

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

خولة بنت خليفة الخنبشية* وسالم بن سليم الغنبوصي وخلف بن مرهون العبري
جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان

قُبِل بتاريخ: ٢٠٢٠/٩/٢٢

اُسْتُلم بتاريخ: ٢٠٢٠/٣/١٣

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من ٣٧ فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب، والتطوير والتحسين المستمر، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة والتي تمثلت في جميع العاملين في المديرية العامة للشؤون المالية والبالغ عددهم ١٨٤ فرداً، وتم جمع الاستجابات من ١٠٨ فرداً من أفراد العينة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب تقديرات أفراد العينة لواقع التطبيق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والجنس، و سنوات الخدمة. وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة تم وضع عدد من التوصيات أهمها توفير التدريب والتأهيل للعاملين في المديرية، والتنسيق بين الدوائر والأقسام لتقسيم الأعمال بشكل تفصيلي بينها، والعمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الشؤون المالية، وزارة التربية والتعليم.

The reality of the implementation of Total Quality Management in the Directorate General of Financial Affairs in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

Khawla K. Al Khanbashi,* Salem S. Al Ghanbousi & Khalaf M. Al Abri
Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman

Abstract: This study aimed to identify the reality of implementing Total Quality Management in the General Directorate of Financial Affairs at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was used in which a questionnaire was prepared, consisting of 37 items. The questionnaire was divided into five axes: strategic planning, leadership, operations methods, education and training, continuous development and improvement. After checking its validity and reliability, it was applied to the study sample, (all 184 employees of the General Directorate of Financial Affairs), and responses were collected from 108 individuals from the sample. Among the most prominent results of the study was that the sample's estimates were at medium degree on the reality of implementing Total Quality Management in the General Directorate of Financial Affairs. Also, there were statistically significant differences according to the sample members' estimates of the reality of application due to the variables of job title, gender, and years of experience. In light of the findings of the study, a number of recommendations were made such as providing training and education to the directorates' employees, coordinating between departments and divisions to divide work between them and working to instill a culture of total quality management.

Keywords: Total quality management, financial affairs, Ministry of Education.

*Sweetylife111@gmail.com

فلسفة إدارة الجودة من أجل أ سر أ سواق العالم لمدة خمس سنوات (عبد الرؤوف، ٢٠١٤؛ مجيد والزيادات، ٢٠٠٨؛ Roberta & Bernard, 2000). وتم استعارة هذا المفهوم من الصناعة إلى التعليم؛ وذلك لهدف تحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم من أجل تحسين منتجات العملية التعليمية (خليل، ٢٠١١). فوجدت الدول المتقدمة ضالته إلى تطوير أنظمتها التربوية في إدارة الجودة الشاملة كاتجاه جديد يمكنها من إعادة النظر في أنظمتها بما يتلاءم ومتطلبات العصر، لذا بدأت محاولات جادة لحث الأنظمة التربوية وتشجيعها على تبني الاتجاه الإداري الحديث (السامرائي، ٢٠٠٧). ولم تكن الأنظمة التربوية العربية بمعزل عن التأثير بهذا الاتجاه الإداري، ففي الأردن تبنت وزارة التربية والتعليم نظام إدارة الجودة الشاملة ٩٠١ لتطوير وحداتها الإدارية في المركز وفي مديرتي عمان الثانوية ومأدبا، تمهيداً لتعميمه على باقي مديريات التربية والتعليم في المملكة، وقد حصلت الوزارة على شهادة الجودة العالمية في ٢٠٠٢م (التميمي، ٢٠٠٥).

وأجريت العديد من الدراسات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميدان التربوي كدراسة الرويلي (Al Ruwaili, 2008) والتي هدفت إلى الكشف عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وفائدة تطبيقها والعقبات التي تواجه تطبيقها، وأشارت نتائج الدراسة إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت وجود عقبات يجب وضعها في الحسبان قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ودراسة الزعبي (٢٠١٣) والتي هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة في المملكة الأردنية من وجهة نظر موظفيها. وغطت ثلاثة مجالات هي: مجال الوصف الوظيفي، ومجال المهام والواجبات، ومجال الهيكل التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مجال الوصف الوظيفي قد جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه مجال المهام والواجبات وبدرجة متوسطة،

تسعى الشعوب في العالم المتقدم والنامي على السواء للارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتثنية الأجيال وفق فلسفتها ومعتقداتها، وذلك بتقديم أحسن الخدمات لتحقيق التفوق والرفي المنشود. وما تزال النظم التعليمية في بداية القرن الحادي والعشرين تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية؛ لذا أصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لأجل تحسين النظم التعليمية الحالية، وفي مجال التربية والتعليم تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطورت مفاهيمها وأساليبها تطوراً سريعاً معتمداً على التغييرات التي صاحبت مفاهيم الإدارة في الصناعة وإدارة الأعمال (مجيد والزيادات، ٢٠٠٨)، فالإدارات التربوية على اختلاف مستوياتها تسعى إلى إصلاح التعليم وتحسين أوضاعه ومسارته للتطورات التقنية والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي فرضته التغييرات التي طرأت على نمط الحياة وما تتطلبه من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً في مجال المعرفة والإبداع والمهارات المتنوعة والسعي وراء المنافسة في جودة الأداء (الحريري، ٢٠١٠)، مما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وكان من أحدث تلك الاتجاهات الدعوة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة.

وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، بمساعدة ديمنج وزملائه من خبراء الإحصاء الأمريكيين (جوزيف - جوران - أرماندو) حيث ذهب ديمنج وجوران إلى اليابان لتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة الرديئة إلى سلع ذات جودة عالية؛ لتنشيط التجارة اليابانية بعد الحرب المدمرة لتقف على أقدامها. وعندما سأل ديمنج عن سبب نجاح إدارة الجودة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: إن الفرق هو عملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها. وقد دعا ديمنج زعماء الأمة الصناعية في اليابان في اجتماع طوكيو عام ١٩٥٠؛ ليعانقوا

باعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم متضمناً هذا التوجه من خلال إنشاء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠٠٨)، وذلك وفقاً للقرار الوزاري ٢٠٠٨/٦٩ الصادر بتاريخ ٢٠٠٨/٣/٣٠ بتعديل هيكلها التنظيمي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٨).

وفي إطار ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من العناية بالتحسين والتطوير، ومواكبة التطورات التربوية العالمية المستمرة، فقد تبنت الوزارة عدداً من المشاريع الخمسية الثامنة، ومن بين تلك المشاريع مشروع نظام إدارة الجودة الذي يعتبر من الأنظمة الإدارية الحديثة للمعايير الدولية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣)، وقد أكد وكيل الوزارة للتخطيط وتنمية الموارد البشرية في حفل تدشين مشروع نظام إدارة الجودة أيزو ٩٠٠١ على أن تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات كوزارة التربية والتعليم ذات القطاعات المتشعبة والأعداد الكبيرة، والمسؤوليات الواسعة ليس بالأمر السهل، خاصة وأن هناك تحديات في الجوانب الإدارية التخطيطية والمالية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢). فالإدارة المالية لا تؤدي وظيفتها بصورة منفصلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسات، وإنما بالتكامل والتنسيق معها، فالمديرية العامة للشؤون المالية تتعاون مع باقي المديريات في ديوان عام الوزارة من أجل تحقيق الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

وقد أثبت نظام إدارة الجودة الشاملة فاعلية تطبيقه في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية، وذلك من خلال حصول وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية على شهادة الاعتماد الدولية أيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ في عمليات التخطيط والشؤون الإدارية، وتعتبر هذه الشهادة معيار عالمي لتقييم مستوى إدارة الجودة والخدمات المقدمة للعملاء، ونظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عالي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

وأخيراً مجال الهيكل التنظيمي من حيث تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في هذه المديرية وبدرجة متوسطة لهذا المجال وللأداء ككل. ودراسة الحبسي (٢٠١٥) والتي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨، وأظهرت نتائج الدراسة أن محور التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى لواقع القدرة المؤسسية. ودراسة السعيدية (٢٠١٧) والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرين المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرين المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم كانت بين عالية جداً إلى متوسطة.

كما قام واني وميهراج (Wani & Mehraj, 2014) بدراسة هدفت إلى إجراء دراسة تحليلية هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في الهند، ومن أبرز نتائج الدراسة أن التعليم في الهند يركز على الجانب النظري، وأنه يوجد قصور في التركيز على الجانب العملي، مما يقلل من كفاءة المخرجات التعليمية، ويؤدي إلى هدر في الأموال من خلال الحاجة إلى التدريب عند التوظيف، كما أكدت على الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في المدارس. ودراسة حسينة وأجيمس (Haseena & Mohammed, 2015) والتي هدفت إلى التعرف على جوانب الجودة في التعليم العالي لتحسين السيناريو التربوي في ولاية كيرالا بالهند، وأظهرت النتائج أن غياب الفلسفة الملائمة في التعليم هو أحد ثغرات التعليم العالي في ولاية كيرالا، كما أظهرت وجود قصور في المساءلة بين مؤسسات التعليم العالي، وأكدت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحل الأمثل للتغلب على هذه المشكلات. وفي سلطنة عمان واستجابة لتوجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد، وإيماناً منه بأهمية تطوير القطاع التربوي، صدر المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٣٧

للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما أكدت وجود قصور لدى المديرية في ترسيخ ثقافة الجودة ومواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨، وأوصت بإجراء دراسة لتحسين القدرة المؤسسية للمدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨، ودراسة اللواتي (٢٠١٥) والتي أكدت على وجود العديد من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها وزارة التربية والتعليم والتي تعوق إمكانية تحقيق الجودة لتحسين الأداء العام والرغبة في حلها من خلال تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أكدت على وجود قصور في مجال جودة خدمة العملاء في ديوان عام الوزارة تحول دون إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي أجريت حول إدارة الجودة الشاملة في سلطنة عمان، فإننا نلاحظ ندرة في الدراسات التي طبقت في ديوان عام وزارة التربية والتعليم وفي الشؤون المالية على وجه الخصوص، ونظراً لإجراء معظم الدراسات على قطاع المدارس كدراسة المنذري (٢٠٠٩)، ودراسة الريامي (٢٠١٣)، ودراسة المنوري (٢٠١٥)، فهناك حاجة لإجراء دراسة على قطاع الشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ولتأكيد المشكلة قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لاستقصاء آراء المسؤولين في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من خلال مقابلات موجهة اشتملت على ٣ أسئلة، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من ١٠ أفراد يشغلون الوظائف الآتية: (مدير شؤون مالية، مدير مساعد شؤون مالية، رئيس قسم، موظف)، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى إجماع ٨٠% من أفراد العينة إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لشؤون المالية، وذلك لوجود العديد من المشكلات في المديرية، كضعف معايير تقييم النضقات في المديرية العامة للشؤون المالية،

لذلك بات من الضروري زيادة الفهم والوعي بهذا الموضوع، لذا تعمل الوزارة جاهدة لغرس ثقافة الجودة، وتنمية مهارات العاملين، وتوفير الموارد الضرورية؛ لتطبيق نظام إدارة الجودة في باقي المديريات والإدارات التعليمية التابعة لها، والمحافظة عليه وتحسين فاعليته باستمرار بما يعزز رضا المستفيد.

وبناءً على ما سبق ستركز الدراسة الحالية بشكل عام على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، حيث تناولت دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية من خلال المحاور التالية: (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب، والتطوير والتحسين المستمر).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم، ومع تطبيق الوزارة لنظام إدارة الجودة في مديرتي التخطيط والشؤون الإدارية، وتوجهها إلى تعميمه على باقي المديريات في ديوان عام الوزارة، ومن بينهن المديرية العامة للشؤون المالية، إلا أن الإدارة المالية تواجهها مجموعة من الصعوبات التي قد تؤثر في الإنفاق بشكل عام، وتمثل ذلك في الارتفاع الكبير الذي شهدته كلفة التعليم في السلطنة خلال السنوات الخمس الماضية تحديداً، وتطور أعداد الطلبة، إذ توضح الإحصاءات أن جملة المصروفات لوزارة التربية والتعليم تضاعفت بنسبة ٣٧.٣% (المركز الوطني للإحصاء والمعلومات، ٢٠١٧)، الأمر الذي يستدعي ضرورة رفع كفاءة الإنفاق واستغلال الموارد المالية المعتمدة من قبل وزارة المالية بكفاءة وفاعلية أكبر، وهذا يتطلب تجويد العمليات المالية من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي أجريت في سلطنة عمان على وجه التحديد، كدراسة الحبسي (٢٠١٥) التي أكدت على وجود ضعف في تغطية الموارد المالية للأعباء الإدارية والمهنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

والتحسين المستمر) وهذه المحاور تحقق العمليات الإدارية لمفاهيم الجودة الشاملة. وقد طبقت الدراسة على المسؤولين (مديري الدوائر، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام)، والموظفين في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان خلال العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة

يعرف المليجي (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من الأدوات والعمليات التي تهدف إلى تحقيق ثقافة التحسين المستمر بواسطة أعضاء المؤسسة بحيث تشجع حاجات عملاتها" (ص ٤٠٤).

وتُعرف في هذه الدراسة إجرائياً على أنها اتجاه إداري حديث يشتمل على مجموعة من المبادئ والمعايير والإجراءات التي تتبناها المؤسسة، وتهدف إلى تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي الجيد، والقيادة الفعالة، ومنهجية العمليات المتبعة، والتعليم والتدريب، والتطوير والتحسين المستمر، وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفه بما يحقق رضا المستفيد.

منهج الدراسة

أستخدم المنهج الوصفي، وذلك نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية، وأهدافها، حيث إن هذا المنهج يرتبط بالمجالات الإنسانية والاجتماعية ومختلف الظواهر الطبيعية، ويعتمد على جمع معلومات عن هذه الظواهر، ومن ثم وصفها وتفسيرها تفسيراً دقيقاً باستخدام الحقائق والأدلة المتوفرة، ليتم التعبير عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة رقمياً بشكل يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها (سليمان، ٢٠١٤). حيث تم استخدام استبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة المكونة من خمسة محاور وهي: التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب، والتطوير والتحسين المستمر.

وتداخل قوة التأثير في صرف المبالغ المالية، وضعف الإنتاجية واعتماد الروتين، والتغيير المستمر في تنفيذ الخطط على المستوى القصير، وقدم الأنظمة المالية المستخدمة حالياً، وتداخل الاختصاصات أو الأدوار بين الدوائر والأقسام المختلفة.

ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، اتضح أنه توجد حاجة لدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبهدف الوقوف على المشكلة وضع الباحثون الأسئلة التالية:

- ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات العاملين في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم تعزى للمسمى الوظيفي والجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

ستفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بالوزارة، والتي من خلالها سيتم التعرف على أوجه القصور الذي يحتاج إلى تعزيز في الأداء العام للمديرية، كذلك من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تحسين جودة الأداء المالي في المديرية العامة للشؤون المالية، من خلال الاستفادة من الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة في المحاور التالية (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب، والتطوير

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم ١٨٤ فرداً، منهم ٢٢ مديراً وم ساعداً ورئيس قسم، و١٢٨ موظفاً، وفقاً للإحصاءات الرسمية المأخوذة من قسم الإحصاء بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، وهو العام الذي أجريت فيه الدراسة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧)

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ١٠٨ فرداً من مجتمع الدراسة بأكمله والبالغ ١٨٤ فرداً، وتمثل العينة جميع العاملين بالمديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من مسؤولين (مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، رئيس قسم)، وموظفين.

ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله، وتم استرداد ١٠٨ استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة ٥٨.٦٩%؛ وهي النسبة التي مثلت العينة في صورتها النهائية، ويوضح جدول ١ توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، وطبقاً لمنهج الدراسة، فقد استخدم الباحثون

جدول ١

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

الوظيفة	النوع	سنوات الخدمة	المؤهل العلمي		النسبة
			بكالوريوس فأعلى	دبلوم	
المسؤولون	ذكر	١٠ سنوات فأقل	١	٠	٠,٩٣%
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣	١٤,٨١%
	أنثى	١٠ سنوات فأقل	١	٠	٠,٩٣%
		أكثر من ١٠ سنوات	٠	١	١,٨٥%
الموظفون	ذكر	١٠ سنوات فأقل	١٦	١٠	٣٠,٥٦%
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٩	٢٧,٧٧%
	أنثى	١٠ سنوات فأقل	١١	١	١١,١١%
		أكثر من ١٠ سنوات	٦	٤	١٢,٠٤%
	المجموع		٥١	٢٨	١٠٠%

الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين، اشتمل الجزء الأول على المعلومات الشخصية الأولية، وهي: الجنس، والمسمى الوظيفي، و عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العملي. وتكون الجزء الثاني من ٣٧ فقرة موزعة على خمسة محاور هي (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب، والتطوير والتحسين المستمر.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة وذلك من خلال التحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين للأداة عن طريق عرضها على ٢٤ محكماً من المختصين في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، والشؤون المالية في كل من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، وجامعة ظفار، وديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة جنوب الباطنة، حيث قام المحكمون بإبداء آرائهم حول السلامة اللغوية للفقرات، ووضوحها، ومدى انتمائها

أداة الدراسة، وتحليلها للتعرف على " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، فقد تم الاعتماد على المتوسّط الحسابي من أجل تفسير النتائج استناداً إلى توزيع الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي بين ١ - ٥، حيث تم احتساب المدى بطرح أعلى درجة من المقياس من أدنى درجة بالمقياس على النحو التالي: المدى = ٥ - ١ = ٤، ولحساب طول فئات المقياس نقوم بقسمة المدى على أكبر قيمة بالمقياس على النحو التالي: طول الفئة = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨، ومنه اعتمد الباحثون على التوزيع الآتي: عالية جداً ٤,٢٠ - ٥,٠٠، عالية ٣,٤٠ - ٤,١٩، متوسطة ٢,٦٠ - ٣,٣٩، منخفضة ١,٨٠ - ٢,٥٩، منخفضة جداً ١ - ١,٧٩.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول على "ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور أداة الدراسة وكذلك الأداة ككل، ثم قام الباحثون بترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات، والتي تشكل كل محور من محاور أداة الدراسة وترتيبها تنازلياً، ويوضح جدول ٢ النتائج حسب محاور أداة الدراسة كما يلي.

لمحاور أداة الدراسة، وإضافة فقرات جديدة أو حذفها أو تعديلها. وفي ضوء آراء المحكمين، وملاحظاتهم، وتوجيهاتهم، قام الباحثون بإجراء التعديلات المناسبة، فقد تم حذف ٣ فقرات من فقرات أداة الدراسة، بحيث أصبح عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية ٣٧ فقرة موزعة على ٥ محاور. وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وأظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات الأداة والدرجة الكلية تراوحت بين ٠,٧٩١ - ٠,٨٩٢، وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ ، مما يشير إلى توجه جميع المحاور نحو قياس الهدف نفسه، الأمر الذي يؤكد صدق الأداة وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق.

ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداة وإجراء التعديلات عليها، قام الباحثون بحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Gronbach Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة، وللأداة ككل، وذلك من خلال استجابات أفراد العينة. وقد كانت نتيجة قيمة معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور على الترتيب كما يلي: التخطيط الاستراتيجي ٠,٨٥١، القيادة ٠,٨٥٥، منهجية العمليات ٠,٨٦٣، التعليم والتدريب ٠,٩٣٠، التطوير والتحسين المستمر ٠,٨٩٧، أما بالنسبة للأداة ككل فكانت النتيجة ٠,٩٦.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثون، بعد جمع البيانات بواسطة

جدول ٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمحاور الأداة والأداة ككل (ن=١٠٨)

رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	التخطيط الاستراتيجي	٣,٤١	٠,٧٠	١	عالية
٣	منهجية العمليات	٣,١٨	٠,٦٩	٢	متوسطة
٤	التعليم والتدريب	٢,٩٧	٠,٨٤	٣	متوسطة
٢	القيادة	٢,٩٢	٠,٧٨	٤	متوسطة
٥	التطوير والتحسين المستمر	٢,٨٣	٠,٨٨	٥	متوسطة
	الأداة ككل	٣,٠٦	٠,٦٧		متوسطة

*ن= عدد أفراد عينة الدراسة

أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي

يحتوي هذا المحور على ٩ فقرات من فقرات أداة الدراسة، للتعبير عن واقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام الوزارة من وجهة نظر العاملين بها، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الأولى، ويوضح جدول ٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التخطيط الاستراتيجي في المديرية ورتبتها.

يوضح جدول ٣ أن محور التخطيط الاستراتيجي هو الأكثر تطبيقاً واهتماماً في المديرية العامة للشؤون المالية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ ٣،٤١، وانحراف معياري قدره ٠،٧٠، وقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق عالية من عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي أولته وزارة التربية والتعليم بالتخطيط الاستراتيجي فقد ضمنت في خطتها الخمسية التاسعة ٢٠١٦-٢٠٢٠ الهدف العام: رفع كفاءة الإنفاق على التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧ب)، كما ضمنت في خطتها الخمسية السابعة ٢٠١٠-٢٠١٦ البرامج التدريبية الخاصة بالتخطيط والتي

يظهر جدول ٢ أن المتوسط الحسابي لإجمالي محاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بلغ بشكل عام ٣،٠٦، وانحراف معياري ٠،٦٧، مما يشير إلى أن واقع التطبيق بدرجة متوسطة، وتراوحت متوسطات محاور الدراسة الخمسة بين ٢،٨٣ - ٣،١٨، وانحرافات معيارية تراوحت بين ٠،٦٧ - ٠،٨٨ بدرجة متوسطة، عدا محور التخطيط الاستراتيجي، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ ٣،٤١، وانحراف معياري ٠،٧٠، مما يشير إلى واقع تطبيق هذا المحور بدرجة عالية، وجاء ترتيب محاور واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على النحو التالي: (التخطيط الاستراتيجي، منهجية العمليات، التعليم والتدريب، القيادة، التطوير والتحسين المستمر) على التوالي.

النتائج حسب فقرات كل محور على حدة

أما ما يتعلق بكل فقرة من فقرات المحاور الخمسة فإن الجداول من ٣-٧ التالية تبين متوسط كل فقرة وانحرافها المعياري، مرتبة ترتيبياً تنازلياً، وذلك كالتالي:

جدول ٣

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٩	توفر المديرية قواعد بيانات دقيقة عن الموازنات السنوية.	٣،٦٨	١،٣٩	١	عالية
١	توجد خطة واضحة تعبر عن رؤية ورسالة المديرية في مجال الخدمات التي تقدمها.	٣،٥٧	٠،٨٨	٢	عالية
٧	تضع المديرية خطط بديله لآليات الإنفاق لمواجهة التغيرات المفاجئة أو الطارئة.	٣،٤٩	٠،٩٥	٣	عالية
٥	يؤخذ في الاعتبار الأولويات عند وضع خطة المديرية.	٣،٤٦	١،٠٧	٤	عالية
٤	تصمم الخطة الاستراتيجية حسب احتياجات المديرية العامة للشؤون المالية.	٣،٤١	٠،٩٢	٥	عالية
٦	تحرص المديرية على المتابعة الدورية لمدى تنفيذ بنود خطتها الاستراتيجية في الإنفاق.	٣،٤١	١،٠٢	٦	عالية
٨	تهتم الإدارة العليا في المديرية بمتابعة تنفيذ الخطط الموضوعية.	٣،٣٨	١،٠١	٧	متوسطة
٢	تشارك المستويات الإدارية في صياغة رؤية ورسالة المديرية.	٣،٣٣	٠،٨٩	٨	متوسطة
٣	يشارك العاملون في المديرية في وضع الخطة الاستراتيجية للمديرية.	٣،٠٤	١،٠٦	٩	متوسطة

تراوحت بين ٠,٨٩-١,١٣، وجاءت غالبيتها بدرجة تطبيق متوسطة، فقد حصلت الفقرة ٤ التي تنص على " تفوض الإدارة العليا في المديرية المستويات الإدارية ببعض المهام" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ ٣,٥٧، وانحراف معياري مقداره ٠,٨٩، وبدرجة تطبيق عالية، بينما جاءت الفقرة ٦ والتي تنص على "توفر الإدارة العليا في المديرية حوافز مادية للعاملين المجيدين في عملهم" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٠٣، وانحراف معياري مقداره ١,١٠، وبدرجة تطبيق منخفضة، ولعل ذلك يعزى إلى المركزية في القيام بمهام العمل حيث أن النمط السائد للقيادة هو النمط الهرمي (من الأعلى إلى الأسفل)، أو قلة تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالمديرية على وضع مقترحات وبدائل لتطوير برامج العمل.

وهذا يتعارض مع ما أكد عليه ديمنج في نموذج إدارة الجودة الشاملة على مبدأ توفير القيادة التشاركية الفعالة الهادفة ودعم الأفراد بتوفير الإمكانيات والأدوات التي تساهم في مساعدتهم على تحقيق مهامهم على النحو الأفضل (Deming, 1993)، كما أشار عزب (٢٠٠٨) إلى نموذج همبر الذي وضعه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على مبدأ القيادة: ويقصد بهذا العنصر أن تلتزم الإدارة العليا بالدعم والتأييد والمؤازرة لهذا التطبيق، وهذا يعني أنه لا بد من توافر هؤلاء القادة المتحمسين والمؤمنين بصفة مستمرة بقضية التحسين المستمر.

كانت بعنوان "الإدارة الاستراتيجية خارج الخطة" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦)، وذلك استجابةً لرغبة الوزارة في تحقيق الجودة، وهذا يتفق مع نموذج جوران في إدارة الجودة الشاملة في أن التخطيط الاستراتيجي هو نقطة البداية، حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كذلك يتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم (Juran, 1988). واختلفت هذه النتيجة مع دراسة اللواتي (٢٠١٣) التي أكدت على وجود معوقات كثيرة تعيق العاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ويعزى هذا الاختلاف بين نتائج الدراستين للفترة الزمنية بينهما، فوجود المعوقات أمر طبيعي في بداية تطبيق أي نظام إداري جديد.

ثانياً: محور القيادة

يحتوي محور القيادة على ٧ فقرات من فقرات أداة الدراسة، للتعبير عن واقع الدور القيادي في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام الوزارة من وجهة نظر العاملين بها، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الرابعة، ويوضح جدول ٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور القيادة في المديرية ورتبها.

يتضح من خلال جدول ٤ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني تراوحت بين ٣,٥٧-٢,٠٣، وانحرافات معيارية

جدول ٤

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (القيادة) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	تفوض الإدارة العليا في المديرية المستويات الإدارية ببعض المهام.	٣,٥٧	٠,٨٩	١	عالية
٣	تطبق الإدارة العليا نظام لمراقبة ومتابعة العمل على جميع مستوياتها الإدارية.	٣,٢٩	١,٠١	٢	متوسطة
٢	تعمل الإدارة العليا في المديرية على تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين.	٣,١٦	١,١٣	٣	متوسطة
٥	تشجع الإدارة العليا للمديرية العاملين على وضع مقترحات وبدائل لتطوير برامج العمل.	٣,١٠	١,١٣	٤	متوسطة
١	تقوم المديرية بعقد اجتماعات لنشر الوعي بأهمية تجويد كفاءة العمل.	٢,٩١	١,١٠	٥	متوسطة
٧	تطور المديرية آليات تحفز العاملين بها في وضع القرارات التي تتعلق بمستقبلها.	٢,٤٣	١,١٤	٦	منخفضة
٦	توفر الإدارة العليا في المديرية حوافز مادية للعاملين المجيدين في عملهم.	٢,٠٣	١,١٠	٧	منخفضة

ثالثاً: محور منهجية العمليات

يحتوي محور منهجية العمليات على ٨ فقرات من فقرات أداة الدراسة، للتعبير عن واقع منهجية العمليات في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام الوزارة من وجهة نظر العاملين بها، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الثانية، ويوضح جدول ٥ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور منهجية العمليات في المديرية ورتبها.

يتضح من خلال جدول ٥ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثالث تراوحت بين ٣٠٣٩-٢٠٩٦، وانحرافات معيارية تراوحت بين ٠٠٨٧-١٠١٠، وجاءت جميعها بدرجة

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (منهجية العمليات) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	تستخدم المديرية التقنيات الحديثة في تقييد ورصد وتصنيف البيانات والمعلومات.	٣٠٣٩	٠٠٩٧	١	متوسطة
٣	تغرس الإدارة العليا في المديرية ثقافة العمل الصحيح من أول مرة لدى العاملين.	٣٠٣٠	٠٠٩٢	٢	متوسطة
٧	تجري المديرية تعديلات مستمرة على آلية تنفيذ العمليات لتواكب متطلبات تحقيق الجودة.	٣٠٢٧	٠٠٨٧	٣	متوسطة
٤	تقوم المديرية أداء العاملين بشكل مستمر حسب معايير موضوعية وواضحة.	٣٠٢٥	٠٠٩٠	٤	متوسطة
٦	تطبق مقاييس الجودة التي تتعلق بالكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية والمالية.	٣٠١٧	٠٠٩١	٥	متوسطة
٥	تعمل الإدارة العليا في المديرية على حل المشكلات التي تواجه العاملين أولاً بأول.	٣٠٠٨	١٠١٠	٦	متوسطة
٨	توظف المديرية التغذية الراجعة عن جودة توزيع المخصصات المالية لرفع كفاءة الإنفاق.	٣٠٠٤	٠٠٩٩	٧	متوسطة
١	توفر الوزارة مخصصات مالية كافية لتحقيق جودة الأداء.	٢٠٩٦	١٠٠٩	٨	متوسطة

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع (التعليم والتدريب) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٦	تقوم المديرية بمتابعة تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بها حسب الخطط المرسومة.	٣٠٠٨	٠٠٩٦	١	متوسطة
١	تقوم المديرية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بها.	٣٠٠٢	١٠٠٨	٢	متوسطة
٤	تنفذ المديرية برامج تدريبية للعاملين بها حول إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.	٣٠٠١	١٠٠١	٣	متوسطة
٢	تقوم المديرية بوضع خطة لتدريب العاملين بها وفق الاحتياجات.	٣٠٠٠	١٠٠٣	٤	متوسطة
٣	توفر المديرية الدعم المالي الكافي للبرامج التدريبية للعاملين بها.	٣٠٠٠	١٠١٢	٥	متوسطة
٥	توجد آليات لمتابعة تدريب العاملين في المديرية وتأهيلهم.	٢٠٩٥	٠٠٩٧	٦	متوسطة
٧	تقوم المديرية بتقويم البرامج التدريبية بشكل مستمر.	٢٠٨٨	١٠٠٠	٧	متوسطة
٨	تقوم المديرية بقياس أثر التدريب على العاملين بها.	٢٠٨١	١٠٠٤	٨	متوسطة

التدريبية للعاملين بها حسب الخطط المرسومة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ ٣,٠٨ وانحراف معياري مقداره ٠,٩٦ و بدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة ٨ والتي تنص على "تقوم المديرية بقياس أثر التدريب على العاملين بها" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ ٢,٨١، وانحراف معياري مقداره ١,٠٤ و بدرجة تطبيق متوسطة.

ولعل ذلك يعزى إلى ندرة البرامج والدورات التي يتلقاها العاملين في المديرية، ويتطلب ذلك الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين، وهذا ما يؤكد عليه ديمينج في نموذج كورنيل ورد في عبدالرحيم (٢٠١٠) إلى ضرورة التدريب المستمر للعاملين أثناء الخدمة من قبل مدربين مشهود لهم بالكفاءة مما يحقق تحسين الأداء الذاتي، كما ركز نموذج كارو أو إيشيكاوا كما ورد في علي ومرسي (٢٠١٠) على التدريب، وذلك من خلال تدريب العاملين لتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، ودل على أهميته لتحقيق الجودة، ويتفق معهم في هذا نموذج همبر Hamber المذكور في عزب (٢٠٠٨) أن التعليم والتدريب يتطلب بناء الوعي بالجودة الشاملة والتبصير بمفاهيمها وعقيدتها، على أن يتم البدء ببرامج تدريبية على مستوى المؤسسة ككل وبشكل مستمر، ويفضل أن يتولى تنفيذ هذه البرامج التدريبية مدربون من داخل المؤسسة ذاتها لإحاطتهم بالثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة ومن ثم تشكيل محتوى البرامج التدريبية في ضوء ملامح هذه الثقافة.

إلى سعي الوزارة لمواكبة العولمة التقنية، وهذا ما أشار إليه دعمس (٢٠١٢) في تأكيد ديمينج لإدارة الجودة الشاملة على استخدام المنهجية العلمية التي تسعى إلى حل المشكلات وتسجيل التقدم وإيصال النتائج ونشرها، وأن التعديل والتحسين بصفة مستمرة للعمليات داخل المنظمة بهدف نقلها من النظم التقليدية (عبدالرحيم، ٢٠١٠). وأورد عقيلي (٢٠٠١) أن جوران أكد في نمودجه على أن العمليات يجب أن تصمم بحيث تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة، وعزز إيشيكاوا ذلك في نمودجه كما أشار إليه على ومرسي (٢٠١٠) بأن العملية الإدارية استثمار حقيقي يجب أن تركز على الأهداف طويلة المدى جوهر عملياتها الجودة.

رابعاً: محور التعليم والتدريب

يحتوي محور التعليم والتدريب على ٨ فقرات من فقرات أداة الدراسة، للتعبير عن واقع التعليم والتدريب في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام الوزارة من وجهة نظر العاملين بها، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الثالثة، ويوضح جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التعليم والتدريب في المديرية ورتبها.

يتضح من خلال جدول ٦ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الرابع تراوحت بين ٣,٠٨-٢,٨١، وانحرافات معيارية تراوحت بين ٠,٩٧-١,١٢، وجاءت غالبيتها بدرجة تطبيق متوسطة، فقد جاءت الفقرة ٦ التي تنص على "تقوم المديرية بمتابعة تنفيذ البرامج

جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس (التطوير والتحسين المستمر) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٤	تشكل المديرية فرق عمل لتحليل كفاءة الإنفاق سنوياً.	٢,٩١	٠,٩٥	الأول	متوسطة
٥	تأخذ الإدارة العليا للمديرية بالمقترحات التي يتم الاتفاق عليها من قبل العاملين.	٢,٩١	١,٠٩	الثاني	متوسطة
٣	تشجع الإدارة العليا للمديرية العاملين على تقييم أدائهم ذاتياً.	٢,٨١	١,١٠	الثالث	متوسطة
١	تنظم المديرية لقاءات وزيارات مع مؤسسات حكومية وخاصة لتبادل المعلومات واكتساب الخبرات.	٢,٧٨	١,٠٦	الرابع	متوسطة
٢	تشجع الإدارة العليا للمديرية على إجراء بحوث ودراسات ميدانية لتحسين وتجويد العمل.	٢,٧٧	١,٠٢	الخامس	متوسطة

خامساً: محور التطوير والتحسين المستمر

يحتوي محور التطوير والتحسين المستمر على ه فقرات من فقرات أداة الدراسة، للتعبير عن واقع التطوير والتحسين المستمر في المديرية العامة للشؤون المالية بديوان عام الوزارة من وجهة نظر العاملين بها، وقد جاء هذا المحور في المرتبة الخامسة، ويوضح جدول ٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في محور التطوير والتحسين المستمر في المديرية ورتبها.

يتضح من خلال جدول ٧ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الخامس تراوحت بين ٢،٩١-٢،٧٧، وانحرافات معيارية تراوحت بين ٠،٩٥-١،١٠، وجاءت جميعها بدرجة تطبيق متوسطة، فقد جاءت الفقرة ٤ التي تنص على "تشكل المديرية فرق عمل لتحليل كفاءة الإنفاق سنوياً" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ ٢،٩١، وانحراف معياري مقداره ٠،٩٥، وبدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة ٢ والتي تنص على "تشجع الإدارة العليا للمديرية على إجراء بحوث ودراسات ميدانية لتحسين وتجويد العمل" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ ٢،٧٧، وانحراف معياري مقداره ١،٠٢، وبدرجة تطبيق متوسطة، ولعل ذلك يعزى إلى غياب مقاييس الجودة مما لا يساعد على إعطاء حكماً دقيقاً على مدى تحقيق الجودة في المديرية، إضافة إلى قلة تنظيم المديرية للقاءات والزيارات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل المعلومات واكتساب الخبرات، وقلة تشجيع الإدارة العليا للمديرية للعاملين بها على إجراء بحوث ودراسات ميدانية لتحسين وتجويد العمل.

واكد ديمينج في نموذجه كما ورد في عبدالرحيم (٢٠١٠) إلى ضرورة تبني المؤسسة فلسفة تربوية تحقق التحسين المستمر والذي يساير متطلبات العصر، كما أكد همبير في نموذجه المشار إليه في عزب (٢٠٠٨) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن التطوير والتحسين

المستمر يتضمن وضع مقاييس للجودة والأنظمة والعمليات المصممة، وهناك دائماً جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لا ستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التمييز التنافسي، كما ورد التحسين والتطوير المستمر كأحد أركان ثلاثية جوران في نموذجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Juran, 1988).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في استجابات العاملين في المديرية العامة

متغير المسمى الوظيفي

تم أخذ عينة عشوائية من الموظفين تمثلت في ٦٠ موظفاً، بحيث يمثلون ثلاثة أضعاف عدد المسؤولين، وهو أقل عدد يمكن أخذه حتى يتم استخدام اختبار "ت"، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-Test؛ لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير المسمى الوظيفي في استجابات أفراد عينة أداة الدراسة، لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم، وأظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير المسمى الوظيفي في محوري التخطيط الاستراتيجي والتحسين والتطوير المستمر، وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق المسؤولين والموظفين على واقع تطبيق المحورين في المديرية، وهذا يتفق مع دراسة الريامي (٢٠١٣)، ودراسة فريجات (٢٠١٠)، ودراسة القدومي (٢٠٠٧)، ويختلف مع دراسة آل مسلط (٢٠١١)، بينما ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون

متغير سنوات الخدمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، مع استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-Test: لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة أداة الدراسة، لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير سنوات الخدمة في أغلب محاور أداة الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة، ومنهجية العمليات، والتعليم والتدريب) والأداة ككل، ولعل ذلك التوافق في الرأي يعزى إلى الخبرة الكبيرة التي اكتسبها العاملون في تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة في المديرية، وذلك بسبب الفترة الزمنية والتسلسل الوظيفي الذي يمر به العاملون، وأيدت هذا النتيجة دراسة الحبسي (٢٠١٥)، ودراسة فريجات (٢٠١٠)، ودراسة القدومي (٢٠٠٧)، ويختلف عنها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير المسمى الوظيفي في محور التحسين والتطوير المستمر لصالح (١٠ سنوات فأقل) ولعل ذلك يعزى إلى حماس الموظفين (١٠ سنوات فأقل) ورغبتهم في تطبيق كل جديد فيما من شأنه أن يطور العمل في المديرية ويؤهلهم للحصول على مسميات وظيفية أعلى من خلال تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى حماهم في عمل لقاءات وزيارات مع العاملين في المديرية المطبقة لنظام إدارة الجودة في الوزارة.

المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير المسمى الوظيفي في بقية المحاور (القيادة، منهجية العمليات، التعليم والتدريب) والأداة ككل لصالح المسؤولين ويرى الباحثون أن ذلك يرجع إلى كون الموظفين منغمسين في العمليات أكثر من المسؤولين؛ وبالتالي ينعكس ذلك في تصنيفهم للواقع بشكل أقل بينما يبالغ المسؤولون كونهم أبعد عن الواقع.

متغير الجنس

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة، مع استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين Independent Sample T-Test: لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير الجنس في تقديرات أفراد عينة أداة الدراسة، لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير الجنس في محوري التعليم والتدريب والتحسين والتطوير المستمر، وهذا يتفق مع دراسة السعيدية (٢٠١٧)، ودراسة العزواني (٢٠١٧)، ودراسة الريامي (٢٠١٣)، ودراسة فريجات (٢٠١٠)، ودراسة القدومي (٢٠٠٧)، بينما اختلفت عنها في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم لمتغير المسمى الوظيفي في بقية محاور الاستبانة (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، منهجية العمليات) والأداة ككل لصالح الذكور ولعل ذلك يعزى إلى كون أن الرجال عادة أكثر ثقة في أعمالهم مقارنة بالمرأة؛ وبالتالي يتوقع منهم إظهار الإجابة أكثر من النساء.

متغير المؤهل العلمي

تم استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور أداة الدراسة، والأداة ككل، وأظهرت النتائج أنه لم تثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الاستبانة والأداة ككل، وهذا يتفق مع دراسة فريجات (٢٠١٠)، ودراسة القدومي (٢٠٠٧)، ويختلف مع دراسة آل مسلط (٢٠١١) ويرى الباحثون أن ذلك يعزى إلى وضوح المهام للموظفين، ومركزية العمل؛ مما يحدد متغير المؤهل العلمي.

توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي:

- **في مجال التخطيط الاستراتيجي:** مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة رؤية ورسالة المديرية، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والأهداف من خلال وجود فريق عمل محدد، ووضع أهداف خاصة بتدريب العاملين في المديرية عند صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية.

- **في مجال القيادة:** مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، والاعتماد على مبدأ الشفافية والمساءلة، وعقد لقاءات دورية بين المسؤولين والموظفين في المديرية، لتبادل الأفكار التي تحسن جوانب العمل المختلفة، وتوفير الحوافز المادية

للعاملين في المديرية، والعمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛ مما يساهم في تحسين وتجويد العمل في المديرية.

- **في مجال منهجية العمليات:** وضع مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء بالشكل المطلوب، وإعلان هذه المؤشرات لكافة العاملين في المديرية حتى يتم وضع التغذية الراجعة والعمل بها. واستخدام التقنيات الحديثة لتجويد العمل، والتنسيق بين الدوائر والأقسام وتوضيح تقسيم الأعمال بشكل تفصيلي بينها، وتقويم أداء العاملين في المديرية حسب معايير موضوعية وواضحة.

- **في مجال التعليم والتدريب:** تزويد العاملين في المديرية ببرامج تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها ومتطلباتها ومبادئها، وتقويم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بشكل مستمر، وقياس أثر التدريب المقدم للعاملين في المديرية.

- **في مجال التطوير التحسين المستمر:** العمل على تبادل الزيارات مع مؤسسات أخرى لتبادل الخبرات بين العاملين، وتشجيع العاملين في المديرية على إجراء بحوث ودراسات تساعد في تحسين جودة العمل في المديرية، والتحسين المستمر للإدارات التنفيذية من خلال اطلاعهم على المستجدات الإدارية، واستضافة الخبراء والمختصين في أساليب الإدارة التي ستسهم في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المراجع**References**

ال مسلط، محمد أحمد. (٢٠١١). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقات تطبيقها ومقترحات للتطوير [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.

السعيدية، رقية بنت ناصر بن سعيد. (٢٠١٧).
درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء
المديريات المطبقة للنظام بوزارة التربية
والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها [رسالة
ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

سليمان، عبد الرحمن سيد. (٢٠١٤). *مناهج البحث*.
عالم الكتب.

عبد الرؤوف، طارق. (٢٠١٤). *الجودة الشاملة
والاعتماد الأكاديمي في التعليم*. المجموعة
العربية للتدريب والنشر.

عبدالرحيم، نجاح زكي. (٢٠١٠). *الجودة الشاملة
في التعليم*. دار البداية ناشرون وموزعون.

عزب، محسن عبدالستار محمود. (٢٠٠٨). *تطوير
الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة
الشاملة*. دار الفتح للتجليد الفني.

العزواني، هلال بن يحيى بن محمد. (٢٠١٧).
درجة فاعلية الإدارة المدرسية الذاتية في
تحقيق معايير الجودة الشاملة للمدارس
المدارة ذاتيا بمحافظة الداخلية في سلطنة
عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة
نزوى.

عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). *المنهجية المتكاملة
لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"*. دار
وائل للطباعة والنشر.

علي، أسامة محمد السيد؛ مرسي، محمد أبو
حسيبة. (٢٠١٠). *الطريق للإصلاح إدارة
الجودة الشاملة. العلم والإيمان للنشر
والتوزيع*.

فريحات، حنان عبدالرحمن سلطان. (٢٠١٠). *درجة
ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات
تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر
مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام*
[رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة
الهاشمية.

القدمي، عبد الناصر عبد الرحيم. (٢٠٠٧). *واقع
معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في
مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من*

التميمي، فواز محمد. (٢٠٠٥). *فاعلية استخدام
نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير
أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية
والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين
فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام* [رسالة
دكتوراه غير منشورة]. جامعة عمان العربية
للدراسات العليا.

الحبسي، ناصر بن عبيد بن حمد. (٢٠١٥). *تحسين
القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية
الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في
سلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة
الأيزو (٢٠٠٨:٩٠٠١)* [رسالة ماجستير غير
منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٠). *القيادة وإدارة
الجود في التعليم العالي*. دار الثقافة للنشر
والتوزيع.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١١). *إدارة الجودة الشاملة
والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية*.
دار الفجر للنشر والتوزيع.

دعمس، مصطفى نمر. (٢٠١٢). *إدارة الجودة
الشاملة في التربية والتعليم*. عمان: دار
غيداء للنشر والتوزيع.

الريامي، مطر بن سالم بن مسلم. (٢٠١٣).
*متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة
لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من
التعليم الأساسي بسلطنة عمان* [رسالة
ماجستير غير منشورة]. جامعة الدول
العربية.

الزعبي، ميسون طلاع. (٢٠١٣). *درجة تحقيق
معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية
التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة من
وجهة نظر موظفيها*. دراسات - العلوم
التربوية: الجامعة الأردنية، مج ٤٠ ملحق،
٥٨٣-٥٩٧.

<http://search.mandumah.com/Record/434264>

السامرائي، مهدي. (٢٠٠٧). *إدارة الجودة الشاملة
في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. دار جرير
للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٨). قرار وزارتي رقم
(٢٠٠٨/٦٩) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة
التربية والتعليم. المؤلف.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٢). هيكل مشروع
نظام إدارة الجودة. المؤلف.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٣). مشروع نظام
إدارة الجودة الأيزو ٢٠٠٨:٩٠٠١. المؤلف.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤). بوابة سلطنة
عمان التعليمية.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). الخطة الخمسية
التاسعة ٢٠١٦ - ٢٠٢٠. مطبعة عالم المعرفة.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). النشرات
الإحصائية. دائرة الإحصاء والمؤشرات.

وزارة الشؤون القانونية. (٢٠٠٨). مرسوم سلطاني
رقم ٢٠٠٨/٣٧م بتحديد اختصاصات وزارة
التربية والتعليم واعتماد هيكلها التنظيمي،
الجريدة الرسمية، ٨٦٠.

Al Musalat, M. A. (2011). *The degree of application of total quality management in the departments of education in the Kingdom of Saudi Arabia, obstacles to its application, and proposals for development* [unpublished PhD thesis]. Yarmouk University. (in Arabic)

Al-Tamimi, F. M. (2005). *The effectiveness of using the quality management system (ISO 9001) in developing the performance of the administrative units in the Ministry of Education in Jordan from the viewpoint of its employees and the degree of their satisfaction with this system* [unpublished PhD thesis]. Amman Arab University for Graduate Studies. (in Arabic)

Al Habsi, N. O. H. (2015). *Improving the institutional capacity of the General Directorate of Human Resources Development at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in light of the requirements of ISO (9001: 2008)* [Unpublished Master Thesis]. Sultan Qaboos university. (in Arabic)

Hariri, R. O. (2010). *Leadership and generosity management in higher education*. House of Culture for publishing and distribution. (in Arabic)

وجهة نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير
غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

اللواتي، أمل بنت داوود بن محمود. (٢٠١٣).
معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه
العاملين بمديريات التربية والتعليم في
سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة].
جامعة مؤته.

اللواتي، نرجس بنت جعفر بن عبد الخالق. (٢٠١٥).
مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير
التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة
عمان "تصور مقترح" [رسالة دكتوراه غير
منشورة]. جامعة القاهرة.

مجيد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد.
(٢٠٠٨). الجودة والاعتماد الأكاديمي
لمؤسسات التعليم العام والجامعي. دار صفاء
للنشر والتوزيع.

المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (٢٠١٧).
تقدير المصروفات الرأسمالية والجارية
حسب التخصصات الوظيفية للوزارات المدنية
والوحدات الحكومية والهيئات العامة.
[https:// data.gov.om/datatopic=Education](https://data.gov.om/datatopic=Education)

المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). معجم
المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية.
دار الجامعة الجديدة.

المنذري، سالم بن سعيد بن سيف. (٢٠٠٩). دور
الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم
الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو
المدارس [رسالة ماجستير غير منشورة].
جامعة الاسكندرية.

المنوري، زليخا بنت ساعد بن محمد. (٢٠١٥).
تطوير إدارة الجودة في مدارس التعليم
الأساسي بسلطنة عمان في ضوء الفكر
التربوي المعاصر "تصور مقترح" [رسالة
دكتوراه غير منشورة]. جامعة القاهرة.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٦). الخطة الخمسية
السابعة ٢٠٠٦ - ٢٠١٠. المؤلف.

- Khalil, N. S. (2011). *Total quality management and academic accreditation in educational institutions*. Dar Al Fajr for publishing and distribution. (in Arabic)
- Al-Riyami, M. S. M. (2013). *Requirements for the Application of Total Quality Management Culture for School Principals of the Second Cycle of Basic Education in the Sultanate of Oman* [Unpublished Master Thesis]. League of Arab States. (in Arabic)
- Al-Zoubi, M. T. (2013). The degree of achievement of comprehensive quality management standards in the Education Directorate of the Third Irbid Region from the point of view of its employees. *Studies - Educational Sciences: The University of Jordan*, Vol. 40 Supplement, 583-597. (in Arabic) <http://search.mandumah.com/Record/434264>
- Al-Mandhari, S. S. S. (2009). *The role of total quality management in basic education schools in the Sultanate of Oman as applied by school principals* [unpublished master's thesis]. Alexandria University. (in Arabic)
- Al-Lawati, A. D. M. (2013). *Obstacles to strategic planning that face workers in education directorates in the Sultanate of Oman* [Unpublished Master Thesis]. Mutah University. (in Arabic)
- Al-Lawati, N. J. A. (2015). *Introduction to Total Quality Management for Organizational Development at the Ministry of Education of the Sultanate of Oman "A Suggested Concept"* [unpublished PhD thesis]. Cairo University. (in Arabic)
- Majeed, S. S.; Ziyadat, M. A. (2008). *Quality and academic accreditation of public and university education institutions*. Safaa House for Publishing and Distribution. (in Arabic)
- National Center for Statistics and Information. (2017). *Estimating capital and current expenditures according to the functional specializations of civil ministries, government units and public bodies*. <https://data.gov.om/data#topic=Educational>. (in Arabic)
- Al-Meligy, R. I. (2011). *Glossary of terms in educational and school administration*. New University House. (in Arabic)
- Al-Munouri, Z. S. M. (2015). *Developing Quality Management in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman in the Light of Contemporary Educational Thought "A Suggested Concept"* [unpublished PhD thesis]. Cairo University. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2006). *The seventh five-year plan 2006-2010*. The author. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2008). *Ministerial Resolution No. (69/2008) approving the administrative divisions of the Ministry of Education*. The author. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2012). *The structure of the quality management system project*. The author. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2013). *ISO 9001: 2008 Quality Management System Project*. The author. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2014). *Sultanate of Oman educational portal*. <http://home.moe.gov.om/arabic/index.php>. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2017). *The Ninth Five-Year Plan 2016-2020*. Knowledge World Press. (in Arabic)
- Samurai, M. (2007). *Total quality management in the production and service sectors*. Jarir House for Publishing and Distribution. (in Arabic)
- Saidia, R. N. S. (2017). *The degree of implementation of the quality management system in the performance of the directorates applying the system at the Ministry of Education from the point of view of its employees* [unpublished Master Thesis]. University of Nizwa. (in Arabic)
- Suleiman, A. S. (2014). *Research Methods*. The world of books. (in Arabic)
- Abdul Raouf, T. (2014). *Comprehensive quality and academic accreditation in education*. Arab Group for Training and Publishing. (in Arabic)
- Abdul Rahim, N. Z. (2010). *Total quality in education*. Dar Al-Bidaya Publishers and Distributors. (in Arabic)
- Azab, M. A. M. (2008). *Development of school administration in light of comprehensive quality standards*. Dar Al Fath Technical Binding. (in Arabic)
- Al-Azwani, H. Y. M. (2017). *The degree of effectiveness of school self-management in achieving comprehensive quality standards for self-managed schools in Al Dakhiliya*

- Governorate in the Sultanate of Oman*
[Unpublished Master Thesis]. University of
Nizwa. (in Arabic)
- Aqili, O. W. (2001). *Integrated Total Quality
Management Methodology Point of View*.
Wael House for Printing and Publishing.
(in Arabic)
- Ali, U. M. A.; Morsi, M. A. (2010). *The road to
comprehensive quality management reform*.
Science and faith for publication and
distribution. (in Arabic)
- Freihat, H. A. S. (2010). *The degree of total quality
management practice in the educational
directorates of Zarqa Governorate from the
viewpoint of education directors and
department heads* [Unpublished Master
Thesis]. The Hashemite University. (in
Arabic)
- Qaddumi, A. A. (2007). *The reality of knowledge
and application of Total Quality Management
in Palestinian education directorates from the
point of view of their employees* [unpublished
Master Thesis]. An-Najah National
University. (in Arabic)
- The Ministry of Education. (2017). *Statistical
Publications. Statistics and Indicators
Department*. (in Arabic)
- Ministry of Legal Affairs. (2008). *Royal Decree
No. 37/2008 defining the functions of the
Ministry of Education and approving its
organizational structure, Official Gazette, 860*.
(in Arabic)
- Al Ruwaili, J. M. (2008). *Prospects of Application
of Total Quality Management to Education
Directorates in Saudi Arabia: A Case Study*
[Unpublished Master study]. University of
East Anglia.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics for
Industry, Education Government*. MIT Center
for Advanced Engineering study.
- Haseena, V. A., & Mohammed, A. P. (2015).
Aspects of quality in education for the
improvement of educational
scenario. *Journal of Education and
Practice*, 6(4), 100-105.