

**دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية**

مها عبد المجيد العاني\* وأسعد تقي العطار

جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان

قبل بتاريخ: ٢٠١٧/٥/٢٨

استلم بتاريخ: ٢٠١٦/١٢/١٥

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين. وتم اختيار عينة بطريقة عشوائية بلغت (١٠٠) معلما من المدارس الخاصة بمحافظة مسقط خلال العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد أداة لقياس دور مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة، وأداة لقياس أنماط القيادة التربوية لديهم. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج منها استخدام مديري المدارس الخاصة لإدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، واتباعهم لنمط القيادة الديمقراطي في إدارتهم المدرسية، فضلا عن وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، وفي ضوء تلك النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المدارس الخاصة.

**كلمات مفتاحية:** الجودة الشاملة، القيادة التربوية، سلطنة عمان.

**The Role of Private School Principals in Total Quality Management and its Relation with Educational Leadership Style**

Maha A. AlAni\* & Asaad T. Al Attar  
Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

**Abstract:** The study aimed to explore the roles of private school principals in total quality management and its relation with leadership style from the perspective of the teachers. A random sample of teachers (N=100) was selected from private schools in Muscat during the academic year 2015/2016. Two instruments were tailored to achieve the objective of the study. One, measured the role of principal in total quality management, and the other measured leadership style. The results revealed that principals of private schools use total quality management to a medium level and they follow the democratic style in their leadership. Also, there was a relationship between TQM and leadership style. The study offered few recommendations that may help implement TQM in private schools.

**Keywords:** Total quality management, educational leadership, Sultanate of Oman.

\*[drmaha@squ.edu.om](mailto:drmaha@squ.edu.om)

الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد، فضلا عن أنه لا بد منهما لحل المشكلات التي تعترض سبل التقدم والنهوض في إطار ظاهرة العولمة بكل تداعياتها (البادي، ٢٠١٠).

وفي الوقت الراهن يواجه التعليم تحديات ومتغيرات عديدة لا توجب عليه مراجعة أهدافه وفلسفته وتنظيماته وعلاقته بالمجتمع الذي يوجد فيه فقط، وإنما تلافيا في المستقبل وتحسين الأداء (عزب، ٢٠٠٨).

إن الاهتمام بالجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية، ينبع من النظر إلى التعليم باعتباره اتجاها استثماريا منافسا، وأنه يسعى إلى إرضاء متلقي الخدمة من الطلبة والمجتمع، فالطلبة يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية وترنو الدولة إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق خططها التنموية (خضير، ٢٠٠٧).

ومن هنا تعد الجودة الشاملة الموضوع الأهم في قطاع التعليم والأعمال والحكومة إذ إنها الوسيلة الأنجح لحل مشكلات النظام التعليمي، لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على الانطلاقة الصحيحة منذ البداية، وأن التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والمراقبة والتقييم المستمر هي من أهم العناصر التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة.

إن المناخ التربوي في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى إدارة تربوية ناجحة وأنماط قيادية تربوية تؤمن بهذه الاتجاهات والقيم وتعمل بروح الفريق في إدارة المؤسسة وتعمل على نجاح أهدافها من خلال قيادة مقتدرة على معرفة أهداف المؤسسة وتحديدها وكذلك استثمار الموارد المادية والبشرية الموجودة في المؤسسة أفضل استثمار، وبأفضل الطرق وأقل الجهود لذلك لا بد من اختيار النمط القيادي

تسعى الشعوب في العالم المتقدم والنامي على السواء إلى الارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتنشئة الأجيال وذلك بتقديم أفضل الخدمات لتصل إلى درجة التفوق والتميز، وتعد الجودة في العصر الحالي من أهم القضايا التي تهتم بها القيادات الإدارية في كل المؤسسات للارتقاء بمستوى الرعاية المقدمة لتحقيق التقدم والرقي المنشود.

والإدارة التربوية في جوهرها عملية قيادية بالمقام الأول ومقدرة على التأثير في الأفراد ودفعهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها (عماد الدين، ٢٠١٠). فهي من ميادين الإدارة التي أصبحت أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسهيلات التربوية (أبو حيانة، ٢٠٠٦).

إن جودة الإدارة وكفاءتها تعد من الخصائص المهمة التي تميز المجتمعات المتقدمة على النامية وذلك لمقدرتها على استثمار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة ولذلك زادت أهمية الإدارة في المجتمعات الحديثة وازدادت هذه الأهمية بزيادة النشاط البشري واتساعه وتوجيهه نحو التخصص والتنوع والتفرع (عبد العليم والأحمدي، ٢٠٠٨).

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم اليوم يملئ على الدول والمجتمعات كافة تحديات كثيرة ويدفعها إلى المبادرة لاستخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط أساليب ونظم حديثه تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسيرة روح العصر، وعصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي لاسيما أن العلم والتكنولوجيا قد أصبحا يشكلان عصب تقدم الأمم وازدهارها وأنهما

المناسب المقتدر على تحقيق أهدافها (الصليبي، ٢٠٠٨).

إن القيادة التربوية بشكل عام، ودور القيادي في الوحدات الإدارية والتعليمية بشكل خاص، له الأثر الأكبر على المخرجات التعليمية، لذلك فقد أصبحت القيادة والدور القيادي مدار اهتمام وزارة التربية والتعليم لتحسين مستوى أدائها لتصل في النهاية إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية (الصليبي، ٢٠٠٨).

إن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض فلا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها، إذ لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة، لذلك فإن القيادة التربوية يجب أن تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة جهود التربويين والمعلمين من أجل تحقيق جودة الخدمات التربوية والتعليمية وتحسين فاعليتها، وهذا يتطلب من مديري الإدارات التعليمية والتربويين توسع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات المتعلمين، وتحسين أدائهم، وتوفير التنمية المهنية للإداريين والمعلمين وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية (الهاللي، ٢٠٠٢).

إن أسلوب الإدارة الحديثة يلتزم بالتطوير والتحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسة التعليمية ويجمع بين الأساليب الإدارية والفنية الخاصة في إطار نظمي يهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات بمشاركة العاملين، واستثمار المواهب والمقدرات الفكرية في مختلف المراحل لتحقيق إرضاء المستفيد للوصول

إلى الابتكار والإبداع والتميز في الأداء (خير الله، ٢٠١٣، ص ١٦).

إن النظم التعليمية في بدايات القرن الحادي والعشرين تواجه تحديات كبيرة متمثلة في التحديات الداخلية كانهخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتحديات الخارجية المتمثلة في التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، واستخدام أفضل المصادر لتحقيق التنمية المستمرة للفرد والمجتمع، مما أجبر الحكومات على الاستجابة لتلك التحديات فأصبح تحسين جودة التعليم هدفاً رئيساً لها من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية (الزيات، ٢٠١٠).

ويرتبط نجاح العملية التربوية في أي نظام تعليمي بعدد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة، فالقيادة تجعل جو العمل متسماً بروح الديمقراطية وسهولة التفاعل ويسره بين الأفراد، وينظر إلى المؤسسات الإدارية في عالم اليوم على أنها كيان عضوي يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد في المؤسسة تجمعهم مصالح متباينة بعضها ما يخص التنظيم فضلاً عن المصالح الشخصية. إن واجب مدير المدرسة العمل على تنظيم الإمكانيات المادية والبشرية والأفكار والمبادئ العلمية لخدمة العملية التربوية بغية تحقيق الأهداف المرجوة أخذاً بعين الاعتبار مصالح العالمين ومشاعرهم، واستمرار حماسهم من خلال فهم طبيعتهم، فضلاً عن تنمية روح الابتكار، والانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها (المومني، ٢٠٠٦).

وتعد القيادة محورياً أساسياً في العملية الإدارية فهي فن التأثير في الآخرين وهي

أنماط العاملين نتيجة لاختلاف بيناتهم، والمساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة وترسيخ صورة المؤسسة لدى المجتمع والتزاماتها بنظم الجودة في خدماتها، ورفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل، والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية والمساعدة على تخفيض الهدر في إمكانيات المؤسسة التعليمية من حيث الموارد، والوقت وغيرها (بني حامد، ٢٠١٣، ص٣٢).

إن الهدف الأساسي من تحسين الجودة في المدارس تحقيق الجودة بتطوير الخدمات المقدمة تبعاً لما يريده الطلبة والحد من الوقت اللازم لإنجاز العمل، وهذا يعني تحقيق الأهداف التي حددتها المدرسة في أقل ما يمكن من الوقت، وخفض التكاليف، فالجودة تتطلب النتائج الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل المدخلات أو المخرجات التالفة ومن شأن هذا أن يؤدي إلى قلة التكاليف، وزيادة كفاءة العاملين عن طريق التدريب المستمر والعمل بروح الفريق الجماعي (عطية، ٢٠٠٨، ص٣٩).

ومع تطور التربية وتطور أنظمتها تطورت المدرسة كنظام تنفيذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التربية والتعليم، ونتيجة لهذا التطور ازدادت مسؤولية المدرسة فأصبح لزاماً أن تظهر أنماط وخيارات متعددة للتعامل الإداري مع هذه الطاقة في مواقف فنية وإدارية مختلفة، ولعل التطور الذي ارتقى المفهوم الإداري إلى القيادي في الإدارة المدرسية أسهم في تطوير هذه الأنماط والانتقال بها إلى مفهوم آخر (عايش، ٢٠٠٩).

إن المفاهيم المتعددة للإدارة أوجدت أنماطاً إدارية مختلفة وبذلك تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي

علاقة تبادلية بين قائد يستطيع بمقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات تابعيه وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركه فالنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، كما أن تهيئة الظروف والأسس التي تعزز التغيير المؤسس الناجح والإيجابي يتطلب وجود قادة تربويين يتسمون بالتفكير الإبداعي والابتكاري ويمتازون بخصائص نوعية تنسجم مع عصر المعلوماتية وعالمية المعرفة والتطور المتسارع في مختلف وسائل الاتصال وتقنياته (عماد الدين، ٢٠١٠).

إن عامل دعم الإدارة العليا وتأييدها من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينبع من إقناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر فهي تملك اتخاذ القرار والمقدرة على التطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها.

وتأتي القيادة كعملية إنسانية تتسم بنشاط إنسان يتميز بغايات إنسانية للمستفيد الأول وهو الإنسان، وتتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية، لذا فإن من دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يطور القادة التربويون تفهما واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل عن قناعة ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (حربي، ٢٠٠٨).

وتتعدد المزايا لدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهي الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء أمورهم والبيئة المحيطة، ومشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية كون كل فرد أدى بدوره، ومسؤولياته، ومشاركته في التطوير والتحسين، وربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها منسجماً مما يؤدي إلى الانضباط والالتزام وضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة، رغم اختلاف

الإيجابية، وضرب المثل العليا لهم في الأخلاق والسلوك، فالقائد العصري هو القائد الذي يسعى ليكون القدوة، والريادة هي السعي نحو تحقيق الرفاهية للعاملين برفع روحهم المعنوية ورفع إنتاجيتهم والتعامل معهم على إنهم شركاء في المؤسسة المدرسية يسعون جميعا إلى تحقيق أهداف المدرسة، والريادة تعنى بالاتصال الواضح الفعال وتسعى إلى التفاعل مع الأفراد بشفافية وذلك بالاعتماد على تدفق المعلومات التي توضح اتجاهات الأداء معتمدين على أفكارهم الشخصية وخبراتهم الذاتية والذي يتوافق مع مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

أما انعكاس النمط الأوتوقراطي والذي يهتم بالعمل بالدرجة الأولى والأخيرة ويهمل العلاقات الإنسانية، فإن العاملين تحت رئاسة هذا النمط يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من مدير المدرسة في جو من القلق والرغبة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، والإبداع والابتكار وهذا ما ينعكس سلبا ويتنافى مع مبادئ تطبيق الجودة الشاملة ومتطلباتها.

أما انعكاس النمط الترسلّي والذي يؤمن بمبدأ الحرية المطلقة للمعلمين بحيث يسيرون وفق النهج الذي يختارونه، والمدير الترسلّي والذي يؤمن بمبدأ الحرية المطلقة للمعلمين بحيث يسيرون وفق النهج الذي يختارونه، والمدير الترسلّي لا يخطط ولا يراقب بل هو ناقل لتعليمات دائرة التربية، يهتم قليلا بالعمل والعاملين مما يؤدي إلى حدوث حالة من التسبب في عدم التركيز في الفوضى في محيط العمل داخل المدرسة لعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة، الأمر الذي يجعل المدرسة لا تحقق أهدافها، فضلا عن أن هذا النمط لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى أدائهم المهني وهذا ما ينعكس سلبا على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتي تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي والتدريب ورفع

باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري ويسير كل التنظيمات والنشاطات ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة (عطوي، ٢٠٠١).

إن القيادة من أهم العناصر المحركة لفعاليات المؤسسات التعليمية وتوجيهها ناحية إدارة الجودة الشاملة فالرؤية العصرية للقيادة تتبلور في أن القيادة ريادة وليست رئاسة (الحريري، ٢٠١٠)، وعلى الرغم من التطورات والتغيرات التي تمت في ميدان الإدارة التربوية، إلا أن الاختلاف بين القادة التربويين ومن بينهم مديرو المدارس ما زال حول أفضل الأساليب الإدارية والأنماط القيادية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية وهناك ثلاث أنماط من القيادة في الإدارة المدرسية:

١. نمط القيادة التسلطية (الأوتوقراطية).
٢. نمط القيادة التشاركية (الديمقراطية).
٣. نمط القيادة المتساهلة (الترسلية) (العرفي ومهدي، ١٩٩٦).

إن النمط الذي يعد ملائما ومناسبا لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق من أجل توفير مناخ يسوده العمل الجماعي ودعم هذا المناخ، ويولي اهتماما متوازيا بالعنصر البشري، والعمليات والجانب الهيكلي في المنظمة والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات، أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمؤسسة.

إن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ملاءمة للقيادة التربوية للمدرسة الراجعة في تطبيق الجودة الشاملة فهو يعنى بالريادة وهي اهتمام القائد وتبنيه مسألة التأثير في مرؤوسيه عن طريق بناء الثقة المتبادلة والإقناع والاقناع وتقديم الحوافز

للمفاهيم المتعلقة بها وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين وتوصلت إلى وجود إدراك على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ مع عدم وجود تركيز من قبل المديرين على معالجة المشاكل التي تواجه مؤسساتهم.

وهدفت دراسة معزب (٢٠٠٦) إلى التعرف إلى مفهوم واتجاهات القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم اليمنية نحو المفاهيم الأساسية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وجود علاقة متوسطة بين دعم ومساندة الإدارة العليا وتوافر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى الخدمة وبين ما تقوم به الوزارة من تحديث وتحسين للتعليم وتهيئة الثقافة التنظيمية للوزارة من خلال التوجه نحو النمط القيادي المتمسم بالمشاركة والديمقراطية.

وتوصلت دراسة العارفة وقران (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجه نظر المديرين ورؤساء الأقسام في مدارس السعودية إلى أن هناك العديد من المعوقات المتعلقة بالإدارة التعليمية والتي تعوق تطبيق الجودة في التعليم العام، وهي: ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال، وعدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة، والمركزية في اتخاذ القرار وسوء استغلال الموارد المالية، وضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي وعدم تفويض المسؤوليات.

في حين قام المشاقبة (٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية، والحلول المقترحة كما يراها مديرو ومديرات المدارس الحكومية بالسعودية،

كفاءة العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (خير الله، ٢٠١٣، ص ٦١-٦٢) .

إن حسن اختيار مديري المدارس وتدريبهم بصفة مستمرة على فكرة الجودة الشاملة وثقافتها، يتطلب أيضا اختيار مديري المدارس وفق أسس مهنية وأخلاقية سليمة فضلا عن التدريب المستمر لهؤلاء المديرين وتزويدهم بكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق فكرة الجودة الشاملة في المدارس وفلسفتها.

وقد نالت الممارسات الإدارية اهتماما واسعا في كثير من الدراسات، إذ أوصت بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتحسين مستوى أداء مديري التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإستراتيجية، ومن تلك الدراسات دراسة هيرنانز (Hernandez, 2002) التي هدفت إلى تقييم إدارة الجودة الشاملة في (٣٤) مدرسة من مدارس مقاطعة تكساس وتوصلت إلى رضا الطلبة عن أداء مديريةية التعليم وإلى وجود تطبيق فعلي لإدارة الجودة بمستويات بدءا من المشرفين ومديري المدارس وانتهاء بمديري المرحلتين الثانوية والابتدائية.

وأجرى الشلول (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد بالأردن وعلاقة ذلك بمتغيرات المؤهل والخبرة الإشرافية والمستوى الوظيفي والعمر، وتوصلت إلى أن تقديرات العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية ووجود فروق ذات دلالة في متغيري المستوى الوظيفي والخبرة وعدم وجود فروق ذات دلالة في متغيري العمر والمؤهل العلمي.

في حين هدفت دراسة لونغنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero, 2006) إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومدى ممارستهم

إلى أن تقديرات المعلمين لمدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث بدرجة متوسطة في حين كانت تقديرات مديري المدارس بدرجة مرتفعة.

وتوصلت دراسة أبو عبده (٢٠١١) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى الجنس، المؤهل الدراسي، التخصص، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة وفق متغير سنوات الخبرة.

وأجرى غريب (Gharib, 2012) دراسة هدفت إلى تحديد واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في المؤسسات والمراكز التعليمية الخاصة من وجهة نظر المديرين في كاليفورنيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالياً من المعرفة لمشرفي المراكز والمؤسسات التعليمية الخاصة لمفهوم الجودة الشاملة، وأن هناك اتجاهات إيجابية تجاه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مع وجود معوقات تحول دون تطبيق الجودة الشاملة تتعلق بمؤسسات التعليم الخاص.

في حين هدفت دراسة العجارمة (٢٠١٢) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم والتعرف إلى الفروق وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للأنماط القيادية كانت متوسطة وأن مستوى جودة التعليم كان متوسطاً ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم وعدم وجود فروق في الأنماط القيادية وفق متغيري الجنس

ومدى تأثير كل من متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى المرحلة، وأظهرت النتائج إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في القيادة المدرسية واستخدام التكنولوجيا في التعليم، ومن أهم المعوقات ما يتعلق بمساهمة المدرسة في تطوير المجتمع المحلي، والاختبارات والتقويم المدرسي والمناهج الدراسية، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي والمرحلة والخبرة والجنس.

وبينت دراسة الشعلان (٢٠٠٧) التي هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارات مدارس التعليم الثانوي للبنات في السعودية، ورصد أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المدارس إلى وجود قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث السياسات والهيكل التنظيمية، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووجود قصور في التخطيط، ووجود ضعف في برامج التدريب والتعليم المستمر على آليات إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لجميع مستويات المدرسة.

وهدف دراسة حمودة (٢٠٠٨) إلى التعرف إلى درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بعمان في الأردن من وجهة نظر مديريها، ودور كل من متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في ذلك، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة كانت مرتفعة في جميع المجالات ولم تظهر فروقا ذات دلالة في متغيرات الدراسة.

وقام زين (٢٠٠٩) بإجراء دراسة هدفت إلى قياس مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، وقد توصلت الدراسة

والفعال يحفز المعلمين والطلبة إلى تحقيق الأهداف التعليمية (دواني، ١٩٩٤، ص ٢٣).

إن كل ذلك ينعكس سلبيًا على فعالية العملية التربوية برمتها ولما كان الأسلوب القيادي لمديري المدارس الخاصة مؤثرًا في إيجاد الجو المناسب، وأداء المعلمين المتميز والذي يؤثر في سير العملية التربوية، ولكونهما عاملين مهمين من العوامل المؤثرة في إنتاجية المدرسة الخاصة.

إن الحاجة إلى تفعيل العلاقة التشاركية بين المدير والعاملين في المؤسسة التعليمية للمستوى الذي يرقى إلى لغة الحوار البناء، والعمل بروح الفريق وغيرها تسهم في تفعيل دور المؤسسة التعليمية، كما تتطلب الحاجة إلى التعامل بشفاافية أكبر في تطبيق المعايير المتعلقة باختيار القيادات التربوية لتتم على مستوى من الكفاءة والفعالية، كما أن نمط القيادة التربوية قد تلعب دورًا في إعاقة تحقيق سياسة الجودة التي تهدف إلى الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات التعليمية لمتلقيها، وعليه جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما دور مديري المدارس الخاصة في إدارة الجودة الشاملة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة؟
٣. ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في

والمؤهل العلمي في حين وجود فروق في متغير سنوات الخبرة.

وتوصلت دراسة خير الله (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية إلى أن درجة ممارسة إدارة مديري المدارس الثانوية لإدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الجودة الشاملة والنمط الديمقراطي.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية بسلطنة عمان.

#### مشكلة الدراسة

إن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة لها دور كبير ومؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية سلبيًا أو إيجابيًا، وينعكس ذلك على درجة تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره وابداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها، وقد أشارت عدد من الدراسات إلى أن الممارسات القيادية لمديري المدارس ما زالت دون المستوى المطلوب، مما انعكس على أداء المعلم والطالب وهذا يؤكد ضرورة استخدام أنماط قيادية مناسبة يمكن من خلالها معالجة الخلل الموجود في العملية التربوية بما ينعكس على جودة التعليم.

كما بينت الأدبيات أن قيادة المدير الضعيفة هي من أكثر الأسباب التي أدت إلى ترك المعلمين لمهنتهم، وأن سلوك المدير الناجح



**أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى:

١. دور مديري المدارس الخاصة في إدارة الجودة الشاملة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
٢. الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة.
٣. الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.
٤. الفروق في الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان التي تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة.
٥. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

**حدود الدراسة**

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية بسلطنة عمان.
- الحدود المكانية:** المدارس الخاصة في عدد من ولايات محافظة مسقط بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية:** المعلمون والمعلمات في المدارس الخاصة للتعليم الأساسي في محافظة مسقط.
- الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م.

**تحديد المصطلحات**

**أولاً: الجودة الشاملة:** عرفها عليّات (٢٠٠٤) بأنها: "مجموعة من المعايير والسمات التي

**محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة؟**

**٥. ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟**

**أهمية الدراسة والحاجة إليها**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في ضبط النظام الإداري وتطويره في أية مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة، وتمنح المؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي، وتعمل على زيادة كفايات الإداريين والمعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية، والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال أنها:

١. تفيد مديري المدارس الخاصة في الكشف عن درجة ممارستهم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقته بأنماط القيادة التربوية.
٢. تضبط وتطور النظام الإداري في المؤسسة التعليمية مع تطوير الهيكلة الإدارية للمؤسسات التعليمية.
٣. تساعد القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في المدارس.
٤. تساعد مديري المدارس الخاصة ومعلميهم على مختلف مستوياتهم على فهم أفضل لأنماط السلوك القيادي وعلى كيفية التواصل والتعامل مع بعضهم بعضاً في محيط العمل.

**ثانياً: المدارس الخاصة:** "كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة من قبل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"

**ثالثاً: القيادة:** عرفها حربي (٢٠٠٨) بأنها "القدرة في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون ومنسجم، في مناخ يقوم على الثقة، وتشجيع العمل الإبداعي، لتحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة" (حربي، ٢٠٠٨، ص٢٠).

**وإجرائياً:** "فاعلية دور المدير في تفعيل إدارة الجودة بكفاءة وفاعلية، لتحقيق أهداف متلقي الخدمة من الطلبة والعاملين بأقل وقت وجهد ومال".

**رابعا: الأنماط القيادية:** جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات المعلمين والعاملين في المدرسة وتشمل النمط الديمقراطي، والنمط التسلسلي، والنمط الترسلّي (المغدي، ١٩٩٦). وعرفها يوكي (Yukl, 2002) بأنها "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم واتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أداؤها وكيفية إنجازها بفاعلية فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة" (Yukl, 2002, p.7).

**وإجرائياً:** جملة الوظائف والأعمال السلوكية التي يقوم بها المدير أثناء ممارسته للعمل وتحديد العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

**النمط القيادي الديمقراطي:** هو النمط الذي يؤمن بمبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ويقوم على أساس احترام شخصية الفرد والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبراغي رغبات الآخرين ومطالبهم وحاجاتهم (أسعد، ٢٠٠٥، ص١٦٨).

يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة سواء ما يتعلق بالمدخلات أم العمليات أم المخرجات التي تعمل على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي، وذلك من خلال الاستخدام الفعال للإمكانات البشرية والمادية واستغلال الوقت الملائم لهذه الإمكانيات " (عليما، ٢٠٠٤، ص١٨). وعرفها البيلاوي وآخرون (٢٠٠٨) بأنها: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع" (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٨، ص٢١).

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة** يقصد بها "أسس الجودة وأنظمتها التي تعمل على إيجاد بيئة تعليمية فعالة تسمح للمعلمين وأولياء الأمور والمسؤولين وأرباب العمل بالتعاون من أجل توفير الموارد التي يحتاجها الطلبة لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية الجديدة وسوق العمل، وهي القيادة ومشاركة العاملين وتحسين العمل واتخاذ القرارات والتغذية الراجعة وقياس الأداء والاتصال الإداري، والتدريب والتحفيز والتخطيط" (أحمد، ٢٠٠٣).

**إجرائياً:** ممارسة مديري المدارس الخاصة للدور القيادي الفاعل المنوط بهم في تنفيذ المهام الإدارية والقيادية الموكلة إليهم للارتقاء بمتطلبات متلقي الخدمة وتحقيق توقعاتهم بشكل مستمر وبتميز وإتقان وبأقل وقت وجهد ومال ووفق خمس مجالات هي (القيادة المدرسية، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التركيز على رضا العاملين، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

### الطريقة والإجراءات

نظرا لطبيعة أسئلة الدراسة فقد تم اعتماد المنهج الوصفي لها من أجل التوصل إلى معرفة دور مديري المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية، وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها، وإجراءات التطبيق والمعالجات الإحصائية.

#### مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم، إذ يبلغ عددهم (٩٣٥٢) معلما وعدادهم في محافظة مسقط (٣٢٥٠) معلما، في حين كانت عدد المدارس (٥٠٨) مدرسة، إذ بلغت عدد المدارس الخاصة في محافظة مسقط (١١٠) مدرسة خاصة.

#### عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (١٠٠) معلم ومن كلا الجنسين ويمثلون ما يقارب ٥٣% من مجتمع الدراسة، إذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مسقط ومن أربع ولايات، وجدول ٣ يبين توزيع عينة الدراسة على المدارس الخاصة في محافظة مسقط وفق الولاية والنوع الاجتماعي.

جدول ١

توزيع عينة الدراسة وفق الولاية والنوع

الولاية	النوع الاجتماعي		المجموع
	الذكور	الإناث	
بوشر	١٤	١٨	٣٢
السيب	١٤	١٣	٢٧
العامرات	١٢	١٠	٢٢
مطرح	١٠	٩	١٩
المجموع	٥٠	٥٠	١٠٠

ويعرف إجرائيا: "هو سلوك المدير الذي يمتاز بالمرونة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والذي يقود العاملين إلى الطمأنينة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض".

**النمط القيادي الأوتوقراطي:** "هو النمط الذي يقوم على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتعصب للقرارات الفردية، والاهتمام بالعمل مما يجعل العلاقات بين القائد والمجموعة علاقات سلبية لا تربطه بهم علاقات إنسانية" (البدري، ٢٠٠١، ص. ٥٣).

**وإجرائيا:** هو نمط تسلطي بوصف أن السلطة الإدارية مفوضة للمدير، وأن المسؤولية الضمنية منحت له وحده وللمتفوض، ويعتقد بأن الحزم والقوانين الفعالة هي التي تسيّر المدرسة وعلاقته بالمعلمين هو صاحب السلطة وعليهم الطاعة، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

**النمط القيادي الترسلّي:** "هو النمط الذي يتميز بالمغالاة في إطلاق الحرية للمعلمين والطلبة نظرا لتمييز المدير بالاطلاع الواسع بمهته، ويرى أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام الطلبة بالتعلم وفقا للأسلوب الذي يروونه مناسبا دون أي تدخل أو تقييد لحريتهم" (عابدين، ٢٠٠١، ص. ٧١).

ويعرف إجرائيا: "هو نمط يعنى بإيجاد بيئة مدرسية مريحة تسهل للمعلمين القيام بالتدريس وفقا للأسلوب الذي يراه المعلمون مناسبا استنادا إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين، ويتبع هذا النمط سياسة الباب المفتوح للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض".

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان أداتين وهما:

١. استبانة إدارة الجودة الشاملة: بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع تم إعداد أداة تكونت من (٥٥) فقرة موزعة على (٥) مجالات وهي: (القيادة المدرسية، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التركيز على رضا العاملين، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وتتضمن الأداة (٥) بدائل هي: (مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) بحيث تعطى درجات التصحيح (٥،٤،٣، ٢،١).

صدق وثبات الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية لإبداء رأيهم في صلاحية الأداة، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين تم حذف (٣) فقرات، وبهذا بلغت عدد فقرات الأداة بصيغتها النهائية (٥٢) فقرة موزعة وفق المجالات (القيادة المدرسية "١٣" فقرات، التخطيط الإستراتيجي "١٠" فقرات، التدريب "٩" فقرات، التركيز على رضا العاملين "١٠" فقرات، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي "١٠" فقرات).

كما تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الاتساق الداخلي وهي: القيادة المدرسية (٠,٨٧)، التخطيط الإستراتيجي (٠,٨١)، التدريب (٠,٨٥)، التركيز على رضا العاملين (٠,٨٩)، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (٠,٨٠).

٢. استبانة الأنماط القيادية: بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم إعداد أداة تكونت من (٦٠) فقرة لقياس مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين، وتضمنت ثلاثة أنماط هي: النمط الأوتوقراطي (التسلطي)، النمط

الديمقراطي، النمط الترسلّي (المتساهل). وتضمنت (٥) بدائل هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث تعطى درجات التصحيح (٥، ٤،٣،٢،١) تتضمن الأنماط القيادية.

صدق وثبات الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بعد عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية لإبداء رأيهم في صلاحية الأداة، وبعد الاطلاع على ملاحظات المحكمين تم حذف أربع فقرات وبهذا بلغت عدد فقرات الأداة بصيغتها النهائية (٥٦) فقرة موزعة وفق الآتي: (النمط الأوتوقراطي "١٤" فقرة، النمط الديمقراطي "٢٢" فقرة، النمط الترسلّي "٢٠" فقرة)، وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي وبلغت النحو الآتي: (النمط الأوتوقراطي (٠,٨٦)، النمط الديمقراطي (٠,٨٧)، النمط الترسلّي (٠,٨٩).

## المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استخدم الباحثان المعالجات الإحصائية الآتية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات أداتي البحث.
- الاختبار التائي (ت) (T- Test) لمجموعة واحدة ولمجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الشعيلان (٢٠٠٧).

وتدل هذه النتيجة على ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط لتطبيق الجودة الشاملة، وهذا يدل الى وعيهم بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسعي إدارات المدارس الخاصة المتواصل لتحسين المدرسي في ظل المنافسة في تقديم الخدمات التعليمية وجودة التعليم ومحاولة تلبية احتياجات المتعلمين.

ويعزى احتلال القيادة في المرتبة الأولى إلى تنظيم مديري المدارس بيئة العمل وتوفير مناخ مدرسي مناسب من أجل مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم ما يؤدي إلى مزيد من الإسراع في مواجهة المشكلات ومزيد من الابتكارات والإبداع والاندماج في عملية صياغة أهداف الجودة.

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) في حساب دلالة الفروق وفقا لمتغير النوع الاجتماعي، واستخدام تحليل التباين الأحادي في حساب دلالة الفروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

فبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، إناث) أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى دلالة الفروق على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة ولصالح الإناث، أي أن مستوى مجالات إدارة الجودة الشاملة يتأثر بالنوع الاجتماعي بالنسبة لمديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، ويبين جدول ٣ خلاصة نتائج اختبار (ت).

• اختبار شيفيه في مستويات سنوات الخبرة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة بناء على ترتيب الأسئلة:

**نتائج السؤال الأول:** ما دور مديري المدارس الخاصة في إدارة الجودة الشاملة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من المجالات الخمسة (القيادة المدرسية، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التركيز على رضا العاملين، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وباستخدام اختبار (ت) لمجموعة واحدة، اتضح دلالة جميع المجالات الخمسة، وهذه النتيجة تعني أن مديري المدارس الخاصة للتعليم الأساسي لهم دور كبير في إدارة الجودة الشاملة لهذه المجالات الخمس.

ولغرض ترتيب المحاور الخمسة من حيث متوسطاتها، تبين أن مجال (القيادة المدرسية) حصل على الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤٤.٦٦)، يليه بالمرتبة الثانية مجال (التركيز على رضا العاملين)، والذي بلغ متوسطه الحسابي (٣٧.٤)، وجاء مجال (العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣٥.٨٢)، في حين حصل مجال (التخطيط الإستراتيجي) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (٣٤.٠٥)، بينما جاء مجال (التدريب) بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣٢.٩٥).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلا من دراسة هيرنانز (Hernandez, 2002) والشلول (٢٠٠٣) ولونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero, 2006) وحمودة (٢٠٠٨) وزين (٢٠٠٩) وغريب (Gharib, 2012) والعجارمة (٢٠١٢) وخيرالله (٢٠١٣).

جدول ٢

نتائج اختبار (ت) لدلالة أثر متغير النوع على مجالات الجودة الشاملة

مجالات إدارة الجودة الشاملة	الذكور (ن = ٥٠)		الإناث (ن = ٥٠)		قيمة (ت)
	م	ع	م	ع	
القيادة المدرسية	٤١.٥٣	٧.١٤	٤٦.٢٢	٦.٦٥	* ٣.٣٩
التخطيط الإستراتيجي	٣٠.٩٣	٤.٣٨	٣٣.٥٥	٣.٦	* ٣.٢٨
التدريب	٢٨.٧٣	٤.١٧	٣١.٠٨	٣.٤٧	* ٣.٠٥
التركيز على رضا العاملين	٣٣.٨٧	٤.٥٢	٣٦.١٣	٣.٤١	* ٢.٨٣
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣١.١٣	٤.٣٢	٤.١٨	٢.٣٢	* ٤.٤٢

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

جدول ٣

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة على مجالات إدارة الجودة الشاملة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
القيادة المدرسية	بين المجموعات	١.٤٠٦	٣	٠.٤٦٩	١.٦٦
	داخل المجموعات	١١١.٧	٣٩٦	٠.٢٨٢	
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	٢.٢٧٧	٣	٠.٧٥٩	* ٣.١٨
	داخل المجموعات	٩٤.٥	٣٩٦	٠.٢٣٩	
التدريب	بين المجموعات	٠.٨٤٣	٣	٠.٢٨١	١.١٣
	داخل المجموعات	٩٨.٦٦	٣٩٦	٠.٢٤٩	
التركيز على رضا العاملين	بين المجموعات	١.٤٩١	٣	٠.٤٩٧	١.٨١
	داخل المجموعات	١٠٨.٥٤	٣٩٦	٠.٢٧٤	
العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٠.٥٤٦	٣	٠.١٨٢	٠.٧٨
	داخل المجموعات	٩١.٧٣	٣٩٦	٠.٢٣٢	

\* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المشاقبة الشلول (٢٠٠٣) وأبوعبده (٢٠١١) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المشاقبة (٢٠٠٧) وحمودة (٢٠٠٨). ولمعرفة اتجاه الفروق في النمط الدال، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات، بين جدول ٤ خلاصة نتائج اختبار شيفيه.

ومن جدول ٤ يتضح أن مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من يتسمون بإدارة الجودة الشاملة بشكل عالٍ ومرتفع في مجال التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر معلمي ذوي الخبرة الطويلة

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المشاقبة (٢٠٠٧) وحمودة (٢٠٠٨) وأبو عبده (٢٠١١)، وقد يدل ذلك إلى ميل المعلمات إلى تفهم معايير تطبيق الجودة الشاملة المطبقة من قبل إدارات المدارس. أما بالنسبة لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنة فأقل، ومن ٦ إلى ١٠ سنة، ومن ١١ إلى ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر) السائد لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان، فقد أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى دلالة مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة الخمس هو مجال (التخطيط الإستراتيجي)، وهذا يعني أن هذا المجال يتأثر بسنوات الخبرة الميدانية لمديري المدارس الخاصة، ويبين جدول ٣ خلاصة نتائج تحليل التباين الأحادي.

## جدول ٤

## نتائج اختبار شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مجال التخطيط الإستراتيجي

المجال	مجموعات المقارنة	فروق الأوساط	اتجاه الفروق
التخطيط الإستراتيجي	٥ سنة فأقل إلى ١٠-٦ سنة	٠.٠٣٣١ -	غير دالة
	٥ سنة فأقل إلى ١١-١٥ سنة	٠.١٠٩٢ -	غير دالة
	٥ سنة فأقل إلى ١٦ سنة فأكثر	٠.٣١١٥	لصالح الخبرة الطويلة
	١٠-٦ إلى ١١-١٥ سنة	٠.١٢٣٩ -	غير دالة
	١٠-٦ إلى ١٦ سنة فأكثر	٠.٢٧١٦ -	لصالح الخبرة الطويلة
	١١-١٥ إلى ١٦ سنة فأكثر	٠.٢٩١١	لصالح الخبرة الطويلة

ولغرض ترتيب الأنماط الثلاثة من حيث متوسطاتها، تبين أن النمط الديمقراطي المستخدم من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة بسلطنة عمان حصل على الترتيب الأول، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٨٠.٧٤)، يليه النمط الترسي وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٧٣.٢١)، بينما جاء النمط الأوتوقراطي بالمرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٥١.٠٦).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العجارمة (٢٠١٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط يرون أن مديري مدارسهم يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة وهي مفعلة ووفق الأوساط الحسابية، وتبين أن أكثر الأنماط القيادية المفعلة في المدارس الخاصة للتعليم الأساسي هو النمط الديمقراطي كما أن المعلمين يجدون أن المدير الديمقراطي متعاون ويتقبل الحوار ويهتم بأرائهم. ويعزو الباحثان حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى وفق الأوساط إلى طبيعة عمل مدير المدرسة في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان، إذ يسعى إلى تحقيق مشاركة كل عضو من أعضاء المدرسة في نشاطها وتحديد أهدافها، ورسم خططها وإشراكهم في حل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وإقامة العلاقات الإنسانية، وقد أكدت النظرية التفاعلية هذا الأمر من خلال ضرورة أن يكون القائد (المدير) ملماً بحاجات الأفراد ومشكلاتهم.

(١٦ سنة فأكثر)، مقابل أقرانهم في من ذوي الخبرة (٥ سنة فأقل) و(١٠-٦ سنة) و(١١-١٥ سنة).

وتدل هذه النتيجة أن المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة (١٦ سنة فأكثر) لديهم الوعي لتحديد أداء المدير الذي لديه الاهتمام بدراسة الإمكانيات والاحتياجات داخل المدرسة لتحديد القصور والخلل لتوفير وتأمين الاحتياجات وفقاً للخطة الإستراتيجية، ووعيهم بوضع خطة إستراتيجية ومن ثم خطة تفصيلية تتضمن أهدافاً طويلة المدى تضمن للمدرسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتشمل شتى المجالات داخل المدرسة ثقافتها وفلسفتها وعملياتها وأنظمتها.

**نتائج السؤال الثالث: ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟** وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من الأنماط الثلاثة (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والترسي) وباستخدام اختبار التائي (ت) لمجموعة واحدة، اتضح دلالة جميعاً لأنماط الثلاثة، وهذه النتيجة تعني أن مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان يستخدمون في عملهما لأنماط القيادة التربوية الثلاث بشكل متفاوت.

المدارس الخاصة، فقد أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي إلى دلالة نمط من أنماط القيادة التربوية الثلاثة هو النمط الديمقراطي، وهذا يعني أن هذا النمط يتأثر بسنوات الخبرة الميدانية لمعلمي ومعلمات المدارس الخاصة، ويبين جدول ٦ خلاصة نتائج تحليل التباين الأحادي.

ولمعرفة اتجاه الفروق في النمط الدال، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات وتبين أن مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عمان من ذوي الخبرة (١٦ سنة فأكثر) يستخدمون النمط الديمقراطي بشكل عال ومرتفع، مقابل مديري المدارس من ذوي الخبرة (٥ سنة فأقل) و(٦-١٠ سنة) و(١١-١٥ سنة). تتفق هذه النتيجة مع دراسة العجارمة (٢٠١٢)، ويمكن تفسير ذلك بأن مديري المدارس على اختلاف خبراتهم تختلف درجة ممارستهم لأنماط القيادة المختلفة كون ذوي الخبرات الطويلة يدركون بوجود اختلاف في ممارسة الأنماط القيادية، فخبرة المعلم عامل مهم في فهم وإدراك النمط الذي يمارسه المدير.

**نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط سلطنة عمان تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة؟** وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) في حساب دلالة الفروق وفقا لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، واستخدام تحليل التباين الأحادي في حساب دلالة الفروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

فبالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، إناث) أشارت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين إلى دلالة الفروق على جميع أنماط القيادة التربوية ولصالح المعلمات، أي إن مستوى أنماط القيادة التربوية يتأثر بالنوع الاجتماعي بالنسبة لمعلمات المدارس الخاصة للتعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، ويبين جدول ٥ خلاصة نتائج اختبار (ت).

أما بالنسبة لدلالة الفروق لمتغير سنوات الخبرة (٥ سنة فأقل، من ٦ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر) لمديري

جدول ٥

نتائج اختبار (ت) لدلالة أثر النوع الاجتماعي على أنماط القيادة التربوية

أنماط القيادة التربوية	الذكور (ن = ٥٠)		الإناث (ن = ٥٠)		قيمة (ت)
	ع	م	ع	م	
الديمقراطي	١٢.٢٣	٨١.٩٧	٩.٧	٧٧.٤٦	*٢.٠٥
الأوتوقراطي	٥.٦٧	٥٠.٢٦	٥.٤٨	٤٨.٥٢	١.٥٥
الترسلي	٨.٨٦	٧٢.٤٢	٨.٠٩	٦٩.٠٧	*١.٩٧

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥

جدول ٦

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على أنماط القيادة التربوية

الأنماط الثلاثة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الديمقراطي	بين المجموعات	٢.٥٣٨	٣	٠.٨٤٦	*٣.٦١٥
	داخل المجموعات	٩٢.٦٦	٣٩٦	٠.٢٣٤	
الأوتوقراطي	بين المجموعات	١.٦٣٢	٣	٠.٥٤٤	١.٦٩٥
	داخل المجموعات	١٢٧.٢	٣٩٦	٠.٣٢١	
الترسلي	بين المجموعات	٠.٧٤٧	٣	٠.٢٤٩	١.٠٩٧
	داخل المجموعات	٩٠	٣٩٦	٠.٢٢٧	

\* دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥



التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التركيز على رضا العاملين، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وتتفق هذه النتيجة مع ما بينته الأدبيات السابقة في هذا المجال في إن النمط الذي يعد ملائماً ومناسباً لمدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق من أجل توفير مناخ يسوده العمل الجماعي ودعم هذا المناخ، ويولي اهتماماً متوازياً بالعنصر البشري، والعمليات والجانب الهيكلي في المنظمة والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات، كما أنه يقيم مقدرات العاملين بموضوعية ويخدم العملية التربوية ويحسن من جودة التعليم، ووفقاً للأدب النظري والدراسات السابقة يعد النمط الديمقراطي هو الأفضل للعملية التربوية، فنجاح العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها مرهون بوجود قيادات تمارس النمط القيادي وهو أمر من شأنه تحقيق روح الفريق وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمؤسس، كون النمط الديمقراطي أكثر الأنماط ملاءمة للقيادة التربوية للمدرسة الراغبة في تطبيق الجودة الشاملة فهو يعنى بالريادة، وهي اهتمام القائد وتبنيه مسألة التأثير في رؤوسيه عن طريق بناء الثقة المتبادلة والإقناع والاقتران وتقديم الحوافز الإيجابية.

**نتائج السؤال الخامس: ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط بسلطنة عمان؟ وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية الثلاث لدى مديري المدارس الخاصة، وأوضحت نتائج التحليل دلالة (٩) معاملات ارتباط من أصل (١٥) معاملاً، ويبين جدول ٧ مصفوفة معاملات الارتباط.**

يتضح من جدول ٧ أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين مجالات إدارة الجودة الشاملة والنمط القيادي التربوي (الديمقراطي) لمديري المدارس الخاصة، كما اتضح أن نمط القيادة التربوية (الأوتوقراطي) ذو علاقة دالة إحصائياً مع مجال (التخطيط الإستراتيجي) في حين تبين أن نمط القيادة (الترسلي) ذو علاقة دالة إحصائياً مع مجال (التركيز على رضا العاملين)، في حين لا توجد أية علاقة بين نمطي القيادة التربوية (الأوتوقراطي والترسلي) وباقي مجالات في إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معزب (٢٠٠٦) وخيرالله (٢٠١٣). وتدلل هذه النتيجة على أن النمط القيادي الديمقراطي له علاقة بكل مجالات الجودة الشاملة المتعلقة بـ (القيادة المدرسية،

جدول ٧

مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية

مجالات إدارة الجودة الشاملة	القيادة المدرسية	التخطيط الإستراتيجي	التدريب	التركيز على رضا العاملين	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
أنماط القيادة التربوية					
الديمقراطي	**٠.٢٨٣	**٠.٢٥١	**٠.٢٤٧	**٠.٢٦٣	**٠.٢١٤
الأوتوقراطي	٠.٠٢١	**٠.٢٧٤	٠.٠٢٧	٠.١٠٢	*٠.٠٨١
الترسلي	٠.٠٤١	٠.٠٤٧	٠.٠٧٢	*٠.١٦٢	٠.٠٥٨

\* دال عند مستوى ٠.٠١

\*\* دال عند مستوى ٠.٠٥

## التوصيات والمقترحات

أبو عبده، عيسى (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

أحمد، أبراهيم أحمد (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الزقازيق: دار الوفاء للطباعة والنشر.

أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

البادي، نواف محمد (٢٠١٠). الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

البدر، طارق عبد الحميد (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

بني حامد، غازي أحمد إبراهيم (٢٠١٣). دور القيادات التربوية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.

البيلاوي، حسن وطعيمه، رشدي والنقيب، عبد الرحمن والبندري، محمد وسليمان، سعيد وسعيد، محسن وعبد الباقي، مصطفى (٢٠٠٨). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حمودة، صباح سليم (٢٠٠٨). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من

١. ضرورة تشجيع جميع مديري المدارس بسلطنة عمان على استخدام النمط القيادي الديمقراطي كونه يوفر المناخ النفسي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال خلق التعاون والانسجام بينهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء والإنجاز المدرسي بصورة عامة.

٢. إقامة الدورات التدريسية لمديري المدارس الجدد لشرح أبعاد أنماط القيادة التربوية ودورها في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية.

٣. رصد الواقع التعليمي والوقوف على معوقات تطويره عن طريق تكثيف البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال.

٤. إجراء الدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل محافظات ومناطق السلطنة كافة وعلى متغيرات ديموغرافية أخرى لم يتناولها البحث الحالي مثل (العمر، المستوى الاقتصادي والاجتماعي، مكان السكن ... إلخ).

٥. إجراء دراسة للتعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومتغيرات أخرى مثل (مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين، صنع القرار ... إلخ).

## المراجع

## References

أبو حيان، منة (٢٠٠٦). أنموذج مقترح للرقابة الإدارية لوزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الإتجاهات المعاصرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)،  
جامعة إربد، الأردن.

الصليبي، محمود عيد (٢٠٠٨). الجودة  
الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان:  
دار الحامد للنشر والتوزيع.

العارفة، عبد اللطيف وقران، أحمد عبدالله  
(٢٠٠٧). معوقات تطبيق الجودة في  
التعليم لعام من وجهة نظر المسؤولين  
والمشرفين والتربويين ومدراء  
المدارس في منطقة الباحة التعليمية.  
المؤتمر الرابع عشر في منطقة القصيم  
للفترة ٢٨ - ٢٩ /٤/ ٢٠٠٧، السعودية.

عايش، أحمد جميل (٢٠٠٩). إدارة المدرسة  
نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان:  
دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد العليم، أسامة والأحمدي، حميد (٢٠٠٨).  
إدارة الجودة الشاملة في التعليم.  
الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية  
للتنشر والتوزيع.

العجارمة، موافق أحمد شحادة (٢٠١٢).  
الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء  
المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى  
جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين  
في محافظة العاصمة عمان. (رسالة  
ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم  
التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

العرفي، عبدالله بالقاسم ومهدي، عباس عبد  
(١٩٩٦). مدخل الإدارة التربوية. بنغازي:  
دار الكتب الوطنية.

عزب، محسن (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية في  
ضوء معايير الجودة الشاملة.  
الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عطوي، جودت عزت (٢٠٠١). الإدارة  
المدرسية الحديثة. عمان: الدار العلمية  
الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

وجهة نظر المديرين. (رسالة ماجستير  
غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط  
للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خضير، عناية محمد (٢٠٠٧). واقع معرفة  
وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
مديريات التربية والتعليم الفلسطينية  
من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح  
الوطنية، فلسطين.

خير الله، مها سليمان (٢٠١٣). درجة ممارسة  
مدراء المدارس الثانوية الخاصة لإدارة  
الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة  
التربوية. (رسالة ماجستير غير  
منشورة). جامعة عمان العربية، كلية  
العلوم التربوية والنفسية، الأردن.

دواني، كمال (١٩٩٤). مدير المدرسة في  
الأردن: خصائصه: ممارسته، اتجاهاته.  
المركز الوطني للبحث والتطوير،  
عمان.

زبن، بسام محمد (٢٠٠٩). مدى فاعلية  
تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير  
التعليم في مدارس وكالة الغوث في  
الأردن من وجهة نظر مدراء المدارس  
والمعلمين فيها. (رسالة ماجستير غير  
منشورة). الجامعة الأردنية: عمان،  
الأردن.

الزيات، عاطف محمد (٢٠١٠). الأداء الإداري  
في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة.  
فلسطين: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الشعيلان، نورة خميس (٢٠٠٧). مدى توافر  
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة  
المدارس الثانوية للبنات بالمملكة  
العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير  
منشورة)، الجامعة الخليجية، البحرين.

الشلول، عبد الرحمن حمدان (٢٠٠٣).  
اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو  
تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في  
مديريات التربية والتعليم لمحافظة

**الجامعي (رؤية مقترحة). مجلة كلية  
التربية بالمنصورة، ٣٧(٤٣).**

Hernandez, J.(2002). Total quality management in education :The application of TQM in Texas school district. *Dissertation Abstract International, Texas, 62(11), 36-39.*

Gharib, A., Alfarah, Y. (2012). The reality education in educational centers and institutions of special education from the perspective of managers in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 14(3), 76-84.*

Longenecker, C., & Scazzero, J. (2006). The ongoing challenge of total quality management. *The Training For Quality Magazine, 8(2), 55-60.*

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations. England Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*

عطية، محسن علي (٢٠٠٨). **الجودة الشاملة والمنهج. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.**

عليمات، صالح (٢٠٠٤). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). المنارة: دار الشروق للنشر والتوزيع.**

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠١٠). **آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.**

المشاقبة، محمد علي (٢٠٠٧). **مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بفاعلية كما يراها مدراء ومديرات المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتصوراتهم المستقبلية للحلول. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.**

معزب، عادل جار الله علي (٢٠٠٦). **دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.**

المغدي، الحسن (١٩٩٦). **أثر أساليب القيادة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية، ٩(٥)، ٦١-٦٢.**

المومني، واصل جميل (٢٠٠٦). **المناخ التنظيمي إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.**

الهلائي، الهلائي الشربيني (٢٠٠٢). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم**