

الفصل الرابع

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

4,1 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة لتحليل آراء عينة الدراسة، وملائمة تلك البيانات الإحصائية في تحقيق أغراض الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة التي هدفت لدراسة أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام الجودة ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية التي لها علاقة بتحليل آراء عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة.

4,2 الإجابة عن السؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: "ما مدى تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية الخاصة بتطبيق معايير القيادة في نظام إدارة

الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما هو وارد في الجدول (4,1) الآتي:

من خلال الجدول (4,1) يتضح ان المتوسط الإجمالي لجميع محاور القيادة في نظام إدارة الجودة بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.62)، وحسب (بايمنتل، 2010) فإن النسبة المتحققة تعتبر جيدة من حيث تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة، كما أن جميع المحاور أتت في مستوى جيد، وجميع المتوسطات متقاربة بين (3.77) و (3.95). حيث يتبين أن ناتج تطبيق الاستبانة المتعلقة بمعيار سياسة الجودة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (,66)، بمستوى تطبيق جيد، بينما جاء معيار (الأدوار التنظيمية والصلاحيات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري بلغ (,67) ومستوى تطبيق جيد، وأخيرا جاء معيار القيادة والالتزام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (,66). ومن خلال التكرارات فإننا نلاحظ أن 29.2% فقط من أفراد عينة الدراسة هم من يطبقون معايير القيادة بمستوى ممتاز، وكانت اغلب تكرارات التطبيق تتركز في المستوى الجيد بنسبة (49,7) وهو ما يمثل نصف العينة تقريبا مما يدل على تطبيق بمستوى جيد لمعايير القيادة وهو امر يدل على وجود فهم وتبني واكتساب من قبل القيادة لمعايير نظام الجودة الخاصة بتطبيق معايير الالتزام وسياسة الجودة والأدوار التنظيمية والصلاحيات، إلا أن المأمول من القيادة والتي تمثل اعلى هرم في سلم الموظفين في التقسيمات المطبقة للنظام أن تطبق بمستوى ممتاز كونها توفرت لها كافة السبل للتوعية والتدريب على مفردات النظام وآلية تطبيقه . وقد تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بالمحور الأول في معيار القيادة (القيادة والالتزام).

الجدول 4، 1 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة

ت	المحور	مستوى الممارسة	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	القيادة والالتزام	ضعيف	1	5,5	3,77	,66	3	جيد
		محدود	9	4,9				
		متوسط	38	20,5				
		جيد	88	47,6				
		ممتاز	49	26,5				
2	سياسة الجودة	ضعيف	صفر	صفر	3.97	,67	1	جيد
		محدود	4	2,2				
		متوسط	30	16,2				
		جيد	81	43,8				
		ممتاز	70	37,8				
3	الأدوار التنظيمية	ضعيف	صفر	صفر	3,95	,66	2	جيد
		محدود	6	3,2				
		متوسط	27	14,6				
		جيد	86	46,5				
		ممتاز	66	35,7				
7	جميع محاور القيادة	ضعيف	صفر	صفر	3,87	,62		جيد
		محدود	7	3,8				
		متوسط	32	17,3				
		جيد	92	49,7				
		ممتاز	54	29,2				

1، 2، 4 تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة في عبارات محور القيادة والالتزام

بشكل عام جاء معيار القيادة والالتزام في محور القيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77)

وانحراف معياري (,66). وجاءت عباراته بمتوسط حسابي جيد. حيث جاءت العبارة رقم (1) التي

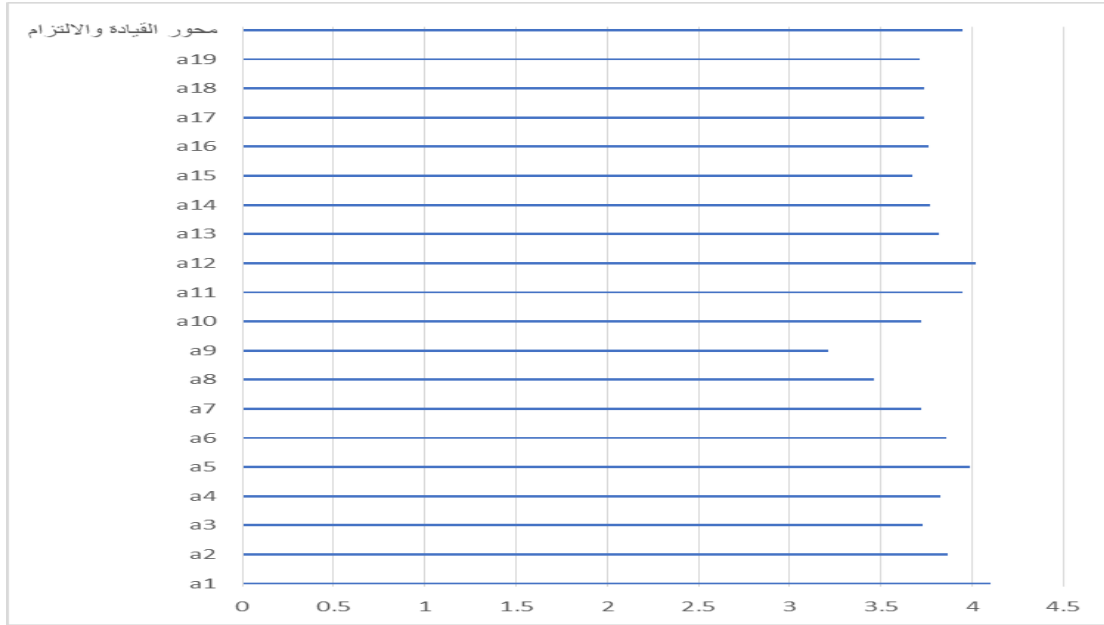
نصها: "تتحمل القيادة المسؤولية تجاه فعالية نظام الجودة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,10) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. في حين جاءت العبارة رقم (12) التي نصها: "تشجع القيادة التحسين المستمر في أداء العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,02) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (5) التي نصها: "تضمن القيادة أن سياسة الجودة مطبقة داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,99) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (11) التي نصها: "توجه القيادة الموظفين للمساهمة في فعالية نظام الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3,95) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. أما المرتبة الخامسة فجاءت العبارة رقم (2) التي نصها: "تشارك القيادة في بناء سياسة الجودة بالوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,87) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي مستويات متأخرة جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة السادسة عشر التي نصها: "تركز لقيادة على تعزيز رضا العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3,71) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد.

والمرتبة السابعة عشر جاءت العبارة رقم (15) التي نصها: "تحدد القيادة المخاطر التي تؤثر على خدمات الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,67) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. المرتبة الثامنة عشر جاءت للعبارة رقم (8) التي نصها: "تضمن القيادة توفير الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,46) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة التاسعة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (9) التي نصها: "تضمن القيادة توفير الموارد المادية اللازمة لنظام إدارة الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3,21) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. ويوضح الشكل 1,4 تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في عبارات محور القيادة والالتزام.

الجدول 4، 2: تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة في عبارات محور القيادة والالتزام

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تتحمل القيادة المسؤولية تجاه فعالية نظام الجودة	4,10	,767	1	جيد
2	تشارك القيادة في بناء سياسة الجودة بالوزارة	3,87	,923	5	جيد
3	تشارك القيادة في وضع أهداف الجودة بالوزارة	3,73	1,012	13	جيد
4	تضمن القيادة أن سياسة الجودة متوافقة مع إستراتيجية وسياسات الوزارة.	3,83	,920	7	جيد
5	تضمن القيادة أن سياسة الجودة مطبقة داخل الوزارة	3,99	,827	3	جيد
6	تضمن القيادة أن كافة متطلبات نظام إدارة الجودة متوفرة ضمن عمليات دعم وتسيير نظام الجودة.	3,86	,880	6	جيد
7	تشجع القيادة استخدام منهجية التفكير المبني على المخاطر.	3,72	,959	14	جيد
8	تضمن القيادة توفير الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة	3,46	1,068	18	جيد
9	تضمن القيادة توفير الموارد المادية اللازمة لنظام إدارة الجودة	3,21	1,008	19	متوسط
10	تنشر القيادة ما يتوافق بين فعالية نظام الجودة ومتطلباته	3,72	,850	15	جيد
11	توجه القيادة الموظفين للمساهمة في فعالية نظام الجودة.	3,95	,894	4	جيد
12	تشجع القيادة التحسين المستمر في أداء العمل.	4,02	,816	2	جيد
13	تدعم القيادة الإدارات الأخرى لإبراز دورها على نطاق مسؤوليتها	3,82	,863	8	جيد
14	تحدد القيادة متطلبات العميل بما يتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية بالوزارة.	3,77	,837	9	جيد
15	تتأكد القيادة من أدراك العميل لضرورة توافق متطلباته مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.	3,67	,893	17	جيد
16	تأكد القيادة من أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية ملتزم بها من قبل الوزارة.	3,76	,847	10	جيد
17	تحدد القيادة المخاطر التي تؤثر على خدمات الوزارة	3,74	,903	11	جيد
18	تحدد القيادة الفرص التي تؤثر على خدمات الوزارة.	3,74	,872	12	جيد
19	تركز القيادة على تعزيز رضا العملاء	3,71	,938	16	جيد
	محور القيادة والالتزام	3,7712	,65979		جيد



الشكل 4، 1: تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في عبارات محور القيادة والالتزام

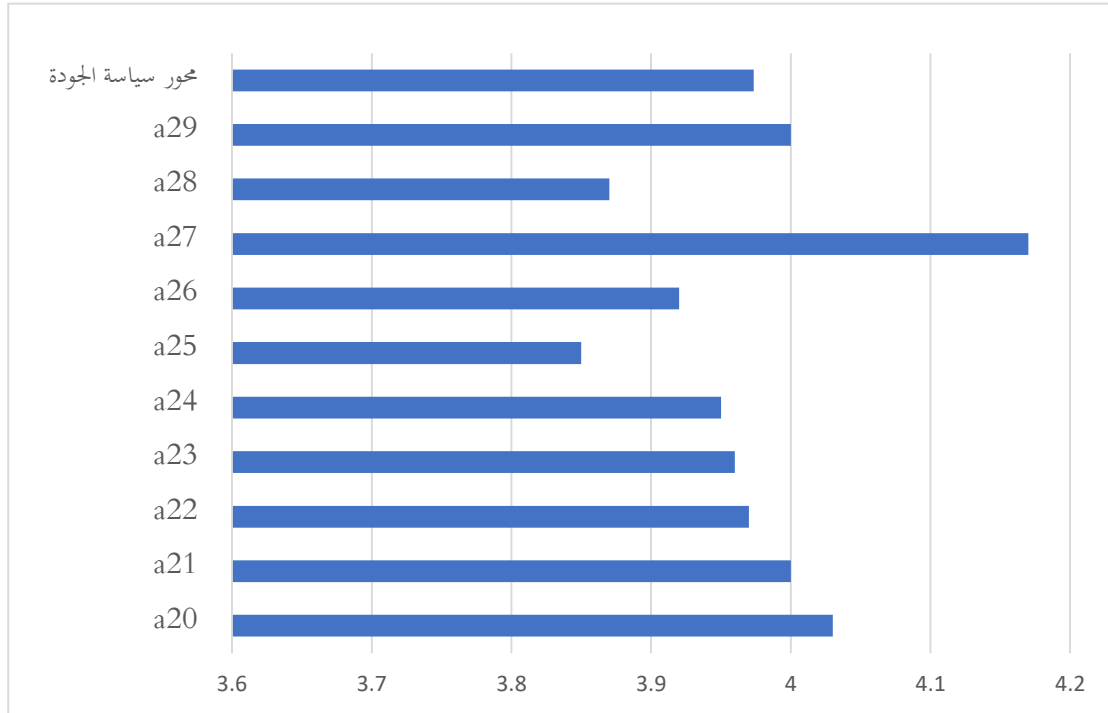
2، 2، 4 تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في محور سياسة الجودة

جاء معيار سياسة الجودة في محور القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (,66). وجاءت عباراته بمتوسط حسابي جيد. حيث جاءت العبارة رقم (27) التي نصها: "تحتفظ القيادة بسياسة الجودة في سجلات موثقة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,17) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. في حين جاءت العبارة رقم (20) التي نصها: "تؤكد القيادة من إنشاء سياسة الجودة بالوزارة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,03) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. أما المرتبة الثالثة فجاءت العبارة رقم (21) التي نصها: "تؤكد القيادة من تخطيط سياسة الجودة وفق سياق الوزارة وتوجهاتها الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (4,00) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (28) التي نصها: "تضمن القيادة بأن سياسة الجودة مفهومة ومطبقة داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,87) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم (25) التي نصها: "تلتزم القيادة بأن تحتوي سياسة الجودة على التعهد بالتحسين من قبل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,85) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد، كما يوضحها الشكل (4,2).

الجدول 4، 3: تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في محور سياسة الجودة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
20 تتأكد القيادة من إنشاء سياسة الجودة بالوزارة.	4,03	,793	2	جيد
21 تتأكد القيادة من تخطيط سياسة الجودة وفق سياق الوزارة وتوجهاتها الإستراتيجية	4,00	,841	3	جيد
22 تتأكد القيادة من ملائمة سياسة الجودة لسياق الوزارة وتوجهاتها الإستراتيجية	3,97	,846	5	جيد
23 تتأكد القيادة من توفير سياسة الجودة مستوفيه للمتطلبات المطبقة على الوزارة.	3,69	,849	6	جيد
24 تلتزم القيادة بأن تكون سياسة الجودة مستوفيه للمتطلبات المطبقة على الوزارة.	3,95	,835	7	جيد
25 تلتزم القيادة بأن تحتوي سياسة الجودة على التعهد بالتحسين من قبل الوزارة.	3,85	,857	10	جيد
26 تعمل القيادة على إتاحة سياسة الجودة لجميع العاملين.	3,92	,824	8	جيد
27 تحتفظ القيادة بسياسة الجودة في سجلات موثقة.	4,17	,761	1	جيد
28 تضمن القيادة بأن سياسة الجودة مفهومة ومطبقة داخل الوزارة.	3,87	,856	9	جيد
29 تتيح القيادة سياسة الجودة لكافة الأطراف التي لها علاقة بنظام الجودة المطبق بالوزارة	4,00	,752	4	جيد
محور سياسة الجودة	3,973	.6656		جيد



الشكل 4، 2: تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في محور سياسة الجودة

3، 2، 4 تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في محور الأدوار التنظيمية والمسؤوليات

والصلاحيات

جاء معيار الأدوار التنظيمية والصلاحيات في محور القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3,95) وانحراف معياري (65). وجاءت عباراته بمتوسط حسابي جيد. حيث جاءت العبارة رقم

(32) التي نصها: "تضمن القيادة أن نظام الجودة المطبق يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 9001:2015

" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,06) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. في حين جاءت

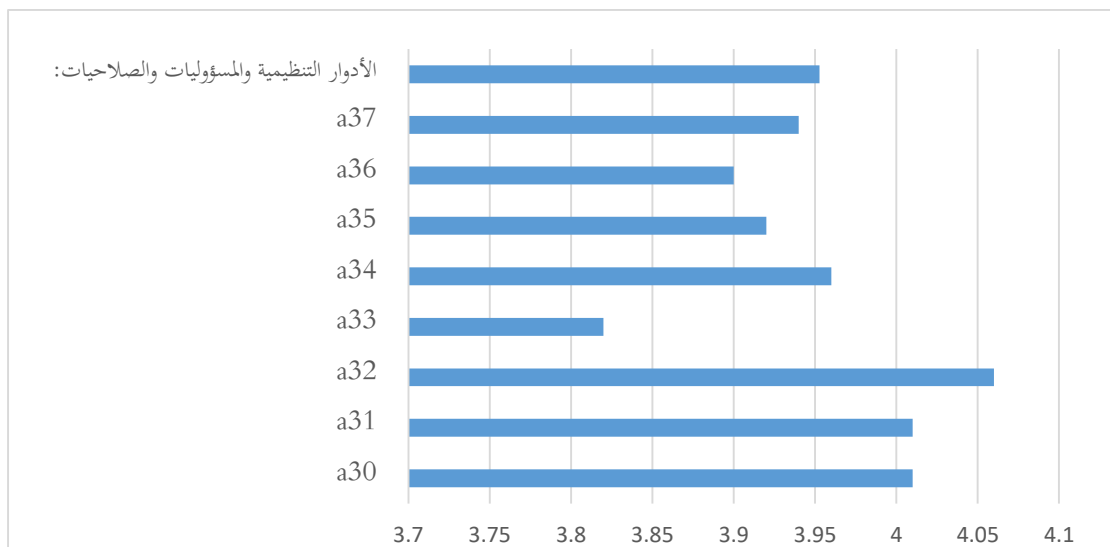
العبارة رقم (30) التي نصها: " تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم تحديدها داخل المؤسسة

" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,01) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (31) التي نصها: "تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم التكليف بها داخل المؤسسة." بمتوسط حسابي بلغ (4,00) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (36) التي نصها: "تشجع القيادة التركيز على العميل في جميع تقسيمات الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,90) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم (33) التي نصها: "تضمن القيادة أن العمليات تنتج المخرجات المطلوبة" بمتوسط حسابي بلغ (3,82) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد، كما هو واضح في الشكل (4,3).

الجدول 4، 4 : تطبيق معايير القيادة في نظام الجودة في محور الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
30	تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم تحديدها داخل المؤسسة.	4,01	,814	2	جيد
31	تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم التكليف بها داخل المؤسسة.	4,005	.777	3	جيد
32	تضمن القيادة أن نظام الجودة المطبق يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 9001:2015	4,06	,848	1	جيد
33	تضمن القيادة أن العمليات تنتج المخرجات المطلوبة.	3,82	,784	8	جيد
34	تقوم القيادة بمراجعة التقارير فيما يتعلق بأداء نظام إدارة الجودة.	3,96	,843	4	جيد
35	تنفذ القيادة الإجراءات اللازمة للتوافق بين متطلبات المستفيد وتعزيز رضاه.	3,92	,831	6	جيد
36	تشجع القيادة التركيز على العميل في جميع تقسيمات الوزارة.	3,90	,848	7	جيد
37	تضمن القيادة المحافظة على تكامل نظام إدارة الجودة عند إجراء التعديلات عليه.	3,94	,818	5	جيد
	الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات:	3,9527	,6552		جيد



الشكل 4، 3: تطبيق معايير القيادة في إدارة نظام الجودة في محور الأدوار التنظيمية والمسؤوليات

والصلاحيات

4,3 الإجابة عن السؤال الثاني

كان السؤال الثاني: "ما مدى تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان؟"

من خلال الجدول (4,5) يتبين أن المتوسط لجميع محاور اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بلغ

(3.78) بانحراف معياري (0.63) ويمكن القول أنه حسب (بايمنتل، 2010) فإنه بصورة جيدة يتم

تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان،

كما أن جميع المحاور في مستوى جيد، وجميع المتوسطات متقاربة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعيار

مدخلات اتخاذ القرار (3.77) وانحراف معياري (0.65) وجاء في الترتيب الثاني، أما معيار مخرجات

اتخاذ القرار فقد أتى في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (

0.68). ومن خلال التكرارات فإننا نلاحظ أن 25.9% فقط من القيادة هم من يطبقون معايير اتخاذ

القرار بشكل ممتاز. حيث يتبين أن ناتج تطبيق الاستبانة المتعلقة بمعيار مدخلات اتخاذ القرار جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (66,6)، وبمستوى تطبيق جيد، بينما جاء معيار (الأدوار التنظيمية والصلاحيات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري بلغ (67,6) ومستوى تطبيق جيد، وأخيرا جاء معيار القيادة والالتزام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (66,6). ومن خلال التكرارات فإننا نلاحظ أن 29.2% فقط من أفراد عينة الدراسة هم من يطبقون معايير اتخاذ القرار بمستوى ممتاز، وكانت تكرارات التطبيق تتركز في المستوى الجيد بنسبة (47,6) ومستوى متوسط بنسبة (23,8) من أفراد العينة.

الجدول 4، 5 : تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة

م	المحور	مستوى الممارسة	التكرار	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	مدخلات اتخاذ القرار	ضعيف	1	5,5	3,77	65,6	2	جيد
		محدود	6	3,2				
		متوسط	40	21,4				
		جيد	95	51,4				
		ممتاز	43	23,2				
2	مخرجات مراجعة الإدارة وفق نظام الجودة	ضعيف	1	5,5	3,80	68,6	1	جيد
		محدود	6	3,2				
		متوسط	42	22,7				
		جيد	89	48,1				
		ممتاز	47	25,4				
3	جميع محاور اتخاذ القرار	ضعيف	1	5,5	3,78	63,6		جيد
		محدود	4	2,2				
		متوسط	44	23,8				
		جيد	88	47,6				
		ممتاز	48	25,9				

4.3.1 مدخلات اتخاذ القرار

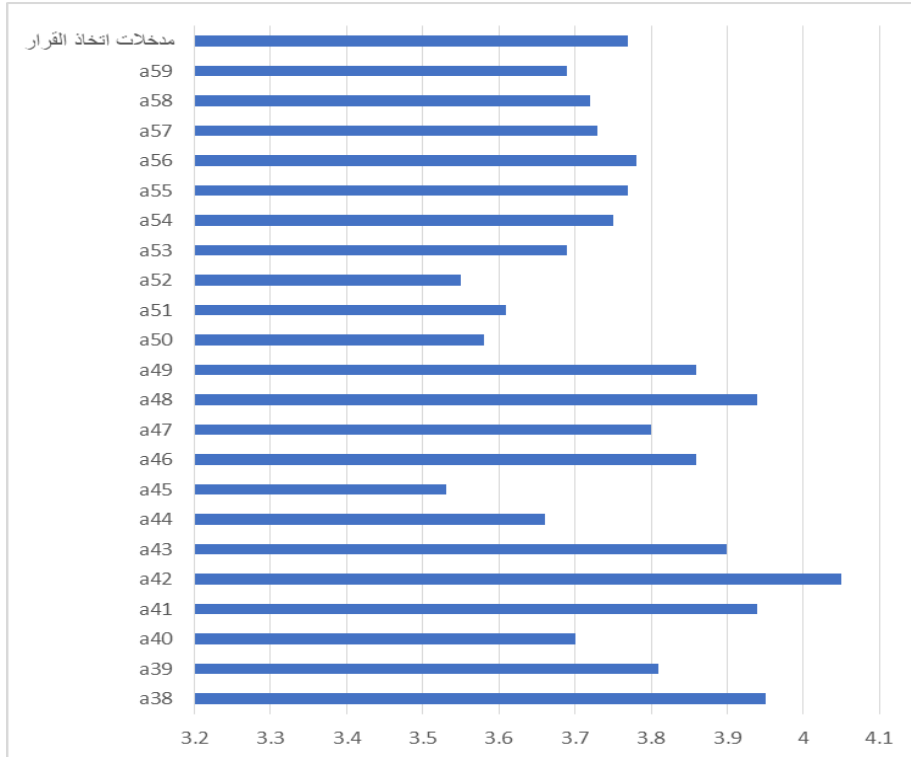
بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مدخلات اتخاذ القرار (3.76) وانحراف معياري (64)، وجاء في الترتيب الثاني في محور اتخاذ القرار وبمستوى تطبيق جيد حيث جاءت العبارة رقم (42) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج عمليات التدقيق الخارجي على نظام إدارة الجودة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,05) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. في حين جاءت العبارة رقم (38) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج القرارات المتخذة في الاجتماعات السابقة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,99) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (48) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار متابعة موقف حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية" بمتوسط حسابي بلغ (3,94) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (50) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار قياس أداء الموردين الخارجيين" بمتوسط حسابي بلغ (3,58) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (52) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار التأكد من كفاية الموارد الي يحتاجها أداء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3,55) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وجاءت المعايير كما يوضحها الشكل (1,9) الآتي:

الجدول 4، 6 : واصل: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في محور مدخلات اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
38	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج القرارات المتخذة في الاجتماعات السابقة	3,99	1,032	2	جيد
39	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار التغييرات في العوامل الداخلية المؤثرة على نظام الجودة بالوزارة	3,81	,835	8	جيد
40	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار التغييرات في العوامل الخارجية المؤثرة على نظام الجودة بالوزارة	3,70	,868	15	جيد
41	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج عمليات التدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة	3,94	,809	4	جيد
42	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج عمليات التدقيق الخارجي على نظام إدارة الجودة	4,05	,792	1	جيد
43	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار المؤشرات والإحصاءات الناتجة من عمليات وأنشطة العمل	3,90	,818	5	جيد
44	تدرس القيادة قبل اتخاذ أي قرار آراء المستفيدين وقياس رضاهم عن الخدمات المقدمة	3,66	,864	18	جيد
45	تهتم القيادة قبل اتخاذ أي قرار بآراء الموردين ورضاهم عن التعامل مع الوزارة	3,53	,903	22	جيد
46	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار متابعة سير أهداف الجودة والعمل على تحقيقها	3,86	,802	6	جيد
47	تتأكد القيادة قبل اتخاذ أي قرار من تطابق الخدمات المقدمة مع أداء العمليات	3,80	,820	9	جيد
48	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار متابعة موقف حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية	3,94	,822	3	جيد
49	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار متابعة نتائج قرارات المراجعات السابقة والعمل على تنفيذها	3,86	,795	7	جيد
50	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار قياس أداء الموردين الخارجيين	3,58	,912	20	جيد

الجدول 4، 6 : واصل: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في محور مدخلات اتخاذ القرار

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
51	الإقرار بإعادة التعامل من عدمه مع الموردين الخارجيين بالأخذ بنتائج تقييمهم.	3,61	,822	19	جيد
52	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار التأكد من كفاية الموارد الي يحتاجها أداء العمل	3,55	,884	21	جيد
53	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر والفرص	3,69	,839	17	جيد
54	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار مدى توفر فرص للتحسين	3,75	,863	12	جيد
55	تحدد القيادة قبل اتخاذ أي قرار المخاطر والفرص التي تؤثر على تحقيق أهداف نظام الجودة	3,77	,874	11	جيد
56	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار تعزيز النتائج الإيجابية لتطبيق النظام	3,78	,801	10	جيد
57	تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار ضمان منع وتقليل النتائج السلبية لتطبيق النظام	3,73	,809	13	جيد
58	تحدد القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار إجراءات مناسبة للتعامل مع المخاطر والفرص	3,72	,845	14	جيد
59	تقيم القيادة قبل اتخاذ أي قرار فعالية إجراءات التعامل مع المخاطر والفرص	3,69	,895	16	جيد
	مدخلات اتخاذ القرار	3,7690	,64634		جيد



الشكل 4، 4: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في عبارات محور مداخلات اتخاذ القرار

4,3,2 مخرجات اتخاذ القرار

بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مخرجات اتخاذ القرار (3.79) وجاء الانحراف المعياري (67)، وجاء في الترتيب الأول في محور اتخاذ القرار ومستوى تطبيق جيد، حيث جاءت العبارة رقم (64) التي نصها: "تتضمن قرارات القيادة فترات زمنية محددة لتطبيق القرارات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,05) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. في حين جاءت العبارة رقم (60) التي نصها: "تحتوي قرارات القيادة على فرص لتحسين نظام إدارة الجودة المطبق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,95) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (63) التي نصها: "تحتفظ قرارات القيادة بمعلومات موثقة لنتائج مراجعة الإدارة" بمتوسط حسابي بلغ (3,94) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة

قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (66) التي نصها: "تتوافق قرارات القيادة في نظام الجودة مع المتطلبات التشريعية والقانونية للمستفيد" بمتوسط حسابي بلغ (3,66) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (73) التي نصها: "تحدد قرارات القيادة آليات لتقييم أداء العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3,58) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد، وذلك على النحو الموضح في الشكل (4,5) الآتي:

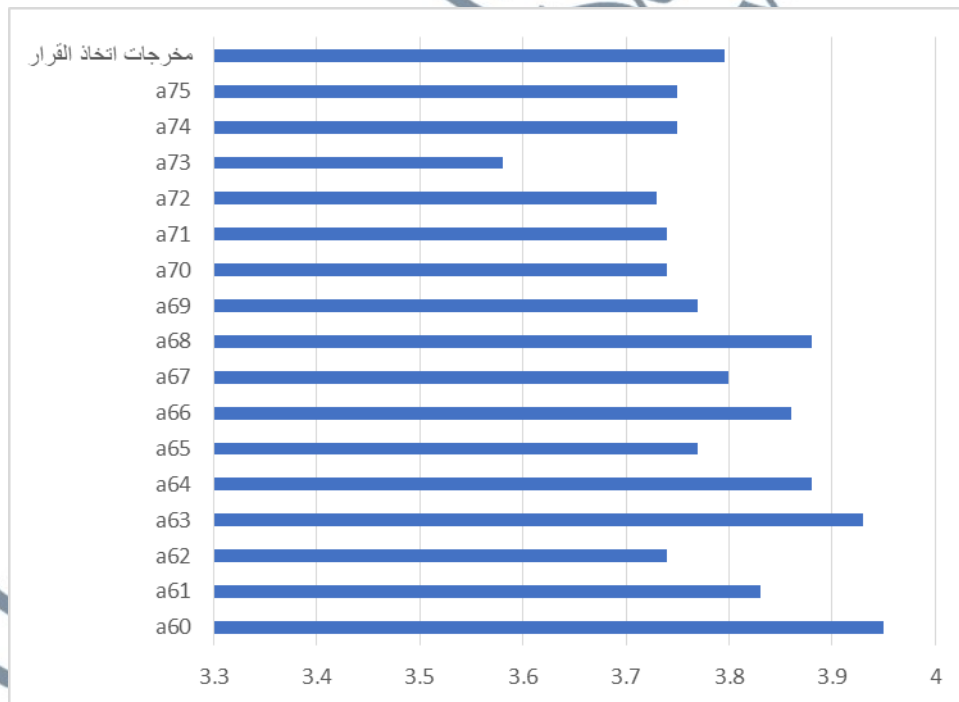
الجدول 4، 7 : واصل: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في عبارات محور مخرجات اتخاذ

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
60	تحتوي قرارات القيادة على فرص لتحسين نظام إدارة الجودة المطبق.	3,95	,771	2	جيد
61	تشمل قرارات القيادة احتياجات التغييرات المحتملة على نظام إدارة الجودة	3,81	,835	8	جيد
62	تتخذ القيادة قرارات حول الموارد التي يحتاجها تطبيق النظام	3,70	,868	15	جيد
63	تحتفظ قرارات القيادة بمعلومات موثقة لنتائج مراجعة الإدارة.	3,94	,809	3	جيد
64	تتضمن قرارات القيادة فترات زمنية محددة لتطبيق القرارات	4.05	,792	1	جيد
65	تحدد قرارات القيادة الموضوعات الداخلية والخارجية المتعلقة بكل ما يؤثر على تحقيق نتائج تطبيق الجودة.	3,83	,848	6	جيد
66	تتوافق قرارات القيادة في نظام الجودة مع المتطلبات التشريعية والقانونية للمستفيد.	3,66	,864	16	جيد
67	تحدد قرارات القيادة حدود وإمكانيات وخدمات نام الجودة.	3,80	,846	7	جيد
68	تحدد قرارات القيادة العمليات اللازمة لاستمرارية النظام وتحسينه.	3,86	,802	5	جيد
69	تشمل قرارات القيادة التخطيط للفرص والمخاطر المتوقعة لتحقيق نتائج نظام الجودة.	3,80	,820	9	جيد

الجدول 4، 7: واصل: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في عبارات محور مخرجات اتخاذ

القرار

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
70	تضمن قرارات القيادة توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة	3,74	,828	12	جيد
71	تعمل قرارات القيادة على ضبط عمليات تشغيل نظام الجودة لتتوافق مع الخدمات المقدمة.	3,86	,795	7	جيد
72	تحدد قرارات القيادة آليات لتقييم الأداء المؤسسي.	3,88	,778	4	جيد
73	تحدد قرارات القيادة آليات لتقييم أداء العاملين	3,58	,964	17	جيد
74	تحسن قرارات القيادة نظام الجودة بما يتوافق مع متطلبات إجراءات العمل.	3,75	,816	10	جيد
75	تحسن قرارات القيادة نظام الجودة بما يتوافق مع توقعات المستفيد.	3,75	,869	11	جيد
	مخرجات اتخاذ القرار	3,7956	,67856		جيد



الشكل 4، 5: تطبيق معايير اتخاذ القرار في إدارة نظام الجودة في عبارات محور مخرجات اتخاذ القرار

4،4 الإجابة عن السؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما أثر القيادة على اتخاذ القرارات في نظام إدارة

الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك لوجود أكثر

من بعد في المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، بحيث تم دراسة أثر القيادة بأبعادها (القيادة والتزام -

سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات) كمتغيرات مستقلة ودراسة أثرها على

المتغير التابع اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والجدول التالي يوضح

ذلك:

أولاً: أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مدخلات اتخاذ القرارات في نظام

إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015.

يوضح الجدول أثر معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية

والصلاحيات) على مدخلات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بسلطنة عمان وفق مواصفة ISO

9001:2015، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في نظام إدارة الجودة على

مدخلات اتخاذ القرار، حيث إن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) حيث بلغت

(151,868) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، وهذا يدل على وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للقيادة على اتخاذ القرار. كما بلغ معامل الارتباط $r(846)$ ، أما معامل التحديد R^2

فقد بلغ (716)، أي أن معيار القيادة والمتمثل في (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية

والصلاحيات) يفسر ما نسبته (71,6%) من التغيرات في مدخلات اتخاذ القرار في نظام الجودة ناتج

عن دور القيادة في نظام ادارة الجودة..، كما يدل على وجود عوامل أخرى يمكن أن تتنبأ بمدخلات اتخاذ القرار لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

كما تظهر النتائج الواردة في الجدول (4,8) أن قيمة معاملات الانحدار لأبعاد القيادة مختلفة عن بعضها، حيث جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مدخلات اتخاذ القرار ومحور القيادة والالتزام بقيمة (261)، أي أنه كلما تغيرت القيادة والالتزام بمقدار (1) تغيرت مدخلات القرار بمقدار (261)، ومع محور الأدوار التنظيمية (504)، أي إنه كلما تغيرت الأدوار التنظيمية والصلاحيات بمقدار (1) تغيرت مدخلات اتخاذ القرار بمقدار (504)، مما يدل أن هناك تأثير واضح للأدوار التنظيمية والصلاحيات على مدخلات اتخاذ القرار، كما أن معيار القيادة والالتزام ومعيار الأدوار التنظيمية و الصلاحيات دالتين إحصائياً بدلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05) بينما قيمة بيتا لأثر سياسة الجودة على مدخلات القرار غير دالة إحصائياً بدلالة (103)، وهي أكبر من (0,05) مما يدل أن سياسة الجودة لا تؤثر على مدخلات اتخاذ القرار، كما جاءت قيم عامل تضخم التباين والتي تقيس التعددية الخطية من حيث يعني أن فقرات المحاور تتخذ منحني خطي واحد أم أن لدى كل محور أكثر من منحني، وقد جاءت قيم عامل تضخم التباين بين (3.179 و 3.645) وهي قيم تدل على عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، وفقاً ل (هيير، وآخرون، 2014). حيث تبين المراجع أن القيمة المناسبة لعامل تضخم التباين هي (3) في حين تشير مراجع أخرى أن قيمة أقل من (5) هي قيمة جيدة ومراجع أخرى تشير إلى أن قيمة (10) هي قيمة مقبولة.

ونستطيع كتابة معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{مدخلات اتخاذ القرار} = 0.321 + (0.261) \times \text{القيادة والالتزام} + (0.504) \times \text{الأدوار}$$

التنظيمية + خطأ التنبؤ

الجدول 4، 8 : نتائج تحليل الانحدار لمعرفة مساهمة القيادة في التنبؤ بمدخلات اتخاذ القرار

المتغير التابع	المتغير المستقل	ر	ر ²	قيمة ف	دلالة ف	الثابت	بيتا	قيمة ت	دلالة ت	معامل التضخم VIF
القيادة	مدخلات الالتزام	846	716	151,868	0,000	,321	261	3,763	0,000	3,179
اتخاذ القرار	سياسة الجودة						119	1,641	,103	3,571
	الأدوار التنظيمية						504	6,750	0,000	3,645

ثانياً: أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مخرجات اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015.

يوضح الجدول (4,9) أثر معايير القيادة (الالتزام بالقيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) على مخرجات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بسلطنة عمان وفق مواصفة ISO 9001:2015، إذ أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في نظام إدارة الجودة على مخرجات اتخاذ القرار، حيث أن نموذج الانحدار معنوي حيث بلغت قيمة ف (82,688) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط ر (,760)، أما معامل التحديد ر² فقد بلغ (,578)، أي أن معيار القيادة والمتمثل في (الالتزام بالقيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) يفسر ما نسبته (57,8 %) من التباين الحاصل في مخرجات اتخاذ القرار في نظام الجودة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر²) ، كما يدل على وجود عوامل أخرى يمكن أن تتنبأ بمخرجات اتخاذ القرار لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار ومحور القيادة والالتزام في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم بقيمة (281)، والعلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار و محور سياسة الجودة بقيمة (242)، والعلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار و محور الأدوار التنظيمية بقيمة (318)، وهي قيم دالة إحصائية بدلالة أصغر من (0,05)، كما جاءت قيم عامل تضخم التباين بين (3,179) و (3,645) مما يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات او مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج والتي تقل عن (10) وفق (هيبير، وآخرون، 2014).

ونستطيع كتابة معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{مدخلات اتخاذ القرار} = 0.520 + (0.281) \times \text{القيادة والالتزام} + (0.242) \times \text{سياسة الجودة} + (0.318) \times \text{الأدوار التنظيمية} + \text{خطأ التنبؤ}$$

الجدول 4، 9 : نتائج تحليل الانحدار لمعرفة مساهمة القيادة في التنبؤ بمخرجات اتخاذ القرار

المتغير التابع	المتغير المستقل	ر	ر ²	قيمة ف	دلالة ف	الثابت بيتا	قيمة ت	دلالة ت	معامل التضخم VIF
مخرجات اتخاذ القرار	القيادة والالتزام	760	578	82,688	0,000	520	3,169	0,002	3,179
	سياسة الجودة					242	2,599	0,010	3,571
	الأدوار التنظيمية					318	3,331	0,001	3,645

4,5 الإجابة عن السؤال الرابع

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أفراد عينة الدراسة في درجة القيادة واتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي - الفئة في هيكل الجودة - مجال الوظيفة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار ت لعينيتين مستقلتين للمقارنة حسب النوع الاجتماعي، واختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لاختبار دلالة الفروق للمتغيرات (الفئة في هيكل الجودة ومجال الوظيفة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، وتم تحليل استجابة أفراد العينة وفقاً لمحاور الاستبانة وتم تناوله وفق الآتي:

4,5,1 متغير النوع الاجتماعي

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين النوع الاجتماعي (ذكر - أنثى).

أولاً: محاور القيادة:

يتضح من الجدول (4,10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في كل محور من محاور القيادة وكذلك في الأداء الكلي لمحاور القيادة حيث بلغت قيمة ت لجميع محاور القيادة (0,845) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

الجدول 4، 10: اختبار ت للمقارنة في محاور القيادة حسب النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة والالتزام	ذكر	148	3,7794	,64294	0,338	0,736	غير دال إحصائياً
	أنثى	37	3,7383	,73186			
سياسة الجودة	ذكر	148	3,9810	,65000	0,308	0,759	غير دال إحصائياً
	أنثى	37	3,9432	,73354			
الأدوار التنظيمية	ذكر	148	3,9434	,64654	0,385	0,701	غير دال إحصائياً
	أنثى	37	3,9899	,69683			
جميع محاور القيادة	ذكر	148	3,8697	,60029	0,191	0,845	غير دال إحصائياً
	أنثى	37	3,8481	,68765			

ثانياً: محاور اتخاذ القرار:

يتضح من الجدول (4,11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في كل محور من محاور اتخاذ القرار (مدخلات اتخاذ القرار – مخرجات اتخاذ

القرار) وكذلك في الأداء الكلي لمحاور اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة ت لجميع المحاور (0,714) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 11: اختبار ت للمقارنة في محاور اتخاذ القرار حسب النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
	ذكر	148	3,7783	,61896	0,387	0,699	

مدخلات اتخاذ	أنثى	37	3,7322	,75437	غير	دال
القرار					إحصائية	
مخرجات اتخاذ	ذكر	148	3,8032	,63943	0,761	0,304
القرار	أنثى	37	3,7652	,82619	غير	دال
					إحصائية	
جميع محاور اتخاذ	ذكر	148	3,7888	,60610	0,714	0,367
القرار	أنثى	37	3,7461	,73247	غير	دال
					إحصائية	

4.5.2 متغير الفئة في هيكل الجودة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الفئة في هيكل الجودة قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير الفئة في هيكل الجودة. " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الفئة في هيكل الجودة؟"

أولاً: محاور القيادة:

يتضح من الجدول (4,12) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة حسب الفئة في هيكل الجودة (مجلس الجودة - لجنة الجودة - فريق الجودة - فريق دعم وتسيير النظام)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية في جميع محاور القيادة جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو واضح في الجدول أعلاه.

الجدول 4، 12 : اختبار أنوفا للفروق في درجة القيادة حسب الفئة في هيكل الجودة

المحور	الفئة في هيكل الجودة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة والالتزام	مجلس الجودة	8	4.2829	.49528	1.937	0.125	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	3.8789	.50363			
	فريق الجودة	32	3.7954	.62228			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.7271	.67802			
سياسة الجودة	مجلس الجودة	8	4.5500	.45670	2.461	0.064	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	4.1300	.53552			
	فريق الجودة	32	3.8969	.68367			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.9458	.66800			
الأدوار التنظيمية	مجلس الجودة	8	4.3750	.43814	1.476	0.223	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	4.0625	.61591			
	فريق الجودة	32	3.8516	.65334			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.9435	.66420			
جميع محاور القيادة	مجلس الجودة	8	4.3750	.45096	2.134	0.097	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	3.9865	.50213			
	فريق الجودة	32	3.8370	.60014			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.8330	.62747			

ب) اتخاذ القرار:

من الجدول (4,13) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في محور اتخاذ القرار حسب الفئة

في هيكل الجودة، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية لكل محور على حده ولجميع المحاور جاءت جميعاً أكبر

من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 13 : اختبار أنوفا للفروق في درجة اتخاذ القرار حسب الفئة في هيكل الجودة

المحور	الفئة في هيكل الجودة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدخلات اتخاذ القرار	مجلس الجودة	8	4.0000	.52505	0.712	0.546	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	3.9500	.61674			
	فريق الجودة	32	3.7074	.65494			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.7566	.65404			
مخرجات اتخاذ القرار	مجلس الجودة	8	4.1172	.47415	1.254	0.292	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	4.0188	.65155			
	فريق الجودة	32	3.6855	.68695			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.7861	.68552			
جميع محاور اتخاذ القرار	مجلس الجودة	8	4.0493	.47315	1.009	0.390	غير دال إحصائياً
	لجنة الجودة	10	3.9789	.61313			
	فريق الجودة	32	3.6982	.64564			
	فريق دعم وتسيير النظام	135	3.7690	.63652			

4.5.3 متغير مجال الوظيفة

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم والتي تعزى لمتغير الفروق في مجال الوظيفة قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير مجال الوظيفة.

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مجال الوظيفة (الجودة - التخطيط والإحصاء - الشؤون الإدارية - البرامج - المشاريع - التقويم - تنمية الموارد البشرية)؟"

أولاً: محور القيادة

من الجدول (4,14) يتضح أنه لا توجد فروق دالة احصائية في القيادة حسب مجال الوظيفة (الجودة - التخطيط والإحصاء - الشؤون الإدارية - البرامج - المشاريع - التقويم - تنمية الموارد البشرية)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 14 : واصل: اختبار أنوفا للفروق في درجة القيادة حسب مجال الوظيفة

المحور	مجال الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
القيادة والالتزام	الجودة	32	3.6562	.64391	0.848	0.535	غير دال إحصائياً
	التخطيط والإحصاء	22	3.8134	.52800			
	الشؤون الإدارية	35	3.7092	.58507			
	البرامج	41	3.9512	.71687			
	المشاريع	2	3.4737	.22330			
	التقويم	17	3.7833	.62104			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.7135	.76998			
	الجودة	32	3.9969	.59972	0.988	0.435	
	التخطيط والإحصاء	22	4.0818	.54741			
	الشؤون الإدارية	35	3.7943	.70124			
سياسة الجودة	البرامج	41	4.0705	.71005			غير دال إحصائياً
	المشاريع	2	3.4000	.84853			
	التقويم	17	4.0647	.51228			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.9389	.74920			

الجدول 4، 14: واصل: اختبار أنوفا للفروق في درجة القيادة حسب مجال الوظيفة

المحور	مجال الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الدلالة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الأدوار التنظيمية	الجودة	32	3.8398	.66768	0.496	0.810	غير دال
	التخطيط والإحصاء	22	3.9432	.60347			إحصائية
	الشؤون الإدارية	35	3.8964	.64132			
	البرامج	41	4.0823	.68157			
	المشاريع	2	3.8125	.79550			
	التقويم	17	4.0074	.54571			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.9479	.72233			
	الجودة	32	3.7880	.57816	0.751	0.609	غير دال
	التخطيط والإحصاء	22	3.9140	.48560			إحصائية
	الشؤون الإدارية	35	3.7745	.58765			
جميع محاور القيادة	البرامج	41	4.0117	.67248			
	المشاريع	2	3.5270	.51600			
	التقويم	17	3.9078	.52530			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.8251	.72612			

ثانيا: محور اتخاذ القرار

من الجدول (4,15) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب مجال الوظيفة،

حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعا أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 15: اختبار أنوفا للفروق في درجة اتخاذ القرار حسب مجال الوظيفة

المحور	مجال الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
مدخلات اتخاذ القرار والإحصاء	الجودة	32	3.6747	.64707	1.563	0.160	غير دال إحصائياً
	التخطيط	22	3.9091	.44646			
	والإحصاء						
	الشؤون الإدارية	35	3.6481	.63295			
	البرامج	41	3.9401	.64702			
	المشاريع	2	3.1364	.64282			
	التقويم	17	3.8904	.55159			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.6679	.75981			
	الجودة	32	3.7188	.69179	1.373	0.228	غير دال إحصائياً
	مخرجات اتخاذ القرار والإحصاء	22	3.8750	.46930			
جميع محاور اتخاذ القرار	والإحصاء						
	الشؤون الإدارية	35	3.7429	.67889			
	البرامج	41	3.9939	.66582			
	المشاريع	2	3.0625	.44194			
	التقويم	17	3.8309	.59406			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.6649	.79762			
	الجودة	32	3.6933	.64070	1.572	0.158	غير دال إحصائياً
	التخطيط	22	3.8947	.43454			
	والإحصاء						
	الشؤون الإدارية	35	3.6880	.63515			
تنمية الموارد البشرية	البرامج	41	3.9628	.60044			
	المشاريع	2	3.1053	.55824			
	التقويم	17	3.8653	.55715			
	تنمية الموارد البشرية	36	3.6667	.74777			

4.5.4 تغير المسمى الوظيفي

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين افراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير المسمى.

"هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام)؟
أولاً: محور القيادة

من الجدول (4,16) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة حسب المسمى الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، عدا محور واحد وهو (محور القيادة والالتزام) فقد كانت قيمة ف (3,378) بدلالة إحصائية قدرها (0,02) وهي أقل من قيمة الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). ولذلك من الممكن القول؛ أن هناك فروق دالة إحصائية في القيادة والالتزام تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

الجدول 4، 16: اختبار أنوفا للفروق في درجة القيادة حسب المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
القيادة والالتزام	إحصائي جودة	26	3.6275	.73683	3.378	0.020	دال إحصائيا
	رئيس قسم	84	3.6984	.62015			
	مساعد/مدير	43	3.7625	.57568			
	مساعد/مدير عام	32	4.0905	.72821			
سياسة الجودة	إحصائي جودة	26	3.9692	.60184	1.204	0.310	غير دال إحصائيا
	رئيس قسم	84	3.9000	.67109			
	مساعد/مدير	43	3.9791	.65304			
	مساعد/مدير عام	32	4.1622	.70890			
الأدوار التنظيمية	إحصائي جودة	26	3.9327	.67475	0.870	0.458	غير دال إحصائيا
	رئيس قسم	84	3.8943	.63664			
	مساعد/مدير	43	3.9593	.60671			
	مساعد/مدير عام	32	4.1133	.74890			
جميع محاور القيادة	إحصائي جودة	26	3.7859	.63328	2.287	0.080	غير دال إحصائيا
	رئيس قسم	84	3.7960	.58804			
	مساعد/مدير	43	3.8636	.56775			
	مساعد/مدير عام	32	4.1147	.69992			

يتضح من الجدول (4,17) أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا في متغير القيادة والالتزام هو بين

فئة رئيس قسم ومساعد/مدير عام لصالح مساعد/مدير عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة مساعد/

مدير عام (4.0905) مقارنة بمتوسط (3.6984) في فئة مسمى رئيس القسم.

الجدول 4، 17: نتائج المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لمتغير القيادة

المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
إحصائي جودة - رئيس قسم	-0.07086	.971	غير دال إحصائيا
إحصائي جودة - مساعد /مدير	-0.13502	.872	غير دال إحصائيا
إحصائي جودة - مساعد/مدير عام	-0.46293	.065	غير دال إحصائيا
رئيس قسم - مساعد /مدير	-0.06416	.964	غير دال إحصائيا
رئيس قسم - مساعد/مدير عام	-0.39207	.040	دال إحصائيا
مساعد /مدير - مساعد/مدير عام	-0.32791	.198	غير دال إحصائيا

ثانيا: محور اتخاذ القرار.

من الجدول (4,18) يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب المسمى الوظيفي (إحصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/ مدير عام) في متغير مخرجات اتخاذ القرار حيث أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعا أكبر من مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$). عدا في متغير مخرجات اتخاذ القرار فقد كانت قيمة ف (3.071) بدلالة (0.029) وهي أقل من قيمة الدلالة ($0,05 \leq \alpha$)، ولذلك يمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في مخرجات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي

الجدول 4، 18: اختبار أنوفا للفروق في درجة اتخاذ القرار حسب المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدخلات	إحصائي جودة	26	3.7290	.72391	1.734	0.162	غير دال
	رئيس قسم	84	3.7219	.61083			إحصائية
	مساعد/مدير	43	3.7104	.70264			
	مساعد/مدير عام	32	4.0043	.56553			
مخرجات	إحصائي جودة	26	3.7692	.68892	3.071	0.029	دال
	رئيس قسم	84	3.7188	.67297			إحصائية
	مساعد/مدير	43	3.7209	.69988			
	مساعد/مدير عام	32	4.1191	.58444			
جميع محاور	إحصائي جودة	26	3.7460	.69214	2.472	0.063	غير دال
	رئيس قسم	84	3.7206	.60805			إحصائية
	مساعد/مدير	43	3.7148	.68860			
	مساعد/مدير عام	32	4.0526	.50491			

يتضح من الجدول (4.19) أن مصدر الفروق ذات الدلالة إحصائية في متغير مخرجات اتخاذ

القرار هو بين فئة (رئيس قسم) وفئة (مساعد/مدير عام) لصالح فئة (مساعد/مدير عام) حيث بلغ المتوسط

الحسابي لفئة مساعد/مدير عام (4.1191) مقارنة بمتوسط حسابي قدره (3.7188) في فئة رئيس

قسم.

الجدول 4، 19: نتائج المقارنات البعدية شيفيه Scheffe لمتغير اتخاذ القرار

المسمى الوظيفي	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
إحصائي جودة - رئيس قسم	.05048	.990	غير دال إحصائيا
إحصائي جودة - مساعد مدير	.04830	.994	غير دال إحصائيا
إحصائي جودة - مساعد مدير عام	-.34991	.271	غير دال إحصائيا
رئيس قسم - مساعد مدير	-.00218	1.000	غير دال إحصائيا
رئيس قسم - مساعد مدير عام	-.40039	.043	دال إحصائيا
مساعد /مدير - مساعد مدير عام	-.39821	.092	غير دال إحصائيا

4.5.5 متغير المؤهل العلمي

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في

نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار

دلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي.

أولاً: محور القيادة

من الجدول (4,20) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة حسب المؤهل العلمي

(دكتوراة - ماجستير - بكالوريوس - دبلوم عالي) حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 20: اختبار أنوفا للفروق في درجة القيادة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
القيادة	22	3.7392	.72683	1.362	0.256	غير دال
والالتزام	56	3.9010	.60791			إحصائية
ماجستير	97	3.6902	.67057			
بكالوريوس	10	3.9000	.64482			
دبلوم عالي	22	3.9409	.70147	1.574	0.197	غير دال
دكتورة	56	4.1177	.66009			إحصائية
ماجستير	97	3.8856	.66081			
بكالوريوس	10	4.0900	.59898			
دبلوم عالي	22	3.9545	.68198	2.340	0.075	غير دال
دكتورة	56	4.1161	.65142			إحصائية
ماجستير	97	3.8415	.65638			
بكالوريوس	10	4.1125	.41854			
دبلوم عالي	22	3.8403	.67410	1.859	0.138	غير دال
دكتورة	56	4.0071	.58642			إحصائية
ماجستير	97	3.7757	.61870			
بكالوريوس	10	3.9973	.54880			
دبلوم عالي						

ثانيا: محور اتخاذ القرار

من الجدول (4,20) يتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب المؤهل

العلمي حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعا أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول 4، 21: اختبار أنوفا للفروق في درجة اتخاذ القرار حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
مدخلات	22	3.8512	.75504	1.564	0.2	غير دال
اتخاذ القرار	56	3.8758	.62194			إحصائيا
دكتوراة	97	3.6724	.63375			
ماجستير	10	3.9273	.58885			
دبلوم عالي	22	3.8210	.69845	0.938	0.424	غير دال
مخرجات اتخاذ القرار	56	3.8996	.70446			إحصائيا
دكتوراة	97	3.7191	.66537			
ماجستير	10	3.9000	.61322			
دبلوم عالي	22	3.8385	.70502	1.376	0.251	غير دال
جميع محاور اتخاذ القرار	56	3.8858	.61136			إحصائيا
دكتوراة	97	3.6921	.62630			
ماجستير	10	3.9158	.58513			
دبلوم عالي						

4,3 ملخص الفصل الرابع

من خلال النتائج التي ناقشها الفصل الرابع من هذه الدراسة يتضح أهمية معايير القيادة (التزام

القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والأدوار والصلاحيات) في نظام إدارة الجودة ISO

9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب المعايير

مطبقة بنسبة جيدة ، كما أوضحت النتائج الخاصة بمعايير اتخاذ القرار أنها مطبقة بمستوى جيد في جميع

المحاور، كما أن هناك أثر واضح لتطبيق معايير القيادة على معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة على

مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أما فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة في درجة القيادة واتخاذ القرار تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي - الفئة في هيكل الجودة - مجال الوظيفة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي) فكانت النتيجة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية سوى في متغير المسمى الوظيفيين مسمى رئيس قسم ومسمى مساعد/ مدير عام لصالح مسمى مساعد/مدير عام.

من كل ما سبق يتضح أهمية دور القيادة في اتخاذ القرار وأثره في تطبيق وتحسين نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 المطبق بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وإن هناك إيمان عميق ودعم كبير من قبل القيادات الإشرافية والتنفيذية لهذا النظام، ويتمثل هذا الدعم في معرفة القيادات بمتطلبات القيادة وبأهمية دورها في اتخاذ القرار إلا أن هذا الدور ينبغي أن يعطى أهمية واهتمام أكبر كون النظام يعمل على تنظيم وتحسين مهام عمل الكثير من التقسيمات بالوزارة. لذلك فإن هذه الدراسة تأتي لتؤكد على هذا الدور وأهمية تطويره وتحسينه وأن تعي كافة الأطراف المستفيدة من التطبيق أدوارها ومهامها ومسؤوليتها في التطبيق وذلك من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها في تطبيق النظام وأهمية القرار في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيد.

و من خلال نتائج التحليل التي ناقشناها الفصل الرابع من هذه الدراسة يتضح أهمية معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والأدوار والصلاحيات) في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي أوضحت نتائج الدراسة أن أغلب المعايير مطبقة بنسبة جيدة ، كما أوضحت النتائج الخاصة بمعايير اتخاذ القرار أنها مطبقة بمستوى جيد في جميع المحاور، كما أن هناك أثر واضح لتطبيق معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والأدوار والصلاحيات) على معايير اتخاذ القرار (مدخلات اتخاذ القرار - مخرجات اتخاذ القرار) في نظام إدارة الجودة على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

كما يتضح مما سبق أنه لا توجد فروق في وجهات نظر العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم

في محافظات الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة الحارثي (2008) ودراسة الكثيري

(2009) والذي سيتم تحليل مناقشة هذه النتائج في الفصل الخامس.

