الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5،1 التمهيد

يشـــمل هذا الفصـــل على ملخص لمحتوى الدراســـة، واهم النتائج التي توصـــلت إليها ،وأبرز التوصيات على ضوء هذه النتائج على الدراسات السابقة والتحليلات الإحصائية المتماشية مع طبيعة الدراسة .احتوت الدراسة على خمسة فصول للدراسة بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وغطى الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها بناء على الخلفيات التي تناولتها الباحثة وكانت الانطلاقة الحقيقية لأهمية الدراسة وأهدافها ومن ثم كانت تساؤلات الدراسة.

كما تناولت الباحثة في هذا الفصـــل أهمية التعرف على مبادئ كروســـبي بشـــكل عام ودعائمه الأساسية للجودة والتي تفرد بها على وجهة الخصوص حيث تفرد بتعريفة للجودة بانها العمل الصحيح من أول مرة وأنها لا تحتاج الى تكاليف وانما هي جودة مجانية فقط تعتمد على الاعتقاد والتطبيق لهذه الفلسفة في نظام المؤسسة واتخذها أسلوب عمل، يخضع فيها تقييم الأداء لمعايير وقياسات محددة بهدف الوصول للأهداف المنشودة تبعا رؤية المنظمة، وبأقل التكاليف.

وفي ضوء ذلك تبلورت مشكلة الدراسة" في مدى فاعلية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بمديريات التربية والعليم بمحافظات سلطنة عمان".

هدفت الدراسة الى التعرف على مدة فاعلية ثوابت كروسبي الأربعة وهي المطابقة مع المواصفات والوقاية من الخطأ ومقياس الجودة المتمثل في حساب التكلفة ومعيار الجودة القائم على عدم وجود خطأ في الخدمة(صفر عيوب)، وتحديد الفاعلية التأثيرية لمبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التنظيمي ومدى تأثير ثقافة الجودة كوسيط على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي مع بيان الفروق ذات دلالة إحصائية الموجودة ين مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي من وجهة نظر مدراء الدوائر ومساعديهم في مديريات التعليم في أحد عشر محافظة. ولتحقيق أهداف الدراسة صاغت الباحثة سبعة تساؤلات بحثية تدور حولها .

أما الفصل الثاني فقد حوى على الإطار النظري والمتصلة بموضوع الدراسة ولقد استفادت الباحثة من هذه الأدبيات ما يلي:

1. إثراء الإطار النظري الدراسة
2. منهج الدراسة وما حوته من متغيرات.
3. إعداد آداه الدراسة (الاستبانة) حيث كانت الأداة مطورة.
4. الخروج بالنتائج والتوصيات.

وتناول الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأوضحت الباحثة في هذا البحث كيفية إعداد الاستبانة (المطورة)، بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة من التأكد من مقياس الدراسة من حيث الصدق البنائي والموثوقية المعتمدة حسب العوامل الكامنة المصنفة فيها. ولقد أثبتت الباحثة عند اتباع الخطوات العملية والعلمية لتقييم هذا النوع من النموذج، بأن نموذج الدراسة تميز بالجودة والموثوقية

والمصـــداقية المطلوبة، كمقياس لاســـتخراج النتائج ولقد تم تطبيق الاســـتبانة كدراســـة اســـتطلاعية على 55عينة، ثم بيت الباحثة كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا، وحددت الأساليب الإحصائية التي تناسب العينة بعد استعراض مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ومساعديهم في مديريات التعليم الموجودة في حد عشر محافظة بسلطنة عمان

وكيفية حصرهم حيث بلغ عددهم عند التطبيق 208.وعند التجميع 172. ولقد بيت الباحثة في هذا الفصل متغيرات الدراسة المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير الوسيط ببعديه الاثنين والمتغير التابع بأبعاده الأربعة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة وشمل متغيرات الدراسة، وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة وعرض أهم نتائجها، واقتراح أبرز التوصيات

5،2 نتائج الدراسة

يتلخص هذا الفصـــل في النتائج التي أظهرتها التحليلات الأولية التي أثبتت جاهزية البيانات وموثوقيتها للتحليل وعرض النتائج فلقد أظهرت

5،2،1 نتائج السؤال الأول

وجود دلالة إحصـــائية في النموذج الهيكلي لفاعلية مبادئ كروســـبي في إدارة الجودة الشـــاملة (المطابقة مع المتطلبات، والوقاية من الخطأ، ومعيار الجودة وقياس الجودة) على مســـتوى الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان فقد أشارت النتائج على النحو التالي

- وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي كمتغير كامن ومحاورها المتمثلة في المطابقة مع المتطلبات، والوقاية من الخطأ، ومعيار الجودة ،وبالتالي نحكم على قدرة محاور الجودة الشاملة لكروسبي في قياس متغيرها الكامن

- مبدأ الوقاية من الخطأ له التأثير الأول على مبادئ الجودة الشاملة ،وهي ذات دلالة إحصائية وأن هناك علاقة طردية قوية جداً فكلما زاد مبدأ الوقاية من الخطأ زادت معه فاعلية مبادئ الجودة الشاملة.
- معيار الجودة كان له التأثير الثاني في القوة على مبادئ الجودة الشاملة وهي ذات دلالة إحصائية، وتشير قيمتها الموجبة وجود علاقة طردية قوية جداً، أي أنه كلما زاد مبدأ معيار الجودة كلما زادت معه فاعلية مبادئ الجودة الشاملة
- مبدأ قياس الجودة جاء في الترتيب الثالث من بين محاور مبادئ الجودة الشاملة في القوة التأثيرية. وهي ذات دلالة إحصائية، وتشير قيمتها الموجبة وجود علاقة طردية قوية، أي أنه كلما زاد مبدأ قياس الجودة كلما زادت معه فاعلية مبادئ الجودة الشاملة.
- مبدأ المطابقة مع المتطلبات حصل على الترتيب الأخير من بين محاور مبادئ الجودة الشاملة في القوة التأثيرية وهي ذات دلالة إحصائية، وتشير قيمتها الموجبة وجود علاقة طردية قوية، أي أنه كلما زاد مبدأ المطابقة مع المتطلبات كلما زادت معه فاعلية مبادئ الجودة الشاملة.
- توجد علاقة موجبة، طردية قوية، أي أنه كلما زادت فاعلية مبادئ الجودة الشاملة، كلما زادت معه فاعلية مستوى الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة

5،2،2 نتائج السؤال الثاني

حول دراسة مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي (المتغيرات المستقل) ودورها الفعال على النمو والتعليم كأحد محاور الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان أظهرت النتائج

- وجود علاقة قوية موجبة، وطردية، بمعنى أنه كلما زادت فاعلية مبادئ الجودة الشاملة، كلما زادت معه فاعلية النمو والتعليم في الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- وأن فاعلية النمو والتعليم للأداء التنظيمي ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة القائمة مع مبادئ الجودة الشاملة، وإنما يفسر ما نسبته (65.2%)، وأن هناك أسباب أخرى تعود لهذه العلاقة.
- أظهرت النتائج على قدرة مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي في التنبؤ بمحور النمو والتعليم للأداء التنظيمي في خارج عينة مجتمع الدراسة المتمثل في مديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان

5،2،3 نتائج السؤال ثالث

المتمثل بدراسة مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي (المطابقة مع المتطلبات، والوقاية من الخطأ، ومعيار الجودة، وقياس الجودة) ومدى فاعليتها على العمليات الداخلية للأداء أظهرت النتائج:

- بوجود فاعلية بين محاور مبادئ الجودة الشاملة ومحور العمليات الداخلية للأداء التنظيمي. وان العلاقة طردية قوية
- كما أظهرت النتائج أن مبدأ الوقاية من الخطأ له التأثير الأول على مبادئ الجودة الشاملة في ظل الارتباط بعلاقة مع العمليات الداخلية للأداء التنظيمي ثم معيار الجودة يليه مقياس الجودة واخيرا المطابقة مع المتطلبات.
- وبناء على معيار كوهن فإن مبادئ الجودة الشاملة لها تأثير كبير جداً على العمليات الداخلية للأداء التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وأخيرا أظهرت النتائج قدرة مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي في التنبؤ بمحور العمليات الداخلية للأداء التنظيمي في خارج عينة مجتمع الدراسة المتمثل في مديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان.

5،2،4 نتائج الفصل الرابع

نتائج السؤال الرابع الذي يدرس الفاعلية مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على محور المسؤولية المجتمعية لمتغير الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان استنتجت الباحثة من خلال النتائج

- وجود علاقة طردية قوية جداً، أي أنه كلما زاد(مبدأ الوقاية ومعيار الجودة ومقايس الجودة والمطابقة مع المواصفات) زادت معه فاعلية مبادئ الجودة الشاملة.
- وأن مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي كان لها تأثير على المسؤولية الاجتماعية للأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث جاءت قيمة "بيتا" مشيرة إلى وجود علاقة موجبة، طردية متوسطة
- وأن المسؤولية المجتمعية للأداء التنظيمي (المتغير التابع) ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة القائمة مع مبادئ الجودة الشاملة، وإنما يفسر ما نسبته (44.8%) فقط، وأن هناك أسباب أخرى تعود لهذه العلاقة..
- قدرة مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي في التنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية للأداء التنظيمي في خارج مديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان.

5،2،5 نتائج السؤال الخامس

والذي يدور حول مدى الفاعلية التأثيرية لمبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان.

- أظهرت الدلائل الإحصائية بين المتغيرين الرئيسين المدروسين وهما مبادئ الجودة الشاملة بمحاورها الأربعة من جهة، والأداء التنظيمي بمحاوره الأربعة من جهة أخرى، وجود علاقة جوهرية

ذات دلالة إحصائية، وبالتالي تقضي الباحثة بوجود فاعلية ودور فعال بين محاور مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي، والأداء التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان

- أظهرت نتائج قيمة "بيتا" القوة التأثيرية لمحاور مبادئ الجودة الشاملة على متغيرها الكامن، وأن مبدأ الوقاية من الخطأ له التأثير الأول من بين مبادئ الجودة الشاملة ، ثم جاء بعده في الترتيب مبدأ معيار الجودة وفي الترتيب الثالث جاء مبدأ قياس الجودة وفي الأخير جاء مبدأ المطابقة مع المتطلبات وجميعها تشير إلى وجود علاقة طردية قوية.
- أما بالنسبة لقيمة "بيتا" لمحاور متغير الأداء التنظيمي ومدى ترتيب المحاور من ناحية تأثيرية، فقد جاء محور النمو والتعليم في المرتبة التأثيرية الأولى يليها العمليات الداخلية ، وفي المرتبة الثالثة محور مستوى الأداء ، وأقل تأثيرا كان محور المسؤولية الاجتماعية ، وتشير جميع النتائج لقيمة "بيتا" إلى وجود قوة تأثيرية موجبة طردية قوية للمحاور على متغيرها الكامن.
- كما أظهرت النتائج أن حجم التأثير (f^2) بين مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي وبين الأداء التنظيمي، بأن مبادئ الجودة الشاملة لها تأثير كبير جداً على الأداء التنظيمي لدى مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- وأن الأداء التنظيمي ليس العامل الوحيد الذي يفسر العلاقة القائمة مع مبادئ الجودة الشاملة، وإنما يفسر ما نسبته (75.2%)، وأن هناك أسباب أخرى تعود لهذه العلاقة.

5،2،6 نتائج السؤال السادس:

والذي يدور حول متغير ثقافة الجودة ودور الوساطة بين مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان والدور غير المباشر عند دخول محاور ثقافة الجودة كمتغير وسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

- أظهرت النتائج أن متغير ثقافة الجودة حقق العلاقة الوسيطية، والدور بين مبادئ الجودة الشاملة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى. ووجود دلالات إحصائية للعلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المدروسة، وبالتالي تحقق العلاقة الوسيطية
- ومن هذه النتائج تم تحديد نوع الوساطة. بين مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي والأداء التنظيمي مع وجود ثقافة الجودة كمتغير وسيط وهي من نوع الوساطة التكميلية (جزئية)، أي أنه ربما قد تم حذف وسيط آخر كان مساره غير مباشر في نفس اتجاه التأثير المباشر. بمعنى آخر هو احتمالية وجود متغير وسيط آخر له علاقة تأثيرية ودور فعال بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء التنظيمي ،وقد تكون الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي المتغير الوسيط الأخر .

وأخيراً، أظهرت النتائج أن قيمة مؤشـــر العلاقة التنبؤية يدل على قدرة مبادئ الجودة الشـــاملة لكروســـبي في التنبؤ بالأداء التنظيمي مع وجود متغير ثقافة الجودة متغير وســـيط في خارج عينة مجتمع الدراسة المتمثل في مديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان.

5،2،7 نتائج السؤال السابع:

حول وجود فروق ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى دلالة (0.05) بين مبادئ كروسـبي في إدارة الجودة الشـــاملة وأبعاد الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمحافظة بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان

- أظهرت نتائج اختبار لافين (Levene's Test) بأن جميع المتغيرات جاءت غير دالة إحصائيا، باستثناء محور المطابقة مع المتطلبات لمتغير مبادئ الجودة الشاملة. ويدل عدم وجود دلالة إحصائية لاختبار ليفين على تحقق فرضية تساوي التباين بين المتغيرات التابعة

- أما محور المطابقة مع المتطلبات لمتغير الجودة الشاملة، فلم يحقق شرط فرضية تساوي التباين بين المتغيرات وأظهرت نتائج اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda)لدراسة العلاقات بين المجموعات للمتغيرات المستقلة (النوع الاجتماعي، والمحافظة التعليمية) والتابعة (محاور مبادئ الجودة الشاملة: المتطلبات، والوقاية من الخطأ، ومعيار الجودة، وقياس الجودة. محاور الأداء التنظيمي: مستوى الأداء، والنمو والتعليم، والعمليات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية)، أن المتغير الديمغرافي النوع الاجتماعي غير دال إحصائيا، وقد يعود السبب إلى الفارق الكبير بين أعداد الذكور والإناث في فئة المستجيبين، ولهذه النتيجة وحسب ما أوصى به الخبراء (بالانت، 2015) تتوقف الباحثة عن مواصلة النظر في نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات
- بالنسبة لنتيجة اختبار وليكس لامبدا (Wilks' Lambda) للمتغير الديمغرافي المحافظة التعليمية، جاءت النتيجة ذات دلالة إحصائية، فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الوقاية من الخطأ لمتغير مبادئ الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية، وتشير قيمة المتوسطات الحسابية إلى أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لصالح محافظة الباطنة شمال،

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التنظيمي، والنمو والتعليم للأداء التنظيمي، والعمليات الداخلية للأداء التنظيمي تبعا لمتغير المحافظة التعليمية، وإشارة قيمة المتوسط الحسابي الأكبر قيمة إلى أن الدلالة الإحصائية لجميع المحاور الثلاثة السابقة تتجه دلالتها الإحصائية لصالح محافظة مسقط. في المقابل لم تظهر أي دلالة إحصائية تعزى للمتغير الديمغرافي المحافظة التعليمية لكل من محور المطابقة مع المتطلبات، ومعيار الجودة، ومحور قياس الجودة، ومحور المسؤولية الاجتماعية.

تعطي الدراسة نتائج إيجابية بان مبادئ كروسبي على الرغم ندرة الكثير من المؤسسات تطبيقها اعتقاد منها على الأرجح لصارمة ثوابتها وصعوبة تطبيقها في القطاعات الخدمية، الا أننا نجد أن القطاع الخدمي المتمثل في مديريات التربية والتعليم أعطى نتائج إيجابية من خلال المؤشرات التي تظهر مدى وعي عينات الدراسة بهذه المبادئ وأنها أجمعت على التأثير الإيجابي لهذه المبادئ على الأداء التنظيمي للمؤسسة. وبالتالي من المتوقع الوصول الى خدمة ذات جودة عالية. في حاله احلال نظام إدارة الجودة الشاملة بثوابت كروسبي بدل من نظام الإداري التقليدي السائد حاليا.

كما يعزي حصول المطابقة مع المتطلبات في الترتيب الأخير في جميع النتائج من وجهة نظر الباحثة الى

1. كون المؤسسة لا يوجد لديها آلية أو منهجية واضحة في أخذ المعلومات والبيانات من المستفيد من الخدمة سواء كان المستفيد داخلي أو خارجي.
2. وأيضا قد يكون السبب عدم وضع المستفيد من الخدمة في دائرة الاهتمام واشراكهم في اتخاذ القرار ووضع الأهداف والخطط، لكي تصل المؤسسة الى التكامل والوعي بمثل هذا الخطوات، فنجد مثلا عبارة يتم وضع الأهداف من خلال فهم توقعات المستفيد (مطابقة الخدمة الخالية من العيوب – متطلبات العمل) حصلت في تحميلات العناصر على الأقل في العبارتين وهي نسبه (0.721) لكلاهما

فالأهداف التي ستوضع لابد من اشراك الجميع في وضعها وإخراجها وبالتالي سيكون لدى الجميع الوعي والفهم والحرص والألية الواضحة في تطبيق المواصفات وإخراج الأهداف بالصورة مطابقه لما وضعت من اجلها .

5،3 الإسهامات والأثار المترتبة على المنهجية:-

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج كون الجودة مهمة للغاية ولا يمكن تركها لقسم مراقبة لجودة ،ل لابد من الإدارة العليا ان تكون هي من يدير زمام إدارة الجودة ، ولأن القيام بالأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى لا يضيف شيئا على الاطلاق الى تكلفة الخدمة فان الدراسة تسهم بما يلي:

1- إعادة النظر في الاستراتيجيات الموضوعة حاليا لدى الوزارة أصبح أمر ضروري وحتمي،حيث تؤكد دراسة (شيلي،2014) بأن هناك دور لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، كما أن لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة لذا لابد أن تقوم وزارة التربية والتعليم بما فيها من مديريات على استبدال نظام إدارة الجودة (QMS) المطبق حاليا واعادة هيكله النظام الإداري الحالي بما فيه من مشاكل ، وتداخل ، وإحلال إدارة الجودة الشاملة (TQM) كنظام اداري معاصر فني واجتماعي اقتصادي. يرتكز على جودة المنظمة ككل ثم جودة الخدمة من خلال الثوابت التي نادى بها كروسبي .حيث يمكن من خلال تطبيق النظام تحقيق التالي

أ. تحقيق التحسين المستمر في بناء العمليات من خلال المطابقة مع المواصفات والوقاية من الخطأ بتحقيق جوده عالية خاليه من العيوب بقياس تكلفه عدم المطابقة.

ب. يمكن من خلال إدارة الجودة الشاملة القضاء على مخلفات البيروقراطية بما فيه من مركزية وما تمخض عنها من تباطؤ في سير العمل، وتفشي المحسوبية، والفساد .،وقله الإنتاجية وضعف الأداء.

ج .من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،سيسهم النظام في القضاء على الترهل الذي أصاب الأداء الوظيفي في وزارة التربية خاصة والمؤسسات الحكومية عامة ،كون الخدمة لا ترتقي بالمستوى الذي تطمح اليه الحكومة في ظل غياب نظام رقابي وقائي ذو معايير صارمة

د-كما أن غياب حســـاب التكاليف الناجمة من عدم المطابقة مع عدم وجود مقاييس محدده لقياس جودة الخدمة ، كل ذلك أســهم في زيادة الترهل الوظيفي، ويمكن لمبادئ كروســبي في إدارة الجودة الشاملة تحقيق الارتقاء المؤسسي الذي لا يلزم تأهيل مبالغ فيه للموظف بقدر اعلامه واطلاعه على ثقافه المنظمة وكيفية الارتقاء بالعمل من خلال التقيد التام وتوضــيح أليه العمل المتبعة وتطوير مهارات الموظف لتحسن الأداء من خلال التدريب والتعليم المستمر.

و- لابد من محاســبه المقصــرين مباشــره عند الفشــل ، اقصــاء العناصــر التي لا تتمتع بالكفاءة وعدم الاستهانة بالإخفاق مهما قل ،ولا يتم ذلك الا بإجاد نظام تحفيزي يميز فيه المجتهد ويحاسب فيه المقصر ويخلق فريق عمل في كل مقر عمل يتمتع بالتفكير المبدع والابتكار وحل المشــكلات ، وهذا ما تنادي به إدارة الجودة الشاملة .

2- حتى يحقق تطبيق إدارة الجودة(بثوابت كروسبي الأربعة) في القطاعات الخدمية غايته وهو الوصول إلى الجودة في أداء المنظمة ، والجودة في تقديم الخدمة ، لابد من وجود مقياس كمي واضـــح تتم على أساسه عملية المراقبة حتى يستطيع القائم بعملية التقييم الحكم بكل سهولة ويسر على مدى كفاءة الأداء

أ. حيث ترى الباحثة بأن اســتخدام بطاقة الأداء المتوازن يعتبر جزء مكمل وضــروري لنجاح تطبيق مبادئ كروسبي في الجودة ،والانتقال بهذا النظام الاداري من المنظمات الصناعية إلى الخدمية حيث تميز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على مؤامة الأهداف التي تضعها المنظمة والمؤشرات مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها

ب. الغاء الإدارة بالإجراءات القائم على المحاســبة و المســاءلة في مدى التزام المنظمات والوحدات التابعة لها بالإجراءات من عدمه، وإحلال بدل منه الأســلوب الإداري الذي يعني بوضــع

اهداف متوازنة يكون لهذه الأهداف مقاييس ومؤشرات وأيضا معايير النتائج المستهدفة ، والحرص على تبني مبادرات التي من خلالها يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسى وتطورة .

5،4 التوصيات والاقتراحات

إن التغيير الذي لحق بقواعد القوى العاملة في القرن 21 يتعين على الإدارات الحكومية أن ترتقي بأدائها وان تصل للجودة بأقل التكاليف، واستغلال العناصر والموارد والكفاءات والخبرات الاستغلال الأمثل وعلى ضوء نتائج الدراسة والذي أعطت مؤشرات جيدة يمكن من خلالها استشراف عدم اقتصار تطبيق ثوابت كروسبي في الجودة على القطاع الصناعي بل يمكن ان تشكل القطاع الخدمي لذا تقترح الباحثة الآتي:

1- إمكانية تطبيق هذه الدراسة لتشمل جميع الوحدات الحكومية، غير المديريات العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم

2- من الممكن للباحثين والمهتمين في هذا المجال أن يتوسعوا في هذا البحث وإضافة فرضيات وأسئلة أخرى تخدم الوحدة التي ينتمي اليها.

3- إمكانية تطبيق الدراسة بالمقارنة بدول أخرى وإيجاد أوجه الاختلاف والشبه بينهم .

4 - إمكانية إعادة تطبيق الدراسة لتشمل عينات أخرى كمدراء العموم والاستشاريين على اعتبار انهم أعلى سلطه بعد الوزير في الوحدات الحكومية ،كدراسة للإدارة العليا في المنظمة .

5،5 الخلاصة

قامت الباحثة باعطاء خلفية عامة عن الدراسة تتلمس فيها مدى فاعلية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الجودة عند الفئات المستهدفة من الدراسة والتي تشمل المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات السلطنة ومعرفة مدى إلمام الإدارات الوسطى ووعيهم بمبادئ كروسبي على اعتبار أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية ليس بالصعوبة بمكان .

كما تم التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تحاول فيها الباحثة التعرف على مدى إمكانية تطبيق ثوابت نظرية كروسبي الأربعة والتي ترتكز على الوقاية من الخطأ أثناء العمليات ، وأن يكون معيار الجودة هو الخدمة الخالية من العيوب ومقياس الجودة تكلفة عدم مطابقة الخطط والإجراءات مع الأهداف الموضوعة. ومدى فاعليه كل ذلك على الأداء التنظيمي للمديريات، ودور ثقافة الجودة كوسيط لتلك المتغيرات مع وضع الأسئلة البحثية بناء على الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الدراسة، بعد ذلك تم التطرق لبيان أهمية الدراسة ومدى الاستفادة منها ،تلا ذلك بيان حدود الدراسة التي سوف تتقيد بها الباحثة ،وفي الأخير تم تناول تعريف مصطلحات البحث

شمل الفصل الثاني عدة مباحث من جملها نظرية كروسبي وتحديدا الدعائم الأساسية لمبادئ إدارة الجودة ، ومتغيرات الدراسة والتي استنبطت من النظرية التي تقوم على أن الجودة مجانية ويكمن تطبيقها اذا ما وجدت العزيمة والإصرار ، وثقافتنا الإسلامية تؤكد كل ما نادى به كروسبي من ضرورة الاتقان والعمل الصحيح من أول مرة وعدم هدر الوقت والمال والجهد واننا محاسبون عن ذلك كما تم تناول التعريفات المتعلقة بالجودة بصورة عامة، وتعريفها في الإدارة الإسلامية بصورة خاصة، مستشهدين بنماذج قيادية عملت على تحقيق الجودة في الإدارة، وبالأخص في الفكر الإسلامي ومبادئه التي حققت الجودة في الإدارة، كما سنعرج على ماهية إدارة الجودة في الفكر الغربي، وأبرز روادها، والعوامل التي قد تؤثر في الأداء الوظيفي ودور المسؤولية المجتمعية كأحد الأدبيات الإدارية المعاصرة للنجاح والتميز المؤسسي، وصولا الى النظرية التي اعتمدتها الدراسة بمتغيراتها وهي نظرية كروسبي الفصل الثالث منهجية الدراسة المتبعة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليل الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الدراسة مدراء الدوائر ومساعديهم في مديريات التربية والتعليم في جميع محافظات السلطنة والتي يبلغ عددها 11 محافظة حسب التقسيم الإداري للسلطنة، ولقد تم اختيار جميع العينة ويبلغ عددها (208) مدير دائرة ومساعديهم. ولقد تم استخدام استبانة مطورة للدراسة ، تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور حسب المتغيرات المدروسة، بعدها تم التحقق من صدقها الظاهري وصدق المحتوى لأداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وللتحقق من ثبات الأداة تم إجراء دراسة استطلاعية على (40) مستجيب، وأظهرت نتائج الثبات لمعامل ألفا كرو نباخ بأن الفقرات تتمتع بثبات ممتاز حيث بلغت قيمة الثبات الكلي (0.978.). أن أداة الدراسة والمتمثلة في محاور متغير مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي (المتغير المستقل)، ومحاور متغير الأداء التنظيمي (المتغير التابع)، إضافة إلى (متغير وسيط) وهو ثقافة الجودة والذي يتكون من محورين. قد حققت الصدق البنائي المطلوب سواء كان في

الصدق التقاربي والصدق التمايزي، وأن جميع الفقرات أنظمة وتشبعت في عواملها الكامنة بصورة دقيقة. اشتمل الفصل الرابع على النتائج التي أظهرتها التحليلات الأولية التي أثبتت جاهزية البيانات وموثوقيتها للتحليل وعرض النتائج، كما أظهرت نتائج السؤال الأول وجود دلالة إحصائية في النموذج الهيكلي لفاعلية مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة (المطابقة مع المتطلبات، والوقاية من الخطأ، ومعيار الجودة، وقياس الجودة) على مستوى الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان. كما أظهرت النتائج السؤال الثاني وجود علاقة جوهرية بين متغير مبادئ الجودة الشاملة ومتغير النمو والتعليم كأحد محاور الأداء التنظيمي لدى مديريات التربية التعليم بمحافظات سلطنه عمان. أما نتائج السؤال الثالث فقد أظهرت أن مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي كان لها تأثير كبير على العمليات الداخلية للأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. أما فيما يتعلق بملخص السؤال الرابع فقد أظهرت النتائج أن مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي كان لها تأثير كبير على المسؤولية الاجتماعية للأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. وأظهرت النتائج الرئيسة للسؤال الخامس للعلاقة التأثيرية بين مبادئ الجودة الشاملة، محاور الأداء التنظيمي، أن مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي كان لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أظهرت نتائج السؤال السادس لدراسة العلاقة الوسيطية عن وجود علاقة جوهرية مباشر، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين مبادئ الجودة الشاملة، وبين الأداء التنظيمي، وبهذا تتحقق العلاقة المباشرة التي تعتبر منطلق لدراسة العلاقات غير المباشرة في ظل وجود المتغير الوسيط وهو متغير ثقافة الجودة. كما أظهرت النتائج أن متغير ثقافة الجودة حقق العلاقة الوسيطية، والدور بين مبادئ الجودة الشاملة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى. وعند دراسة طبيعة الوساطة بين مبادئ الجودة الشاملة لكروسبي والأداء التنظيمي مع وجود ثقافة الجودة كمتغير وسيط أن نوع الوساطة تكميلية

(جزئية). كما أظهرت نتائج السؤال السابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الوقاية من الخطأ لمتغير مبادئ الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية، لصالح محافظة الباطنة شمال. كما أظهرت النتائج وجود فروق بين مستوى الأداء التنظيمي والنمو والتعليم للأداء التنظيمي، والعمليات الداخلية للأداء التنظيمي تبعا لمتغير المحافظة التعليمية، لصالح محافظة مسقط. في المقابل، لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الديمغرافي المحافظة التعليمية لكل من محور المطابقة مع المتطلبات ومعيار الجودة ومحور قياس الجودة ومحور المسؤولية الاجتماعية.

وفي الختام تم التعرف على مدى فاعلية مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة في مديريات التربية والتعليم بمحافظات السلطنة ولقد تم صياغة أسئلة لتشمل ثوابت كروسبي في الجودة وبرنامجه المعتمد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتم توزيعها وصياغتها على محاور الاستبانة ،كما تم صياغة الفرضيات التي تدور في ذات المجال .والهدف كان استقراء الواقع من عينة الدراسة وإمكانية تعميم النتائج التي أسفرت عنها، فقد توصلت الدراسة بأن هناك الماما واضح بمبادئ الجودة الشاملة لدى عينه الدراسة حيث اثبتت الدراسة صحة الفرضيات .