

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

١.٤ تمهيد

بعد أن عرض الباحث مشكلة الدراسة وأهميتها، والإطار النظري والدراسات السابقة والتعقيب عليها، يتناول الباحث في هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات النهائية لمجموعة من أداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفقاً لأسئلة الدراسة وأهدافها، حيث هدفت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة وتنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس القطاع الخاص بسلطنة عمان، كما سيقوم الباحث - كذلك - بتفسير النتائج وتعليلها.

فبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية واستخلاص التحليلات اللازمة للتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة؛ قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة بشكل نهائي على عينة الدراسة التي بلغت (٥٣٧) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة لمحافظة مسقط وشمال الباطنة بسلطنة عمان، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، والتي تعني إعطاء الفرصة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة بصورة متساوية، كما أن بهذه الطريقة نستطيع تعميم نتائج الدراسة على الظواهر الأخرى المشابهة عند توفر معالجات إحصائية دقيقة.

وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة، والتي من بينها:

١- التحليل الوصفي؛ وذلك لدراسة البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

٢- التحليل العاملي الاستكشافي؛ وذلك لتقليص فقرات أداة الدراسة الظاهرة إلى عواملها الكامنة والتي تستخدم لدراسة العلاقات وإثبات وجودها من عدمها.

٣- الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك من أجل دراسة العلاقة بشكل منفرد بين ممارسة معايير إدارة

الجودة الشاملة والكفايات الإدارية من جهة وبينها وبين الكفايات الفنية من جهة أخرى.

٤- تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، وذلك لدراسة الفروق بين العوامل الكامنة لمعايير إدارة الجودة الشاملة والكفايات مع متغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل، والبرنامج التعليمي.

وبعد هذه المقدمة، نستعرض أولاً التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

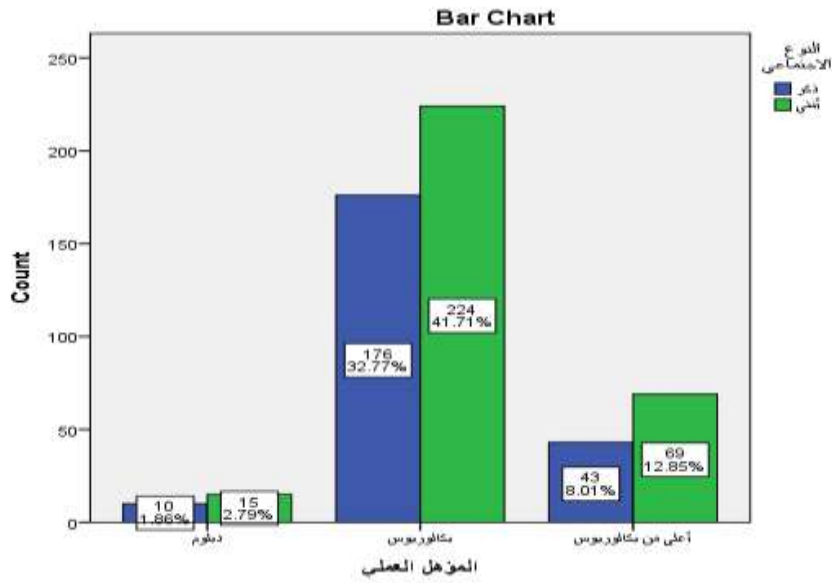
٢.٤ التحليل الوصفي لعينة الدراسة

لقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة إجمالية قدرها (٥٣٧) معلماً ومعلمة، وبنسبة (٤٣%) من إجمالي عدد المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي البالغ عددهم (١٢٣٥) معلماً ومعلمة، والجدول والشكل الآتيان يوضحان توزيع العينة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي والجنس:-

الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي

المجموع	الجنس		المؤهل العلمي/النوع الاجتماعي
	أنثى	ذكر	
٢٥	١٥	١٠	دبلوم
٤٠٠	٢٢٤	١٧٦	بكالوريوس
١١٢	٦٩	٤٣	أعلى من بكالوريوس
٥٣٧	٣٠٨	٢٢٩	المجموع

الشكل (٧) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي



حيث نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن عدد المعلمين بلغ (٢٢٩) معلما من إجمالي العينة (٥٣٧) أي بنسبة (٤٢,٦%)، في حين بلغ عدد المعلمات (٣٠٨) أي بنسبة (٥٧,٤%)، وهذه النتيجة متوقعة نظرا عدد المعلمات في المدارس الخاصة يفوق عدد المعلمين بشكل ملحوظ وفقا للإحصائيات حيث تبلغ نسبة المعلمات (٨١%) إلى (١٩%) من نسبة المعلمين إجمالا في مختلف المراحل التعليمية وأنواع المدارس في محافظتي مسقط وشمال الباطنة.

وأما بالنسبة للمؤهل العلمي حيث نلاحظ أن عدد المعلمين والمعلمات الذين لديهم مؤهل دبلوم (٢٥) أي بنسبة (٤,٧%)، وعدد الذين لديهم مؤهل البكالوريوس (٤٠٠) أي بنسبة (٧٤,٥%)، في حين بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين لديهم مؤهلا أعلى من البكالوريوس (١١٢) أي بنسبة (٢٠,٨%) من إجمالي حجم العينة.

ويرجع سبب قلة عدد المعلمين والمعلمات الذين لديهم مؤهل الدبلوم في المدارس الخاصة؛ نظرا لكون هذه المدارس تستقطب الكادر التدريسي من مختلف البلدان العربية والأجنبية، وهؤلاء يسعون إلى

تأهيل أنفسهم ورفع مستواهم التعليمي؛ لكي يتمكنوا من المنافسة مع أقرانهم للحصول فرص العمل المتاحة في المدارس الخاصة.

وأما بالنسبة لعدد المعلمين والمعلمات الحاصلين على مؤهل البكالوريوس في العينة فقد بلغت نسبتها (٧٤,٥%) من إجمالي حجم العينة، وهذه النتيجة متوقعة لأن معظم مخرجات كليات التربية في مختلف البلدان العربية والأجنبية تحصل على هذه الدرجة العلمي، ومعظم هذه المخرجات تنخرط في مهنة التدريس مباشرة سواء في بلدانهم أو خارجها، حيث تستقبل مدارس السلطنة الخاصة العديد منهم لتغطية شواغلها.

وفي المقابل، ووفقا لبيانات الجدول والشكل السابقين نجد أن نسبة المعلمين والمعلمين الذين لديهم مؤهلات أعلى من البكالوريوس قد بلغت (٢٠,٨%) من حجم العينة، وهذه نسبة منطقية نظرا للتنافس الحاصل بين أولئك المعلمين والمعلمات الوافدين، والذين يسعون لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية ضمانا للحصول على فرص وظيفية في مدارس خاصة وعلمية ذات جودة عالية، وإمكانيات مادية تنافسية؛ فالمدارس الخاصة تختلف عن المدارس الحكومية في اشتراطها التوظيفية؛ وهذا ما يجعلها تتميز عن بعضها البعض؛ حيث أن وجود كادر تعليمي يمتلك خبرات ومؤهلات علمية عالية يُعد قيمة إضافية سوقية وجاذبة لأفراد المجتمع.

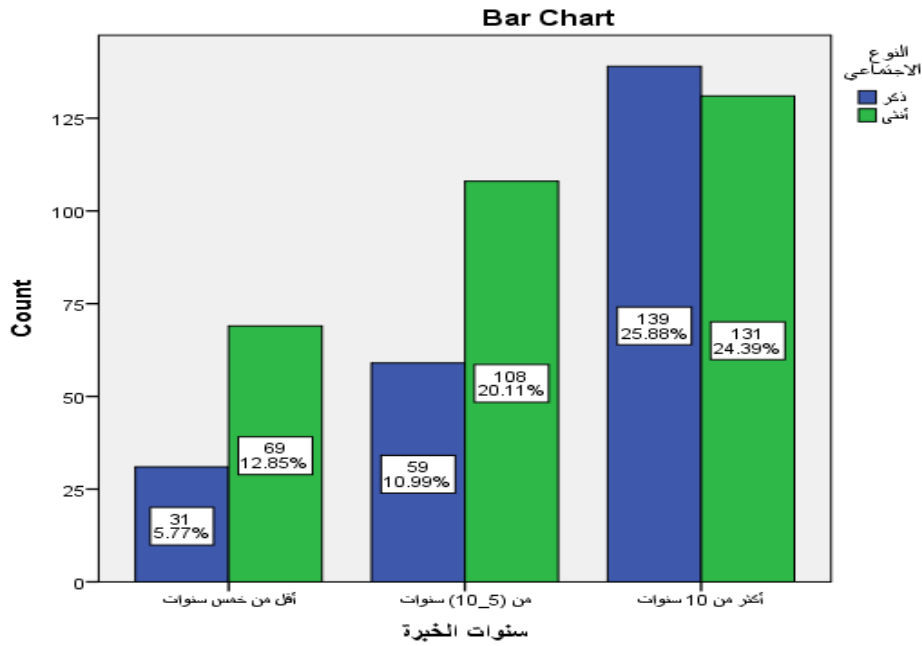
ويرتبط الحديث عن المؤهلات العلمية للعينة بخبراتهم التعليمية؛ حيث نلاحظ من الجدول والشكل الآتين توزيع العينة وفقا للخبرات التعليمية، ووفقا للنوع الاجتماعي على الرغم من حديثنا السابق عن توزيع العينة وفقا لمتغير النوع الاجتماعي، ولكن أدرجناها هنا فقط لإجراء المقارنات

فحسب:-

الجدول رقم ٧ توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة

المجموع	الجنس		سنوات الخبرة/الجنس
	أنثى	ذكر	
١٠٠	٦٩	٣١	أقل من خمس سنوات
١٦٧	١٠٨	٥٩	من (١٠_٥) سنوات
٢٧٠	١٣١	١٣٩	أكثر من ١٠ سنوات
٥٣٧	٣٠٨	٢٢٩	المجموع

الشكل (٨) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة



ونلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن عدد المعلمين والمعلمات ذوي الخبرات التعليمية لأقل من خمس سنوات (١٠٠) أي بنسبة (١٨,٦%) من حجم العينة، بينما تراوح عدد الذين يمتلكون خبرات تعليمية بين الخمس إلى عشر سنوات (١٦٧) أي بنسبة (٣١,١%) من حجم العينة، وفي المقابل بلغ عدد المعلمين والمعلمات الذين لديهم خبرات تعليمية لأكثر من عشر سنوات (٢٧٠) أي بنسبة (٥٠,٣%) من إجمالي حجم العينة.

هذه النتيجة تعطينا مؤشراً بأن غالبية من يمارسون مهنة التدريس في المدارس الخاصة هم ذوي خبرات عالية، وقد مارسوا التدريس لفترة طويلة؛ ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن هؤلاء المعلمين والمعلمات الذين في غالبيتهم من الوافدين قد مارسوا التدريس في بلادهم ثم قدموا للتدريس في السلطنة ولديهم تلك الخبرات، أو أنهم من الذين عملوا سابقاً في المدارس الحكومية في السلطنة قبل أن يتم تعميم (أي إحلال المعلمين العمانيين مكان المعلمين الوافدين) هذه المهنة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان ثم انتقلوا للعمل في المدارس الخاصة.

وبعد هذا التفصيل في بيانات عينة الدراسة، ينتقل الباحث للحديث عن الأساليب الإحصائية الأخرى التي تم استخدامها من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث يتناول الباحث موضوع التحليل العاملي كأسلوب إحصائي ضروري وأساسي للإجابة على السؤال الأول، والاستفادة من نتائجه للإجابة عن بقية الأسئلة الأخرى للدراسة.

٣.٤ التحليل العاملي

التحليل العاملي أسلوب إحصائي يستخدم في تناول بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط، لتلخص في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف، ويتولى الباحث فحص هذه الأسس التصنيفية، واستشفاف ما بينها من خصائص مشتركة وفقاً للإطار النظري والمنطق العلمي الذي بدأ به، ولذا يمثل أسلوب التحليل العاملي خطأ من البحث مختلف تماماً عن الطرق الرياضية الأخرى في العلوم الاجتماعية، حيث إنه يعتمد على افتراضات إحصائية، وهي نظرية شائعة ومفضلة لدى الكثيرين، لأنها تحاول أن تجيب عن السؤال الذي طالما سأله العلم: ما هو أقل عدد من المفاهيم التي يمكن أن تنظم تعقّد الظاهرة وتصنفها؟ ويعكس هذا السؤال قانون الإيجاز الذي يدفع العلم

إلى تجنب تعدد المفاهيم التي لا حاجة له بها، إذن فالاستخدام المباشر للتحليل العاملي يتجه نحو فحص

العلاقات الارتباطية بين عدد من المتغيرات واستخلاص الأسس التصنيفية العامة بينها.

وتعد وظيفة تصنيف البيانات واحدة من أهم مراحل بناء النظرية العلمية، بل إن عدداً من

النظريات العلمية يعد في حقيقته تصنيفاً للملاحظات والمتغيرات المتعلقة بالظواهر موضوع دراسته،

ويؤدى اكتشاف وتحديد أسس التصنيف إلى إقامة الفروض العلمية التي تختبر هذه الأسس، والمتغيرات في

الظاهرة ومنطق هذه المتغيرات وهو ما ننتهى منه إلى صياغة القانون العلمي، وعلى هذا يعد التحليل

العاملي أسلوباً مناسباً يستطيع الباحث استخدامه في سعيه نحو حسن تصنيف الظواهر الإنسانية،

والخروج منها بالقوانين الخاصة بهذه الظواهر.

يظهر من هذا أننا نستطيع أن نستخدم هذا الأسلوب الإحصائي في تنظيم مجال جديد يحتاج

للتعرف على خصائصه ومتغيراته، وهي حاجة يسعى إليها الباحث عندما يطرق مجالاً جديداً لا يعرف

كل متغيراته، أو مدى تعلق المتغيرات المختلفة بظواهره الرئيسية، والنتيجة المباشرة لهذه الخطوة

الاستكشافية هي إعادة الدراسة والتناول للمتغيرات الهامة في المجال، وبناء الفروض التي تفسر العلاقات

بين هذه المتغيرات.

يجب أن ندرك في النهاية أن التحليل العاملي أسلوب إحصائي يتطلب شروطاً لاستخدامها

ودقة في مراعاة هذه الشروط.

أولاً: التحقق من توافر شروط التحليل العاملي

١. اختبار توزيع بيانات معايير الجودة الشاملة: لشدة أهمية التوزيع الاعتدالي للبيانات، اختبر الباحث

فرضية التوزيع الاعتدالي لمحاوّر معايير الجودة الشاملة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين

المستمر)، وتشير النتيجة إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث إن درجة الالتواء

والتفرطح يفترض أن تتراوح بين (-٣، +٣) أي بين مساحة محددة للاختبار، وقد تم كذلك

استخدام اختبار كولموجروف سميرونوف الذي أظهرت نتيجته أن الاختبار غير دال احصائي، أي أن

البيانات صالحة ولا تتأثر بعوامل الصدفة، والجدول رقم (٨) التالي يوضح ذلك.

جدول (٨) التوزيع الاعتمادي لبيانات معايير الجودة الشاملة

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
القيادة المدرسية	٢,٩١	٠,٥٢	-٠,١١	٠,٩٣
ادارة الموارد	٢,٩٢	٠,٥٤	-٠,٤٠	٠,٢٢-
التحسين المستمر	٢,٩٤	٠,٦٠	٠,٢٧	٢,٧٧
معايير الجودة الشاملة ككل	٢,٩٢	٠,٤٨	-٠,٣٦	٠,٠٧-

نلاحظ من الجدول (٨) أعلاه أن قيمة اختبار الالتواء لبيانات معايير الجودة الشاملة تتراوح ما بين

-٠,١١ الى ٠,٢٧ مما يدل على عدم وجود التواء في البيانات، أما قيمة التفرطح فقد تراوحت ما بين

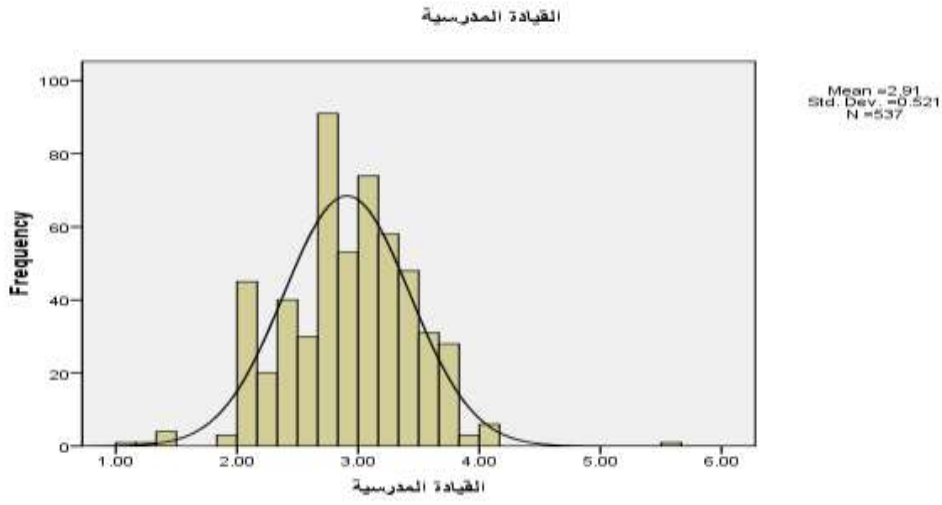
-٠,٢٢ الى ٠,٧٧، وكما قال كلاين (٢٠٠٥) فإن المتغيرات التي قيمة التواءها أكبر من ٣,٠ يعتبر

انحرافا غير مقبول لشدة انحرافه، وأن أية قيمة للتفرطح أكبر من ١٠,٠ تسبب مشكلة إحصائية، ويتضح

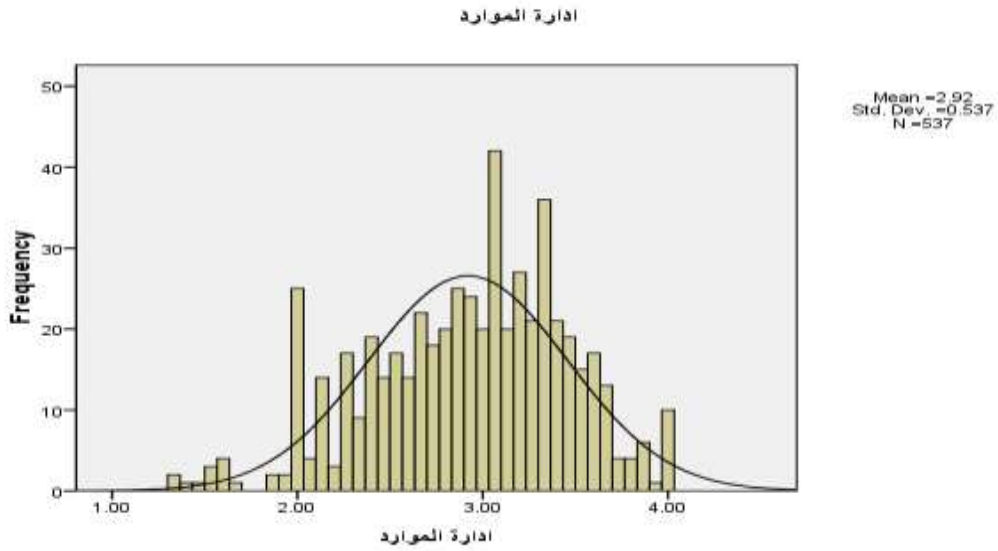
من الجدول أعلاه أن قيم الالتواء والتفرطح تتسم بتوزيع طبيعي.

من أجل التأكد أن البيانات لمعايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين

المستمر) تتوزع توزيع طبيعي تم استخراج المنحنى الطبيعي للمجالات الثلاثة وهي كالتالي:



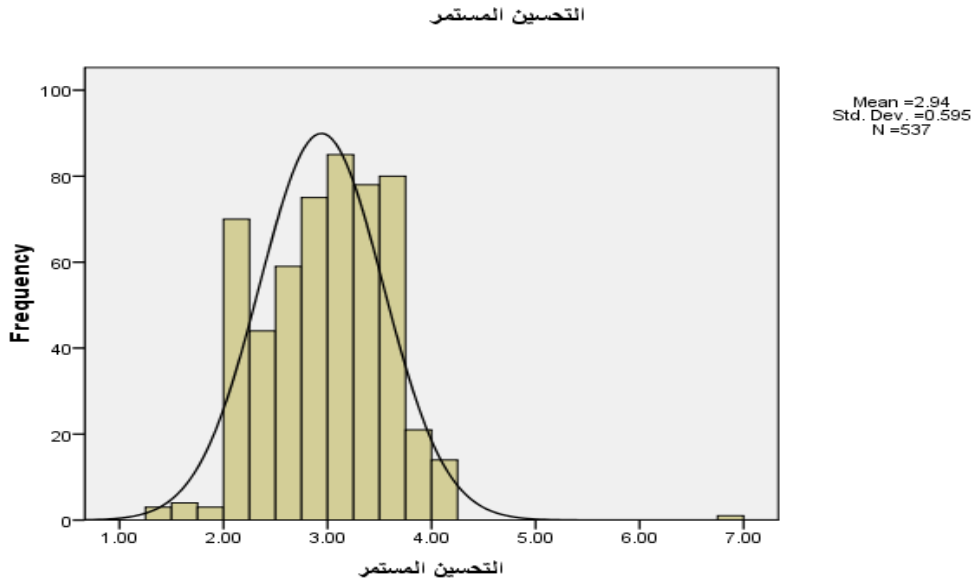
شكل (٩): اختبار توزيع البيانات لمجال القيادة المدرسية
من خلال الشكل (٩) نلاحظ ان البيانات للقيادة المدرسية تتوزع توزيع طبيعي، وبالتالي تصلح لإجراء اختبار التحليل العائلي.



شكل (١٠): اختبار توزيع البيانات لمجال ادارة الموارد

من خلال الشكل (١٠) نلاحظ أن البيانات لإدارة الموارد تتوزع توزيع طبيعي، وبالتالي تصلح

لإجراء اختبار التحليل العاملي.



شكل (١١): اختبار توزيع البيانات لمجال التحسين المستمر

من خلال الشكل (١١) نلاحظ أن البيانات للتحسين المستمر تتوزع توزيع طبيعي، وبالتالي تصلح

لإجراء اختبار التحليل العاملي.

٢. اختبار توزيع بيانات كفايات مديري المدارس: لشدة أهمية التوزيع الاعتدالي للبيانات، اختبر

الباحث فرضية التوزيع الاعتدالي لمحاور لكفايات مديري المدارس (الكفايات الادارية، الكفايات الفنية)،

وتشير النتيجة إلى عدم وجود أية انحرافات تذكر في البيانات، حيث أن درجة الالتواء والتفرطح يفترض

أن تتراوح بين (-٣، +٣) أي بين مساحة محددة للاختبار، وقد تم كذلك استخدام اختبار كولموجروف

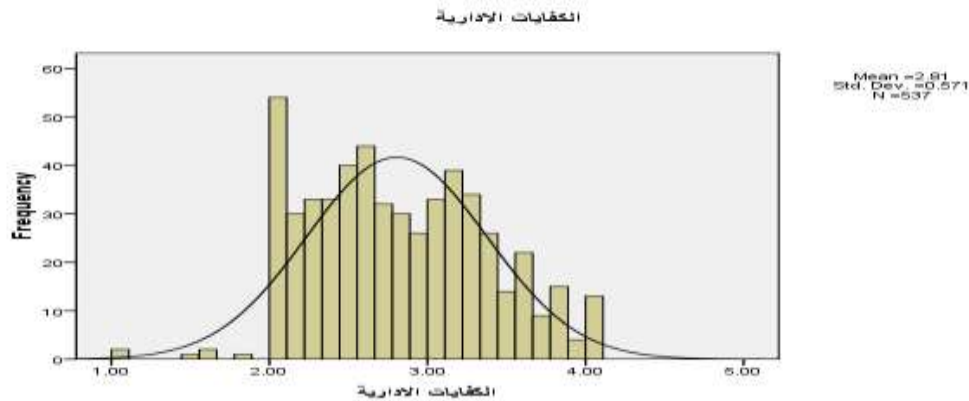
سميرونوف الذي أظهرت نتيجته أن الاختبار غير دال احصائيا، أي أن البيانات صالحة ولا تتأثر بعوامل

الصدفة، والجدول رقم (٩) التالي يوضح ذلك.

جدول (٩) التوزيع الاعتدالي لبيانات كفايات مديري المدارس

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
كفايات ادارية	٢,٨١	٠,٥٧	٠,١٦	٠,٦٠-
كفايات فنية	٢,٨٥	٠,٥٨	٠,٠٧	٠,٨٨-
كفايات مديري المدارس ككل	٢,٨٣	٠,٥٤	٠,٠٩	٠,٦٩-

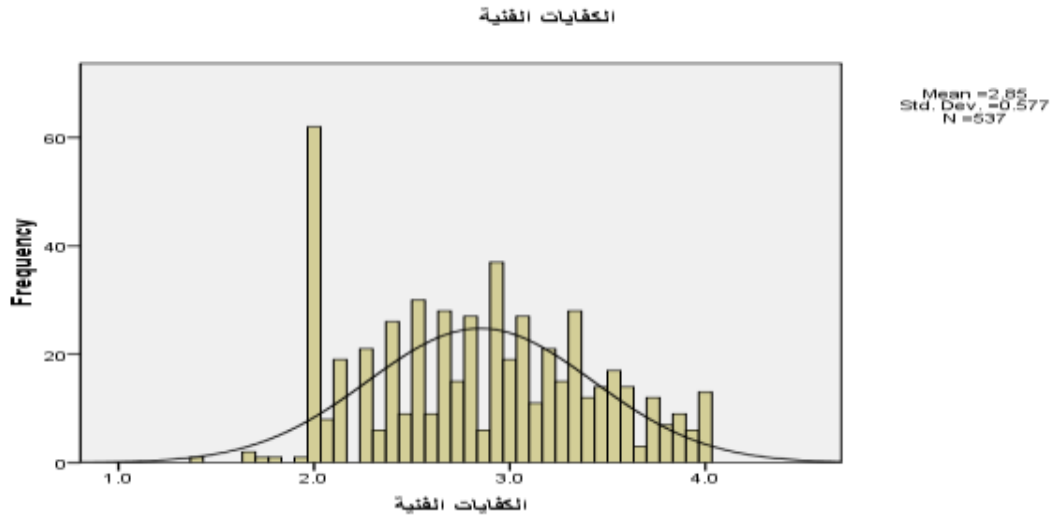
نلاحظ من الجدول (٩) أعلاه أن قيمة اختبار الالتواء لبيانات كفايات مديري المدارس تتراوح ما بين ٠,١٦ الى ٠,٠٧ مما يدل على عدم وجود التواء في البيانات، أما قيمة التفرطح فقد تراوحت ما بين -٠,٦٠ الى -٠,٨٨ ، وكما قال كلاين (٢٠٠٥) فإن المتغيرات التي قيمة التواءها أكبر من ٣,٠ يعتبر انحرافها غير مقبول لشدة انحرافه، وأن أية قيمة للتفرطح أكبر من ١٠,٠ تسبب مشكلة إحصائية، ويتضح من الجدول أعلاه أن قيم الالتواء والتفرطح تتسم بتوزيع طبيعي. من أجل التأكد أن البيانات تتوزع بتوزيع طبيعي تم استخراج المنحنى الطبيعي للكفايات الاثنتين وهي كالتالي:



شكل (١٢): اختبار توزيع البيانات لمجال الكفايات الادارية

من خلال الشكل (١٢) نلاحظ أن البيانات للكفايات الإدارية تتوزع بتوزيع طبيعي، وبالتالي تصلح

لإجراء اختبار التحليل العاملي.

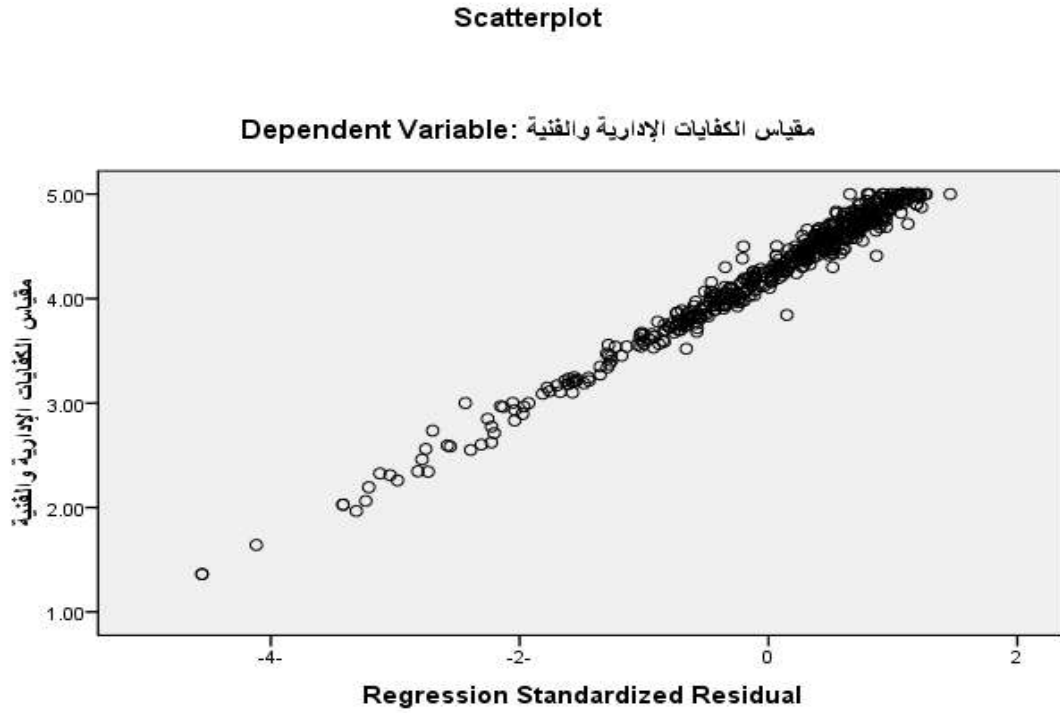


شكل (١٣): اختبار توزيع البيانات لمجال الكفايات الفنية

من خلال الشكل (١٣) نلاحظ أن البيانات للكفايات الفنية تتوزع توزيع طبيعي، وبالتالي تصلح لإجراء اختبار التحليل العاملي.

بعد التأكد من صلاحية نتائج البيانات وتوزيعها الطبيعي، نأتي للإجابة على أسئلة الدراسة بالتوزيع التالي.

٣- خطية البيانات: تعني أن هناك علاقة مستقيمة بين متغيرين، وهي أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل أو مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة مستقيمة خطية، وقد تكون هذه العلاقة موجبة أو سالبة، أي كلما تحرك قيمة المتغير المستقل تتحرك قيمة المتغير التابع إيجاباً أو سلباً، أي أن الانحدار قادر على تحديد مقدار التغير في أحد المتغيرين المصاحب لتغير محدد على المتغير الآخر، فهذا يعني القدرة على التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين من خلال قيم المتغير الآخر، ومن الناحية الاحصائية يمكن أن يستخدم أي متغير للتنبؤ بمتغير آخر إذا توفرت علاقة خطية بينهما، ولكي يتم التأكد من خطية العلاقة أجرى الباحث الانحدار الخطي المتعدد مستخدماً الرسوم البيانية للكشف عن نوعية العلاقة، الشكل التالي (١٤) يوضح نوع العلاقة.



شكل (١٤): الانحدار الخطي للمتغيرات

نلاحظ من الشكل (١٤) أعلاه بأن البيانات المستخدمة تتسم بالخطية، والتي بدورها تساعد للحصول على نتائج دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثاً: نتائج اسئلة الدراسة

نتائج الاجابة على السؤال الاول: ما عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفايات الإدارية والفنية وكيفية التحقق من صدق التكوين لهذه المقاييس؟

-عوامل معايير الجودة الشاملة

تبني الباحث للإجابة على هذا السؤال طريقة التحليل العاملي الاستكشافي؛ وذلك لتلخيص فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة إلى العوامل الكامنة ذات المصدقية سواء من ناحية الجودة أو ناحية

الايجاز، فالتحليل العاملي عبارة عن طريقة إحصائية تستخدم عادة في تقليل عدد فقرات الاستبانة الطويلة إلى العوامل الكامنة المختصرة كما تستخدم في دراسة صدق التكوين لهذه الفقرات، وقد تم ذلك بعد التأكد من صلاحية البيانات في الخطوات السابقة.

فقد استخدم الباحث اختبار مقياس كايزر - ماير - اولكين، واختبار كيمو - بارتليت ، والارتباطات المضادة لدراسة الجودة الكلية والانفرادية للبيانات على التوالي، والجدير بالذكر أن قيمة الارتباط المضاد يمكن أن تصل الى ١,٠٠، فكلما اقتربت الدرجة من واحد كان افضل.

يعتبر أحسن تشبع عاملي للمفردة القابلة للاعتماد في هذا التحليل على تشبع عاملي يصل الى ٠,٥٠ أو أكثر، وقد تم حذف مفردات التشبعات العاملة الأقل من ٠,٥٠ بغية الحصول على عوامل هادفة وبسيطة وذات معنى.

أظهرت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي بكفاية العينة مما يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة خير تمثيل، ولقد اتفق الاحصائيون أن حجم العينة الذي يتجاوز ٢٠٠ حالة يمثل المجتمع تمثيلا كافيا، والجدير بالذكر أن عينة البحث الحالي (٥٣٧) حالة، وهذا العدد دليل على تمثيل المجتمع لعينة الدراسة، ويعتبر مقياس كايزر - ماير - اولكين واختصارا (مقياس كيمو) واختبار بارتليت معايير اساسية لاختبار ملائمة وكفاءة العينة للتحليل العاملي، وقد أشار خبراء الإحصاء أن قيمة اختبار كيمو لا تقل عن ٠,٧٠، بينما قيمة اختبار بارتليت يجب أن يكون ذا دلالة احصائية أي أن يكون أقل من (٠,٠٥).

جدول (١٠)

مقياس كيمو واختبار بارتلليت لمجالات معايير الجودة الشاملة

٠,٩٣٥	مقياس كايزر - ماير - اولكين	
٦٣٩٣	مربع كاي التقريبي	اختبار بارتلليت
٨٦١	درجة الحرية	
٠,٠٠	مستوى الدلالة	

نلاحظ من الجدول (١٠) أعلاه أن قيمة اختبار كيمو (٠,٩٣٥) وهي قيمة مناسبة، ومستوى الدلالة على اختبار باتليت تساوي (٠,٠٠) وهي دالة احصائيا وهذا يدل أن العينة مناسبة للتحليل العملي لتحقيق الشروط المذكورة.

مصفوفة الارتباط والارتباط المتضاد

اختبر الباحث جودة فقرات المقياس انفراديا من خلال فحص قيم الارتباط المتضاد، وتدل قيمة عالية لفقرة معينة على أنها تتسم بجودة عالية داخلية، والجدول (١١) التالي يوضح معاملات الشيع والارتباط

المتضاد.

جدول (١١) معاملات الشيوخ والارتباط المتضاد لفقرات معايير الجودة الشاملة

م	الفقرات	معامل الشيوخ	معامل الارتباط المتضاد
١	تعلم القيادة المدرسية على تطوير الخطة الاستراتيجية بالمدرسة	٠,٦٣٣	٠,٩٠٤
٢	تلتزم القيادة المدرسية بتطبيق نظام الجودة الشاملة	٠,٦٥٥	٠,٩٢٦
٣	تنشر ثقافة الجودة الشاملة في المجتمع المدرسي	٠,٧٠٩	٠,٩٢٤
٤	تضع توصيف كتابي لتحديد المسؤوليات والأدوار لجميع العاملين بالمدرسة	٠,٧٨٤	٠,٨٨٥
٥	تشكل فريق التطوير والتحسين لجودة الأداء المدرسي	٠,٦٨٤	٠,٩٤٣
٦	تتخذ القرارات اعتمادا على بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة	٠,٦٧٧	٠,٩٢٦
٧	دعم مبدأ كون الجودة والتميز مسؤولية جماعية	٠,٦٩٣	٠,٩٢٦
٨	اعتماد مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين في المدرسة	٠,٦٧٨	٠,٩٣٧
٩	نشر ثقافة الرقابة الذاتية لدى العاملين	٠,٧٠١	٠,٩٣٤
١٠	تعزز الشعور بالأمن الوظيفي بين المعلمين والإداريين	٠,٦٨٧	٠,٩٣٢
١١	تحفيز العاملين المتميزين في مختلف المجالات ماديا ومعنويا بالمدرسة	٠,٦٧٩	٠,٩٢٧
١٢	تسهيل عملية الاتصال مع الإدارة العليا	٠,٨٦٣	٠,٨٠٩
١٣	إيجاد أساليب للتعامل مع المقاومين للتحسين والتطوير	٠,٦٨٢	٠,٩٤٠
١٤	التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال العمل الجماعي	٠,٦١٠	٠,٩٤٩
١٥	يشارك العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	٠,٧٢٧	٠,٩٥١
١٦	تلبي الإدارة المدرسية حاجات المعلمين حسب الأولويات	٠,٥٩٣	٠,٩٤١
١٧	يفوض المدير الصلاحيات للعاملين كل حسب مهامه	٠,٦٤٢	٠,٩١٧
١٨	يستخدم مدير المدرسة مبدأ المساواة	٠,٨٠٣	٠,٩٤٨
١٩	يعتمد على معايير المؤهلات والخبرات في عملية تعيين العاملين بالمدرسة	٠,٧٥٢	٠,٩٥٥
٢٠	يوجد نظام واضح لتحفيز العاملين على المشاركة في إدارة الجودة	٠,٦٣٥	٠,٩٣٧
٢١	تقييم أداء العاملين وفق معايير وأدوات مقننة	٠,٦٣٣	٠,٩٥٠
٢٢	تعقد إدارة المدرسة دورات فنية لتدريب العاملين على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة	٠,٦٤١	٠,٩٠٩
٢٣	يوازن عند توزيع المهام بين الأولويات والاهتمامات تحقيقا لمنظومة الجودة الشاملة	٠,٦٤٢	٠,٩٥٧
٢٤	تشجيع المعلمين على تطوير برامج للتعليم الإلكتروني تهدف إلى إثراء عمليات التعلم والتعليم	٠,٥٩٦	٠,٩٢٦

٠,٩٢٣	٠,٦٥٦	توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية والمادية في المدرسة	٢٥
٠,٩٤٤	٠,٦٣٠	تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٢٦
٠,٩٥٣	٠,٦١٩	تعمل إدارة المدرسة على إزالة المعوقات التي تواجه العاملين لتحقيق الأداء المتميز	٢٧
٠,٩٤٨	٠,٦٣٧	يُدرب المعلمين على إثراء المناهج وتطويرها لمواكبة الجودة الشاملة	٢٨
٠,٩٣٩	٠,٦٠٦	يوجد تعاون بين فريق تطوير الجودة في المدرسة والمعلمون	٢٩
٠,٩٣١	٠,٦٤٨	تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها	٣٠
٠,٩٢١	٠,٧٦٤	عقد لقاءات دورية مع العاملين بالمدرسة لتحسين الاداء	٣١
٠,٩٠٦	٠,٨٥٠	تطوير اللوائح المنظمة بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة	٣٢
٠,٩٣٧	٠,٥٤٨	توظيف المعلومات المتوفرة والناجحة عن التقييم في عملية تحسين أداء العاملين	٣٣
٠,٩٤٧	٠,٥٩٤	توزيع الادوار لتشجيع العاملين على تبني اجراءات التحسين بالمدرسة	٣٤
٠,٩٤٥	٠,٧٠٢	توفير الاعتمادات اللازمة لتحسين الخدمة للمستفيدين وفقا لأهداف المدرسة	٣٥
٠,٩٣٣	٠,٦٨٦	وضع أهداف محددة لكل الافراد بالمدرسة	٣٦
٠,٩٤٠	٠,٦٥٠	تحديث معايير قبول الطلاب بما ينسجم مع أهداف ورؤية المدرسة	٣٧
٠,٩٢٠	٠,٦١٨	تصميم نظام للتعليم والتدريب المستمر لضمان استمرارية التحسين بالمدرسة	٣٨
٠,٩٤٦	٠,٦٣٦	تحسين الإجراءات اعتمادا على التغذية الراجعة من العملاء الداخليين (المعلمين) والخارجيين (أولياء الأمور)	٣٩
٠,٩٢٧	٠,٥٩٢	بناء خطط محددة لتحسين وتطوير معايير الاداء بالمدرسة	٤٠
٠,٩٣١	٠,٥٩٧	التركيز على العمليات بصفة مستمرة بدلا من التركيز على النتائج	٤١
٠,٩٥٠	٠,٥٤٢	نشر ثقافة الإتقان والجودة بدلا من ثقافة الحد الأدنى في الأداء	٤٢

نلاحظ من الجدول (١١) أعلاه أن معاملات الشبوع تراوحت بين ٠,٥٤٢ كحد أدنى

و ٠,٨٦٣ كحد أعلى، كذلك تراوحت معاملات الارتباط المضاد بين ٠,٨٠٩ كحد أدنى و ٠,٩٥٧

كحد أعلى، ويدل ذلك على مناسبة البيانات للتحليل العاملي.

٤.٤ التحليل العاملي الاستكشافي

اعتمد الباحث في هذا التحليل العاملي على التدوير Varimax وذلك بسبب أن العوامل المستخرجة لا تمثل أفضل وضع بتفسير الظاهرة، ومن خلال التدوير تم الحصول على التشبع الأقوى، وقد تم حذف ٧ فقرات لأن معامل التشبع أقل عن ٠,٥٠ والفقرات هي ٧، ٩، ١٤، ٢١، ٢٧، ٢٨، ٣١، والجدول التالي يمثل توزيع الفقرات ودرجة التشبع مع العوامل التسعة، وقد تم تسمية العوامل على حسب العامل المتشبع الأكثر.

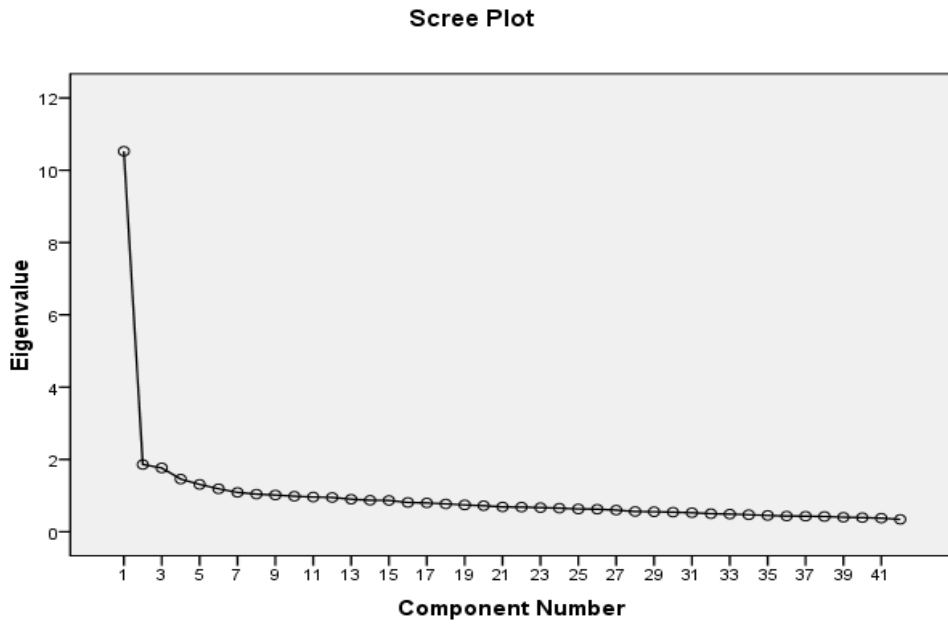
جدول (١٢)

التشبعات العاملية لعوامل معايير الجودة الشاملة

العوامل	التخطيط	التدريب	الأمن الوظيفي	التكنولوجيا	اتخاذ القرار	التنفيذ	توزيع الادوار	الاتصال	تطبيق القوانين
الفقرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
a٤٠	٠,٦٧٤								
a٣٨	٠,٦٤٦								
a٤٢	٠,٦١٢								
a٣٣	٠,٥٦٥								
a٤١	٠,٥٣٥								
a٣٩	٠,٥٣٣								
a٣٤	٠,٥٢٢								
a٣٧	٠,٥٠								
a٣٥	٠,٥٠								
a٢٢		٠,٦٩٨							
a١١		٠,٦٠٥							
a٢٦		٠,٥٤٧							
a٢٩		٠,٥٢							
a٢٠		٠,٥٠							
a٥		٠,٥٠							

							٠,٥٠		a٢٣
							٠,٦٧٦		a١٠
							٠,٥٥١		a١٦
							٠,٥٠		a١٥
							٠,٦٧٢		a٢٥
							٠,٦١٦		a٣٠
							٠,٥٥٨		a٢٤
							٠,٦٢٢		a٦
							٠,٥٥		a١٣
							٠,٥١٦		a٣٦
							٠,٥٠		a٨
							٠,٧٠١		a٢
							٠,٦٦٧		a١
							٠,٦٠٧		a٣
							٠,٦٢٦		a١٨
							٠,٥٥٦		a٤
							٠,٥٢٧		a١٧
							٠,٥٠٥		a١٩
							٠,٧٦٤		a١٢
							٠,٦٧		a٣٢
١,٠١٦	١,٠٤٠	١,٠٨٧	١,١٨٧	١,٣٠٩	١,٤٥٦	١,٧٦٤	١,٨٥٨	١٠,٥٢٦	الجذر الكامن

وقد تأكد الباحث من العوامل المستخلصة عن طريق الجذور الكامنة باختبار الهضبة، وقد تطابقت نتيجة اختبار الهضبة مع ما توصلت إليه الجذور الكامنة حيث أشار المخطط التمثيلي إلى وجود تسعة عوامل وهذه العوامل هي: التخطيط، التدريب، الامن الوظيفي، التكنولوجيا، اتخاذ القرار، التنفيذ، توزيع الأدوار، الاتصال، تطبيق القانون.



شكل (١٥): التوزيع البياني المهضبة لعوامل معايير الجودة الشاملة

–عوامل الكفايات الادارية والفنية

تبني الباحث للإجابة على هذا السؤال طريقة التحليل العملي الاستكشافي وذلك لتلخيص فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة إلى العوامل الكامنة ذات المصدقية سواء من ناحية الجودة أو ناحية الایجاز، فالتحليل العملي عبارة عن طريقة إحصائية تستخدم عادة في تقليل عدد فقرات الاستبانة الطويلة إلى العوامل الكامنة المختصرة كما تستخدم في دراسة صدق التكوين لهذه الفقرات، وقد تم ذلك بعد التأكد من صلاحية البيانات في الخطوات السابقة.

فقد استخدم الباحث اختبار مقياس كايزر – ماير – أولكين، واختبار كيمو – بارتليت ، والارتباطات المضادة لدراسة الجودة الكلية والانفرادية للبيانات على التوالي، والجدير بالذكر أن قيمة الارتباط المضاد يمكن أن تصل إلى ١,٠٠، فكلما اقتربت الدرجة من واحد كانت أفضل.

يعتبر أحسن تشبع عاملي للمفردة القابلة للاعتماد في هذا التحليل على تشبع عاملي يصل إلى ٠,٥٠، أو أكثر، وقد تم حذف مفردات التشبعات العاملة الأقل من ٠,٥٠ بغية الحصول على عوامل هادفة وبسيطة وذات معنى.

أظهرت نتيجة التحليل العاملي الاستكشافي بكفاية العينة مما يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة خير تمثيل، ولقد اتفق الاحصائيون أن حجم العينة الذي يتجاوز ٢٠٠ حالة يمثل المجتمع تمثيلاً كافياً، والجدير بالذكر أن عينة البحث الحالي (٥٣٧) حالة، وهذا العدد دليل على تمثيل المجتمع لعينة الدراسة، ويعتبر مقياس كاييرز - ماير - اولكين واختصاراً (مقياس كيمو) واختبار بارتلليت معايير أساسية لاختبار ملائمة وكفاءة العينة للتحليل العاملي، وقد أشار خبراء الإحصاء أن قيمة اختبار كيمو لا تقل عن ٠,٧٠، بينما قيمة اختبار بارتلليت يجب أن تكون ذا دلالة احصائية أي أن يكون أقل من (٠,٠٥).

جدول (١٣)

مقياس كيمو واختبار بارتلليت للكفايات الادارية والفنية

٠,٩٥١	مقياس كاييرز - ماير - اولكين	
٦١٥٢	مربع كاي التقريبي	اختبار بارتلليت
٤٩٦	درجة الحرية	
٠,٠٠	مستوى الدلالة	

نلاحظ من الجدول (١٣) أعلاه أن قيمة اختبار كيمو (٠,٩٥١) وهي قيمة مناسبة، ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت تساوي (٠,٠٠) وهي دالة احصائية وهذا يدل على أن العينة مناسبة للتحليل العاملي لتحقيق الشروط المذكورة.

مصفوفة الارتباط والارتباط المتضاد

اختبر الباحث جودة فقرات المقياس انفراديا من خلال فحص قيم الارتباط المضاد، وتدل قيمة عالية لفقرة معينة على أنها تتسم بجودة عالية داخلية، والجدول (١٤) التالي يوضح معاملات الشيوخ والارتباط المتضاد.

جدول (١٤)

معاملات الشيوخ والارتباط المتضاد لفقرات الكفايات الادارية والفنية

م	الفقرات	معامل الشيوخ	معامل الارتباط المضاد
١	ينفذ القوانين واللوائح المعتمدة من السلطات التعليمية المختصة	٠,٦٥	٠,٩٥
٢	يوزع الأدوار بين العاملين في مدرسته بناء على الفروق الفردية فيما بينهم	٠,٧٠	٠,٩٥
٣	يوجه العاملين توجيهها ينعكس إيجابيا على أدائهم	٠,٦٤	٠,٩٥
٤	يتابع السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين	٠,٦٨	٠,٩٥
٥	ينظم التسهيلات المادية للمدرسة	٠,٦٣	٠,٩٤
٦	ينسق بين احتياجات العاملين والإمكانات المادية للمدرسة	٠,٥٧	٠,٩٣
٧	يشجع تبادل الأفكار والخبرات وتعميم المفيد منها	٠,٥٨	٠,٩٥
٨	ينظم سير العمليات بالمدرسة بطريقة تحقق الانسجام بين عمل وآخر	٠,٥٧	٠,٩٥
٩	يدير وقته ووقت العاملين بكفاءة	٠,٥٥	٠,٩٦
١٠	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة	٠,٥٥	٠,٩٤
١١	يوفر الإحصائيات والبيانات المتعلقة بالمدرسة وبالأداء المدرسي	٠,٦٥	٠,٩٧
١٢	يستخدم لغة سليمة وواضحة عند نقله للأفكار والقرارات	٠,٥٧	٠,٩٥

٠,٩٦	٠,٦٠	يطلع المعلمين على آخر المستجدات التربوية	١٣
٠,٩٥	٠,٦٥	يوفر مستلزمات الأمن والسلامة في مختلف مرافق المدرسة	١٤
٠,٩٥	٠,٥٩	يحرص على توفير مناخ مدرسي إيجابي	١٥
٠,٩٦	٠,٦٣	يسرر إفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة وتسهيلاتهما	١٦
٠,٩٦	٠,٦١	يدير اجتماعات مختلف المجالس واللجان المدرسية بفاعلية	١٧
٠,٩٢	٠,٦٠	يعد الخطة المدرسية وفقا لمتطلبات المدرسة	١٨
٠,٩٣	٠,٥٦	يعد التقارير الفنية والإدارية بوضوح	١٩
٠,٩١	٠,٦٦	يستخدم أساليب فنية حديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة	٢٠
٠,٩٤	٠,٦٣	ينمي القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين	٢١
٠,٩٦	٠,٦٣	يخطط بمجدارة لإدارة الأنشطة المدرسية	٢٢
٠,٩٦	٠,٥٧	يتبع خطوات المنهج العلمي في حل المشكلات	٢٣
٠,٩٦	٠,٦١	يقنع العاملين بضرورة التغيير ومبرراته	٢٤
٠,٩٧	٠,٦٠	يمارس أسلوب قيادي تشاركي في تعامله مع الآخرين	٢٥
٠,٩٧	٠,٦٣	يستخدم أساليب إحصائية لتحليل نتائج الأداء المدرسي	٢٦
٠,٩٥	٠,٦٤	لديه القدرة على إدارة الأزمات	٢٧
٠,٩٥	٠,٦٤	يعمل على تقييم البيئة المدرسة وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها	٢٨
٠,٩٥	٠,٥٨	يفعل قنوات وأساليب للتواصل الأفقي والرأسي بين العاملين	٢٩
٠,٩٦	٠,٦٧	يحرص على جودة المخرجات التعليمية لكسب رضا العملاء	٣٠
٠,٩٦	٠,٥٩	متمكن في تقويم نتائج تعلم الطلبة في المجالات المعرفية والانفعالية والمهارية	٣١
٠,٩٧	٠,٥٨	تصميم البرامج التدريبية والجدول الزمني اللازم لتنفيذها	٣٢

نلاحظ من الجدول (١٤) أعلاه أن معاملات الشيع تراوحت بين ٠,٥٥ كحد أدنى و ٠,٧٠ كحد أعلى، كذلك تراوحت معاملات الارتباط المضاد بين ٠,٩١ كحد أدنى و ٠,٩٧ كحد أعلى، ويدل ذلك على مناسبة البيانات للتحليل العاملي.

التحليل العاملي الاستكشافي

اعتمد الباحث في هذا التحليل العاملي على التدوير varimax وذلك بسبب ان العوامل المستخرجة لا تمثل افضل وضع بتفسير الظاهرة، ومن خلال التدوير تم الحصول على التشيع الاقوى، وقد تم حذف ٤ فقرات لان معامل التشيع اقل عن ٠,٥٠. والجدول التالي يمثل توزيع الفقرات ودرجة التشيع مع العوامل الخمسة، وقد تم تسمية العوامل على حسب العامل المتشيع الاكثر

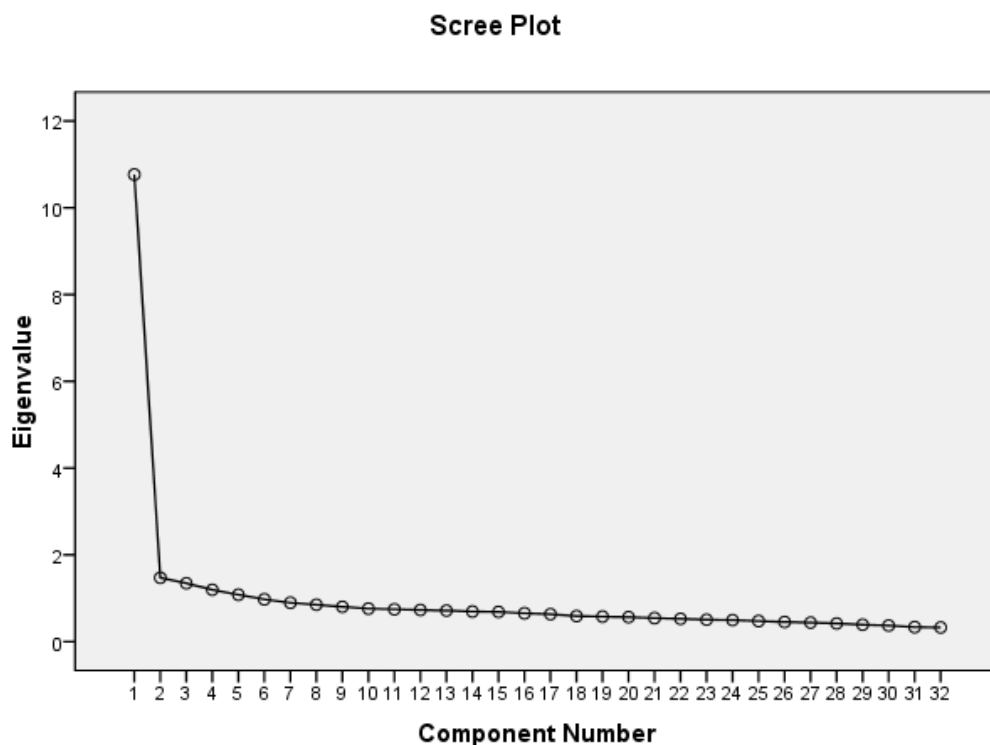
جدول (١٥)

التشيعات العاملية لعوامل الكفايات الادارية والفنية

العوامل	الكفاية العلمية	الكفايات الشخصية	الكفاية الامنية	كفاية التواصل	كفاية التخطيط
ارقام الفقرات	١	٢	٣	٤	٥
b٢٤	٠,٦٦				
b٢٣	٠,٥٨٢				
b٢٨	٠,٥٦				
b٣١	٠,٥٥				
b٢٧	٠,٥٤١				
b٢٦	٠,٥٢				
b٣٠	٠,٥٠				
b٣٢	٠,٥٠				
b٢٥	٠,٥٠				
b٢		٠,٦١١			

			٠,٥٨٥		b٦
			٠,٥٦٦		b٣
			٠,٥٠٦		b٥
			٠,٥٠		b٩
			٠,٥٠		b١٠
			٠,٥٠		b١١
		٠,٦٩٩			b١٤
		٠,٦٢٧			b١٥
		٠,٦٠٦			b١٣
		٠,٥٠			b١٢
	٠,٦٨٧				b٢٢
	٠,٦٤٢				b٢٠
	٠,٥١٥				b٢٩
	٠,٥٠٢				b١٦
٠,٧٢٨					b١٨
٠,٦٩٣					b١٩
٠,٥٠١					b٤
٠,٥٠					b١
١,٠٨٢	١,١٩٤	١,٣٤٥	١,٤٧٢	١٠,٧٦٦	الجذر الكامن

وقد تأكد الباحث من العوامل المستخلصة عن طريق الجذور الكامنة باختبار الهضبة، وقد تطابقت نتيجة اختبار الهضبة مع ما توصل اليه الجذور الكامنة حيث اشار المخطط التمثيلي الى وجود خمسة عوامل وهذه العوامل هي: الكفاية العلمية، الكفايات الشخصية، الكفاية الامنية، كفاية التواصل، كفاية التخطيط.



شكل (١٦): التوزيع البياني الهضبة لعوامل الكفايات الادارية والفنية

٥.٤ خلاصة نتائج السؤال الاول

نص السؤال الاول على: " ما عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفايات الإدارية والفنية وكيفية

التحقق من صدق التكوين لهذه المقاييس؟"

فقد استخدم الباحث للإجابة عن السؤال التحليل العاملي الاستكشافي، وهي طريقة تستخدم لاختزال

مجموعة كبيرة جدا من الفقرات إلى عدد اقل يحتوي على مجموعة من الفقرات دون الاخلال بالأفكار

التي تعبر عنها وتسمى عوامل، وقد اعتمد الباحث قيمة ٠,٥٠، فما فوقها كدرجة تشبع الفقرات مع

العوامل، وكذلك اعتمد طريقة التدوير المتعامد، وقد نتج تسعة عوامل لمعايير الجودة الشاملة وهي:

التخطيط، التدريب، الامن الوظيفي، التكنولوجيا، اتخاذ القرار، التنفيذ، توزيع الادوار، الاتصال، تطبيق

القانون، وكذلك نتج خمسة عوامل للكفايات الادارية والفنية وهي: الكفاية العلمية، الكفايات الشخصية، الكفاية الامنية، كفاية التواصل، كفاية التخطيط.

السؤال الثاني: ما العلاقة المحتملة بين ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة بسلطنة عمان وكفاياتهم الإدارية والفنية؟

بعد إجراء التحليل العملي واستخراج العوامل الكامنة للكفايات الإدارية والفنية، والتي أصبحت خمسة عوامل استخدم الباحث للإجابة على السؤال الثاني طريقة الانحدار الخطي المتعدد وقد استخدم الباحث هذه الطريقة لدراسة مجموعة عوامل معايير الجودة الشاملة التسعة المستقلة على المتغير التابع، وهو عوامل الكفايات الادارية والفنية، والجداول التالي توضح تحليل العلاقة بين عوامل معايير الجودة الشاملة وعوامل الكفايات الادارية والفنية.

العامل التابع الاول: من عوامل الكفايات الادارية والفنية وهو عامل الكفاية العلمية.

جدول (١٦) معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع عامل الكفاية العلمية

العوامل	العلمية	التخطيط	التدريب	الأمن	التكنولوجيا	القرار	التنفيذ	الادوار	الاتصال
التخطيط	٠,٦١								
التدريب	٠,٣٩٧	٠,٥٦٧							
الامن	٠,٤٨	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩						
التكنولوجيا	٠,٤١٧	٠,٤٨٩	٠,٥٣	٠,٣٥٧					
القرار	٠,٥٣٤	٠,٥١١	٠,٤٥٢	٠,٤٩٢	٠,٣٨				
التنفيذ	٠,٤٦٦	٠,٤٦١	٠,٣٩٨	٠,٣٦٥	٠,٣٦٤	٠,٣٨٣			
الأدوار	٠,٥١٨	٠,٤٦٣	٠,٣٩١	٠,٤٣١	٠,٤٢٤	٠,٤٤٣	٠,٣٦٩		
الاتصال	٠,٠٨٤	٠,١٤٢	٠,١٤٤	٠,١٧١	٠,١٥٣	٠,١٦٥	٠,١٠٥	٠,١٠٣	
القوانين	٠,٢٠٣	٠,٢٧٤	٠,١٧٩	٠,١٥١	٠,١٥٢	٠,١٦	٠,١٩٨	٠,١٨٢	٠,٠٥٣

نلاحظ من الجدول (١٦) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو الكفاية العلمية من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس، وأن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في الكفاية العلمية لمديري المدارس الخاصة

جدول (١٧) ملخص نموذج العلاقة الخطية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠,٧٢	٠,٥١	٠,٥٠	٠,٤٤

نلاحظ من الجدول (١٧) أعلاه أنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٥٠% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية العلمية.

جدول (١٨) تحليل التباين المتعدد لمعرفة مستوى الدلالة بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية

العلمية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخطي	١٠٧,٩٢٤	٩	١١,٩٩٢	٦١,٥٤٩	٠,٠٠٠
الخطأ المعياري	١٠٢,٦٧٥	٥٢٧	٠,١٩٥		
المجموع	٢١٠,٥٩٨	٥٣٦			

يبين الجدول (١٨) أعلاه مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا، أي أننا نقبل بهذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية العلمية.

جدول (١٩) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لعوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية العلمية

الدلالة	ت	معامل مقنن		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠,٠٥٣	١,٩٤٣		٠,١٢	المحك
٠,٠٠	٧,٤٨٦	٠,٣٢١	٠,٠٤٤	التخطيط
٠,٠١٩	-٢,٣٥٩-	-٠,٠٩٨-	٠,٠٤٢	التدريب
٠,٠٠٢	٣,١٢٨	٠,١٢٢	٠,٠٣٥	الأمن
٠,٠٨٩	١,٧٠٤	٠,٠٦٥	٠,٠٣٣	التكنولوجيا
٠,٠٠	٥,٠٢٩	٠,١٩٥	٠,٠٣٨	القرار
٠,٠٠	٤,٠٦٦	٠,١٤٦	٠,٠٣٢	التنفيذ
٠,٠٠	٥,٠٧١	٠,١٩	٠,٠٣٨	الادوار
٠,١٣٨	-١,٤٨٧-	-٠,٠٤٦-	٠,٠٠٩	الاتصال
٠,٦٩٧	٠,٣٩	٠,٠١٢	٠,٠١	القوانين

من خلال الجدول (١٩) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من

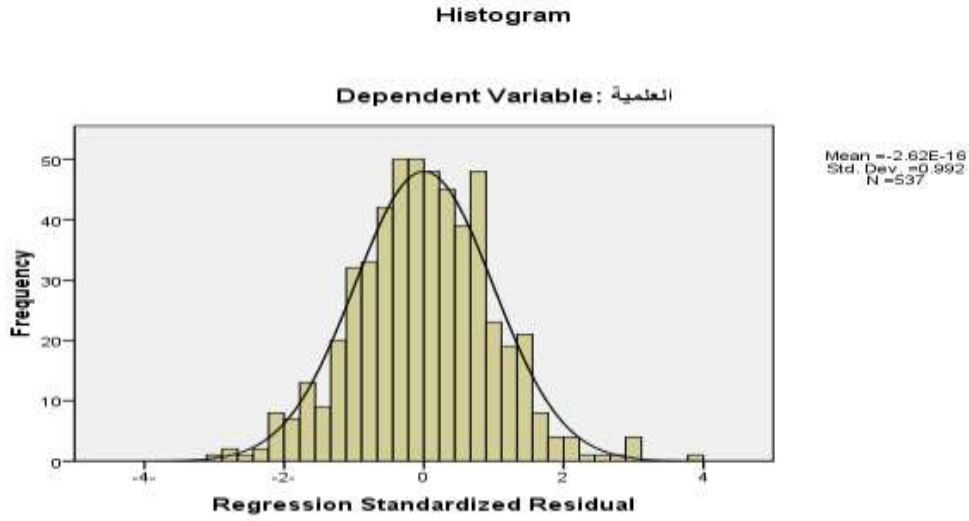
العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ

القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار وتطبيق القوانين؛ فإنه يزيد من الكفاية العلمية، كذلك نلاحظ أنه

كلما قل التدريب والاتصال كلما زادت الكفاية العلمية.

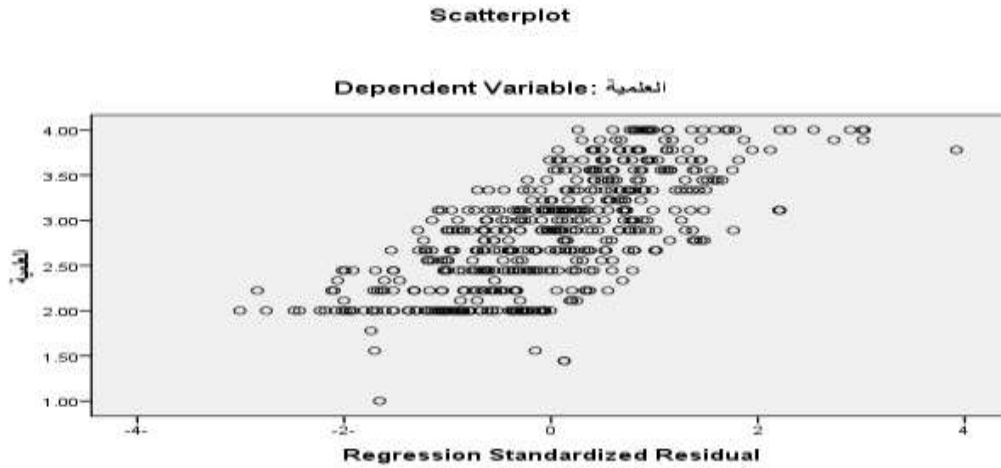
ونلاحظ من منحنى التوزيع الطبيعي التالي أنه يوضح أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من

التوزيع الطبيعي.



شكل (١٧): التوزيع الطبيعي للكفاية العلمية

وكذلك الشكل (١٨) التالي يوضح شكل الانتشار ونلاحظ منه أنه لم يأخذ شكلا منحنيا، وهو قريب من التوزيع الخطي وبالتالي فإن الافتراض صحيح.



شكل (١٨): انتشار بيانات المتغير التابع الكفاية العلمية

-العامل التابع الثاني: من عوامل الكفايات الادارية والفنية وهو عامل الكفاية الشخصية.

جدول (٢٠) معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع عامل الكفاية الشخصية

العوامل	الشخصية	التخطيط	التدريب	الامن	التكنولوجيا	القرار	التنفيذ	الادوار	الاتصال
التخطيط	٠,٥٣٣								
التدريب	٠,٤٤١	٠,٥٦٧							
الامن	٠,٤٩٨	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩						
التكنولوجيا	٠,٤٥٣	٠,٤٨٩	٠,٥٣	٠,٣٥٧					
القرار	٠,٥٠٦	٠,٥١١	٠,٤٥٢	٠,٤٩٢	٠,٣٨				
التنفيذ	٠,٣٩٦	٠,٤٦١	٠,٣٩٨	٠,٣٦٥	٠,٣٦٤	٠,٣٨٣			
الادوار	٠,٤٨٨	٠,٤٦٣	٠,٣٩١	٠,٤٣١	٠,٤٢٤	٠,٤٤٣	٠,٣٦٩		
الاتصال	٠,١٥	٠,١٤٢	٠,١٤٤	٠,١٧١	٠,١٥٣	٠,١٦٥	٠,١٠٥	٠,١٠٣	
القوانين	٠,٢٠٦	٠,٢٧٤	٠,١٧٩	٠,١٥١	٠,١٥٢	٠,١٦	٠,١٩٨	٠,١٨٢	٠,٠٥٣

نلاحظ من الجدول (٢٠) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو الكفاية الشخصية من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس، وأن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في الكفاية الشخصية لمديري المدارس الخاصة.

جدول (٢١) ملخص نموذج العلاقة الخطية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠,٦٧	٠,٤٥	٠,٤٤	٠,٤٧

نلاحظ من الجدول (٢١) أعلاه أنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٤٥% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية الشخصية.

جدول (٢٢) تحليل التباين المتعدد لمعرفة مستوى الدلالة بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية

الشخصية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخطي	٩٤,٠٠٥	٩	١٠,٤٤٥	٤٧,٠٥١	٠,٠٠٠
الخطأ المعياري	١١٦,٩٩	٥٢٧	٠,٢٢٢		
المجموع	٢١٠,٩٩٥	٥٣٦			

نلاحظ من الجدول (٢٢) أعلاه يبين مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا أي

أثنا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية الشخصية.

جدول (٢٣) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية الشخصية

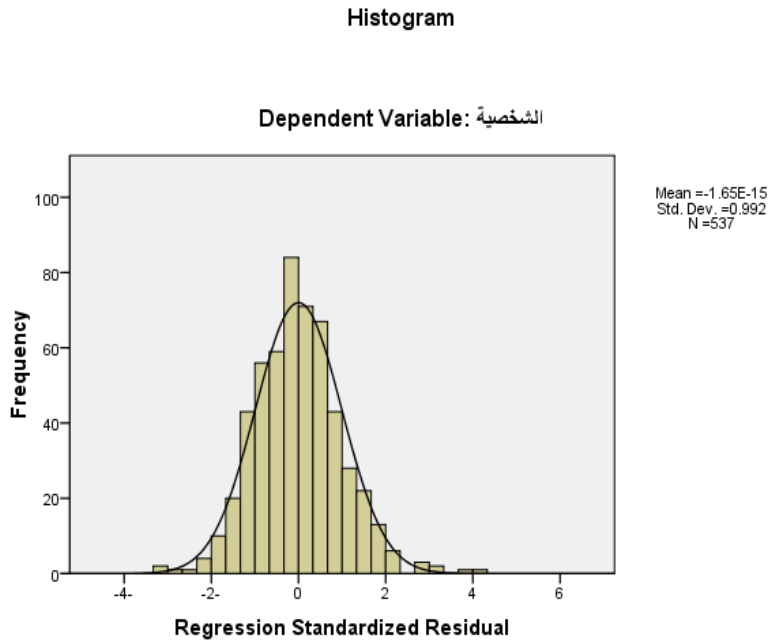
النموذج	معاملات غير مقننة		معامل مقنن	ت	الدلالة
	ب	الخطأ المعياري			
المحك	٠,٣٥	٠,١٢٨		٢,٧٤٥	٠,٠٠٦
التخطيط	٠,١٧٤	٠,٠٤٧	٠,١٦٨	٣,٦٧٣	٠,٠٠٠
التدريب	٠,٠٠٦	٠,٠٤٥	٠,٠٠٦	٠,١٣٧	٠,٨٩١
الامن	٠,١٥٥	٠,٠٣٧	٠,١٧٤	٤,١٦٥	٠,٠٠٠
التكنولوجيا	٠,١١٩	٠,٠٣٦	٠,١٣٧	٣,٣٣٨	٠,٠٠١
القرار	٠,١٦٦	٠,٠٠٤	٠,١٧١	٤,١٣١	٠,٠٠٠
التنفيذ	٠,٠٠٦	٠,٠٣٤	٠,٠٦٧	١,٧٥٢	٠,٠٠٨
الأدوار	٠,١٦٦	٠,٠٠٤	٠,١٦٥	٤,١٣٤	٠,٠٠٠
الاتصال	٠,٠٠٦	٠,٠٠١	٠,٠٠٢	٠,٦٠٧	٠,٥٤٤
القوانين	٠,٠١٢	٠,٠٠١	٠,٠٤١	١,١٩٩	٠,٢٣١

من خلال الجدول (٢٣) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من

العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ

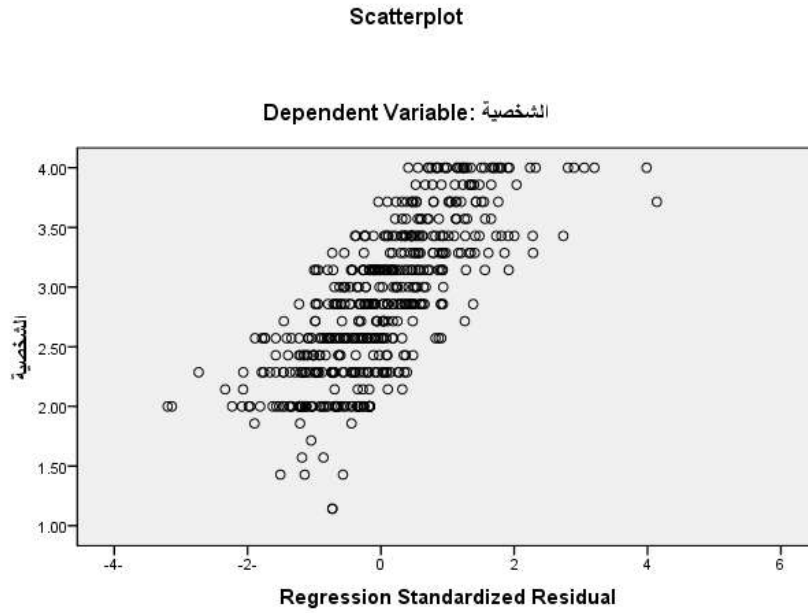
القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار وتطبيق القوانين التدريب والاتصال فإنه يزيد من الكفاية الشخصية.

ونلاحظ من منحنى التوزيع الطبيعي التالي أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي.



شكل (١٩): التوزيع الطبيعي للكفاية الشخصية

وكذلك الشكل (٢٠) التالي يوضح شكل الانتشار ونلاحظ منه أنه لم يأخذ شكلا منحنيا، وهو قريب من التوزيع الخطي، وبالتالي فإن الافتراض صحيح.



شكل (٢٠): انتشار بيانات المتغير التابع الكفاية الشخصية

العامل التابع الثالث: من عوامل الكفايات الادارية والفنية وهو عامل الكفاية الأمنية.

جدول (٢٤)

معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع عامل الكفاية الأمنية

العوامل	الأمنية	التخطيط	التدريب	الأمن	التكنولوجيا	القرار	التنفيذ	الأدوار	الاتصال
التخطيط	٠,٤٥٥								
التدريب	٠,٣٠٨	٠,٥٦٧							
الأمن	٠,٣٥٤	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩						
التكنولوجيا	٠,٤٢١	٠,٤٨٩	٠,٥٣	٠,٣٥٧					
القرار	٠,٣٤١	٠,٥١١	٠,٤٥٢	٠,٤٩٢	٠,٣٨				
التنفيذ	٠,٣٤٣	٠,٤٦١	٠,٣٩٨	٠,٣٦٥	٠,٣٦٤	٠,٣٨٣			
الأدوار	٠,٤٢٢	٠,٤٦٣	٠,٣٩١	٠,٤٣١	٠,٤٢٤	٠,٤٤٣	٠,٣٦٩		
الاتصال	٠,٠٦٨	٠,١٤٢	٠,١٤٤	٠,١٧١	٠,١٥٣	٠,١٦٥	٠,١٠٥	٠,١٠٣	
القوانين	٠,١	٠,٢٧٤	٠,١٧٩	٠,١٥١	٠,١٥٢	٠,١٦	٠,١٩٨	٠,١٨٢	٠,٠٥٣

نلاحظ من الجدول (٢٤) أعلاه ان جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو الكفاية الامنية من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس، وان معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى انه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في الكفاية الامنية لمديري المدارس الخاصة.

جدول (٢٥) ملخص نموذج العلاقة الخطية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠,٥٦	٠,٣١	٠,٣٠	٠,٥٨

نلاحظ من الجدول (٢٥) أعلاه انه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على ان عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٣١% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية الامنية. جدول (٢٦) تحليل التباين المتعدد لمعرفة مستوى الدلالة بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية الأمنية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخطي	٨٢,٠٤	٩	٩,١١٦	٢٦,٦٤٩	٠,٠٠٠
الخطأ المعياري	١٨٠,٢٦٧	٥٣٧	٠,٣٤٢		
المجموع	٢٦٢,٣٠٨	٥٣٦			

نلاحظ من الجدول (٢٦) أعلاه يبين مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا أي أننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية الامنية.

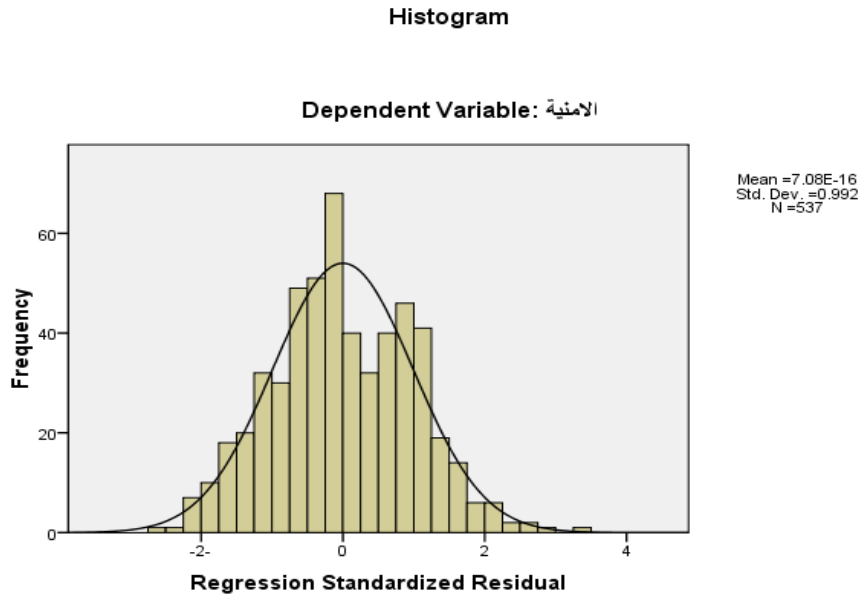
جدول (٢٧) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لعوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفاية الأمنية

الدلالة	ت	معامل مقنن		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
٠,٠٠١	٣,٢٧٨		٠,١٥٨	المحك
٠	٤,٤٧٤	٠,٢٢٨	٠,٠٥٩	التخطيط
٠,٠٥٨	-١,٨٩٨-	-٠,٠٩٤-	٠,٠٥٦	التدريب
٠,٠٤١	٢,٠٥١	٠,٠٩٥	٠,٠٤٦	الامن
٠	٤,٦٤٣	٠,٢١٢	٠,٠٤٤	التكنولوجيا
٠,٤٦٥	٠,٧٣١	٠,٠٣٤	٠,٠٥	القرار
٠,٠٢٦	٢,٢٣٤	٠,٠٩٥	٠,٠٤٢	التنفيذ
٠	٤,١٥٥	٠,١٨٤	٠,٠٥	الادوار
٠,٣٩٢	-٠,٨٥٦-	-٠,٠٣٢-	٠,٠١٣	الاتصال
٠,٢٠٦	-١,٢٦٦-	-٠,٠٤٨-	٠,٠١٣	القوانين

من خلال الجدول (٢٧) أعلاه نلاحظ ان قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار؛ فإنه يزيد من الكفاية الأمنية، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد تطبيق القوانين والتدريب والاتصال كلما قلت الكفاية الأمنية.

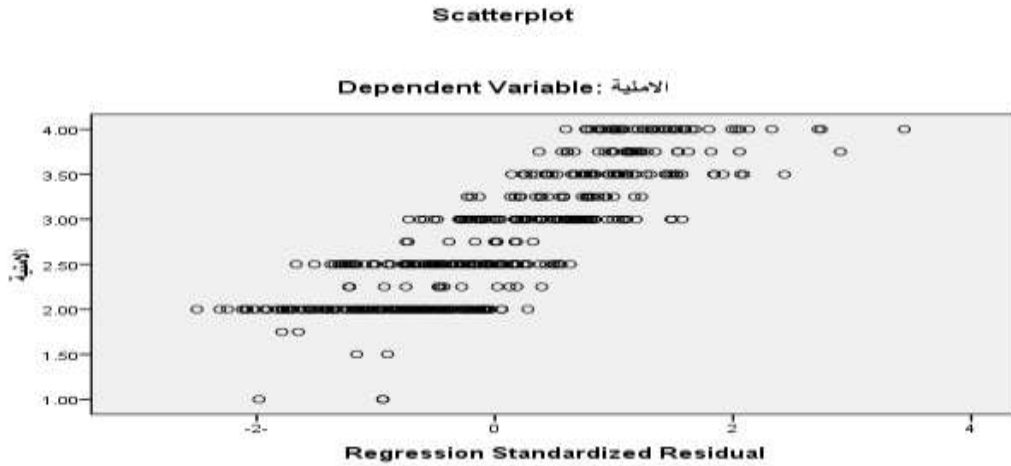
ونلاحظ من منحنى التوزيع الطبيعي التالي ان يوضح ان قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع

الطبيعي.



شكل (٢١): التوزيع الطبيعي للكفاية الامنية

وكذلك الشكل (٢٢) التالي يوضح شكل الانتشار ونلاحظ منه ان لم يأخذ شكل منحني وهو قريب من التوزيع الخطي وبالتالي فان الافتراض صحيح.



شكل (٢٢): انتشار بيانات المتغير التابع الكفاية الأمنية

العامل التابع الرابع: من عوامل الكفايات الادارية والفنية وهو عامل كفاية التواصل.

جدول (٢٨) معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع عامل كفاية التواصل

العوامل	التواصل	التخطيط	التدريب	الامن	التكنولوجيا	القرار	التنفيذ	الادوار	الاتصال
التخطيط	٠,٦٠٩								
التدريب	٠,٤٦٤	٠,٥٦٧							
الامن	٠,٤٢٤	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩						
التكنولوجيا	٠,٣٨٤	٠,٤٨٩	٠,٥٣	٠,٣٥٧					
القرار	٠,٥٢٧	٠,٥١١	٠,٤٥٢	٠,٤٩٢	٠,٣٨				
التنفيذ	٠,٣٨٣	٠,٤٦١	٠,٣٩٨	٠,٣٦٥	٠,٣٦٤	٠,٣٨٣			
الأدوار	٠,٤٠٣	٠,٤٦٣	٠,٣٩١	٠,٤٣١	٠,٤٢٤	٠,٤٤٣	٠,٣٦٩		
الاتصال	٠,١٤٢	٠,١٤٢	٠,١٤٤	٠,١٧١	٠,١٥٣	٠,١٦٥	٠,١٠٥	٠,١٠٣	
القوانين	٠,١٥٧	٠,٢٧٤	٠,١٧٩	٠,١٥١	٠,١٥٢	٠,١٦	٠,١٩٨	٠,١٨٢	٠,٠٥٣

نلاحظ من الجدول (٢٨) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو كفاية التواصل من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس الخاصة، وأن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في كفاية التواصل لمديري المدارس الخاصة.

جدول (٢٩) ملخص نموذج العلاقة الخطية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠,٦٧	٠,٤٥	٠,٤٤	٠,٥١

نلاحظ من الجدول (٢٩) أعلاه أنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٤٥% من تباين المتغير التابع وهو كفاية التواصل.

جدول (٣٠) تحليل التباين المتعدد لمعرفة مستوى الدلالة بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وكفاية

التواصل

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخطي	١١٠,٨٥	٩	١٢,٣١٧	٤٧,٨٣	٠,٠٠٠
الخطأ المعياري	١٣٥,٧٠٧	٥٢٧	٠,٢٥٨		
المجموع	٢٤٦,٥٥٧	٥٣٦			

يبين الجدول (٣٠) أعلاه مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا أي أننا نقبل

هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو كفاية التواصل.

جدول (٣١) نتائج الانحدار المتعدد لعوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وكفاية التواصل

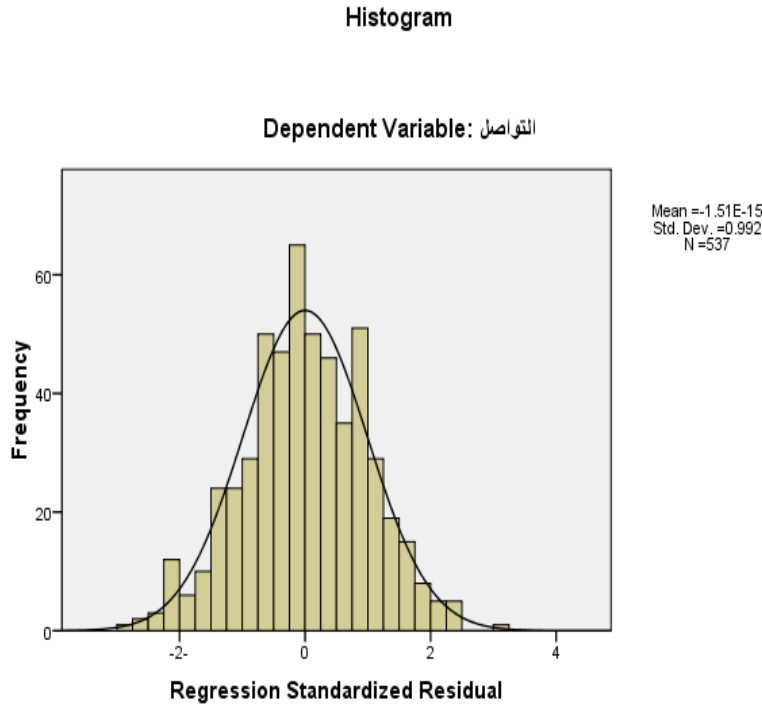
النموذج	معاملات غير مقننة		معامل مقنن	ت	الدلالة
	ب	الخطأ المعياري			
الحك	٠,٢٩٣	٠,١٣٧		٢,١٣١	٠,٠٣٤
التخطيط	٠,٤١٨	٠,٠٥١	٠,٣٧٣	٨,١٧٦	٠
التدريب	٠,٠٨٨	٠,٠٤٨	٠,٠٨	١,٨٢٤	٠,٠٦٩
الامن	٠,٠٣٣	٠,٠٤٤	٠,٠٣٤	٠,٨١٦	٠,٤١٥
التكنولوجيا	٠,٠١٤	٠,٠٣٨	٠,٠١٥	٠,٣٦٦	٠,٧١٤
القرار	٠,٢٤٥	٠,٠٤٣	٠,٢٣٢	٥,٦٣٥	٠
التنفيذ	٠,٠٥٣	٠,٠٣٧	٠,٠٥٥	١,٤٣٦	٠,١٥٢
الادوار	٠,٠٦٢	٠,٠٤٣	٠,٠٥٧	١,٤٢٩	٠,١٥٤
الاتصال	٠,٠٠٧	٠,٠١١	٠,٠٢١	٠,٦٤٣	٠,٥٢١
القوانين	-٠,٠٠٩-	٠,٠١١	-٠,٠٢٦-	-٠,٧٨١-	٠,٤٣٥

من خلال الجدول (٣١) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من

العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ

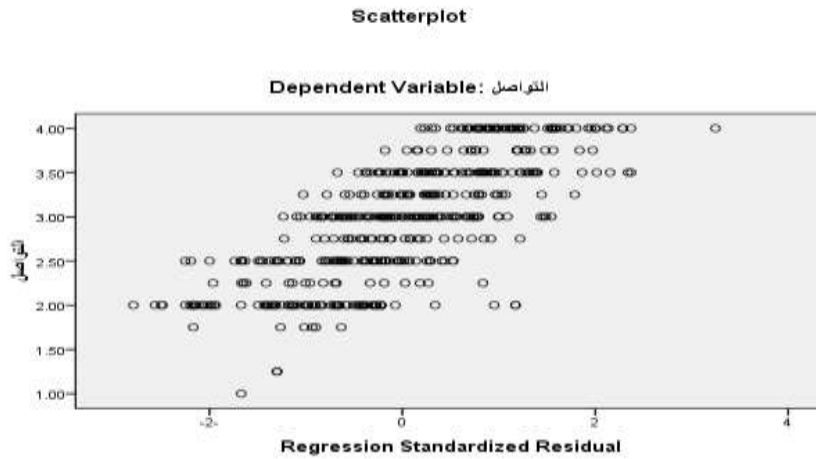
القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار والتدريب والاتصال؛ فإنه يزيد من كفاية التواصل ما عدا كلما زاد تطبيق القوانين قلت كفاية التواصل.

ونلاحظ من منحى التوزيع الطبيعي التالي أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي.



شكل (٢٣): التوزيع الطبيعي كفاية التواصل

وكذلك الشكل (٢٤) التالي يوضح شكل الانتشار، ونلاحظ منه أنه لم يأخذ شكل منحى، وهو قريب من التوزيع الخطي، وبالتالي فإن الافتراض صحيح.



شكل (٢٤): انتشار بيانات المتغير التابع كفاية التواصل

العامل التابع الخامس: من عوامل الكفايات الادارية والفنية وهو عامل كفاية التخطيط.

جدول (٣٢) معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع عامل كفاية التخطيط

العوامل	كفاية التخطيط	التخطيط	التدريب	الامن	التكنولوجيا	القرار	التنفيذ	الأدوار	الاتصال
التخطيط	٠,٣٩٢								
التدريب	٠,٢٠٩	٠,٥٦٧							
الامن	٠,٣١٣	٠,٤٩٦	٠,٥٠٩						
التكنولوجيا	٠,٣٧٥	٠,٤٨٩	٠,٥٣	٠,٣٥٧					
القرار	٠,٣٦٦	٠,٥١١	٠,٤٥٢	٠,٤٩٢	٠,٣٨				
التنفيذ	٠,٣٥٥	٠,٤٦١	٠,٣٩٨	٠,٣٦٥	٠,٣٦٤	٠,٣٨٣			
الأدوار	٠,٥١٥	٠,٤٦٣	٠,٣٩١	٠,٤٣١	٠,٤٢٤	٠,٤٤٣	٠,٣٦٩		
الاتصال	٠,٠٦٥	٠,١٤٢	٠,١٤٤	٠,١٧١	٠,١٥٣	٠,١٦٥	٠,١٠٥	٠,١٠٣	
القوانين	٠,١١٧	٠,٢٧٤	٠,١٧٩	٠,١٥١	٠,١٥٢	٠,١٦	٠,١٩٨	٠,١٨٢	٠,٠٥٣

نلاحظ من الجدول (٣٢) أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة، وهي

العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع، وهو كفاية التخطيط من الكفايات الادارية والفنية لمديري

المدارس الخاصة، وأن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في كفاية التخطيط لمديري المدارس الخاصة.

جدول (٣٣) ملخص نموذج العلاقة الخطية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
٠,٥٩	٠,٣٥	٠,٣٤	٠,٥٤

نلاحظ من الجدول (٣٣) أعلاه أنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على

أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٣٥% من تباين المتغير التابع وهو كفاية التخطيط.

جدول (٣٤) تحليل التباين بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وعامل التخطيط من الكفايات

الإدارية والفنية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الخطي	٨٢,٢٥٧	٩	٩,١٤	٣١,٧٧٨	٠,٠٠٠
الخطأ المعياري	١٥١,٥٧١	٥٢٧	٠,٢٨٨		
المجموع	٢٣٣,٨٢٨	٥٣٦			

نلاحظ من الجدول (٣٤) أعلاه أن مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا

أي أننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو كفاية التخطيط.

جدول (٣٥) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لعوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وكفاية التخطيط

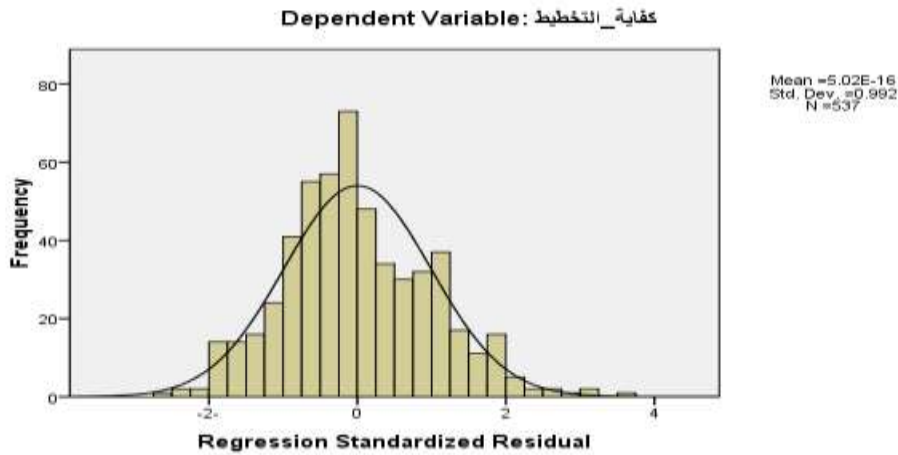
النموذج	معاملات غير مقننة		معامل مقنن	ت	الدلالة
	ب	الخطأ المعياري			
المحك	٠,٦٢	٠,١٤٥		٤,٢٦٨	٠,٠
التخطيط	٠,١٤٩	٠,٠٥٤	٠,١٣٦	٢,٧٤٩	٠,٠٠٦
التدريب	-٠,٢٣١	٠,٠٥١	-٠,٢١٦	-٤,٥١٩	٠,٠
الامن	٠,٠٤٦	٠,٠٤٢	٠,٠٤٨	١,٠٧٢	٠,٢٨٤
التكنولوجيا	٠,١٦١	٠,٠٠٤	٠,١٧٦	٣,٩٦٦	٠,٠

٠,٠٢١	٢,٣٠٧	٠,١٠٣	٠,٠٤٦	٠,١٠٦	القرار
٠,٠٠١	٣,٢٢٦	٠,١٣٤	٠,٠٣٩	٠,١٢٥	التنفيذ
٠,٠	٨,١٧٧	٠,٣٥٢	٠,٠٤٦	٠,٣٧٣	الأدوار
٠,٤٩٦	-٠,٦٨٢-	-٠,٠٢٤-	٠,٠١٢	-٠,٠٠٨-	الاتصال
٠,٥٧٢	-٠,٥٦٥-	-٠,٠٢١-	٠,٠١٢	-٠,٠٠٧-	القوانين

من خلال الجدول (٣٥) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل توزيع الأدوار هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن التكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار؛ فإنه يزيد من كفاية التخطيط باستثناء كلما زاد تطبيق القوانين والتدريب والاتصال فإنه يقلل من كفاية التخطيط.

ونلاحظ من منحنى التوزيع الطبيعي التالي أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي.

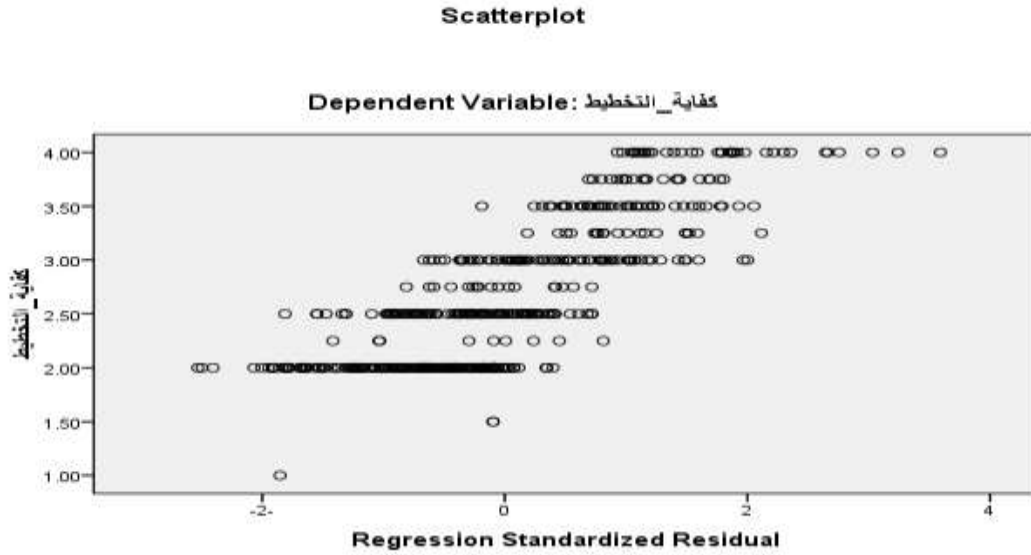
Histogram



شكل (٢٥): التوزيع الطبيعي كفاية التخطيط

وكذلك الشكل (٢٦) التالي يوضح شكل الانتشار، ونلاحظ منه أنه لم يأخذ شكل منحنى، وهو قريب

من التوزيع الخطي وبالتالي فإن الافتراض صحيح.



شكل (٢٦): انتشار بيانات المتغير التابع كفاية التخطيط

نتيجة السؤال الثالث: ما حجم تأثير ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوياتها الثلاثة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر) على تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس الخاصة بسلطنة عمان؟

لإيجاد حجم التأثير لعوامل معايير الجودة الشاملة على عوامل الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس، استخدم الباحث قيم بيتا الناتجة من تحليل الانحدار التي أُستخدمت في الإجابة على السؤال الثاني والذي ذكر سابقا، ولذلك سيتم الاستعانة بالجداول السابقة في نتائج الانحدار.

-حجم تأثير عوامل معايير الجودة الشاملة على عامل الكفاية العلمية:

جدول (٣٦) معاملات نتائج الانحدار

الدلالة	ت	معاملات غير مقننة		النموذج
		معامل مقنن بيتا	الخطأ المعياري	
٠,٠٥٣	١,٩٤٣		٠,١٢	٠,٢٣٢

٠,٠٠	٧,٤٨٦	٠,٣٢١	٠,٠٤٤	٠,٣٣٣	التخطيط
٠,٠١٩	-٢,٣٥٩-	-٠,٠٩٨-	٠,٠٤٢	-٠,٠٩٩-	التدريب
٠,٠٠٢	٣,١٢٨	٠,١٢٢	٠,٠٣٥	٠,١٠٩	الامن
٠,٠٨٩	١,٧٠٤	٠,٠٦٥	٠,٠٣٣	٠,٠٥٧	التكنولوجيا
٠,٠٠	٥,٠٢٩	٠,١٩٥	٠,٠٣٨	٠,١٩	القرار
٠,٠٠	٤,٠٦٦	٠,١٤٦	٠,٠٣٢	٠,١٢٩	التنفيذ
٠,٠٠	٥,٠٧١	٠,١٩	٠,٠٣٨	٠,١٩	الادوار
٠,١٣٨	-١,٤٨٧-	-٠,٠٤٦-	٠,٠٠٩	-٠,٠١٤-	الاتصال
٠,٦٩٧	٠,٣٩	٠,٠١٢	٠,٠١	٠,٠٠٤	القوانين

من خلال الجدول (٣٦) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، والذي هو أكثر تأثيراً على عامل الكفاية العلمية، وأن أقل عوامل الجودة الشاملة تأثيراً هو عامل التدريب.

- حجم تأثير عوامل معايير الجودة الشاملة على عامل الكفاية الشخصية:

جدول (٣٧) معاملات نتائج الانحدار

الدلالة	ت	معاملات غير مقننة		النموذج
		معامل مقنن بيتا	الخطأ المعياري ب	
٠,٠٠٦	٢,٧٤٥	٠,١٢٨	٠,٣٥	المحك
٠,٠٠	٣,٦٧٣	٠,١٦٨	٠,٠٤٧	التخطيط
٠,٨٩١	٠,١٣٧	٠,٠٠٦	٠,٠٤٥	التدريب
٠,٠٠	٤,١٦٥	٠,١٧٤	٠,٠٣٧	الامن
٠,٠٠١	٣,٣٣٨	٠,١٣٧	٠,٠٣٦	التكنولوجيا
٠,٠٠	٤,١٣١	٠,١٧١	٠,٠٤	القرار
٠,٠٨	١,٧٥٢	٠,٠٦٧	٠,٠٣٤	التنفيذ
٠,٠٠	٤,١٣٤	٠,١٦٥	٠,٠٤	الادوار
٠,٥٤٤	٠,٦٠٧	٠,٠٢	٠,٠١	الاتصال
٠,٢٣١	١,١٩٩	٠,٠٤١	٠,٠١	القوانين

من خلال الجدول (٣٧) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل الأمن هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة والذي هو أكثر تأثيراً على عامل الكفاية الشخصية، وأن أقل عوامل الجودة الشاملة تأثيراً هو عامل التدريب.

— حجم تأثير عوامل معايير الجودة الشاملة على عامل الكفاية الأمنية:

جدول (٣٨) معاملات

النموذج	معاملات غير مقننة		معامل مقنن	ت	الدلالة
	ب	الخطأ المعياري			
الحك	٠,٥١٩	٠,١٥٨		٣,٢٧٨	٠,٠٠١
التخطيط	٠,٢٦٤	٠,٠٥٩	٠,٢٢٨	٤,٤٧٤	٠
التدريب	-٠,١٠٦	٠,٠٥٦	-٠,٠٩٤	-١,٨٩٨	٠,٠٥٨
الأمن	٠,٠٩٥	٠,٠٤٦	٠,٠٩٥	٢,٠٥١	٠,٠٤١
التكنولوجيا	٠,٢٠٥	٠,٠٤٤	٠,٢١٢	٤,٦٤٣	٠
القرار	٠,٠٣٧	٠,٠٥	٠,٠٣٤	٠,٧٣١	٠,٤٦٥
التنفيذ	٠,٠٩٤	٠,٠٤٢	٠,٠٩٥	٢,٢٣٤	٠,٠٢٦
الادوار	٠,٢٠٧	٠,٠٥	٠,١٨٤	٤,١٥٥	٠
الاتصال	-٠,٠١١	٠,٠١٣	-٠,٠٣٢	-٠,٨٥٦	٠,٣٩٢
القوانين	-٠,٠١٦	٠,٠١٣	-٠,٠٤٨	-١,٢٦٦	٠,٢٠٦

من خلال الجدول (٣٨) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، والذي هو أكثر تأثيراً على عامل الكفاية الأمنية، وأن أقل عوامل الجودة الشاملة تأثيراً هو عامل التدريب.

حجم تأثير عوامل معايير الجودة الشاملة على عامل كفاية التواصل:

جدول (٣٩) معاملات

الدلالة	ت	معامل مقنن بيتا	معاملات غير مقننة		النموذج
			ب	الخطأ المعياري	
٠,٠٣٤	٢,١٣١		٠,١٣٧	٠,٢٩٣	الحك
٠	٨,١٧٦	٠,٣٧٣	٠,٠٥١	٠,٤١٨	التخطيط
٠,٠٦٩	١,٨٢٤	٠,٠٠٨	٠,٠٤٨	٠,٠٨٨	التدريب
٠,٤١٥	٠,٨١٦	٠,٠٣٤	٠,٠٠٤	٠,٠٣٣	الامن
٠,٧١٤	٠,٣٦٦	٠,٠١٥	٠,٠٣٨	٠,٠١٤	التكنولوجيا
٠	٥,٦٣٥	٠,٢٣٢	٠,٠٤٣	٠,٢٤٥	القرار
٠,١٥٢	١,٤٣٦	٠,٠٥٥	٠,٠٣٧	٠,٠٥٣	التنفيذ
٠,١٥٤	١,٤٢٩	٠,٠٥٧	٠,٠٤٣	٠,٠٦٢	الادوار
٠,٥٢١	٠,٦٤٣	٠,٠٢١	٠,٠١١	٠,٠٠٧	الاتصال
٠,٤٣٥	-٠,٧٨١-	-٠,٠٢٦-	٠,٠١١	-٠,٠٠٩-	القوانين

من خلال الجدول (٣٩) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من

العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، والذي هو أكثر تأثيراً على عامل كفاية التواصل، وأن أقل عوامل

الجودة الشاملة تأثيراً هو عامل تطبيق القوانين.

—حجم تأثير عوامل معايير الجودة الشاملة على عامل كفاية التخطيط:

جدول (٤٠) معاملات

الدلالة	ت	معامل مقنن بيتا	معاملات غير مقننة		النموذج
			ب	الخطأ المعياري	
٠	٤,٢٦٨		٠,١٤٥	٠,٦٢	الحك
٠,٠٠٦	٢,٧٤٩	٠,١٣٦	٠,٠٥٤	٠,١٤٩	التخطيط
٠	-٤,٥١٩-	-٠,٢١٦-	٠,٠٥١	-٠,٢٣١-	التدريب
٠,٢٨٤	١,٠٧٢	٠,٠٤٨	٠,٠٤٢	٠,٠٤٦	الامن
٠	٣,٩٦٦	٠,١٧٦	٠,٠٠٤	٠,١٦١	التكنولوجيا
٠,٠٢١	٢,٣٠٧	٠,١٠٣	٠,٠٤٦	٠,١٠٦	القرار
٠,٠٠١	٣,٢٢٦	٠,١٣٤	٠,٠٣٩	٠,١٢٥	التنفيذ
٠	٨,١٧٧	٠,٣٥٢	٠,٠٤٦	٠,٣٧٣	الادوار
٠,٤٩٦	-٠,٦٨٢-	-٠,٠٢٤-	٠,٠١٢	-٠,٠٠٨-	الاتصال
٠,٥٧٢	-٠,٥٦٥-	-٠,٠٢١-	٠,٠١٢	-٠,٠٠٧-	القوانين

من خلال الجدول (٤٠) أعلاه نلاحظ أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل توزيع الأدوار هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، والذي هو أكثر تأثيراً على عامل كفاية التخطيط، وأن أقل عوامل الجودة الشاملة تأثيراً هو عامل التدريب.

نتيجة السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة

لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة بناء على المتغيرات الشخصية للمعلمين؟

لمعرفة العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين عوامل معايير الجودة الشاملة والمتغيرات الشخصية للمعلمين، استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد بسبب تعدد المتغيرات المستقلة وكذلك تعدد المتغيرات التابعة، والجدول التالي توضح العلاقة.

علاقة النوع الاجتماعي بعوامل معايير الجودة الشاملة

جدول (٤١) المتوسطات لعوامل معايير الجودة الشاملة مع النوع الاجتماعي

المتوسطات	النوع الاجتماعي	العوامل
٢,٩٥٥	ذكر	التخطيط
٢,٩٦	أنثى	
٢,٩٦٩	ذكر	التدريب
٢,٩٣	أنثى	
٢,٩٤٥	ذكر	الامن
٢,٩٢١	أنثى	
٢,٨١١	ذكر	التكنولوجيا
٢,٨٧٧	أنثى	
٢,٨٦٧	ذكر	القرار
٢,٩١٧	أنثى	
٢,٩٨٣	ذكر	التنفيذ
٢,٩٤	أنثى	
٢,٧٥	ذكر	الأدوار
٢,٨٩٣	أنثى	

٣,٠٨٣	ذكر	الاتصال
٢,٨٠٢	أنثى	
٣,٠٦٦	ذكر	القوانين
٢,٩٢٢	أنثى	

جدول (٤٢) نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل معايير الجودة الشاملة مع النوع الاجتماعي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التخطيط	٠,٠٠٣	١	٠,٠٠٣	٠,٠٠٨	٠,٩٣١
التدريب	٠,٢٠٥	١	٠,٢٠٥	٠,٥٣٤	٠,٤٦٥
الامن	٠,٠٧٤	١	٠,٠٧٤	٠,١٥	٠,٦٩٩
التكنولوجيا	٠,٥٧	١	٠,٥٧	١,٠٩٣	٠,٢٩٦
القرار	٠,٣٣٤	١	٠,٣٣٤	٠,٨٠٤	٠,٣٧
التنفيذ	٠,٢٣٢	١	٠,٢٣٢	٠,٤٦٣	٠,٤٩٧
الادوار	٢,٦٨١	١	٢,٦٨١	٦,٩٤٦	٠,٠٠٩
الاتصال	١٠,٣٧٣	١	١٠,٣٧٣	٢,٤٦٤	٠,١١٧
القوانين	٢,٧٠٢	١	٢,٧٠٢	٠,٦٤٨	٠,٤٢١

نلاحظ من الجدول (٤٢) أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل معايير الجودة

الشاملة مع النوع الاجتماعي في كل العوامل عدا وجود فروق ذات دلالة احصائية في عامل توزيع الأدوار

لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح الاناث.

علاقة المؤهل العلمي بعوامل معايير الجودة الشاملة

جدول (٤٣) المتوسطات لعوامل معايير الجودة الشاملة مع المؤهل العلمي

العوامل	المؤهل العلمي	المتوسطات
التخطيط	دبلوم	٣,١٠٧
	بكالوريوس	٢,٩٥٢
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩٤٥
التدريب	دبلوم	٣,١٧١
	بكالوريوس	٢,٩٤١
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩١٦
الأمن	دبلوم	٣,١٣٣
	بكالوريوس	٢,٩٠٣
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩٨٥
التكنولوجيا	دبلوم	٣,١٦
	بكالوريوس	٢,٨٠٨
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩٢٦
اتخاذ القرار	دبلوم	٢,٩٢
	بكالوريوس	٢,٨٧٨
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩٥٣
التنفيذ	دبلوم	٣,٠٦٧
	بكالوريوس	٢,٩٦٧
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩٠٥
الأدوار	دبلوم	٢,٩
	بكالوريوس	٢,٨٠٦
	أعلى من بكالوريوس	٢,٩١١
الاتصال	دبلوم	٢,٩٦
	بكالوريوس	٢,٩٦٨
	أعلى من بكالوريوس	٢,٧٥
القوانين	دبلوم	٤,٤٤
	بكالوريوس	٢,٩٢٣
	أعلى من بكالوريوس	٢,٨٧٥

جدول (٤٤)

نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل معايير الجودة الشاملة مع المؤهل العلمي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التخطيط	٠,٥٨٤	٢	٠,٢٩٢	٠,٧٩٧	٠,٤٥١
التدريب	١,٣٨١	٢	٠,٦٩	١,٨٠٨	٠,١٦٥
الامن	١,٦٥٨	٢	٠,٨٢٩	١,٦٩١	٠,١٨٥
التكنولوجيا	٣,٧٦٤	٢	١,٨٨٢	٣,٦٤٥	٠,٠٢٧
القرار	٠,٥٠٨	٢	٠,٢٥٤	٠,٦١١	٠,٥٤٣
التنفيذ	٠,٦٤٣	٢	٠,٣٢١	٠,٦٣٩	٠,٥٢٨
الادوار	١,٠٨٨	٢	٠,٥٤٤	١,٣٩٦	٠,٢٤٨
الاتصال	٤,١٧٨	٢	٢,٠٨٩	٠,٤٩٤	٠,٦١١
القوانين	٥٥,٨٤٢	٢	٢٧,٩٢١	٦,٨٤٢	٠,٠٠١

نلاحظ من الجدول (٤٤) أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل معايير الجودة

الشاملة مع المؤهل العلمي في كل العوامل عدا وجود فروق ذات دلالة احصائية في عامل التكنولوجيا

وعامل القوانين ولمعرفة اتجاهها تم استخدام اختبار Tamhane, S كما في الجدول التالي.

جدول (٤٥)

اختبار Tamhane,s

الدلالة	الخطأ	التغير في المتوسطات		المؤهل العلمي	العوامل
٠,٠٣٦	٠,١٣١٢٥	.٣٥٢٥*	بكالوريوس	دبلوم	التكنولوجيا
٠,٣٠٨	٠,١٤٥٧٣	٠,٢٣٤٤	أعلى من بكالوريوس		
٠,٠٣٦	٠,١٣١٢٥	-٠.٣٥٢٥*	دبلوم	بكالوريوس	
٠,٣٧٦	٠,٠٨٠٧٨	-٠.١١٨١	أعلى من بكالوريوس		
٠,٣٠٨	٠,١٤٥٧٣	-٠.٢٣٤٤	دبلوم	أعلى من بكالوريوس	
٠,٣٧٦	٠,٠٨٠٧٨	٠,١١٨١	بكالوريوس		
٠,٧٦٣	١,٧٠١٧١	١,٥١٧٥	بكالوريوس	دبلوم	القوانين
٠,٧٤٧	١,٧٠٣١٩	١,٥٦٥	أعلى من بكالوريوس		
٠,٧٦٣	١,٧٠١٧١	-١,٥١٧٥	دبلوم	بكالوريوس	
٠,٩٤٨	٠,٠٩٧٣١	٠,٠٤٧٥	أعلى من بكالوريوس		
٠,٧٤٧	١,٧٠٣١٩	-١,٥٦٥٠	دبلوم	أعلى من بكالوريوس	
٠,٩٤٨	٠,٠٩٧٣١	-٠.٠٤٧٥	بكالوريوس		

من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة في عامل التكنولوجيا لصالح ذوي الدبلوم، ولا توجد علاقة

واضحة في عامل القوانين.

-علاقة سنوات الخبرة بعوامل معايير الجودة الشاملة

جدول (٤٦) المتوسطات لعوامل معايير الجودة الشاملة مع سنوات الخبرة

المتوسطات	المؤهل العلمي	العوامل
٢,٩٤١	أقل من خمس سنوات	التخطيط
٢,٨٨٦	من (١٠_٥) سنوات	
٣,٠٠٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٩٦٩	أقل من خمس سنوات	التدريب
٢,٨٨٦	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩٧٦	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٩٨	أقل من خمس سنوات	الامن
٢,٨٨٤	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩٤٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٦	أقل من خمس سنوات	التكنولوجيا
٢,٨٢٨	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٨٥٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٩٤٢	أقل من خمس سنوات	القرار
٢,٨٤	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩١٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٠١٣	أقل من خمس سنوات	التنفيذ
٢,٨٨٢	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩٨٥	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٣٥	أقل من خمس سنوات	الادوار
٢,٨٢٨	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٨٣٣	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٣	أقل من خمس سنوات	الاتصال
٣,٠٤٨	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٨٧٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٩٧	أقل من خمس سنوات	القوانين
٣,٠٤٨	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	

جدول (٤٧) نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل معايير الجودة الشاملة مع سنوات الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التخطيط	١,٥٨١	٢	٠,٧٩١	٢,١٧١	٠,١١٥
التدريب	٠,٨٩٣	٢	٠,٤٤٧	١,١٦٧	٠,٣١٢
الامن	٠,٦٣٨	٢	٠,٣١٩	٠,٦٤٨	٠,٥٢٣
التكنولوجيا	٠,١	٢	٠,٠٥	٠,٠٩٥	٠,٩٠٩
القرار	٠,٨٢١	٢	٠,٤١	٠,٩٨٩	٠,٣٧٣
التنفيذ	١,٤٦٤	٢	٠,٧٣٢	١,٤٦٢	٠,٢٣٣
الادوار	٠,٠٠٤	٢	٠,٠٠٢	٠,٠٠٥	٠,٩٩٥
الاتصال	٤,٠٢٢	٢	٢,٠١١	٠,٤٧٥	٠,٦٢٢
القوانين	١,٠٤٨	٢	٠,٥٢٤	٠,١٢٥	٠,٨٨٢

نلاحظ من الجدول (٤٧) أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل معايير الجودة

الشاملة مع المؤهل العلمي في كل العوامل .

نتيجة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية والفنية لمديري

ومديرات المدارس الخاصة بناء على المتغيرات الشخصية للعلمين؟

لمعرفة العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين عوامل الكفايات الادارية والفنية والمتغيرات الشخصية

للمعلمين، استخدم الباحث تحليل التباين المتعدد بسبب تعدد المتغيرات المستقلة وكذلك تعدد المتغيرات

التابعة، والجدول التالي توضح العلاقة.

علاقة النوع الاجتماعي بعوامل الكفايات الادارية والفنية

جدول (٤٨)

المتوسطات لعوامل الكفايات الادارية والفنية مع النوع الاجتماعي

المتوسطات	النوع الاجتماعي	العوامل
٢,٨٠١	ذكر	العلمية
٢,٨٨٣	أنثى	
٢,٨٣٢	ذكر	الشخصية
٢,٨٨١	أنثى	
٢,٧٠٦	ذكر	الامنية
٢,٧٦٣	أنثى	
٢,٩٦٢	ذكر	التواصل
٢,٩٥٥	أنثى	
٢,٥٧١	ذكر	كفاية التخطيط
٢,٧٢٢	أنثى	

جدول (٤٩) نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل الكفايات الادارية والفنية مع النوع الاجتماعي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
العلمية	٠,٨٩٢	١	٠,٨٩٢	٢,٢٧٦	٠,١٣٢
الشخصية	٠,٣٢٤	١	٠,٣٢٤	٠,٨٢٤	٠,٣٦٤
الامنية	٠,٤٢٢	١	٠,٤٢٢	٠,٨٦١	٠,٣٥٤
التواصل	٠,٠٠٥	١	٠,٠٠٥	٠,٠١٢	٠,٩١٤
كفاية التخطيط	٢,٩٨	١	٢,٩٨	٦,٩٠٧	٠,٠٠٩

نلاحظ من الجدول (٤٩) أعلاه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل معايير الجودة

الشاملة مع النوع الاجتماعي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة احصائية في عامل كفاية

التخطيط لصالح المتوسط الاعلى وهو لصالح الاناث.

علاقة المؤهل العلمي بعوامل الكفايات الادارية والفنية

جدول (٥٠) المتوسطات لعوامل الكفايات الادارية والفنية مع المؤهل العلمي

المتوسطات	المؤهل العلمي	العوامل
٢,٩٧٨	دبلوم	العلمية
٢,٨٠٣	بكالوريوس	
٢,٩٨٢	أعلى من بكالوريوس	
٢,٩٦٦	دبلوم	الشخصية
٢,٨٣١	بكالوريوس	
٢,٩٣٩	أعلى من بكالوريوس	
٢,٧٣	دبلوم	الأمنية
٢,٧٣٦	بكالوريوس	
٢,٧٥	أعلى من بكالوريوس	
٣,١	دبلوم	التواصل
٢,٩٤٩	بكالوريوس	
٢,٩٦	أعلى من بكالوريوس	
٢,٨١	دبلوم	كفاية التخطيط
٢,٦٢٢	بكالوريوس	
٢,٧٥	أعلى من بكالوريوس	

جدول (٥١) نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل الكفايات الادارية والفنية مع المؤهل العلمي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
العلمية	٣,٢٥٤	٢	١,٦٢٧	٤,١٩١	٠,٠١٦
الشخصية	١,٣٠١	٢	٠,٦٥	١,٦٥٦	٠,١٩٢
الامنية	٠,٠١٩	٢	٠,٠٠٩	٠,٠١٩	٠,٩٨١
التواصل	٠,٥٣٩	٢	٠,٢٦٩	٠,٥٨٥	٠,٥٥٨
كفاية التخطيط	٢,٠٤٧	٢	١,٠٢٤	٢,٣٥٨	٠,٠٩٦

نلاحظ من الجدول (٥١) أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل الكفايات الإدارية والفنية مع المؤهل العلمي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة احصائية في عامل الكفاية العلمية ولمعرفة اتجاهها تم استخدام اختبار Tamhane,s كما في الجدول التالي.

جدول (٥٢) اختبار Tamhane,s

العوامل	المؤهل العلمي	التغير في المتوسطات	الخطأ	الدلالة
العلمية	دبلوم	بكالوريوس	٠,١٧٥	٠,٣٩١
		أعلى من بكالوريوس	-٠,٠٤٤	١
	بكالوريوس	دبلوم	-٠,١٧٥٠	٠,٣٩١
		أعلى من بكالوريوس	*-٠,١٧٩٤	٠,٠٢٥
	أعلى من بكالوريوس	دبلوم	٠,٠٠٤٤	١
		بكالوريوس	*٠,١٧٩٤	٠,٠٢٥

من خلال الجدول اعلاه وجود علاقة في عامل الكفاية العلمية بين اعلى من البكالوريوس والبكالوريوس.

علاقة سنوات الخبرة بعوامل الكفايات الادارية والفنية

جدول (٥٣) المتوسطات لعوامل الكفايات الادارية والفنية مع سنوات الخبرة

المتوسطات	المؤهل العلمي	العوامل
٢,٨٣٢	أقل من خمس سنوات	العلمية
٢,٨٠٨	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٨٧٩	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٧٩	أقل من خمس سنوات	الشخصية
٢,٧٩٥	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٨٩٤	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٨٨٥	أقل من خمس سنوات	الأمنية
٢,٦٤٢	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٧٤٤	أكثر من ١٠ سنوات	
٣,٠١٢	أقل من خمس سنوات	التواصل
٢,٩٠٣	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٩٧٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٢,٧٦٥	أقل من خمس سنوات	كفاية التخطيط
٢,٥٨٧	من (١٠_٥) سنوات	
٢,٦٦١	أكثر من ١٠ سنوات	

جدول (٥٤) نتائج تحليل التباين لعلاقة عوامل الكفايات الادارية والفنية مع سنوات الخبرة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
العلمية	٠,٥٤٧	٢	٠,٢٧٣	٠,٦٩٥	٠,٥
الشخصية	١,٠٥٢	٢	٠,٥٢٦	١,٣٣٨	٠,٢٦٣
الامنية	٣,٧٠٤	٢	١,٨٥٢	٣,٨٢٤	٠,٠٢٢
التواصل	٠,٨٦٢	٢	٠,٤٣١	٠,٩٣٧	٠,٣٩٢
كفاية التخطيط	١,٩٩٣	٢	٠,٩٩٧	٢,٢٩٦	٠,١٠٢

نلاحظ من الجدول (٥٤) أعلاه عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل الكفايات الادارية والفنية مع المؤهل العلمي في كل العوامل باستثناء عامل الكفاية الأمنية، ولمعرفة اتجاهها تم استخدام اختبار Tamhane,s كما في الجدول التالي.

جدول (٥٥) اختبار Tamhane,s

العوامل	المؤهل العلمي	التغير في المتوسطات	الخطأ	الدلالة
الامنية	أقل من خمس سنوات	من (١٠_٥) سنوات	٠,٠٩٣٩٨	٠,٠٣١
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٠٨٨	٠,٣
	من (١٠_٥) سنوات	أقل من خمس سنوات	٠,٠٩٣٩٨	٠,٠٣١
		أكثر من ١٠ سنوات	٠,٠٦٦٦٦	٠,٣٣٣
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من خمس سنوات	٠,٠٨٨	٠,٣
		من (١٠_٥) سنوات	٠,٠٦٦٦٦	٠,٣٣٣

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة في عامل الكفاية الأمنية ولصالح الأقل من خمس سنوات.

٦.٤ مناقشة النتائج وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقات المحتملة بين ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة، وتنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة، وذلك من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بالحلقة الثانية في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من جزئين: أحدهما يتعلق بمعايير إدارة الجودة الشاملة حيث قام بتصنيفها إلى ثلاثة مستويات (القيادة المدرسية، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر)، وثانيها يتعلق بالكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الكامنة لمعايير إدارة الجودة الشاملة، والكفايات الإدارية والفنية، ومعرفة الفروق بين العينة في مستوى عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وعوامل الكفايات الإدارية والفنية وفقاً للمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي للتأكد من صلاحية الأداة ومناسبتها لموضوع الدراسة، وفي هذا الفصل سيقوم الباحث بمناقشة النتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع مرتبة حسب أسئلة الدراسة.

يأتي هذا الفصل لمناقشة نتائج التحليل الإحصائي وفقاً لأسئلة الدراسة، والذي استخدم فيه أسلوب التحليل العاملي وهو أسلوب إحصائي يستخدم في تناول بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات

مختلفة من الارتباط؛ لتتلخّص في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف، ويتولى الباحث فحص هذه الأسس التصنيفية واستشفاف ما بينها من خصائص مشتركة وفقاً للإطار النظري والمنطق العلمي الذي بدأ به، ونأتي في مناقشة نتيجة كل سؤال في الفقرات التالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي معتمداً على الأسلوب الإحصائي المناسب لهذه الدراسة وهو التحليل العاملي (Factor Analysis) لتحديد العوامل، والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression للكشف عن العلاقات، وفي ضوء النتائج التي ظهرت من خلال التحليل الإحصائي تم مناقشتها في التالي.

-مناقشة توافر شروط التحليل العاملي-

اختبر الباحث فرضية التوزيع الاعتدالي لمحاور معايير الجودة الشاملة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر)، وتشير النتيجة إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث إن درجة الالتواء والتفرطح يفترض أن تتراوح بين (-٣، +٣) أي بين مساحة محددة للاختبار، وقد تم كذلك استخدام اختبار كولموجروف سميرونوف الذي أظهرت نتيجته أن الاختبار غير دال إحصائي، أي أن البيانات صالحة ولا تتأثر بعوامل الصدفة.

وقد جاءت قيمة اختبار الالتواء لبيانات معايير الجودة الشاملة تتراوح ما بين -٠,١١ إلى ٠,٢٧، مما يدل على عدم وجود التواء في البيانات، أما قيمة التفرطح فقد تراوحت ما بين -٠,٢٢ إلى ٠,٧٧، وكما قال كلاين (٢٠٠٥) فإن المتغيرات التي قيمت التواءها أكبر من ٣,٠ يعتبر انحرافاً غير مقبول لشدة انحرافه، وأن أي قيمة للتفرطح أكبر من ١٠,٠ تسبب مشكلة إحصائية، وقد تم إضافة التأكيد أن البيانات لمعايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر) برسم منحنى التوزيع طبيعي، والتي اثبتت صلاحيتها لاستخدام التحليل العاملي.

كذلك اختبر الباحث فرضية التوزيع الاعتمادي لمحاور لكفايات مديري المدارس (الكفايات الادارية، الكفايات الفنية)، وتشير النتيجة إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات، حيث إن درجة الالتواء والتفرطح يفترض ان تتراوح بين (-٣، +٣) أي بين مساحة محددة للاختبار، وقد تم كذلك استخدام اختبار كولوجروف سميرونوف الذي أظهرت نتيجته أن الاختبار غير دال احصائي، أي أن البيانات صالحة ولا تتأثر بعوامل الصدفة.

فقد جاءت قيمة اختبار الالتواء لبيانات كفايات مديري المدارس تتراوح ما بين ٠,١٦ الى ٠,٠٢، مما يدل على عدم وجود التواء في البيانات، أما قيمة التفرطح فقد تراوحت ما بين -٠,٦٠ الى -٠,٨٨، وكما قال كلاين (٢٠٠٥) إن المتغيرات التي قيمة التواءها أكبر من ٣,٠ يعتبر انحراف غير مقبول لشدة انحرافه، وأن أي قيمة للتفرطح أكبر من ١,٠٠ تسبب مشكلة احصائية، واتضح أن قيم الالتواء والتفرطح تنسجم بتوزيع طبيعي، وتم رسم منحى التوزيع الطبيعي لها.

كذلك تم اختبار خطية البيانات التي تعني أن هناك علاقة مستقيمة بين متغيرين، وهي أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل أو مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة مستقيمة خطية، وقد تكون هذه العلاقة موجبة أو سالبة، أي كلما تحرك قيمة المتغير المستقل تحرك قيمة المتغير التابع ايجابا أو سلبا، أي أن الانحدار قادر على تحديد مقدار التغير في أحد المتغيرين المصاحب لتغير محدد على المتغير الآخر، فهذا يعني القدرة على التنبؤ بقيمة أحد المتغيرين من خلال قيم المتغير الآخر، ومن الناحية الإحصائية يمكن أن يستخدم أي متغير للتنبؤ بمتغير آخر إذا توفرت علاقة خطية بينهما، ولكي يتم التأكد من خطية العلاقة أجرى الباحث الانحدار الخطي المتعدد مستخدما الرسوم البيانية للكشف عن نوعية العلاقة، وقد اتسمت البيانات المستخدمة بالخطية، والتي بدورها تساعد للحصول على نتائج دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا: مناقشة نتائج اسئلة الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج مختلفة بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تعرضنا لها سابقا، وفيما يلي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الاول: والذي ينص على "ما عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة والكفايات

الإدارية والفنية وكيفية التحقق من صدق التكوين لهذه المقاييس؟"

للإجابة على السؤال الأول للدراسة تم تحديد عوامل معايير الجودة الشاملة، ولتحديدها تبنى الباحث طريقة التحليل العملي الاستكشافي، وذلك لتلخيص فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة إلى العوامل الكامنة ذات المصدقية سواء من ناحية الجودة أو ناحية الایجاز، فالتحليل العملي عبارة عن طريقة إحصائية تستخدم عادة في تقليل عدد فقرات الاستبانة الطويلة إلى العوامل الكامنة المختصرة كما تستخدم في دراسة صدق التكوين لهذه الفقرات، وقد تم ذلك بعد التأكد من صلاحية البيانات في الخطوات السابقة.

فقد استخدم الباحث اختبار مقياس كايزر - ماير - اولكين، واختبار كيمو - بارتليت، والارتباطات المضادة لدراسة الجودة الكلية والانفرادية للبيانات على التوالي، وقد جاءت قيمة اختبار كيمو (٠,٩٣٥) وهي قيمة مناسبة، ومستوى الدلالة على اختبار بارتليت تساوي (٠,٠٠) وهي دالة إحصائيا وهذا يدل أن العينة مناسبة للتحليل العملي لتحقيق الشروط المذكورة.

كذلك اختبر الباحث جودة فقرات المقياس انفراديا من خلال فحص قيم الارتباط المضاد، وتدل قيمة عالية لفقرة معينة على أنها تتسم بجودة عالية داخلية، وقد تراوحت معاملات الشبوع بين ٠,٥٤٢ كحد ادنى و٠,٨٦٣ كحد اعلى، كذلك تراوحت معاملات الارتباط المضاد بين ٠,٨٠٩ كحد

ادنى و٠,٩٥٧ كحد أعلى، ويدل ذلك على مناسبة البيانات للتحليل العملي.

كذلك اعتمد الباحث في هذا التحليل العاملي الاستكشافي على التدوير Varimax؛ وذلك بسبب أن العوامل المستخرجة لا تمثل أفضل وضع بتفسير الظاهرة، ومن خلال التدوير تم الحصول على التشيع الأقوى، وقد تم حذف ٧ فقرات لأن معامل التشيع أقل عن ٠,٥٠. والفقرات هي ٧، ٩، ١٤، ٢١، ٢٧، ٢٨، ٣١.

قد تأكد الباحث من العوامل المستخلصة عن طريق الجذور الكامنة باختبار الهضبة، وقد تطابقت نتيجة اختبار الهضبة مع ما توصل اليه الجذور الكامنة حيث أشار المخطط التمثيلي إلى وجود تسعة عوامل وهذه العوامل هي:

- عامل التخطيط، واشتمل على ٩ فقرات وهذا العامل يعد والتر شيورات مؤسس الرقابة الإحصائية لتحقيق الجودة حيث استند في تناوله للجودة على استخدام كل من التفكير الاستقرائي والاستدلالي والإحصاء، وكذلك له الفضل في وضع دورة التحسين المستمر للجودة ذات المراحل الثلاث منها التخطيط (المليجي، ٢٠١١).

- عامل التدريب واشتمل على ٧ فقرات وهذا هو المبدأ السادس من مبادئ ديمينج حيث يرى ديمينج بأن التدريب يمثل أداة فعالة لتحسين الجودة، وذلك لأن عظمة الفاقد في المنظمة إنما يرجع إلى الفشل في توظيف قدرات العاملين على نحو ملائم، كذلك لقد كان إيشيكاوا يرى بأن مشاركة الموظفين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مفتاح النجاح لأية مؤسسة، ولذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتدريب الموظفين وتعليمهم، وبفضل حلقات الجودة التي انتشرت في المؤسسات تطور الاقتصاد الياباني، حيث أثبتت أنها أداة فعالة لتحسين وزيادة الإنتاجية، وتخفيض الكلفة، فضلا عن أهميتها في تنمية كفاءة الموظفين، وتقليل الأعطال المحتملة في الإنتاج، ففي المؤسسات التعليمية ساهمت حلقات الجودة في خفض تكلفة تعليم التلميذ الواحد بنسبة (٢٠%) (سلطان، ٢٠١٥).

- عامل الأمن الوظيفي واشتمل على ٧ فقرات، وهذا جاء فيما يؤكد ديمنج أن وظيفة الإدارة ليس الإشراف ولكن القيادة، وهذا يعني أن يكون الإداريون مسئولين عن التحول إلى النظام الجديد، وتكون مهمتهم الأساسية تحسين النظام، ويجب عليهم تنمية التوقعات من جانب العاملين وخلق مناخ مساند للتغيير، فالقائد من وجهة نظر ديمنج هو المساند والمساعد والحريص على تحسين أداء مرؤوسيه، وزرع الثقة بين العاملين، والساعي نحو التحسين المستمر، وكذلك المبدأ الثامن وهو إزالة الخوف فإن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر الموظفون بالأمان داخل الشركة أو المنظمة التي ينتمون لها، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، لأن ذلك يكفل للمنظمة الولاء والشعور بالانتماء لها، وإبعاد عقبة الخوف، وتركهم يبدون آرائهم، والتحدث بصراحة، وهذا يجعل العاملين يعملون ويؤدون أعمالهم بفاعلية أكثر دون خوف.

- عامل التكنولوجيا وقد اشتمل على ثلاث فقرات، كما يرى ديمنج بأن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساس قوي ومعلومات حديثة عن أعمالهم التي يمارسونها، لأن الأدوات والتقنيات والمعلومات في تغير وتطور مستمر، فالمؤسسة أو المنظمة لن تتمكن من المحافظة على تطورها وتحسن أدائها إلا من خلال تأهيل كوادرها وإخضاعهم لبرامج التعليم المستمر؛ من أجل اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة بصورة مستمرة، هذا ويشير كل من الصالحي (٢٠١٢)، والريعي وأحمد والطائي (٢٠١٤) إلى جملة من المرتكزات والمنطلقات الفكرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي من ضمنها استيعاب التكنولوجيا المتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها، والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية.

- عامل اتخاذ القرار وقد اشتمل على ثلاث فقرات.

- عامل التنفيذ واشتمل على أربع فقرات وهذا يتفق مع خطوات تحقيق الجودة في دائرة عرفت باسم دائرة الجودة لشيوارت والمتمثلة في أربع خطوات منها عامل التنفيذ (عليقات، ٢٠١٢: ٢٨)، وكذلك يتفق مع ديمنج، أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج؛ فقام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمنج التي بناها على أربعة محاور منها التنفيذ، ونادى بها كوسيلة لتحسين الجودة.
- عامل توزيع الأدوار واشتمل على ٣ فقرات، فالعمل على مبدأ المشاركة الكاملة من قبل العاملين في المنظمة من أجل الاستفادة من خبراتهم، وإزالة الحواجز فيما بينهم، ومشاركتهم في تحديد المشكلات وتحليلها وتقديم الحلول لمعالجتها، فالجودة تبدأ من الداخل.
- عامل الاتصال واشتمل على فقرة واحدة، وهذا يتفق مع المبدأ التاسع من مبادئ ديمنج حيث يرى ديمنج بأن هذا لا يتأتى إلا بوجود وحدة في الهدف، وبالتالي يمكن إحلال التعاون بديلا عن التنافس، وجعل العاملين يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض، وهذا من شأنه أن يوحد الجهود، ويزيل العوائق التنظيمية فيما بينهم، ويجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد، وكذلك المبدأ الثاني عشر حيث يرى ديمنج بضرورة التأكيد على الدوافع الجوهرية بدلا عن المكافأة العرضية، وبالتأكيد على التقويم الذاتي والمكافأة الذاتية والتوجيه الذاتي، وإلغاء نظم التقييم التي تؤدي إلى ترتيب الناس وتصنيفهم مما يعنى الصراع والمنافسة والتوتر، كما أن التقييم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يمكن أن يدمر أي رغبة لدى العاملين أو الموظفين في تحسين الأداء.
- عامل تطبيق القانون واشتمل على فقرة واحدة، فقد أكد ديمنج من أجل التحول نحو الجودة الشاملة بضرورة تحول تلك المبادئ إلى واقع ملموس يلتزم به جميع من في المنظمة، بدأ من الإدارة العليا ولغاية أصغر عامل أو موظف بالمنظمة، وذلك بوضع كل فرد بالمنظمة أمام مسؤولياته نحو إنجاز التحول، كما يجب الحث على تطبيق تلك المبادئ بالاستعانة بفرق عمل تدفع بهذا الالتزام إلى الأمام دائما.

فالمؤسسة بإدارتها هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجديدة كنظام إدارة الجودة الشاملة، فديمج يرى بأن (٨٥%) من الفشل في تحقيق الأهداف، أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في المؤسسات، يرجع إلى النظام نفسه والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة. (Sevick, ٢٠١٢)

وهذه العوامل تتفق مع ما ذكرته المراجع العلمية إذ لا يوجد نموذج معين يتفق عليه التربويون في تحديدهم للمعايير، وقد ذكرنا سابقا بأن اليونسكو قد أكدت على عدم وجود معايير مطلقة متفق عليها من الجميع، وأن لكل مجال من المعايير ميزات وعيوبه، وذكرنا مثالا على ذلك، حيث أشار أبو عبده (٢٠١١) بأنه من بين ثمانية أقطار في أوروبا ذات اقتصاديات متشابهة، لا يسعى واضعو الخطط عند تحديد المعايير إلى تحقيق حالة من الكمال الخيالي بل يقررون الأنسب لوضع بلادهم.

وبناء على ما أظهرته نتائج العديد من الدراسات الميدانية في المدارس الحكومية كدراسة الحضري (٢٠٠٦)، والكعبية (٢٠٠٨)، والمنذري (٢٠٠٩)، والغيثي (٢٠١١)، والمنورية (٢٠١٥) حدوث تحسن وتطور في الأداء المدرسي عند ممارسة القيادات المدرسية لمعايير إدارة الجودة الشاملة، فكانت العلاقة بين ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في مختلف عناصر النظام التعليمي وتطور الأداء المدرسي في المدارس الحكومية بشكل عام باتت حتمية؛ فإن العلاقة بين ممارسة مديري ومديرات المدارس الخاصة لمعايير الإدارة المدرسية (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر) وتطور أدائهم المتمثل في كفاياتهم الإدارية والفنية بحاجة إلى استكشاف، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

ولتحديد عوامل الكفايات الإدارية والفنية فقد تبني الباحث طريقة التحليل العملي الاستكشافي؛ وذلك لتلخيص فقرات الاستبانة المصممة لهذه الدراسة الى العوامل الكامنة ذات المصدقية سواء من ناحية الجودة او ناحية الایجاز، فقد استخدم الباحث اختبار مقياس كايزر - ماير - اولكين، واختبار كيمو - بارتليت، والارتباطات المضادة لدراسة الجودة الكلية والانفرادية للبيانات على التوالي، والجدير بالذكر أن

قيمة الارتباط المضاد يمكن أن تصل الى ١,٠٠، فكلما اقتربت الدرجة من واحد كان افضل، فقد جاءت قيمة اختبار كيمو (٠,٩٥١) وهي قيمة مناسبة، ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت تساوي (٠,٠٠) وهي دالة احصائيا وهذا يدل أن العينة مناسبة للتحليل العاملي لتحقيق الشروط المذكورة.

كذلك اختبر الباحث جودة فقرات المقياس انفراديا من خلال فحص قيم الارتباط المضاد، وتدل القيمة العالية للفقره معينه على أنها تتسم بجودة عالية داخلية، واتضح أن معاملات الشيوخ تراوحت بين ٠,٥٥، كحد أدنى و ٠,٧٠، كحد أعلى، كذلك تراوحت معاملات الارتباط المضاد بين ٠,٩١، كحد أدنى و ٠,٩٧، كحد أعلى، ويدل ذلك على مناسبة البيانات للتحليل العاملي.

كذلك اعتمد الباحث في هذا التحليل العاملي الاستكشافي على التدوير varimax وذلك بسبب ان العوامل المستخرجة لا تمثل أفضل وضع بتفسير الظاهرة، ومن خلال التدوير تم الحصول على التشبع الأقوى، وقد تم حذف ٤ فقرات لأن معامل التشبع أقل عن ٠,٥٠، وقد تم تسمية العوامل على حسب العامل المتشبع الأكثر.

قد تأكد الباحث من العوامل المستخلصة عن طريق الجذور الكامنة باختبار الهضبة، وقد تطابقت نتيجة اختبار الهضبة مع ما توصل اليه الجذور الكامنة حيث اشار المخطط التمثيلي إلى وجود خمسة عوامل وهذه العوامل هي:

- الكفاية العلمية واشتمل على ٩ فقرات، وهي القدرة على الإبداع والتخيل، والاعتزاز والافتناع بعمله الذي يؤديه، ويظهر ذلك من خلال رغبته في أداء عمله على أكمل وجه، والسعي لتحسين الأداء في ضوء التقييم الذاتي، وتعظيم مصلحة الأفراد والمدرسة في وقت واحد

- الكفايات الشخصية واشتملت على ٧ فقرات، وهو الالتزام والتعهد بالوفاء بالمتطلبات في أي وقت، ويظهر ذلك من خلال الطموح الحماسي للعمل، والإصرار على نجاح المدرسة، ومواجهة الأخطاء وقت حدوثها، والمشاركة النشطة الفعالة في تحديد هياكل الجودة والتجاه الدائم نحو تحقيقها.

- الكفاية الامنية واشتملت على ٤ فقرات.

- كفاية التواصل واشتملت على ٤ فقرات، حيث يرى مرسى علي (٢٠١٠) بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يفرض على الإدارات العليا اختيار المديرين الذين يتصفون بمهارات الاتصال الجيد بالمرؤوسين ومن هذه المهارات الإقناع والإلمام بتفاصيل العمل والتعاون مع المرؤوسين، وتشجيع وحث العاملين على الإنجاز، وتشجيع العمل الجماعي.

- كفاية التخطيط واشتملت على ٤ فقرات، ويرى النبوي المذكور لدى البيلاوي (٢٠١٥) بأن هنالك جملة من المهارات المطلوبة والضرورية للإداريين في المؤسسة التعليمية لزيادة قدرتهم على إدارة التغيير وتنمية استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وهي مهارات التخطيط وتنمية القوى البشرية الموجودة بالمدرسة.

-مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما العلاقة المحتملة بين ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة بسلطنة عمان وكفاياتهم الإدارية والفنية؟

فنظرا لحصولنا على العوامل الكامنة للكفايات الإدارية والفنية وفقا لإجابة السؤال الأول للدراسة؛ فقد انضوت جميع فقرات الأداة في خمسة عوامل كامنة للكفايات، ومن أجل ذلك تم دمج السؤالين معا والإجابة عليهما على النحو الآتي:

استخدم الباحث للإجابة على السؤال الثاني طريقة الانحدار الخطي، وذلك لدراسة مجموعة عوامل معايير الجودة الشاملة التسعة المستقلة على المتغير التابع وهي عوامل الكفايات الادارية والفنية، وقد

جاءت النتائج كالتالي:

جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو الكفاية العلمية من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس الخاصة، وأن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه ارتفاع في الكفاية العلمية لمديري المدارس الخاصة، وإنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٥٠% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية العلمية، وكذلك أظهرت نتائج تحليل التباين يبين مدى قبول نموذج الانحدار، وأن قيمة ف دالة احصائيا أي أننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية العلمية.

وقد أظهرت قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة وأظهرت أيضا أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار وتطبيق القوانين؛ فإنه يزيد من الكفاية العلمية، كذلك نلاحظ كلما قل التدريب والاتصال كلما زادت الكفاية العلمية، وجاء منحنى التوزيع الطبيعي التالي يوضح أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي، كذلك شكل الانتشار لم يأخذ شكل منحنى، وهو قريب من التوزيع الخطي وبالتالي فإن الافتراض صحيح.

وعلى ذلك فإن ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل مديري المدارس الخاصة سينعكس أثره على كفايتهم العلمية، وهذا يعني زيادة معارف ومهارات مديري المدارس وحسن توظيفها في مجالها المناسب، ولا شك أن ذلك سيؤدي إلى تطور الأداء المدرسي في مختلف جوانبه، كما أننا لاحظنا أن عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٥٠% من الكفاية العلمية لدى مديري المدارس الخاصة، وهذا يعني أننا نستطيع رفع الكفاية العلمية لدى مديري المدارس الخاصة بنسبة تصل إلى ٥٠% مما هي عندهم في وضعهم الراهن بتشجيعهم على ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم، ولا

شك أن هذه النسبة مهمة لدى القائمين والمشرفين على أداء مديري المدارس، ومهمة أيضا لدى مؤسسي (ملاك) المدارس الخاصة، نظرا لارتباط ذلك مع الأداء المدرسي ككل، ومع المستوى التحصيلي لدى الطلبة.

وعلى الرغم من كشف النتائج لتأثير العوامل السبعة لمعايير إدارة الجودة الشاملة (التخطيط، والأمن، والتكنولوجيا، واتخاذ القرار، وأساليب التنفيذ، وتوزيع الأدوار، وتطبيق القوانين) التأثير الإيجابي على الكفاية العلمية غير أننا لاحظنا التأثير السلبي لزيادة عاملي التدريب والاتصال على تلك الكفاية، ولعل السبب يرجع في العادة إلى أن البرامج التدريبية المطبقة على مستوى المدرسة الخاصة لا ترتبط بالاحتياجات الفعلية لمديري المدارس الخاصة، كما أن أغلب البرامج التي يقدمها ملاك المدارس الخاصة من خلال جلب المدرسين تستهدف معلمي المدارس وليس مديري المدارس لاعتقادهم أن المدرسين ليسوا بحاجة إلى التدريب.

وأما بالنسبة لعامل الاتصال لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها العكسي على الكفاية العلمية كما أوضحتها نتائج الدراسة؛ فإن الباحث يعلل ذلك بسبب غياب المفهوم الحقيقي للاتصال والتواصل بين المجتمع المدرسي؛ فلا يزال الاتصال والتواصل الرأسي هو السائد في مدارسنا الخاصة، ولا تزال هنالك بعض الحواجز بين فئات ذلك المجتمع المدرسي، في حين تهدف مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها إلى فتح قنوات التواصل أفقيا ورأسيا بين الجميع داخل المؤسسة التعليمية؛ فعند حدوث ذلك سنجد أن نتيجة التواصل الصحيح تنعكس نتائجها الإيجابية على الكفاية العلمية لمديري المدارس الخاصة.

وأما بالنسبة للعلاقة بين ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة على الكفاية الثانية لمديري المدارس الخاصة وهي الكفاية الشخصية؛ فإن جميع معاملات الارتباط بين عوامل معايير الجودة الشاملة وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو الكفاية الشخصية كانت معاملات ارتباط موجبة، بمعنى

أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقها ارتفاع في الكفاية الشخصية لمديري المدارس الخاصة، وأنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٤٥% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية الشخصية، وكذلك أظهرت نتائج تحليل التباين يبين مدى قبول نموذج الانحدار، ونلاحظ أن قيمة ف دالة احصائيا أي اننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية الشخصية.

وقد أظهرت النتائج لقيمة بيتا أن عامل التخطيط هو أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة في تأثيره على الكفاية الشخصية، وأنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار وتطبيق القوانين التدريب والاتصال؛ فإنه يزيد من الكفاية الشخصية، وكذلك منحني التوزيع الطبيعي يوضح أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي، وأن شكل الانتشار لم يأخذ شكل منحني وهو قريب من التوزيع الخطي وبالتالي فان الافتراض صحيح.

لقد لاحظنا من خلال النتائج أن ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة من قبل مديري المدارس الخاصة تؤدي إلى تنمية كفاياتهم الشخصية كالالتزام والوفاء بالمتطلبات، والطموح والإصرار على النجاح، وتوزيع الأدوار، وإدارة الوقت، وتوجيه العاملين، وغيرها من الكفايات الشخصية، وقد لاحظنا أيضا أن ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة تستطيع تفسير (٤٥%) من تباين متغير الكفايات الشخصية؛ أي أن حث مديري المدارس الخاصة وتشجيعهم على ممارسة عوامل المعايير التسعة سيؤدي إلى تنمية الكفايات الشخصية لديهم وبنسبة (٤٥%) مما هي موجودة لديهم في وضعهم الحالي، ولا شك أن هذه النسبة مهمة وفاعلة لدى المراقبين لأداء مديري المدارس الخاصة من المشرفين الإداريين، ومن مؤسسي (ملاك) تلك المدارس الخاصة.

وعند الانتقال إلى نتائج ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة بعامل الكفايات الإدارية والفنية وهو الكفاية الأمنية نجد أن جميع معاملات الارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقتها تنمية في الكفاية الأمنية لمديري المدارس الخاصة، وأنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٣١% من تباين المتغير التابع وهو الكفاية الأمنية، وكذلك أظهرت نتائج تحليل التباين قبول نموذج الانحدار، ولاحظنا أن قيمة ف دالة إحصائيا أي أننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو الكفاية الأمنية.

وقد أوضحت النتائج -أيضا- أن قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، ولاحظنا -كذلك- أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار واساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار فإنه يزيد من الكفاية الأمنية، ونلاحظ أيضا أنه كلما زاد تطبيق القوانين والتدريب والاتصال كلما قلت الكفاية الأمنية، وكذلك منحني التوزيع الطبيعي يوضح أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي، وكذلك شكل الانتشار لم يأخذ شكل منحني وهو قريب من التوزيع الخطي؛ وبالتالي فإن الافتراض صحيح.

إذن أظهرت النتائج أن ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تنمية الكفاية الأمنية لدى مديري المدارس فتجعلهم أكثر حرصا على توفير المناخ الآمن في المدرسة وبين أفراد المجتمع المدرسي من الإداريين والعاملين والمعلمين والطلبة، فممارسة عوامل الجودة تدفع بمديري المدارس الخاصة إلى الاهتمام بتوفير مستلزمات الأمن والسلامة، وإلى الوضوح والعدالة في التعامل مع الآخرين، واستخدام لغة واضحة وسليمة في نقل الأفكار، وجميع تلك الممارسات لا شك أنها تنمي لدى مديري المدارس الخاصة كفاياتهم الأمنية.

ورجوعا إلى نتائج العلاقة بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة التسعة بعامل الكفاية الأمنية؛ فقد لاحظنا أن العوامل الستة للمعايير (التخطيط، الأمن الوظيفي، التكنولوجيا، اتخاذ القرار، التنفيذ، توزيع الأدوار) جميعها تؤثر إيجابيا على الكفاية الأمنية باستثناء ثلاثة عوامل هي: التدريب، والاتصال، وتطبيق القوانين، والتي تؤثر سلبيا على الكفاية الأمنية؛ فكلما زادت ممارستها ضعفت الكفاية الأمنية لدى مديري المدارس؛ ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى ذكره سابقا من أن التدريب المقدم لمديري المدارس الخاصة قليل مقارنة بتدريب المعلمين، حيث أن تركيز مؤسسي المدارس الخاصة ينصب في الغالب على توجيه البرامج التدريبيه للمعلمين؛ نظرا للعلاقة السائدة بين تنمية المعلمين فنيا والمستوى التحصيلي للطلبة، كما أن البرامج التدريبيه المقدمة للمديري المدارس الخاصة على قلتها فهي لا تزال بعيدة عن الاحتياجات الفعلية لهم.

وتمشيا مع النتيجة السابقة فإن العلاقة السلبية بين عامل تطبيق القوانين وتنمية الكفاية الأمنية للمديرين ترجع في نظر الباحث إلى عدم تمكن مديري المدارس الخاصة في التفرقة بين مبدأ المساءلة الذي يقصد منه تقويم السلوك الأفراد داخل المدرسة، والذي هو أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبين تطبيق القوانين بهدف سيادة النظام بدون اعتبار لخصوصية المؤسسة التعليمية والعوامل الإنسانية أو الظروف المحيطة بالعملية التعليمية، فلا شك أن الفرق بين الأمرين بيّن وواضح، فالمبدأ الأول يصحح المسار ويعطي كل ذي حق حقه ويوفر المناخ الأمن الوظيفي والاجتماعي لدى المجتمع المدرسي، في حين يسبب المبدأ الثاني (تطبيق القوانين) عند عدم مراعاة الجوانب المحيطة إلى تفكك المناخ الأمن حيث يحل الخوف محل الأمن وهذا ما حذر منه ديمنج في مبادئه الأربعة عشر للجودة الشاملة، ولا شك أن تفكك المناخ الأمن في المؤسسة التعليمية سينعكس أثره السليبي على الكفاية الأمنية لمدير المدرسة.

وأما بالنسبة لعلاقة السلبية بين ممارسة عامل الاتصال لمعايير الجودة الشاملة والكفاية الأمنية لمديري المدارس الخاصة؛ فإن الباحث يرجع السبب إلى التفسير السابق للعلاقة السلبية بين عامل الاتصال والكفاية العلمية، حيث ضعف الاتصال والتواصل الفاعل بين مختلف فئات المجتمع المدرسي، وسيادة الاتصال الرأسي بدلا من فتح قنوات متعددة للاتصال وعلى مختلف المستويات.

ومثلما أثرت ممارسة عوامل معايير الجودة الشاملة الثلاثة (التدريب، تطبيق القوانين، الاتصال) بعلاقة عكسية على تنمية الكفاية الأمنية لمديري المدارس الخاصة؛ نجد أن النتيجة تتكرر مع كفاية التخطيط؛ مما يدل على هنالك قصور في الممارسة الصحيحة لمعايير تلك العوامل الثلاثة؛ إذ من المفترض أن تعمل تلك العوامل على تنمية الكفايات؛ غير أن النتائج جاءت عكس المتوقع للأسباب التي تم ذكرها سابقا.

فنتائج العلاقة بين عوامل معايير الجودة الشاملة التسعة مع العامل التابع وهو كفاية التخطيط جاءت لتؤكد على معاملات الارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما ارتفع تطبيق معايير الجودة الشاملة يرافقه تنمية في كفاية التخطيط لمديري المدارس الخاصة، وأكدت النتائج على وجود ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، ويدل على أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٣٥% من تباين المتغير التابع وهو كفاية التخطيط، وأن تحليل التباين يبين مدى قبول نموذج الانحدار، وقد لاحظنا أن قيمة ف دالة إحصائيا أي أننا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو كفاية التخطيط.

وقد جاءت نتيجة قيمة بيتا وقيمة ت لعامل توزيع الأدوار هي أهم عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة، وأنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار؛ فإنه يزيد من كفاية التخطيط، ما عدا كلما زاد تطبيق القوانين والتدريب والاتصال فإنه يقلل من كفاية التخطيط - تم تفسير ذلك سابقا-، وكذلك منحني التوزيع الطبيعي يوضح أن قيم المتغير التابع

قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي، وكذلك شكل الانتشار لم يأخذ شكل منحني وهو قريب من التوزيع الخطي وبالتالي فإن الافتراض صحيح.

وأخيرا نخرج إلى تفسير النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ممارسة عوامل معايير الجودة الشاملة، وهي العوامل المستقلة وارتباطها مع العامل التابع وهو كفاية التواصل من الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس، حيث لاحظنا أن معاملات الارتباط هي معاملات ارتباط موجبة، بمعنى أنه كلما زادت ممارسة معايير الجودة الشاملة تتبعها زيادة في تنمية كفاية التواصل لمديري المدارس الخاصة، فقد اتضح أنه يوجد ارتباط قوي مما يدل على معادلة تنبؤ جيدة، وجاءت النتائج - كذلك - لتؤكد أن عوامل معايير الجودة الشاملة تستطيع تفسير ٤٥% من تباين المتغير التابع وهو كفاية التواصل، وأن تحليل التباين يبين مدى قبول نموذج الانحدار، ولاحظنا أن قيمة ف دالة احصائيا مما جعلنا نقبل هذا النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع وهو كفاية التواصل.

وبالرجوع إلى قيمة بيتا وقيمة ت لعامل التخطيط استنتجنا أنه أكثر عامل من العوامل المستقلة لمعايير الجودة الشاملة تأثيرا على كفاية التواصل، ولاحظنا - أيضا - أنه كلما زاد التخطيط والأمن والتكنولوجيا واتخاذ القرار وأساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار والتدريب والاتصال؛ فإن كفاية التواصل تزداد نمو لدى مديري المدارس الخاصة باستثناء عوامل تطبيق القوانين التي تعطي نتيجة عكسية على ذلك، ومن النتائج - أيضا - أن منحنى التوزيع الطبيعي يوضح أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع الطبيعي، وكذلك يوضح شكل الانتشار أنه لم يأخذ شكل منحني وهو قريب من التوزيع الخطي، وبالتالي فإن الافتراض صحيح.

ويرجع الباحث سبب العلاقة العكسية بين زيادة ممارسة عامل تطبيق القوانين من معايير الجودة الشاملة، وبين كفاية الاتصال إلى ما ذكره سابقا من القصور في التفريق بين مبدأ المساءلة وتطبيق القوانين، حيث

أن الأخير قد يُستخدم بطريقة غير صحية تؤثر على المناخ المدرسي الآمن؛ مما يسبب توتر العلاقات بين الأفراد وضعف الاتصال والتواصل بينهم، وقد يؤدي إلى الحزبية، وغياب روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة التعليمية، وهذه من الأمراض التي حذر منها رواد إدارة الجودة الشاملة، ولا شك أن هذه الممارسات الخاطئة سينعكس أثرها المستقبلي على مدير المدرسة الخاصة حيث ستعمل على الحد من تنمية كفاية التواصل لديه.

-مناقشة نتيجة السؤال الثالث: والذي ينص على "ما حجم تأثير ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوياتها الثلاثة (القيادة المدرسية، إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر) على تنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس الخاصة بسلطنة عمان؟"

لإيجاد حجم التأثير لعوامل معايير الجودة الشاملة على عوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة، استخدم الباحث قيم بيتا الناتجة من تحليل الانحدار الخطي المتعدد التي استخدمت في الإجابة على السؤال الثاني سابقاً، ولذلك سيتم الاستعانة بالجدول السابقة في نتائج الانحدار، وجاءت النتائج كالتالي:

فمن خلال الرجوع إلى قيم بيتا لنتائج الانحدار الخطي المتعدد تبين أن عامل التخطيط لمعايير الجودة الشاملة هو أكثر العوامل تأثيراً على عوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة وهي: الكفاية العلمية، والكفاية الأمنية، وكفاية التواصل، ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية التخطيط، وممارسة معاييره كبناء خطط التحسين والتطوير المستمر للأداء المدرسي، وتصميم نظام للتدريب والتعليم لضمان استمرارية التحسين والتطوير، ونشر ثقافة الانقياد والجودة بدلاً من ثقافة الحد الأدنى للأداء، وتوظيف المعلومات، وتحسين الإجراءات بناء على التغذية الراجعة من المستفيدين وملتقي الخدمة التعليمية.

فممارسة مديري المدارس الخاصة لهذه المعايير المتعلقة بمجال التخطيط ستؤدي حتما إلى تنمية كفايته العلمية حيث سنجده مستخدما للأساليب الإحصائية في تحليله للنتائج، وقادرا على تقييم البيئة المدرسية وتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء، ونجده قادرا على إدارة الأزمات، وعلى تقويم نتائج التعلم لدى الطلبة، ومستخدما للأسلوب القيادي التشاركي في تعامله مع الآخرين.

كما أن ممارسة مدير المدرسة الخاصة لمعايير التخطيط ستؤدي كذلك إلى تنمية كفايته الأمنية من حيث قدرته على توفير مناخ آمن لجميع أفراد المجتمع المدرسي، وقدرته على توضيح الأدوار للجميع، ونقل أفكاره بلغة واضحة وسليمة لا تقبل التأويل؛ مما يشعر الجميع في المؤسسة التعليمية بوضوح التعامل والإجراءات والأدوار، وبالتالي شعورهم بالاستقرار الوظيفي.

وتؤكد هذه النتائج كذلك من ارتباط معايير التخطيط بكفاية التواصل لدى مديري المدارس الخاصة، فالتخطيط السليم، والتحسين المستمر للعمليات، والتوزيع الدقيق للأدوار جميعها تؤدي إلى فتح قنوات الاتصال والتواصل بمختلف مستوياته في المؤسسة التعليمية، مما يساعد على تحديد الاحتياجات، وتنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين نتيجة للتواصل الفعال، ويسر استفادة المجتمع المحلي من الخدمات المقدمة.

وبالعودة مرة أخرى إلى قيم بيتنا وقيم نتائج الانحدار الخطي المتعدد حول العلاقة بين عوامل معايير الجودة الشاملة بعوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة؛ نلاحظ أن معايير عامل الأمن الوظيفي للجودة الشاملة أكثر تأثيرا على عامل الكفاية الشخصية لمديري المدارس الخاصة، حيث إن تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي لدى المعلمين والإداريين في المدرسة، والاستماع إلى آرائهم، ومشاركتهم في حل المشكلات يؤثر إيجابيا على الكفاية الشخصية لمدير المدرسة حيث ينمو لديه الحس الأمني فتجده

يحرص على توفير المناخ الآمن في المدرسة المادي والمعنوي، فتجده يسعى إلى خلق الجو المثالي والإيجابي في المدرسة، ويسعى إلى توفر العلاقة الحميمة بين أفراد المجتمع المدرسي.

وفي المقابل لتلك النتائج نجد أن قيم بيتا و ت لنتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعاملات العلاقات بين عوامل معايير الجودة الشاملة وكفاية التخطيط تشير إلى أن عامل توزيع الأدوار أكثر تأثيراً على كفاية التخطيط لمديري المدارس الخاصة، أي أن استخدام مبدأ المساواة، ووضع التوصيف الكتابي للأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة الخاصة، وتفويض الصلاحيات للعاملين من قبل مدير المدرسة كل على حسب مهامه؛ يؤدي تنمية كفاية التخطيط لدى مديري المدارس الخاصة فيسهل عليهم تحديد الاحتياجات وبناء الخطط وفقاً لها، ويساعدهم في تنفيذ التعليمات والقوانين، كما أن وضوح الأدوار والمهام يساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه الإشرافية والإدارية.

وأما عن أقل العوامل لمعايير الجودة الشاملة تأثيراً على عوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة فقد كان عاملي التدريب وتطبيق القوانين، وقد أوضحنا سابقاً بأن الإشكالية ليست في هذين العاملين ومعاييرهما بل في كيفية توظيفهما بطريقة فاعلة ومؤثرة على الكفايات؛ فالتطبيق الحرفي للقوانين دون تقدير الجهود، والنظر إلى الظروف المحيطة، والعلاقات الإنسانية والاجتماعية في المجتمع المدرسي سيؤثر سلباً على مدير المدرسة الخاصة وعلى كفاياته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب غير المنبثق من الاحتياجات الفعلية، وغير المتأقلم مع المستجدات التربوية سيؤدي إلى شعور الأفراد داخل المؤسسة التعليمية بعدم اكتراث الإدارة لحاجاتهم التطويرية مما يؤثر على العملية التعليمية بمختلف عناصرها، ويؤثر مستقبلاً على كفايات مديري المدارس.

مناقشة نتيجة السؤال الرابع: والذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة بناء على المتغيرات الشخصية للمعلمين؟"

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، وذلك لدراسة الفروق بين المتغيرات المستقلة كل على حده: النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة، وبين المتغيرات التابعة المتمثلة في عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة وهي: التخطيط، والتدريب، والأمن الوظيفي، والتكنولوجيا، واتخاذ القرار، وأساليب التنفيذ، وتوزيع الأدوار، والاتصال، وتطبيق القوانين، وقد جاءت النتائج وفقاً للآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع النوع الاجتماعي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عامل توزيع الأدوار لصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح الإناث، وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة الشهري (٢٠١٣)، والربيع (٢٠١٢)، والحارثي (٢٠١٢)، و Tasar & Celik (٢٠١١)، وأبو عبده (٢٠١١)، وسليم (٢٠١٠)، والحراصي (٢٠٠٩)، و Toremeh (٢٠٠٩)، حيث جاءت نتائج دراستهم متفقة على عدم تأثير متغير النوع الاجتماعي على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وهذه نتيجة منطقية ذلك لأن التميز في الأداء المهني والإداري لا يتوقف على النوع الاجتماعي بقدر ما يتوقف على الفكر والخبرات التي يكتسبها الفرد والدافعية الموجودة لديه لتطوير ذاته ومستوى الطموح الذي يود تحقيقه، وأما بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لعامل توزيع الأدوار لصالح الإناث؛ فإن الباحث يعلل ذلك نظراً لكون مديرات المدارس أكثر حرصاً على استخدام مبدأ المساءلة، ووضع التوصيف الكتابي للمهام والمسؤوليات، كما أنهن أكثر

ميلا نحو تفويض الصلاحيات وفقا للأدوار والمهام، ولذلك جاءت نتيجة ممارسة معايير توزيع الأدوار لصالحهن مقارنة مع مديري المدارس.

ومع اتفاق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهري (٢٠١٢) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي إلا أن دراسة الشهري قد استنتجت من ذلك عامل التخطيط وخاصة ما يتعلق بوضع الخطط المدرسية من حيث وضع الرؤية والرسالة حيث لاحظ أن الفروق دالة إحصائية ولصالح الإناث، في حين استنتجت الدراسة الحالية عامل توزيع الأدوار الذي جاء لصالح الإناث للأسباب المتقدمة آنفا.

وأما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد جاءت نتيجة تحليل التباين المتعدد بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير الجودة الشاملة مع المؤهل العلمي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عامل التكنولوجيا، ولمعرفة اتجاهها تم استخدام اختبار Tamhane,s وجاءت النتيجة وجود علاقة في عامل التكنولوجيا لصالح أصحاب مؤهل الدبلوم.

وتتفق نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة عوامل معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي مع معظم الدراسات السابقة كدراسة العيشي (٢٠١٢)، والربيع (٢٠١٢)، والحارثي (٢٠١٢)، والشهري (٢٠١٢)، وأبو عبده (٢٠١١)، وسليم (٢٠١٠)، والحرصي (٢٠٠٩)، وهي نتيجة منطقية نظرا لأن ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة تعتمد في أساسها على درجة الوعي والقناعة لدى مديري المدارس؛ فعندما يدرك مدير المدرسة أهمية تطبيق مبادئ ومعايير الجودة الشاملة، ويتلمس فوائدها ونتائجها ودورها الفاعل في تطوير الأداء المدرسي في كافة جوانبه؛ فسيعمل جاهدا على ممارستها ونشر ثقافتها في المؤسسة التعليمية، وعلى ذلك فإن الممارسة لا تعتمد على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى بل على الوعي والافتناع.

وأما بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة معايير عامل التكنولوجيا ولصالح أصحاب المؤهل العلمي الدبلوم؛ فإن هذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٣) التي أوضحت أن معايير مجال التخطيط تمارس بصورة أكبر من قبل ذوي المؤهلات العليا، وأما نتيجة الدراسة الحالية فإن الباحث يرجع السبب إلى ميول حملة الدبلوم إلى التكنولوجيا نظرا لعدم انشغالهم بالجوانب النظرية التي تقتضيها المؤهلات العلمية، فممارستهم التكنولوجية تساعدهم على توظيف تلك التكنولوجيا في عملهم، وتصميم نظم للمعلومات حديثة لمعالجة البيانات المدرسية، ونحو ذلك من تفعيل البرامج الإلكترونية في المؤسسة التعليمية.

وأما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة المشار إليه باستثناء دراسة أبو عبده (٢٠١١) الذي أشارت إلى وجود الفروق الفردية إحصائيا ولصالح الأقل خبرة (١-٥)، ويعلل الباحث نتيجة الدراسة الحالية إلى أن ممارسة معايير إدارة الجودة الشاملة عبارة عن كفايات ومهارات مكتسبة يستطيع مدير المدرسة اكتسابها إذا تولدت لديه الرغبة في ذلك، وزاد الشعور لديه بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتحسين الأداء، ولذلك فالأمر لا يتعلق بسنوات العمل بل بالقناعات والتدريب والممارسة.

مناقشة نتيجة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس الخاصة بناء على المتغيرات الشخصية للعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، وذلك لدراسة الفروق بين المتغيرات المستقلة كل على حده: النوع الاجتماعي، المؤهل، سنوات الخبرة، وبين المتغيرات التابعة المتمثلة في عوامل الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخاصة، وهي: الكفاية

العلمية، والكفاية الشخصية، والكفاية الأمنية، وكفاية التواصل، وكفاية التخطيط، وقد جاء تفسير النتائج وفقا للآتي:

أوضحت نتائج الدراسة في الفصل الرابع بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الكفايات الإدارية والفنية مع النوع الاجتماعي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عامل كفاية التخطيط ولصالح المتوسط الأعلى وهو لصالح الإناث، وتتفق نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي مع دراسة أبو سنينة (٢٠١١)، في حين تتفق مع دراسة الحربي (٢٠٠٨) حيث جاءت علاقة ممارسة كفاية التخطيط من قبل مديري ومديرات المدارس ذات دلالة إحصائية ولصالح الإناث.

ويعزو الباحث في الدراسة الحالية سبب وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في كفاية التخطيط ولصالح مديرات المدارس الخاصة؛ نظرا لارتباطهن بالعمل وفقا للخطة المدرسية وأهدافها، كما أن إيجادتهن لتوزيع الأدوار وفقا للمهام والاختصاصات، وإيجادتهن في تفويض الصلاحيات يتيح لهن الوقت الكافي للتخطيط ومتابعة الخطط؛ الأمر الذي يسهل لهن كفاية التخطيط، وتنفيذ التعليمات كما يجب.

وأما بالنسبة للعلاقة بين عوامل الكفايات لمديري المدارس الخاصة ومتغير المؤهل العلمي فقد جاءت النتيجة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الكفايات مع المؤهل العلمي في كل العوامل ما عدا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عامل الكفاية العلمية، ولمعرفة اتجاهها تم استخدام اختبار Tamhane,s وجاءت النتيجة بوجود علاقة لصالح أعلى من البكالوريوس.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعوامل الكفايات مع متغير المؤهل العلمي مع دراسة كل من أبو سنينة (٢٠١١)، والزهراني (٢٠١١)، والديبان (٢٠٠٩)، والحربي

(٢٠٠٨)، وذلك لأن الكفايات هي عبارة عن محصلة الخبرات والمهارات، وهي مكتسبة بكثرة الممارسات، ومن أجل ذلك لا يؤثر المؤهل العلمي على اكتسابها؛ بل الاعتماد على الخبرة الميدانية والمعارف والمهارات المكتسبة ميدانيا والتي تحقق الكفايات وتنميتها.

ومما يؤكد على ما ذهبنا إليه أن الكفاية العلمية والذي يمثل الجانب النظري فيها أكثر من الجانب التطبيقي قد تأثرت بمتغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين والمديرات ذوي المؤهلات العليا؛ إذ جاءت النتيجة لصالح أصحاب المؤهلات الأعلى من البكالوريوس.

وعند الرجوع إلى نتائج تحليل التباين المتعدد لعلاقة عوامل الكفايات الإدارية والفنية مع سنوات الخبرة، والتي أكدت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل تلك الكفايات ومتغير سنوات الخبرة باستثناء مع عامل الكفاية الأمنية، ولمعرفة اتجاه هذه العلاقة تم استخدام اختبار Tamhane,s فكانت النتيجة وجود علاقة في عامل الكفاية الأمنية ولصالح المديرين والمديرات الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات.

فأما عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعوامل الكفايات الإدارية والفنية مع متغير سنوات الخبرة؛ فإن هذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من الزهراني (٢٠١١)، والديان (٢٠٠٩)، والحري (٢٠٠٨)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إكتساب الكفايات لا يتوقف على عامل الزمن ومدة الخدمة؛ بل يعتمد على ما يمر به الفرد من مواقف وخبرات وما يكتسبه من مهارات، وهذا هو الفرق بين مدير المدرسة الذي يعتبر نفسه مديرا مطبقا للتعليمات فحسب، وبين ذلك الذي يعتبر نفسه قائدا فيميل إلى الابتكار والإبداع؛ فيصنع لنفسه المواقف ويكتسب منها الخبرات والمهارات فتتمو لديه الكفايات.

وأما عن نتيجة الكفاية الأمنية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير سنوات الخبرة لأقل من خمس سنوات؛ فهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو سنيينة (٢٠١١)، ويرجع الباحث السبب إلى أن المعلمين

الجدد لا يدركون المفهوم الصحيح للكفاية الأمنية، فليس المقصود منها الجانب المادي المتعلق بتوفير مستلزمات الأمن والسلامة بالمدرس؛ بل يتعدى إلى جميع الجوانب المادية منها والمعنوية؛ فمدير المدرسة لكي تتحقق لديه الكفاية الأمنية يكون مطالباً بتوفير المناخ الآمن لجميع أفراد المجتمع المدرسي من الطلبة والمعلمين والعاملين والإداريين؛ فهو مسؤول عن أمنهم المادي بتوفير مستلزمات الأمن ووسائله، ومسؤول عن أمنهم المعنوي بسيادة العلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم.