

مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرها

ليلى "احمد رضا" رشيد عبدالهادي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديرها، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس في تقديرهم لمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للخبرة في الإدارة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى في العام الدراسي (2016/2017)، والبالغ عددهم (54) مديراً ومديرة، وأعد الباحث استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، هي: (الثقافة التنظيمية الملائمة للتخطيط الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية الملائمة للعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية الملائمة للتحسين المستمر)، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير الجودة ككل ومعياري التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر جاءت بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر مديري المدارس. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس حول مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ككل وبمحاورها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر) تعزى إلى عدد سنوات الخبرة لصالح مديري المدارس الأكثر عدد سنوات خبرة. وقد أوصى الباحث بإشراك الطلاب في تطبيق معايير الجودة.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة.

المقدمة

تواجه الأنظمة التعليمية تحديات غير مسبوقة نتيجة للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات، المتمثلة في ثورة المعلومات والاتصالات، والانفجار المعرفي. ويأتي تجويد التعليم في سياق التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية، إذ يرى دعمس (2012) أن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم والحاجة إلى توظيف الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة والتغير في نمط الحياة، اقتضت أن ترقى الأنظمة التعليمية بمخرجاتها استجابة لهذه التحديات. وعليه بات التحدي الأكبر للنظم التعليمية ليس تقديم تعليم لكل مواطن فحسب، بل التأكيد على جودة التعليم المقدم، إذ يعد التعليم الجيد أداة تنمية المجتمع ووسيلة نهضته، مما يفرض على المؤسسات التعليمية أن تتبنى أساليب جديدة للوصول إلى نتائج ذات كفاءة وجودة عالية، إلا أن المتأمل للواقع التربوي يلاحظ تدني مستوى الأداء في المدارس، حيث أكدا العارفة وقران (2007) أن هناك قصوراً في الممارسات التربوية في الميدان التربوي والتعليمي بشكل عام في ممارسة أدوارهم الإدارية والفنية، وضعف المعلمين في قدرتهم على تفعيل الاستراتيجيات الحديثة وتقنياتها، مما نتج عنها مخرجات تعليمية متواضعة، وعليه بات من الضروري على إدارات المدارس العمل على التطوير والتحسين المستمر لتحقيق الفعالية في أدائها لمواجهة التغيرات والتطورات المعاصرة، وهذا يقتضي تحولاً نوعياً في ممارساتها لتتواءم مع ما يحيط بها من تغيرات وتطورات. واستجابة للتحديات والمستجدات المعاصرة ولزيادة فاعلية النظام التعليمي سعت وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم من خلال تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج التربوية، وخاصة التي تعزز جودة التعليم المقدمة للطلبة في مدارس المرحلة الأساسية، والتخلي عن الممارسات التقليدية، وتبني أساليب حديثة تمكنها من الوصول إلى غاياتها وأهدافها. ولزيادة كفاءة وفعالية النظام التعليمي وتجويد مخرجاته ومعالجة السلبيات القائمة تأتي الجودة الشاملة ومعاييرها كأحد الآليات

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2017/9/18، وتاريخ قبوله 2018/7/26.

المهمة، وهذا ما أكده الخطيب (2007) من أن إدارة الجودة الشاملة للتعليم تمثل استراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات التعليمية، وباتت هذه الاستراتيجية هدفاً في حد ذاتها تضمنتها خطة التنمية التاسعة (2010-2014)، بالتوسع في تطبيق نظام الجودة في التعليم ومعاييرها، وفي هذا الإطار يرى المدير (2006) أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو الأسلوب الفعال لما يتمتع به من تحسين وتطوير للخدمات التربوية والتعليمية، وتوفير بيئة تشجع على التطوير المستمر، وتنمية مهارات العاملين، وتفعيل لإجراءات العمل، وإذكاء روح العمل الجماعي، ويضيف بطاح (2006) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة للمؤسسات التربوية لكي تستطيع مواجهة ظروف العولمة، ولكي تستطيع أن تتعايش مع الأجواء التنافسية التي تجتاح العالم اليوم. وعليه باتت إدارة الجودة الشاملة في مدارسنا ضرورة ملحة. لذلك عملت وزارة التربية والتعليم على تطبيق الجودة الشاملة من خلال إنشاء إدارة عامة للجودة الشاملة للسعي إلى تبني استراتيجية لرفع كفاءة النظام التعليمي، ولتنشر ثقافة الجودة والتميز في الميدان التربوي وتحقيق المنافسة بين المؤسسات التعليمية.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس وجود عدة عوامل، يأتي على رأسها توفر الثقافة التنظيمية الملائمة، التي تعكس القيم والأعراف التي تسود لدى العاملين بالمدرسة، وتمثل محددات للسلوكيات المرغوبه، فالثقافة التنظيمية لها تأثير شامل يمس جميع أفراد المدرسة يومياً، وفي كافة مجالات العمل، كما أنها تؤثر على السلوك التنظيمي للمديرين وتوجه سلوكهم وتؤثر على قراراتهم التي توجه المدرسة بأسرها إلى أداء العمل وتحقيق الأهداف بأسلوب معين يختلف باختلاف الثقافة التنظيمية (دعسم، 2012)، ولأهمية الثقافة التنظيمية للمدرسة وما يعول عليها في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تأتي هذه الدراسة للوقوف على مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة .

مشكلة الدراسة

تعاني نظم التعليم في المجتمعات المختلفة العديد من المشكلات والصعوبات التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية، مما يحد من فاعلية هذه النظم في تحقيق أهدافها وهذا ما أكده آل ناجي (2013) إذ حدد أهم المشكلات التي تعاني منها نظم التعليم متمثلة في الانتقال التدريجي لمعظم الدارسين في المراحل الدراسية دون اكتساب الكثير من المهارات التي تمكنهم من التكيف مع مجتمعاتهم، وتدني المستوى العلمي لكثير من المعنيين بالمسائل التربوية، وعجز المدرسة عن الوصول إلى الحد الأدنى في تعليم الناشئة كل المهارات اللازمة لمجابهة المتغيرات الاجتماعية التي تهم مستقبلهم، وتخلف المدرسة عن التفاعل مع المؤثرات السياسية والاجتماعية والفكرية المعاصرة.

ولتحقيق الجودة الشاملة فإنها تتطلب توافر مقومات أساسية في مقدمتها وجود الثقافة التنظيمية، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات، حيث يؤكد زرقوق (2008) على توفير ثقافة تنظيمية تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتخلي عن الأساليب التقليدية، ويربط جودة (2008) نجاح تطبيق الجودة الشاملة بمدى انسجام الثقافة التنظيمية مع مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويذكر أبو الوفا (2010) أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم المحددات لنجاح المؤسسة التربوية أو فشلها، حيث أن هناك ارتباطاً بين نجاح المدرسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها للالتزام والعمل الجاد.

وبالنظر لواقع المدارس الحكومية في الأردن نلمس أنها تؤدي الأعمال المناطة بها بشكل كبير بالأساليب التقليدية غير المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة، ويشير هديه (2013) إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العام لاتزال غير ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية التي يتم العمل بموجبها إلى ثقافة جديدة قائمة على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة والتحسين المستمر، وترى مساعدة (2011) أن من الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات الراغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة، وذلك لأن القيم والمعتقدات الجديدة التي تتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي قيم جديدة ستحدث تغييرات في سلوكيات العاملين وفي الثقافة السائدة للمؤسسة، وتأسيساً على ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟

- 2- ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار العمل الجماعي كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟
- 3- ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التحسين المستمر كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لكل من معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار العمل الجماعي، ومعيار التحسين المستمر تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يأتي :

- 1- التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار العمل الجماعي كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف إلى مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التحسين المستمر كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لكل من معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار العمل الجماعي، ومعيار التحسين المستمر تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة استجابة للتطورات والمستجدات العالمية، ومواكبة للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة كما يأتي:

- 1- الأهمية النظرية: توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً حول الجودة الشاملة في التربية والتعليم، والثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس.
- 2- الأهمية العملية: قد تؤثر نتائج هذه الدراسة في تغيير مديري المدارس ممارساتهم الإدارية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة، كما قد توجه جهود القادة التربويين نحو حل بعض معوقات تطبيق الجودة في المدارس، إضافة إلى ذلك توفر الدراسة أدوات محكمة يمكن استخدامها في تقدير مستوى الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الثقافة التنظيمية: يعرفها القريوتي (2013: 373) بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

وتعرّف إجرائياً بأنها مجموعة القيم والمبادئ والاتجاهات والسلوكيات التي يساهم منتسبي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى بتشكيلها من خلال التفاعل مع بعضهم البعض التي تعزز قيم العمل الجماعي والتحسين المستمر مما يحقق استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجرى قياسها بالدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى على الاستبانة التي أعدت في هذه الدراسة.

معايير إدارة الجودة الشاملة: يعرفها دعمس (2012: 204) بأنها: " مجموعة من المواصفات المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة وتتضمن التالي : التخطيط الاستراتيجي، والمراقبة المستمرة لتحصيل الطلاب، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات الإنسانية في المدرسة، واتخاذ القرار، والعلاقة مع جميع أطراف العملية التربوية".

وتعرّف إجرائياً بأنها هي مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم

عمان الأولى لتحقيق الجودة الشاملة التي تتضمن (التخطيط الاستراتيجي، العمل الجماعي، التحسين المستمر) .
مديرية التربية والتعليم عمان الأولى: وهي احدى مديريات التربية والتعليم الرئيسية في محافظة العاصمة في الاردن ، والمكونة من (8) مديريات وتغطي لواء القصبه عمان(وزارة التربية والتعليم 2015)
حدود الدراسة ومحدداتها:

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالمحددات التالية:
الحدود البشرية: جرى تطبيق الدراسة على (54) مديراً ومديرة من العاملين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى.

الحدود المكانية : طُبقت الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى.
الحدود الزمانية : طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.
وتتحدد نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والمتعلقة بصحتها وثباتها ومدى وملاءمتها وجديّة عينة الدراسة من خلال إجابة أفراد العينة عن أدواتها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم، ومعتقدات، وفسافات، ومشاعر، وافتراضات، وتوقعات، واتجاهات، ومعايير، وعادات، وأهداف مشتركة بين العاملين، يمكن أن تكون البيئة الخصبة التي تدعم نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل هذه الثقافة التنظيمية أحد أهم العوائق التي قد تعترض سبل نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

لذا سيتناول الإطار النظري محورين رئيسين هما: الثقافة التنظيمية، ومعايير إدارة الجودة الشاملة، كما يأتي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

شهدت فترة الثمانينات بداية ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد انتقل مفهوم الثقافة التنظيمية من المجال الإداري إلى المجال التربوي وخاصة المدرسة، فقد أورد الغريب وحسين ومليجي (2005) أن والتر أكد أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها حيث يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ومجموعة السلوكيات الجماعية كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن أخلاقيات العمل في المدرسة. إلا أنه من خلال مراجعة الأدبيات لوحظ عدم وجود مفهوم محدد للثقافة التنظيمية، إذ يعرف جرينبرج وبارون (2010: 630) الثقافة التنظيمية بأنها : "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".

أما القريوتي (2013: 373) فيرى أن الثقافة التنظيمية "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس، والممارسات التي طورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

ويذكر أبو الوفا (2010: 216) أن الثقافة التنظيمية "منظومة من الأنساق الفكرية والاجتماعية والعينية والبيئية التي تشكل العادات والقيم والمعتقدات والاتجاهات لدى الأفراد مع معطيات الواقع المادي والمعنوي المتغير، التي يتم من خلالها تفاعل الأفراد داخل الجماعة".

بينما يعرف حجازين (2011: 603) الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المؤسسة، والذي يعتمده أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".

كما يعرفها السيسي (2011: 34) بأنها "جملة من الافتراضات الأساسية، والقيم والمعتقدات المشتركة والمعايير، والمبادئ والأفكار والمعارف، وطرق وأساليب الأداء السائدة بالمؤسسة، والمظاهر المادية التي تعد جزءاً من الحياة المهنية بها".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للثقافة التنظيمية، يتضح أن معظم التعريفات قد ركزت على مكونات الثقافة التنظيمية، التي تشمل القيم والمعتقدات والاتجاهات ومعايير السلوك، وأن هذه الثقافة نتجت من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، وكيفية تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن وتحوله إلى سمة للمدرسة تميزها عن غيرها من المدارس. وبناء على ذلك يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمبادئ والاتجاهات والسلوكيات التي يسهم العاملون في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى بتشكيلها من خلال التفاعل مع بعضهم بعضاً التي تعزز قيم العمل الجماعي والتحسين المستمر مما يحقق استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تؤثر على سلوك جميع العاملين في المدرسة، وتبين علاقاتهم، وتفاعلاتهم، وأساليبهم في اتخاذ القرار، وبالتالي يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية للمدرسة بمثابة الروح للجسد، فهي التي تحدد هوية المدرسة، وتصبح لها سمة تميزها عن غيرها من المدارس، فقد أكد الغريب وحسين والمليجي (2005) أن ثقافة المدرسة تعدّ عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي للمدرسة حيث تكمن أهميتها في :

- 1- التكيف مع البيئة الخارجية: وذلك من خلال تكوين فهم واضح من قبل أعضاء المدرسة لرسالتها، واتفاق جماعي حول الأهداف التي تحقق الرسالة ، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها.
 - 2- تحسين المدرسة: ويتم ذلك من خلال العمل على إيجاد مناخ جيد يشجع على إقامة العلاقات والتعاون بين أعضاء المدرسة.
 - 3- تكامل العمليات الداخلية للمدرسة: وذلك من خلال وجود لغة مشتركة، ومعايير واضحة، وقواعد ثابتة، وعلاقات إنسانية جيدة، وسيادة روح الفريق.
 - 4- الحفاظ على هوية المدرسة: من خلال نظام للقواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمدرسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.
 - 5- إدارة العاملين الذاتية: تعمل المدرسة على تطوير بعض الوسائل لتنسيق ومراقبة الأفراد العاملين مثل التوصيف الوظيفي.
 - 6- الثبات والاستقرار: تساعد ثقافة المدرسة العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تغيير القيم والمعايير السائدة في المدرسة.
- بينما يذكر حجازين (2011) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المدرسة تكمن في :

- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين.
- تعدّ من الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس.
- تسهل مهمة الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تؤثر على قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات.

يتضح مما سبق أن أهمية الثقافة التنظيمية للمدرسة تكمن في العمل على ترسيخ قيم العمل الجماعي والتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في المدرسة بتحديد رؤية المدرسة ورسالتها، واتفاقهم على الأهداف التي تحقق الرسالة، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيقها، ومعرفة جميع العاملين بمهامهم، والتكيف مع التغيرات والتطورات وبالتالي تساعد هذه الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

وظائف الثقافة التنظيمية:

- يرى جرينبرج وبارون (2010) أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور رئيس في المنظمة وصولاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ومنها:
- 1- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.
 - 2- خلق الإلتزام برسالة المنظمة.
 - 3- دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة.
- بينما يشير العميان (2010) والغريب وآخرون (2005) إلى أن ثقافة المدرسة تؤدي الوظائف التالية:
- 1- تعطي الأفراد العاملين هوية منظمية.
 - 2- تسهيل عملية الإلتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المدرسة.
 - ج- جعل المدرسة قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
 - د- تمثل ثقافة المدرسة الغراء الاجتماعي الذي يربط مكونات التنظيم ببعضها البعض وتسعى إلى توفير المعايير المناسبة للسلوك بهدف توجيه وإرشاد أعضاء المدرسة.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية جوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فنجاح المؤسسة يتوقف على كيفية إدراك العاملين فيها للقيم التنظيمية، حيث يشير القريوتي (2013) إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية هي (المبادرة، والتنافس، والمخاطرة، والنقّة بالعاملين، ودعم الإدارة العليا، ووجود هوية خاصة بالمؤسسة، وقبول الاختلاف في الرأي، وأنماط اتصال خاصة).

بينما يرى الغريب وآخرون (2005) أن ثقافة المدرسة تتكون وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر أهمها (القيم، المعايير، المعتقدات والمبادئ، المسلمات الثقافية، رسالة المدرسة، الفلسفة، القواعد والقوانين، المناخ المدرسي، النظم الإدارية). ويفصل كل من العوفي (2005) والعميان (2010) عناصر الثقافة التنظيمية كما يأتي:

1- القيم التنظيمية :
القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم :

1- المشاركة : حيث تساعد في تحقيق أهداف المدرسة، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- الالتزام: ويقصد به حث المعلمين على الالتزام بالقيام بواجباتهم، والتواجد باستمرار بالمدرسة حتى نهاية اليوم الدراسي، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف.

ج- التعاون : يتم عن طريق تحقيق التضامن بين أعضاء المدرسة.

د- المرونة : يجب أن يتمتع مدير المدرسة بقدر من المرونة في معاملة المعلمين، وذلك من خلال إضفاء جو من المحبة والتعاون وحسن المعاملة داخل المدرسة.

2- المعتقدات التنظيمية :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها المعلمون في المدرسة على اعتبار أنها معايير مفيدة لتلك المدرسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.

ويتضح مما سبق أن عناصر الثقافة التنظيمية بعضها مستمد من المجتمع وبعضها نتاج ممارسات وتفاعل أعضاء المدرسة، وهذا ما أشار له دعمس (2012) من أن الثقافة التنظيمية تخضع لعاملين أساسيين هما: الثقافة العامة للمجتمع، والفلسفة التربوية التي تتبع عنها الأهداف التربوية المقررة من قبل السلطات العليا، حيث يتضح أن القيم التنظيمية مستمدة من قيم المجتمع بشكل عام بينما المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية هي نتاج المدرسة إلى حد كبير، حيث تتبع من فلسفة المدرسة، والمهم أن تتفاعل هذه العناصر وتتكامل بحيث تشكل طريقة الأداء، وأسلوب الحياة داخل المدرسة، وتدفعها وتوجهها نحو العمل، وتكسب أفرادها الخبرة داخل مجموعة التي يفقدها شخص ما حينما ينضم لهذه المدرسة لأول مرة، وبالنظر لمكونات الثقافة التنظيمية يتضح الدور الكبير الذي تحققه القيم لترسيخ الثقافة الداعمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة، وتطور فكري شامل، وطريقة حياة جديدة داخل المؤسسات التعليمية تسعى إلى استخدام أساليب حديثة تتسجم مع التطورات والتغيرات العالمية.

لذا تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة، وترتكز على تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين سواء أكانوا طلاباً أو معلمين أو أولياء أمور أو إداريين وغيرهم، خلال تبني التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي وإجراء التحسينات بصورة مستمرة في نظم المؤسسات التعليمية وعملياتها.

يعتبر أسلوب إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي بدأ شيوعها داخل المؤسسات المختلفة، واختلف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مكان لآخر، بل من مؤسسة لأخرى طبقاً لسياق العمل وأهداف المؤسسة، لذا تعددت التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة.

ويعرف حمود (2009: 76) الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة".

أما دعمس (2012: 184) فيعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة، يتضح أن معظم التعريفات تضمنت الفلسفة أو الأدوات والعمليات أو التحسين المستمر".

لذا يرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة ينبغي أن تتضمن بناء استراتيجي يشمل رسالة المدرسة وأهدافها ومجموعة السياسات الموجهة للأداء داخل المدرسة، وكذلك التركيز على الاستفادة، مع استمرار عمليات التحسين عن طريق العمل الجماعي، للوصول إلى تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين. وبناء على ذلك يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها استراتيجية إدارية تهدف إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى من خلال اشتراك جميع العاملين بالتخطيط الاستراتيجي وعمليات التحسين المستمر بغية تحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يرى عقيلي (2009) أن المعايير هي أداة للتحسين، وليست تحسناً بحد ذاته، فهي وسيلة توضح للمؤسسة حقيقة وضعها الراهن مقارنة بوضع مثالي أو متميز في مؤسسة أخرى مشابهة، وهي أداة تساعد في تحقيق التميز والتفوق من خلال تحديد نقاط التقصير مقارنة بالوضع النموذجي، والعمل على تلافي التقصير بتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.

ويذكر دعمس (2012) أن معايير الجودة في التعليم تعني تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم التي تتمثل في جودة الإدارة، وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم والامتحانات) وجودة المعلمين، والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين.

ويتضح من خلال التعريفات السابقة للمعايير بأنها مقياس يتضمن مستوى نموذجي، أو متوقع، أو عقد اجتماعي، أو مواصفات وشروط تهدف إلى تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية وذلك باعتبارها محددة لمستويات الجودة المنشودة في هذه المؤسسات.

الحاجة إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يحدد طعيمة (2006) بعض الأسباب التي تجعل الإداريين يسعون جاهدين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم، ونورد منها:

- ظهور الحاجة في المجتمع إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (المعلمين والإدارة وأولياء الأمور والطلاب).
- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالمؤسسات التعليمية والحاجة إلى نظام جيد للمحاسبية على الإنتاجية.
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى مساحة أكبر من الحرية في اتخاذ القرار.
- حاجة المؤسسات التعليمية إلى الإلتقان والعمل الجاد.
- الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية المؤسسات التعليمية وقدرتها.
- الحاجة إلى تعزيز الثقافة المؤيدة للتطوير والتحديث.
- حاجة المؤسسة التعليمية إلى إيجاد السبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجية فيها.
- غموض الأهداف لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بشكل عام.
- تدني مستوى الخريجين وضعف أدائهم.

ويتضح مما سبق حاجة المؤسسات التعليمية إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الانسجام والتكامل بين العاملين

مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والتحسين المستمر للوصول إلى الإتقان. وقد اعتمد الباحث المعايير الآتية في دراسته:

معيار التخطيط الاستراتيجي: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود خطط استراتيجية متكاملة تعبر عن توجهات المدرسة ونظرتها للمستقبل، بحيث يشمل: رسالة المدرسة ورؤيتها، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها.

إن التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع مستوى الوعي بالتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للمدرسة، ويجعل المدرسة في حالة من الحركة والتهيؤ المستمر لاحتمالات المستقبل، كما تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه عملية شاملة مستمرة تستطيع المدرسة بواسطته أن تحافظ على تميزها وتطورها، وذلك بإجراء التغييرات المنكيفة مع التغييرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك يجب أن تكون الخطط الاستراتيجية على توافق تام مع النظام القيمي السائد في المدرسة، حيث إن التخطيط الاستراتيجي غير المتوافق مع النظام القيمي السائد في المدرسة يؤدي بالتأكيد إلى الفشل.

لذا ينبغي على المؤسسات التعليمية أن تنمي لدى العاملين ثقافة إدارة الجودة الشاملة التي تشتمل على مجموعة من القيم والمبادئ والمفاهيم والمعتقدات التي تمكن العاملين من إدراك المتغيرات المختلفة، وتؤدي دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في أثناء تنفيذهم للاستراتيجيات المختلفة (سكارنة، 2010).

يتضح مما سبق على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة يجب أن لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

2- معيار العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكلما ساد المدرسة مفهوم العمل الجماعي كلما دعم ذلك من ثقافة الجودة الشاملة للمدرسة.

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة لا يكون إلا من خلال التعاون وروح الفريق، وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، لذلك يجب التوضيح لكل من يعمل في المدرسة، أن العمل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لها، وذلك من خلال نشر الوعي لدى العاملين بضرورة تأدية مهامهم عن طريق العمل الجماعي وفرق العمل، بحيث يشعر العاملون بمسؤولية جماعية مما يؤدي إلى غرس الولاء والانتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المؤسسة، وتشكيل فرق عمل متعددة يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، ويرى عقيلي (2009) لكي تتجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لابد من مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- المشاركة في وضع أهداف الفريق.
- المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز جماعي.
- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز المهمة.

ويشير حجازين (2011) إلى بعض الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المدرسة منها: التوعية بأهمية العمل الجماعي من خلال اللقاءات، والنشرات، والدورات، تفعيل اللجان والمجالس المدرسية، تفويض الصلاحيات للجان وفرق العمل.

ويتضح مما سبق إن التعاون وروح الفريق القائم على الاحترام المتبادل والانتماء وانصهار الفرد في الجماعة يؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

3- معيار التحسين المستمر :

إن التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنه يجعل المؤسسة التعليمية في حالة تفوق وتميز مستمر، فالتحسين ليس بالعمل اللفظي، بل هو عمل مستمر أي عملية شاملة يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة في كافة المستويات الإدارية. ويهدف التحسين المستمر الوصول إلى مستوى الأداء الأمثل، أو أمثل طريقة للأداء، والتحدي الأكبر للمدرسة في التكيف مع التغييرات المستمرة التي تؤدي إلى تغييرات في استراتيجيتها وفي متطلبات العمل وإجراءاته، والذي يستدعي إحداث تغييرات في ثقافتها التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وأعراف وسلوكات العاملين وطريقة أدائهم للعمل (عقيلي، 2009).

ويتضح مما سبق أن نجاح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يتوقف على إيجاد ثقافة إدارة الجودة الشاملة

بتحويل معتقدات ورسالة المدرسة إلى قواعد سلوكية ونظم معايير أداء وأنماط إدارية تقود المدرسة نحو تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ويتطلب ذلك التزام الجميع وتعزيز فرق العمل ووجود خطة استراتيجية واضحة ومشاركة الأفراد العاملين وتهيئتهم للتغيير .

ثالثاً: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

تختلف المؤسسات في ثقافتها التنظيمية، حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها التي تشكل انعكاساً لما يحملونه من قيم ومعتقدات وتقاليد وعادات واتجاهات، كما أن هذه الثقافة توجه تصرفات العاملين وتحدد طريقة أداءهم لأعمالهم، حيث يشير علميات (2008) إلى أن ثقافة المؤسسة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمة وقناعاته الخاصة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع.

وبناء على ذلك يرى الباحث أن مفهوم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية متكاملة من القيم التربوية التي يتم تطبيقها داخل المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى بتعاون جميع أعضائها فيما بينهم وفق خطة استراتيجية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لتحقيق تطلعات واحتياجات المستفيدين.

الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية ومعايير الجودة الشاملة بغية تدعيم دراسته، وإماداه بكم من المعلومات، وإثراء الجانب النظري لدراسته الحالية، إضافة إلى الاستفادة منها في تحديد واختيار المنهج الملائم، وفيما يلي استعراض للدراسات التي اطلع عليها الباحث، حيث سيتم تناول الدراسات السابقة في محورين هما: (محور الثقافة التنظيمية - محور معايير إدارة الجودة الشاملة) وفق ترتيبها في كل محور من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً : من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

دراسة هدية (2013) التي هدفت التعرف إلى أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية تجاه أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي، الجنس، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة، التدريب في مجال الجودة الشاملة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع مشرفي ومشرفات الجودة الشاملة بالإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة والبالغ عددهم (262) فرداً. وتوصلت الدراسة أن متغيرات الدراسة المستقلة الخمسة وهي : (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون، القادة) بما تحويه من آليات سجل درجة عالية جداً من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في المتغيرات التالية : (المؤهل الدراسي ، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة، التدريب في مجال الجودة الشاملة).

ودراسة دراسة النوح (2012) التي هدفت التعرف إلى مستوى الثقافة المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديرو المدارس ومعلموها، والتعرف على فروق الدراسة ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات الاستجابات حول مستوى الثقافة المدرسية في مدارس التعليم العام المتوسط والثانوي تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة في مجال العمل) . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة مكونة من الأبعاد التالية (العمل الجماعي، العدالة، العلاقات الإنسانية، الابتكار والتجديد) وقد تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس بلغت (301) من معلمي تلك المدارس البالغ عددهم (1350) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة وأن ممارسة العمل الجماعي بالمدارس كذلك جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك ضعفاً في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يشير إلى غياب ثقافة المشاركة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مجال (العمل الجماعي، العدالة) باختلاف متغير الخبرة في مجال العمل الحالي. وكشفت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة

نحو مجال العمل الجماعي باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح مديري المدارس. وأوصت الدراسة بالعمل على توضيح القواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي لجميع المعلمين.

كما هدفت دراسة عليان (2012) التعرف إلى درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، والتعرف على فروق الدراسة ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية وممارسات مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، مكان المدرسة، وموقعها، عمر المعلم، عدد المعلمين في المدرسة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم استبانة في بعدين (الثقافة التنظيمية - الممارسات الإدارية) وقد طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها "457" معلماً. وتوصلت الدراسة إلى توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس بدرجة عالية، ووجود ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية) وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها.

وهدف دراسة سليمان (2012, Fatoc, Silman) مقارنة الثقافة التنظيمية لمدرستين في جمهورية شمال قبرص التركية باستخدام العوامل المؤثرة من الاستعارات، والبيئة المادية، والقيم، والأعراف، والعادات، واللغة، والأساطير، ونظم الثواب، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وللحصول على البيانات تم استخدام مقابلات ثلاثية للمشاركين، والملاحظات، والمصادر المكتوبة، حيث تكونت عينة الدراسة من 26 فرداً من كل مدرسة، وقد أظهرت النتائج أن الطلاب يفقدون ارتباطهم بقيمهم الوطنية، بينما تحاول الدولة إضفاء أهمية القيم الوطنية بين الطلاب، من خلال الطقوس والاحتفالات في المدارس، في حين أن الثقافة التنظيمية في كلا المدرستين تحسنت وتقدمت أكثر، وبحسب آراء أفراد الدراسة فإن الأجيال الشابة معرضة لخطر فقدان بعض القيم الجوهرية، والتقليدية، لأنهم قد يعتبرونها غير مهمة في هذا العصر.

وقام حجازين (2011) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في محافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسطات استجابات المديرين لمدى ممارستهم لدورهم الاجتماعي في ضوء مبادئ الجودة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص الأول). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة مكونة من ثلاثة أبعاد (الدور الاجتماعي في البيئة الداخلية، الدور الاجتماعي في البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية) وطبقت على مجتمع الدراسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة البلقاء. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره الاجتماعي في البيئة الداخلية أعلى من درجة ممارسته لنفس الدور في البيئة الخارجية، وأن الثقافة السائدة بالمرتبة الأولى ثقافة التعاطف الإنساني يليه ثقافة الإنجاز، وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة.

ثانياً : من الدراسات التي تناولت معايير إدارة الجودة الشاملة:

دراسة الثبيتي (2012) التي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من جهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - في متوسطات الاستجابات حول مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (طبيعة العمل، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، عدد الساعات التدريسية، المرحلة الدراسية) وتحققاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بجمع بياناته عن طريق الاستبانة مكونة من ست معايير (القيادة، تنمية الموارد البشرية، التعليم والتعلم، التقنيات، علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، الرقابة والتقييم) وطبقت الدراسة على عينة من (154) مشرفاً تربوياً و (598) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معيار (القيادة - تنمية الموارد البشرية - التعليم والتعلم - التقنيات - علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي - الرقابة والتقييم) من معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين كان بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير (طبيعة العمل، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، عدد الساعات التدريسية، المرحلة الدراسية). وقد أوصت الدراسة بالعمل على تدريب مديري المدارس

المتوسطة والثانوية لتحقيق ثقافة الجودة، ونشر الوعي بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية.

ودراسة أبو الكشك (2012) التي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الاستجابات حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة ساكاكا تعزى لمتغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، الخبرة، مستوى المدرسة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وقام بتصميم استبانة مكونة من تسعة معايير (الموارد المادية والتكنولوجية، القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العمليات، الموارد البشرية، التركيز على المستفيد "الطالب"، نظم المعلومات، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته، نشر ثقافة الجودة الشاملة)، طبقت على عينة عشوائية مكونة من "17" مشرفاً تربوياً، "8" وكلاء مدارس، "80" معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المدارس الرائدة لكل معايير إدارة الجودة الشاملة كان بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الاستجابات حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة ساكاكا للمعايير مجتمعة وفي كل معيار وحده تعزى لمتغير الخبرة وأوصت الدراسة بضرورة تعريف القيادات التربوية والمعلمين في المدارس بمعايير إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة .

كما هدفت دراسة أبو عبده (2011) التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات الاستجابات على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة في الإدارة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وقام بتصميم استبانة مكونة من تسع معايير (جودة السياسة الإدارية والتنظيمية، معايير الجودة في أهداف التعليم، معايير الجودة في المناهج الدراسية، معايير جودة الكتاب المدرسي، معايير جودة أداء المعلم، معايير جودة التقويم والامتحانات، معايير جودة الطالب، معايير جودة طرائق وأساليب التدريس، معايير جودة مراقبة العملية التعليمية ومتابعتها). وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها "132" مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها متوسطة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص).

كما هدفت دراسة (Coleman & Felicia, 2008) معرفة انخفاض عدد المتقدمين لإدارة المدارس في حين تتزايد مساهلة الطالب، وقد تم استخدام دراسة حالة ثلاثة مستويات، حددت أسئلة الدراسة الحالية وجهات نظر المديرين الإداريين ومديري المدارس المتوسطة، ومعلمي المدارس المتوسطة حول الممارسات المبنية على برنامج بالدريديج في أربعة مجالات من مجالات مالكولم بالدريديج الوطنية لجودة المدرسة الحائزة على جائزة المناطق في الولايات المتحدة، وقد أوضحت بيانات هذه الدراسة كيف يمكن لإطار غير إلزامي مثل برنامج بالدريديج الوطني للجودة (BNQP) بالتعاون مع أداة تقييم معايير بالدريديج في التعليم للتمييز الأداء (BECPE)، التي استخدمت من قبل المديرين الإداريين ومديري المدارس المتوسطة في المدارس الحائزة على الجائزة من معالجة قضايا كل من القيادة التعليمية والتحصي العلمي للطلاب، حيث تم دراسة وجهات نظر عينة المديرين الإداريين و مديري المدارس المتوسطة (الصفوف 6-8)، ومعلمي المدارس المتوسطة تجاه الممارسات المبنية على برنامج بالدريديج والمتعلقة بالقيادة التعليمية في التعليم المتوسط، وقد قامت المدارس المختارة باعتماد وتنفيذ برنامج بالدريديج للجودة الوطنية، وقد كشف المستجيبين عن معتقدات القيادة التعليمية والممارسات المستخدمة داخل مدارسهم ومقاطعاتهم. كما تم استخدام المعلومات من ثلاثة مقابلات مصممة لمقابلة المديرين الإداريين، ومديري المدارس المتوسطة، ومعلمي المدارس المتوسطة في المناطق المستهدفة، كشفت النتائج عن ثغرة واسعة في الأدبيات البحثية المتعلقة بتطبيق الممارسات المبنية على برنامج بالدريديج في التعليم المتوسط، وأن هذه الثغرات بحاجة إلى إجراء بحوث حقيقية مستمرة، لدراسة دور القيادة في إيجاد بيئة بالدريديج التعليمية في المدارس المتوسطة، وعموماً، فإن نتائج هذه الدراسة النوعية الاستكشافية تعزز الفهم وتبين للجميع الجهود الرامية إلى بناء القيادة التعليمية في المدارس المتوسطة في مختلف أنحاء البلاد .

وقام (Justo, 2000) بدراسة هدفت التعرف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منطقة تعليمية بولاية تكساس في الولايات المتحدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان كأداة للدراسة الذي كان مجتمعها "15" إدارة تعليمية في تلك الولاية. وقد تكونت العينة من جميع المشرفين الإداريين، وأعضاء المكتب المركزي، والمدرين، والمعلمين، وأعضاء خارجيين،

وأعضاء الدعم المدرسي، والآباء، وقد استخدم الباحث استبانة مبنية حسب معايير الجودة الشاملة السبعة لجائزة بالدريج الوطنية في برنامج التعليم، وهي: (القيادة، وجمع المعلومات وتحليلها، وعمليات التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الشؤون التعليمية، ونتائج أداء المدرسة، والتركيز على الطالب ورضاه ورضا المستفيدين)، وأشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة مفروضة من الأعلى، حيث تبدأ من المشرف الأعلى مروراً بمساعده، وإدارة المكتب المركزي، منتهية بمعلمي المرحلة الثانوية والمرحلة الابتدائية، وقد اعتاد الإداريين على بناء إدارة الجودة الشاملة لدى الإداريين الجدد والمعلمين في أثناء الخدمة، وتطوير الصفوف، ووضع أنظمة للقيادة، وعقد مؤتمرات تحسينية مستمرة، كما أن إدارة الجودة في هذه المدارس منهجاً إجبارياً على مستوى الإداريين، في حين أنه اختياري للمعلمين، وأن هذه المدارس تعتمد التقارير كأفضل طريقة لتقييم كفاءة إدارة الجودة الشاملة، وبيان إن كانت هناك تطور وتحسن قد لا يكون مرتبطاً بصورة مباشرة بإدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من كشف المعلومات الواردة في التقارير أن إدارة الجودة الشاملة كانت لا تقيم بشكل خاص، إلا أنها كانت فعالة في قياس تحصيل الطلاب، كما كشفت نتائج اتجاهات المستفيدين نحو استخدام إدارة الجودة الشاملة أن الموظفين في هذه المدارس يملكون معرفة كافية بإدارة الجودة الشاملة، وأن الموظفين يعتقدون بأن من يعمل خارج مدارسهم يملكون معرفة أقل بالجودة، كما أشارت النتائج إلى أن أولياء الأمور والمجتمع يتمتعون برضاً مرتفع عن هذه المدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية كدراسة (Coleman & Felicia, 2008) (Justo, 2000) أبو عبده (2011) أبو الكشك (2012) الثبيتي (2012) في تناولها للثقافة التنظيمية والجودة الشاملة في المدارس، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي كمنهج واختيارها لعينة الدراسة من معلمين ومديري ومشرفين تربويين، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اعتمدت على تطبيق أسلوب الحصر الشامل لكافة مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لقلّة عددهم وسهولة تطبيق الدراسة عليهم، واعتماد الأبعاد الآتية في الاستبانة: معيار التخطيط الاستراتيجي، معيار العمل الجماعي، معيار التحسين المستمر، كما أنها بحثت في اثر متغير الخبرة على استجابات عينة الدراسة

الطريقة والإجراءات

تم تناول وصف الطريقة والإجراءات التي اتبعت في تحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن تحديد منهجيتها، ووصف مجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة. منهج الدراسة: بناء على مشكلة الدراسة فقد جرى الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، باعتباره أفضل المناهج المناسبة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى والبالغ عددهم (63) مديراً ومديرة، استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقام بتوزيع (63) استبانة على جميع مديري المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، وتم استرجاع (54) منها، وتمثل أفراد عينة الدراسة الحالية بنسبة (86%) من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد توزع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية إلى (12) مديراً ومديرة من فئة (أقل من 5 سنوات)، و(26) مديراً ومديرة من فئة (من 5 - أقل من 10 سنوات)، و(16) مديراً ومديرة من فئة (أكثر من 10 سنوات).

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة إضافة إلى القراءة العميقة المكثفة للأدب التربوي في الثقافة التنظيمية ومعايير إدارة الجودة الشاملة، والاسترشاد بالدراسات السابقة كدراسة هدية (2013)، قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وهي استبانة موجهة لمديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى من أجل التعرف على مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، حيث قام الباحث بتحديد ثلاثة محاور رئيسة هي:

1. المحور الأول: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي.

2. المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي.
3. المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر.
ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات، باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي وصف لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها:

وصف أداة الدراسة (الاستبانة)

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هي:

1. الجزء الأول: عبارة عن بيانات عامة عن عينة الدراسة تتمثل في: الخبرة في الإدارة المدرسية.
2. الجزء الثاني: مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها.
ويتكون هذا الجزء (51) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. المحور الأول: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (18) عبارة.
2. المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي ويتكون من (16) عبارة.
3. المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر ويتكون من (17) عبارة.
وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) لتحديد مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، من خلال موافقتهم على العبارات المحددة بالاستبانة، وذلك بناءً على مفتاح التصحيح التالي :

- من 1 إلى أقل من 8,1 تمثل درجة ملاءمة (ضعيفة جداً).
- من 1,8 إلى أقل من 2,6 تمثل درجة ملاءمة (ضعيفة).
- من 2,6 إلى أقل من 3,4 تمثل درجة ملاءمة (متوسطة).
- من 3,4 إلى أقل من 4,2 تمثل درجة ملاءمة (كبيرة).
- من 4,2 إلى 5 تمثل درجة ملاءمة (كبيرة جداً).

أولاً: صدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

أ) الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية المكونة من (60) فقرة على (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمعيار الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً. وقد تم الأخذ ب ملاحظاتهم وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وقد تم حذف (9) فقرات وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (51) عبارة مقسمة إلى ثلاثة معايير .

ب) صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً من منطقة الزرقاء التعليمية، كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه العبارة.

رقم العبارة	المحور الأول: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي	رقم العبارة	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي	رقم العبارة	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر
1	0,94**	19	0,86**	35	0,91**
2	0,88**	20	0,86**	36	0,84**
3	0,79**	21	0,86**	37	0,90**
4	0,77**	22	0,94**	38	0,86**
5	0,76**	23	0,95**	39	0,91**
6	0,95**	24	0,84**	40	0,87**
7	0,82**	25	0,83**	41	0,91**
8	0,84**	26	0,85**	42	0,86**
9	0,83**	27	0,80**	43	0,89**
10	0,84**	28	0,79**	44	0,90**
11	0,77**	29	0,90**	45	0,87**
12	0,83**	30	0,78**	46	0,92**
13	0,86**	31	0,91**	47	0,82**
14	0,85**	32	0,86**	48	0,86**
15	0,82**	33	0,91**	49	0,92**
16	0,95**	34	0,85**	50	0,77**
17	0,81**			51	0,77**
18	0,87**				

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(= 0.01 \alpha)$

يتبين من جدول (1) أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(= 0.01 \alpha)$ ، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية حيث تراوحت في المحور الأول بين (0,95) و (0,76)، أما المحور الثاني فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0,95) و (0,78)، وللمحور الثالث بين (0,92) و (0,77)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة. كما تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للاستبانة كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) قيم معامل الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة.

معامل الارتباط بين المحور والدرجة الكلية	المحور
0,97**	المحور الأول: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي.
0,97**	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي.
0,97**	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر.

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(= 0.01 \alpha)$

يتبين من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم عالية، حيث كانت قيم

معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة (0,97) لكل المحاور، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ ، مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً من منطقة الزرقاء التعليمية، و حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي للاستبانة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي.	18	0,82
المحور الثاني: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي.	16	0,91
المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر.	17	0,89
الثبات الكلي للاستبانة	51	0,85

يبين جدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة كانت قيم عالية حيث بلغت قيم معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي (0,82)، ومحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي (0,91) ومحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر (0,89)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0,85)، مما يطمئن الباحث لتوفر درجة عالية من الثبات للاستبانة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & percentages) للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Standard Deviation & Means) لحساب متوسطات عبارات الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية للاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.

3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب الاتساق الداخلي.

4- معامل الثبات: بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

5- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

6- اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق في المتوسطات الحسابية إن وجدت لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات مديري المدارس الحكومية في تحديد مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، التي يمكن أن تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وقد تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف، وتم تطبيقها على أفراد الدراسة من مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على "ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟" قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، حيث تكون مجال الجودة الشاملة من ثلاثة محاور رئيسة كما في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى.

التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
كبيرة	1	0.71	3.79	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق العمل الجماعي
كبيرة	2	0,66	3,78	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التحسين المستمر
كبيرة	3	0,68	3,77	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي
كبيرة		0.68	3.78	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة

يتبين من الجدول (4) أن مدى الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة جاءت بدرجة (كبيرة) بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (0,68)، كما جاءت جميع محاور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة بدرجة (كبيرة) ، وجاء محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق العمل الجماعي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,71)، وجاء محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التحسين المستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0,66)، وأخيراً جاء محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0,68)، ويتبين من الصغر النسبي لقيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0,66)- (0,71) أن هناك تجانساً بين استجابات المديرين حول محاور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى على بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وكفاءتهم وخبراتهم في توظيف الجودة الشاملة كمنظومة إدارية حديثة في تسيير شؤون المدرسة، كما أن المديرين قد خضعوا إلى الكثير من الدورات التي تدعم بناء ثقافة الجودة في مدارسهم، وكذلك يمكن أن تعزى هذه النتيجة لوجود العديد من الجوائز المقدمة من مديرية التربية والتعليم لتعزيز الجودة والتميز في التعليم المدرسي.

وقد يعزى مجيء محور الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل الجماعي في المرتبة الأولى إلى أن مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى يؤمنوا بأن تحقيق معايير الجودة بشكل مناسب لن يتأتى دون ترسيخ العمل الجماعي وبناء فرق العمل كفريق الجودة، كما أن تحقيق مستويات متقدمة من الجودة لا يمكن تحقيقها بمجهود فردي بل يتطلب تظافر كافة الجهود والعمل معاً لتحقيقها مما يتطلب غرس قيم العمل الجماعي في المدرسة.

وقد يعزى مجيء محور الثقافة التنظيمية الملائمة للتحسين المستمر في المرتبة الثانية إلى أن مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى يؤمنوا بأن تحقيق معايير الجودة الشاملة لا يحدث بشكل مفاجئ بل يتطلب عملاً مستمراً، كما أن تحسن تطبيق معايير الجودة في التربية والتعليم يتطلب وقتاً وإعداداً وتحسيناً مستمراً.

وقد يعزى مجيء محور الثقافة التنظيمية الملائمة للتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثالثة إلى أن مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى يخططون تخطيطاً استراتيجياً بدرجة عالية، لكن المعلمين يركزون جهودهم على تحصيل الطلاب بشكل أكبر من مشاركة المدراء في التخطيط الاستراتيجي، عدا أن الشعور العام لدى المعلمين بأن التميز يأتي من خلال مستويات التحصيل المرتفعة وليس من خلال مشاركة المدير في وضع الخطط وجمع الحاجات وتحديد الأولويات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Lybeck, 2000) ودراسة (Coleman, Felicia, 2008) التي أظهرت أنه يمكن بناء وتطوير ثقافة الجودة في المدارس، كما تتفق مع دراسة هدية (2013) التي أظهرت درجة عالية لأهمية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، ودراسة عليان (2012) ودراسة النوح (2012) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس متوفرة بشكل متوسط، ودراسة الثبيتي (2012) التي أظهرت أن الأداء مقابل الجودة كان متوسطاً، كما اتفقت جزئياً مع دراسة أبو عبده (2011) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة كان متوسطاً. كما اتفقت جزئياً مع دراسة أبو الكشك (2012) التي كشفت أن تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في المدارس كان بمستوى متوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، حيث تكون هذا المحور من (18) عبارة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كما في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
10	يستثمر معلمو المدرسة الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة.	3,97	0,95	1	كبيرة
5	يعي معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة.	3,96	1,05	2	كبيرة
11	ينفذ معلمو المدرسة المشروعات والبرامج وفق أولويات الخطة الاستراتيجية.	3,95	1,03	3	كبيرة
4	يرغب معلمو المدرسة بأن يكونوا أعضاء في فريق التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة.	3,95	1,11	4	كبيرة
2	يعتقد معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي يوحد طريقة العمل.	3,94	0,94	5	كبيرة
12	يشعر معلمو المدرسة بالانتماء للمدرسة.	3,88	0,98	6	كبيرة
1	يعتقد معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء المدرسة.	3,86	0,92	7	كبيرة
3	يهتم معلمو المدرسة بتطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	3,82	1,15	8	كبيرة
7	يعتقد معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي عمل تشاركي.	3,82	0,96	9	كبيرة
6	يشارك معلمو المدرسة ببناء الخطة الاستراتيجية.	3,79	1,18	10	كبيرة
9	يعي معلمو المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها.	3,75	1,01	11	كبيرة
13	يعي معلمو المدرسة مسؤولياتهم وواجباتهم بوضوح.	3,69	0,85	12	كبيرة
16	يعي معلمو المدرسة مشكلات الطلاب.	3,66	0,88	13	كبيرة
8	يهتم معلمو المدرسة بالاستعداد للمستقبل.	3,63	1,06	14	كبيرة
18	يهتم معلمو المدرسة بتطبيق أساليب التقويم المناسبة للتأكد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.	3,63	1,01	15	كبيرة
17	يلتزم معلمو المدرسة بالبرامج والجدول الزمنية المحققة للأهداف.	3,62	0,92	16	كبيرة
14	يملك معلمو المدرسة اتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي.	3,55	0,81	17	كبيرة
15	يبني معلمو المدرسة خططهم بناء على حاجات الطلاب.	3,45	0,88	18	كبيرة
	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي الكلي	3,77	0,68		كبيرة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى من وجهة نظر مديريها قد بلغ (3,77) وانحراف معياري (0,68) بتقدير درجة كبيرة، حيث جاءت كما جاءت جميع العبارات بتقدير درجة كبيرة، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا المحور بين (0,81 - 1,06) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المديرين حول تلك العبارات، فيما جاءت العبارات ذات الأرقام (3,4,6) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1,11 - 1,18) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المديرين حول تلك العبارات، وجاءت العبارة رقم (10) (يستثمر معلمو المدرسة الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,95)، بينما جاءت العبارة رقم (5) (يعي معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,96)، وانحراف معياري (1,05)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية عبارات هذا المحور بين (3,95 - 3,55) في حين جاءت العبارة رقم (15) (يبني معلمو المدرسة خططهم بناء على حاجات الطلاب) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,45)، وانحراف معياري (0,88).

وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى على بناء ثقافة تنظيمية ملاءمة

للتخطيط الاستراتيجي، وحصولهم على الكثير من الدورات التي تدعم جوانب التواصل وبناء بيئة ذات ثقافة تنظيمية عالية، وكذلك لوجود العديد من الحوافز التي تعزز الجودة، وإلى متابعة ودعم قسم الجودة في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى. كما يدل حصول العبارة (يستثمر معلمو المدرسة الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة) على المرتبة الأولى على مقدار التنافس بين المدارس، حيث يتم استثمار جميع الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والوصول للتميز والحصول على المكافآت، وبدل حصول العبارة (يعي معلمو المدرسة بأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة) في المرتبة الثانية على مدى إشراك المدراء للمعلمين في التخطيط الاستراتيجي، مما زاد من وعيهم بأهميته في تحقيق جميع معايير الجودة المخطط لها، ويمكن أن يعزى حصول العبارة (يبني معلمو المدرسة خططهم بناء على حاجات الطلاب) على المرتبة الأخيرة إلى انهماك المعلمين بإكمال المقررات الدراسية والتركيز على جوانب التحصيل العلمية على حساب حاجات الطلاب النفسية والاجتماعية وغيرها.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة أبو الكشك (2012) التي كشفت أن تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي في المدارس كان بمستوى متوسط، وكذلك تتفق مع دراسة (Lybeck, 2000) ودراسة (Coleman, Felicia, 2008) التي أظهرت أنه يمكن بناء وتطوير ثقافة الجودة في المدارس، كما تتفق مع دراسة هدية (2013) التي أظهرت درجة عالية لأهمية بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، ودراسة عليان (2012) التي أظهرت أن مدى توفر الثقافة التنظيمية مرتفع، ودراسة النوح (2012) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس متوفرة بشكل متوسط،

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على " ما مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار العمل الجماعي كأحد معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟" للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، حيث تكون هذا المحور من (16) عبارة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كما في الجدول (6)

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار العمل الجماعي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
28	يتبادل معلمو المدرسة الخبرات فيما بينهم .	3,97	0,95	1	كبيرة
23	يشارك معلمو المدرسة في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء المدرسي.	3,96	1,05	2	كبيرة
29	يستخدم معلمو المدرسة استراتيجيات التعلم التعاوني.	3,95	1,03	3	كبيرة
22	يشارك معلمو المدرسة في اتخاذ القرارات.	3,95	1,10	4	كبيرة
20	يتعاون معلمو المدرسة في تنفيذ خطط المدرسة.	3,94	0,94	5	كبيرة
30	يشارك معلمو المدرسة في حل مشكلات الطلاب.	3,88	0,98	6	كبيرة
19	يشارك معلمو المدرسة في وضع رؤية المدرسة.	3,86	0,92	7	كبيرة
21	يتميز معلمو المدرسة عند انجاز العمل بالتعاون وروح الفريق.	3,82	1,15	8	كبيرة
25	يضع معلمو المدرسة مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للطلاب.	3,82	0,96	9	كبيرة
24	يتعاون معلمو المدرسة فيما بينهم لتحسين الأداء بدلاً من التنافس.	3,79	1,18	10	كبيرة
27	يشارك معلمو المدرسة أولياء الأمور في متابعة أبنائهم.	3,75	1,00	11	كبيرة
31	يشرك معلمو المدرسة الطلاب في التخطيط للأنشطة المدرسية.	3,69	0,85	12	كبيرة
34	يحرص معلمو المدرسة على حضور الدروس النموذجية.	3,66	0,88	13	كبيرة
26	يعمل معلمو المدرسة ضمن فرق عمل لإنجاز مهامهم.	3,63	1,06	14	كبيرة
32	يتبادل معلمو المدرسة حضور الحصص لاكتساب الخبرة.	3,55	0,81	15	كبيرة
33	يشترك الطلاب مع إدارة المدرسة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بهم.	3,45	0,88	16	كبيرة
	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق العمل الجماعي الكلي	3,79	0,71		كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق معيار العمل الجماعي في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى من وجهة نظر مديريها قد بلغ (3,79) وانحراف معياري (0,71) بتقدير درجة كبيرة، حيث جاءت جميع العبارات بتقدير درجة كبيرة، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا المحور بين (0,81 - 1,06) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المديرين حول تلك العبارات، فيما جاءت العبارات ذات الأرقام (21,22,24) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1,10 - 1,18) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المديرين حول تلك العبارات، وجاءت العبارة رقم (28) (يتبادل معلمو المدرسة الخبرات فيما بينهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,95)، بينما جاءت العبارة رقم (23) (يشارك معلمو المدرسة في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء المدرسي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,96)، وانحراف معياري (1,05)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية عبارات هذا المحور بين (3,95 - 3,55) في حين جاءت العبارة رقم (33) (يشارك الطلاب مع إدارة المدرسة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,45)، وانحراف معياري (0,88).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى على بناء ثقافة تنظيمية ملاءمة للعمل الجماعي، حيث إن مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى قد تلقوا الكثير من الدورات التي تعزز العمل الجماعي وترسيخ فرق العمل، كما أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب بناء بعض الفرق التي تعمل بشكل جماعي كفرق الجودة.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وجود العديد من الحوافز المقدمة من قسم الجودة في مديرية التربية والتعليم التي لا يمكن تحقيقها بمجهود فردي بل يتطلب تضافر كافة الجهود والعمل معاً لتحقيقها مما يتطلب غرس قيم العمل الجماعي في المدرسة. كما يدل حصول العبارة (يتبادل معلمو المدرسة الخبرات فيما بينهم) على المرتبة الأولى على مقدار العمل الفرقي والثقة بين المعلمين، ففي العمل الجماعي يتم تبادل الخبرات والتشاور على إنجاز الأهداف المحددة، كما أن مستوى الثقافة التنظيمية المرتفع يولد تقارباً في الأهداف وانسجاماً في الرؤى يتبادل الجميع الخبرات والآراء للعمل على تحقيق هذه الأهداف والرؤى، ويدل حصول العبارة (يشارك معلمو المدرسة في وضع برامج تطويرية لتحسين الأداء المدرسي) في المرتبة الثانية على مدى التنافس والبحث عن الإبداع والتميز لتحقيق مراكز متقدمة أو الحصول على الجوائز، فالعمل على البرامج الاعتيادية تشترك فيه جميع المدارس، ولا يحقق تميزاً، بينما العمل على البرامج التطويرية لتحسين أداء المدرسة يظهر أفضل الممارسات لتحقيق المعايير الخاصة بجوائز الجودة في المملكة، كما يمكن أن يعزى حصول العبارة (يشارك الطلاب مع إدارة المدرسة في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بهم) على المرتبة الأخيرة إلى أن تطبيق معايير الجودة وبناء رؤيا ورسالة مشتركة لم تتغلغل بعد في المجتمع والطلاب، بل أن المدارس ممثلة بالمدرء والمعلمين هم فقط من يعملون على تلبية المدرسة لمعايير الجودة الشاملة.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة (Lybeck, 2000) ودراسة (Coleman, Felicia, 2008) التي كشفت أن الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة يمكن بناؤها وتطويرها في المدارس، كما تتفق مع دراسة كل من دراسة هدية (2013) ودراسة حجازين (2011) ودراسة عليان (2012) التي أظهرت أن مدى توفر الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة مرتفعة، كما اتفقت جزئياً مع دراسة النوح (2012)، ودراسة أبو الكشك (2012) ودراسة أبو عبده (2011م) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق الجودة كان متوسطاً.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على " ما مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معيار التحسين المستمر كأحد معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها؟"
للإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، حيث تكون هذا المحور من (17) عبارة، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، كما في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الفقرات محور الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معيار التحسين المستمر من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
44	يترجم معلمو المدرسة آلية العمل بما يتفق مع معايير إدارة الجودة الشاملة.	3,97	0,95	1	كبيرة
39	يطبق معلمو المدرسة المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في أعمالهم.	3,96	1,05	2	كبيرة
45	يدعم معلمو المدرسة التغيير الإيجابي لتحسين الأداء.	3,95	1,03	3	كبيرة
38	يحرص معلمو المدرسة على حضور الدورات التدريبية.	3,95	1,11	4	كبيرة
36	يستثمر معلمو المدرسة العلاقات الإيجابية فيما بينهم في تطوير بيئة العمل المدرسي.	3,94	0,94	5	كبيرة
46	يسعى معلمو المدرسة إلى التكيف الإيجابي مع التغيرات والتطورات.	3,88	0,98	6	كبيرة
35	يسعى معلمو المدرسة إلى تطوير العمل المدرسي.	3,86	0,92	7	كبيرة
37	يعي معلمو المدرسة أهمية التدريب والتطوير المهني.	3,82	1,15	8	كبيرة
41	ينجز معلمو المدرسة ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب مبتكر.	3,82	0,96	9	كبيرة
40	ينمي معلمو المدرسة مهارات التفكير العليا لدى الطلاب.	3,79	1,18	10	كبيرة
43	يمتلك معلمو المدرسة مهارات التعلم الذاتي لرفع مستوى أدائهم المهني.	3,75	1,01	11	كبيرة
47	يمتلك معلمو المدرسة مهارات حل المشكلات.	3,69	0,85	12	كبيرة
50	يتابع معلمو المدرسة كل ما هو جديد في ميدان التربية والتعليم.	3,66	0,88	13	كبيرة
42	يستخدم معلمو المدرسة استراتيجيات تدريس متنوعة.	3,63	1,06	14	كبيرة
48	يترجم معلمو المدرسة نتائج الطلاب إلى أولويات لتحسين الأداء.	3,55	0,81	15	كبيرة
51	يحتفل معلمو المدرسة بإنجازات المدرسة في نهاية العام الدراسي.	3,52	1,05	16	كبيرة
49	يسعى معلمو المدرسة إلى التميز في الأداء.	3,45	0,88	17	كبيرة
	الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق التحسين المستمر	3,78	0,66		كبيرة

يبين من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق معيار التحسين المستمر في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى من وجهة نظر مديريها قد بلغ (3,78) وانحراف معياري (0,66) بتقدير درجة (كبيرة)، كما جاءت جميع العبارات بتقدير درجة (كبيرة)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأغلب العبارات المحددة بهذا المحور بين (0,81) - (1,06) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المديرين حول تلك العبارات، فيما جاءت العبارات ذات الأرقام (38،40) بانحرافات معيارية (1,11 و 1,18) على التوالي، وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المديرين حول تلك العبارات، وجاءت العبارة رقم (44) (يترجم معلمو المدرسة آلية العمل بما يتفق مع معايير إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,95)، بينما جاءت العبارة رقم (39) (يطبق معلمو المدرسة المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في أعمالهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,96)، وانحراف معياري (1,05)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لبقية عبارات هذا المحور بين (3,52 - 3,95) في حين جاءت العبارة رقم (49) (يسعى معلمو المدرسة إلى التميز في الأداء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,45)، وانحراف معياري (0,88).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى على بناء ثقافة تنظيمية ملاءمة للتحسين المستمر، لوجود العديد من جوائز الجودة والحوافز، التي تتنافس عليها المدارس، مما يتطلب تحسين مستمر لجميع العمليات ورفع مستوى الأداء إلى أقصى درجة ممكنة، وفي ميدان التربية والتعليم لا تتحقق هذه المستويات خلال فترة زمنية محددة، بل تتطلب العمل المستمر والدائم لتحقيق ثبات واستقرار نسبي في الأداء، كما يدل حصول العبارة (يترجم معلمو المدرسة آلية العمل بما يتفق مع معايير إدارة الجودة الشاملة) على المرتبة الأولى على مقدار وعي المعلمين بمعايير الجودة وقدرتهم على ترجمة الممارسات والأنشطة بما يتفق مع المعايير المطلوبة، كما أن الفوز بجوائز الجودة يتطلب فهماً لجميع الممارسات الخاصة بالمعايير، وإنجاز بعض الأنشطة التي تعمل على تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر كدليل على تحقيق هذه المعايير، ويدل حصول العبارة (يطبق معلمو المدرسة المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب في أعمالهم) في المرتبة الثانية على مدى الرغبة الحقيقية لدى المعلمين بالفوز وتحقيق معايير

الجودة، فكل المعارف والمهارات تطبيق لثقة المعلمين بأنها تدعم التقدم والتحسين نحو تحقيق معايير الجودة، كما يمكن أن يعزى حصول العبارة (يسعى معلمو المدرسة إلى التميز في الأداء) على المرتبة الأخيرة إلى انهماك المعلمين بإكمال المقررات الدراسية والتركيز على جوانب التحصيل الأساسية، والعمل على إرضاء المستفيدين من خلال تحسين مستويات التحصيل.

وتتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة (Lybeck, 2000) ودراسة (Coleman, Felicia, 2008) التي كشفت أن الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة يمكن بناؤها وتطويرها في المدارس، كما تتفق مع دراسة كل من هدية (2013) ودراسة حجازين (2011) التي أظهرت أن مدى توفر الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة مرتفعة، كما اتفقت جزئياً مع دراسة النوح (2012)، ودراسة أبو الكشك (2012) دراسة أبو عبده (2011) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق الجودة كان متوسطاً.

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى حول مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير الجودة الشاملة لكل من معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار العمل الجماعي، ومعيار التحسين المستمر تعزى لاختلاف الخبرة في الإدارة المدرسية؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، في تقديرهم لمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير الجودة الشاملة لكل من معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار العمل الجماعي، ومعيار التحسين المستمر التي تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية كما هو موضح في الجدول (8)

جدول (8) اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى في تحديدهم لمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
معيار التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	27,985	2	13,993	61,462	0,00
	داخل المجموعات	25,954	51	0,509		
	الكلية	53,939	53			
معيار العمل الجماعي	بين المجموعات	31,856	2	15,928	69,865	0,00
	داخل المجموعات	25,990	51	0,510		
	الكلية	57,847	53			
معيار التحسين المستمر	بين المجموعات	27,911	2	13,955	68,157	0,00
	داخل المجموعات	23,342	51	0,458		
	الكلية	51,253	53			
معايير إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	29,253	2	14,626	67,116	0,00
	داخل المجموعات	24,843	51	0,487		
	الكلية	54,096	53			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتبين من جدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى، في تقديرهم لمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لكل من معيار التخطيط الاستراتيجي، ومعيار العمل الجماعي، ومعيار التحسين

المستمر التي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (67,116) عند مستوى دلالة (0,00) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ولتحديد اتجاه هذه الفروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية لكل معايير إدارة الجودة الشاملة (معياري التخطيط الاستراتيجي، ومعياري العمل الجماعي، ومعياري التحسين المستمر)، تم استخدام اختبار شفوية، كما في الجدول (9).

جدول (9) نتائج اختبار (شيفيه) البعدي، اتجاه الفروق في سنوات الخبرة لمعياري التخطيط الاستراتيجي ومعياري العمل الجماعي ومعياري التحسين المستمر.

معايير الجودة الشاملة	سنوات الخبرة	العدد	1	2	3
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	12	3,1172		
	من 5 وأقل من 10 سنوات	26		3,5923	
العمل الجماعي	أكثر من 10 سنوات	16			4,2676
	أقل من 5 سنوات	12	3,1084		
التحسين المستمر	من 5 وأقل من 10 سنوات	26		3,5713	
	أكثر من 10 سنوات	16			4,3259
جميع المعايير	أقل من 5 سنوات	12	3,1438		
	من 5 وأقل من 10 سنوات	26		3,5558	
	أكثر من 10 سنوات	16			4,2781
	أقل من 5 سنوات	12	3,1228		
	من 5 وأقل من 10 سنوات	26		3,5732	
	أكثر من 10 سنوات	16			4,2911

يتبين من الجدول (9) أنه يوجد فروق في استجابات مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لكل من معياري التخطيط الاستراتيجي، ومعياري العمل الجماعي، ومعياري التحسين المستمر تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح ذوي سنوات الخبرة الأعلى.

وقد تعزى هذه النتيجة أن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إداري ليس بجديد على المدارس الحكومية، حيث أن مديري المدارس قد ألفوه وتدرّبوا عليه منذ عدة سنوات، مما أعطى مديري المدارس الأكثر في سنوات الخبرة، قدرة أعلى في بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبيتي (2012) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية تعزى لعدد سنوات الخبرة. ك

كما تختلف نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة كل من دراسة هدية (2013)، ودراسة النوح (2012)، ودراسة عليان (2012)، ودراسة أبو الكشك (2012).

التوصيات :

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

- 1- إشراك الطلاب في تطبيق معايير الجودة في المدارس.
- 2- بناء برامج تطويرية مبنية على المسح الشامل لحاجات الطلاب.
- 3- عمل مراجعات دورية لمعايير الجودة على أرض الواقع وعدم الاكتفاء بالأدلة الورقية.
- 4- عمل دراسات حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية لتطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

المراجع

- أبو عبده، فاطمة (2011) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- أبو الكشك، محمد نايف . (2012) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الرائدة في مدينة سكاكا في المملكة، مجلة كلية التربية، - بورسعيد، مصر، ع (12) ، ص ص.37 - 76.
- أبو الوفاء، جمال محمد. (2010). الثقافة التنظيمية وانعكاسها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج 21، ع82 ص ص 212-138 بطاح، أحمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- الثبيتي، خالد (2012) مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى : مكة المكرمة. جودة، محفوظ . (2008) (إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . عمان : دار وائل.
- جرينبرج، جيرالد ؛ وبارون، روبرت.(2010) (إدارة السلوك في المنظمات.(ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل بسيوني) . الرياض : دار المريخ.
- حجازين، هشام عدنان. (2011). الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة البلقاء وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة. مجلة التربية (جامعة الأزهر) - مصر، (3)145، ص ص 595-634.
- حمود، خضير . (2009) إدارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، محمد (2007) مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية . اللقاء السنوى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - الجودة في التعليم العام -السعودية، ص ص: 931 - 961.
- دعس، مصطفى (2012) إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، عمان : دار غيداء للنشر والتوزيع
- زقزوق، خالد . (2008) (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- السكرانة، بلال (2010) التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر .
- السيبي، جمال أحمد. (2011). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد. مستقبل التربية العربية -مصر ، مج 18، ع (69)، ص ص.9 - 136.
- طعيمة، رشدي. (2007). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الإسلامي. المؤتمر العلمي الثامن للتربية (جودة واعتماد مؤسسات التعليم العام في الوطن العربي)- مصر، مج1 ص ص 49-88.
- العارفة، عبد اللطيف، وقران، عبداه (2007) معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية . اللقاء السنوى الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية - الجودة في التعليم العام - السعودية، ص ص.15 - 69.
- عقيلي، عمر (2009) مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- العميان، محمود (2010) (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليان، ديمة (2012) الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية : نابلس.
- عليمات، صالح (2008) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية(التطبيق ومقترحات التطوير) . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- العوفي، محمد. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض
- الغريب، شبل بدران؛ وحسين، سلامة؛ والمليجي، رضا.(2004) (الثقافة المدرسية.عمان: دار الفكر .
- القريوتي، محمد قاسم. (2013). نظرية المنظمة والتنظيم .عمان : دار وائل
- المديرس، عبد الرحمن بن إبراهيم (2006) إدارة الجودة في التعليم . التربية -البحرين ، ع(18)، ص ص.104 - 117.
- مساعدة، أم كلثوم بوزيان . (2011) مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، ع (8)، ص ص.217 - 237.
- آل ناجي، محمد عبداه. (2013) (الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الحمضي.
- النوح، عبدالعزيز بن سالم بن محمد . (2012). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة و الثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالاسكندرية -مصر ، مج 22، ع (1)، ص ص.237 - 294.
- هدية، سعيد (2013 (آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى : مكة المكرمة.

- Coleman, N. & Felicia, B. (2008). TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION: THE APPLICATION OF TQM IN A TEXAS SCHOOL DISTRICT, Doctor Dissertation, College of Education, Texas University, Austin,, USA.
- Fatoc, S. Silman, I. (2012) Organizational Culture at High Schools in TRNC: A Comparative Case Study, H. U. Journal of Education, 42, P:356-366, Turkish Republic of Northern Cyprus.
- Lybeck, C, A, (2000). The Development of A Self-Renewing School Culture: Principal Leadership for Change and Stability in Three Case Studies, Doctor Dissertation, College of Education, Washington State University, USA.

The Range of Appropriateness of Organizational Culture for Applying Total Quality Management Standards in Government Schools at The First Amman Education Directorate from Their Principal's Point View

*Laila Abdelhadi **

ABSTRACT

The study aims at exploring the range of appropriateness of organizational culture for applying total quality management standards in government schools at the first Amman education directorate from their principals point view. It also aims at disclosing the differences of statistical significance among principal's responses averages about their evaluation of the range of appropriateness of organizational culture for applying total quality management standards according to major experience. To achieve the research goals, a descriptive approach scanning is used. The sample consists of (54) of schools principals in scholastic year (2016/2017) at the first Amman education directorate. A questionnaire is prepared by the researcher consisting of (51) paragraphs, covering three domains which are (strategic planning, team working, and continuous improvement). The most significant results of the study are: from the point view of principals, the range of appropriateness of organizational culture for applying total quality management standards as a whole and (strategic planning, team working, continuous improvement) has been great. There are statistically differences among principal's responses about their evaluation to the range of appropriateness of organizational culture for applying total quality management standards as a whole and with its three domains (strategic planning, team working, and continuous improvement) attributed to their major experience in favor to the greatest experience. The researcher recommends to involve students in applying TQM criteria.

Keywords: Appropriateness of organizational culture; quality management standards.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 15/7/2017 and Accepted for Publication on 13/8/2018.