

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

"إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة  
نظر المعلمين وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي"

هيلينا محمود عمر شريته

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ - 2013 م

"إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة  
نظر المعلمين وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي"

إعداد:

هيلينا محمود عمر شريته

بكالوريوس تربية إبتدائية من جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

المشرف الرئيس: د. محمد شعيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات (درجة الماجستير في الإدارة التربوية)  
من كلية العلوم التربوية عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1434هـ - 2013 م

إجازة الرسالة

"إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها  
بالإلتزام الوظيفي"

الطالبة: هيلينا محمود عمر شريته  
الرقم الجامعي: 21012197

المشرف: د. محمد شعيبات

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 22 / 5 / 2013 م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

.....التوقيع	1- رئيس لجنة المناقشة: د. محمد شعيبات
.....التوقيع	2- ممتحناً داخلياً: أ.د محمد عبد القادر عابدين
.....التوقيع	3- ممتحناً خارجياً: د. كمال يونس مخامرة

القدس - فلسطين

1434 هـ | 2013 م

## الإهداء

إلى من أجاد عمله لرسم طريق الاجتهاد

إلى حلم طال انتظاره فرسم طريق النجاح

إلى الباقيين في قلوبنا فعزمنا المسير كي نحيا أعزاء

إلى والدي العزيز وأمي وأخواني وأخواتي

لفلسطين الحبيبة و الأسرى البواسل

إلى الدكتور الفاضل محمد شعيبات

لزميلاتي وزملائي في قسم الادارة التربوية

ولكل من ساعدني في إتمام هذه الرسالة أهدي هذا الانجاز.....

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها أعدت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

هيلينا محمود عمر شريته

التاريخ: 2013 /5 /22

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تعالى الذي منحني الرعاية والصبر في مسيرتي الجامعية، حتى أكملت هذه الرسالة. ويطيب لي بعد الانتهاء من هذه الرسالة أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى استاذي الدكتور محمد شعيبات على ما قدمه لي من دعم مستمر ومتواصل في إشرافه على هذه الرسالة خطوة خطوة. كما أشكر عضوي لجنة المناقشة، أ.د. محمد عبد القادر عابدين، و د. كمال يونس مخامرة، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الزملاء الذين مدوا لي العون، في جمع وتحليل البيانات وأخص بالذكر الاستاذ نزار شوقي الذي ساعدني على تدقيق الرسالة إملثيا ولغويا، و أشكر كل من ساهم في تحكيم أدوات الدراسة. وكل التقدير لوالدي الذي شجعني على إتمام الماجستير وكان خير معين لي طوال فترة دراستي.

ولكم كل الحب والتقدير

الباحثة

هيلينا شريته

## "إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر

### المعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (4466) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة مكونة من (460) معلماً ومعلمة، بلغت نسبتها 5% من مجتمع الدراسة. وقد تم اعتماد أداتين للدراسة إحداهما لقياس مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين وتكونت من (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التعليم وقيم الجودة و تحسين العملية التعليمية و تنمية التقديرات والمكافآت والقيادة المدرسية واتخاذ القرارات. والاستبانة الأخرى لقياس مستوى الإلتزام الوظيفي وهي الاستبانة التي طورها حمادات وعياصرة (2011) وقد تم تعديلها وتطويرها لملاءمة الدراسة الحالية وتكونت من (33) فقرة موزعة على أربعة مجالات: وهي مسؤولية المعلم تجاه المهنة ومسؤولية المعلم تجاه الطلبة ومسؤولية المعلم تجاه زملاء المدرسين ومسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتيجة الدراسة أن تقديرات معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة لمستوى ادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس على الدرجة الكلية عالية وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.66)؛ وكان مجال التعليم وقيم الجودة من بين مجالات أداة الدراسة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.71) في الترتيب الأول، في حين كان مجال القيادة المدرسية واتخاذ القرارات في الترتيب الاخير وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.78).

كما أظهرت نتائج الدراسة ان تقديرات معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الإلتزام الوظيفي كانت على الدرجة الكلية عالية وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.50)، وكان مجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة من بين مجالات أداة الدراسة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف

معياري (0.63) في الترتيب الأول، وكان مجال مسؤولية المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.64) في الترتيب الأخير.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة والالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها: الاستمرار في تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل وزارة التربية والتعليم في المؤسسات التعليمية، إجراء دراسات أخرى عن الإلتزام الوظيفي وربطها بمتغيرات أخرى.

# ***Total Quality Management of Ramallah/Al-Bireh Schools Principals from Teachers Perspectives and its relation to job Commitment”***

**Prepared by: Hileena Mahmoud Omar shrateh**

**Supervisor: Dr: mohammed shuibat**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the level of total quality management of schools' principals of Ramallah and Al-Bireh from the perspectives of teachers and its relation to job commitment. The study population consisted of all teachers at schools located within Ramallah and Al-Bireh District, 4,466 teachers (males and females). A stratified random sample was selected of 460 teachers that constituted of 5% of the overall study population.

Two study questionnaires were used; one to measure the level of the total quality management of the principals, it consisted of (30) items distributed on four domains: Education and Quality Values, Development of the Educational Process, Development of awards and appreciations, Scholastic leadership and decision making. The second questionnaire was to measure the level of job commitment. This questionnaire was developed by Hamadat and Ayasrah (2011), it was modified and customized for the purposes of this study. This questionnaire included (33) items distributed on four domains: Teacher's responsibility towards his/her career, Teacher's responsibility towards his/her students, Teacher's responsibility towards his/her colleagues, Teacher's responsibility towards parents and society. The validity and reliability of the questionnaires were verified by appropriate statistical and educational methods.

The study revealed that teachers working in Ramallah and Al-Bireh schools have assessed the level of the total quality management of principals very high, with average of (3.71), with a standard deviation of (0.66), the average of quality values and Education domain was (3.81) with standard deviation (0.71) in the first place, while the school leadership and decision making came last with average (3.61) and standard deviation (0.78)

The study results demonstrated teachers' estimates of job commitment level with high average of (4.04) and standard deviation (0.50). Teacher's responsibility towards students came first with average (4.15) with a standard deviation (0.63), while teacher's responsibility towards parents and society came last with an average of (3.96) and standard deviation (0.64).

The study also showed a significant statistical correlation between the level of total quality management and the job commitment of teachers.

The Researcher recommended maintaining the total quality management concept by the Ministry of Education in the educational institutions and facilities; hold studies other about job commitment and linking variables other.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 1.1 المقدمة

نتيجة التغيرات الملحوظة والتي تواجه كثيراً من المجتمعات والمنظمات ونتيجة التحديات المعاصرة ظهر مفهوم الجودة أو النوعية التي تؤثر على طبيعة عمل تلك المنظمات. فالجودة استعملت بأشكال مختلفة للتعبير عن وجهات النظر المتباينة فالنظر للجودة من وجهة نظر المستهلك تختلف عن النظر لها من وجهة نظر المنتج. (زمزير، 2008) وأما إدارة الجودة الشاملة فبدأ الإهتمام بتنفيذها في الثمانيات من القرن الماضي بولاية آلاسكا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اشتملت إدارة الجودة الشاملة على اسم التحسين المتواصل أو إعادة تشكيل العلاقات ما بين المعلم والطالب. (الخطيب، 2002).

فإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المهارات الرئيسية التي تمكن المدير والمنظمة من مواجهة القوى الثقافية السائدة والتحديات في ظل عالم متغير، حيث تحل إدارة الجودة الشاملة مكاناً في العالم المتقدم، وتتضمن العديد من الأفكار الإدارية التي تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب، وإرضاء المجتمع، وتنمية علاقات قائمة على الصراحة والثقة، والعمل كفريق أو مجموعات منظمة، والتحسين المستمر واهتمام بالحوافز حيث يؤدي إلى زيادة في الإنتاج. (الشرقاوي، 2003).

كما يؤكد (الدرادكة، 2006) على أن إدارة الجودة الشاملة هي من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن ومستوى إنتاجية عالية

وزيادة في الأرباح في ظل عدد الشركات والمؤسسات وعلى اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، لذلك عملت إدارة الجودة الشاملة على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها من أجل تحسين شامل في جميع مراحل العمل وبشكل يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء.

ان إدارة الجودة الشاملة هي بالأحرى طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية، حيث تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها وهي شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية من طلاب وبيئة وبرامج تعليمية ومستويات الأداء، وهي تمثل شكلاً تعاونياً لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج، والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل. (حسين، 2004).

فالمنظمات الإدارية ذات المفهوم الشامل لإدارة الجودة الشاملة تقود إلى نوع من الإلتزام نحو العمل والتقدير بجميع قوانينها فقد أشار فلييه وعبد المجيد (2005) الى ان الإلتزام من الظواهر المهمة في حياة البشر فنجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بمستوى إيمان الفرد العامل بتلك الأهداف وقناعتها في الوصول لها وشعورهم بقربها من أهدافهم الشخصية، فالإلتزام من المؤشرات المهمة في الدلالة على النجاح في المنظمات، فالحماسة والإخلاص في العمل من صفات عضو هيئة التدريس المتفاني والملتزم في العمل. (ياسين، 2003).

كما أشار (Reyes,1990) أن الإلتزام يؤدي الى تعاون الأفراد وانسجامهم في العمل لذلك يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة المشتركة وتسود بينهم علاقات الزمالة ويبحثون عن طرق حل المشكلات وتحقيق فعالية المنظمة.

فالإلتزام يأتي بمعانٍ كثيرة مثل الإلتزام والولاء: أي مقدار إرتباط الفرد بمؤسسة العمل التي ينتمي لها وهذا يقود إلى إلتزام وظيفي في داخل تلك المؤسسات.

من هنا فالإلتزام الوظيفي: هو مركز القلب للمدرسة والمؤسسة التربوية وهذا يقود إلى المخرجات المطلوبة ويحسن من الدافعية وزيادة الإلتزام المدرسي، وأن الإلتزام الوظيفي يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك المديرين والمعلمين في المدرسة. (حمادات، 2006).

فقد أشار حمادات و عياصرة (2011) إلى أن وضوح أهداف المؤسسة وتحديد أدوار العاملين فيها والرضا عن العمل والرغبة المسبقة لدى الفرد وأسلوب القيادة غير التسلطي والمناخ الوظيفي المشجع ووجود نظام حوافز جيد وفرص الترقية المتاحة تعد أسباباً مكونة للإلتزام الوظيفي لدى العاملين.

لذلك فالإلتزام الوظيفي من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال المؤسسات والمنظمات التربوية في الآونة الأخيرة لذلك تسعى كثير من المؤسسات إلى الاهتمام بدرجة الإلتزام الوظيفي لدى العاملين والإلتزام به.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال معايشة الباحثة للواقع المحلي والتربوي ونظراً لدور إدارة الجودة الشاملة في تقدم ونمو المؤسسات، وكيفية إسهام الإلتزام الوظيفي في تحسين المستوى التعليمي بما يلائم رغبات المستفيدين من خلال إحداث تغييرات جذرية داخل المؤسسة، وكيفية إسهام الأفراد ذوي الإلتزام الوظيفي في تقدم المؤسسات وتطورها لتحقيق أهدافها وتطلعاتها لبناء مجتمع متكامل.

رأت الباحثة من خلال تجربتها في مدارس محافظة رام الله والبيرة أهمية دراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي في محافظة رام الله والبيرة وقد سعت الدراسة للإجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تبعاً للمتغيرات التالية الجنس - الخبرة - الجهة المشرفة - المؤهل العلمي؟

3. ما مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم ؟

4. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تبعاً للمتغيرات التالية الجنس - الخبرة - الجهة المشرفة - المؤهل العلمي؟

5. هل توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم ؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

هذا وقد انبثق عن كل من أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الخبرة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
9. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة وتقديراتهم لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم.

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي.
2. التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي.
3. التعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للإلتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. إن هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى في حد علم الباحثة والتي طبقت في محافظة رام الله والبيرة، وقامت على بحث العلاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى المديرين وتقديراتهم لمستوى الإلتزام الوظيفي.

2. أن نتائجها قد تسهم في توفير معلومات تساعد المسؤولين التربويين على تطوير مدارسهم.
3. انها تضيف رصيماً من المعرفة لمجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، والتي قد تفتقر إلى معلومات في هذا المجال.
4. تشجع الباحثين على دراسة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على مجالات تربوية أخرى.
5. قد تفيد هذه الدراسة التربويين من معلمين ومدراء في تطوير أنفسهم مهنيًا والعمل على أتمام متطلبات العمل.
6. توفير معلومات وبيانات للعاملين وذوي القرار في وزارة التربية والتعليم حول إدارة الجودة الشاملة والإلتزام الوظيفي.

#### **6.1 محددات الدراسة:**

حدود بشرية: إقتصرت على معلمي ومعلمات المدارس ( وزارة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين، المدارس الخاصة)

حدود مكانية: إقتصرت هذه الدراسة على محافظة رام الله والبيرة.

حدود زمانية: وقد اجريت خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2012/2013)

حدود إجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بطبيعة الأداة المستخدمة ومدى شموليتها، وطبيعة الإستجابات والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

#### **7.1 مصطلحات الدراسة:**

إدارة الجودة الشاملة في التعليم: " فيمكن تعريفها على أنها تعني" توجيه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من أجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات

التي تهيء للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا" (الفتلاوي، 2008، ص29).

وقد عرفت الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائيا: انه أسلوب إداري يقوم على مجموعة من الأهداف لتحقيق جودة عالية للأفراد العاملين للاهتمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم.

**الإلتزام الوظيفي:** استعداد الفرد لبذل أعلى جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية للإستمرار في العمل داخلها وقبول أهدافها وقيمها. (الكايد، 1999).

وقد عرفته الباحثة إجرائيا: الشعور بالانتماء والولاء لمتطلبات العمل والتقيد بالقوانين والمسؤوليات لتحقيق الأهداف الموكلة للأفراد العاملين في المؤسسات التربوية.

**محافظة رام الله والبيرة:** " محافظة فلسطينية تقع وسط الضفة الغربية وتضم مدينتي رام الله والبيرة والقرى والمخيمات المحيطة بها" (نمر، 2012، ص9).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري الخاص بإدارة الجودة الشاملة والإلتزام الوظيفي، والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

#### الإطار النظري:

#### 1.2 الإطار النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

تفرض التغييرات المعاصرة على المؤسسات المختلفة، وخصوصاً في مجال التربية، تطوير في أنظمتها الإدارية لتحقيق أهدافها بفعالية. وقد طوّرت النظم الإدارية أساليب جديدة ومنها إدارة الجودة الشاملة التي تجمع بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير. (التميمي، 2008). و تعتمد إدارة الجودة الشاملة على معايير محددة مسبقاً ويتم على أساسها متابعة الأداء بشكل مستمر في مراحل إنتاج السلع وتقديم الخدمات واتخاذ الإجراءات الصحيحة. (Kanji & Asher,1996). فقد أشار الشرمان (2011) إلى ان إدارة الجودة الشاملة قد تعدت مرحلة الفلسفات والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة وتأكيد الجودة، وأصبحت استراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء أكانت منظمات إنتاجية أم خدمية، وتوجيهه نحو المثالية لأداء العمل أداءً صحيحاً من المرة الأولى.

وتشير الجودة الشاملة الى فلسفة يستخدمها النظام الإداري لتوجيه وتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من أجل إرضاء العميل، ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر كنظام للجودة، الذي يحتوي على كل من النظام الإداري والإجتماعي، لذلك أصبحت طريقة للحياة العملية داخل المدرسة بكامل هيئاتها حسين(2006).

فهناك مجموعة من الاهداف لتحقيق الجودة الشاملة في المدارس بشكل عام مثل ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفاعلية، والتأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته من سمات العصر الذي نعيشه، وتطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي، و تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات وتفعيل الأنظمة واللوائح والتوجيهات والإرتقاء بمستوى الطلاب والاهتمام بمستوى أداء الإداريين وهيئة التدريس والموظفين من خلال المتابعة العسيلي(2007). كما أشار إبراهيم (2004) أن أهمية إدارة الجودة في التعليم يكون من خلال عالمية نظام الجودة وكونه سمة من سمات العصر الحديث، وإرتباط الجودة بالإنتاجية وتحسين الانتاج واتصاف نظام الجودة بالشمولية في جميع المجالات وعدم جدوى الأنظمة والأساليب الإدارية في تحقيق الجودة المطلوبة وتدعيم الجودة لتحسين المدرسة.

لذلك فمعايير جودة التعليم العالي تبدأ بأعضاء هيئات التدريس في الكثير من النماذج التي اعتمدها الجامعات لذلك فجودة النوعية لا يمكن ان تعزّز من خلال الأنظمة والقوانين ولكن تعزز من خلال الإلتزام المهني.( Naidoo,2002) . فقد نجحت بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة في حين فشل البعض ويرجع السبب في ذلك إلى عملية التطبيق وتوقع العاملين نتائج فورية ليست على المدى البعيد فقد يستغرق تحقيق نتائج ملموسة مدة زمنية معينة بالإضافة الى مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أو العاملين لان برامج تحسين الجودة يستدعي تغييراً جذرياً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وتخوف العاملين من تحمل المسؤولية والإلتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم. (Martinch,1997)

وبناء على ذلك ونتيجة الإستخدام والتطبيق المستمر فقد تعددت تعريفات مصطلح إدارة الجودة الشاملة ومنها:

1. إدارة الجودة الشاملة: كما عرفها حسين (2004، ص35) " أنها فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة التحسين المستمر، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين

الخدمات المنظومة وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظومة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العاملين."

2. إدارة الجودة الشاملة: طريقة لإدارة المؤسسة تهدف إلى التعاون والمشاركة الفعالة من كل العاملين في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها، وخدماتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء، وأهداف المؤسسة لمصلحة الجميع، بما يتفق مع متطلبات المجتمع. (عطية، 2008).

### 1.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تشير كثير من الأدبيات إلى بداية نشوء نظام الجودة كنظام إداري يعود إلى اليابان التي استحدثته في بداية القرن العشرين، وفيها ما يشير إلى ادوار الولايات المتحدة وبريطانيا. وبغض النظر عن هذه الأفكار فإن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرّ بأربع مراحل: (كما أشار إليه الفتلاوي، 2008) و(حمود، 2002).

#### المرحلة الأولى : مرحلة التفتيش (1937م)

كانت في نهاية الثلاثينات ومع ظهور الإدارة العلمية على يد المفكر (تايلر) كانت تقوم على تعيين مفتشين يعملون بنظام الدوام الكامل، ويقومون بالتفتيش على العمل الذي يقوم به إعداد كبيرة من العمال دون معرفة أسباب تردي النوعية أو أسباب تميزها.

#### المرحلة الثانية : مرحلة المراقبة الإحصائية (1950م)

وهي مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة ارتبطت هذه المرحلة بأسماء لامعة مثل (جورج ادوارد، هارولد دودج، ووالتر ستيوارت، وفيجن باوم) بحيث أكدوا على تجاوز مرحلة التفتيش وأكدوا أن رقابة الجودة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة سواء أكانوا يعملون أعمال إدارية أو فنية أو خدمية بغية تقديم تغذية مرتدة رامية إلى التطوير.

## المرحلة الثالثة : مرحلة تأكيد الجودة (1956م)

وهي مرحلة تأكيد الجودة او ضمان الجودة وهي مرحلة طُورت كأساس فعال في مجال الرقابة على الجودة اذ أن حل المشكلات بعد وقوعها ليست وسيلة فعالة اذ لا بد من البحث عن وسيلة تمنع وقوع الاسباب التي تؤدي الى الانحراف عن المستوى المطلوب ولقد تميزت هذه المرحلة في تعميق النظرة حول مفهوم الجودة استناداً الى تقدير تكلفة الجودة حيث استخدم كأسلوب فعال في مجال الرقابة (رقابة وقائية، رقابة مرحلية، رقابة بعدية) واصبح النظر الى الجودة مبنياً على ثلاثة إعتبرات (وهي دقة الاداء ودقة التصميم ودقة المطابقة).

## المرحلة الرابعة (1960\_1980م) إدارة الجودة الشاملة

حيث تزامنت بظهور فلسفات عديدة في ضمان الجودة وفيها:

- 1\_ فلسفة ادوارد ديمينج في بداية الستينات وضع أربعة عشر مبدأ يمكن الادارة في المؤسسات من استخدامها لتحقيق التنافس في الاسواق في مجال الخدمة والانتاج.
- 2\_ فلسفة فيليب كروسي في بداية السبعينات حدد اربع عشرة خطوة لتطوير الجودة وتحسينها وادارتها.
- 3\_ فلسفة جوران أكد على ثلاث عمليات للجودة متكاملة هي التخطيط: التحسين المستمر لأجل التطوير.

### 2.1.2 الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

#### إدوارد ديمينج

وهو العالم الذي يعود له الفضل في إرساء قواعد الجودة الشاملة في اليابان وخاصة خلال فترة السبعينات وذلك بجعل الجودة حق الأولوية التنافسية وكانت فلسفته تنص على أن تكون مسؤولية الإدارة العليا اكتشاف مشاكل الجودة وحلها وكانت اسهامات ديمينج في مجال الجودة توضح بمبادئه الأربعة عشر لتحسين الجودة وهي مثلت فلسفة كاملة للإدارة .

## جوزيف جوران

يعتبر من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بأن التحسين المستمر والإدارة المتداخلة والتدريب المستمر يكون قواعد أساسية لتحقيق التميز في الجودة وهو أول من وضع الطرق الإحصائية للرقابة على عمليات الإنتاج ومن إسهاماته الخطوات العشر لتحسين الجودة.

## كروسبي

يعتبر من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التطور ويقوم على مجموعة من النقاط لتحقيق التطور ومنها: إقتناع الإدارة بالجودة وتكوين فرق التطوير وتشمل ممثلين من كل الأقسام وتحديد المشاكل المتعلقة بالجودة وتقييم تكلفة الجودة وزيادة الوعي بالجودة ومشاركة جميع العاملين وإتخاذ الإجراءات لحل المشاكل و تحديد فرق لتنفيذ برنامج المعيب المصغر وتدريب المشرفين على أداء دورهم في برنامج تحسين الجودة والعمل على زيادة إهتمام العاملين بتحقيق المعيب المصغر وتشجيع العاملين على تحقيق أهداف التطور. (توفيق، 2011)

### 3.1.2 أهمية الجودة الشاملة وخصائصها:

ذكر حسين (2004) ان التكنولوجيا الادارية وادارة الجودة ظهرت لكي تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح المنظومة التعليمية ولكي تدار العمليات بنجاح، لذلك يجب على المدربين ان ينظروا الى وظيفة ادارة الجودة على اساس احتياجات الانظمة فليس هناك ادارة جودة شاملة في المنظومة ما لم تؤثر في جميع الناس والمنتجات كافة. كما يؤكد حسين (2006) ان الجودة الشاملة تعمل على تحسين جودة المخرجات والخدمات التعليمية، مع مراعاة خفض التكاليف، والتقليل من الوقت الضائع والجهد اللازمين لتحسين الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب وإشباع حاجاتهم.

حيث تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين سمعة طيبة للمؤسسة في نظر العملاء العاملين وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل فريق من الثقة المتبادلة بين الافراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل (عليما، 2004).

ولإدارة الجودة الشاملة خصائص منها:

1. الاستخدام الأفضل للموارد البشرية للمؤسسة.
2. أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة.
3. قياس مستوى الجودة بمعايير محددة.
4. خفض تكاليف الخدمة او الإنتاج إلى أدنى حد من اجل زيادة الطلب.
5. تقديم الخدمة بصورة ترضي المستفيد وتشبع حاجاته وتحقيق معنويات افضل للعاملين (عطية، 2008)

#### 4.1.2 اهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا مع كل النظم الإدارية والإنتاجية والتسويقية وتشابك في جميع المجالات لتحقيق مجموعة من الأهداف الآتية: تزويد العملاء بالسلع والخدمات بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم، وتحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء، ومواكبة مسيرة التطور والتحسين لاساليب تقديم المنتجات والخدمات للمستفيدين والوصول إلى المستويات العالمية المتعارف عليها، والتحسين المستمر لكافة مرافق وعمليات وأقسام المنظمة والعمل على تطوير عناصر المنظمة وعملياتها ومنتجاتها. (الحريري، 2012)

بالإضافة إلى الأهداف التالية هناك مجموعة من الأهداف أشار لها العباسي (2004) وتتمثل في:

1. التركيز على حاجات السوق ومتطلباته.

2. السعي الى التحسين المستمر.

3. تحقيق أعلى جودة للأداء.

4. المتابعة المستمرة لسير العمل والاداء لتقليل الانحرافات.

### 5.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية، ومن هذه المبادئ ما يرتبط بمكان العمل وتكون بمثابة دعائم أساسية، حيث تناولها الباحثون كلاً حسب نظريته وفلسفته ومنها مبادئ ديمينج الأربعة عشر وهي :

خلق استمرارية في عرض تحسين المنتجات والخدمات وتكريس الجهود نحو الابتكار والتجديد.

تبنى فلسفة جديدة وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث أن المنتجات الضعيفة غير مقبولة ، وأن إنجاز الأعمال بطريقة خاطئة لا يتعايش مع هذه الفلسفة.

توقف الاعتماد على التفتيش حيث التخطيط لبناء الجودة من الأساس وتحسين العمليات ومنع العيوب.

الإمتناع عن ممارسة تقييم الأشياء على أساس سعرها.

إنشاء طرق حديثة للتدريب أثناء العمل واستخدام الطرق الإحصائية للتعرف على الإحتياجات والتحقق من النجاحات.

تحسين نظم الإنتاج والخدمات باستمرار وإلى الأبد.

إنشاء طرق حديثة للإشراف والتخلص من النمط والممارسات الإدارية التي تبعد العاملين عن أداء أعمالهم بفخر .

نزع الخوف من الأفراد حيث يكون العاملين والمستفيدين قادرين على توجيه الأسئلة والتبليغ عن المشكلات والتعبير عن الأفكار.

القضاء على الحواجز التي بين الإدارات والأقسام بحيث يكون تعاون واتصال وتبادل خبرات.

التخلص من الشعارات والمواظ ونقد العاملين.

إلغاء معدلات أداء العمل والحصص الرقمية

إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي وبراعتهم في العمل.

إنشاء برنامج تعليمي وتدريبى للتنمية الذاتية للعاملين وأن يكون التدريب مستمراً حيث أن التطور مستمراً.

جعل جميع العاملين في الإدارة يعملون لتحقيق التحول. ( قنديل وآخرون، 2011)

في حين تم تحديد بعض المبادئ بطريقة أخرى وهي كالتالي ( البيلاوي وآخرون، 2006):

1. التركيز على العميل وذلك من خلال تفهم المؤسسة للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها وتكافح من اجل تحقيق توقعاتها والعميل هنا هو: الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخرجين.

2. القيادة من خلال توحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم والعمل على تهيئة المناخ المناسب وذلك من اجل تحقيق الاهداف بأقل كلفة.

3. مشاركة العاملين العمل، أي أن على العاملين التعلم من القاعدة حتى القمة او التعلم الكل حسب الموقع وبنفس الاهمية، مما يؤدي الى الاندماج في العمل واستخدام قدراتهم وامكاناتهم لصالح المؤسسة.

4. التركيز على الوسيلة أي التركيز على المنتج وحل المشاكل التي تتبدى اولاً بأول.

في حين حدد حجي (2009) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

5. التطور المستمر وسيلة وهدف في وقت واحد لانه يدعم الجودة ويعتبر جزءاً منها.

6. الاستقلال تعتمد ادارة الجودة الشاملة على نظام تحقيق الاستقلالية سواء للأدارة او المؤسسة.

7. نظام معلومات لدعم القرار أي ان عملية اتخاذ وضع القرار وتنفيذه تتم في ضوء بيانات ومعلومات.

8. الرقابة والتقييم الشامل والمستمران على عملية تدعيم إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام للمتابعة وتقييم الاداء والتطوير وتدعيم الاجابات والتغذية الراجعة.

### 6.1.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

ان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فوائد كثيرة تعود على عملية التعلم ومن هذه الفوائد ما ذكرها (الطائي، 2007، ص 88):

1. جودة اداء عالية
2. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق
3. التحسين والتطوير المستمرين في كافة العمليات التعليمية الادارية
4. رغبة الادارة العليا في مواجهة مشكلات الجودة
5. تركيز الادارة العليا على الحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وعلى النتائج كمقياس لمدى التحسن."

يرى (محمد، 2004) ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهدف منه الحصول على منتج جيد لذلك فتطبيقها في التعليم يعتمد على ثلاثة عناصر وهي: الفلسفة وهي الاعتماد على نوعية التلاميذ ومستوى رضا أولياء الامور وبناء هذه الفلسفة على مستوى جودة الخدمة المقدمة، الهدف أي اعتماد إدارة الجودة الشاملة على الحركة الديناميكية المستمرة والتي تنعكس على الاهداف الداخلية، العمليات أي العمليات والاجراءات التي تتم لتحقيق آراء ووجهات نظر القائمين على عمليات الانتاج حول المستوى النوعي للمنتج وهو التلميذ.

### 7.1.2 الجودة في التعليم:

ان الجودة في التعليم مطلب مهم وغاية منشودة من قبل المسؤول عن التعليم وقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين بصفة خاصة جهوداً مكثفة من اجل الارتقاء بمستوى العملية التعليمية في المدرسة وامتدت الجهود لتشمل الطالب وعناصر العملية التعليمية.

وان كافة الدول تعمل على متابعة مسيرة النظم التعليمية لرفع مستوى العملية التعليمية انطلاقاً من ان الانسان هو الاستثمار الامثل وان بناءه لا يكون الا بالتعليم المتقن، وان الجودة ومفهومها يدل على ثقافة التعامل مع المؤسسة التطبيقية وذلك لضمان جودة المخرجات ولضمان كافة عناصر المدخلات لتحقيق الاهداف المنشودة بفعالية تامة وان الجودة الشاملة يقصد بها الحصول على مخرجات ومنتجات تعليمية جيدة بالمؤسسات التربوية والتعليمية متمثلة في خريجها ومساهماتها في خدمة المجتمع وتقدمه وتنمية البيئة من خلال تحسين مدخلات كل مؤسسة فجودة التعليم متعدد الاتجاهات وتشمل عناصر العملية التعليمية ووظائفها من خلال كفاءة العملية التعليمية والحكم عليها من خلال التقويم الذاتي داخل المؤسسة والتقويم الخارجي من خلال اساتذة وخبراء متخصصين.(الطيبي، 2011).

## 2.2 الإطار النظري المتعلق بالالتزام الوظيفي

يعدّ الإلتزام مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية، لكنه في مجال الإدارة لم يحظ بالإهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية في مجال المنظمات المختلفة لذلك اصبحت الإدارات تطالب بأن يكون إلتزام العاملين نحو منظماتها التي يعملون فيها بحيث يزيد من مستوى الاخلاص في العمل وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجها. حمادات (2006). "وتشير المراجع العلمية إلى أن الإلتزام، الولاء، الإخلاص، الحب، والطاعة هي من أكثر المسائل التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحيحة سليمة تمكنها من الإستمرار والبقاء". (حنونة، 2006، ص11). وأشار خضير والنعيمي (1996) إلى أنه برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في هذه المنظمات لتحفيز العاملين فيها وزيادة درجات الإلتزام بأهدافها وقيمتها فالإلتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالي من الجهود لصالح المنظمة ورغبة شديدة للبقاء فيها والقبول بأهدافها وقيمتها وهو بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء والإرتباط بها.

فالإلتزام يعد استراتيجية هامة وأساسية في مسيرة التغيير والإصلاح في التعليم والادارة واشتدت الدعوة لها في الثمانيات حيث برزت الدعوة الى تفعيل دور المعلم في صناعة القرارات المدرسية واستفادة زملاء من بعضهم بعضاً لتحسين الإلتزام عابدين (2010). إلى أن هناك كثير من الدراسات توصلت أن لمستوى الإلتزام تأثيراته على متغيرات العمل ومخرجاته، وقد اثبت النتائج أن الموظفين ذوي الإلتزام العالي أفضل أداء من الأدنى التزاماً وأبعد من ذلك فإن مستوى الإلتزام يمكن أن يعتبر مؤشراً مفيداً في التحقق من فاعلية التنظيم، لذلك فإن دراسة الإلتزام الوظيفي زادت أهميته في بيئة مثل بيئتنا العربية لأن العاملين يعانون من إشكالات تؤثر على إلتزامهم لهذه الأوساط وما يقترن بها من تأثيرات كالتسرب والتسرب أو ترك العمل والتدني في نوعية الأداء ومستوى الإنتاجية (فلمبان، 1429هـ).

وقد توصل كل من كاربر وبكر الى أن الإلتزام نحو المهنة يرتبط بثلاثة أنواع من الخبرة:

1. الإستثمارات وتشير إلى الأصول المادية والفترة الزمنية التي انفقت على تعليم الفرد.
2. مستوى التفاعل والإندماج مع مجموعة الأقران والمعلمين وهو الأمر الذي يعزز القيمة المعنوية للمهنة لدى الفرد.
3. التدريب وتنمية المهارات والإهتمامات المهنية أي توحد الفرد مع المهنة ومن ثم يكتسب الحافز القوي نحو مهاراته وقدراته. (رسمي، 2004)

لذلك يعد الإلتزام الوظيفي جزء من الإلتزام الإجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد ومنظمات وما يسود ذلك من أفكار ومبادئ وقيم، والعمل على نشر وتحسين قيم المجتمع ومبادئه وأفكاره. (سلامة، 2003)

ويرى الطويل (1998) أن الإلتزام الوظيفي يأخذ صور من الإلتزام ووسيلة لتحقيق هدف معين فالعضوية في المؤسسة وسيلة تحقيق أهداف شخصية إذ لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، فالإلتزام قيمة في حد ذاته تتجسد هذه عندما تصح أهداف المؤسسة وقيمها و أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية، وهذا الإلتزام هو نتيجة الضغط الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفاً من عقوبات معينة فضلاً على أن للعادات والتقاليد الإجتماعي دوراً مؤثراً في الأفراد في إظهار إلتزامهم نحو المنظمات التي ينتمون لها.

لقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الإلتزام من خلال مراجعة الأدبيات بالإضافة إلى مصطلحات عديدة كترجمة لكلمة (Commitment) ومن هذه الترجمات الولاء، الانتماء، الاندماج.

**الإلتزام لغة:** تحمل المسؤولية أو التعهد بإتباع معتقدات أو إجراءات معينة. (ياسين، 2003).

فالإلتزام الوظيفي كما عرفه الرواشدة (1995) السلوكيات التي يقوم بها المعلم أو المدير في المدرسة وتدل على إلتزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقته بالعمل والراحة النفسية لشغله لوظيفته والإعتراز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى.

### **1.2.2 ابعاد الإلتزام الوظيفي:**

أشار (عابدين، 2010) نقلاً عن (Allen&Smith، Meyer1993) إلى وجود ثلاثة أبعاد للإلتزام الوظيفي وهي:

الإلتزام الوجداني (affective commitment) المتمثل بشعور الفرد بالإرتباط بالمؤسسة ومعرفته بخصائص عمله.

الإلتزام الأخلاقي (normative commitment) المتمثل بالإنقياد الذاتي للمؤسسة وحثمية البقاء فيها والزامية الأخذ بأخلاق المهنة.

الإلتزام المستمر (continuance commitment) المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الإستثمارية لإستمراره في المؤسسة مقابل ما قد يفقده في حال تركه العمل فيها.

### **2.2.2 خصائص الإلتزام الوظيفي:**

لقد أشار سلامة (2003) الى أن الإلتزام الوظيفي يتمتع بمجموعة من الخصائص منها:

1. ان الإلتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
2. الإلتزام الوظيفي يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة التي يعمل بها.

3. الأفراد الذين لديهم إلتزام وظيفي يتمتعون بمجموعة من الصفات منها: قبول أهداف المنظمة الإيمان بها، بذل الجهد لتحقيق أهدافها، وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، الميل لتقويم المنظمة تقويم إيجابي.

4. ان الإلتزام الوظيفي يتصف في أنه متعدد الأبعاد.

### 3.2.2 مراحل الإلتزام الوظيفي:

أشارت البلبيسي (2003) إلى أن الإلتزام الوظيفي والذي يربط الفرد بمنظمتة وولائه وإيمانه بقيمتها تترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمتة وهي:

**مرحلة الطاعة** وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على الأجر.

**مرحلة الإندماج مع الذات** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين عليهم من أجل تحقيق الرضا الكامل في العمل وتحقيق الإنسجام مع الذات.

**مرحلة الهوية** والتي تشير إلى إكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها.

### 4.2.2 إستراتيجية الإلتزام في التعليم:

برزت إستراتيجية الإلتزام في التعليم في الثمانينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية كموجة لإصلاح نظام التعليم بعد موجة الإصلاح الأولى التي إعتمدت إستراتيجية زيادة التحكم البيروقراطي التي تم تصميمها نتيجة الإعتقاد بأن ضعف نظام التعليم وتحصيل الطلبة عائد إلى ضعف أنظمة التحكم البيروقراطية والتي كانت سائدة في الستينات والسبعينات لذلك تمت إعادة النظر في تلك الأنظمة عن طريق التحكم في المناهج والأهداف والوسائل والإختبارات والتعليمات مما أدى إلى تقييد طاقات المعلمين وإبداعاتهم، من هنا أعيد التفكير في أهمية تفعيل دور المعلم كمشارك نشط في صنع القرار لأنه تحيك إلى مصادر قيمة لتحسين الإلتزام. فالمعلمون يعملون في بيئات صفيّة معقدة لا يناسبها قواعد سلوكية روتينية موحدة للجميع ونتج عن ذلك إستبدال للبنى الهرمية ببنى شبكية بالإضافة

إلى اعتماد إستراتيجية الإلتزام على استفادة الزملاء من بعضهم البعض كمرشدين وتعاونهم معا وتحول النظام من التفنيش والمراقبة الى تعاون وإلتزام داخلي من المعلم (ياسين، 2003).

### 5.2.2 صور الإلتزام الوظيفي:

الإلتزام والإتقان من المهارات التي يجب أن نثق بإمتلاكها لدى الموظفين في العمل لذلك يأتي الإلتزام في صور كثيرة ومنها:

الإلتزام في الهيئة أو الشكل: وهو الإهتمام بالشكل الخارجي للموظف الإلتزام بمتطلبات العمل والتفديد بقوانينه.

الإلتزام في الوقت: الوقت وهو الزمن وهو الإنسان فالإهتمام بالوقت وإستثماره هي إهتمام بالإنسان واحتياجاته.

الإلتزام في التعامل أي التصرفات: فالإنسان يتعامل مع من هو أكبر منه ومن هو مثله ومن هو أصغر منه والإلتزام في العمل يحفز الاخرين على احترامك.(السكرانه، 2011)

### 6.2.2 دور الإدارة في تطوير الإلتزام الوظيفي في المدارس:

ان لقيم العمل أثر كبير في الإلتزام الوظيفي لدى العاملين، كما ان الإلتزام الوظيفي له علاقة وثيقة بالثقافة القيمية في المدارس الثانوية، لذلك يتطلب الإلتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزء من المنظمة وأهدافها، وخاصة المعلمين الجدد في المنظمة التربوية، لذلك فالإلتزام الوظيفي يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك المديرين والمعلمين في المدارس، لذلك لابد من التأكيد على أهمية الإلتزام الوظيفي بالنسبة للمدرسة، لذلك على الإدارة أن تُعنى بهذا الموضوع وأن توفر شروط بناء الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في السلك التربوي وفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الإلتزام لدى المديرين والمعلمين. (حمادات، 2006).

كما ترى الباحثة أن للجودة الشاملة دور في تنمية الإلتزام الوظيفي للأفراد، فالإلتزام الوظيفي يؤثر في إدارة الجودة الشاملة كما تؤثر الجودة الشاملة في الإلتزام الوظيفي، لذلك عندما تتوفر مؤسسة تتمتع بإدارة جودة شاملة فأنها تعمل على تشجيع الأفراد وزيادة قدرتهم على الإلتزام نحو الأعمال لديهم وتؤدي في النهاية إلى مؤسسة تتمتع بجودة شاملة، فهذه المؤسسة تسعى بشكل دائم إلى تقديم الحوافز المناسبة للأفراد من أجل سعيها المتواصل إلى تقدم المؤسسة.

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى بشكل دائم إلى تفعيل الأداء داخل المدرسة من خلال إستثمار كافة الطاقات للعمل، ومن خلال خلق فرص للأفراد من أجل العمل بحرية كاملة ساعية إلى توفير جو من الألفة والمودة بين العاملين وذلك من أجل نمو المؤسسة والسعي الدائم إلى تقدمها وتطورها. فهناك دراسات تحدثت عن الإلتزام الوظيفي مثل دراسة العزام (1991) والتي درست أثر الإلتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري المدارس حسب تصورات المعلمين والمعلمات.

## 3.2 الدراسات السابقة

بعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة (إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي) وقفت على عدد من الدراسات السابقة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والإلتزام الوظيفي، قسمت هذه الدراسات إلى دراسات باللغة العربية وباللغة الأجنبية، وتم عرض الدراسات باللغة العربية، ثم باللغة الأجنبية من حيث التسلسل التاريخي من الحديث إلى القديم، وكانت على النحو الآتي:

### 1.3.2 دراسات باللغة العربية:

#### دراسات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

دراسة العجارمة (2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقام الباحث بإستخدام أداتين الأولى لقياس الأنماط القيادية، أما الثانية لقياس مستوى جودة التعليم.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وجودة التعليم في المدارس الخاصة في جميع المستويات، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها تقديم برنامج تدريبي في الأنماط القيادية للمديرين لتحسين ممارساتهم وأنماطهم القيادية، لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة.

دراسة أبو عبده (2011): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، وتحديد دور متغيرات كل من الجنس المؤهل العلمي التخصص سنوات الخبرة والسلطة المشرفة. وتكونت عينة الدراسة من (132)

مديراً ومديرة بالطريقة العشوائية من المجتمع البالغ عددهم (227)، وقامت الباحثة بإعداد إستبانة مكونة من (104) فقرة موزعة على تسعة مجالات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إلى وجود درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس متوسطة من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها على جميع المجالات، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي التخصص والسلطة المشرفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة.

وقد أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، أهمية وضع اللوائح التنظيمية لتوقعات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

دراسة السبع وآخرون (2010): هدفت هذه الدراسة الى تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية جامعة صنعاء في ضوء معايير الجودة الشاملة وطبقت على عينة مكونة من (9) من أعضاء هيئة التدريس و (71) طالباً وقد تم إعداد قائمة بمعايير الجودة الشاملة لبرنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية تم إشتقاقها من الكتب والدراسات السابقة حيث إشملت على (152) معياراً موزعة على (12) مجال وتم تحويل القائمة إلى مقابلتين مع مسؤولي القبول وقسم اللغة العربية، وإستبانتين وزعت على أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف معايير جودة سياسة القبول من وجهة نظر مسؤول القبول وضعف توافر معايير جودة برنامج الإعداد من وجهة نظر قسم اللغة العربية والطلبة بينما توافرت معايير جودة برنامج الإعداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في القسم بمستوى متوسط.

دراسة علاونة (2008): وهدفها التعرف إلى واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (346) عضو هيئة تدريس في الجامعات الفلسطينية، وتم توزيع استبانة مؤلفة من (73) فقرة موزعة على أربعة مجالات : وهي الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، والنمو المهني، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة

الشاملة في الجامعات الفلسطينية متوسطة، كما وجد فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمجالات الدراسة ومتغير المؤهل العلمي، وإلى عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجامعة.

**دراسة العسيلي (2006):** هدفت هذه الدراسة إلى تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل ودرجة تقدير مديري ومعلمي المدارس حول فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدارسهم باختلاف متغيرات الدراسة. حيث تكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلمياً في المدارس الثانوية في الخليل. وقد تم استخدام استبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب والجنس وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تعنى بأمور الجودة الشاملة، تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية من أجل الإرتقاء بمستوى أدائها.

**دراسة منصور (2005):** هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج منها: انعدام الوعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، عدم الاعتماد على الأساليب الإحصائية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها: السعي إلى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، اقتناع الوزارة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، استخدام طرق التحسين المستمرة في العملية الإدارية.

**دراسة الشرفاوي (2003):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإتجاهات الحديثة في مجال التعلم والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظتي القاهرة وبني سويف بمصر، ثم تقديم مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من بعض الإدارات

التعليمية في محافظتي القاهرة حيث بلغ أفراد العينة (30) فرداً وأخذت كافة الإدارات التعليمية في محافظة بني سويف وبلغ عدد أفرادها (79) فرداً، وقامت الباحثة بإعداد استبانتين واشتملت على 60 فقرة واستخدمت أيضاً المقابلة في تفسير الكثير من البيانات المحيطة بالإستجابات وأظهرت نتائج الدراسة إن الإدارة المدرسية لديها قصور كبير في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبناء على ذلك بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إهتمام القيادة السياسية بالتعلم لتحقيق الجودة الشاملة، إعادة هيكلة المدارس وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

**دراسة الرجب(2001):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مدارس محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة (497) فرداً، وقد بينت النتائج إن درجة قابلية إدارة الجودة للتطبيق تراوحت ما بين المتوسطة والكبيرة وقد جاءت درجة قابلية تطبيق هذا النظام مرتبة تنازلياً وفق مجالات وهي المناهج الدراسية، والتقييم والطلاب، والهيئة التدريسية والادارة المدرسية والإمكانات المادية كما اظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة احصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة للتطبيق تعزى الى متغير الجنس لصالح الإناث ومتغير سنوات الخبرة (11سنة فأكثر) ومتغير جنس المدرسة لصالح مدارس الاناث ومتغير التخصص لصالح التخصص المهني التطبيقي ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

**دراسة إبراهيم (1999):** بعنوان "تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة" هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على المتغيرات العالمية المعاصرة وانعكاساتها على جودة التعلم ومدى الإفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية وقد اعتمدت البحث في مدخل الجودة الشاملة على نموذج ديمينج لحل المشكلات للتوصل إلى معايير الجودة الشاملة لتطوير نظام التكوين (حسين،2004).

**دراسة ناجي(1998):** هدفت هذه الدراسة على التعرف على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الاردن من خلال عينة عشوائية من طلبة وإداريي جامعة عمان الأهلية.

حيث قام الباحث بتطوير استبانتين احدهما وزعت على عينة من الطلبة لأستقراء ارائهم حول جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها لهم الجامعة او مدى رضاهم عنها، اما الثانية فقد وزعت على كافة المسؤولين الاداريين من عمداء الكليات ورؤساء الاقسام ومدراء الدوائر لمعرفة ارائهم حول تطبيق

مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعة والمعوقات المحتملة في التطبيق وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: ان مستوى رضا طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة، ومنخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الاكاديمي والخدمات التعليمية، تتوافر لدى إدارة جامعة عمان الأهلية الفعالية والرغبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وأوصى الباحث بأن تعمل الجامعة جاهزة لتوفير ما يحتاجه الطلبة من تكنولوجيا حديثة متطورة وأساتذة أكفاء والعمل على تدريبهم والبدء بتدريس مفاهيم الجودة الشاملة وإعادة هيكلة التنظيم في الجامعة على النحو يتوافق مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

#### دراسات تتعلق بالالتزام الوظيفي:

دراسة حمادات وعياصرة (2011): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية في الأردن من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (91) عضواً من أعضاء هيئة التدريس منهم (46) من حملة الدكتوراة و(34) من حملة الماجستير و(11) من حملة البكالوريوس ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان أداة تكونت من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال "مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو المهنة" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، ومجال مسؤولية هيئة التدريس نحو الطلبة بتقدير متوسط؛ أما مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء المدرسين بدرجة تقدير متوسطة ومجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو اولياء الامور والمجتمع الدولي جاء في المرتبة الاخيرة بتقدير متدني؛ كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ويوصي الباحثان بزيادة التفاعل بين عضو هيئة التدريس واولياء امور الطلبة والمجتمع المحلي من خلال عقد اللقاءات وإقامة الندوات والدورات.

دراسة عابدين (2010): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الإلتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتكونت عينة الدراسة من (270) مديراً، و(564) معلماً من الجنسين. حيث أستخدم العينة طبقية عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث إستبانة ومن أهم النتائج التي توصل لها: ان درجة الإلتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وانها لدى المعلمين كما يراها المديرون متوسطة، وأن هناك فروقاً بين

متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لتحديد درجة الالتزام المهني لصالح المعلمين، كما أنه لا يوجد فروق بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وأنه لا فروق بين تقديرات المديرين لدرجة الالتزام المهني للمعلمين تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تبعاً للجنس لصالح المعلمات.

**قام الزعبي (2009):** هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء أو العلاقة مع الرؤساء) بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل وقد إجريت هذه الدراسة على (159) موظفاً وعمالاً يعملون في مصنع إنتاج الاغذية المعلبة (159 ذكراً و24 أنثى) بمتوسط عمر 32 سنة ومتوسط خبرة سنتين، واستخدمت اربعة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة تم تقريبها من اللغة الانجليزية، وأشارت نتائج تحليل الانحدار الى وجود علاقة ايجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل وكل من الالتزام الوظيفي والشعور بالرفاه النفسي في العمل علما ان هذه الدراسة تقدم مجموعة من الاسهامات المهمة لبيئة العمل العربية سواء على مستوى النظرية او التطبيق.

**دراسة حمادات (2006):** والتي هدفت إلى التعرف إلى قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الاردن، كما هدفت إلى التعرف على الفروق في درجة الإلتزام لدى المديرين والمعلمين تبعاً للجنس والخبرة والمؤهل التعليمي ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد بلغ حجم عينة الدراسة من المديرين (296) مديراً ومديرة أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة للمديرين، وبلغ حجم عينة المعلمين (620) معلماً ومعلمة وهذا العدد يمثل (5%) من مجتمع الدراسة للمعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة الى مستوى الإلتزام الوظيفي كان جيداً وكان المتوسط الحسابي لمستوى التزام المديرين مقداره (3.73) بينما المتوسط للمعلمين (3.51) اما بالنسبة للفروق في مستوى الإلتزام الوظيفي لكل من المديرين والمعلمين وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغير الخبرة والمؤهل التعليمي اما المعلمين فلم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التزامهم تبعاً لمتغير الجنس او الخبرة او المؤهل التعليمي.

**دراسة ياسين (2003):** هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة فنكون مجتمع الدراسة من (2424) معلماً ومعلمة اختار الباحث منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (362) وزعت عليهم استبانة مؤلفة من (50) فقرة،

واشارت نتائج التحليل الاحصائي ان درجة الالتزام التنظيمي عند المعلمين نحو المدرسة والمهنة مرتفعة ، ووجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

دراسة الابراهيم (2003): هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى التزام اعضاء هيئة التدريس الوظيفي من وجهة نظرهم وكما هدفت الى معرفة درجة اختلاف وجهات نظر هذه باختلاف الرتبة الأكاديمية التخصص ومستوى الخبرة ولتحقيق هذا الغرض تم بناء وتطوير استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة في ست مجالات هي: الولاء للجامعة، المسؤولية تجاه الجامعة، الرغبة في العمل في الجامعة الابحاث برسالة الجامعة الالتزام بالقيم المهنية والعلمية للجامعة، الالتزام بالبقاء للعمل في الجامعة وطبقت عينة مكونة من (320) عضو هيئة تدريس، كما أظهرت نتائج التحليل لتقديرات اعضاء هيئة التدريس ان معظم تقديرات اعضاء هيئة التدريس في الالتزام الوظيفي جاءت متوسطة على المقياس ككل وكما أشارت النتائج الى وجود اختلاف في تقديرات اعضاء هيئة التدريس باختلاف تخصصاتهم (كانت لصالح التخصص الإنساني) ومستوى الخبرة (كانت لصالح اكثر من 15 سنة) والرتبة الاكاديمية (كانت لصالح رتبة استاذ) على جميع مجالات الدراسة.

دراسة خضير والنعمي (1996): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الإلتزام الوظيفي والفاعلية للمنظمة في جامعة بغداد. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1274) عضو هيئة تدريس موزعين على (19) كلية. اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات على مقياس الإلتزام الوظيفي ومقياس عبر عن الفاعلية ومؤشراته وقد أشارت نتائج الدراسة إلى إنخفاض درجة الإلتزام الوظيفي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية، كما أكدت النتائج على وجود علاقة بين الإلتزام والفاعلية بنسبة 59.25 % وهي علاقة إيجابية أي أن الزيادة في الإلتزام تعني الزيادة في الانتاج.

دراسة العزام (1991): هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الإلتزام بالعمل في النجاح الاداري لدى مدير المدرسة الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة موزعين على مدارس مدينة اربد واستخدم الباحث استبانة قام بتطويرها، وشارت النتائج إلى ان مديري ومديرات المدارس يركزون في أعمالهم على المجالات الإدارية والإنسانية أكثر من تركيزهم على المجالات الفنية والاجتماعية، والتزامهم نحو اعمال المجتمع المحلي قليلة، كما لا يوجد

فروق لأثر عاملي المؤهل العلمي والموقع حسب تصورات المعلمين والمعلمات حول اثر الالتزام بالعمل على النجاح الاداري، كما وجدت فروق لأثر عاملي الخبرة والجنس حول أثر الالتزام بالعمل في النجاح الاداري حسب تصورات المعلمين والمعلمات.

## 2.3.2 دراسات باللغة الاجنبية:

### دراسات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة

دراسة (Teelken & Lomas, 2009): تبحث هذه الدراسة في واقع نظم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة المتحدة وهولندا، مع التركيز على جانب مراقبة الجودة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج تحليل (40) مقابلة لباحثين ومحاضرين في الجامعات التقليدية في كلا البلدين إلى وجود العديد من أوجه التشابه، ومنها ما يلي: عدم مناسبة اعمال التدريس الأكاديمي الفردية والأبحاث الفردية مع أنظمة ضمان إدارة الجودة الشاملة وعدم الرضا عن التركيز الكبير على ضمان الجودة والمراقبة، والمطالبة بإيجاد سبل لكيفية التعامل مع التطورات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Moss, David & Stephen, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المدارس الثانوية في كينيا لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تصميم الدراسة العرضية، حيث استخدمت الاستبانة في جمع آراء وملاحظات (300) معلم، حول التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية لا يتمتعون بمهارات القيادة اللازمة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة الضرورية للتحسين المستمر في المدارس. كما ان غالبية المدارس غير ملتزمة بالتخطيط الاستراتيجي الجيد، وهي لا تعزز مبادرات تطوير الموارد البشرية.

دراسة (Tari, 2005): حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة عناصر ادارة الجودة الشاملة، حيث تكون معروفة لدى المدراء وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح، كما هدفت الى عرض اوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الايزو وفحص اثر تطبيق تلك العناصر واطهرت هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية ان هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل اهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج كما تطرقت الدراسات الى أي التقنيات والادوات التي يمكن ان تناسب تطور الجودة واستنتجت هذه الدراسة الى انه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة وفي حقيقة الامر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها.

دراسة (poselie&wiele,2002): دراسة بهدف الوقوف على تصورات الموظفين عن العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وبرنامج ادارة الجودة الشاملة وأثرها على رضاهم الوظيفي ونواياهم للاستقالة، وأجريت الدراسة على موظفي ايرنست انديونغ في هولندا وخلصت الدراسة الى أن ما يؤثر على رضا الموظفين أو نواياهم للاستقالة عند تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة هو: التعاون والقيادة والحوافز المادية ووضوح عملية الاتصال وظروف العمل داخل المؤسسة وبينت الدراسة ايضاً أن التعاون والقيادة والحوافز المادية هي أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم لبرنامج ادارة الجودة الشاملة.

دراسة (Sun، 2000) بعنوان: ادارة الجودة الشاملة والايزو وتحسين الاداء طبقها على مديري الجودة في (900) شركة صناعية وخدمية في النرويج وكان الهدف منها التعرف على مساهمة نظام ادارة الجودة الشاملة وشهادة الايزو في تحسين اداء المنظمة وفحص تأثير نظام الجودة الشاملة الايزو (900) على عملية تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة وقد توصل فيها الى النتائج التالية:

أ. هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 والمنظمات الغير حاصلة عليها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة وكلف اعادة العمل وشكاوى المستهلكين وكذلك هناك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي بالاضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

ب. مساهمة جميع ممارسات ادارة الجودة في زيادة رضا المستهلك واداء المنظمة.

دراسة (Sattarlee,1996) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كيفية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال توضيح مفهوم الجودة وفلسفتها الهادفة الى ارضاء العمل والعمل بروح الفريق المتماسك كما اشار الباحث الى نموذج بالدرج (BALDRIGE) الذي يستند الى (11) معياراً برامج الجودة التعليمية، ثم مشروع كلية مهلبنبرج (MAHIENBERG) والذي طبق ادارة الجودة الشاملة منذ عام 1992م كما اشار الباحث الى تجديد المناهج الجامعية و المناهج المدرسية في المدارس الحكومية والمهنية قدمت الدراسة العديد من التوصيات اهمها وضع تعريف واضح لمفهوم الجودة ادراك وفهم المحاور الاربعة لادارة الجودة الشاملة وهي المجتمع، الجودة، المؤسسة دور الإدارة العليا تطوير فرق العمل الوظيفية التأكد على أهمية القيادة الإدارية الفعالة.

دراسة (Hlmoot,1994): بعنوان "قضية الجودة في الساسة التعليمية العليا بألمانيا"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وطرق قياسها وتطورها في التعليم العالي بألمانيا.

وكانت نتائج الدراسة تقوم على ان الجودة تعني الامتياز والتميز وأن الأداء الجيد يؤدي في معظم الاحيان الى التحسين وتجويد العملية التعليمية، زيادة اهتمام التعليم العالي بالجودة التعليمية في فترة التسعينات على عكس ما كان موجوداً في الستينات والسبعينات من خلال مقارنة المدخلات والمخرجات وكلما وجد زيادة في عدد الخريجين ونقص في الطلب على الخريجين في سوق العمل كلما كان مستوى جودة الخريجين هو الفيصل في الحصول على فرصة عمل.

#### دراسات تتعلق في الالتزام الوظيفي:

دراسة (Watson, 2009): دراسة بعنوان اثر القيادة على الرضا والالتزام الوظيفي حيث هدفت الكشف عن العلاقة بين السلوكيات القيادية والرضا والالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية الطب في جامعة ويسكونس المجتمعية تكونت عينة الدراسة من (359) هيئة تدريس في كليات الطب البيطري والصيدلة والتمريض في جامعة ولاية ويسكونس المجتمعية واستخدمت للدراسة استبانة لجمع المعلومات والبيانات وأشارت النتائج الى وجود علاقة ترابطية بين سلوكيات القيادة التحويلية واستخدم المكافأة الاشتراكية والمحفزات الداخلية المؤثرة في الرضا والالتزام الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Thomas,2008): قامت هذه الدراسة على دراسة تصورات الإداريين أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول المناخ التنظيمي والالتزام الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي المسيحية. وتكونت عينة الدراسة من (975) من الإداريين العاملين وأعضاء هيئة التدريس تم إختيارهم من أربعة مؤسسات تعليم عالي مسيحية في ولاية فرجينيا الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة المسحية في عملية جمع البيانات. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة ترابطية بين المناخ التنظيمي وبين تصورات العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس حول الإلتزام الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة أن العمر، والمنصب، كانتا عوامل تنبؤ للإلتزام الوظيفي والتنظيمي لدى الإداريين العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Urboniene, 2007): بعنوان التعبير عن الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى الأكاديمين حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن مفهوم الالتزام الوظيفي الانفعالي وتكونت عينة الدراسة من (33) من الاكاديمين العاملين في عدد من مؤسسات التعليم العالي في منطقة اسطنبول التركية واستخدم الباحث استبانة تحتوي على أسئلة مفتوحة وأشار النتائج في هذه الدراسة الى ان العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى الاكاديمين العاملين في مؤسسات التعليم العالي تتضمن فرص التطور المهني والوظيفي لدى الاكاديمين وامناخ التنظيمي الجيد والديمقراطي في مؤسسات التعليم العالي، المشاركة الفاعلة ف النشاطات التنظيمية المختلفة، الثقة، مستوى المسؤولية لدى الاكاديمين.

دراسة (Brown & Gaylor,2002): هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والإقتناع بالعمل والتأثير النفسي ومركز السيطرة ومثلت عينة الدراسة مقطعاً عرضياً عريضاً من العاملين في الجامعة الواقعة في الجنوب، واستخدم الباحث أربعة مقاييس، مقياس ألن وماير لقياس الإلتزام الوظيفي ومقياس شيرير وزملاؤه لقياس التأثير النفسي ومقياس سبكتر لقياس مركز السيطرة ومقياس جريس لقياس الرضا الوظيفي. وقد أشارت النتائج إلى :

لا يوجد علاقة ذات أهمية بين الإلتزام والرضا عن العمل.

هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام التأثيري والإلتزام المعياري.

دراسة (Cevat,2001): هدفت قياس مستوى التزام المعلمين في المؤسسات التربوية، حيث تكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية العامة في تركيا، واستخدم الباحث مقياس الإلتزام الوظيفي في المنظمات التربوية المكون من أربعة مجالات اشتملت على (28) فقرة، وأشارت النتائج الى أن مستوى الإلتزام الوظيفي للمعلمين عال بينما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين مجالات الدراسة: الإلتزام نحو المدرسة، الإلتزام نحو جماعة العمل، الإلتزام نحو مهنة التعليم.

دراسة (Celep, 2000): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإلتزام الوظيفي للمعلمين، والإلتزام بالمدرسة، الإلتزام بمهنة التعليم، الإلتزام بالعمل التعليمي، والإلتزام بالعمل الجماعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة Zongular في مركز المدينة، وتكونت عينة البحث من (450) معلماً، حيث اعتمد الباحث مقياس لوتر وستيرز وموندي (1979) والذي كيفة للتنظيمات التعليمية مونداي وزملاؤه. أما الإلتزام بالعمل التعليمي فقد شكل وفقاً لمقياس مورو (1983)، وقد اعتمد

الباحث لقياس الإلتزام بالعمل وفقا لمقياس شيلدون(1971) للعمل، وقد خلصت الدراسة إلى أن التزام المعلمين بالمدرسة متوسط وان التزامهم بالأعمال التعليمية والتزامهم بمهنتهم كان عاليا.

دراسة (Shin and Reyes, 1991): هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة السببية بين التزام المعلمين بنظام المدرسة والرضا الوظيفي كنموذج للالتزام التعليمي باستخدام بيانات سلم المهنة، وقد استخدم في تحليل هذه الدراسة مقياسين مركزيين (إتنامورضا) والصفات السكانية ل(854) معلما وباستخدام ارتباط النقاط العكسي وتحليل الانحراف لتحديد السبب الرئيسي لأنتما المعلمين والرضا الوظيفي، وأشارت النتائج الى أن الإلتزام يختلف عن الرضا وان الرضا هو السبب الغالب على الإلتزام بقوة تنبؤية اكثر من الإلتزام كما اشارت النتائج الى ان الرضا هو الذي يحدد شكل الإلتزام، فالمضمون العملي في هذه الدراسة ان مديري المدارس بحاجة للعمل على خلق الرضا المهني للمعلمين قبل تطوير إحساس انتماء المعلمين تجاه المؤسسة.

## 4.2 تعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي تم الاطلاع عليها يلاحظ ما يلي:

- بعض الدراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية مثل دراسة الشرقاوي(2003)، دراسة العسيلي (2006)، دراسة الرجب (2001)، دراسة ابراهيم (1999). وبعض الدراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة ناجي(1998)، دراسة (Hlmoot,1994)، دراسة (Sattarlee,1996).
- بعض الدراسات تناولت تصورات الموظفين عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي مثل دراسة (Poselie& wiele,2002). وهناك بعض الدراسات تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المنظمة مثل دراسة (Sun,2000).
- بعض الدراسات تناولت تقديرات معلمي المدارس لدرجة الإلتزام المهني مثل دراسة عابدين (2010)، ودراسة تناولت الإلتزام التنظيمي والمهني مثل دراسة ياسين (2003).
- على الرغم من كثرة الدراسات في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجالات المختلفة والتربوية، إلا أن مثل هذه الدراسات لم تربط بين هذين البعدين خاصة في المدارس وإن مثل هذه الدراسة ستعمل على توفير مؤشرات مهمة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإلتزام الوظيفي.
- إن معظم هذه الدراسات درست إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لكن هذه الدراسة ركزت على دراسة إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
- أنها تدرس العلاقة من وجهة نظر المعلمين وهو المحور الاساسي للعملية التعليمية.
- افادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من المنهجية المتبعة، وكيفية بناء الاداة المستخدمة، ومناقشة النتائج لمعرفة مدى الاتفاق مع هذه الدراسات او الاختلاف عنها.

- أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود تفاوت في درجة الإلتزام الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة وذلك يعود إلى طبيعة الدراسات والعينات المستهدفة.
- معظم الدراسات توصلت إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية نظراً لأهميتها ودورها وخصوصاً لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي أجريت في فلسطين حيث تطرقت إلى عنوان الإلتزام الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة في محافظة " رام الله - والبيرة " التي لم تتطرق إليها أي دراسة سابقة وذلك بحدود علم الباحث كما واجريت على مدارس الحكومة والوكالة والخاصة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والاجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك الأداة المستخدمة من حيث بنائها وصدقها وثباتها، كما شمل إجراءات تطبيق الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### 1.3 منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي في دراستها للحصول على البيانات اللازمة، للتعرف على إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (4466) معلماً ومعلمة في الفصل الأول من العام الدراسي 2012|2013م وذلك حسب آخر إحصائية صادرة عن وزارة التربية والتعليم في محافظة "رام الله والبيرة"، ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين.

**جدول (1.3) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس**

الجهة المشرفة	ذكر	أنثى	المجموع
حكومة	1396	1716	3112
وكالة الغوث	129	171	300
المدارس الخاصة	289	765	1054
المجموع	1814	2652	4466

**3.3 عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم اختيار أفرادها بطريقة الطبقة العشوائية البسيطة. ثم أختير من كل طبقة نسبة (5%) من أفرادها عشوائياً.

وقامت الباحثة بتوزيع (460) استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاعها جميعها. ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

**جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	167	36.3
	أنثى	293	63.7
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	67	14.6
	بكالوريوس فقط	311	67.6
	أعلى من بكالوريوس	82	17.8
الخبرة	أقل من 5 سنوات	130	28.3
	من 5-10 سنوات	179	38.9
	أكثر من 10 سنوات	151	32.8
الجهة المشرفة	وزارة التربية والتعليم	208	45.2
	وكالة الغوث	106	23.0
	جهة خاصة	146	31.7

### 4.3 أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانتين لإجراء الدراسة، واحدة لقياس مستوى إدارة الجودة الشاملة للمديرين والأخرى لقياس مستوى الإلتزام الوظيفي للمعلمين، حيث أعتمدت الباحثة على استبانة (حمادات و عياصرة، 2011) في تطوير استبانة الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين.

#### 1.4.3 خطوات بناء الأدوات

لبناء الأدوات قامت الباحثة بما يلي:

1. الاطلاع على الادب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة العربية والأجنبية.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها كل واحدة من الإستبانتين.
3. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. إعداد استبانة إدارة الجودة الشاملة في صورتها الاولية وقد تكونت من (31) فقرة موزعة على (4) مجالات، واعداد استبانة الإلتزام الوظيفي للمعلمين وقد تكونت من (35) فقرة موزعة على (4) مجالات.ملحق رقم (1)
5. عرض الاستبانتين على(10) محكمين لتحكيمها، وابداء الرأي فيهما، وهؤلاء من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة القدس و جامعة القدس المفتوحة و كلية العلوم التربوية ملحق رقم (2).
6. بعد استعادة الاستبانات المحكمة من الأساتذة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة التي أوصوا بها، وبإشراف المشرف على الدراسة، وذلك من حيث:  
أ. حذف بعض الفقرات واستبدالها بأخرى مكانها: فقد حذفت فقرة كان نصها (قدرة المدير على الالمام بمعرفة الافراد للمهارات الاساسية للجودة الشاملة)، وبذلك أصبحت استبانة إدارة الجودة الشاملة (30) فقرة.

كما حذفت فقرتان من استبانة الإلتزام الوظيفي بحيث أصبحت (33) فقرة، ومن الفقرتان هما فقرة كان نصها (يرغب في المشاركة في مختلف لجان خدمة المهنة ) و ( مستعد لبذل مجهود اكبر في سبيل نجاح الكلية (الجامعة)).

ب. كما تم تعديل فقرات الإلتزام الوظيفي على النحو الآتي (يتفرغ المدرس بشكل كامل لمهنة التدريس) وأصبحت (أنفرغ بشكل كامل لمهنة التدريس).

كما تم تعديل فقرة كان نصها (يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة والادارة) وأصبحت (يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة للوصول إلى مستويات عمل متقدمة).

وبناء عليه تم إخراج الإستبانتين في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (3)

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الإستبانة وفق تدرج خماسي وهو (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

### بيانات شخصية عن المستجيب

#### أولاً:

يحتوي على بيانات شخصية تتعلق بأفراد العينة المختارة متضمنة: الجنس والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الجهة المشرفة.

#### ثانياً: الاستبانة الأولى

تتضمن (30) فقرة ذات صلة بموضوع الدراسة، وهي مجالات إدارة الجودة الشاملة لمديري المدارس في محافظة "رام الله والبيرة"، وتغطي أربعة مجالات، جدول رقم (3.3).

جدول رقم (3.3): توزيع مجالات اداة الدراسة لإدارة الجودة الشاملة للمديرين

عدد الفقرات	إدارة الجودة الشاملة	المجال
8	التعليم وقيم الجودة	الأول
7	تحسين العملية التعليمية	الثاني
7	تنمية التقديرات والمكافآت	الثالث
8	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	الرابع
30		المجموع

جدول رقم (4.3): توزيع مجالات اداة الدراسة للإلتزام الوظيفي للمعلمين

عدد الفقرات	الإلتزام الوظيفي	المجال
12	مسؤولية المعلم تجاه المهنة	الأول
8	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	الثاني
7	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	الثالث
6	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	الرابع
33		المجموع

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبعد أخذ جميع الملاحظات التي أشار بها أكثر من 70% من المحكمين، ثم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الاداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة لكل مجال، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على وجود التصاق داخلي بين الفقرات والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (5.3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين.

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.652**	0.000	11	0.682**	0.000	21	0.650**	0.000
2	0.618**	0.000	12	0.548**	0.000	22	0.744**	0.000
3	0.642**	0.000	13	0.565**	0.000	23	0.653**	0.000
4	0.655**	0.000	14	0.631**	0.000	24	0.762**	0.000
5	0.672**	0.000	15	0.662**	0.000	25	0.615**	0.000
6	0.647**	0.000	16	0.696**	0.000	26	0.655**	0.000
7	0.596**	0.000	17	0.662**	0.000	27	0.662**	0.000
8	0.636**	0.000	18	0.722**	0.000	28	0.668**	0.000
9	0.564**	0.000	19	0.605**	0.000	29	0.630**	0.000
10	0.649**	0.000	20	0.685**	0.000	30	0.626**	0.000

\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.475**	0.000	12	0.486**	0.000	23	0.355**	0.000
2	0.534**	0.000	13	0.531**	0.000	24	0.615**	0.000
3	0.497**	0.000	14	0.661**	0.000	25	0.602**	0.000
4	0.565**	0.000	15	0.507**	0.000	26	0.609**	0.000
5	0.612**	0.000	16	0.632**	0.000	27	0.585**	0.000
6	0.574**	0.000	17	0.503**	0.000	28	0.571**	0.000
7	0.570**	0.000	18	0.590**	0.000	29	0.615**	0.000
8	0.520**	0.000	19	0.587**	0.000	30	0.521**	0.000
9	0.487**	0.000	20	0.639**	0.000	31	0.522**	0.000
10	0.570**	0.000	21	0.641**	0.000	32	0.545**	0.000
11	0.488**	0.000	22	0.507**	0.000	33	0.542**	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمجال إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين (0.95)، و(0.92) لمجال الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

جدول(7.3): معامل الثبات لمجالات إدارة الجودة الشاملة للمديرين و الإلتزام الوظيفي للمعلمين و الدرجة الكلية

المحور	المجال	معامل الثبات
إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين	التعليم وقيم الجودة	0.86
	تحسين العملية التعليمية	0.81
	تنمية التقديرات والمكافآت	0.87
	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	0.88
	الدرجة الكلية	0.95
الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين	مسؤولية المعلم تجاه المهنة	0.83
	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	0.86
	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	0.77
	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	0.77
	الدرجة الكلية	0.92

### 7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً. المتغيرات المستقلة:

1.الجنس: وله مستويان ذكر- أنثى.

2. الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
4. الجهة المشرفة: وله ثلاثة مستويات (وزارة التربية والتعليم، المدارس الخاصة، وكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين).

### ثانياً. المتغيرات التابعة:

تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين

مستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين

### 8.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- طباعة الاستبانة الأولية وتوزيع (10) نسخ على (10) من المحكمين، استرجعت جميعها ملحق (1).
- إجراء التعديلات في ضوء توجيهات المحكمين حيث تكونت إستبانة الجودة الشاملة من (30) فقرة، وإستبانة الإلتزام الوظيفي من (33) فقرة.
- حصر مجتمع الدراسة بطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس في "محافظة رام الله والبيرة".
- طباعة الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها، ملحق (3).
- الحصول على موافقة الجهات المختصة التي تتيح للباحثة تطبيق أداة الدراسة ملحق (4)، من خلال الحصول على كتاب رسمي من جامعة القدس، لتسهيل مهمة الباحثة، حيث تم مخاطبة وزارة

التربية والتعليم الفلسطيني ملحق(5)، ومخاطبة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ملحق(6)، بعد أخذ الموافقة لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الدراسة.

- توزيع أداتا الدراسة على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (460) معلماً، وبمساعدة عدد من الزملاء في محافظة " رام الله والبيرة " في الفصل الدراسي الثاني 2012/2013 م.

- بعد شهر من توزيع الاستبانة تم استرجاعها جميعها (460) استبانة.

### 9.3 المعالجة الإحصائية

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانات الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها في هذا الفصل.

كما تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات على النحو الآتي:

1. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثالث.
2. استخدام أختبار (t-test) في فحص الفرضيات الاولى والخامسة.
3. استخدام تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) في فحص الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة والثامنة.
4. استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) لفحص الفرضية الخامسة.
5. معامل الثبات كرونباخ ألفا (cronbach Alphas) للتحقق من ثبات الأداة.
6. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرض نتيجة بيانات أداة الدراسة، من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، في حين تم استخدام اختبار "ت" (Independent t-test) في فحص الفرضيات الصفرية وتحليل التباين الأحادي، واختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ومعامل ارتباط بيرسون. وقد تم تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة ومستوى الإلتزام الوظيفي بحسب قيمة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجات التالية:

مدى متوسطها الحسابي	مستوى إدارة الجودة الشاملة/ مستوى الإلتزام الوظيفي
2.33 فأقل	منخفض
3.67-2.34	متوسط
3.68 فأعلى	مرتفع

### 1.4 عرض النتائج

بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي المستخدم تم عرض النتائج على النحو الآتي:

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة والذي نصه:

ما مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة والدرجة الكلية. كما هو مبين في جدول (1.4).

جدول رقم (1.4 أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى إدارة الجودة
1	يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة والادارة للوصول مستويات عمل متقدمة	4.31	0.826	عال
9	يشجع المدير أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وتحسين الأداء.	4.07	0.945	عال
22	يعمل المدير على توفير نظام للحوافز للمعلمين والطلاب لتحقيق اهداف المدرسة	3.87	1.102	عال
15	يشجع المدير المتعلمين على التعلم من أخطائهم.	3.86	0.968	عال
2	يوفر المدير استراتيجيات للمدرسين لتحقيق التميز داخل المؤسسة التعليمية	3.82	0.856	عال
4	يعمل المدير على ضبط الادوار وتحديد المسؤوليات بدقة للمعلمين	3.81	1.020	عالية
12	يتابع المدير استخدام المعلمين لطرق التدريس المتنوعة.	3.78	1.011	عال
3	يستخدم المدير مبدأ التقييم الدوري لتحسين العمل	3.75	0.979	عال
10	يهيئ المدير مناخاً مناسباً للمتعلمين يسوده التعاون والألفة.	3.75	0.899	عال
21	يراعي المدير مبدأ الكفاءة عند الاختيار من اجل القيام بمهمة تعليمية معينة	3.75	1.082	عال
5	يهيئ المدير المعلمين لتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بنظام الجودة	3.73	1.081	عال
6	يوفر المدير الامكانيات والتسهيلات التي تقلل من فشل الطلاب	3.73	1.044	عال
13	يستخدم المدير مبدأ التطور المستمر لعملية التعلم والتعليم	3.73	1.032	عال
14	ينظم المدير الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق النمو الكامل لشخصية المتعلم	3.73	0.970	عال
7	يعمل المدير على نشر مفهوم الجودة في جميع وحدات المدرسة	3.69	1.057	عال
24	يتيح المدير الفرصة للأفراد للمشاركة في عرض افكارهم	3.67	1.105	متوسط
8	يوفر المدير البرامج الفنية والعلمية والمادية للأخذ ببرامج الجودة	3.65	1.012	متوسط

جدول رقم (1.4.ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

16	يدرب المدير الافراد على التميز في الاداء	3.65	1.013	متوسط
11	يخضع المدير الاهداف التعليمية لعمليات القياس	3.64	0.956	متوسط
27	يوزع المدير الاعمال للمعلمين لتحسين مخرجات الجودة المدرسية	3.63	0.967	متوسط
30	يعمل المدير على دراسة شكاوى ومقترحات المجتمع ذات العلاقة بالطلبة	3.62	1.116	متوسط
28	يساهم المدير في تنفيذ المشاريع الخاصة وذات الصلة بالافراد العاملين	3.61	1.037	متوسط
29	يساعد المدير الافراد على طرح افكارهم بحرية في الاجتماعات المقامة	3.61	1.092	متوسط
26	يفوض المدير بعض المسؤوليات للمعلمين لتنمية مفهوم الجودة للطلاب	3.60	1.091	متوسط
25	ينمي المدير علاقات قوية ما بين العاملين والبيئة الخارجية	3.59	1.084	متوسط
23	يشارك المدير العاملين والاعضاء في صنع القرار واتخاذ	3.58	1.022	متوسط
18	يتميز المدير بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.57	1.087	متوسط
19	يعتمد المدير على اعتماد مبدأ الجهود الاضافية في تقديم نوع المكافآت	3.57	1.121	متوسط
17	يعتمد المدير نظاماً لتقدير المكافآت للأفراد	3.53	1.057	متوسط
20	يحسن المدير استخدام نوع المكافآت لطبيعة العمل المقدم	3.49	1.109	متوسط
	الدرجة الكلية	3.71	0.66	عال

اتضح من جدول (1.4) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (4.31) و(3.71) وقد كان مستوى إدارة الجودة الشاملة بشكل عام عالياً وان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.71) وانحرافها المعياري (0.66).

كما تشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن مستوى إدارة الجودة الشاملة من خلال (15) فقرة جاءت بدرجة عالية و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة والادارة للوصول مستويات عمل متقدمة" على أعلى متوسط حسابي (4.31)، يليها فقرة "يشجع المدير أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وتحسين الأداء" بمتوسط حسابي (4.07). وحصلت الفقرة "يحسن المدير استخدام نوع المكافآت لطبيعة العمل المقدم" على أقل متوسط حسابي (3.49)، يليها الفقرة "يعتمد المدير نظاماً لتقدير المكافآت للأفراد" بمتوسط حسابي (3.53).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كما هو مبين في جدول (2.4).

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الأداة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى إدارة الجودة
1	التعليم وقيم الجودة	3.81	0.71	عال
2	تحسين العملية التعليمية	3.79	0.66	عال
3	تنمية التقديرات والمكافآت	3.63	0.82	متوسط
4	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	3.61	0.78	متوسط
	الدرجة الكلية	3.71	0.66	عال

ويلاحظ من الجدول (2.4) و الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة و مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على أن مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين عالياً.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في مجالين جاء بدرجة عالية و مستوى إدارة الجودة الشاملة في مجالين آخرين بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال التعليم وقيم الجودة على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال تحسين العملية التعليمية، يليه مجال تنمية التقديرات والمكافآت، وحصل مجال القيادة المدرسية واتخاذ القرارات على أقل متوسط حسابي.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تبعاً للمتغيرات التالية الجنس والخبرة والجهة المشرفة و المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس. والتحقق من ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )، وذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال الثاني تبعاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية الصفرية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، ويبين الجدول رقم (3.4) نتيجة فحص الفرضية الصفرية الأولى.

جدول رقم (3.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	t قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*0.01	2.51	.615	3.92	167	ذكر	التعليم وقيم الجودة
		.754	3.74	293	أنثى	
0.14	1.44	.603	3.85	167	ذكر	تحسين العملية التعليمية
		.698	3.76	293	أنثى	
*0.00	3.89	.637	3.82	167	ذكر	تنمية التقديرات والمكافآت
		.892	3.52	293	أنثى	
*0.00	4.58	.616	3.83	167	ذكر	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات
		.848	3.48	293	أنثى	
*0.00	3.62	.537	3.85	167	ذكر	الدرجة الكلية
		.715	3.62	293	أنثى	

أُضح من جدول (3.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة. حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة للدرجة الكلية (3.62)، ومستوى دلالة (0.000) تعزى لمتغير الجنس وعليه تم قبول الفرضية.

نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة.

ولفحص نتائج هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير الخبرة، كما هو مبين في جدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.72	3.83	130	أقل من 5 سنوات	التعليم وقيم الجودة
0.68	3.81	179	من 5-10 سنوات	
0.73	3.78	151	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.74	130	أقل من 5 سنوات	تحسين العملية التعليمية
0.64	3.82	179	من 5-10 سنوات	
0.67	3.80	151	أكثر من 10 سنوات	
0.84	3.55	130	أقل من 5 سنوات	تنمية التقديرات والمكافآت
0.83	3.69	179	من 5-10 سنوات	
0.78	3.61	151	أكثر من 10 سنوات	
0.84	3.66	130	أقل من 5 سنوات	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات
0.76	3.56	179	من 5-10 سنوات	
0.76	3.63	151	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.70	130	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.63	3.72	179	من 5-10 سنوات	
0.66	3.70	151	أكثر من 10 سنوات	

تبين من الجدول (4.4) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الاحادي (one-way ANOVA)، كما هو مبين في جدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليم وقيم الجودة	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.16	0.85
	داخل المجموعات	232.13	457	0.50		
	المجموع	232.29	459			
تحسين العملية التعليمية	بين المجموعات	0.526	2	0.26	0.59	0.55
	داخل المجموعات	203.16	457	0.44		
	المجموع	203.69	459			
تنمية التقديرات والمكافآت	بين المجموعات	1.609	2	0.80	1.19	0.30
	داخل المجموعات	308.10	457	0.67		
	المجموع	309.71	459			
القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.915	2	0.45	0.73	0.48
	داخل المجموعات	284.71	457	0.62		
	المجموع	285.62	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.038	2	0.01	0.04	0.95
	داخل المجموعات	203.13	457	0.44		
	المجموع	203.17	459			

يلاحظ من الجدول (5.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.04) ومستوى الدلالة (0.95) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

ولفحص هذه الفرضية الصفرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير الجهة المشرفة، كما هو مبين في جدول (6.4).

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة و مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
0.73	3.72	208	وزارة التربية والتعليم	التعليم وقيم الجودة
0.64	3.86	106	وكالة الغوث	
0.71	3.89	146	جهة خاصة	
0.68	3.69	208	وزارة التربية والتعليم	تحسين العملية التعليمية
0.53	3.83	106	وكالة الغوث	
0.70	3.90	146	جهة خاصة	
0.81	3.51	208	وزارة التربية والتعليم	تنمية التقديرات والمكافآت
0.76	3.70	106	وكالة الغوث	
0.84	3.74	146	جهة خاصة	
0.75	3.65	208	وزارة التربية والتعليم	القيادة المدرسية واتخاذ القرارات
0.79	3.46	106	وكالة الغوث	
0.82	3.66	146	جهة خاصة	
0.67	3.65	208	وزارة التربية والتعليم	الدرجة الكلية
0.61	3.71	106	وكالة الغوث	
0.67	3.79	146	جهة خاصة	

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (6.4) وجود فروق ظاهرة ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الاحادي ( one way ANOVA) كما هو مبين في جدول (7.4).

جدول رقم(7.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليم وقيم الجودة	بين المجموعات	2.795	2	1.39	2.78	0.06
	داخل المجموعات	229.501	457	0.50		
	المجموع	232.296	459			
تحسين العملية التعليمية	بين المجموعات	3.800	2	1.90	4.34	0.01*
	داخل المجموعات	199.895	457	0.43		
	المجموع	203.695	459			
تنمية التقديرات والمكافآت	بين المجموعات	4.967	2	2.48	3.72	0.02*
	داخل المجموعات	304.751	457	0.66		
	المجموع	309.718	459			
القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.025	2	1.51	2.44	0.08
	داخل المجموعات	282.602	457	0.6		
	المجموع	285.628	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.887	2	0.944	2.14	0.11
	داخل المجموعات	201.287	457	0.440		
	المجموع	203.174	459			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ )

اتضح من الجدول (7.4) ان قيمة ف للدرجة الكلية (2.14) ومستوى الدلالة (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجهة المشرفة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. وفيما يتعلق بالفروق بين المتوسطات في المجالات كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي تحسين العملية التعليمية وتنمية التقديرات والمكافآت ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار (LSD) كما يبينه الجدول (8.4).

**جدول (8.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة.**

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تحسين العملية التعليمية	وزارة التربية والتعليم	وكالة الغوث	.080
		جهة خاصة	.203 <sup>*</sup>
	وكالة الغوث	وزارة التربية والتعليم	.080
		جهة خاصة	.440
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم	.005
		وكالة الغوث	.440
تنمية التقديرات والمكافآت	وزارة التربية والتعليم	وكالة الغوث	.062
		جهة خاصة	.011
	وكالة الغوث	وزارة التربية والتعليم	.062
		جهة خاصة	.688
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم	0.01
		وكالة الغوث	0.68

اتضح من جدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة في محافظة رام الله والبيرة في مجالي تحسين العملية التعليمية وتنمية التقديرات والمكافآت بين وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث حيث كانت الفروق لصالح الجهة الخاصة.

نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص نتائج هذه الفرضية الصفرية، تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة، بحسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في جدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعليم وقيم الجودة	أدنى من بكالوريوس	67	3.98	0.56
	بكالوريوس فقط	311	3.77	0.73
	أعلى من بكالوريوس	82	3.78	0.72
تحسين العملية التعليمية	أدنى من بكالوريوس	67	3.85	0.58
	بكالوريوس فقط	311	3.77	0.68
	أعلى من بكالوريوس	82	3.83	0.67
تنمية التقديرات والمكافآت	أدنى من بكالوريوس	67	3.78	0.58
	بكالوريوس فقط	311	3.57	0.82
	أعلى من بكالوريوس	82	3.71	0.95
القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	أدنى من بكالوريوس	67	3.81	0.64
	بكالوريوس فقط	311	3.59	0.80
	أعلى من بكالوريوس	82	3.53	0.81
الدرجة الكلية	أدنى من بكالوريوس	67	3.86	0.51
	بكالوريوس فقط	311	3.67	0.68
	أعلى من بكالوريوس	82	3.71	0.70

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرة ذات دلالة إحصائية ظاهره في مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير

المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الاحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التعليم وقيم الجودة	بين المجموعات	2.49	2	1.24	2.47	0.08
	داخل المجموعات	229.8	457	0.50		
	المجموع	232.29	459			
تحسين العملية التعليمية	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.59	0.55
	داخل المجموعات	203.16	457	0.44		
	المجموع	203.69	459			
تنمية التقديرات والمكافآت	بين المجموعات	2.96	2	1.48	2.20	0.11
	داخل المجموعات	306.75	457	0.67		
	المجموع	309.71	459			
القيادة المدرسية واتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.29	2	1.64	2.66	0.07
	داخل المجموعات	282.33	457	0.61		
	المجموع	285.62	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.82	2	0.91	2.07	0.12
	داخل المجموعات	201.34	457	0.44		
	المجموع	203.17	459			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.07) ومستوى الدلالة (0.12) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الرابعة.

### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

ما مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الإلتزام الوظيفي حسب إستجابة أفراد عينة الدراسة ومجالاتها والدرجة الكلية. كما هو مبين في جدول(11.4).

جدول (11.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإلتزام
1	اتفرغ بشكل كامل لمهنة التدريس	4.37	0.86	عال
14	أكون موضوعي عند تقويم أعمال الطلبة	4.29	0.80	عال
4	ابذل قصارى جهدي في اعداد دروسي	4.25	0.87	عال
17	اتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير	4.23	0.88	عال
20	انمي لدى الطلبة العادات الحميدة	4.23	0.91	عال
13	اعمل على إثارة دافعية الطلبة للتعلم	4.22	0.82	عال
5	التزم بمواعيد الحصص بداية ونهاية	4.20	0.91	عال
27	اراعي العلاقات الانسانية أثناء تعاملي مع الزملاء	4.18	0.85	عال
24	أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المدرسين	4.17	0.84	عال
7	مستعد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح المدرسة	4.16	0.79	عال
16	أنمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	4.16	0.88	عال
10	اعمل جاهداً للتقدم في عملي	4.15	0.90	عال
28	اتعاون مع أولياء الامور في حل مشكلات الطلبة	4.15	0.83	عال
21	التزم مع ما يتفق عليه هيئة التدريس في الاجتماعات الرسمية	4.10	0.94	عال
15	أعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية	4.08	0.81	عال
31	اتابع الاحداث الجارية في المجتمع المحلي	4.07	0.93	عال
25	اتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	4.06	0.91	عال
18	انفذ كل ما التزم به امام الطلبة	4.05	0.96	عال

جدول (11.4. ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

29	احرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي	4.05	0.94	عال
2	مستعد لإجراء البحوث لرفع مستوى المهنة	4.04	0.83	عال
6	اشترك في إقامة الانشطة التربوية المختلفة	4.04	0.88	عال
26	اتعاون مع مدرسي المواد الاخرى من أجل تكامل العملية التعليمية	4.02	0.90	عال
19	اعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلبة	3.98	0.96	عال
22	اتبادل الخبرات مع الزملاء	3.97	1.01	عال
3	مستعد لمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة	3.93	0.92	عال
32	اقدر دور أولياء الامور في انجاح العملية التعليمية التعليمية	3.93	0.86	عال
8	اطالب بدورات ومؤتمرات تدريبية تلبي حاجاتي العلمية والتعليمية	3.91	0.97	عال
12	ابلق المديرين عن اي مخالقات تسيء للمدرسة	3.90	0.93	عال
30	اشترك في الخدمات التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي	3.88	1.00	عال
11	اخطط للبقاء في مهنة التدريس رغم ما لدي من تحفظات عليها	3.84	1.05	عال
9	اعتبر ان توجهي للعمل في هذه المهنة توجهاً ذكياً	3.81	1.03	عال
33	أشارك في الحملات التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي	3.69	1.07	عال
23	انتقص من خبرات الزملاء العلمية أمام الآخرين	3.50	1.32	متوسط
	الدرجة الكلية	4.04	0.50	عال

تبين من الجدول (11.4) ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.50) وهذا يدل على أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم عالياً.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن (32) فقرة حصلت على متوسطات حسابية تدل على مستوى التزام مهني عالي، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "اتفرغ بشكل كامل لمهنة التدريس" على أعلى متوسط حسابي (4.37)، يليها فقرة " أكون موضوعي عند تقويم أعمال الطلبة " بمتوسط حسابي (4.29). وحصلت الفقرة "انتقص من خبرات الزملاء العلمية أمام الآخرين"

على أقل متوسط حسابي (3.50)، يليها الفقرة" أشارك في الحملات التوعوية التي تخدم المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.69).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم.

**جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم**

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإلتزام
1	مسؤولية المعلم تجاه المهنة	4.04	0.54	عال
2	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	4.15	0.63	عال
3	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	4.00	0.63	عال
4	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	3.96	0.64	عال
	الدرجة الكلية	4.04	0.50	عال

يلاحظ من الجدول (12.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.50) وهذا يدل على أن مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم عالياً.

كما وتشير النتائج في الجدول (12.4) أن مستوى الإلتزام في جميع المجالات جاء بدرجة عالية. وحصل المجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة على أعلى متوسط حسابي، يليه مسؤولية المعلم تجاه المهنة، يليه مجال مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين، وحصل المجال مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع على أقل متوسط حسابياً ان جميعها جاءت بدرجة عالية.

#### 4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة والذي نصه:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تبعاً للمتغيرات التالية الجنس - الخبرة - الجهة المشرفة - المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة، والتحقق فيما ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )، وذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال الرابع تبعاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، الجهة المشرفة، المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (13.4) نتيجة فحص الفرضية الصفرية.

جدول (13.4.أ): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه المهنة	ذكر	167	4.08	0.50	1.01	0.31
	أنثى	293	4.03	0.57		
مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	ذكر	167	4.12	0.55	0.85	0.39
	أنثى	293	4.17	0.67		
مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	ذكر	167	4.08	0.56	2.10	0.03*
	أنثى	293	3.95	0.67		

جدول (13.4.ب): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

0.02*	2.23	0.61	4.05	167	ذكر	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع
		0.66	3.91	293	أنثى	
0.22	1.21	0.46	4.08	167	ذكر	الدرجة الكلية
		0.53	4.02	293	أنثى	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )

يتضح من الجدول (13.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.21)، ومستوى الدلالة (0.22)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس. أي تم قبول الفرضية الخامسة ؛ لكن تبين وجود فروق في مجالي مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين ومسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع وكانت الفروق لصالح الذكور.

نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص نتائج هذه الفرضية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو مبين في جدول (14.4).

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم بحسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.55	4.07	130	أقل من 5 سنوات	مسؤولية المعلم تجاه المهنة
0.54	4.04	179	من 5-10 سنوات	
0.54	4.03	151	أكثر من 10 سنوات	
0.56	4.27	130	أقل من 5 سنوات	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة
0.63	4.11	179	من 5-10 سنوات	
0.67	4.09	151	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.92	130	أقل من 5 سنوات	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين
0.54	4.06	179	من 5-10 سنوات	
0.69	4.00	151	أكثر من 10 سنوات	
0.67	3.94	130	أقل من 5 سنوات	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع
0.59	3.95	179	من 5-10 سنوات	
0.68	3.98	151	أكثر من 10 سنوات	
0.52	4.06	130	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.47	4.04	179	من 5-10 سنوات	
0.53	4.03	151	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (15.4).

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم بحسب متغير سنوات الخبرة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه المهنة	بين المجموعات	0.11	2	0.05	0.18	0.83
	داخل المجموعات	137.21	457	0.30		
	المجموع	137.32	459			
مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	بين المجموعات	2.720	2	1.36	3.43	0.03
	داخل المجموعات	180.93	457	0.39		
	المجموع	183.65	459			
مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	بين المجموعات	1.499	2	0.75	1.84	0.16
	داخل المجموعات	186.19	457	0.40		
	المجموع	187.69	459			
مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	بين المجموعات	0.158	2	0.07	0.18	0.82
	داخل المجموعات	191.49	457	0.41		
	المجموع	191.65	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.077	2	0.03	0.14	0.86
	داخل المجموعات	118.32	457	0.25		
	المجموع	118.398	459			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )

يتضح من الجدول (15.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.149) ومستوى الدلالة (0.862) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السادسة؛ ويستدل من ذلك مجال مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين.

جدول (16.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات		الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.161*	0.02
		أكثر من 10 سنوات	0.179*	0.01
	من 10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.161*	0.02
		أكثر من 10 سنوات	0.018	0.79
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.179*	0.01
		من 5-10 سنوات	-0.018	0.79

اتضح من جدول (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة رام الله والبيرة في مجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة بين أقل من 5 سنوات ومن 5-10 سنوات وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

نتائج الفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم بحسب متغير الجهة المشرفة.

ولفحص نتائج هذه الفرضية الصفرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة بحسب متغير الجهة المشرفة، كما هو مبين في جدول (17.4).

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
0.57	4.00	208	وزارة التربية والتعليم	مسؤولية المعلم تجاه المهنة
0.44	4.06	106	وكالة الغوث	
0.56	4.11	146	جهة خاصة	
0.64	4.12	208	وزارة التربية والتعليم	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة
0.51	4.18	106	وكالة الغوث	
0.68	4.17	146	جهة خاصة	
0.64	3.97	208	وزارة التربية والتعليم	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين
0.61	3.98	106	وكالة الغوث	
0.65	4.04	146	جهة خاصة	
0.61	3.87	208	وزارة التربية والتعليم	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع
0.54	4.13	106	وكالة الغوث	
0.73	3.96	146	جهة خاصة	
0.53	4.00	208	وزارة التربية والتعليم	الدرجة الكلية
0.40	4.09	106	وكالة الغوث	
0.53	4.08	146	جهة خاصة	

يلاحظ من الجدول رقم (17.4) وجود فروق ظاهرة ذات دلالة إحصائية ظاهره في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (18.4)

جدول(18.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجهة المشرفة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه المهنة	بين المجموعات	1.06	2	0.53	1.79	0.16
	داخل المجموعات	136.25	457	0.29		
	المجموع	137.32	459			
مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	بين المجموعات	0.394	2	0.19	0.49	0.61
	داخل المجموعات	183.26	457	0.40		
	المجموع	183.65	459			
مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	بين المجموعات	0.480	2	0.24	0.58	0.55
	داخل المجموعات	187.21	457	0.41		
	المجموع	187.69	459			
مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	بين المجموعات	4.698	2	2.34	5.74	0.003*
	داخل المجموعات	186.95	457	0.409		
	المجموع	191.65	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.838	2	0.419	1.62	0.19
	داخل المجموعات	117.56	457	0.257		
	المجموع	118.39	459			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )

تبين من الجدول (18.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.62) ومستوى الدلالة (0.19) وهي اكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجهة المشرفة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية السابعة.

جدول (19.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة.

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	وزارة التربية والتعليم	وكالة الغوث	.001-0.258*
		جهة خاصة	.195-0.0890
	وكالة الغوث	وزارة التربية والتعليم	.001-0.258*
		جهة خاصة	.039-0.169*
	جهة خاصة	وزارة التربية والتعليم	.195-0.089
		وكالة الغوث	.039-0.169*

اتضح من جدول رقم (19.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة وكانت الفروق في مجال مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع وكانت الفروق لصالح وكالة الغوث.

نتائج الفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم بحسب متغير المؤهل العلمي.

ولفحص نتائج هذه الفرضية الصفرية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم بحسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في جدول (20.4).

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم بحسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.48	4.08	67	أدنى من بكالوريوس	مسؤولية المعلم تجاه المهنة
0.53	4.06	311	بكالوريوس فقط	
0.61	3.96	82	أعلى من بكالوريوس	
0.50	4.17	67	أدنى من بكالوريوس	مسؤولية المعلم تجاه الطلبة
0.64	4.15	311	بكالوريوس فقط	
0.67	4.14	82	أعلى من بكالوريوس	
0.46	4.19	67	أدنى من بكالوريوس	مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين
0.65	3.97	311	بكالوريوس فقط	
0.69	3.95	82	أعلى من بكالوريوس	
0.49	4.01	67	أدنى من بكالوريوس	مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع
0.65	3.97	311	بكالوريوس فقط	
0.71	3.86	82	أعلى من بكالوريوس	
0.38	4.11	67	أدنى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.50	4.05	311	بكالوريوس فقط	
0.58	3.99	82	أعلى من بكالوريوس	

يلاحظ من الجدول (20.4) وجود فروق ظاهرة في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه المهنة	بين المجموعات	0.675	2	0.337	1.12	0.32
	داخل المجموعات	136.650	457	0.299		
	المجموع	137.325	459			
مسؤولية المعلم تجاه الطلبة	بين المجموعات	0.049	2	0.025	0.06	0.94
	داخل المجموعات	183.609	457	0.402		
	المجموع	183.658	459			
مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	بين المجموعات	2.942	2	1.471	3.63	0.027*
	داخل المجموعات	184.748	457	0.404		
	المجموع	187.690	459			
مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع	بين المجموعات	1.020	2	0.510	1.22	0.29
	داخل المجموعات	190.630	457	0.417		
	المجموع	191.650	459			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.597	2	0.298	1.15	0.31
	داخل المجموعات	117.801	457	0.258		
	المجموع	118.398	459			

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ )

يلاحظ من الجدول (21.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.15) ومستوى الدلالة (0.31) وهي اكبر من مستوى الدلالة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثامنة.

جدول (22.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين	أدنى من بكالوريوس	0.223*	0.00
	بكالوريوس	0.236*	0.02
	بكالوريوس فقط	-0.223*	0.0
	بكالوريوس	0.012	0.87
	أعلى من بكالوريوس	-0.236*	0.02
	بكالوريوس فقط	-0.012	0.87

اتضح من جدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة وكانت الفروق في مجال مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين أعلى من بكالوريوس و بكالوريوس فقط وكانت الفروق لصالح أدنى من بكالوريوس.

#### 5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة والذي نصه:

هل توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى ادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس والالتزام الوظيفي لدى المعلمين كما هو مبين في جدول (23.4)

جدول رقم (23.4): نتائج معامل إرتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس والإلتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة الجودة الشاملة	0.443	0.000
الإلتزام الوظيفي		

يلاحظ من الجدول (22.4) أن معامل إرتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.443)، مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية بين مستوى ادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس والإلتزام الوظيفي لدى المعلمين. أي كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس زاد ذلك من مستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين.

## 2.4 ملخص نتائج الدراسة:

- جاءت تقديرات معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة على الدرجة الكلية، بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.66).
- كان مجال التعليم وقيم الجودة، الاعلى من بين مجالات إستبانة إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.71). في حين كان مجال القيادة المدرسية واتخاذ القرارات، هو الادنى بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.78).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة لكافة المجالات ما عدا مجال تحسين العملية التعليمية، وكانت الفروق لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة لكنه تبين وجود فروق في مجال تحسين العملية التعليمية وتنمية التقديرات والمكافآت وكانت لصالح الجهة الخاصة.
- جاءت تقديرات معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة لمستوى الإلتزام الوظيفي على الدرجة الكلية عالية وبمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.50).
- كان مجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة، الاعلى من بين مجالات الدراسة وبمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.63)، في حين كان مجال مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع هو الادنى وبمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.64).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والجهة المشرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة ومستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين. أي كلما زاد مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس زاد ذلك من مستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرضاً للتوصيات.

#### 1.5 مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الأول:

ما مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

جاءت تقديرات معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة على الدرجة الكلية بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.66).

وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى الأسباب التالية: إلى أن المعلمون لديهم إيمان قوي بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسات التربوية، حيث يؤدي ذلك إلى الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين من خلال الإلتزام واثقان العمل، أن الأداء الجيد للمعلمين في المدارس يكون من خلال إعدادهم لخطط تراعي مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراقبة تلك الخطط من قبل العاملين في الميدان التربوي، وكون المعلمون مراقبون في أساليبهم وخطواتهم، مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة

في الأعمال المدرسية كافة مما يؤدي إلى القدرة على عرض آراءهم بحرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hlmoot,1994).

اتفق افراد عينة الدراسة على ان مجال التعليم وقيم الجودة، جاءت بالمرتبة الاولى مقارنة مع المجالات الاخرى، وذلك حسب تقديراتهم وبمتوسط حسابي (3.810)، وانحراف معياري (0.711). وفقا لجدول (2.4).

وتعزو الباحثة هذا الى وعي مديري المدارس بأهمية الجودة في التعليم من خلال عالمية نظام الجودة وكونه سمة من سمات العصر الحديث وان جودة التعليم تبدأ بأعضاء هيئات التدريس القادرين على قيادة عجلة التقدم والتطور مما يساعده على اداء دوره على اكمل وجه لمسايرة تطورات العصر والتعامل مع تحديات العصر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم (1999)

اما مجال القيادة المدرسية واتخاذ القرارات، فقد جاء بدرجة متوسطة إلا انه أقل من باقي المجالات بمتوسط حسابي (3.613) وانحراف معياري (0.788) وفقا لجدول (2.4). وتعزو الباحثة ذلك إلى ان مديري المدارس يلتزمون بالقوانين والانظمة التي تمتعهم بإشراف مباشر على المعلمين وهذا يؤدي إلى تركيز السلطة في يد واحدة وهو المدير الذي يحد من قدرة المعلمين على اتخاذ القرارات و اعطائهم الفرص في ابداء ارائهم ومقترحاتهم مما يؤدي الى تقيد حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسات التعليمية، كما ان الادارة لا تستند على الحقائق في اتخاذ القرارات وكون القرارات الإدارية هي جوهر القيادة وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات في المؤسسة التعليمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (poselie&wilele,2002)، دراسة منصور (2005).

## 2.5 مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تبعاً للمتغيرات التالية الجنس - الخبرة - الجهة المشرفة - المؤهل العلمي؟.

### 1.2.5 نتائج الفرضية الاولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

أظهرت نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية الاولى، وهذا يعني ان جنس المدير يؤثر على مستوى إدارة الجودة الشاملة في محافظة رام الله والبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة التفكير لدى الذكر والانثى تختلف نظراً للسمات الشخصية والتي تؤثر على مفهومهم لإدارة الجودة الشاملة وقد يكون ذلك من كون الاناث اكثر انضباطاً وتحصيلاً من الذكور ولكون الاناث اكثر صبراً ودقة واكثر مقدرة على متابعة العملية التربوية وأن الادارة المدرسية في مدارس الاناث تكون أكثر حرصاً على متابعة العملية التعليمية من الادارة في مدارس الذكور وأكثر حرصاً على متابعة خطواتهم وفق قوانين وأنظمة محددة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرجب،2001).

### 2.2.5 نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الخبرة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الثانية لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة. وتعزى الباحثة ذلك الى السمات الشخصية والمهنية للمدير، وان المدير يقضي فترة طويلة في عمله تكسبه الخبرة الكافية لإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وان هناك بعض المديرين ينظروا الى وظيفة الجودة على اساس احتياجات الانظمة فقط وليس احتياجات المنظمة بشكل كامل وان الخبرة الطويلة تكسب الفرد معرفة ودراية باهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة أي كلما زادت نسبة تطبيق الجودة شكلت خبرة كبيرة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العسيلي،2006) ودراسة (علاونه،2008).

### 3.2.5 نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) قبول الفرضية الصفرية الثالثة، اي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدارس لديها اساليبها الإشرافية وتكون تابعة لقوانين وزارة التربية والتعليم وتكون محددة بنظام خاصة ، بينما وجد فروق لصالح المدارس الخاصة لإن هذه المدارس شيدتها جهات خاصة ثم حصلت على ترخيص من وزارة التربية والتعليم لذلك عملت على تطبيق تلك القوانين وفقاً لمصالحها الخاصة حيث حددت أساليبها الإشرافية وفقاً لما تريد في إشرافها على المعلمين بحيث يكون هدفها الاساسي الصمود في سوق العمل على أساس أنها مؤسسات ربحية.

### 4.2.5 نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) قبول الفرضية الصفرية الرابعة، اي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى اتفاق المديرين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وان مستوى التأهيل العلمي يصل بصاحبه إلى الاقتناع باهمية إدارة الجودة الشاملة في نمو وتطور المدارس وان القوانين تطبق على الجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي وان وزارة التربية والتعليم تقضي لشغل وظيفة مدير أن يكون حاصل على مؤهلات علمية

عالية والمؤهلات العلمية العالية من الامور اللازمة لشغل وظيفة مدير وتنفق هذه النتيجة مع دراسة الرجب (2001) ودراسة علاونة (2008) ودراسة ابو عبده (2011).

### 3.5 مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثالث:

ما مستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم ؟

جاءت تقديرات معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة لمستوى الإلتزام الوظيفي من وجهة نظرهم على الدرجة الكلية عالية وبمتوسط حسابي (4.049) وانحراف معياري (0.507).

وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى الاسباب التالية: ان المعلمين لديهم القدرة على مواجهة الصعوبات التي تواجه عملية التعلم والتعليم، وكون المعلم هو المسؤول امام الجميع عن جميع الصعوبات التي تواجه الطلبة، وقد يكون ذلك نتيجة رغبة المعلم القوية في بذل مستوى عالي من الجهود لصالح المدرسة او المنظمة التي يعمل بها، كما يؤدي ذلك الى قيام المعلم بصناعة القرارات التي قد يستفيد منها غيرهم من الزملاء. وتنفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2009)، دراسة (Cevat,2001).

اتفق أفراد عينة الدراسة على أن مجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة، جاءت بالمرتبة الاولى مقارنة مع المجالات الاخرى، وذلك حسب تقديراتهم وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.63). وفقا لجدول (12.4). وتعزو الباحثة ذلك الى كون المعلم هو المسؤول الاول عن تعليم الطلاب، على اعتبار ان الطالب هو محور العملية التعليمية وهو الاساس من اجل احداث التغيرات في المجتمع وهو العنصر الاساسي لهذا المجتمع.

أما مسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع، فقد جاءت بدرجة عالية، إلا انها أقل من باقي المجالات و بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.64) وفقا لجدول (12.4). وتعزو الباحثة ذلك إلى كون اولياء الامور لا يتعاملون مع المعلمين بشكل متواصل ومباشر، بحيث يتعامل ولي الامر مع المدير بشكل اكبر مما يقلل من فرصة لقائه مع المعلم كونه يعطي اهمية اكبر لتحضيره لدروسه واعداده لخطته اليومية والاسبوعية وكيفية توجيهه للطلاب واعدادهم. وتنفق هذه النتيجة مع دراسة حمادات وعياصرة (2011).

#### 4.5 مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الرابع:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تبعاً للمتغيرات التالية الجنس - الخبرة - الجهة المشرفة - المؤهل العلمي ؟

#### 1.4.5 نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الخامسة، وتعزو الباحثة ذلك الى أن جميع المعلمين في المدارس تحكمهم نفس القوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم اي لا تميز في القوانين الصادرة بالنسبة للذكور او الاناث، كما ان المعلمون يخضعون لنفس المؤثرات ويأخذون نفس المزايا بحيث يشعر الجميع بالتساوي بالحقوق والواجبات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمادات وعاصرة (2011)، ودراسة حمادات (2006) في حين أنها تختلف هذه النتيجة مع دراسة ياسين (2003)، ودراسة العزام (1991).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين مجالي مسؤولية المعلم تجاه الزملاء المدرسين ومسؤولية المعلم تجاه أولياء الامور والمجتمع قد يكون ذلك نتيجة قلة المتابعة من بعض المعلمين للتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وان بعض المعلمين يتقدمون على زملائهم بسبب اساليبهم العلمية المتقدمة او بسبب الدرجة العلمية العالية الحاصل عليها وان لدى المعلمين الكثير من المسؤوليات التي تدفعه للاهتمام بها تاركاً لدور اولياء الامور اخر اهتماماته.

#### 2.4.5 نتائج الفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الخبرة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة وعليه تم قبول الفرضية الصفرية السادسة، وتعزو الباحثة ذلك الى الدورات التدريبية المستمرة للمعلمين بالإضافة الى الاعداد الجيد لهم في الجامعات والاشراف المستمر من قبل وزارة التربية والتعليم للسير بالعملية التعليمية على احسن وجه وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمادات (2006) ودراسة عابدين (2010)، في حين انها تختلف هذه النتيجة دراسة ياسين (2003)، ودراسة العزام (1991).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال مسؤولية المعلم تجاه الطلبة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات بسبب ادراكهم إلى تغيير الاساليب القديمة المتبعة مع الطلبة والتي لا تتماشى مع الاساليب الحديثة في تطويرهم واعدادهم بالإضافة الى الحماس لدى المعلمين والذي يؤدي إلى عدم تقبل الاساليب التقليدية التي لا تتماشى مع العصر الحديث.

#### 3.4.5 نتائج الفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية السابعة أي أن المدارس تتبع نفس الأنظمة والقوانين من الجهة المشرفة و تكون صلاحياتها معممة على الجميع بحيث يتبعها الجميع، أي المدارس كافة تلتزم نفس القوانين ونفس الأهداف ونفس الأساليب الإشرافية مما يؤدي إلى عدم وجود فروق في الأهداف المراد تحقيقها من قبل الجهة المشرفة على المدارس الحكومية أو على المدارس الخاصة أو مدارس الوكالة فلكل ملتزم بنفس القوانين والأساليب الإشرافية بحيث يؤدي ذلك إلى عدم وجود فروق في اساليب الجهة المشرفة على المدارس كافة.

#### 4.4.5 نتائج الفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الإلتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية الثامنة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المعلمون مطالبون بتحقيق نفس الأهداف بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية فلا يوجد مؤهل علمي مطالب بالإلتزام وظيفي عن آخر، كما أن جميع المعلمين لديهم نفس القيم ولديهم نفس المهمات ويتعرضون لنفس الظروف مما يؤدي ذلك إلى التزم وظيفي في العمل بغض النظر عن المؤهل العلمي . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العزام (1991)، ودراسة حمادات (2006).

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال مسؤولية المعلم تجاه زملاء المدرسين وكانت الفروق لصالح إدنى من بكالوريوس لان مؤهلهم العلمي يكون اقل من باقي المجالات الأخرى، بحيث يكون المعلمون مدركين لموقفهم التعليمي العالي امام الادارات التعليمية بحيث ينظر المعلم ذو التعليم العالي على انه افضل في اساليبه وطرق تدريسه عن غيره من المدرسين، من غير ادراكهم الى كون هؤلاء المعلمون ليس لديهم اي من الاساليب المتطورة في تقديمه الى الادارات التعليمية.

#### 5.5 مناقشة نتائج اجابة سؤال الدراسة الخامس:

هل توجد علاقة بين تقديرات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس وتقديراتهم لمستوى الإلتزام الوظيفي لديهم ؟

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة معنوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين والإلتزام الوظيفي لدى المعلمين وتعزو الباحثة ذلك الى الوعي الكامل لمفهوم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والالتزام بمباديء وقيم العمل من قبل المديرين على اعتبار ان الإلتزام الوظيفي جزء من الإلتزام الاجتماعي فعندما تتوفر مؤسسات تتمتع بمديرين لديهم القدرة على تعميم المفهوم الشامل لإدارة الجودة في تلك المؤسسات وتوفير كامل لاحتياجات العاملين مما يؤدي ذلك إلى التزم

وظيفي وفهم شامل لمباديء وقيم العمل في تلك المؤسسات من قبل العاملين فيها وكون المديرين ملتزمين بمباديء وقيم العمل ويؤدي ذلك إلى التزام وظيفي للمعلمين تقيداً بالمديرين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الزعبي (2009).

## 6.5 التوصيات:

1. الاستمرار في تعزيز مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل وزارة التربية والتعليم في المؤسسات التعليمية.
2. توعية المسؤولين ومديري المدارس الفلسطينية بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة داخل مدارسهم بما يتناسب مع قيمنا وعاداتنا وتقاليدينا ومعتقداتنا.
3. البدء بتدريس مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتضمينها في المناهج الدراسية وكليات التربية.
4. إجراء دراسات أخرى حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتضم متغيرات جديدة وتطبيقها على معلمي مدارس وجامعات أخرى.
5. تعميم دور المعلمين الملتزمين وظيفياً والذين يعطون أهمية كبرى لوظائفهم ومدارسهم عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.
6. توسيع الدراسة بحيث تتناول مفاهيم إضافية إلى جانب إدارة الجودة الشاملة والإلتزام الوظيفي.
7. إجراء دراسات تهدف بشكل خاص إلى بناء نموذج مقترح لتحسين الإلتزام بناء على معايير الجودة الشاملة.
8. الاستمرار في إجراء دراسات حول مساهمة الإلتزام الوظيفي في خدمة المجتمع المحلي.
9. إجراء دراسات أخرى عن الإلتزام الوظيفي وربطها بمتغيرات أخرى .

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. الابراهيم، عدنان.(2003). الالتزام الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. أبحاث اليرموك: العلوم الانسانية والاجتماعية، 19(3)، ص1045\_1061.
2. إبراهيم، مجدي. (2004). موسوعة التدريس، ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. أبو عبده، فاطمة. (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).
4. البلبيسي، سناء.(2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. (رسالة دكتوراة غير منشورة).
5. البيلاوي، حسين. طحيمة، رشدي. النقيب، عبد الرحمن. البدري، محمد. سليمان، سعيد. سعيد، محسن. الباقي، مصطفى.(2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الاسس والتطبيقات، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
6. التميمي، فواز. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001)، ط1. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
7. توفيق، عبد الرحمن.(2011). إدارة الجودة الشاملة، ط1. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة.
8. حجي، احمد. (2009). إدارة المدرسة وإدارة الصف(التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد، ط1. دار الفكر العربي، القاهرة.

9. الحريري، رافدة.(2012). **إتجاهات إدارية معاصرة**، ط1. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
10. حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). **اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية**، ط1. دار الفكر.
11. حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). **الادارة المدرسية والصفية المتميزة**، ط1. دار الفكر.
12. حمادات، محمد. (2006). **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، (ط1). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. حمادات، محمد. عياصرة، محمد. (2011). **درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)** ، 25 (4)، ص1005 ص1036.
14. حمود، خضر. (2002). **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
15. حنون، سامي. (2006). **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. الجامعة الإسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).**
- <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/68805pdf>
16. خضر، نعمه. النعيمي، فلاح. (1996). **الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع(36)، ص59 ص100.
17. الخطيب، احمد. (2002). **ادارة الجودة الشاملة:تطبيقات في الادارة الجامعية، اتحاد الجامعات العربية** ، ع(3).
18. الدرادكة، مأمون سليمان. (2006). **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 19.الرجب، غازي.(2001). مدى قابلية نظام ادارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة اربد. جامعة اليرموك، أربد. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 20.رسمي، محمد.(2004). السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- 21.الرواشدة، حلف.(1995). اثر الولاء الوظيفي لمديري المدارس على علاقاتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش. جامعة اليرموك، أربد.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- 22.الزغبي، مروان.(2009). جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، 6(2)، ص 465- 476
- 23.زمزير، منعم.(2008). إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 24.السبع، سعاد.غالب، احمد. علي عبده، سماح.(2010). تقويم برنامج إعداد معلم اللغة العربية في كلية التربية بجامعة صنعاء في ضوء معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (5).
- 25.السكرانه، بلال.(2011). الفساد الاداري، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع .
- 26.سلامة، رتيبة.(2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.(رسالة دكتوراة غير منشورة).
- 27.الشرقاوي، مريم.(2003). إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، ط 2. المكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- 28.الشرمان، منيرة .(2011). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مؤتة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية التربية وعلم النفس، 9( 2 )، عمان.

29. الطائي، يوسف.(2007). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

30. الطويل، هاني. (1998). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

31. الطيبي، خضر. (2011). إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

32. عابدين، محمد. (2010). درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 6 (3)، 203-217.

33. العباسي، عمر. (2004). واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

34. علاونة، معزوز. (2008). واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (50).

35. العجارمة، موافق. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

36. العزام، محمد. (1991). أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري المدارس الأساسية حسب تصورات المعلمين والمعلمات. جامعة اليرموك، اربد. (رسالة ماجستير غير منشورة).

37. العسيلي، رجاء زهير. (2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8(4)، ص 208\_182.
38. عطية، محسن. (2008). الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
39. عليما، صالح ناصر. (2004). ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير). ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع.
40. الفتلاوي، سهيلة. (2008). الجودة في التعليم، (المفاهيم \_ المعايير \_ المواصفات \_ المسؤوليات) ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع.
41. فلمبان، ايناس. (1429هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. جامعة ام القرى، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
42. فلي، فاروق، عبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
43. قنديل، علاء. عامر، سامح. (2011). تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، ط1. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
44. الكايد، جعفر. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. جامعة اليرموك، اربد. (رسالة ماجستير غير منشورة).
45. محمد، فتحى. (2004). الاتجاهات الحديثة في الادارة المدرسية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.
46. منصور، نعمة. (2005). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. الجامعة الاسلامية، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

47. ناجي، فوزية.(1998). ادارة الجودة الشاملة والامكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي ،حالة دراسية عن جامعة عمان الأهلية. جامعة اليرموك، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

48. نمر، ازهور.(2012). مدى قيام مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة بدورهم في تعزيز القيم التربوية لدى طلبة المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة أنفسهم . جامعة القدس، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).

49. ياسين، ايمان.(2003). الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة رام الله والبيرة، جامعة بيرزيت، فلسطين.(رسالة ماجستير غير منشورة).

## Reference

1. Brown, U.& Gaylor, K.(2002). Organizational Commitment in Higher Education, Department of Management & Marketing School of Business, Jackson, Mississippi, 39217.
2. Cevat,C;(2001).Teachers Organizational Commitment In Educational Organization. **National Forum of Teacher Educational Journal**,vol,11,3,pp.1-100.
3. Celep, C. (2000). Teachers Organizational Commitment In Educational Organizational. National Forum Journals Home Page, NFTE Table of Contents.
4. Hlmoot,The Threshold of New Reforms in Sweden.In “**Lifelong Education and University Resurces** “ UNESCO 1994.
5. Kanji ,G. and Asher ,M.(1996). 100.**Methods for Total Quality Management SAG EPublications Ltd**, London
6. Martinich, S. (1997). **Production and operation management an applied modern approach**. New York: John wiley, Sons Inc.
7. Mosses, N. David, w.(2006). Total Quality Management in Secondary Schools in Kenya : Extent of Practice,Quality Assurance in E ducation .Volume 14 ,issue 4.
8. Naidoo, K (2002) Staff Development:Alener For Quality Assurance. New zeland:Massy University (K,Naidoo and Massy.ac,n2).
9. Poselie, A .& wiele,T.(2002).”Employee perceptions of Human Resource Management and T.Q.M.and The Effects On satisfaction and Intention To Leave “**.managing servise quality**.12(1).165-182.

10. Reyes, P. (1990). **Teachers and Their work place**. Newbury park, CA: SAGE publications.
11. Satterlee, B. (1996). **Continuous Improvement and Quality: Implication For higher Education**. ERIC A, No. ED399845
12. Shin, H-S and Reyes, P (1991). **Teacher Commitment and Job Satisfaction: Which Comes First?** ERIC, ED:338596.
13. Sun, H. (2000). Total Quality Management ISO 9000 Certification and performance Improvement. **International Journal of a uality and Reliability Management** , Vol. 17 , No. 2, pp. 168 – 179.
14. Tari, J. (2005). **components of Successful Total Quality Management**. The TQM Magazine , Vol. 17, No. pp. 187- 194.
15. Thomas, J. (2008). " Administrative . faculty and Staff Perceptions of organizational climate and commitment in Christian Higher Education" **Christion Higher Education**. 7(3). 226- 252.
16. Teelken, ch. & Lomas, L. (2009). How to Strike the Right Balance between Quality Assurance and Quality Control in the perceptions of Individual Lecturers" A Comparison of UK and Dutch Higher Education Institutions, Tertiary Education and **Management, v15 n3 p259- 275**.
17. Urboniene, A. (2007). **Expression of organizational and career comment among the Academic staff Transformation in Business**.
18. Watson, LM. (2009). " Leader ship Influence on Job Satisfaction" **Radiologic Technlogy**. 80 (4). 297- 308.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة الأولى

حضرة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

بين يديكم إستبانة لدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس

ترجو الباحثة من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم في فقراتها، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً.

ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة

هيلينا محمود شريته

## الاستبانة

أعزائي /حضرات المعلمين والمعلمات المحترمون:

تحية طيبة وبعد،

هذه إستبانة لدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة، علماً بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة، ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة

هيلينا محمود شريته

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس فقط  أعلى من بكالوريوس

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم  وكالة الغوث  جهة خاصة

القسم الثاني: فقرات الاستبانة: ادارة الجودة الشاملة لدى المديرين

الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
<b>التعليم وقيم الجودة</b>						
1-	يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة والادارة					
2-	يوفر المدير استراتيجيات للمدرسين لتحقيق التميز داخل المؤسسة التعليمية					
3-	يحسن المدير توزيع مصادر التعليم علمياً					
4-	يعمل المدير على ضبط الادوار وتحديد المسؤوليات بدقة للمعلمين					
5-	يهيئ المدير المعلمين لتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بنظام الجودة					
6-	يحمي المدير الطلاب من الفشل قبل الوقوع فيه					
7-	يدرّب المدير العاملين على مهارات حل المشكلات					
8-	يوفر المدير البرامج الفنية والعلمية والمادية لآخذ ببرامج الجودة					
<b>تحسين العملية التعليمية</b>						
9-	يشجع المدير أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وتحسين الأداء.					
10-	يهيئ المدير مناخاً مناسباً للمتعلمين يسوده التعاون والألفة.					
11-	يخضع المدير الاهداف التعليمية لعمليات القياس					
12-	يتابع المدير استخدام المعلمين طرق التدريس المتنوعة.					
13-	يتبع المدير مبدأ التطور المستمر لعملية التعلم					
14-	ينظم المدير الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق النمو التكاملي الشخصية المتعلم.					
15-	قدرة المدير على الالمام بمعرفة الافراد للمهارات الاساسية للجودة الشاملة					
16-	يشجع المدير الافراد على التعلم من أخطائهم.					
<b>تنمية التقديرات والمكافآت</b>						
17-	يدرّب المدير الافراد على التميز في الاداء					
18-	يستحدث المدير نظاماً لتقدير المكافآت للأفراد					

					19-	يتميز المدير بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					20-	يعمد المدير على أعتدأ مبدأ الجهود الاضافية لتحسين نوع المكافآت
					21-	يحسن المدير استخدام نوع المكافآت لطبيعة العمل المقدم
					22-	يراعي المدير مبدأ الكفاءة عند الاختيار من اجل القيام بمهمة تعليمية معينة
					23-	يعمل المدير على توفير نظام للحوافز للمعلمين والطلاب لتحقيق اهداف المدرسة
						القيادة المدرسية واتخاذ القرارات
					24-	يشارك المدير العاملين والاعضاء في صنع واتخاذ القرار
					25-	يتيح المدير الفرصة للافراد للمشاركة في عرض افكارهم
					26-	ينمي المدير علاقات قوية ما بين العاملين والبيئة الخارجية
					27-	يفوض المدير بعض المسؤوليات للمعلمين لتنمية مفهوم الجودة للطلاب
					28-	يوزع المدير الاعمال للمعلمين لتحسين مخرجات الجودة المدرسية
					29-	يساهم المدير في تنفيذ المشاريع الخاصة وذات الصلة بالافراد العاملين
					30-	يساعد المدير الافراد على طرح افكارهم بحرية في الاجتماعات المقامة
					31-	يعمل المدير على دراسة شكوى ومقترحات المجتمع ذات العلاقة بالطلبة

ثالثاً: استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة بحسب موافقتك على كل منها:

الرقم	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1-	يتفرغ المدرس بشكل كامل لمهنة التدريس					
2-	مستعد لمواصلة دوره التربوي خارج اسوار الكلية					
3-	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشاكل الطلبة					
4-	يلتزم بما تتفق عليه هيئة التدريس في الاجتماعات الرسمية					
5-	يشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة					
6-	يعمل على إثارة دافعية الطلبة للتعلم					
7-	مستعد لإجراء البحوث لرفع مستوى المهنة					
8-	يحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي					
9-	يرغب في المشاركة في مختلف لجان خدمة المهنة					
10-	يقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها زملاء المدرسين					
11-	مستعد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح الكلية (المهنة)					
12-	يكون موضوعياً عند تقويم اعمال الطلبة					
13-	يطلب بدورات ومؤتمرات تدريبية تلبي حاجاته العلمية والتعليمية					
14-	يعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية					
15-	يعتبر أن توجهه للعمل في هذه المهنة توجهاً ذكياً					
16-	ينمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية					
17-	يتبادل الخبرات مع الزملاء					
18-	يلتزم بمواعيد المحاضرات بداية ونهاية					
19-	يتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير					
20-	يشارك في معظم الحملات التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي					
21-	يشارك الزملاء في تحمل مسؤولية نجاح الكلية					
22-	يبذل قصارى جهده في إعداد محاضراته					
23-	يعالج مشاكل الطلبة بطرق موضوعية					
24-	ينفذ ما يلتزم به أمام الطلبة					
25-	ينتقص من معرفة الزملاء العلمية أمام الآخرين					
26-	يبلغ رئيس قسمه أو العميد عن أي مخالفات تسيء الى سمعة الكلية					

					يعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلبة	-27
					يتابع الاحداث الجارية في المجتمع المحلي	-28
					يتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه الكلية	-29
					يعمل جاهداً للتقدم في عمله	-30
					يتعاون مع مدرسي المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية	-31
					يقدر دور أولياء الامور في إنجاح العملية التعليمية	-32
					ينمي لدى الطلبة العادات الحميدة	-33
					يخطط للبقاء في مهنة التدريس رغم ما لديه من تحفظات عليها	-34
					يراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع الزملاء	-35

## ملحق رقم (2)

### أسماء محكمي أدوات الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
.1	محسن عدس	دكتوراه	جامعة القدس
.2	محمد عابدين	دكتوراه	جامعة القدس
.3	عفيف زيدان	دكتوراه	جامعة القدس
.4	ابراهيم عرمان	دكتوراه	جامعة القدس
.5	باسم محيسن	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة
.6	انشراح فرادنه	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة
.7	ناصر السعافين	دكتوراه	كلية العلوم التربوية
.8	وفاء عقل	دكتوراه	جامعة القدس المفتوحة
.9	نبيل منصور	دكتوراه	كلية العلوم التربوية
.10	رائد اسعد	دكتوراه	كلية العلوم التربوية

### ملحق رقم (3)

#### الاستبانة النهائية

أعزائي / حضرات المعلمين والمعلمات المحترمين:

تحية طيبة وبعد،

هذه استبانة لدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

ترجو الباحثة من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة، ولكم منا جزيل الشكر

الباحثة

هيلينا محمود شريته

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) بجانب الإجابة التي تنطبق عليك

الجنس: ذكر  أنثى

المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس  بكالوريوس فقط  أعلى من بكالوريوس

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الجهة المشرفة: وزارة التربية والتعليم  وكالة الغوث  جهة خاصة

ثانياً: فقرات الاستبانة: ادارة الجودة الشاملة لدى المديرى

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة حسب درجة توفرها لدى المدير أو قيامه بها من وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
<b>التعليم وقيم الجودة</b>						
1-	يتحمل المدير مسؤولية إدارة المدرسين والطلبة والادارة للوصول مستويات عمل متقدمة					
2-	يوفر المدير استراتيجيات للمدرسين لتحقيق التميز داخل المؤسسة التعليمية					
3-	يستخدم المدير مبدأ التقييم الدوري لتحسين العمل					
4-	يعمل المدير على ضبط الادوار وتحديد المسؤوليات بدقة للمعلمين					
5-	يهييء المدير المعلمين لتقبل المفاهيم والممارسات المرتبطة بنظام الجودة					
6-	يوفر المدير الامكانيات والتسهيلات التي تقلل من فشل الطلاب					
7-	يعمل المدير على نشر مفهوم الجودة في جميع وحدات المدرسة					
8-	يوفر المدير البرامج الفنية والعلمية والمادية لآخذ ببرامج الجودة					
<b>تحسين العملية التعليمية</b>						
9-	يشجع المدير أعضاء هيئة التدريس على الابتكار وتحسين الأداء.					
10-	يهيئ المدير مناخاً مناسباً للمتعلمين يسوده التعاون والألفة.					
11-	يخضع المدير الاهداف التعليمية لعمليات القياس					
12-	يتابع المدير استخدام المعلمين لطرق التدريس المتنوعة.					
13-	يستخدم المدير مبدأ التطور المستمر لعملية التعلم والتعليم					
14-	ينظم المدير الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق النمو					

					الكامل لشخصية المتعلم	
					يشجع المدير المتعلمين على التعلم من أخطائهم.	15-
تنمية التقديرات والمكافآت						
					يدرب المدير الأفراد على التميز في الأداء	16-
					يعتمد المدير نظاماً لتقدير المكافآت للأفراد	17-
					يتميز المدير بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	18-
					يعتمد المدير على اعتماد مبدأ الجهود الإضافية في تقديم نوع المكافآت	19-
					يحسن المدير استخدام نوع المكافآت لطبيعة العمل المقدم	20-
					يراعي المدير مبدأ الكفاءة عند الاختيار من أجل القيام بمهمة تعليمية معينة	21-
					يعمل المدير على توفير نظام للحوافز للمعلمين والطلاب لتحقيق أهداف المدرسة	22-
القيادة المدرسية واتخاذ القرارات						
					يشارك المدير العاملين والأعضاء في صنع القرار واتخاذ	23-
					يتيح المدير الفرصة للأفراد للمشاركة في عرض أفكارهم	24-
					ينمي المدير علاقات قوية ما بين العاملين والبيئة الخارجية	25-
					يفوض المدير بعض المسؤوليات للمعلمين لتنمية مفهوم الجودة للطلاب	26-
					يوزع المدير الأعمال للمعلمين لتحسين مخرجات الجودة المدرسية	27-
					يساهم المدير في تنفيذ المشاريع الخاصة وذات الصلة بالأفراد العاملين	28-
					يساعد المدير الأفراد على طرح أفكارهم بحرية في الاجتماعات المقامة	29-
					يعمل المدير على دراسة شكاوى ومقترحات المجتمع ذات العلاقة بالطلبة	30-

ثالثاً: استبانة الالتزام الوظيفي لدى المعلمين

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة بحسب موافقتك على كل منها:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابداً
<b>مسؤولية المعلم تجاه المهنة</b>						
1-	اتفرغ بشكل كامل لمهنة التدريس					
2-	مستعد لإجراء البحوث لرفع مستوى المهنة					
3-	مستعد لمواصلة دوري التربوي خارج أسوار المدرسة					
4-	ابذل قصارى جهدي في اعداد دروسي					
5-	التزم بمواعيد الحصص بداية ونهاية					
6-	اشارك في إقامة الانشطة التربوية المختلفة					
7-	مستعد لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاح المدرسة					
8-	اطالب بدورات ومؤتمرات تدريبية تلبي حاجاتي العلمية والتعليمية					
9-	اعتبر ان توجهي للعمل في هذه المهنة توجهاً ذكياً					
10-	اعمل جاهداً للتقدم في عملي					
11-	اخطط للبقاء في مهنة التدريس رغم ما لدي من تحفظات عليها					
12-	ابلق المديرين عن اي مخالفات تسبب للمدرسة					
<b>مسؤولية المعلم تجاه الطلبة</b>						
13-	اعمل على إثارة دافعية الطلبة للتعلم					
14-	أكون موضوعي عند تقويم أعمال الطلبة					
15-	أعمل على تقوية وعي الطلبة بالقيم التربوية					
16-	أنمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية					
17-	اتعامل مع الطلبة باحترام وتقدير					
18-	انفذ كل ما التزم به امام الطلبة					
19-	اعمل على إثارة التفكير الناقد لدى الطلبة					
20-	انمي لدى الطلبة العادات الحميدة					
<b>مسؤولية المعلم تجاه زملاء المدرسين</b>						
21-	التزم مع ما يتفق عليه هيئة التدريس في الاجتماعات الرسمية					
22-	اتبادل الخبرات مع الزملاء					

					انتقص من خبرات الزملاء العلمية أمام الآخرين	-23
					أقدم كل مساعدة ممكنة يحتاجها الزملاء المدرسين	-24
					اتعاون مع الزملاء في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	-25
					اتعاون مع مدرسي المواد الأخرى من أجل تكامل العملية التعليمية	-26
					اراعي العلاقات الإنسانية أثناء تعاملتي مع الزملاء	-27
مسؤولية المعلم تجاه أولياء الأمور والمجتمع						
					اتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة	-28
					احرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المجتمع المحلي	-29
					أشارك في الخدمات التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي	-30
					اتابع الأحداث الجارية في المجتمع المحلي	-31
					اقدر دور أولياء الأمور في نجاح العملية التعليمية	-32
					أشارك في الحملات التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي	-33

ملحق رقم (4)

أوراق تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/12/11/527/46  
التاريخ: 2012/11/03

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين،،  
رام الله،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : هيلينا محمود عمر شريته ورقمها الجامعي (21012197)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان:

"ادارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعطون وعلاقتها  
بالالتزام الوظيفي"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الاول 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذة الدكتورة سميرة حايدين  
منسقة برنامج الادارة التربوية

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/12/11/528/46  
التاريخ: 2012/11/03

حضرة السادة دائرة التربية والتعليم في وكالة الفتوح المحترمين،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : هيلينا محمود عمر شريته ورقمها الجامعي (21012197)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان:

"ادارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعطون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الاول 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ الدكتور محمد عابدين  
منسق برنامج الادارة التربوية

شعبة العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



Tel 02-2799753 Fax 02-2796960 Jerusalem P.O. Box 20002

تلفون 02-2799753 فاكس 02-2796960 القدس ص.ب. 20002

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority

Ministry of Education

Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 4620/1/3

التاريخ: 3 / 12 / 2012م

الموافق: 19 / 1 / 1434هـ

السادة مديري و مديرات المدارس الحكومية لمحافظة رام الله والبيرة المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من قيام الطالبة " هيلينا محمود عمر شريته" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعلمون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي " وتعبئة الاستبانة المرفقة من قبل معلمي ومعلمات مدرستكم ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .  
ملاحظة : هذا الكتاب ساري المفعول داخل المدارس التابعة لمديرية رام الله والبيرة فقط.  
(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. ذيب الحداد



نسخة / النائب الفني المحترم

نسخة/ النائب الإداري المحترم

التعليم العام

م. ع/ ه. ب.

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/12/11/528/46  
التاريخ: 2012/11/03

*To: School Principals  
Recommended  
Please facilitate  
the mission of  
the researcher.  
A. Aziz  
10/12/2012*

حضرة السادة دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث المحترمين،،

الموضوع: تسهيل مهمة


تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : هيلينا محمود عمر شريته ورقمها الجامعي (21012197)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان:

"ادارة الجودة الشاملة لدى مدبري مدارس محافظة رام الله والبيرة كما يراها المعطون وعلاقتها بالالتزام الوظيفي"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الاول 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

  
الاستاذ الدكتور محمد عابدين  
منسق برنامج الادارة التربوية

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



## فهرست الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة والجنس	41
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	41
3.3	توزيع مجالات اداة الدراسة لإدارة الجودة الشاملة للمديرين	44
4.3	توزيع مجالات اداة الدراسة للالتزام الوظيفي للمعلمين	44
5.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين.	45
6.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الالتزام الوظيفي لدى المعلمين	45
7.3	معامل الثبات لمجالات ادارة الجودة الشاملة للمديرين والالتزام الوظيفي للمعلمين والدرجة الكلية	46
1.4أ	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين	51
1.4ب	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين	52
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات الأداة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات	53
3.4	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة	54

	لمستوى إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.	
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	4.4
56	نتائج تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) للفروق بين متوسطات إستجابات المعلمين لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	5.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة	6.4
58	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.	7.4
59	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة.	8.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	9.4
61	نتائج تحليل التباين الاحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	10.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم	11.4

63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم	11.4 ب
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم	12.4
65	نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	13.4 أ
66	نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس	13.4 ب
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم حسب الى متغير سنوات الخبرة.	14.4
68	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	15.4
69	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	16.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.	17.4
71	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم حسب متغير الجهة المشرفة	18.4

72	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجهة المشرفة.	19.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي	20.4
74	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	21.4
75	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	22.4
76	نتائج معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس والالتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة رام الله والبيرة	23.4

## فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
99	الاستبانة الأولى	.1
105	أسماء محكمي أداتا الدراسة	.2
106	الاستبانة النهائية	.3
111	أوراق تسهيل المهمة	.4

## فهرست الموضوعات

رقم الصفحة	الفهرست	الرقم
-	صفحة الغلاف الخارجي	-
-	صفحة العنوان	-
-	صفحة إجازة الرسالة	-
أ	الإقرار	-
ب	الاهداء	-
ج	الشكر والعرفان	-
د	الملخص	-
و	Abstract	-
<b>الفصل الأول. مشكلة الدراسة وأسئلتها</b>		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
5	فرضيات الدراسة	3.1
6	أهداف الدراسة	4.1
6	أهمية الدراسة	5.1
7	محددات الدراسة	6.1

7	مصطلحات الدراسة	7.1
	<b>الفصل الثاني. الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
10	الإطار النظري الخاص بإدارة الجودة الشاملة	1.2
19	الإطار النظري الخاص بالالتزام الوظيفي	2.2
25	الدراسات السابقة	3.2
25	الدراسات باللغة العربية	1.3.2
32	الدراسات باللغة الأجنبية	2.3.2
37	تعليق على الدراسات السابقة	4.2
	<b>الفصل الثالث. الطريقة والإجراءات</b>	
40	منهج الدراسة	1.3
40	مجتمع الدراسة	2.3
41	عينة الدراسة	3.3
42	أدوات الدراسة	4.3
44	صدق أداة الدراسة	5.3
46	ثبات أداة الدراسة	6.3
46	متغيرات الدراسة	7.3
47	إجراءات الدراسة	8.3
48	المعالجة الإحصائية	9.3

	<b>الفصل الرابع. نتائج الدراسة</b>	
50	عرض النتائج	1.4
51	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول	1.1.2
53	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني	2.1.4
62	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث	3.1.4
65	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع	4.1.4
75	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس	5.1.4
77	ملخص نتائج الدراسة	2.4
	<b>الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة</b>	
80	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الأول	1.5
81	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثاني	2.5
82	نتائج الفرضية الأولى	1.2.5
82	نتائج الفرضية الثانية	2.2.5
83	نتائج الفرضية الثالثة	3.2.5
83	نتائج الفرضية الرابعة	4.2.5
84	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الثالث	3.5
85	مناقشة نتائج إجابة سؤال الدراسة الرابع	4.5
85	نتائج الفرضية الخامسة	1.4.5

85	نتائج الفرضية السادسة	2.4.5
86	نتائج الفرضية السابعة	3.4.5
87	نتائج الفرضية الثامنة	4.4.5
87	مناقشة نتائج إجابة السؤال الخامس	5.5
89	التوصيات	6.5
90	قائمة المصادر والمراجع	-
90	المراجع العربية	-
96	المراجع الأجنبية – References	-
<b>الملاحق</b>		
99	ملحق رقم (1): الاستبانة الأولية	-
105	ملحق رقم (2): أسماء محكمي أداة الدراسة	-
106	ملحق رقم (3): الاستبانة النهائية	-
111	ملحق رقم (4): أوراق تسهيل المهمة	-
116	فهرست الجداول	-
120	فهرست الملاحق	-
121	فهرست الموضوعات	-