

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بعد التحكيم

السادة المشاركون السلام عليكم ورحمة الله تقوم الباحثة بإجراء دراسة بحثية للحصول على درجة

الدكتوراه بجامعة العلوم الإسلامية بماليزيا في تخصص

إدارة الموارد البشرية بعنوان

"مدي فاعلية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بمديريات التربية

التعليم بمحافظة سلطنة عمان"

" وإتمام هذه الدراسة وتحقيق أهدافها المنشودة نتقدم لكم بطلب المشاركة في هذه الدراسة والمساعدة راجين منكم التكرم للإجابة عن عبارات الاستبانة المرفقة الكترونياً ، وإتمام جميع المعلومات البيانات الواردة في الاستبانة لأغراض بحثية وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة آمليين منكم الإجابة بصدق ودقة وموضوعية لما لإجاباتكم من دور كبير ومهم في تشكيل وصياغة نتائج الدراسة وإنجاحها لما وضعت له. وهذه الاستبانة تتضمن قسمين، القسم الأول البيانات الديمغرافية والقسم الثاني محاور الاستبانة: والتي تتكون من ثلاث محاور الأول: دعائم كروسبي في إدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني محور ثقافة الجودة والمحور الثالث: الأداء التنظيمي .

كلية القيادة والإدارة جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

منى بنت علي بن أحمد الكثيري

ت/99496555

Muna97@moe.om

القسم الأول : البيانات العامة (الرجاء وضع إشارة (/) أمام الاجابة المناسبة:

5-1		-2 سنوات الخبرة	ذكر		-1 الجنس
10-6			أنثى		
15-11					
20-16			مدير دائرة		-3 الوظيفة الحالية
25-21			مساعد مدير دائرة		
26 فأكثر					
			الداخلية		-4 المحافظة
			مسقط		
الدبلوم		-5 المؤهل التعليمي	الباطنة جنوب		
البكالوريوس			مستدم		
دبلوم عالي بعد البكالوريوس			الظاهرة		
ماجستير			البريمي		
دكتوراه			الشرقية جنوب		
			الشرقية شمال		
			الوسطى		
			الباطنة شمال		
			ظفار		

المحور الأول: الدعائم الأساسية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة عند كروسي
الرجاء وضع علامة (/) إمام كل عبارة تحت المستوى الذي يعبر عن رأيك

م	العبارات	درجة التطبيق			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
البعد الأول: المطابقة مع المتطلبات					
1	ترتكز جودة العمل في المديرية على مدى مطابقة الخدمة (الخالية من العيوب) مع متطلبات العمل.				
2	تسعى المديرية لجعل طالب الخدمة محور اهتمام وتستخدم آراءهم من أجل التحسين والتطوير.				
3	تتطابق الأفعال والأداء في المديرية مع الشعارات والأقوال.				
4	يلتزم الجهاز الإداري والفني في المديرية بمطابقة الخدمة مع المتطلبات التي وضعت من أجلها.				
5	يتم وضع الأهداف من خلال فهم توقعات المستفيد وترجمة هذه التوقعات إلى متطلبات.				
6	تكون متطلبات العمل محددة بوضوح.				
7	متطلبات العمل قابلة لقياس النتائج.				
8	يمكن للموظف أن يغير من طبيعة مهامه وفقا لاحتياجات المديرية.				
9	ان سياسة تغيير الموظف لطبيعة عمله لتناسب مع احتياجات الخدمة سياسة معلنة ومكتوبة.				

					10	يتم تحديد متطلبات المستفيد من خلال المصادر الإجرائية كالحوار المباشر مع المستفيد والشكاوى المرفوعة والبيانات التي تصدر منه.
					11	يقاس أداء الموظفين في المديرية عن طريق مدى قدرتهم على مطابقة الخدمة مع المعايير.
البعد الثاني: الوقاية من الخطأ						
					12	يوجد متابعة على العمليات الداخلية والخارجية وبيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين من أجل تحسين الأداء
					13	تقوم فلسفة المديرية على توقع الأخطاء من قبل الموظفين
					14	تعتمد المديرية في تحقيق الجودة على التنفيذ الصحيح للعمليات من أول مرة.
					15	تعتمد المديرية في تحقيق الجودة على التنفيذ الصحيح للعمليات بمنع الخطأ قبل وقوعه وليس التقييم بعد انتهاء العمليات.
					16	يوجد في المديرية فرق متخصصة تعمل على حل المشكلات بمنهجيته ونظام.
					17	يوجد بالمديرية مصادر متاحة وأنشطة كافية ودورات مستمرة من أجل التحسين والتطوير وتلافي الوقوع في الخطأ.
					18	يوجد في المديرية أنظمة وقائية وعلاجية أثناء سير العمل.
					19	تتبنى الإدارة العليا عملية الوقاية من الخطأ بدل من عملية الكشف والتصحيح.

					20	يحرص المديرون على تشكيل مجالس دائمة للجودة يتم فيها تلقي التقارير باستمرار وبشكل دوري.
					21	يتم تشجيع الموظفين على ابلاغ الإدارة بأي صعوبات تواجههم عند انجاز اهداف تحسين الجودة.
					22	يلتزم المدراء في المستوى التنفيذي بالمسؤولية الكاملة عن الجودة ولا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
البعد الثالث: معيار الجودة (صفر عيوب)						
					23	يوجد في المديرية فريق لتحسين الجودة والوصول لتحقيق الهدف بلا أخطاء (المعيب الصفرى).
					24	يتم العمل في المديرية من خلال بناء فرق متخصصة ومدربة ومكونه من ممثلين من كل دائرة.
					25	يقوم كل ممثل في الفريق على تحسين الجودة في إدارته بشكل متقن وبلا أخطاء.
					26	تتبنى المديرية أنظمة تساعد على كشف العيوب وإزالتها.
					27	تتبنى المديرية <u>معيار اعمل العمل صحيحا من أول مرة</u> بلا عيوب أو أخطاء
					28	يخصص المديرون <u>يوم خلو الأداء من الأخطاء</u> لتعريف الموظفين بمدى التحسين والتطوير الحاصل في أداء المديرية.

					29	يوجد في المديرية برنامج معلن يهدف للتأكد من خلو الأداء من الأخطاء أثناء العمليات بما يتناسب مع ثقافة المديرية وامكانياتها.
					30	يقوم المديرون بتشكيل لجنة للعمل في برنامج يهدف للتأكد من خلو الأداء من الأخطاء أثناء العمليات.
البعد الرابع: قياس الجودة (تكلفة عدم المطابقة)						
					31	يوجد إدارة متخصصة في أعداد المقاييس (المعايير) في كافة أنشطة المديرية.
					32	يوجد مقياس للتكاليف التي أسهمت في تحقيق الجودة ورضا المستفيد.
					33	يوجد مقياس للتكاليف التي انفقت على الخدمة ولم تحقق مستوى الجودة المطلوبة.
					34	يوجد مقياس لأداء الموظفين يقوم على حساب تكاليف تكرار الخطأ وقيمة إصلاحه.
					35	يوجد فريق عمل مؤهل لمتابعة تطبيق نظام حساب تكاليف الجودة وتحليله.
					36	يوجد مقياس يحوي على نسب بسيطة جدا للأخطاء المسموح بها أثناء سير العمل وتكون غير معلنة.
					37	تحسين طرق الوقاية يؤدي إلى انخفاض تكلفة الخدمة .
					38	تحسب جودة العمل في المديرية من خلال تكلفة عدم المطابقة

					39	يتم تدريب الموظفين في كل الوسائل لمراقبه الجودة والتأكيد على السيطرة على تكاليف الجودة.
--	--	--	--	--	----	---

القسم الثاني: ثقافة الجودة في المديرية

الرجاء وضع علامة (/) امام كل عبارة تحت المستوى الذي يعبر عن رأيك

درجة التطبيق					العبارات	م
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق		
					البعد الأول: منهجية العمل في المديرية	
					1 تتبنى الإدارة العليا فكر استراتيجي واضح للتحسين والتطوير.	
					2 تستجيب الإدارة العليا للمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.	
					3 يجري اشراك الموظفين في عملية صنع القرار.	
					4 يتم تنفيذ القرارات في المديرية في ضوء ما تتوفر من بيانات ومعلومات.	
					5 تدعم المديرية العمل الجماعي.	
					6 تعقد المديرية دورات وندوات لترسيخ ثقافة الجودة لدى الموظفين.	
البعد الثاني: تعزيز سلوك العاملين						

					7	تحدد الحوافز والترقيات على أساس المساهمات التي يقدمها الموظف في التحسين والتطوير.
					8	يوجد تركيز على الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المتوفران بشكل مستمر وعلى كافة المستويات.
					9	تحترم المديرية الإنجازات الفردية المتميزة وتقديرها.
					10	يشعر العاملون في المديرية بالأمان الوظيفي.
					11	توجد فرص كبيرة للإبداع في المديرية ويتم استغلالها بالشكل الأمثل.
					12	كل شخص محب لعمله له حرية التصرف لتحقيق الهدف.

القسم الثالث: الأداء التنظيمي للمديرية (الأداء المتوازن)

الرجاء وضع علامة (/) أمام كل عبارة تحت المستوى الذي يعبر عن رأيك

درجة التطبيق	م
--------------	---

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات	
البعد الأول: مستوى أداء المديرية						
					1 توجد لدى المديرية استراتيجية واضحة المعالم.	
					2 يمكن للمديرية تحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة لديها.	
					3 يوجد لدى المديرية رؤية واضحة تجاه المستقبل.	
					4 تربط المديرية بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف بعيدة المدى.	
					5 يوجد لدى المديرية هيكلية تنظيمية واضحة.	
					6 تعمل المديرية على تطوير أساليب تقييم الأداء بشكل مستمر.	
					7 يتوفر لدى المديرية الكادر العلمي والمهني لتطبيق الأهداف الاستراتيجية.	
					8 يتم إشراك العاملين في المديرية في عملية صنع القرار.	
البعد الثاني: النمو والتعليم						
					9 يتم الرد على شكاوى وملاحظات المستفيد بالتواصل المباشر معهم.	
					10 تهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر في المديرية إلى تخفيض معدل هدر الوقت والتكلفة.	
					11 تواكب المديرية دراسة المتغيرات الجديدة المحيطة بها لتطور خدماتها بما يتناسب مع تلك المتغيرات.	
					12 تسعى المديرية للحصول على تعيين أفضل الموظفين بطرق فيها نزاهة وشفافية عالية.	
					13 تعمل المؤسسة على استخدام التقنية المعاصرة في تطوير أدواتها.	

					14	تتواجد قيادة المديرية بين الموظفين وقت الأزمات.
					15	عند غياب المسؤول في المديرية تتم أعمال المؤسسة بدون اضطراب.
					16	تشجع المديرية الأداء المتميز فيها من خلال مسابقات وجوائز معينة.
					17	تقدم المديرية برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.
					18	تقيس المديرية مدى الاستفادة من البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها.
					19	تحرص المديرية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع لدى الموظفين فيها.
					20	عدد موظفي المديرية ذوي الخبرة العالية مناسب.
					21	يوجد استقرار لدى الكادر العامل في المديرية
البعد الثالث: العمليات الداخلية						
					22	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في المديرية بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها.
					23	تعيد المديرية النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر.
					24	تقوم المديرية ببرمجة العمليات الإدارية فيها لتسهيل إنجاز المهام.
					25	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف المديرية والعمليات الإدارية الداخلية.
					26	تتصف العمليات الإدارية داخل المديرية بالوضوح والتسلسل.
					27	تعمل المديرية على تحديد احتياجات ومتطلبات موظفيها.

					28	تعمل المديرية على تطوير خدماتها لكسب رضا المستفيد.
					29	يتم تقديم الخدمة للمستفيد في الوقت المناسب وبجودة عالية.
					30	توجد الية الكترونية ليقوم المواطنين بمتابعة معاملاتهم.
البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية						
					31	يستفيد المجتمع المحلي من التقدم التكنولوجي للمديرية.
					32	تستقبل إدارة المديرية انتقادات الجهات المختصة.
					33	تعقد المديرية لقاءات مع المجتمع المدني.
					34	تشجع المديرية موظفيها على العمل التطوعي لخدمة المجتمع.
					35	تراعي المديرية ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية التوظيف.
					36	تتفاعل المؤسسة مع جهات المجتمع المحلي وتبني بعض الأنشطة الخاصة بهم.

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين للاستبانة

1	الدكتور سعود بن حارب الشعيبي	كلية العلوم التطبيقية نزوى
2	الدكتورة ريا بنت محمد التوي	وزارة التربية والتعليم
3	الدكتور عمر أبو درة	جامعة ظفار
4	الدكتور أحمد مالك	جامعة العلوم الإسلامية
5	الدكتور يحيى بن سعيد الحسني	وزارة التربية والتعليم
6	الدكتور ميكائيل إبراهيم	جامعة العلوم الإسلامية
7	الدكتور إبراهيم فهد	جامعة العلوم الإسلامية

ملحق رقم (3) تسهيل مهمة الباحثة لحافظات سلطنة عمان

رقم القيد:	2819351217	الموضوع:	تسهيل مهمة الباحثة منى الكبرى
التصنيف الأمني:	عادي	درجة الأسبقية:	عادي
الكل	Q		
نسخة للإطلاع على:	بدرية بنت محمود بن ناصر المحروقية		
التاريخ:	10:07:27 18/11/2019 ص		

الأفاضل / مدير وعموم المديريات العامة للتربية والتعليم بجميع محافظات السلطنة المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

يسرنا إفتادكم بأن الفاضلة/ منى بنت علي بن أحمد الكبيرة، طالبة دكتوراه بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية
درستها على عينة من الموظفين لديكم بالمديرية.
عليه المرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أدوات دراستها، وذلك وفق الإجراءات المعمول بها لديكم.
في حالة وجود أي استفسار يمكن للمعنيين لديكم الاتصال مباشرة على الباحثة، هاتف رقم (٩٩٤٩٦٥٥٥).
شاكركم لحسن تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

ملحق رقم (4) موافقة تسهيل مهمة الباحثة من وزارة التعليم العالي

Sultanate of Oman
Ministry of Education
Directorate General of Education
Al-Dhahira Governorate



سلطنة عمان
وزارة التربية والتعليم
المحافظة العمانية للتربية والتعليم
محافظة الظاهرة

التاريخ

الرقم

الرقم 2819351217

الأفاضل / مدراء الدوائر المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

الموضوع/ تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، نود إفادتكم بأن الفاضلة/ منى بنت علي بن أحمد الكثرية، طالبة دكتوراه بجامعة العلوم الإسلامية بجمهورية ماليزيا، وتقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان (مدى فاعلية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان) وترغب الباحثة في تطبيق أدوات دراستها على مدراء الدوائر ومساعدتهم.

عليه نرجو تكرمكم بتسهيل مهمة الباحثة حسب الأسس المتبعة في هذا الشأن.

شاكرين لكم تعاونكم،،، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

د. د. راشد بن محمد بن سعيد الهنائي

مدير دائرة تنمية الموارد البشرية



ملحق رقم (3) موافقة تسهيل مهمة الباحثة من التربية والتعليم



لمن يهمه الأمر

الموضوع/ الموافقة على دراسة بحثية

نهدىكم أطيب التحية، وبسرنا إفادتكم بموافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق أدوات الدراسة المعنونة بـ " مدى فعالية مبادئ كروسبي في الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بمديريات التربية والتعليم في محافظات السلطنة " المقدمة من قبل الدارسة منى بنت علي بن أحمد الكيخري، وتم السماح لها بتطبيق استبانة على عينة من مديري الدوائر ومساعدتهم بجميع المديريات التعليمية في السلطنة، وقد أعطيت لها هذه الرسالة بناء على رغبتهما دون تحمل الوزارة أية مسؤولية تجاه ذلك، وفي حالة وجود أي استفسار لديكم نرجو تواصلكم مع المكتب الفني للدراسات والتطوير على هاتف رقم 24255303 أو 24255134 أو على البريد الإلكتروني tosd@moe.om.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام...

سليمان بن عمير المحذوري
المدير المساعد للمكتب الفني للدراسات والتطوير
لشؤون التعاون الدولي

UNIVERSITY OF ISLAM