

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية

د. محمد سليمان الجرايدة

سالمه نصيب الفارسية

كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى

وزارة التربية والتعليم - المديرية العامة للتربية

والتعليم - الشرقية

سلطنة عمان

الملخص

تستهدف الدراسة الحالية التعرف على متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان، ولتحقيق الهدف من الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (٥٦) فقرة موزعة في ثلاث مجالات رئيسية هي: دعم وتأييد الإدارة العليا، وتوفير ثقافة الجودة بين العاملين، ووجود نظام للبيانات والمعلومات، وبعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها طبقت على جميع مدراء الدوائر ونوابهم و رؤساء الأقسام، وبلغ عددهم (٧٢) وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (One way Anova). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أبرزها: أن درجة توافر متطلبات الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان ترواحت ما بين القليلة والمتوسطة، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج، جاءت التوصيات؛ منها: ضرورة توفير الكوادر البشرية المؤهلة المديرية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان، وتوعية العاملين فيها بأهمية تطبيق الجودة في العمل الإداري، ومرونة الهيكل الوظيفي فيها، وإصدار البيانات من عدة جهات وليس من جهة واحدة في هذه المديرية والحفاظ على سريتها.

المقدمة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الأكثر انتشاراً لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات. وقد تبلور هذا المفهوم من خلال ما اتبعه المسؤولون من

أساليب إدارية وأنشطة وممارسات في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة، وفقاً لنظم تقود لتحسين الدائم في الأداء والمحافظة على استمرار مستوى الجودة بالمؤسسة.

لقد ظهر مفهوم الجودة أول ما ظهر في قطاع الصناعة والاقتصاد، ثم تسربت مفاهيم الجودة للقطاعات الأخرى ومنها القطاعات الخدمية. وأصبح تطبيق الجودة في القطاعات الخدمية مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل مع متغيرات العصر المتسارع معرفياً وتكنولوجياً، وأصبح تطبيق الجودة في المنظمة يرتبط بتحقيق الجودة الذي هو أداة التنمية والتقدم والتكامل والوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة؛ (البيلاوي، ٢٠٠٨).

وفي سبيل تحقيق جودة الأداء في المؤسسات الخدمية، تبذل المؤسسات المختلفة في كافة المجالات جهوداً حثيثة من أجل تطبيق الجودة الشاملة فيها. وترجع البداية الحقيقية للاهتمام بتحقيق الجودة وأطلق عليها (الأيزو)، وتستهدف توحيد الأداء لجودة المخرجات. حيث بدأ في عام ١٩٧٩م عمل اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للتوحيد القياسي التي تضم عدداً كبيراً من الخبراء والمختصين في مجال الجودة وتطوير الأداء للعمل المشترك على مستوى العالم للوصول لتطبيق يتلاءم مع كافة الأنشطة المتخصصة وغير المتخصصة على مستوى العالم (Alan , 2003).

وتعدُّ الجودة بأنظمتها المختلفة أنظمة عالمية تعنى بتطوير وتحسين الأداء في المؤسسات عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية بالمؤسسة وبالتالي تلبية احتياجات وتوقعات المستفيد وتطوير أساليب العمل والممارسات الوظيفية والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم، بما يعمل على تقديم الخدمة الأفضل أو ما يعرف بالجودة في الخدمة المقدمة (David, 2006).

إن مهام إدارة الجودة الشاملة ومبرراتها بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن

الواقع، من أجل ترجمة مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية (الطائي، ٢٠٠٩).

وتعرف الجودة بأنها مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي توفر الوقت والمكان والشكل والمنافع النفسية والعاطفية، كما تعرف الخدمة أيضاً بمقارنتها مع المنتجات والسلع الملموسة، فالبضائع والسلع هي عبارة عن أشياء ملموسة يمكن إنتاجها وبيعها في وقت لاحق في حين أن الخدمة غير ملموسة وهي تنتج وتستهلك بنفس الوقت مباشرة (العلي، ٢٠٠٨). والجودة في تقديم الخدمة هي جهود المؤسسات المتواصلة من أجل التحسين والتطوير ويتأتى ذلك من خلال تطبيق أنظمة الجودة التي تعتمد كفاءة أداء العمل الإداري وجودة العمليات ونتائجها وتقاس عن طريق معرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى اتفاق الخدمات المقدمة مع الأهداف والمتطلبات والمعايير المحددة (Christy, 2010).

وتعد متطلبات تطبيق الجودة حصيلة أساسية للبناء الفكري والفلسفي الذي تستمد منه المنظمات مقومات استمرارية العمل الفعال في تحقيق الأهداف المنشودة سيما في ظل التنافس بين المنظمات على مختلف الأصعدة التطبيقية. لذلك فإن تطبيق الجودة يعتمد على أسس ومرتكزات فكرية تتجسد بما يلي:

أولاً - دعم وتأييد الإدارة العليا: إن العمليات الإدارية تتطلب وجود قائد يتمتع بالذكاء والمعرفة والاتجاهات الإيجابية والمهارات والقدرات العالية والوعي الإداري، وتستلزم قوة الشخصية وحسن التصرف والقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وتعبئة الجهود وتحديد المسؤوليات.

فكثيراً ما كان ضعف الإدارة سبباً في إخفاق المؤسسات (عبدالعظيم، ٢٠٠٧) لذا فإن نجاح المؤسسات يستلزم إدارة واعية تعي متطلبات العملية الإدارية، ويعد دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق الجودة من أهم الضمانات للتطبيق الناجح خاصة عندما ينبع تطبيق الإدارة للجودة من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر واعتبار تطبيق الجودة قراراً استراتيجياً يستوجب تطبيقه توفير الدعم والمؤازرة الكاملة مادياً ومعنوياً (شامر والزيات، ٢٠٠٨).

ثانياً - تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: إن الحاجة لتغيير الثقافة إلى إحدى القيم التي يعتمد عليها فريق العمل تعد من الأمور الحيوية في تنفيذ نظام الجودة. فمشاركة العاملين في فرق عمل المنظمة واعتبارهم جزءاً من الجهود المستمرة لتلك الفرق بالإضافة لظروف العمل وتحقيق الرضا لدى العاملين والمستهلكين يؤدي لتحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى العاملين بالمنظمة (العلي، ٢٠٠٨). وتشجيع العاملين في المشاركة في وضع الحلول المناسبة لمشاكل العمل وإشعارهم بأنهم ليسوا في وضع تنافسي ولكنهم في وضع فريق عمل متعاون لدعم المنظمة والتعاون بينهم لتحقيق التميز المؤسسي عن طريق التحسين المستمر (الهندي، ٢٠٠٨). فوجود الثقافة المشجعة لتطبيق الجودة من أهم مقومات نجاح التطبيق، وتتمثل في وجود الثقافة التنظيمية المناسبة التي تشمل معتقدات العاملين حول الكيفية التي يتم بها العمل، والأسلوب الذي يتم من خلاله ممارسة السلطة، وأسلوب تحفيز العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى تسير المنظمة على وضع الخطط، وما هو مداها الزمني، وتركيبه العاملين وكيف ينظر إليهم، ووضوح أهداف وسياسات المؤسسة لجميع العاملين، ومدى إدراك العاملين لأدوارهم، وتأثير العمل الذي يؤديه الموظف في تحقيق أهداف المنظمة (أحمد، ٢٠٠٨).

ثالثاً - التخطيط للجودة: التخطيط هو القاعدة الأساسية لنجاح أي عمل، وهو من أكثر الوظائف الإدارية أهمية وأولوية قبل الشروع في أداء العمليات الإدارية المختلفة (القزاز وآخرون، ٢٠٠٩).

رابعاً - قياس جودة الأداء: إن وجود نظام قياس مبني على الأساليب الإحصائية الملائمة هو من المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة. وحتى يتم قياس جودة الأداء بالشكل الصحيح لابد من توفير نظام جيد للقياس يلزم تدريب جميع العاملين على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة وتوفير كل ما يضمن نجاح هذا النظام (إبراهيم، ٢٠٠٩). وترجع أهمية تقويم أداء العاملين لقياس مستوى جودة التعليم وإعطاء العاملين في إدارات التربية والتعلم تغذية

راجعة عن مستوى أدائهم لأعمالهم، وأن تقويم الأداء هو أسلوب فعال لتحفيز العاملين على أداء عملهم بنجاح (عزوز وعبد الرؤوف، ٢٠٠٧).

خامساً - تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة الجودة: إن وجود قيادة منفتحة من ضروريات نجاح تطبيق الجودة تقوم بالمبادرة، والتطوير في المستويات التنظيمية المتوسطة والدنيا، تتوافر فيهم صفات منها تشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق، وتوفير المناخ الملائم للعمل الجماعي؛ (حمود، ٢٠٠٧).

ويتضح لنا مما سبق أن متطلبات الجودة هي الجهود المبذولة التي تضمن التوافق مع مجموعة الخصائص والمواصفات المطلوبة لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من العملية التعليمية، بحيث تكون الجهود موجهة نحو خدمة العملية التعليمية.

الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين واطلاعهم، لم يجدوا دراسات أجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، على الرغم من حداثة الموضوع، إلا أنه هناك بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تدرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

١ - أجرى بيتس (Beights, 1992) دراسة هدفت إلى تحديد آثار برنامج حلقات الجودة على المجموعات الصغيرة من طلاب المدرسة الثانوية الذين تتراوح أعمارهم بين العاشرة والخمسة عشر، وتم إجراء الدراسة في مدرسة حضرية مدنية يدرس فيها ١٢١٦ طالباً. وطبقت هذه الدراسة على ١١٠ طالباً من الصف التاسع إلى الصف الثاني عشر، على مجموعتين الأولى المجموعة الضابطة مكونة من ٦١ طالباً، بينما تكونت المجموعة الثانية التجريبية من ٤٩ طالباً تم تقسيمهم لأربع مجموعات تفاعلية. وتم عمل اختبار لاحق بعد ذلك في نهاية شهر إبريل باستخدام مقياس روتر لمركز الضبط الداخلي/الخارجي

ومقياس بيبير هاريس لمفهوم الذات عند الأطفال وتم إجراء مقابلات مع عشر طلاب في شهر مايو وتم مراقبة نسبة حضور الطلاب عن طريق أقرانهم كما تم جدولة أيام الغياب أيضاً. واستخدم أسلوبا التباين الأحادي والثنائي.

٢ - وهدفت دراسة كولن وجونستون (Cullen & Johnston 1997) إلى التعرف على أثر استخدام حلقات الجودة في الفصل كوسيلة لتطوير التدريس والتعليم وتحسين استيعاب الطلاب للمواد الدراسية، وذلك من خلال اشتراك مجموعة من الطلبة في هذه الحلقات مع معلمهم لاختيار طرق عرض المواد الدراسية ودراستها واستيعابها، بالإضافة إلى حل مشكلات الطلاب واستيعابها من قبل هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المقابلة والاستبيان. وكانت أبرز النتائج ما يلي: زاد فهم الطلاب عند اشتراكهم في حلقات الجودة، كذلك عندما تم تقديم أساليب جديدة في التدريس، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن حلقات الجودة ساهمت في حل مشاكل كثير من الطلبة بطريقة فعالة، إضافة إلى ذلك تنمية حس المسؤولية، وتقوية العلاقة مع المعلمين والزملاء من خلال اشتراك الطلبة في حلقات الجودة.

٣ - من ناحية أخرى أجرى فليمنج (Fleming, 1997) دراسة هدفت إلى استخدام حلقات الجودة كمدخل للتقليل من عقوبة الفصل المؤقت التي تواجه طلبة الصف العاشر، نتيجة سوء السلوك أو لأسباب منافية لقوانين المدرسة كالغياب المتكرر والسرقعة، وذلك عن طريق إشراك هؤلاء الطلاب عبر حلقات مع الهيئة التدريسية، ووسطاء من خارج المدرسة، بهدف التوصل لطرق تسهم في معالجة التصرفات غير المقبولة لدى الطلبة، طبقت الدراسة على ٦ مدرسين من كلا الجنسين، تراوحت أعمارهم ما بين ٢٨ سنة وحتى ٦٠ سنة وبخبرة ما بين ٣ سنوات وحتى ٢٠ سنة في مجال التدريس، وتتنوع شهاداتهم العلمية ما بين البكالوريوس والماجستير، كذلك طبقت هذه الدراسة على مجموعة من طلاب الصف العاشر من الإناث والذكور الذين لديهم سجل دراسي حافل بالمخالفات، كذلك تشكلت الحلقة أيضاً من الوسطاء من خارج المدرسة بهدف تقديم المساعدة والاقتراحات في حل المشكلات. واستخدمت الدراسة المقابلة

والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: نجاح حلقات الجودة في التقليل من نسبة الفصل من المدرسة بين الطلاب بشكل كبير، كذلك انخفاض العقوبات مقارنة بالفترة قبل انعقاد الحلقة، كذلك بينت نتائج الدراسة أن رضا المعلمين عن فاعلية حلقات الجودة في حل مشكلات الطلبة في المدرسة.

٤ - بينما أجرى هلال (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية بجامعة القاهرة فرع بني سويف في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، من خلال استخدام استبانة تم تطبيقها على عدد من الإداريين والأكاديميين بالجامعة، باعتماد المنهج الوصفي، واتضح من نتائج الدراسة أن هناك قصوراً نسبياً في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعة، التي كانت تكمن في كل من القيادة، والثقافة، والعمل الجماعي، وأساليب تقييم الأداء، والمكافآت والتحفيز، والعلاقة مع المستفيدين والاتصالات، والتجديد والابتكار.

٥ - وهدفت دراسة الكيومي (٢٠٠٢) إلى التعرف على درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر الإداريين والهيئة التدريسية جاءت متطابقة تقريباً من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. كما توصل الباحث إلى أن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية على كل مجالات الدراسة باستثناء مجال (استخدام الطريقة العلمية) حيث جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية وتعزى لمتغير المؤهل الدراسي كانت في مجال التركيز على رسالة المؤسسة وصناعة واتخاذ القرار واستخدام الطريقة العلمية وعمل الفريق والتدريب المستمر.

٦ - هدفت دراسة آل عبد السلام (٢٠٠٤) إلى تقييم تجربة سلطنة عمان

في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية من خلال التعرف على درجة تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الأجهزة الحكومية الخدمية في السلطنة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في خمسة محاور هي: (الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين عن الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية والتزام القيادة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير نظم معلومات إدارية حديثة وتبسيط الإجراءات) في حين كانت درجة تطبيق كل من عناصر: (التدريب ومشاركة الموظفين في صنع القرار) متوسطة. وأن درجة تطبيق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة تقع ضمن درجة القبول باستثناء الجانب المتعلق بمشاركة الموظفين في صنع القرار فقد كان ضعيفاً. كما أن مستوى أداء الأجهزة الحكومية كان جيداً بشكل عام. كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة ومستوى أداء الأجهزة الحكومية من جهة أخرى.

٧ - وهدفت دراسة الشلول (٢٠٠٦) إلى التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم، واستخدم استبانة شملت موضوع أسس ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة طبقت على عينة من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر والعاملين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها وجود اتجاه إيجابي نحو تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة التي تتناسب والبيئة الإدارية في الأردن.

٨ - وفي عام (٢٠٠٧) أجرى الغيثي دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان. وأظهرت الدراسة أن أعلى تقديرات للطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان كانت في مجال الخدمات والحوافز المادية والمعنوية والمجال الإداري ومجال نظم

المعلومات ومجال رضا الطلبة على التوالي. كما أظهرت الدراسة أن تقديرات الطلبة لمدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان متوسطة، حيث بلغ متوسط تقديراتهم (٢, ٣).

٩ - بينما قام الحارثي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر قيم ثقافة الجودة في القطاعات الخدمية، وذلك بالتطبيق على المديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية شمال في سلطنة عمان كدراسة حالة، بالإضافة إلى التعرف على مدى استعداد القطاعات الخدمية لمواجهة المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وحصرت المعوقات في أربعة محاور هي صعوبة تغيير الثقافة العامة التي تتبناها الوحدات الإدارية، وصعوبة قياسها لاختلاف نوعية الخدمة المقدمة. وعدم القدرة على تحديد العملاء والمتابعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أنه تتوافر في المديرية قيم ثقافة الجودة بشكل عام وأن المديرية قد استطاعت أن تعيد تشكيل ثقافتها فيما يتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة، مما يهيئها لمرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١٠ - وفي دراسة أجراها العجيلي (٢٠٠٩) هدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المحاكم وبخاصة محاكم سلطنة عمان، كان من أبرز نتائجها أن من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في محاكم سلطنة عمان يستوجب إسناد إدارة المحاكم إلى أفراد مؤهلين علمياً وعملياً، وأنه من الضروري الاهتمام بالأفكار الابتكارية وتنمية مهارات العاملين خاصة في المجالات المتعلقة بالجودة، وذلك بأن تكون الجودة محل اهتمام كافة المستويات الإدارية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن التطبيق الناجح لنظم المعلومات يساعد على دعم اتخاذ القرار، وأن استخدام الخطط والإستراتيجيات والسياسات طويلة الأمد تعمل على الارتقاء بمستويات جودة الأداء بالمحاكم، بالإضافة إلى أن تكاليف تطبيق الجودة وإن كانت عالية إلا أنها تخفض التكلفة على المدى الطويل وتحفز على الاستمرار والبقاء. كما أوصت الدراسة القيادات والمسؤولين بالمحاكم أن يعلموا أن الجودة هي فكر وأسلوب وأهداف وتطبيق ونتائج وأن يتحرروا من مقاومة التغيير.

١١ - وفي دراسة أجراها الكثيري (٢٠٠٩) هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية، واتخذ الباحث من كلية العلوم التطبيقية بصلالة نموذجاً لدراسة حالة، واستخدم الباحث استبياناً مكوناً من أربعة محاور و٤٦ مفردة، والمحاور هي: محور الثقافة التنظيمية ومحور دعم الإدارة العليا ومحور التحسينات المستمرة ومحور التركيز على العاملين. وخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد دعم في محور الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والتركيز على العاملين، أما محور التحسينات المستمرة فيميل لحد ما إلى الموافقة، حيث إن هناك تطورات وتحسينات تتواءم مع إدارة الجودة.

١٢ - أجرى إسماعيل (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبه طبيعة هذه الدراسة، كما طبق الباحث أداة الدراسة على عينة قوامها (٨٣) عضو هيئة تدريس من خمس كليات من جامعة سوهاج و(٧٧٥) طالباً من ذات الكليات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن متطلبات جودة أعضاء هيئة التدريس تتمثل في: التمكن من المادة العلمية، وتطوير المقررات الدراسية كي تتناسب مع مستحدثات العصر، واستخدام الاستراتيجيات الحديثة، وإكساب الطلاب المعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل، واستخدام أساليب متنوعة في تقييم الطالب الجامعي.

كذلك هدفت دراسة زايد (٢٠١١) إلى تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في مدارس التربية الخاصة الابتدائية بمحافظة سوهاج، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث طبقت الباحثة أداة الدراسة على عينة قوامها (٣٥٠) فرداً هم مدراء ونظار ووكلاء وموجهي ومعلمي مدارس التربية الخاصة الابتدائية في محافظة سوهاج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن تحديد متطلبات الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي هي نقطة البدء في تطبيق الجودة والاعتماد في مدارس التربية

الخاصة الإبتدائية في محافظة سوهاج، أكدت الدراسة أن معظم متطلبات تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي غير محققة في مدارس التربية الخاصة الإبتدائية في محافظة سوهاج، وإمكانية التوصل إلى أنموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في مدارس التربية الخاصة الإبتدائية في محافظة سوهاج.

١٣- وهدفت دراسة القميري (٢٠١٢) إلى التعرف على تأثير تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على العملية التعليمية في كليات التربية بالجامعة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبق الباحث أداة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الأحياء بكلية التربية بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات معيار التعلم والتعليم على العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم الأحياء بكلية التربية بالجامعة، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات معيار التعلم والتعليم على العملية التعليمية من وجهة نظر طالبات قسم الأحياء بكلية التربية بالجامعة.

١٤ - وهدفت دراسة الحربي (٢٠١٢) إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، وطبق الباحث أداة الدراسة على جميع الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، التي وصل عددها إلى (٢٤) جامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي تتمثل في دعم وتأييد قيادات الجامعة، تحسين الممارسات القيادية والإدارية، إنشاء وحدات الجودة في أقسام وكليات الجامعة، تشكيل فرق العمل وتدريبهم لتنفيذ البرامج والعمليات، نشر ثقافة الجودة الشاملة.

ويتضح لنا من استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته هذا الموضوع، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.
- هناك ارتباط إيجابي قوي بين تطبيق المؤسسات لأنظمة الجودة وبين مستوى الأداء في تلك المؤسسات.
- وجود عناصر تعيق تطبيق أنظمة الجودة بفعالية تتمثل أهمها في صعوبة تغيير الثقافة العامة وصعوبة قياس جودة الخدمة وتحديد العملاء والموارد المادية.
- وجود اتجاه إيجابي نحو أهمية تطبيق الجودة في تحسين أداء العمل والمناشدة بضرورة تطبيقه في كافة المستويات الإدارية.
- توافر بعض متطلبات تطبيق الجودة في ثقافة المؤسسة وتشريعاته والممارسات الوظيفية، إلا أن هذه المتطلبات بحاجة لتنظيم وتوثيق، الأمر الذي سيساعد المؤسسات في تطبيق الجودة مهما كان النظام المطبق.
- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في مؤسسات خدمية هامة وهي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري المتضمن خلالها وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما أسهم في رفع جودة أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية ومعرفة التوافق أو التعارض بينها.
- تميزت هذه الدراسة في استخدامها الخصائص الديمغرافية والوظيفية، كمغيرات مستقلة إلى جانب المتغير الأساسي متطلبات تطبيق الجودة، مما ساعد على شمولية دراسة وقياس درجة توافر متطلبات تطبيقها مما يسهم في رفع مستوى الأداء في المديرية التي تمارس أنشطة هامة ومؤثرة في حياة المجتمع وتضم أعداداً كبيرة من العاملين فيها والمتعاملين معها.

مشكلة الدراسة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالمؤسسات التربوية والتعليمية يستدعي توافر مجموعة من المتطلبات المتعارف عليها عالمياً كما ذكرنا سابقاً، وذلك من أجل تحسين المنتج والوصول لرضا المستهلك. حيث يتوقف نجاح تطبيق الجودة على مدى توافر متطلبات أساسية تمكنها من تقبل مفهوم الجودة ومواجهة التحديات والوصول للأهداف المنشودة (أبو الهيجاء، ٢٠٠٧). ومع الاهتمام المتزايد والحديث من قبل المؤسسات المختلفة سواء الخاصة منها والحكومية بإدخال وتطبيق الجودة في جميع المجالات نلاحظ أن هناك بعض المؤسسات تميزت في تطبيقاتها للجودة في حين فشلت مؤسسات أخرى نتيجة لإهمالها بعض النقاط المتعلقة بتوفير بعض متطلبات تطبيق الجودة (الطائي وقداة، ٢٠٠٨).

وقد تنبّهت المؤسسات التربوية والتعليمية في البلدان العربية ومنها سلطنة عمان لأهمية تطبيق الجودة نتيجة لرغبتها للوصول لمخرجات تستطيع المنافسة في ظل التغييرات العالمية المتلاحقة ونتيجة للتكلفة الباهظة والهدر الذي تعاني منه تلك المؤسسات، ومن هذا المنطلق أتى توجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية تطبيق الجودة في مؤسساتها المختلفة تطبيقاً مدروساً، فقامت باستحداث دائرة لضبط الجودة بالوزارة في هيكلها الجديد لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩م وأقسام لضبط الجودة في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات. وبالرغم من أن الوزارة لم تتبنّ نظاماً للجودة حتى تاريخه إلا أنها بدأت بالتطبيق المرحلي للجودة عن طريق إيجاد برامج تدريبية وتوعوية من أجل نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالوزارة ودراسة المقترحات المناسبة لها لإرساء نظام الجودة الذي يتناسب مع الخدمة التي تقدمها الوزارة للمستفيد.

وتأتي هذه الدراسة لدراسة متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان، وذلك لما لتوافر متطلبات الجودة من أهمية في نجاح تطبيق الجودة في أي مؤسسة.

وستركز الدراسة على ثلاثة متطلبات من متطلبات تطبيق الجودة بأي مؤسسة. وهذه المتطلبات هي) متطلب دعم وتأييد الإدارة العليا، ومتطلب نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالمؤسسة، ومتطلب توافر نظام للمعلومات والبيانات في المؤسسة).

في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١ - ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان تعزى إلى كل من الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

منهج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لقدرته على تزويدنا بالمعلومات الضرورية ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة الحالية تحقيق الأهداف الآتية:

- ١ - التعرف على مفهوم الجودة الشاملة بشكل عام وجودة التعليم بشكل خاص.
- ٢ - تحديد المتطلبات الأساسية المطلوب توافرها من أجل التطبيق الأفضل لإدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم

بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- ٣ - تحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة على العملية التعليمية التعليمية التي تتطلب تحقيق الجودة في التعليم مما يحسّن مخرجات هذه العملية.
- ٤ - الكشف عن الفروق في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان وفقاً لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة.
- ٥ - اقتراح عدد من التوصيات التي قد تسهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في:

- ١ - تناولها قضية لها أهميتها وهي متطلبات تطبيق الجودة، الأمر الذي من شأنه أن يفيد دائرة ضبط الجودة بالوزارة والأقسام بالمحافظات في رصد مدى توافر هذه المتطلبات والاستفادة من نتائج الدراسة عند إرساء نظام لتطبيق الجودة مستقبلاً.
- ٢ - أن الكشف عن متطلبات الجودة سيعمل على توضيح مدى إمكانية تطبيق الجودة تطبيقاً فعالاً بغض النظر عن نظام الجودة المطبق، وبالتالي التحقق من إمكانية تطبيق أنظمة الجودة تطبيقاً صحيحاً ومتوافقاً مع المعايير الدولية المتعارف عليها.
- ٣ - ارتباط أهمية الدراسة بأهمية مخرجات العملية التعليمية التعليمية بالنسبة للفرد والمجتمع.
- ٤ - بما تقدمه الدراسة من توصيات قد تسهم في تطوير العملية التعليمية التعليمية في وزارة التربية والتعليم.

٥ - التغيير المستمر الذي تشهده متطلبات العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وما يتطلبه ذلك من ضرورة التطوير بها لتحقيق مستويات الجودة المنشودة فيها.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الجودة: تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة العمل في المنشأة وتقييمه من خلال نظم محددة ومعايير معينة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة ما من خلال تقديم الخدمات المختلفة (الحارثي، ٢٠٠٨).

متطلبات الجودة: هي مجموعة من المستلزمات المطلوب توافرها لزيادة حالة التفاعل المطلوبة بين مكونات نظام الجودة، الأمر الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى ضمان نجاح الجودة (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨). وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة العناصر الأساسية من المدخلات والعمليات اللازمة لإدارة أي مؤسسة ترغب في تطبيق أنظمة الجودة بنجاح".

العمل الإداري: مجموعة من الوظائف الإدارية التي يقوم بها العاملون في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية في سلطنة عمان من اتخاذ قرارات، وتخطيط، وإشراف وغير ذلك من الوظائف الإدارية.

حدود الدراسة

تتحدد الدراسة في الآتي:

- الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذه الدراسة على تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة وفق ثلاثة محاور هي: متطلب دعم وتأييد الإدارة العليا،

ومتطلب نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين بالمؤسسة، ومتطلب توافر نظام للمعلومات والبيانات في المؤسسة.

- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على جميع مدراء الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان.

إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً لمجتمع الدراسة، وأداة الدراسة وخصائص صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الدوائر ونواب مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية بسلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٢م البالغ عددهم ٧٢ فرداً. وتم اختيارهم لأنهم الأقدر على رصد توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم.

أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة كأداة للدراسة واعتمد في إعدادها على مراجعة الأدب النظري للتعرف على المتطلبات الأساسية في تطبيق الجودة وأهم هذه المتطلبات؛ من خلال واقع العمل التربوي في بناء فقرات الاستبانة. واعتماداً على تلك المصادر تم إعداد أداة الدراسة في ثلاثة محاور. المحور الأول: دعم وتأييد الإدارة العليا (توفير الموارد - تحفيز الموظفين - توفير البرامج التدريبية)، والمحور الثاني: توافر ثقافة الجودة بين العاملين (الوعي بأهمية الجودة - تطبيق الجودة)، والمحور الثالث: وجود نظام للبيانات والمعلومات (اتخاذ القرار بناء على بيانات - حفظ البيانات واسترجاعها). وللإجابة عن

فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي المتمثل في (موافق بشدة - موافق - لا أعرف - لا أوافق - لا أوافق بشدة). وبلغ إجمالي فقرات أداة الدراسة (٥٨) فقرة.

صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (١٠) محكمين من الجامعات العمانية ووزارة التربية والتعليم؛ لقياس مدى صدق مفردات الاستبانة ومدى قدرتها على قياس الهدف ووضوح العبارات ودقة صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمحور الذي تدرج في بنده، وبناء عليه تم اختيار العبارات التي أجمع عليها المحكمون، وتعديل أو إعادة صياغة العبارات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها وإخراجها في صيغتها النهائية. وتم استخدام التصنيف التالي في تفسير النتائج:

جدول رقم (١)

السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط الحسابي	الدرجة	المعيار
١ - ٢,٣٣	منخفضة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤ - ٣,٦٧	متوسطة	المتوسط
٣,٦٨ - ٥	عالية	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

ويمكن تبرير استخدام هذا السلم التصنيفي لإجابات افراد الدراسة بما يلي:

تم اعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١-٥)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة) أي:

(١-٥) $\div 3 = 1,33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة).

$$٢,٣٣ = ١,٣٣ + ١,٠٠$$

$$٣,٦٦ = ١,٣٣ + ٢,٣٣$$

$$٥,٠٠ = ١,٣٣ + ٣,٦٦$$

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لامتلاك الكفايات التي تتراوح ما بين:

(١,٠٠ - ٢,٣٣) درجة منخفضة.

(٢,٣٤ - ٣,٦٦) درجة متوسطة.

(٣,٦٧ - ٥,٠٠) درجة عالية.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم إيجاد معامل ثبات كرونباخ ألفا

لكل محور من محاور الاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٢)

قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل

المحور	قيمة معامل كرونباخ ألفا
دعم وتأييد الإدارة العليا	٠,٨٩
توفر ثقافة الجودة بين العاملين	٠,٨٨
توفر نظام للبيانات والمعلومات	٠,٨٩
الاستبانة ككل	٠,٩٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة مرتفعة جداً تراوحت بين (٠,٨٨) و(٠,٨٩) بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٥) وهي قيمة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- الجنس: (ذكور) و(إناث)
- المؤهل العلمي: (دبلوم) و(بكالوريوس) و(ماجستير) و(دكتوراه)

- عدد سنوات الخبرة: (١-٥) و(٦-١٠) و(١١ فأكثر).
- الوظيفة الإدارية: مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم.

أساليب المعالجة الإحصائية

- لتحقيق أهداف الدراسة استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:
- التكرارات، والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة.
- معامل كرنباخ ألفا (Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار ت (T test) لحساب الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لحساب الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً - مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الاول:

نص هذا السؤال على: "ما متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات أفراد الدراسة على فقرات مجالات الأداة، وقد تم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

أ) نتائج مجال دعم وتأييد الإدارة العليا:

هدف هذا المجال إلى معرفة متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما

يتعلق بمجال دعم وتأييد الإدارة العليا، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال دعم وتأييد الإدارة العليا مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم وتأييد الإدارة العليا	توفير الموارد	١	توفر الإدارة الموارد المادية اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة	٢,٥٧	,٩٧
		٢	توفر الإدارة الكوادر البشرية اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة	٢,٦١	١,٠٥
		٣	توفر الإدارة الاعتمادات المالية اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه	٣,٠٣	١,٠٥
		٤	توفر الإدارة بيئة عمل تراعي مقومات السلامة البدنية	٢,٤٣	١,٠٦
		٥	تهتم الإدارة باحتياجات الموظفين المهنية وتعمل على تلبيتها	٢,٩٤	,٩٨
		٦	توفر الإدارة بيئة عمل توفر بعض الخصوصية لكل موظف	٣,٣٣	,٩٥
		٧	توفر الإدارة أماكن لقضاء وقت الاستراحة للموظف كمسجد ومطعم	٣,٤٧	١,٣٦
تحفيز الموظفين		١	تخصص الإدارة جزء من وقتها للاحتفال بإنجازات موظفيها	٣,٤٢	١,١٨
		٢	تستخدم الإدارة نظام حوافز يزيد من دافعية الموظف للعمل	٣,٦٩	١,٢٥
		٣	تشعر الإدارة الموظف بأنه مشارك مؤثر في الأداء العام للمؤسسة	٣,١٧	١,٢٣
		٤	برامج تكريم الموظفين المعمول بها تشجع الموظفين على زيادة العطاء	٣,٥٧	١,١٩

تابع/ جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال دعم وتأييد الإدارة العليا مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم وتأييد الإدارة العليا	تحفيز الموظفين	٥	تهتم الإدارة بتشجيع الإبداع والتجديد في أداء العمل	٣,٢٩	,٩٥
		٦	تعتمد الإدارة نظام تقييم وفقاً لأفضلية الأداء أو الكفاءة لتحفيز الموظفين	٣,٦١	,٩٩
	توفير الإدارة للبرامج التدريبية	١	توفر الإدارة برامج تنمية مهنية موجهة لتلبية احتياجات الموظف	٣,٣١	,٩٢
		٢	برامج التنمية المهنية المقدمة هي برامج ذات جودة عالية	٣,٥٠	,٨٤
		٣	تتيح الإدارة الفرص لجميع الموظفين للتعلم والتدريب	٣,٣٧	١,٠٠
		٤	توفر الإدارة برامج تدريبية تساعد الموظف على تحسين أدائه لعمله	٣,١١	,٩٥
		٥	توجد ميزانية خاصة لتدريب الموظفين	٣,١١	١,٢١
		٦	عملية التنمية المهنية مبرمجة وتخضع للتقييم المستمر	٣,٤٢	,٩٩
		٧	يتوفر في المديرية مدربون متخصصون لديهم القدرة على التأهيل وبناء القدرات	٣,٨٩	,٩٧
		٨	توجد قاعات مخصصة لتدريب الموظفين.	٢,٦١	١,٢٧
		٩	يشجع المسؤولون موظفيهم للإلتحاق بالدورات التدريبية	٣,٥٠	١,١٨
			المتوسط الحسابي العام	٣,٢٢	

يتضح لنا من الجدول رقم (٣) أن متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال دعم وتأييد الإدارة العليا جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٣,٢٢). كما جاءت نتائج أبعاد هذا المجال على النحو الآتي:

البعد الأول - توفير الموارد:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٩١) وهي قيمة موافقة متوسطة تقترب من المستوى المنخفض، حيث تراوحت المتوسطات لهذا البعد بين (٣,٤٧) و(٣,٣٣) وتعد استجابة إيجابية تدل على موافقة المستهدفين على توافر بيئة عمل جيدة في حين تنخفض نسبة الموافقة في العبارات (١, ٢, ٤, ٥) التي تتعلق عن توفير الإدارة للموارد المادية والكوادر البشرية والإعتمادات المالية اللازمة والسلامة في العمل والاهتمام باحتياجات العاملين المهنية. ومن خلال جدول رقم (٣) يتضح أن رأي أفراد الدراسة حول دعم الإدارة العليا في مجال توفيرها للموارد كان متوسطاً ويميل إلى الدرجة القليلة. وقد يعزى ذلك إلى ضعف توفير الإدارة للكوادر المختصة وبيئة العمل المراعية لقواعد الأمن والسلامة وتلبية احتياجات الموظفين المهنية وتوفير الإعتمادات المالية المناسبة لأداء العمل، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (الحارثي، ٢٠٠٨).

البعد الثاني - تحفيز الموظفين:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٤٥) وهي قيمة متوسطة تقترب من المستوى الجيد مما يدل على أن هناك اهتماماً من قبل الإدارة بتحفيز الموظفين متمثلاً في وجود أنظمة للحوافز والتشجيع تزيد من دافعية الموظف للعمل وفقاً للكفاءة وأفضلية الأداء، إلا أن المتوسط يظل بدرجة متوسطة مما يعني أن على المؤسسة بذل مزيد من الجهود في جانب تشجيع العاملين بها. يتراوح المتوسط الحسابي في جدول رقم (١) للعبارات في مجال تحفيز الموظفين بين (٣,١٧) في عبارة (تشعر الإدارة الموظف بأنه مشارك مؤثر في الأداء العام للمؤسسة) و(٣,٦٩) في عبارة (تستخدم الإدارة نظام حوافز يزيد من دافعية الموظف للعمل). وهي درجة تقع في المدى المتوسط إلى الجيد وهو ما يتعارض مع نتيجة دراسة (الكثيري، ٢٠٠٩) التي خلصت بعدم وجود دعم من قبل الإدارة العليا في مجال التركيز على العاملين وتحفيزهم.

البعد الثالث - توفير الإدارة للبرامج التدريبية:

يتساوى هذا البعد أيضاً مع البعدين السابقين في محور دعم وتأييد الإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٣١) وهي قيمة متوسطة. وترتفع النسبة لتصل لدرجة عالية في قناعة أفراد الدراسة في العبارات (٩,٧,٢) التي ترى أن برامج التنمية المهنية المقدمة هي برامج بها جودة (٣,٥٠)، وتؤمن بوجود مدرّبين متخصصين بالمديرية ممن لديهم القدرة على التأهيل والتدريب بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، وتشجيع المسؤولين موظفيهم للالتحاق بالدورات التدريبية. وبالرغم من اهتمام الوزارة ببرامج التدريب والتحسينات المستمرة في مجال التدريب والتأهيل، إلا أن الجدول السابق يوضح تدني رضا أفراد الدراسة عن توفير الإدارة العليا للبرامج التدريبية. ويتمثل عدم الرضا في قلة القاعات المخصصة لتدريب الموظفين عبارة (٨) في الاستبانة وحصلت على متوسط (٢,٦١). بشكل عام أتى المتوسط الحسابي العام لمجال توفير الإدارة العليا للبرامج التدريبية (٣,٣١) وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (العجيلي، ٢٠٠٩)، مما يعني أن على الوزارة بذل المزيد من الجهد في تجويد البرامج التدريبية المقدمة من خلال توفير البرامج التدريبية الموجهة والملمية للاحتياجات الفعلية للموظف وتقييم عملية التدريب وتوفير مدرّبين مختصين واثابة الفرصة العادلة لجميع الموظفين لبرامج التدريب والتأهيل.

(ب) نتائج مجال توافر ثقافة الجودة بين العاملين:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توافر ثقافة الجودة بين العاملين. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال توافر ثقافة الجودة بين العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلب توافر ثقافة الجودة بين العاملين	الوعي بأهمية الجودة	١	تستهدف كافة المستويات الإدارية ببرامج لنشر ثقافة الجودة	٣,٠٨	١,٠٥
		٢	يوجد لدى الموظفين قناعة بأهمية الجودة وتطبيقاتها	٢,٨٦	١,٠٩
		٣	تعمل الإدارة على تغيير الثقافة المقاومة لتطبيق الجودة	٣,٠٣	,٩٦
		٤	لدى الموظفين رغبة جادة في تغيير ثقافة العمل الحالية	٢,٥٣	١,٠٨
		٥	لدى الموظفين رغبة قوية لتطبيق أنظمة الجودة في العمل	٢,٦٠	١,٠٠
		٦	تطبيق الجودة سيعمل على تحسين أداء العمل	١,٦٥	,٨٤
تطبيق الجودة	تطبيق الجودة	١	توزع الإدارة مهام العمل على الموظفين بصورة عادلة	٣,٠٣	١,١٠
		٢	كل موظف بالدائرة على معرفة بمهام وظيفته	٢,٦٩	١,٠٩
		٣	تمارس الإدارة أسلوب تفويض الصلاحيات في العمل	٢,٨٩	١,٠٣
		٤	يتبع الموظفون نظاماً للتقييم الذاتي لأدائهم.	٣,٣١	١,٠٩
		٥	تخصص الإدارة الوقت للموظفين لاكتساب المعارف التي تحسن أداء العمل	٣,١٧	١,٠١
		٦	تلتزم الإدارة بمعايير ومؤشرات في تقييم أداء العمل	٣,١٤	,٩٣
		٧	لدى الإدارة رؤية وسياسة واضحة في أداء العمل بالمؤسسة	٣,٣٣	١,٢١

تابع/ جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال توافر ثقافة الجودة بين العاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلب توافر ثقافة الجودة بين العاملين	تطبيق الجودة	٨	لدى الإدارة إجراءات واضحة ومعلنة في تنفيذ العمل بالمؤسسة	٣,٠٨	١,١٥
		٩	لدى الإدارة خطة واضحة ومعلنة لتنفيذ العمل في بالمؤسسة	٢,٨١	١,٣٤
		١٠	لدى الدائرة خططها للتحسين في ضوء التقييم الذاتي للأداء	٣,١٤	,٩٦
		١١	مركزية الصلاحيات الإدارية الممنوحة تعيق أداء العمل بصورة جيدة	٢,١١	١,٠٦
		١٢	تتبع الإدارة معايير معروفة لاختيار الموظفين	٣,٣١	١,٢٠
		١٣	مرونة الهيكل الوظيفي للمؤسسة	٢,٦٩	,٩٨
			المتوسط الحسابي العام	٢,٧٩	

يتضح لنا من الجدول رقم (٤) أن درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توافر ثقافة الجودة بين العاملين قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٢,٧٩). كما جاءت نتائج أبعاد هذا المجال على النحو الآتي:

البعد الأول - الوعي بأهمية الجودة:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٦٢) وهو مستوى موافقة متوسطة يقترب كثيراً من المستوى المنخفض، حيث تتدنى نسبة قناعة أفراد العينة من دور تطبيق الجودة في تحسين أداء العمل. فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٦) التي تقول (تطبيق الجودة سيعمل على تحسين أداء العمل

بشكل كبير) (١, ٦٥) وهي نسبة متدنية جداً توضح عدم قناعة أفراد العينة من جدوى تطبيق الجودة في تحسين أداء العمل. كذلك يتضح من الجدول رقم (٤) أن توافر ثقافة الجودة بين العاملين يأتي بدرجة متدنية (٢, ٧٩). حيث تتدنى قناعة أفراد العينة في أن تطبيق الجودة سيعمل على تحسين أداء العمل من خلال العبارة رقم (٦) التي حصلت على متوسط حسابي (١, ٦٥). وهو ما يتعارض مع نتيجة دراسة (الحارثي ٢٠٠٨) التي توصلت لنتائج منها أن تعليمية شمال الشرقية استطاعت أن تعيد تشكيل ثقافتها بما يتناسب مع فلسفة الجودة مما يهيئها لمرحلة التطبيق. الأمر الذي يقودنا لتبني مزيداً من البحث في دراسة مدى توافر ثقافة الجودة في المؤسسة التربوية للوصول لمزيد من النتائج حولها. كما أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تناقش مستويات تطبيق الجودة بالمؤسسة تأتي بدرجات متدنية مما يدل على قصور في توافر متطلبات الجودة والمتمثلة في عدم إلمام الموظفين بمهامهم الوظيفية وعدم تفويض الإدارة للصلاحيات وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (آل عبدالسلام، ٢٠٠٤).

البعد الثاني - تطبيق الجودة:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢, ٩٧)، مما يدل على تدني في مستويات تطبيق الجودة حيث نلاحظ أن هناك قصوراً في توافر متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد العينة تتمثل في حصول الفقرات (٢, ٣, ٩, ١١, ١٣) على متوسطات منخفضة متمثلة في عدم إلمام الموظفين بمهامهم الوظيفية وعدم ممارسة الإدارة لأسلوب تفويض الصلاحيات في العمل وعدم وجود خطة واضحة ومعلنة للدائرة ومركزية الصلاحيات ومناسبة الهيكل الوظيفي لمرونة سير العمل.

ج) نتائج مجال توافر نظام للبيانات والمعلومات:

هدف هذا المجال إلى معرفة درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في

سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توافر نظام للبيانات والمعلومات، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات المجال وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال توافر نظام للبيانات والمعلومات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلب توافر نظام للبيانات والمعلومات في المؤسسة	اتخاذ القرارات بناء على البيانات	١	عند رغبة الإدارة في اتخاذ قرار إداري يتم الرجوع للمعلومات والبيانات الموجودة حول موضوع القرار	٢,٦٥	١,١٢
		٢	في بعض الأحيان يكون الخطأ في القرار الإداري بسبب معلومات وبيانات غير دقيقة	٣,٠٠	١,٠١
		٣	تساعد البيانات الإحصائية الموجودة بالأقسام المعنية في إعطاء مؤشرات دقيقة	٢,٥٦	١,١٠
		٤	يعود الموظفون للبيانات والمعلومات الموجودة حول موضوع ما عند رغبتهم في إنجاز ذلك العمل	٢,٥٣	١,١٦
		٥	وجود جهة واحدة مخولة بإصدار البيانات يبطئ من سير العمل في بقية الأقسام	٢,٢٤	١,١٧
		٦	الكادر المسؤول عن البيانات لديه القدرة على تحليل البيانات والمؤشرات وتحويلها لمعلومات	٣,١٤	١,٠٣
		٧	هناك تواصل كبير بين صانعي القرارات ومحللي البيانات	٣,٢٩	,٩٨
حفظ البيانات واسترجاعها	حفظ البيانات واسترجاعها	١	من السهولة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز مهمة ما	٣,٠٣	,٩٥
		٢	تحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بكل قسم في مكان معلوم لموظفي القسم	٢,٧٤	,٩٨

تابع/ جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات
مجال توافر نظام للبيانات والمعلومات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

المحور	المجال	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلب توافر نظام للبيانات والمعلومات في المؤسسة	حفظ البيانات واسترجاعها	٣	البيانات والمعلومات محفوظة بطريقة متسلسلة تمكن الموظف المعني من الوصول إليها بسهولة	٢,٨٢	٠,٧٩
		٤	البيانات والمعلومات بالقسم محفوظة بطريقة تمنع الأشخاص غير المخول لهم من الوصول إليها	٢,٦٣	١,٠٣
		٥	البيانات والمعلومات بالقسم محفوظة بطريقة آمنة من الأضرار البيئية	٢,٨٣	١,٢٠
		٦	هناك تعاون كبير بين الموظفين فيما يتعلق بتبادل المعلومات والبيانات بين الأقسام	٢,٨٣	٠,٩٨
		٧	يتم التخلص من المعلومات القديمة في حال وجود معلومات حديثة	٢,٧٤	١,٠٣
		٨	تتبع الدائرة طرق حفظ مختلفة لحفظ المعلومات السرية والمعلومات الغير سرية	٢,٥٤	٠,٩٥
		٩	تتوفر بالدائرة أجهزة ومعدات خاصة لتنظيم حفظ واسترجاع المعلومات والبيانات	٣,١٧	١,٠١
		١٠	تتبع الدائرة طرق سليمة للتخلص من المعلومات المنتهية صلاحيتها	٣,٠٩	١,١٣

يتضح لنا من الجدول رقم (٥) أن درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توافر نظام للبيانات والمعلومات جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٢,٨٠). كما جاءت نتائج أبعاد هذا المجال على النحو الآتي:

البعد الاول: اتخاذ القرار بناء على بيانات ومعلومات:

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٧٧) وهو مجال يمثل اتخاذ القرارات في المديرية بناء على بيانات ومعلومات. وبلغ عدد مفردات المجال ٧ مفردات تراوحت متوسطاتها بين المستوى المتوسط والمتدني. حيث كانت المتوسطات متدنية في الفقرات (١، ٣، ٤، ٥) مما يدل على ضعف في اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومعلومات دقيقة وقصور في توفر البيانات التي تساعد في إعطاء مؤشرات دقيقة وعدم وجود جهة واحدة لإصدار البيانات مما يعيق عملية حصول الموظفين أو المراجعين على المعلومات التي يحتاجون اليها مما يعيق إنجاز العمل بسلاسة. من خلال جدول رقم (٥) يتضح تدني في درجة توافر متطلب وجود نظام للبيانات والمعلومات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٧)، كما أن مجال حفظ البيانات واسترجاعها كان أيضاً في المستوى المتوسط والمنخفض مما يعني أن هناك قصوراً في طريقة حفظ واسترجاع البيانات الأمر الذي يؤدي وجود ثقافة إصدار قرارات دون الرجوع لبيانات لعدم توافرها أو لصعوبة الرجوع إليها. وهو ما يتفق مع دراسة العجيلي التي ترى أن التطبيق الناجح لنظم المعلومات في حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات يساعد في دعم واتخاذ القرار الذي يساعد على الإرتقاء بمستوى جودة المؤسسة.

البعد الثاني - حفظ البيانات واسترجاعها:

حصل مجال حفظ البيانات واسترجاعها على متوسط عام (٢,٨٤). حيث تكون المجال من ١٠ مفردات وقعت في المستوى المتوسط والمستوى المنخفض وتدل على قصور في عملية حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات في الوقت الحالي تتمثل في صعوبة استرجاع البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجاز مهمة ما وعدم وجود مكان مخصص ومعلوم لحفظ المعلومات وضعف في طرق حفظ البيانات والمعلومات بطريقة متسلسلة وأمنة من تدخل غير المعنيين أو من الأضرار البيئية وحفظ المعلومات السرية والغير سرية واسترجاع المعلومات وإتلافها بالطريقة الصحيحة.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في محاور الدراسة

الرتبة	المحور	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط العام
١	دعم وتأييد الإدارة العليا	توفير الموارد	٢,٩١	٣,٢٢
		تحفيز الموظفين	٣,٤٥	
		توفير البرامج التدريبية	٣,٣١	
٢	توفر ثقافة الجودة بين العاملين	الوعي بأهمية الجودة	٢,٦٢	٢,٧٩
		تطبيق الجودة	٢,٩٧	
٣	وجود نظام للبيانات والمعلومات	اتخاذ القرار بناء على بيانات	٢,٧٧	٢,٨٠
		حفظ البيانات واسترجاعها	٢,٨٤	
الكلية			٢,٩٣	

يتضح من الجدول رقم (٦) أن المتوسط العام في لجميع المجالات في الاستبانة بلغ (٢,٩٣)، كما أن المتوسطات الحسابية لكل محور تراوحت بين (٢,٧٩ - ٣,٢٢)، وهذا يشير إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في جميع مجالات الدراسة متوسطة من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة. وهو يتفق مع نتيجة دراسة آل عبد السلام (٢٠٠٤) التي أظهرت أن درجة تطبيق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة تقع ضمن درجة القبول. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الحارثي (٢٠٠٨) في وجود قيم الجودة بين الموظفين بدرجة استطاعت معها المؤسسة أن تعيد تشكيل ثقافتها فيما يتناسب مع فلسفة الجودة الشاملة، مما يهيئها لمرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كذلك اتفقت مع نتيجة دراسة هلال (٢٠٠٢) في أن هناك قصوراً نسبياً في متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة

الجامعة. وكان القصور يكمن في كل من القيادة، والثقافة، والعمل الجماعي، وأساليب تقييم الأداء، والمكافآت والتحفيز، والعلاقة مع المستفيدين، والاتصالات، والتجديد والابتكار. كما اتفقت مع نتيجة دراسة الكثيري (٢٠٠٩) التي خلصت إلى ضعف المؤسسات في محور الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا والتركيز على العاملين. وقد تعزى هذه الدرجة المتوسطة من توافر متطلبات الجودة المتمثلة في دعم الإدارة العليا وتوافر ثقافة الجودة ووجود نظام لحفظ واسترجاع المعلومات والبيانات، إلى دور الإدارة بشكل عام لتحسين البيئة العامة لأداء العمل في كافة محاوره التنظيمية والفلسفية؛ وهو ما يعتبر أساس متين يمهّد لانطلاق الجودة وتطبيقها في المؤسسة التربوية بما يضمن نجاح التطبيق. إلا أنه وقبل التطبيق لابد من العمل على توفير تلك المتطلبات من أجل ضمان التطبيق الأمثل لإدارة الجودة في العمل الإداري بالمؤسسة التربوية.

ثانياً - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

نص هذا السؤال على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظتي الشرقية في سلطنة عمان تعزى إلى كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟".

أ) حسب متغير الجنس:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة متغير حسب الجنس واستخدام اختبار "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين هذه المتوسطات، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبارات لدلالة الفروق في متطلبات تطبيق الجودة تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
دعم وتأييد الإدارة العليا	ذكور	٤٧	٣,٢٦٩	٠,٦٥٣	١,١٩٩	٠,٢٣٩
	إناث	١٨	٣,٠٩٤	٠,٢٢٤		
توافر ثقافة الجودة بين العاملين	ذكور	٤٧	٢,٨٢٨	٠,٦٦٢	١,٠٤١-	٠,٣٠٦
	إناث	١٨	٢,٩٩١	٠,٢٧٣		
توافر نظام للبيانات والمعلومات	ذكور	٤٧	٢,٧٣٩	٠,٦٨٣	١,٢٦٨-	٠,٢١٤
	إناث	١٨	٣,٠٥٢	٠,٤٧٣		
متطلبات تطبيق الجودة ككل	ذكور	٤٧	٢,٩٧٣	٠,٥٩٨	٠,٣٧٢-	٠,٧١٢
	إناث	١٨	٣,٠٥٠	٠,٢٥٨		

جميع القيم غير دالة

يتضح من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وهذا يدل على تشابه وجهتي نظر أفراد الدراسة ذكوراً وإناثاً في جميع متطلبات تطبيق الجودة. كذلك يتضح من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات توافر أي من متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد الدراسة يقومون بأعمال متشابهة إلى حد كبير وهذا يدل على تشابه وجهتي نظر أفراد الدراسة ذكوراً وإناثاً في جميع متطلبات تطبيق الجودة.

(ب) حسب المؤهل العلمي:

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متطلبات تطبيق الجودة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دعم وتأييد الإدارة العليا	بين المجموعات	٠,٤٩٧	٣	٠,١٦٦	٠,٤٥٩	٠,٧١٣
	داخل المجموعات	١١,١٨٨	٣١	٠,٣٦١		
توافر ثقافة الجودة بين العاملين	بين المجموعات	٢,١٠٤	٣	٠,٧٠١	٢,٣١٤	٠,٠٩٥
	داخل المجموعات	٩,٣٩٧	٣١	٠,٣٠٣		
توافر نظام للبيانات والمعلومات	بين المجموعات	٠,١٤٦	٣	٠,٠٤٩	٠,١٠٦	٠,٩٥٦
	داخل المجموعات	١٣,٧٨٢	٣٠	٠,٤٥٩		
متطلبات تطبيق الجودة ككل	بين المجموعات	٠,٤٤٣	٣	٠,١٤٨	٠,٤٩٤	٠,٦٨٩
	داخل المجموعات	٩,٢٥٧	٣١	٠,٢٩٩		

جميع القيم غير دالة

يتضح من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات توافر أي من متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه وجهات نظر أفراد الدراسة في جميع متطلبات تطبيق الجودة مهما كانت مؤهلاتهم العلمية، كذلك يتبين لنا من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات توافر أي من متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر العاملين بالمديرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه المؤهلات العلمية لدى أفراد الدراسة.

(ج) حسب سنوات الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متطلبات تطبيق الجودة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
دعم وتأييد الإدارة العليا	بين المجموعات	٠,٠١٥	٢	٠,٠٠٧	٠,٠٢١	٠,٩٧٩
	داخل المجموعات	١١,٦٧٠	٣٣	٠,٣٥٤		
توفر ثقافة الجودة بين العاملين	بين المجموعات	٠,٧٤٠	٢	٠,٣٧٠	١,٠٦٧	٠,٣٥٥
	داخل المجموعات	١١,٤٤٦	٣٣	٠,٣٤٧		
توفر نظام للبيانات والمعلومات	بين المجموعات	٠,٦٥٥	٢	٠,٣٢٧	٠,٧٧٩	٠,٤٦٧
	داخل المجموعات	١٣,٤٤٣	٣٢	٠,٤٢٠		
متطلبات تطبيق الجودة ككل	بين المجموعات	٠,١٦٠	٢	٠,٠٨٠	٠,٢٧٢	٠,٧٦٣
	داخل المجموعات	٩,٦٩٥	٣٣	٠,٢٩٤		

جميع القيم غير دالة

يتضح من الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع أفراد الدراسة يعملون في بيئة تربوية متشابهة، وتطبق قوانين وإجراءات متشابهة، لذا فمن الطبيعي أن تكون استجاباتهم متقاربة بغض النظر عن سنوات الخبرة.

ملخص عام لنتائج الدراسة

يتضح من العرض السابق أن أهم النتائج المرتبطة بموضوع الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في محافظتي الشرقية بسلطنة عمان ما يأتي:

أن متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية

والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال دعم وتأيد الإدارة العليا بأبعاده الأربعة (دعم وتأيد الإدارة العليا، وتوفير الموارد متوسطة، وتحفيز الموظفين متوسطة، وتوفير الإدارة للبرامج التدريبية) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٣,٢٢)، كذلك بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توفر ثقافة الجودة بين العاملين ببعديه (الوعي بأهمية الجودة، وتطبيق الجودة) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٢,٧٩)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تطبيق الجودة في العمل الإداري في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية في سلطنة عمان فيما يتعلق بمجال توافر نظام للبيانات والمعلومات ببعديه (اتخاذ القرار بناء على بيانات ومعلومات، وحفظ البيانات واسترجاعها) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي عام (٢,٨٠).

بالمقابل أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لدرجات توافر أي من متطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق الجودة من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

- إيجاد أكثر من جهة واحدة لإصدار البيانات بشكل لا يبطئ من سير العمل في أقسام المديرية المختلفة.

- إعطاء أهمية قصوى لترسيخ ثقافة الجودة بين العاملين والإقناع بأهمية الجودة من خلال برامج تدريبية وتنقيفية تغير من النظرة الحالية للجودة وتغير ثقافة أداء العمل الموجودة في المؤسسة التربوية وتلبي احتياجات تطبيق الجودة مستقبلاً عن طريق إيجاد برامج تدريبية في فلسفة الجودة وتطبيقاتها.
- الإسراع في استحداث التوصيف الوظيفي وإعادة هيكلة الوظائف لتتوافق مع واقع أعمال الدوائر وتتخلص من ازدواج أداء المهام بين الدوائر.
- إيجاد أنظمة معيارية لتقييم أداء العامل والعمل من أجل التقييم الموضوعي لأداء العمل.
- إعداد خطط إستراتيجية وتنفيذية للمديرية والدوائر والأقسام منبثقة من رؤية وسياسة الوزارة.
- إيجاد نظام موحد بالمديريات يعنى لبيانات والمعلومات من أجل التطبيق المنظم والأمن للبيانات والمعلومات وسهولة اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة.
- في ضوء التوصيات التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحثان الآليات الآتية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم:
- ضرورة الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم، ووضع مسار لدراسة المديريات غير المطبقة لهذا المدخل الهام وإعادة تأهيلها من خلال جدول وبرنامج زمني لتحديد المديريات التي سيتم تأهيلها.
- استحداث كيان إداري في وزارة التربية والتعليم يختص بجودة العمل الإداري في المديريات وتحدد صلاحياته واختصاصاته بحيث يقع على عاتقه متابعة تحقيق أهداف الجودة الشاملة في المديريات.

- تحقيق ومتابعة وتقييم الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديریات العامة لكافة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها من خلال آليات التنافس في مجال التميز فيما يتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في العمل الإداري لديها.
- المراجعة المستمرة لمعايير الجودة الشاملة في العمل الإداري في المديریات من حيث التوصيف الوظيفي، ومعايير تقييم الاداء، وهيكله الوظائف، والخطط الاستراتيجية، ونظم الحوافز، وتوافر الموارد البشرية والمادية.
- وضع خطة تدريبية ملائمة ومناسبة في فلسفة الجودة الشاملة وثقافتها للعاملين في المديریات العامة لتطوير مهاراتهم الوظيفية.

Requirements of Quality Application in Administrative Work in the Public Directorates of Education

Dr. Mohammed S. AL-Jaraiyda

Educational Social Studies College
Nizwa University

Salma N. Afarsi

Moe

Sultanate of Oman

Abstract

This study aims at investigating Requirements of Quality application in administrative work in the directorates of Education and Learning in Sharqia Provinces in the Sultanate of Oman, To achieve the objectives of this study, the researchers developed a 58-item questionnaire covering (3)domains: Support and encouragement of senior management, provide quality culture among employees.

The Results have shown that the degree of the Requirements of Quality application in administrative work in the directorates of Education and Learning in Sharqia Provinces in the Sultanate of Oman ranged from low to average level. In addition no statistical differences were found among the evaluation average of the degree of the Requirements of Quality application in administrative work in the directorates of Education and Learning due to educational qualification, sex, and job experience.

The researchers recommended providing qualified trained human resources in these districts, and educating employees of the importance of quality in the application of administrative work, and flexibility of the functional structure, and data disclosure from several points of view and not one in these districts and to maintain confidentiality.

المراجع

- ١ - إبراهيم، محمد (٢٠٠٩). إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٢ - أبو الهيجاء، شيرين (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الأردن، عمان: دار الكندي.
- ٣ - أحمد، حافظ فرج (٢٠٠٨). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- ٤ - إسماعيل، محمد (٢٠١١). "متطلبات الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي في مصر جامعة سوهاج أنموذجاً". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سوهاج، مصر.
- ٥ - البيلاوي، حسن (٢٠٠٨). الجودة الشاملة في التعليم، ط٢. عمان: دار المسيرة.
- ٦ - الحارثي، سعيد بن ناصر (٢٠٠٨). مدى توافر قيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية. جامعة الدول العربية (الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري).
- ٧ - الحربي، محمد (٢٠١٢). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، ٤(١٢)، ١٤٣-١٤٥.
- ٨ - زايد، أسماء (٢٠١١). متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بمدارس التربية الخاصة الابتدائية بمحافظة سوهاج. المجلة التربوية - مصر، ٥(٢٨)، ٣٩٠-٣٩٥.
- ٩ - الشلول، علي (٢٠٠٦). "اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- ١٠ - الطائي، رعد وقدادة، عيسى (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- ١١ - الطائي، يوسف (٢٠٠٩). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٢ - آل عبد السلام، خالد بن سالم (٢٠٠٤). دورة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان. جامعة آل البيت، عمان.
- ١٣ - العجيلي، سالم بن محمد بن عمر (٢٠٠٩). تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المحاكم في سلطنة عمان. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة.
- ١٤ - العلي، عبد الستار (٢٠٠٨). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٥ - الغيثي، هاني بن سعيد (٢٠٠٧). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان. جامعة آل البيت.
- ١٦ - القزاز، إسماعيل والحديثي، رامي وكوريل، عادل (٢٠٠٩). SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٧ - القميري، حمد (٢٠١٢). تأثير تطبيق متطلبات معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على العملية التعليمية في كلية التربية بالمجموعة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. مصر، ٣١(٢)، ٧٧٩ - ٧٨٣.
- ١٨ - الكثيري، سالم بن سهيل (٢٠٠٩). تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان: دراسة حالة لكلية العلوم التطبيقية بصلالة. الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة.

- ١٩ - الكيومي، عبدالله بن عيسى (٢٠٠٢). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. جامعة اليرموك.
- ٢٠ - الهندي، جمال (٢٠٠٨). مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي. القاهرة: دار النشر الجامعي.
- ٢١ - حمود، خضير (٢٠٠٧). إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط٢. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٢٢ - شامر، سوسن والزيات، محمد عواد (٢٠٠٨) الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٣ - عبدالعظيم، حمدي (٢٠٠٧). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٢٤ - عزوز، رفعت وعبد الرؤوف، طارق (٢٠٠٩). اقتصاديات وتمويل التعليم. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.
- ٢٥ - هلال، محمد (٢٠٠٢). "تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة القاهرة فرع بني سويف". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

- 26 - Alan, L. (2003). **Demystifying Six Sigma: A company wide Approach to continuous improvement**, AMACOM, USA.
- 27 - Beights, C. (1992). The effects of guided group interaction-on the locus-of-control, self- concept, and attendance of high school students. Proquest Dissertations And Theses. United States – Florida: university of Miami: Publication Number:AAT9227188
- 28 - Christy. G. (2010). **The impact of TQM and six sigma improvement methodologies on organizational performance**. Capella University.
- 29 - Cullen, A. & Johnston, W. (1997). Quality Circles: A Classroom Assessment Tool For Improving and learning. Paper presented at the Annual South Carolina Higher Education Conference.

- 30 - David, H. (2006). Quality Assurance and large scale reform: lessons for Chile. Report for the International Seminar on Regulatory Models and Quality Assurance Systems, Syntiago, Chile.
- 31 - Fleming, T. (1997). A Quality Circles Approach to Reducing Suspension of student in the Tenth Grade. Practicum Proposal, Nova Southeastern University.

