

لديه من المهارات والقدرات ما يمكنه من تسخيرها في تحريك عجلاته ويشحذ الهمم لقبوله، مديراً يؤمن بالتطوير الهادف والمخطط، يهدف من خلاله إلى إصلاح البيئة المدرسية بكل مقوماتها وعناصرها المختلفة والبحث عن الأفضل وبما يسهم في إثارة كوامن الإبداع في البيئة المدرسية. وفيما يتعلق ببعد المرافق المدرسية الذي احتل المرتبة الأخيرة وبدرجة تقدير متوسطة فهو يقع خارج السيطرة الكلية للمدير حيث إن البناء المدرسي يتسم بالمركزية من حيث البناء والإعداد واختيار المكان ومن ثم عمليات الصيانة والتأثيث، لذلك تجد أن درجة تطبيق المدير لمعايير الجودة الشاملة فيما يختص بالبناء المدرسي أقل من المأمول.

وفي هذا السياق تشير قذومي [6] إلى أن الدور الرئيس للمدرسة التي تعتمد معايير الجودة الشاملة هو تحديد معايير الأداء المتميز لكل أعضاء المدرسة، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل الفريق التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة مسؤولاً عن الجودة، والعمل على خلق ثقافة الجودة التي هي مسؤولية كل فرد في المدرسة، ويقود هذه المسؤولية مدير أو مديرة المدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عبده [24] التي أظهرت

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية: المتغيرات المستقلة: الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي وله فئتان (بكالوريوس، دراسات عليا)، الخبرة ولها فئتان (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع: تصورات مديري ومديرات المدارس حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة.

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.37-4.40)، حيث جاء مجال القيادة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاء مجال المرافق الدراسية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.91). وبدرجة تقدير كبيرة. وتدل نتائج السؤال الأول أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم بني كنانة جاءت بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى توافر تطبيق المعايير في المدارس الحكومية الأردنية مع الانتقال إلى المرحلة الثانية من مراحل التحول نحو الاقتصاد المعرفي والتي تهتم بالمدير وعمله القيادي داخل المدرسة. وقد احتل مجال القيادة في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق كبيرة؛ وتبدو هذه النتيجة مبررة فمدير المدرسة الأردني وكنتيمة للتأهيل والتدريب القيادي كأحد متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي يدرك أن التغيير والتجويد ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ومواكبة عصر العولمة وبالتالي فإن عليه أن يتبنى سياسته ويضعها ضمن خطته المستقبلية، وهو في ذلك كله بحاجة إلى أن يدرّب نفسه على التطوير وأن تكون

المعلمين مما يحدّ من قدرتهم على مواكبة تطبيق معايير الجودة سواء في التخطيط أو التطبيق، وربما يعود هذا إلى اختلاف بيئتي الدراسة وعينتهما وإجراءات كل منهما. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تصورات أفراد عينة الدراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجدول (5) يوضح ذلك.

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة حسب متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

الدرجة الكلية	الموارد البشرية والمالية	المرافق الدراسية	القيادة	الأهداف	التخطيط			
3.77	3.42	2.97	4.31	3.92	4.08	س	ذكر	الجنس
.482	.786	1.102	.513	.826	.571	ع		
4.01	3.68	3.69	4.48	4.35	3.83	س	أنثى	
.326	.467	.727	.411	.547	.688	ع		
3.92	3.51	3.36	4.42	4.19	4.01	س	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.413	.684	1.019	.455	.799	.579	ع		
3.90	3.67	3.41	4.36	4.12	3.80	س	دراسات عليا	
.429	.532	.899	.485	.520	.747	ع		
4.02	3.75	3.97	4.20	4.51	3.79	س	اقل من 10 سنوات	الخبرة
.330	.535	.524	.470	.364	.653	ع		
3.86	3.49	3.14	4.48	4.03	4.00	س	10 سنوات فأكثر	
.440	.661	1.011	.439	.767	.641	ع		

العلمي. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات كما في جدول (6) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (7).

وجود درجة تطبيق متوسطة إلى كبيرة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات. كما تتفق مع دراسة أبو الكشك [8] التي بينت أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة كان بمستوى جيد في معايير الموارد المادية والتكنولوجية، القيادة، التخطيط الاستراتيجي.

في حين تختلف نتيجة السؤال الأول مع دراسة سليمان وجول [27] التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الثانوية جاءت متدنية، حيث يواجه مدير المدرسة الثانوية الباكستاني العديد من التحديات التي تتمثل في عدم فعالية القيادة، وعدم توفر مصادر التمويل والموازنات الكافية، وضعف كفاية فرق العمل، وضعف الروح المعنوية لدى

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (5) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل

## جدول 6

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على مجالات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	التخطيط	.983	1	.983	2.557	.115
هوتلنج=506	الأهداف	4.560	1	4.560	11.323	.001
ح=0.000	القيادة	.418	1	.418	2.193	.143
	المرافق الدراسية	12.215	1	12.215	20.169	.000
	الموارد البشرية والمالية	1.286	1	1.286	3.513	.065
المؤهل العلمي	التخطيط	1.448	1	1.448	3.766	.057
هوتلنج=369	الأهداف	.091	1	.091	.226	.636
ح=0.001	القيادة	.841	1	.841	4.418	.039
	المرافق الدراسية	1.667	1	1.667	2.752	.102
	الموارد البشرية والمالية	1.024	1	1.024	2.798	.099
الخبرة	التخطيط	2.046	1	2.046	5.323	.024
هوتلنج = 1.421	الأهداف	4.638	1	4.638	11.517	.001
ح = 0.000	القيادة	1.560	1	1.560	8.194	.006
	المرافق الدراسية	16.205	1	16.205	26.757	.000
	الموارد البشرية والمالية	2.381	1	2.381	6.505	.013
الخطأ	التخطيط	25.751	67	.384		
	الأهداف	26.980	67	.403		
	القيادة	12.758	67	.190		
	المرافق الدراسية	40.579	67	.606		
	الموارد البشرية والمالية	24.520	67	.366		
الكلية	التخطيط	29.236	70			
	الأهداف	35.305	70			
	القيادة	15.006	70			
	المرافق الدراسية	66.154	70			
	الموارد البشرية والمالية	28.214	70			

وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

يتبين من الجدول (6) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في مجالي التخطيط، والقيادة، ولصالح أقل من 10 سنوات في مجالات الأهداف، والمرافق الدراسية، والموارد البشرية والمالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات، باستثناء مجالي الأهداف، والمرافق الدراسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، باستثناء مجال القيادة،

جدول 7

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على درجة التطبيق الكلية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	1.297	1	1.297	8.353	0.005
المؤهل العلمي	.002	1	.002	0.014	0.906
الخبرة	.594	1	.594	3.826	0.055
الخطأ	10.403	67	.155		
الكلية	12.122	70			

المدارس الأردنية، ويظهر كل عامل في المنظمة معرفة تامة بالمسؤوليات المشتركة بينه وبين زملائه بالمنظمة التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي [21] التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في معايير تطبيق ضمان الجودة في المدارس السعودية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيما عدا بعد القيادة والتخطيط تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج أن المديرين الأكثر خبرة هم الأكثر تطبيقاً لمعايير التخطيط والقيادة، وأن من هم أقل خبرة يطبقون معايير الأهداف والمرافق المدرسية والموارد البشرية، وتبدو النتيجة مبررة فالمدير الأكثر خبرة ودراية والذي التحق بدورات القيادة المختلفة ومارس عمله لسنوات طويلة أكثر قدرة على التخطيط والقيادة من غيره، في حين أن المديرين الأقل خبرة يمارسون المهام التقليدية من تطبيق الأهداف إلى الاهتمام بالمرافق المدرسية ومن ثم إعداد الجداول والكشوف المالية كما هو المطلوب منهم. وفي هذا السياق أشارت دراسة سليمان وجول [27] أن مدير المدرسة الثانوية يواجه العديد من التحديات التي تتمثل في عدم فعالية القيادة، وعدم توفر مصادر التمويل والموازنات الكافية، وضعف كفاية فرق العمل، وضعف الروح المعنوية لدى المعلمين مما يحد من قدرتهم على مواكبة تطبيق معايير الجودة سواء في التخطيط أو التطبيق. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الكشك [8] التي عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا للمعايير مجتمعة ككل وفي كل معيار وحده تعزى لمتغير الخبرة، ما عدا معيار الموارد المادية والتكنولوجية، إذ كانت الفروق في هذا المعيار بن خبرة 11 سنة فما فوق وبين خبرة 1-5 سنوات، وبين خبرة 11 سنة فما فوق وبين 6-10

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 8.353 وبدلالة إحصائية بلغت 0.005، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 0.014 وبدلالة إحصائية بلغت 0.906. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 3.826 وبدلالة إحصائية بلغت 0.055.

لقد بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لصالح المديرات في تطبيق معايير الأهداف والمرافق المدرسية، ويمكن عزو ذلك إلى أن المديرات أكثر التزاماً بالقوانين المكتوبة والتعليمات الصادرة لهن، وبالتالي يلتزم التزاماً تاماً بالخطط والبرامج المرسومة لهن دون تجاوز الأهداف، كما إن الطبيعة الأثنوية للمديرة والمعلمات والطالبات تدفعهن للاهتمام بمدارسهن من الناحية الجمالية والتزيين وتوفير الأثاث اللازم والصيانة لمرافق المدرسة بشكل مستمر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة واني [26] التي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو الخبرة في معظم مجالات الدراسة.

وبينت النتائج أن المديرين الحاصلين على البكالوريوس يطبقون معايير القيادة أكثر من باقي المديرين، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حاجة هؤلاء المديرين إلى إثبات ذاتهم وبالتالي إظهار الروح القيادية وممارستها وتطبيقها داخل المدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن العاملين في مدارسهم يبذلون تعاوناً في حل مشكلات التحسين، والتي قد تطرأ على عملية تطبيق الجودة في

[11] وزارة التربية والتعليم. (2016). نظام الجودة الشاملة في المدارس. عمان: منشورات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

[12] جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[13] البيلالي، رشدي وسليمان، سعيد والنقيب، عبد الرحمن، وسعيد، محسن والبندري، محمد وعبد الباقي، مصطفى. (2005). الجودة الشاملة في التعليم بين معايير التميز ومؤشرات الاعتماد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[14] رضوان، محمد. (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

[16] الدرادكة، مأمون. (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

[17] ديمينغ، هاغستروم. (2009). إدارة الجودة الشاملة، (ترجمة: هند رشدي). القاهرة: مؤسسة كنوز للنشر والتوزيع.

[18] الجهاني، عبد الناصر. (2013). الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة عالم التربية: مصر، 14(44)، 275-295.

[19] زيدان سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة ومداخل العمل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

[20] البوهي، شوقي. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.

[21] الغامدي، علي. (2014). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدينة المنورة. مجلة دراسات: العلوم التربوية- الأردن، 41(2)، 974-995.

[22] عقيلي، عمر. (2000). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[23] العمدة، تمارة. (2006). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر معلمي

سنوات، كانت لصالح الخبرة 11 سنة فما فوق في كليهما، وربما يعود الاختلاف للاختلاف أداتي الدراستين وبيئة إجراء كل منهما.

## 7. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاتي:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية في التخطيط والقيادة للمديرين والمديرات لاطلاعهم على مختلف الأنماط القيادية المستخدمة في النظام التربوي وبخاصة القيادة التحولية والقيادة التشاركية.
2. ضرورة تعريف المجتمع المدرس بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المدارس وفي جميع المؤسسات التربوية لكي يتمكن المدير من تطبيقها لشكل تعاوني داخل المؤسسة التي يعمل بها.
3. دعوة وزارة التربية والتعليم الأردنية لمنح مديري ومديرات المدارس صلاحيات أوسع في مجال المرافق المدرسية من جانبي البناء والصيانة.

4. إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع وبخاصة الدراسات المقارنة بين القطاعين العام والخاص باستخدام معايير أخرى وضمن عينات من المعلمين والمشرفين والطلبة وأولياء الأمور.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- [4] السمراني، مهدي. (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- [6] قديمي، منال. (2014). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة لمجال المشاركة المجتمعية في العمل المدرسي وسبل تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 15(2)، 99-116.
- [8] أبو الكشك، نايف. (2012). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ببورسعيد، 12(3)، 37-76.
- [9] أبو النصر، مدحت. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة (TQM). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [10] ربيع، هادي. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي.

analysis approach. Quality Assurance in Education, 14(1), 54-74.

[15] Kristensen, B. (2010). Has External Quality Assurance Actually Improved Quality in Higher Education Over the Course of 20 Years of the Quality Revolution. Quality in Higher Education, 16(2), 153-157.

[25] Tasar, H., & Celick, M. (2011). Examination of Implementation Level of the Total Quality Management Principles by the Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Adiyaman Province. Asian Social Sciences, 7(9), 33-43.

[26] Wani, I. (2014). Perception of Secondary School Teachers Towards Total Quality Management In Education. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 3(6), 65-70.

[27] Suleman, Q., & Gul, R. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan. Journal of Education and Practice, 6(15), 123-136.

[28] Prueangphitchayathon, S., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Application of total quality management system in Thai primary schools. Educational Research Review, 2(2), 1-12.

المرحلة الثانوية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.

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

#### ب. المراجع الاجنبية

[2] Pineda, A. (2013). Total Quality Management in Educational Institutions: Influences on Customer Satisfaction. Asian Journal of Management in Education, 2(3), 31-47.

[3] Waterman, B. (2009). An Exploration of Principals, Perceptions Regarding the Value of Technology in the Success of Select High Schools in the Midwest. A dissertation Submitted to the College of Education of Aurora University, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.

[5] Aina, S., & Kayode, O. (2012). Application of Total Quality Management in the Classroom. British Journal of Arts and Social Sciences, 11(1), 22-32

[7] Thakkar, J., Deshmukh, S., & Shastree, A. (2006) Total quality management (TQM) in self-financed technical institutions: a quality function deployment (QFD) and force field

# DEGREE OF APPLYING TOTAL QUALITY MANAGEMENT CRITERIA IN SECONDARY PUBLIC SCHOOLS AT BANI KENNANA EDUCATIONAL DISTRICTS AS PERCEIVED BY PRINCIPALS

**MOHAMAD S. ALKIDER HAMADNAH**  
**Ministry of Education - Jordan**

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to investigate the degree of applying total quality management criteria in secondary public schools at Bani Kennana educational districts as perceived by principals. Moreover, if there are any significant differences in the implementation degree attributed to the study variables. The sample of the study consisted of (71) male and female principals selected through random sampling. The researcher administrated a questionnaire consisted of (32) items distributed into: planning, objectives, leadership, school facilities and financial and human resources. The findings of the study showed that the implementation degree is in a high level as leadership domain came first while school facilities domain came in the last rank. Moreover, there are no significant statistical differences attributed to gender in domains expect in objectives and school facilities domains, and in scientific qualification variables except in leadership domain in favor of Bs degree principals. There were no significant statistical differences attributed to experience in all domains except in planning and leadership domains in favor of more than 10 years of experience and in objectives, financial and human resources and school facilities in favor of less than 10 years of experience. Based on the findings the study presented several recommendation.

**KEY WORDS:** Total Quality Management. Bani Kennana District. Male and Female principals.