

## الفصل الأول

### المقدمة

#### 1،1 التمهيد

أصبحت الحاجة ملحة لإعادة النظر في طبيعة الإصلاحات الإدارية في المنظمات الخدمية الحكومية لمواكبة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وكثرة المعلومات، فالأحداث والمتغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر، وما نجم عنها من تحديات قد ساهم وبشكل واضح في عدم تحقق تلك المنظمات لأهدافها بالكفاءة المرجوة والمطلوبة بأن تكون على مستوى عالي من الجودة والالتقان وحتى تنجح المنظمة (أي كان نوعها الخدمي) وتضمن لنفسها الاستمرارية والبقاء، لا بد من تبني استراتيجية للتحويل والتغيير فالحاجة أصبحت ملحة لوجود نظام إداري حديث وشامل وفعال يساهم في القضاء على مخلفات أنظمة قديمة كالبيروقراطية والمركزية وما تمخض منها من تباطؤ في سير العمل وتفشي المحسوبية والفساد بأشكاله وأنواعه المتعددة. فجمود الجهات الحكومية ساهم في ضعف أدائها وقلة إنتاجها على الرغم من الدعم المالي الكبير لميزانيتها، فضعف القيادات الإدارية وغياب التغيير الجذري والاعتماد على التطوير الجزئي ووجود كوادر بشرية تحتاج لإعادة تأهيلها وعدم تحديث الهيكل التنظيمي والصلاحيات والمسؤوليات الإدارية كل هذه الأمور سوق لوجود ترهل في الأداء الوظيفي للحكومة

لذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أفضل استراتيجية للتحويل والتغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق جودة المنتج والخدمات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ولا يتأتى ذلك إلا بالعمل الجماعي، وتحليل المشكلات، واختيار أفضل البدائل لمواجهة التحديات والتطوير المستمر، فتنطبق الجودة الشاملة بتطلب نظرة مستقبلية بعيدة المدى، والتزاما حقيقيا من قبل الإدارة العليا وترجمة الأقوال إلى أفعال ملموسة أخذين بعين الاعتبار جودة السياسات والإجراءات وجودة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والممارسات الإدارية المبنية على البراهين مع الاهتمام بتوفير فرص التدريب المستمر وكسب رضا المستفيدين من الخدمة (الصالح والصرمي، 2015) ونجد أن وزارة التربية والتعليم وما ينبثق منها من مديريات في كافة محافظات السلطنة قد شرعت بتبني بعض المشاريع التي تحقق تلك الأهداف ولكن بشكل جزئي وليس كمفهوم شامل، وحتى تضمن أي منظمة لنفسها النمو والبقاء والاستمرار والتنافس على مستوى العالم بمخرجات ذات جودة عالية عليها بتطبيق مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة كنظام كامل وشامل، هذه المبادئ التي قال عنها كروسي نفسه بأنها جودة بلا معاناه، وصدق حين قال ذلك لأن كلامه لا يتعارض مع تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف الذي يطالبنا بالإتقان والإحسان في كل مناحي الحياة، وهذه القيم الجليلة لا تحتاج إلى إمكانيات مادية ضخمة، وتكاليف باهظة، وجهود وساعات عمل إضافية، أو إمكانيات فنية يصعب تحقيقها وتطبيقها، وإنما نحتاج إلى كادر واعي ومؤهل من الموارد البشرية، يؤمن بأن نظام العمل لا مجال فيه للخطأ لدرجة القنعة المطلقة بانعدام الخطأ إثناء سير العمل وتكون فيه مجالات الخطأ محدودة جدا، ونحتاج إلى قيادات تؤمن بأن الوصول لجودة الخدمة يكون بحساب أقل ثمن للتكلفة المهدرة التي لم تحقق المطابقة فهذا هو المؤشر والمقياس الحقيقي لتحقيق إنتاج أكبر وجودة عالية وبتكلفة أقل. ونحتاج أن تؤمن الوزارة ومديرياتها في جميع محافظات السلطنة بأن تعريف الجودة باختصار شديد وبمبسط هو المشاركة الحقيقية بين المنظمة والمستفيدين بلا

هرمية أو حواجز. فتحقيق أهداف المنظمة لا بد فيها من مشاركة المستفيد في القرارات والمعلومات ووضع الأهداف، حتى تتحقق المطابقة مع المتطلبات بمشاركة الجميع.

فالتطور الذي حصل في مفهوم النوعية من نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم النوعية الشاملة، وما يصاحب ذلك من ضبط العملية ومحاولة إلغاء العيوب الحاصلة في عملية تقديم الخدمة يلزم المنظمة الخدمية تطبيق هذا المفهوم في الإدارة وهو إدارة الجودة الشاملة بمبادئ كروسبي. فلقد كان لنجاح المنظمات اليابانية في فترة السبعينات والثمانينات في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر منخفض الأثر الكبير في تغير الاعتقاد الذي كان سائدا بان تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تكاليف عالية، حيث أثبتت المنظمات اليابانية انه يمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي وصفت بأنها الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسب (اللوزي، 1999). ونظرا للإصلاحات التي قامت بها الوزارة طوال عقود فان ثقافة الجودة حاضرة في كل برامجها التطويرية واخرها نظام الجودة المطبق في الوزارة والمديريات التابعة لها الأمر الذي شجع الباحثة للقيام بدراسة لتعرف على مدى إمكانية جعل فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري معاصر هو النظام الذي يمكن اعتماده في الوزارة من خلال تطبيق نظرية كروسبي المرتكزة على الثواب الأربعة قله التكلفة وذلك بحساب تكلفة عدم المطابقة، والوفاية، والرقابة ومدى فعالية ذلك على الأداء التنظيمي المتمثل في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان.

## 1،2 خلفية الدراسة

يعتبر تراكم الغيظ في المجتمع من جراء الممارسات والأداء الضعيف للعمل المؤسسي والذي أصبح حديث العامة في كل مكان وأبرزها وسائل التواصل الاجتماعي وهذا الأمر ليس بالهين فلقد يترتب عليه في حال التغاضي لمثل هذه الممارسات حدوث ما لا يحمد عقباه، فما اضطرابات العالم الخارجي الذي يحيط بنا

وما يعتريه من توترات إلا نتيجة تراكم الغيظ لدى تلك المجتمعات التي جاءت ردت الفعل بهزات عنيفة أسقطت كافة الأركان والقواعد المؤسسية لتلك الدول، وأصبحت مرتعا للتدخلات الخارجية وتصفيه الحسابات والقتل والدمار.

يؤكد الواقع أن الشرر قد ينطلق وتكون بدايته عدم رضى العامة من أداء العمل المؤسسي سواء في عدالته أو إنجازته أو إنتاجه. لذا لا بد من التسارع نحو تحديث الإجراءات وتصحيح المسارات ولا يكون ذلك إلا بإعادة هيكلة شاملة لكافة المؤسسات التي تعاني من الترهل والتباطؤ في سير العمل وذلك بتطبيق نظام إداري معاصر كإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية. فمشكلة القصور في الأداء تشمل معظم القطاعات الحكومية وليس فقط في وزارة التربية والتعليم. فنجد الشكوى، التذمر والسخط، من الأداء المؤسسي علا صوتته وتفاقم، فقد خرج العمانيون في مظاهرات 2011، كانت دوافع الاحتجاجات كما عرضها (مركز الجزيرة للدراسات، 2011) "مرتبطة بالمعيشة والحياة الكريمة والعدالة في توزيع الدخل، ومحاربة الفساد الإداري والمالي واستشراء استغلال السلطة من قبل المسؤولين مع غياب المحاسبة الجادة والمباشرة والعلنية". ويؤكد ذلك تصريح وزير نافذ في السلطنة، والذي اعتبر تصريحه بمثابة اعتراف صاخر من الحكومة على لسانه، والذي تحدث فيه عن الترهل الذي أصاب الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية وكان ذلك أمام إدارة جمعية الصحفيين العمانية، حيث قال: "نعم النظام الإداري للحكومة مترهل، ولا يقوم بأداء الخدمة كما ينبغي وهم الفرد منا أن يخرج ويصبح موظفا، لكنه لا يجد التأهيل لكي يكون قادرا على إدارة تلك الوظيفة، وهذا في كل قطاعات الدولة (جريدة الزمن، 2013)

كما أن قطاع الخدمات مازال متأخرا بشكل ملحوظ عن القطاع الصناعي في الجهد المبذول نحو تحسين الجودة وإدارتها وما يمكن أن تسهم هذه الدراسة حول إلقاء المزيد من الضوء والتعمق في جوانب كيفية تطبيقه. فبعض القطاعات الحيوية كالزراعة والتجارة والصناعة والقوى العاملة والسياحة

والثروة السمكية لا يكون قويا إلا بمخرجات قوية من وزارة التربية والتعليم ، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، سيعكس بحق بأن تكون المخرجات تعي معنى جودة الخدمات والإنتاجية العالية في جميع القطاعات الحكومية ، كما يمكن استغلال الموارد سواء الطبيعية أو البشرية بشكل إيجابي بعيد عن التعسف الإداري من سوء تخطيط وإدارة وتنسيق بين المؤسسات المختلفة اذا طبقت إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الجودة الشاملة بطبيعة الحال ماهي إلا محصلة تراكميه للتطور الحاصل في الإدارة عبر مراحل زمنية متعاقبة تطورت خلالها العملية الإدارية وهذا التطور مرده التغيرات والمستجدات البيئية ، حيث أصبح تطوير الاستراتيجيات أمر مهم بل في غاية الأهمية بهدف البقاء والاستمرار والقدرة على التنافس (إدارة الجودة، 2012)

فإدخال تغييرات جذرية وشاملة على مؤسسات الجهاز الحكومي وبالأخص المديرية العامة بوزارة التربية والتعليم وتنظيمها وأهدافها أصبح أمر ملح وضروري لإعادة هيكلة جديدة وتبني نظام إداري جديد كإدارة الجودة الشاملة . أن النظم الإدارية والتكنولوجية المتقدمة أمران جوهريان ولكنهما غير كافيين ، حيث أن أفضل نظام لإدارة الجودة -أيزو 9000- نظام دقيق ولكنه ما زال نظاما ، وجميع النظم لها شكل وليس لها محتوى ، ذلك المحتوى الذي لا بد أن يقوم بصياغته مجموعة من البشر فالنظم تهتم بالإدارة ، أما الجودة فتهم بالإلهام والابداع وتقديم رؤية خاصة بالنجاح سهلة في الابداع لذا لا بد من توفير وسائل تحقق هذا الهدف وهي أساليب الجودة والتي ممن خلالها نقول " بهذه الطريقة استطعنا أن نحقق الهدف" (سيفر، 2007)، ولو رجعنا بداية الخلافة الراشدة في عهد الخليفة عمر بن الخطاب، لوجدنا أن النظام الإداري يقوم على أساس الوقاية . يقول العيساوي " مشكلة الفساد الإداري والمالي والتي أصبحت خطر تهدد الشعوب ومستقبلها نجد ندره حدوث ذلك في عهد الخليفة عمر بن الخطاب

، فالأساليب التي أتبعتها حكومة عمر في النأي عن الفساد بكل أشكاله هي الرقابة الوقائية فكان يعالج الخطأ قبل وقوعه ، وكان يحاسب نفسه قبل أن يحاسب الناس " .

وحتى نحقق الإتقان(الجودة) لابد من المطابقة أثناء إخراج العمل، وحتى نصل للإحسان (الجودة) لابد من الرقابة الوقائية قبل الوقوع في الخطأ، وحتى تتحقق المحاسبة في (الجودة) لابد من وضع معايير ومقاييس واضحة. إذن نجد أن منهجية العمل في الإسلام تتقاطع بشكل واضح مع نظام إداري معاصر إلا وهو إدارة الجودة الشاملة. وتحديدًا مع دعائم كروسي في الجودة.

### 3،1 مشكلة الدراسة

أولت وزارة التربية والتعليم النظام الإداري الكثير من الاهتمام والإصلاح كما أن هناك جهود حثيثة في سبيل التطوير والتحسين في مديرياتها الإدارية، فقد اتخذت خطوات إصلاحية تطويرية معلنة، كتبني مجموعة من القيم مثل الجودة، الشمولية، المشاركة والعمل الجماعي (وزارة التربية والتعليم 2009) وعلى الرغم من الجهود الإصلاحية نجد مثلًا التقارير العالمية للسلطنة في الدراسة العالمية لقياس مهارة القراءة Pirls وتقرير نتائج الدراسة الدولية في الرياضيات والعلوم Timss جاءت متأخرة على جميع المستويات (وزارة التربية والتعليم). فلماذا لم تكن لنتائج مرضية ومتزامنة مع ما صرف له وخطط؟ وإذا ما أخذنا بمؤشر جودة التعليم الصادر عن المنتدى الاقتصادي دافوس لعام 2016 نجد السلطنة كان ترتيبها 69 وفي عام 2018 كان ترتيبها 75 وفي عام 2019 كان ترتيبها 107 من أصل 140 دولة مشاركته. موقع (World Economic Forum) . لماذا مؤشرات جودة التعليم الصادرة عن المنتدى الاقتصادي للسلطنة في انخفاض مستمر؟ ذلك فمستوى الخدمة والمخرجات لم تكن بالصورة المرجوة

كما حرصت الوزارة التربية والتعليم على تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية أيزو 9001 منذ عام 2011م تخطيطًا وتشخيصًا ومن ثم إرساء النظام في مرحلته الأولى في مديرتي التخطيط وضبط

الجودة والشؤون الإدارية وما يناظرها من دوائر في المديرية التعليمية بالمحافظات، وذلك عام 2012م ، حصلت بعدها الوزارة على شهادة الايزو الدولية عن خدمات تلك التقسيمات في العام 2014م وأبدت جدارتها في الاحتفاظ بهذه الشهادة في زيارة المتابعة الأولى للتدقيق الخارجي الذي أجري في نوفمبر 2015م وبعدها زيارة المتابعة الثانية عام 2016م، واستمر تجديد الشهادة بحسب أنظمة منظمة التقييس العالمية سنوياً، وبعدها تم تدشين مشروع تشخيص وتوثيق نظام إدارة الجودة في جميع تقسيمات وزارة التربية عام 2016م .

ومواكبة للتطورات والتحديثات في المواصفة فقد واكبت الوزارة صدور الإصدار الجديد من المواصفة وتم منحها شهادة الارتقاء للمواصفة الجديدة في شهر إبريل عام 2018م، وفي نفس العام بدأ تطبيق النظام في كافة تقسيمات الوزارة التي تم تشخيصها وتوثيق عملياتها وفق متطلبات المواصفة، وفي عام 2019م حصلت 3 مديريات و3 دوائر على الشهادة ( المديرية: 1- تنمية الموارد البشرية ، 2- الكشافة والمرشدات ، 3- البرامج (التعليمية، الدوائر : 1- خدمة المراجعين 2- الوثائق 3- أمن المعلومات الإلكترونية ) إضافة إلى تجديد الشهادة للتقسيمات السابقة الذكر .ولقد تم التعاقد مع شركة لويذر ريجستر Lloyd's Register للتدقيق الخارجي ومن تم تجديد العقد مع ذات الشركة. تنقسم تكاليف النظام إلى 3 أقسام: أ- تكاليف استشارات بناء النظام، ب- تكاليف جارية كرواتب الموظفين والميزانية السنوية لنظام إدارة الجودة، ج - تكاليف التعاقد مع مؤسسة التدقيق الداخلي. ومن خلال سير النظام فإن هذه التكاليف معقولة بالنظر إلى النتائج المحققة من تطبيق النظام، إلا أن التكاليف (أ) كان يمكن تقليلها بالبدء بإعداد الكوادر قبل فترة كافية من تطبيق النظام. (وزارة التربية والتعليم-قسم الجودة) وإذا أخذنا بدراسة (رقية، 2017) والتي أشارت فيها أن درجه تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS) عالية في معظم المجالات المتعلقة بطبيعة نظام إدارة الجودة ومهام الإدارة، والقياس والتحليل

والتحسين وإدارة الموارد البشرية حيث وصلت تقديرات العينة لجميع المحاور لمستويات عالية وقل تقدير كان من نصيب (تحقيق المنتج للخدمة) وترجع السبب إلى عدم فهم الموظفين للخدمة المقدمة بشكل يخدم المستفيد. وخلصت الدراسة بأن فهم جودة الخدمة يتمثل في جودة التصميم وجودة المطابقة وجودة الأداء. ولأن هذه العناصر الثلاثة هي الانطلاقة الحقيقية للجودة ، ولأن الدراسة خلصت بأن تحقيق المنتج للخدمة هو الأقل بسبب عدم فهم الموظف للخدمة المقدمة ، والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا غاب على الموظفين فهم الخدمة المقدمة بشكل يخدم المستفيد اذا علمنا أن المقصود بالمستفيد هو الطالب ؟ ولأن ما نسبة 40 إلى 50 بالمائة من تكاليف الخدمات التي تقدمها منظمات القطاع الحكومي تضيع هدرا لغياب التركيز على الجودة (جابلوسكي، 1993)

لماذا غاب في الدراسة مقياس الأداء؟ للوقوف على أداء الموظفين والمنظمة ؟ ومن خلال التساؤلات المطروحة وما تم استعراضه ، قامت الباحثة بالتوسع بشكل أكبر وأشمل وذلك من خلال تناولها لنظرية كروسبي في إدارة للجودة الشاملة والتي تركز نظريته على تعريفه للجودة من خلال أربع ثوابت مهمة وهي المطابقة مع المتطلبات والوقاية من الخطأ وعدم تكراره وأن يكون هناك معيار للجودة وأخيرا الركن الرابع وهو قياس تكلفة عدم مطابقة الجودة وهذه النظرية من النظريات النادرة حيث لم يتم تناولها في القطاع الخدمي ، لذا أعدت الباحثة دراسة تسعى إلى التعمق في هذا الموضوع بطريقة علمية، ودراسة ميدانية تتلمس فيها مدى فاعلية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي خلال معرفة مفهوم الجودة عند الفئات المستهدفة من الدراسة حيث تشمل المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات السلطنة ومعرفة مدى إلمام الإدارات الوسطى ووعيهم بمبادئ كروسبي التي تركز على الوقاية من الخطأ أثناء العمليات ، وأن يكون معيار الجودة هو الخدمة الخالية من العيوب ومقياس الجودة تكلفة عدم مطابقة الخطط والإجراءات مع الأهداف الموضوعية. ومدى فاعليه كل ذلك

على الأداء التنظيمي للمديريات، ودور ثقافة الجودة كوسيط لتلك المتغيرات على اعتبار أن تبني فلسفة

إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية أمر ليس بالصعوبة بمكان .

إن نظام الجودة والمطبق حاليا في الوزارة (QMS) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) محور الدراسة هما

نظامان ليسا مختلفات تماما عن بعضهما البعض إذ توجد قواسم مشتركة بينهما ، ومع هذا فإن تطوير

المواصفات في نظام إدارة الجودة للتقارب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لا يعني أنه أصبح بديلا أو

مترادفا أو متطابقا لإدارة الجودة الشاملة. فالعلاقة بين النظامين إيجابية ولكنهما غير متطابقان .

(عائض، 2012). فلماذا لا يتم اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية من البداية

بدل إدارة نظام الجودة.

#### 1،4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما مدى فاعلية مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء في متغير الأداء التنظيمي

بمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

2. هل لمبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة دور على محور النمو والتعليم لمتغير الأداء التنظيمي

بمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

3. هل تؤدي مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة فاعلية على محور العمليات الداخلية لمتغير الأداء

التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

4. ما الفاعلية لمبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة على محور المسؤولية الاجتماعية لمتغير الأداء

التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

5. ما مدى الفاعلية التأثيرية لمبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التنظيمي

بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

6. هل يؤدي متغير ثقافة الجودة دور الوساطة بين مبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الأداء

التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مبادئ كروسي في إدارة

الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمحافظة بمديريات التربية التعليم

بمحافظة سلطنة عمان؟

## 1،5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1-تحديد مدى فاعلية مبدأ كروسي للمطابقة مع المتطلبات في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء

التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان

23-بيان العلاقة بين مبدأ كروسي للوقاية من الخطأ في إدارة الجودة الشاملة ودوره على أبعاد الأداء

التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان

3-الكشف عن مدى الفاعلية الذي يؤديه مبدأ معيار الجودة لكروسي في إدارة الجودة الشاملة على

أبعاد الأداء التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان

4 -تحديد مدى الفاعلية التي يؤديها مبدأ قياس الجودة لكروسي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء

التنظيمي بمديريات التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان

5-تحديد الفاعلية التأثيرية لمبادئ كروسي في إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء التنظيمي بمديريات

التربية التعليم بمحافظة سلطنة عمان

6- تحليل تأثير ثقافة الجودة كوسيط على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي

لمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان

7- بيان الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الموجودة بين مبادئ كروسبي في إدارة

الجودة الشاملة وأبعاد الأداء التنظيمي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمحافظات بمديريات التربية والتعليم

بمحافظة سلطنة عمان؟

## 1,6 أهمية الدراسة

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في استحداث اطار نظري يسهم في تطبيق الدعائم الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة عند كروسبي في مجتمع الدراسة ،من خلال تطبيق الممارسات والإجراءات لهذه النظرية بما يتوافق مع متطلبات المديرية ،والوصول الى جودة عالية في أداء المنظمة، ومن ثم تعميم النظرية لباقي المنظمات الخدمية الأخرى في الدولة بعد أن كانت نظرية كروسبي مقتصرة فقط على القطاع الصناعي الربحي وسبب اختيار الباحثة لنظريه كروسبي والسعي لمعرفة مدى توفر فلسفتها في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان يعود ادراك الباحثة من خلال الواقع المعاش والاحتكاك المباشر وما يعترئها من مشاكل في سرعة الإنجاز وتدمير المواطن من جراء تباطؤ سير العمل ، والإنتاجية ، ووفقا للخلفيات التي تأت من خلال مرحلة الماجستير وأيضا ما تم الاطلاع ، عليه من كتب وأبحاث التي تدور حول الإصلاح الإداري حيث يعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفق نظريه كروسبي من النظم الحديثة والتي قد تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع إنجاز المهام بجودة عالية ومن أول مرة وبدقة متناهية لا تشمل الخطأ ، فلكل موظف في المنظومة دور منوط به وعليه إنجازه بشكل جيد وبطريقة ممنهجة ومنظمة وفي

نفس الوقت يكون التحسين والتطوير متلازمان مع خط سير العمل فلا مجال للانتظار حتى ينهي العمل ثم يأتي التحسين والتطوير كل هذه العوامل كانت الدافع الأساسي لاختياري للموضوع واعتقادي بأهميته فهو موضوع جدير بالاهتمام وبحاجة فعلية لتجميع أساسياته وألوياته وثانوياته في بحث تفصيلي .

كما أن الحاجة أصبحت ملحة لوجود نظام إداري يساهم في القضاء على مخلفات أنظمة قديمة كالبيروقراطية والمركزية وما تمخض منها من تباطؤ في سير العمل وتفشي المحسوبية والفساد بأشكاله وأنواعه المتعددة فجمود الجهات الحكومية وضعف أدائها وقلة إنتاجها على الرغم من الدعم المالي الكبير لميزانيتها إلى جانب ضعف القيادات الإدارية وغياب التغيير الجذري و الاعتماد على التطوير الجزئي وجود كوادر بشرية تحتاج لإعادة تأهيلها وعدم تحديث الهيكل التنظيمي والصلاحيات والمسؤوليات الإدارية كل هذه الأمور سوق لوجود ترهل في الأداء الوظيفي للحكومة فظهر الفساد عن طريق استغلال المناصب والنفوذ والمحسوبية والاحتيال والاختلاس .

وأخيرا تبرز أهمية الدراسة كمحاولة إسهاميه من الباحثة في حقل الدراسة العلمية في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل رئيسي وأساسي للانطلاق نحو الإصلاح الإداري للمؤسسات الحكومية فنكون بذلك ساهمنا ولو بعمل متواضع في اضافته للعمل الأدبي وللمكتبة العربية والإسلامية.

## 1،7 حدود الدراسة

تنقسم الدراسة إلى ثلاث حدود: الحدود المكانية والحدود البشرية (عينة الدراسة) والحدود الزمنية وهي على النحو التالي

أ-الحدود المكانية تقتصر الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم في جميع محافظات السلطنة وعددها أحد عشر مديريةية بسلطنة عمان

ب-الحدود البشرية وتشمل جميع مدراء الدوائر ومساعدتهم و يبلغ عدد العينة 171 من أصل 209

ج-الحدود الزمنية: خلال عام 2019-2020

د-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مدى فاعلية ثوابت مبادئ كروسبي في إدارة الجودة الشاملة

على الأداء التنظيمي في ظل وجود ثقافة الجودة كعامل مؤثر وسيط

د-الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على ثوابت كروسبي في الجودة ومدى تأثيرها على أداء المنظمة في

مديريات التربية.

## 1،8 مصطلحات الدراسة

### 1،8،1 إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية، تسعى لتحقيق التفوق في أداء المنظمة، تهدف للوصول للتحسين المستمر، وهي شاملة في معناها وتختلف وجهات النظر في تعريفها، ولكنها تتفق بأنها تفاعل المدخلات وهي الافراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات وتعتمد هذه الفلسفة على مبادئ أبرزها التركيز على رضى الزبائن سواء كانوا أفراد أو منتظمات، المساهمات الجماعية وفرق العمل، التحسين المستمر على نوعية العمليات والمخرجات. (العلي، مرجع سابق)

### 1،8،2 الأداء التنظيمي:

للأداء التنظيمي تعريفات عدة منها ما عرفه (لمين علوطي، 2003) بأنه: محاولة تحقيق الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل مفهومين (الفعالية) وهي الوصول الى الأهداف المرجوة، و(الكفاءة) وهي تخفيض الموارد المستخدمة

الأداء = الكفاءة × الفعالية ولا يتأتى ذلك الا من خلال وجود استراتيجية واضحة وهيكل تنظيمي

واضح وكادر عملي ومهني مدرب لتطبيق أهداف المنظمة وهي المديرية محل البحث.

### 1،8،3 المديرية العامة

هي منظمات تابعة للوزارات التي تعتبر تنظيمات تنفيذية يغلب عليها طابع الخدمة أكثر من الطابع

الاقتصادي، ويأخذ الجهاز الإداري في المديرية مجموعة من التقسيمات الإدارية المختلفة كالدوائر،

والقسم، والشعبة، والنتيجة النهائية وجود هيكل إداري يعرف ب (الهيكل التنظيمي).

### 1،8،3 الجودة:

وصف كروسي الجودة على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب عن طريق استخدام الوقاية .

### 1،8،4 معيار الجودة:

عند كروسي هي مقاييس للأنشطة وتكون هذه المقاييس هي النسب المسموح بها للأخطاء أو التفاوتات

المسموح بها. (العلي، 2019)

### 1،8،5 المطابقة مع المتطلبات:

يؤكد الملتزمون بتأكيد الجودة أن التصميم ذا الجودة العالية يجب أن يكون صحيحا من المرة الأولى ،مع

ضرورة تخصيص جزء من عملية التصميم ليكون نظاما للتقييم في المراحل القادمة من مراحل تطوير المنتج

أو الخدمة وهذا الأمر جوهريا بالنسبة لمفهوم العيوب الصفرية

### 1،8،6 مقياس الجودة:

وتعني تكاليف الوقاية والتقييم والعطل أي تكاليف منع حدوث الأعطال وتكاليف الكشف عن

الأعطال، وتكاليف المتعلقة بعمليات الإصلاح، والتعديل، والضمان، وغيرها. (سيفر مرجع سابق)

## 1،8،7 جودة الخدمة:

فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما آخر يكون جوهرة غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك، وان إنتاجه قد يكون مرتبطاً بإنتاج مادي أو لا يكون. جودة الخدمة نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة من قبل المنظمة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه

(الصميدعي والعلاق 2002)

## 1،8،8 ثقافة الجودة:

هي النسق المركب من القيم والعادات والتقاليد والتي يصنعها الإنسان ليعبر من خلالها عن وجوده، والجودة الوصول إلى أعلى مستويات التفوق والكمال في العمل وتعني لغويا التحسين والتطوير والالتقان والدقة.

## 1،8،9 الوقاية من الخطأ:

تعني كل العمليات المرتبطة بتلافي الأخطاء والعيوب قبل حدوثها، و التي من خلالها يمكن أن يصل المنتج او الخدمة الى الجودة المنشودة، وذلك من خلال وضع المواصفات ومراجعتها والتخطيط والتدريب والصيانة ومراقبة العمليات و كل مستلزمات التطوير والتحسين .

## 1،8،10 سلوك العاملين في المنظمة:

ويقصد به التركيز على الموارد البشرية من حيث إحترام المنظمة لإنجازاتهم، وتقديرها بالتحفيز والترقيات مع توفير فرص التدريب والتعلم، وإيجاد فرص للإبداع واستغلالها على أكمل وجه.

1،8،11 منهجية العمل:

وتعني طبيعة عمل المؤسسة والفكر الإستراتيجي الذي تتبناه الإدارة العليا وآلية تنفيذه في التجمعات المنظمة والتي تهدف بصورة مباشرة إلى رفع كفاءة الأداء بالعمل وتحسين فاعليته.

1،8،12 المسؤولية المجتمعية:

هي أن تأخذ المنظمة على عاتقها مراعاة مختلف الحياة والعمل على إبراز دورها بشكل فعال وإيجابي وأن يكون هناك تشارك على نطاق واسع مع مؤسسات أخرى متنوعة، سواء كانت هذه المؤسسات من القطاع العام أو الخاص أو حتى أفراد بهدف الوصل لترقية المجتمع وتحقيق رفاهيته .

1،8،13 النمو والتعلم:

وتعني البنية التحتية للإبتكار والتطور والنمو على المدى الطويل للمنظمة ، ويكون ذلك بطرق متعددة حسب رؤية المنظمة وأهدافها كتوظيف التقانة، ومواكبة المتغيرات ، تقديم البرامج التدريبية والملائمة للموظفين .

1،8،14 العمليات الداخلية :

هي الإجراءات الداخلية للمنظمة ومدى قدرة هذه العمليات على تحقيق قيمة للمنتج وجذب رضا العملاء . ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها

حاولت الباحثة في هذا الفصل إعطاء خلفية عامة عن الدراسة تتلمس فيها مدى فاعلية مبادئ كروسي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي خلال معرفة مفهوم الجودة عند الفئات المستهدفة من الدراسة حيث تشمل المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات السلطنة ومعرفة مدى إلمام الإدارات الوسطى ووعيهم بمبادئ كروسي على اعتبار أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية أمر ليس بالصعوبة بمكان .، ومن ثم التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تحاول فيها الباحثة التعرف على مدى إمكانية تطبيق ثوابت نظرية كروسي الأربعة والتي تركز على الوقاية من الخطأ أثناء العمليات ، وأن يكون معيار الجودة هو الخدمة الخالية من العيوب ومقياس الجودة تكلفة عدم مطابقة الخطط والإجراءات مع الأهداف الموضوعية. ومدى فاعليته كل ذلك على الأداء التنظيمي للمديرية، ودور ثقافة الجودة كوسيط لتلك المتغيرات مع وضع الأسئلة البحثية بناء 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 .