

2019

## The Reality of Total Quality Management in Private Schools in Jordan

محمد حمدالله الحوامدة  
dr\_alhawamdeh@yahoo.com

سلامة يوسف طناش  
Faculty of Educational Sciences/ The University of Jordan, tanash@ju.edu.jo

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

"The Reality of Total Quality Management in Private Schools in Jordan," *Jordanian Educational Journal*: Vol. 4 : No. 2 , Article 2.  
Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol4/iss2/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## The Reality of Total Quality Management in Private Schools in Jordan

### Cover Page Footnote

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan

## واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن

محمد حمدالله الحوامدة

أ.د. سلامة يوسف طناش\*

تاريخ قبول البحث 2018/2/17

تاريخ استلام البحث 2017/12/24

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديريها ، لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (52) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم استخدام المنهج المسحي، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (285) من مديري المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وتم استخدام المنهج المسحي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، مديري المدارس، المدارس الخاصة، الأردن.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

## **The Reality of Total Quality Management in Private Schools in Jordan**

**Mohammed Hamdallah Al Hawamdeh**  
**Prof. Salameh Yousef Tanash \***

### **Abstract:**

The present study aimed at identifying the reality of Total Quality Management (TQM) in private schools in Jordan from the point of view of private school principals. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was developed consisting of (52) items where its validity and reliability were assured. The researchers used the survey approach and the questionnaire was distributed on the study sample which consisted of (285) private school principals. The results of the study showed that the degree of appreciation of the reality of total quality management in private schools in Jordan from the point of view of the members of the study sample was medium. The study also revealed that there were no statistically significant differences in the estimations of the study sample of the reality of total quality management in the private schools in Jordan attributed to the gender variable at the macro-level of the tool and on all dimensions.

**Keywords:** Total Quality Management, School Principals, Private Schools, Jordan.

## المقدمة:

تعد الادارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ومن أهم التشكيلات فيه، لأنها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها، ولأنها الوجه المباشر للنظام التعليمي أمام الجميع، كما تشكل الإدارة الناجحة إحدى الركائز المهمة لأي مؤسسة من المؤسسات التعليمية لبلوغ الكفاية التي تمكنها من استغلال مواردها البشرية والمادية والعملية في مختلف مجالات حياتها، أو بعضها على الأقل ومن ثم تشغيلها وتوجيهها في ضوء ما حدد من أهداف بحيث يتحقق لها في النهاية وبصفة مستمرة مردود عن كل ما تم إنفاقه، وما بذل فيه من جهد، الأمر الذي يشكل في النهاية نقلة نوعية لهذه المؤسسة.

وتكمن أهمية التعليم في مجتمع ما بنسبة ما ينفقه المجتمع من أموال على نظامه التعليمي مقارنة بما ينفق على القطاعات الأخرى، ولكن ما يجب توضيحه هنا أن المجتمع في أنفاقه على التعليم لا يستهدف عائداً مالياً كالربح الذي يسعى صاحب المال الخاص إلى زيادته، وإنما عائد المجتمع من التعليم يتمثل في مستوى الخريجين، ومدى إسهامهم في تنمية مجتمعهم، وبالتالي تزيد من قدرة هذا المجتمع على المنافسة في المجتمع الدولي، وتوفر مستوى أفضل لأبنائه ( Al-Salhi, 2008).

ونظراً لأهمية التعليم في هذا العصر، بصفته مطلباً أساسياً للنهوض والتقدم والرقى بكافة المجالات، وحرص أولياء الأمور على نوعية التعليم الذي يقدم لأبنائهم في المدارس، كي يتمكنوا من تطوير ذاتهم وتشكل لديهم حصيلة من المعرفة تساعدهم على مواكبة التحديات المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في التعليم، فقد أصبح من الضروري على المدارس الخاصة أن تراعي تطبيق الجودة الشاملة في كافة ممارساتها وأنشطتها كي تتمكن من تحقيق مكانتها وسمعتها ضمن المؤسسات التربوية.

وإدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتنقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها، وإدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار، وتوظيف المواهب والقدرات

الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المنظمة (Badh, 2007) من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في الأردن.

**مشكلة الدراسة**

نظرا لأهمية التعليم في هذا العصر، بصفته مطلباً أساسياً للنهوض والتقدم والرفي بكافة المجالات، وحرص أولياء الأمور على نوعية التعليم الذي يقدم لأبنائهم في المدارس، كي يتمكنوا من تطوير ذاتهم وتتشكل لديهم حصيلة من المعرفة تساعدهم على مواكبة التحديات المعاصرة التي أصبحت ضرورة ملحة في التعليم، فقد أصبح من الضروري على المدارس الخاصة أن تراعي تطبيق الجودة الشاملة في كافة ممارساتها وأنشطتها كي تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والتي تضمن لها مكانتها وسمعتها ضمن المؤسسات التربوية، وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة ؟

#### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تقدير واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة المديرين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغير الجنس؟

#### أهمية الدراسة

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

1. مديري المدارس من خلال الاستفادة من تحسين أدائهم، وتطويره، ومعرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لإصلاحها.
2. المدارس وذلك من خلال تحقيق أهدافها، وتحسين جودة المخرجات لمجاراة متطلبات سوق العمل.
3. الباحثون وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج هذه الدراسة.

#### **مصطلحات الدراسة:** تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

**إدارة الجودة الشاملة:** هي نشاطات تحسين مستمرة تشمل كل فرد في المؤسسة، في جهد مشترك ومتكامل لتحسين الأداء على كافة المستويات، وبالتالي هي: مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وفي النهاية تركز على زيادة رضا العملاء (Alawneh & Ghonaim, 2005).

**وتعرف إجرائياً:** مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات والتي تقاس بأداة الدراسة.

#### **حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على مديري المدارس الثانوية والأساسية الخاصة في الأردن وذلك للعام الدراسي 2017/2018.

#### **محددات الدراسة:**

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداة وثباتها، وبدقة أفراد عينة الدراسة وموضوعيتهم في استجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

#### **الدراسات السابقة**

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. تاليا عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، بدءاً من الدراسات العربية وذلك كالاتي: أجرى (Ahmad, 2001) دراسة ميدانية هدفت إلى تعرّف وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية حول المجالات التي يتم فيها تطبيق جودة التعليم الجامعي، وقام الباحث بتصميم استبانة شملت (75) فقرة توزعت على خمسة مجالات وهي: الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، والعملية التعليمية والمنهاج التعليمي، والكتاب الجامعي، والإدارة الجامعية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية العامة الخاصة، واختارت الباحثة عشوائياً (200) عضو هيئة تدريس باستخدام الطريقة العشوائية النسبية في اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين سيشكلون العينة لهذه الدراسة، وقامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال العملية التعليمية والمنهاج التعليمي احتل المرتبة الأولى من مجالات جودة التعلم الجامعي، تبعه مجال الكتاب

الجامعي واحتل المرتبة الثانية، يليه مجال أعضاء هيئة التدريس ثم مجال الطلبة، واحتل مجال الإدارة الجامعية أدنى مرتبة من مجالات جدة التعليم الجامعي.

وأجرى (Al-Rajab,2001) دراسة هدفت إلى تعرّف مدى قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الشاملة في محافظة إربد، للعام الدراسي (2001) والبالغ عددهم (2574) فرداً، وقد اختيرت عينة عشوائية ثم هذا المجتمع بلغت (497) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (46) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية، الهيئة التدريسية، والطلاب، والمناهج الدراسية، والإمكانات المادية، والتقييم، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة.

وفي دراسة قام بها (Al-Soud,2003) هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتراح أنموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية، وبيان الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي التركيبي الذي يقوم على مراجعة الأدب الإداري والتربوي في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية، وبينت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى تصميم أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية يقوم على ستة مبادئ وهي: القيادة، والهدف، والاستراتيجية، والعمليات، والنتيجة والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الأردنية هي: التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا، وعدم قناعة بعض القيادات الإدارية العليا بالتدريب، وجمود القوانين والأنظمة، وعدم مرونتها، وصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل بشكل دقيق وضعف الإمكانيات المادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة.

وأجرى (Al-Salhi,2008) دراسة هدفت إلى معرفة التطوير الإداري في ظل الجودة الشاملة، هذا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في العاملين بمدارس وكالة الغوث في غزة؛ ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (192) معلم، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ضرورة التوجه نحو نظام اللامركزية فيما يخص الإدارة.



وأجرى (Al-Sha'ar,2009) دراسة هدفت إلى تعرّف مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على المستفيد، والتزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وفرق العمل، والتحسين المستمر) في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، كما هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى وعي وفهم العاملين في المكتبات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة والتعرف على المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، ومن أهم النتائج أن هناك وعي وفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن.

وأجرى (Canddel,2000) دراسة هدفت إلى تعرّف "الممارسات الفعالة لتحسين الجودة المستمرة في كليات الولايات المتحدة وجامعاتها"، وركزت على مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا، وتم بناء أداة البحث بناء على جائزة مال كولم بالتدرج للجودة الوطنية، إذ كانت عينة الدراسة (464) من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة على أن هناك فروقاً في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وأن مدة العمل في الكلية عالم مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما لا يوجد أثر للجنس والعرق وحجم المؤسسة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. .

أجرى (Wang,2006) دراسة هدفت إلى إعطاء نظرة عامة لإدارة الجودة الشاملة في سياق موضوع الخدمات المكتبية، حيث إن دراسة المبادئ النظرية والتطبيقات العملية تستعرض أنه من المجدي تقديم إدارة الجودة الشاملة للمكتبات الأكاديمية، حيث توصل الباحث إلى أن عملية إعداد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات تتضمن تغييراً فكرياً لدى أخصائي المكتبات، وتغيير في الثقافة وفي العمليات التنظيمية دون التفكير والالتزام طويل المدى، كما أن فرق العمل مهمة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وأن كل خطوة في هذه العملية تعتمد على الدعم المستمر للإدارة العليا، وعليه فإن لحظة اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة قوية للقيام بذلك.

وفي دراسة أخرى أجراها (Tbapa, Coben, Amrit & Jonatban,2012) هدفت الدراسة إلى استخدام مشروع عملي كمحاولة لتنفيذ نظام إدارة الجودة في دائرة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي، هذا المشروع عمل على صياغة وتنفيذ عملية التقييم الذاتي المتعلقة بأنظمة الجودة للوصول إلى التغيير الثقافي المنشود، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تغييراً تقنياً حصل عند تبني ثقافة

الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة المجودة في المؤسسة الجامعية لها تأثير على قبول الجودة بشكل مباشر ويسير.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، إن إدارة الجودة الشاملة حظي باهتمام الباحثين عربياً وأجنبياً، فقد ركزت الدراسات السابقة على جوانب متعددة من الأداء، فمنها ما ركز على مستوى تطبيق إدارة الجودة، ومنها ما ركز على فعالية إدارة الجودة، ومنها ما ركز على تقييم إدارة الجودة الشاملة.

وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها، وذلك تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها.

ولقد أفاد اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة في التعرف إلى معايير إدارة الجودة الشاملة التي استخدمها الباحثون في دراساتهم، وفي بناء أداة الدراسة، وفي اختيار عينة الدراسة، والتحليل الإحصائي المناسب وفقاً لأسئلة الدراسة، وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة، إلا إنها تختلف عنها في عدة جوانب أهمها: التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى تطبيق معايير الجودة كدراسة (Al-Sha'ar, 2009)، ودراسة (Al-Soud, 2003) وغيرها، ومنها ما ركز قابلية نظام الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس كدراسة (Al-Rajab, 2001)، وغيرها، واختلفت أيضاً في مجتمع الدراسة، إذ كان مجتمع الدراسة جميع المدارس الخاصة في الأردن، في حين تناولت الدراسات السابقة كل منهم على حدة، الحكومية والخاصة.

### الطريقة والإجراءات

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في الأردن والذين يبلغ عددهم (1055) (وزارة التربية والتعليم 2018/2017).

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، والبالغ عددهم (285)، ثم قام الباحثان بمسح آراء عينة الدراسة، وذلك بتوزيع الأداة (الاستبانة) على جميع مديري المدارس الخاصة

في الأردن في تلك المدارس التي تم اختيارها، والبالغ عددهم (285) مديراً ومديرة، وتم استرداد (276) استبانة بنسبة (92.5%) من مجموع الاستبانات الكلي.

### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة، وذلك لتعرف واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، من خلال الرجوع لبعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Al-Sha'ar, 2009)، ودراسة (Al-Soud, 2003) وتم بواسطتها جمع المعلومات عن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، وتم صياغة فقرات الأداة، وإعدادها في صورتها الأولية، وبعد التحكيم تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية (32) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وهي: تحديد الأهداف، تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتقييمها، والتقويم والأخذ بأساليب التطوير المستمر، والابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية، وانفتاح إدارة المدرسة على التغيير والتطوير، ووضع معايير عمل في المدرسة، وتطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي، واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، معظم الأحيان، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ومن ثم تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

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

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}$$

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

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية والمكونة من (33) فقرة على (10) محكمين من أساتذة الجامعات الخبراء، ممن

يحملون درجة الدكتوراه في تخصصات الإدارة التربوية وأصول التربية من الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة الهاشمية وجامعة آل البيت، إذ طلب منهم قراءة بنود فقرات الاستبانة، من أجل إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث وضوحها، وصياغتها اللغوية، وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه، وقد قام الباحثان بالأخذ بجميع الملاحظات، وتعديل وإضافة الفقرات المقترحة من قبل المحكمين، حتى خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية إذ تكونت من (32) فقرة.

### ثبات الأداة

استخدام الباحثان معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، ويبين الجدول (1) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالآتي:

**جدول (1) قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لكل مجال ولأداة ككل**

المجالات الجودة الشاملة	الاتساق الداخلي
تحديد الأهداف	0.95
تبنى الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها	0.86
التقويم	0.82
الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية	0.86
الانفتاح على التغيير والتطوير	0.76
معايير العمل	0.81
تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي	0.81

أظهرت نتائج أن مجالات الدراسة تتمتع بمعاملات ارتباط مقبولة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تقدير واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس

الخاصة في الأردن من وجهة المديرين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الاستبانة، والتي تقيس

واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، لكل مجال والجدول (2) يوضح ذلك.

**جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تحديد الأهداف	2.95	.74	1	متوسط
2	تبنى الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها	2.90	.83	2	متوسط
6	معايير العمل	2.78	.97	3	متوسط
3	التقويم	2.76	.74	4	متوسط
5	الانفتاح على التغيير والتطوير	2.73	.71	5	متوسط
7	تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي	2.71	.85	6	متوسط
4	الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية	2.71	.79	6	متوسط
	واقع إدارة الجودة ككل	2.81	.63	-	متوسط

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.71-2.95)، حيث جاء مجال تحديد الأهداف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.95)، وبانحراف معياري (0.74). وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن لم يصل إلى المستوى المطلوب، وإلى اكتفاء مديري المدارس الخاصة بهذه المهارات، وغياب الدور الإداري واختلاطه بالدور الأكاديمي مما جعلهم غير قادرين على تحديد مهامهم بالشكل المطلوب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Rajab, 2001)، واتفقت أيضاً مع دراسة (Al-Soud, 2003) واختلفت مع دراسة (Al-Salhi, 2008).

وحصل مجال تحديد الأهداف على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.95). بينما جاء مجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.81).

وللوقوف بصورة تفصيلية على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة، فقد تم تناولها حسب مجالات الاستبانة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### المجال الأول: تحديد الأهداف

لبيان درجة تقدير فقرات مجال تحديد الأهداف تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
4	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة	3.06	.99	1	متوسط
2	تحسين الأنظمة الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة	3.05	.95	2	متوسط
7	إشراك المعلمون ومنسقو المدرسة (الإداريين، والمعلمين) باستمرار في مسؤوليات المدرسة لتحسين جودة البرامج	2.96	.94	3	متوسط
6	تحديد البرامج التي تقدمها المدرسة تحقيقاً لأهدافها	2.93	.98	4	متوسط
1	تطوير الأهداف المستقبلية للمدرسة	2.89	1.04	5	متوسط
3	مراعاة متطلبات إدارة الجودة الشاملة عند وضع (برامجها وأنشطتها)	2.88	1.09	6	متوسط
5	وضوح الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها	2.87	.97	7	متوسط
	بمجال تحديد الأهداف ككل	2.95	.74	-	متوسط

يبين الجدول (3) أن واقع إدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (0.74). وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن. في مجال تحديد الأهداف حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمرونة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.06)، وانحراف معياري (0.99). وربما يعزى ذلك إلى عدم وجود الوقت الكافي للتواصل، وإقامة العلاقات مع الآخرين لكثرة الأعباء الوظيفية والمسؤوليات المنوطة بهم التي تستهلك جل وقتهم، وعدم تفعيل قنوات الاتصال، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Sha'ar, 2009). بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "وضوح الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مشاركة أعضاء هيئة التدريس ككل (2.95).

#### المجال الثاني: تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها

لبيان درجة تقدير فقرات مجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك.

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	تستند فلسفة التحسين المستمر (المشاركة والثقة)	2.98	1.07	1	متوسط
4	عقد ورش عمل لتوضيح فلسفة الجودة الشاملة للعاملين في برامج	2.89	1.02	2	متوسط
3	دعم فلسفة الجودة الشاملة في (التعليم والتدريب والتأهيل)	2.88	.98	3	متوسط
2	التأكيد على التزام مقدمي الدورات بالفلسفة الجديدة	2.87	1.01	4	متوسط
	مجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها ككل	2.90	.83	-	متوسط

يبين الجدول (4) أن واقع إدارة الجودة الشاملة في تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها، جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.90)، وبانحراف معياري (0.83). وهي قيمة أقل من الواحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن.

ففي مجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "تستند فلسفة التحسين المستمر (المشاركة والثقة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وانحراف معياري (1.07)، وبينما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "التأكيد على

التزام مقدمي الدورات بالفلسفة الجديدة "بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وانحراف معياري (1.01)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها ككل (2.90). ويعزى ذلك إلى وجود فئة مقاومة للتغيير إذ يعد من العمليات غير المحببة، لاعتقادهم بأن عملية التطوير والتغيير قد تعمل على إظهار الأدوار غير الواضحة التي توكل إليهم، وزيادة الأعباء الوظيفية، وبالتالي ستتغير المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وطبيعة العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Salhi, 2008).

### المجال الثالث: التقويم

لبيان درجة تقدير فقرات مجال التقويم استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التقويم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تطبيق نظام فعال لتقويم أداء (المعلمين ومقدمي الدورات)	2.85	.98	1	متوسط
2	الاهتمام بتقويم البرامج من وجهة نظر (الطلبة والمتدربين)	2.84	.97	2	متوسط
5	المراجعة الدورية للبرامج التدريبية بهدف تطويرها من قبل مختصين	2.77	.96	3	متوسط
4	متابعة خريجي البرامج التعليمية للكشف عن مستوى (الاستفادة والتحصيل العلمي)	2.77	.94	3	متوسط
1	الاهتمام (بالمقاييس والمعايير) للحكم على الجودة	2.73	.94	5	متوسط
6	توفير قاعدة معلومات في المدرسة للإفادة منها عند إجراء عمليات التحسين المستمر	2.62	.97	6	متوسط
	مجال التقويم ككل	2.76	.74	-	متوسط

يبين الجدول (5) أن واقع إدارة الجودة الشاملة لمجال التقويم جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (.74). وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن.

ففي مجال التقويم حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تطبيق نظام فعال لتقويم أداء (المعلمين ومقدمي الدورات)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري (.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " توفير قاعدة معلومات في المدرسة للإفادة منها عند إجراء عمليات التحسين المستمر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.62)، وانحراف معياري (.97). وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود عملية تقويم عادلة وموضوعية تسعى إلى تحفيز وعدم تقويم جودة الأداء باستمرار وذلك لتوجيه وإرشاد وتطوير القدرات الذاتية ورفع المعنويات، وذلك من خلال

عدم تحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الخلل لمعالجته، من أجل تطوير وتجويد الأداء للارتقاء به إلى أفضل المستويات، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Soud, 2003).

#### المجال الرابع: الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يبين ذلك.

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الابتعاد عن فلسفة العمل**

**المبني على الربحية مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
2	توفير موارد مالية كافية تيسر فاعلية لتحسين البرامج التعليمية	2.79	.93	1	متوسط
3	اعتماد التمويل الذاتي كمصدر من مصادر توفير الموارد المالية للبرامج الجديدة المعنية بخدمة المجتمع	2.76	.98	2	متوسط
1	تشجيع التشارك بين أفراد مجتمع المدرسة	2.59	1.01	3	متوسط
	مجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية ككل	2.71	.79	-	متوسط

يبين الجدول (6) أن واقع إدارة الجودة الشاملة لمجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.71)، وبانحراف معياري (.79). وهي قيمة اقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن.

ففي مجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "توفير موارد مالية كافية تيسر فاعلية لتحسين البرامج التعليمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري (.93)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "تشجيع التشارك بين أفراد مجتمع المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وانحراف معياري (1.01)، وربما يعزى ذلك إلى وجود ضعف في تشجيع التشارك بين أفراد مجتمع المدرسة، وعدم توفير موارد مالية كافية تيسر فاعلية لتحسين البرامج التعليمية، واعتماد التمويل الذاتي كمصدر من مصادر توفير الموارد المالية للبرامج الجديدة المعنية بخدمة المجتمع، وقلة وتوجيه جميع الجهود التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المنشودة، ولم تتفق هذه النتيجة مع أي دراسة سابقة.



### المجال الخامس: الانفتاح على التغيير والتطوير

لبيان درجة تقدير فقرات مجال الانفتاح على التغيير والتطوير استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال الانفتاح على التغيير والتطوير مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	المستوى
5	تقبل وجود فروق فردية بين العاملين في إدارات المدارس الخاصة	2.83	.91	1	متوسط
2	تقبل التغيير في أساليب العمل المتبعة من قبل إدارات المدارس الخاصة	2.77	.96	2	متوسط
1	تصميم ورش عمل تنقيفية عن إدارة الجودة الشاملة	2.72	.95	3	متوسط
3	تطوير المنظومة القيمية الإدارية للعاملين في المدارس الخاصة	2.71	.92	4	متوسط
4	تمكين قيادة المدارس الخاصة من الثقافة العلمية المتعلقة بالتغيير	2.64	.97	5	متوسط
	مجال الانفتاح على التغيير والتطوير ككل	2.73	.71	-	متوسط

يبين الجدول (7) إن المتوسطات الحسابية (2.73)، وانحراف معياري (.71) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن.

ففي مجال الانفتاح على التغيير والتطوير حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقبل وجود فروق فردية بين العاملين في إدارات المدارس الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري (.91)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "تمكين قيادة المدارس الخاصة من الثقافة العلمية المتعلقة بالتغيير" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64)، وانحراف معياري (.97)، ويعزى ذلك إلى وجود فئة مقاومة للتغيير، إذ يعد من العمليات غير المحببة، لاعتقادهم بأن عملية التطوير والتغيير قد تعمل على إظهار الأدوار غير الواضحة التي توكل إليهم، وزيادة الأعباء الوظيفية، وبالتالي ستتغير المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وطبيعة العمل. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Al-Rajab, 2001).

### المجال السادس: معايير العمل

لبيان درجة تقدير فقرات مجال معايير العمل استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يبين ذلك.

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال نمط معايير العمل مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	وضع معايير مقننة لتقويم العمل	2.85	1.00	1	متوسط
2	وضع معايير لمتابعة المنجز من العمل المتوقع انجازه	2.79	1.00	2	متوسط
3	اعتماد مدخل التقويم للحكم على طريقة تنفيذ المهام التي تقوم بها المدارس الخاصة	2.76	.99	3	متوسط
4	تطوير دليل إجراءات يشمل لتفعيله في الحكم على إدارات البرامج التي تقدمها المدرسة	2.74	.97	4	متوسط
	مجال معايير العمل ككل	2.78	.97	-	متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية (2.78)، وانحراف معياري (.97) وهي قيمة أقل من الواحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، في مجال معايير العمل، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "وضع معايير مقننة لتقويم العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.85)، وانحراف معياري (1.00)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تطوير دليل إجراءات يشمل لتفعيله في الحكم على إدارات البرامج التي تقدمها المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري (.97). وربما يعزى ذلك إلى عدم وضوح ماهية مفهوم عمل الفريق، وسيطرة الروتينية وحب الذات، وعدم مساندتهم في حالة الأعباء الوظيفية، وحثهم على الاستفادة من الخبرات السابقة، وغياب الحوافز، وعدم توزيع الأدوار بعدالة، وأن الثقافة التي يتمتعون بها في الأصل لم تكن مبنية على التعاون والعمل الجماعي، واتفقت مع الدراسة (Al-Salhi, 2008).

**المجال السابع: تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي**

لبيان درجة تقدير فقرات مجال تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك.

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال تطوير وتشجيع برامج****التدريب والتطوير الذاتي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	إمام القيادة التربوية في المدارس الخاصة بالتطورات التكنولوجية المتعلقة بأهداف المدرسة	2.73	.97	1	متوسط
2	تصميم برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين	2.71	.96	2	متوسط
1	تصميم دورات لتطوير أداء (المعلمين ومقدمي الدورات التدريبية)	2.70	1.07	3	متوسط
	مجال تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي ككل	2.71	.85	-	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية (2.71)، وانحراف معياري (0.85)، وهي قيمة اقل من الواحد صحيح، مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن، في مجال تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " إلمام القيادة التربوية في المدارس الخاصة بالتطورات التكنولوجية المتعلقة بأهداف المدرسة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " تصميم دورات لتطوير أداء (المعلمين ومقدمي الدورات التدريبية)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70)، وانحراف معياري (1.07). وقد يعزى ذلك إلى عدم إشراك العاملين في عملية التدريب والتطوير وصناعة القرار، وعدم القيام على تصميم دورات لتطوير أداء المعلمين ومقدمي الدورات التدريبية، وقلة تصميم برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين، وعدم إلمام القيادة التربوية في المدارس الخاصة بالتطورات التكنولوجية المتعلقة بأهداف المدرسة.

**عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) والجدول (10) يبين ذلك.

**جدول (10) نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على واقع إدارة الجودة الشاملة**

المجالات	متوسط الحسابي	ف	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مجال الأهداف	ذكر 2.87	1.559	274	.99
	انثى 3.01			
مجال تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتبنيها	ذكر 2.86	.626	274	.61
	انثى 2.93			
مجال التقييم	ذكر 2.69	1.265	274	.23
	انثى 2.81			
مجال الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على الربحية	ذكر 2.64	1.214	274	.73
	انثى 2.76			
مجال الانفتاح على التغيير والتطوير	ذكر 2.63	2.024	274	.50
	انثى 2.80			
مجال معايير العمل	ذكر 2.71	1.196	274	.14
	انثى 2.83			

المجالات	متوسط الحسابي	ف	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
مجال تطوير وتشجيع برامج التدريب والتطوير الذاتي	ذكر 2.68	.552	274	.28
	انثى 2.73			
المستوى الكلي	ذكر 2.73	1.445	274	.29
	انثى 2.84			

يتبين من نتائج الموضحة في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، مما يعني أن هناك توازناً في إدارة الجودة الشاملة ومديري المدارس الخاصة، وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في بيئة العمل بالنسبة لهم، إذ إن إدارة الجودة الشاملة معتمد على توزيع الأدوار في الإدارة، حسب متغير الجنس، ويعزى ذلك إلى أن مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة يعتمد على الإجراءات والتعليمات المتبعة في تنفيذ ما لديهم من مهام بعض النظر عن متغير الجنس، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Al-Rajab, 2001) واختلفت مع جميع الدراسات السابقة.

#### التوصيات

- يعرض الباحث فيما يلي إلى مجموعة من التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:
1. أشارت نتائج الدراسة في سؤالها الأول إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن جاء متوسطاً، وعليه يوصي الباحثان بتفعيل وتنظيم البرامج التدريبية لرفع مستوى الإدارة لدى مديري المدارس الخاصة.
  2. أشارت نتائج السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغير الجنس، وعليه يوصي الباحثان بتعزيز التقييم الدوري لمديري المدارس الخاصة، وتفعيل دور إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم ومناقشتهم بالنتائج.

#### References:

- Ahmad, M. (2001). Journals of Applying the University Education Quality from the Point of View of the Teaching Staff in the Jordanian Universities, *Journal of Arab Universities Union, Amman, General Secretariat of the Arab Universities Union*, 39(4): 19-34.
- Alawneh, M & Ghonaim, Y. (2005). Degree of Al-Najah National University Commitment to Total Quality Management's Principles

- from the Point of View of the Employees in the University, *Journal of Al-Najah University for Researches. Humanitarian Sciences* (4): 132.
- Al-Rajab, Gh. (2001). *Extent of Applying Total Quality Management in the Comprehensive Schools in Irbid Governorate* (Unpublished Master Thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Salhi, N. (2008). *Developing the Scholastic Management at the UNRWA Schools in Gaza Districts in light of Total Quality Management Concept* (Unpublished Doctoral Dissertation), Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Al-Sha'ar, Q. (2009). *Extent of Applying Total Quality Management Standards in the Public and Private Universities' Libraries in Jordan* (Unpublished Mater Thesis), Al-Balqa Applied University, Al-Salt, Jordan.
- Al-Soud, R. (2003). Total Quality Management. A Proposed Model To Develop the Scholastic Management in Jordan. *Journal of University of Damascus For The Educational Sciences*, 18(2): 55-105.
- Badh, A. (2007). *Managing Total Quality: A Proposed Model for the Managerial Development and Its Applicability to the Public Jordanian Universities* (Unpublished Doctoral Dissertation), Arab Amman University, Amman, Jordan.
- Canddel, W, L. (2000). Static's of Education in Developing Countries. Pairs, UNICCO , P 18.
- Tbapa, Coben, Amrit & Jonatban, (2012). *School Climate Research Summary*, National School Climate Center, New York , USA.
- Wang, H. (2006). From user to customer TQM in academic libraries, library management, *Emerald Group Publishing Limited*, 27(9): 56-70.