



درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم  
في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

إعداد

محمد بن خالد بن عبدالله المعولي

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة التربوية

تخصص: التخطيط والسياسات التعليمية

قسم التربية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الشرقية

سلطنة عُمان

1446هـ / 2024م

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم  
في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

إعداد

محمد بن خالد بن عبدالله المعولي

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة التربوية  
تخصص: التخطيط والسياسات التعليمية

لجنة الإشراف

د. راشد بن محمد الحجري (مشرفاً رئيساً)

د. أحمد بن سعيد الحضرمي (مشرفاً ثانياً)

1446هـ/2024م

## قرار لجنة المناقشة

(درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى بسلطنة عمان)

أعدّها الطالب:

محمد بن خالد بن عبدالله المعولي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 25 / 11 / 2024 م

المشرف الثاني

د. أحمد بن سعيد الحضرمي

المشرف الرئيس

د. راشد بن محمد الحجري

### أعضاء لجنة المناقشة

م	صفته في اللجنة	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الكلية/ المؤسسة	التوقيع
1	رئيس اللجنة	د. عبدالله بن علي الفارسي	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
2	المناقش الخارجي	د. خلف بن مرهون العبري	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة السلطان قابوس	
3	المناقش الداخلي	د. أنور بن صالح البلوشي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	
4	المشرف الرئيس	د. راشد بن محمد الحجري	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرقية	

## الإقرار

### إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الاسم: محمد بن خالد المعولي

توقيع: \_\_\_\_\_

# إهداء

إلى عائلتي الغالية،

التي كانت مصدر الحب والدعم والتشجيع،

إلى والدتي الحبيبة، التي أحاطتني بعطفها ودعائها اللامتناهي،

وإلى والدي العزيز، الذي كان لي القوة والسند في مسيرتي،

إلى إخوتي الأعزاء، الذين وقفوا إلى جانبي كالجبال الراسخة،

وإلى أخواتي العزيزات، اللواتي كنّ لي الدعم والمؤازرة،

مصدر القوة والإلهام في أصعب الأوقات،

وإلى أقاربي الأعزاء وأصدقائي الأفاضل،

الذين شجعوني ودعموني بلا توقف،

أهدي هذا العمل المتواضع،

تقديرًا لكم ولما قدمتموه من تضحيات ومحبة،

وأملًا في أن يكون مصدر فخر لكم.

وفي الختام،

أسأل الله العليّ القدير أن يبارك هذا السعي،

وأن يجعله خالصًا لوجهه الكريم،

وأن يتقبله في ميزان حسناتنا،

وأن ينفع به من يطلع عليه.

# شكر وتقدير

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله، وصحبه وسلم،  
أما بعد، في مسيرة العلم والمعرفة، نقف على أعتاب الإنجازات بقلوب ممتنة، وأرواح مملؤها  
الشكر، ونرفع أكف الدعاء بالتوفيق والسداد لمن كانوا لنا عوناً وسنداً، بكل معاني الامتنان  
والتقدير، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرقية هذا الصرح العلمي الشامخ الذي  
فتح لي أبواب المعرفة وإلى كافة أساتذتها الأجلاء الذين قاموا بتعليمي وتوجيهي خلال مسيرتي  
الأكاديمية في برنامج الماجستير.

وهنا أتقدم بخالص الشكر للدكتور/ راشد محمد الحجري المشرف الرئيسي على  
الرسالة، على ما قدمه لي من توجيهات طوال فترة الدراسة، فقد كان له عظيم الأثر في الانتهاء من  
رسالتي، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور/ أحمد سعيد الحضرمي المشرف الثاني على  
رسالتي، والذي لم يدخر جهداً ولا وقتاً لنصيحتي للانتهاء من هذا العمل.

وكذلك شكر خاص وعميق للمكرم الدكتور/ حموده بن محمد الحرسوسي الذي كان  
له الأثر البالغ في صقل مواهبي وتعزيز قدراتي والذي أضاء لي الطريق بحكمته ورؤيته الثاقبة.

وبمشاعر يملؤها العرفان أتوجه بالشكر الخاص للفاضل للأستاذ/ ماجد بن ناصر  
السنائي، الذي وقف بجانبني أثناء خطوات بحثي بكل إخلاص، وتفان والذي أتاح لي الفرصة  
لتجربة كل ما هو مفيد وبناء؛ مما سيكون له الأثر الكبير في مستقبلي العلمي والعملي، كما أتقدم  
بخالص الشكر والتقدير للفاضل الدكتور/ سعيد سعود الحرسوسي على ما قدمه لي من نصح  
وتوجيه وإرشاد، فله مني كل الحب والتقدير، وكذلك أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور/  
عبدالله بن علي الفارسي على ما قدمه لي من جهد ومساندة طوال طريقي في الدراسة فله مني كل  
تقدير واحترام.

درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية  
والتعليم في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان

د. راشد محمد الحجري (مشرفاً رئيسياً) د. أحمد سعيد الحضرمي (مشرفاً ثانياً)

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكذلك الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والتعرف على مستوى العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان، والرضا الوظيفي لدى الموظفين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى، والبالغ عددهم (132) موظفاً وموظفة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة بالمديرية العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر العاملين بها بصورة عامة جاء مرتفعاً، حيث كان بعد المثابرة الأعلى بين الأبعاد، وكذلك توصلت النتائج أيضاً إلى درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين مرتفعة بشكل عام، وجاء بعد الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية هي الأعلى بين الأبعاد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية تربط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.01)، وأوصت الدراسة بضرورة التقييم والتحديث الدوري لسياسة الرواتب والأجور لتبقى متناسبة مع الاحتياجات المعيشية للموظفين، وضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المبادئ الأكثر أهمية وارتباطاً بتحقيق الرضا الوظيفي، والاستمرار في تطبيق الجودة الشاملة ومتابعتها نظراً لأثرها الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي، المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى،

سلطنة عُمان.

# **The degree of application of total quality management and its relationship to job satisfaction of employees in the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate**

**Dr: Rashid Al-Hajri (main supervisor)**

**Dr: Ahmed Al-Hadrami (second supervisor)**

## **Abstract**

The study aimed to identify the level of Total Quality Management (TQM) implementation in the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate, as well as to examine the level of job satisfaction among employees in the directorate. Additionally, the study sought to explore the relationship between the level of TQM implementation in the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate, Sultanate of Oman, and employees' job satisfaction. To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive method. The study sample consisted of 132 employees working in the General Directorate of Education in Al Wusta Governorate. The results indicated that the degree of TQM implementation, as perceived by the employees, was generally high, with the dimension of perseverance ranking the highest. Similarly, the results showed that the level of job satisfaction among employees was also generally high, with the dimension of satisfaction with teamwork and social relationships ranking the highest. The findings further revealed a positive correlation between the implementation of TQM and the level of job satisfaction among the study sample at a significance level of (0.01). The study recommended the need for regular evaluation and updating of salary and wage policies to align with employees' living needs. It also emphasized the importance of implementing TQM principles, focusing on those most relevant to achieving job satisfaction, and continuing the application and monitoring of TQM due to its positive impact on employees' job satisfaction.

**Keywords:** Total Quality Management, Job Satisfaction, General Directorate of Education in Al Wusta, Sultanate of Oman.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
<b>12-1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها</b>
2	المقدمة
7	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة
<b>98-13</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
61	أولاً: الإطار النظري
61	مقدمة
63	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
63	تعريف إدارة الجودة الشاملة
65	تطور إدارة الجودة الشاملة
67	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
69	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
72	التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة
74	الفرق بين أنظمة الجودة والجودة الشاملة

الصفحة	الموضوع
75	واقع إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان
78	المحور الثاني: الرضا الوظيفي
78	مفهوم الرضا الوظيفي
79	أهمية الرضا الوظيفي
82	أنواع الرضا الوظيفي
83	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
85	مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
87	إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي
91	ثانيًا: الدراسات السابقة
97	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>112-99</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
100	منهج الدراسة
100	مجتمع الدراسة
101	عينة الدراسة
101	أداتي الدراسة
102	صدق أداتي الدراسة
110	منهج وإجراءات الدراسة
112	الأساليب الإحصائية
<b>138-113</b>	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>
114	نتائج الدراسة ومناقشتها
114	نتائج السؤال الأول ومناقشته
125	نتائج السؤال الثاني ومناقشته
134	نتائج السؤال الثالث ومناقشته
137	التوصيات والمقترحات
<b>149-139</b>	<b>قائمة المراجع</b>
139	أولاً: المراجع العربية
152	ثانيًا: المراجع الأجنبية
<b>166-153</b>	<b>ملاحق الدراسة</b>

## قائمة الجدّاول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
100	توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عمان (2025/2024)	1
101	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	2
105	معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة إدارة الجودة حيث ن=30	3
105	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة إدارة الجودة والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن= 30	4
106	معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة الرضا الوظيفي حيث ن=29	5
106	معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن= 29	6
107	الثبات وفق معامل ألفا كرونباخ لكل بعد على حدي بإدارة الجودة الشاملة	7
108	قيم معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد استبانة الرضا الوظيفي	8
109	المعيار المعتمد في مستوى إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي	9
110	توزيع فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية	10
110	توزيع فقرات استبانة الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية	11
114	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور إدارة الجودة الشاملة	12
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي للجودة	13
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور دعم الإدارة العليا	14
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر	15
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مشاركة العاملين	16
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة العمل	17
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام بمتطلبات العمل	18
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المثابرة	19
125	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي	20
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن الوظيفة	21
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن الأجر	22
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	23
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	24
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	25
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن بيئة العمل	26
134	العلاقة بين استبانة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي	27
135	الارتباط والاتساق الداخلي لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي	29

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
159-154	الاستبانة في صورتها الأولى	1
160	أسماء المحكمين على الاستبانة	2
164-161	مسودة الاستبانة النهائية	3
165	خطاب جامعة الشرقية لوزارة التربية والتعليم (تسهيل مهمة باحث)	4
166	خطاب المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى للموظفين (تسهيل مهمة باحث)	5

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

مقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

#### المقدمة

أخذت مؤسسات الأعمال في النصف الأول من القرن الماضي بتحديد مواقعها التنافسية ثم العمل بالدفاع عنها ومحاولة توسيعها، إلا أن مفاهيم تلك المؤسسات قد تغيرت في النصف الثاني وأخذت بمفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تؤدي إلى تطوير استراتيجية العمل التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الربحية والأسبقية التنافسية.

لذلك يرى قنديل (2015) أن إدارة الجودة الشاملة هي الأداء الأفضل في تحسين إنتاجية المؤسسة ونوعية خدماتها في الأسواق المحلية والخارجية، والمحافظة على ميزتها التنافسية؛ ولهذا فقد اتجهت جهود المؤسسات إلى تحسين العمليات، وأصبح لزاما على الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها، وأنشطتها استكمال مقومات الجودة ونظمها حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا، كي تستطيع السير باتجاه العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في جميع جوانب العمل من خلال تحسين مستمر ومشاركة الجميع في المؤسسة حيث بدأت نشأة إدارة الجودة الشاملة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان الفيلسوف الأمريكي (ويليام إدوارد ديمينج) من أبرز المساهمين في تطوير هذا المفهوم من خلال تركيزه على تحسين العمليات وتطوير مفاهيم التحسين المستمر (بكي، 2013). كما لعب جوزيف جورن دورًا هامًا في تعزيز هذه الفلسفة من خلال تقديم مبادئ الجودة الأساسية التي تركز على رضا العملاء وتحسين الجودة (Mashagba, 2014).

وقد كان تركيز إدارة الجودة الشاملة في البداية ينصب على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تطبيق تقنيات التحكم في الجودة، ولكن مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل جميع

جوانب العمل داخل المؤسسة، بما في ذلك التفاعل بين الفرق والإدارات، مما ساعد على تعزيز الكفاءة وزيادة رضا العملاء (المعيوف، 2017).

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو التزام الإدارة العليا بتحقيق التحسين المستمر وتعزيز الثقافة التنظيمية، مما يسهم في إيجاد بيئة عمل تحفز الابتكار والإبداع، وتكمن أهميتها في قدرتها على تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال التركيز على تحقيق رضا العملاء والجودة العالية. وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية (العوضي، 2020)، هذا النهج لا يقتصر فقط على القطاع الصناعي، بل يمتد أيضاً إلى المجالات الأخرى مثل التعليم والخدمات الصحية، حيث يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات وزيادة فعالية المؤسسات (البرعي، 2019).

وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن ليصبح أكثر شمولية وتكاملية، في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، بدأت المؤسسات العالمية في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل أوسع، مما ساعد في تحسين الكفاءة والإنتاجية، وقد شهدت هذه الفترة إدخال العديد من التقنيات والأساليب الجديدة في إدارة الجودة، مما ساهم في تعزيز فعالية عمليات العمل.

ومع بداية التسعينات من القرن العشرين، أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة شكلاً أكثر شمولية، حيث تم دمجها في استراتيجيات الأعمال بشكل أكبر، مما ساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، وقد شملت التطورات إدخال مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية وإدارة الجودة في بيئة الأعمال العالمية، مما ساعد في تحسين فعالية العمليات وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة (النجار، 2016).

وفي السنوات الأخيرة، شهدنا تطورات كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على الابتكار التكنولوجي وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، كما أصبحت إدارة الجودة الشاملة تشمل الآن مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مما يعكس الاهتمام المتزايد بالتأثير البيئي والاجتماعي للمؤسسات (قنديل، 2015)، ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم والفلسفات الحديثة التي تستند على

المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية، والجهود الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر، كما يرى أن حركة التحولات العالمية الحديثة، والمتغيرات الاقتصادية، والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية أوضاعاً جديدة جعل الجودة أمراً حتمياً في كل ما تقوم به المؤسسات من أعمال، وترتب على ذلك أن أصبحت الجودة الشاملة واحدة من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها جميع الطرق والاستراتيجيات التي تتخذها الإدارة من أجل تحقيق التميز والحفاظ على المواهب وتطويرها من خلال التدريب وتفعيل دور الرقابة الذي يضمن جودة الأداء والتحسين المستمر والتنظيم الوظيفي الخالي من العيوب، وتسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ودمجهم بأهداف المنظمة، وزيادة الكفاءة والفاعلية (Chakrabarti & Pramanik, 2014).

وقد اهتمت العديد من الدول لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحسين الأداء حيث أصبح من أولويات المنظمات في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان وبريطانيا ودول أوربية أخرى (Hassan, et al., 2013)، لذلك اتجهت جهود المؤسسات في الدول العربية إلى تحسين العمليات وأصبح لزاماً على المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها استكمال مقومات الجودة الشاملة ونظمها حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، كي تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا المؤسسات التي تتميز بالجودة الشاملة (المقطر، 2011).

ونظراً لما سبق أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وتتزايد فيه المنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، إن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية، والتقدم وتكامله معرفياً، ومهارياً، ووجدانياً، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة (طعيمة، 2015)



لذلك فإن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التربية والتعليم يمثل خطوة هامة نحو تحسين جودة العمل في المؤسسات التربوية بشكل خاص والارتقاء بالمعايير التعليمية، حيث تشير الدراسات إلى أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المدارس يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل كبير (النجار، 2016)، ويشمل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتطوير استراتيجيات المؤسسة لتحقيق الكفاءة.

وقد أظهرت العديد من الأبحاث مثل (الغويري 2022؛ دغة والشايب 2018؛ العمري والرزقية 2022؛ علي وإسماعيل، 2021) أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس يعزز من فعالية العملية التعليمية، ويزيد من رضا الطلبة وأولياء الأمور فالجودة الشاملة يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل من خلال ضمان تقديم دعم مستمر للعاملين، كما يمكن أن تساهم مبادئ الجودة الشاملة في تعزيز الثقافة من خلال تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية في العمل (القحطاني، 2022).

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل والمشاركة بين الموظفين، ويتم تحقيق ذلك من خلال تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر، وتقديم التدريب والتطوير المهني، وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة (البرعي، 2018).

وتشير الدراسات (العتيبي، 3023؛ الحجري، 2023؛ السفيناني والشرعبي، 2023) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وزيادة الرضا الوظيفي، حيث إن المؤسسات التي تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة عادة ما توفر بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتحفيزاً، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، وهذا يشمل تحسين ظروف العمل، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتوفير فرص للتطوير المهني والنمو.

لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الوسائل التي تجعل الموظف يقدم أفضل ما عنده للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة التي يعمل بها، فجودة أداء المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على رضا موظفيها ومدى حبهم وإخلاصهم لها، فضعف شعور الفرد بالرضا يتعكس سلباً على أدائه وولائه للمؤسسة،

كتجارب هاوثون التي ترى أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي يجب أن يعامل بوعي حتى تحصل المؤسسة على الأداء المطلوب، بالإضافة إلى الاتجاه الديمقراطي الذي يحث على معاملة الفرد باحترام وتقدير وتهيئة المناخ الملائم للعمل حتى يشعر بالرضا وبالروح الحيوية وتحقيق التوافق والانسجام مما ينعكس على إنتاجية العمل (المقابلية، 2022).

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي يعزز لدى الموظف الرغبة لأداء عمله على أكمل وجه، وإنجازه بكفاءة وسرعة، ولا يتم ذلك إلا بتلبية احتياجاته وتلمس رغباته في مكان عمله من الناحية النفسية والمادية، مما يؤدي بشكل واضح إلى الاستمرار في العمل بدون مواجهة أي عوائق وعقبات ولا يتم تحقيق الرضا الوظيفي إلا من خلال جانبان، أول جانب وهو جانب الإدارة التي تقوم بقيادة المؤسسة حيث يقع على عاتقها الدور الأكبر في إشعار الموظف بالراحة والاستقرار في مكان عمله والجانب الآخر هو توفير بيئة مناسبة للموظف أو العامل.

ويعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم النفسية التي لها أثر فعال في إنتاجية العمل وزيادة الولاء للمؤسسة، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين، ويحسن من أدائهم، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى اهتمام الإدارة بالعاملين، من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وذلك لأن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر في نوعية أدائهم، ومن ثم يحقق نتائج إيجابية تخدم كافة أقطاب العملية التعليمية، وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة (الشرايدة، 2008).

كما أظهرت الدراسات (الحجري، 2023؛ Ahmed and Idris, 2020) في مجال الرضا الوظيفي العديد من النواتج الإيجابية للشعور بالرضا الوظيفي على العاملين بالمؤسسة، وفي دراسة علام (2012) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الشعور بالرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وجودة الحياة، لذلك سعى الباحثون منذ عقود طويلة إلى تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وفقا لما ذكره أمين (Amin, 2021) بل أنه أكد على

وجود دراسات نفسية كثيرة أجريت عن الرضا الوظيفي سعياً لفهم أسبابه ومنها متغيرات نفسية كتقدير الذات، والدخل، والدعم الاجتماعي، ورأس المال النفسي.

لذلك أصبح من الضروري على إدارة المؤسسات المختلفة بالسلطنة، ومنها المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، أن تسعى لتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي من خلالها تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها حتى تضمن لنفسها البقاء، والاستمرار والتصدي للأزمات المختلفة التي تتطور يوماً بعد يوماً، حيث أن الإدارة الحديثة لا تحتاج إلى مهارة لأخذ القرار فحسب بل إنها تحتاج إلى الفكر الإداري الذي يستند على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصرة، ومن هنا تستطيع المؤسسات تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم حتى يعلموا بكل جدّارة والتزام نحو تحقيق أهداف المنظمة ويصبحوا جزءاً من هويتها.

ونظراً لما سبق وتم طرحه جاءت فكرة البحث، الذي من خلاله سيتم استكشاف تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال دراسة كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العاملة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.

## مشكلة الدراسة

نظراً لسعي وزارة التربية والتعليم بالسلطنة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على المديريات، وذلك ما أكدت عليه دراسات كلا من (الخشبية، الغنبوصي، العبري، 2021؛ وزارة التربية والتعليم، 2013؛ وزارة التربية والتعليم، 2017) وذلك للارتقاء بمستوياتها وزيادة كفاءتها وكفاءة موظفيها، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة في جميع المجالات، بما في ذلك القطاع التعليمي، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الإداري، ويؤدي

إلى زيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل وتطوير بيئته (اللواتي، 2015؛ العتيبي، 2018؛ العبري، 2022؛ Smith, 2012).

وقد لاحظ الباحث وجود بعض التحديات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية وذلك لعدة أسباب كالموقع الجغرافي للمحافظة، مما يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، حيث يشير الوضع العام للحديث بين العاملين بالمحافظة إلى أن هناك حاجة ملحة لدراسة مدى تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات والتعرف على تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

إذ أن الرضا الوظيفي يعد عنصرًا رئيسيًا في تحسين الإنتاجية والكفاءة، ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية (الزهراني، 2020)، حيث أكدت العديد من الدراسات (العتيبي، 2023؛ Browen, 2014; Johnson, 2016) أن الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الهامة التي تحافظ على مستوى عالٍ من الأداء، وقد أشار الباحثين إلى أن المستويات المنخفضة من الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين، وانطفائهم، ويرتبط باللامبالاة، وفقدان الاهتمام، وانخفاض مستوى الولاء (حريم، 2001؛ الوحيد، 2000؛ العبري، 2022).

من جهة أخرى، أشارت نتائج بعض الدراسات في مجال الرضا الوظيفي للعاملين (المقابلية، 2022؛ الشهومي، 2020؛ الحجري، 2023)، بانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم أو على الأكثر يتمتعون بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، كما اختلفت نتائج الدراسات السابقة في مستوى الرضا الوظيفي تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجناس 2011؛ المشيخي، 2012؛ الخروصية، 2024).

وبشكل عام إن رضا الفرد عن عمله يعبر عن تكامل حالته النفسية ووظيفته، ومع توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، ولا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بطبيعة العمل والمهام، وبعضها مرتبط بالعلاقات مع الزملاء، ومنها ما يرتبط بالراتب الذي يتقاضاه الموظف، وكل ذلك يشعره بالسعادة ومن

ثم بالرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء الذي يعتبر عنصرا من عناصر الإنتاجية.  
(Wirawan et al.,2020).

وبناءً على ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في تحديد درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال (التخطيط الاستراتيجي للجودة، أداء العاملين)، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها من خلال (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل، التدريب)، واستكشاف مدى تأثير تطبيق هذه الإدارة على الأداء المؤسسي في المديرية، حيث أن هذه المشكلة تستدعي المزيد من البحث والدراسة لتقديم توصيات قابلة للتطبيق تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات بالمحافظة.

## أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين بها؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الوسطى بسلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بها؟

## أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
2. الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
3. التعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان، والرضا الوظيفي لدى الموظفين بها.

## أهمية الدراسة

1. تحديد الواقع الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
2. تحديد المؤثرات التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
3. تقديم التوصيات، ومجموعة من المقترحات لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
4. إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في التوسع في المعارف العلمية والعملية ذات العلاقة بعمليات تقديم الخدمة، وذلك من خلال المناقشة والتحليل المتكرر لها.
5. إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين التواصل، وزيادة روح العمل الجماعي من خلال المشاركة الجماعية في طرح الأفكار، وإيجاد الحلول المناسبة.
6. تعتبر الدراسة إضافة للأدبيات العلمية، ومرجع يستفيد منه الباحثين فيما بعد.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2025/2024م
3. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
4. الحدود الموضوعية: الدراسة تناولت موضوعين هما إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي للجودة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة العاملين)، ورضا الموظفين (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن تقدير الذات، الرضا عن النمو والتطور، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل).

## مصطلحات الدراسة:

### إدارة الجودة الشاملة:

"نهج إداري يركز على تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة من خلال إشراك جميع الأفراد والعمليات التنظيمية، بهدف تحقيق رضا العملاء وتحسين الأداء المستمر" (أحمد، 2020، 34)

وعرف الصرن إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة قيادية ومبادئ إرشادية تؤكد على التحسين المستمر باتباع نهج مشاركة جميع الموظفين، ووضع قوانين هيكلية منضبطة تأخذ بعين الاعتبار أن الجودة هي مسؤولية جميع أفراد المنظمة للوصول إلى رضا وسعادة المستفيدين من الخدمة (الصرن، 2016، 34).

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وارتفاع نسبة الرضا

الوظيفي لديهم، وتقاس بالدرجة المتحققة على استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعناصر إدارة الجودة الشاملة في مديرية الوسطى، والمعدة لأغراض هذه الدراسة.

### الرضا الوظيفي:

يعرفه علي (2014، 34). بأنه "مفهوم سلوكي قابل للقياس، وقياس قدرة الفرد على تقبله (لوظيفته) من جميع الجوانب، بالإضافة إلى ما تحققه الوظيفة من حالات الإشباع لاحتياجات الفرد الداخلية قياساً بأدائه الوظيفي".

ويعرفه سيفكمار وأنبذهاجن (Sivakumar & Anbazhagan, 2019, 343) بأنه يشير إلى "الحالة الداخلية لشعور الفرد بالرضا عن مهنته، والذي يتحول إلى دافع للعمل، فإنه لم يعد فقط الرضا عن النفس، أو السعادة بل يصل لدرجة الرضا عن المهنة والوظيفة".

ويعرفه الباحث بأنه: مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون في بوظائفهم، والرضا عن السياسات التنظيمية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال ردود الفعل، عند الاستجابة لمقياس الرضا الوظيفي والمعد لهذه الدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

- المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.
- المحور الثاني: الرضا الوظيفي.
- المحور الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

- التعقيب على الدراسات السابقة:
  - أوجه الاختلاف.
  - أوجه الاتفاق.
  - أوجه الاستفادة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### مقدمة:

شهد القرن العشرين العديد من التغيرات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تركت بصماتها على كثير من النظم الإدارية والمالية وجعلت التغيير للارتقاء بخدمات المنظمات أمراً ضرورياً للبقاء، ومن يرفض التغيير، أو يعيقه يحكم على نفسه بالفناء، وفرضت الاهتمام بالموصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، فقد احتلت الجودة مكانة الجودة مكانة الصدارة في تقدير الاقتصاديين لتحسين نوعية الخدمات بكافة مستوياتها وفي جميع أبعادها وعناصرها بما يتوافق مع حاجات ورغبات المستفيدين، فالجودة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي و فرق العمل المتجانس وصولاً لتطوير المنظمات إدارياً وتنظيمياً (الخطيب، 2007).

وتواجه المنظمات في مختلف أنحاء العالم تحديات عديدة تتمثل في شدة المنافسة، وسرعة التغيير والتحول المستمر، وذلك بسبب استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى زيادة الطلب على العنصر البشري ذو الخبرة والكفاءة والمهارة المتميزة في أداء المهمات، وإلى تحقيق الميزة عبر تنمية رصيدها من الموارد البشرية وذلك من خلال استقطاب أفراد مؤهلين لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات في غاية الحداثة منها على سبيل الذكر لا الحصر مثل التركيز على فرق العمل، التوجه نحو الزبون وسرعة الاستجابة له، الاهتمام برأس المال الفكري وعمليات المنظمة الداخلية والتركيز على إدارة المعرفة، وزيادة مساحة التمكين والمبادرة والاستقلالية والإبداع (فوطه والقطب، 2013).

ويعد الرضا الوظيفي من أهم المصطلحات الحديثة التي لها الأثر الكبير والواسع في حياة الفرد وتقدم المجتمع، فالفرد عندما يشعر بالرضا ينعكس على أدائه الوظيفي وإنجازه، وهذا يؤثر إيجابيا في حياته الأسرية والاجتماعية، وهناك كثير من العوامل التي تساهم وتشارك في التأثير في الرضا الوظيفي للأفراد كالفرد نفسه وظروف العمل (كالرواتب، والتشجيع والعلاوات، وشعور الفرد بالإنجاز، والمشاركة في اتخاذ القرار) والعوامل الخارجية، وإن نجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة أفرادها، وقدراتهم ورغباتهم في العمل، ودرجة رضاهم عنه، وتشير الأدبيات والدراسات التربوية إلى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات من شأنه أن يُحسن الإنتاجية، ويطور أداء العمل في المؤسسات الأكاديمية والتربوية (الراسبية، 2021).

ويستنتج أن العمل جزء لا يتجزأ من الحياة العامة للفرد ومع مرور الوقت تتشكل عند الفرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات حول العمل والمؤسسة، وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي، ويظهر الأمر جليا عندما يبدأ الفرد العامل بالاجتهاد الدؤوب من أجل حصاد مجموعة هائلة من العلوم والمعارف والخبرات والاتجاهات، التي تخص العمل وتيسر له سبل تحقيق أهداف العمل، ومن هنا تظهر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي.

وتشير الدراسات (الحاري، 2013؛ العتيبي، 2023؛ السفين والشرعبي، 2023) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة الرضا الوظيفي، حيث إن المؤسسات التي تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة عادة ما توفر بيئة عمل أكثر تفاعلاً وتحفيزاً، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، هذا يشمل تحسين ظروف العمل، وتعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين، وتوفير فرص للتطوير المهني والنمو (الزهراني، 2020).

## المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين الإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء بين الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، فهي مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ... الخ.

إن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، مع التركيز على رضا العملاء وزيادة الفعالية والكفاءة، حيث نشأت هذه الفلسفة في القطاع الصناعي، لكنها توسعت لتشمل مختلف القطاعات بما في ذلك التعليم والخدمات والصحة. تقوم إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين في المؤسسة لتحقيق الجودة وتقديم أفضل النتائج (النجار، 2016).

كما أنها تحتوي على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحسين جميع العمليات داخل المؤسسة من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر، وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على التركيز على العملاء، التحسين المستمر، وإدارة العمليات بطريقة شاملة ومتناسقة (السيد، 2018)، تشمل هذه الفلسفة تحسين جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف من خلال تقليل الفاقد وتعزيز الكفاءة. كما تعتمد على تطوير المهارات والتكنولوجيا لتحقيق أداء عالٍ وزيادة القدرة التنافسية (امهنى، 2022).

### أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف جودة (2009، 25) "إدارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة في توفير مبادرات تحسين مستمرة في جميع أقسام الإنتاج، وقد تنطلق من أحد الأقسام ثم تتغلغل في الأقسام الأخرى نشاطاتها المختلفة، كما تعمل ممارسات الجودة على

التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، كدالة الجودة وتحليل الوقت والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع الأقسام هدفا يسعى لتحقيقه الجميع".

ويرى محمود وجاسم (2013، 15) "إدارة الجودة الشاملة على أنها التحسن المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع الأداء التنظيمي والوظيفي عن طريق إشراك العاملين بعمليات المنظمة وتقليل وقت تحقيق الأهداف باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية، من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى الجودة وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها في مواجهة التحديات وكسب رضا العملاء".

كما يعرفها بكي (2013، 33) "إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تقوم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل عنصر من عناصر المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير مقوماتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل تكلفة وتحقيق أعلى درجة من الرضا".

وقد عرف كلا من غارخاني (Gharakhani et al, 2013, 23) "إدارة الجودة الشاملة على أنها منهجية لتحسين الجودة الإدارية للمنظمات، وتحسين أدائها وإنتاجيتها وتحقيق رضا العملاء والربحية على المدى الطويل وعلى كافة الأصعدة، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعرف كفلسفة إدارية تهدف إلى تمكين كل عضو وعامل وإداري في المنظمة وتعزيز أدائه واستمراريته".

كما عرفها طالب (Talib, 2013, 24) على أنها " فلسفة إدارية حديثة تسعى إلى تمكين جميع أفراد المنظمة من العامل البسيط إلى رئيس مجلس الإدارة، وتعمل على تشجيع كل فرد في إنجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها والمساهمة في ضمان استمرارية عملها وتحسين أدائها من خلال التعاون وتقديم الاقتراحات البناءة وتطوير القدرات الوظيفية".

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها جميع الطرق والاستراتيجيات التي تتخذها الإدارة من أجل تحقيق التميز والحفاظ على المواهب وتطويرها من خلال التدريب وتفعيل دور الرقابة الذي يضمن

جودة الأداء والتحسين المستمر والتنظيم الوظيفي الخالي من العيوب، وتسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ودمجهم بأهداف المنظمة، ورضا العملاء وزيادة الكفاءة والفاعلية (Chakrabarti & Pramanik, 2014).

ويعرفها بيستفيلد (Besterfield, 2016) مسعى مستمر يهدف إلى تحقيق أداء مثالي للمنظمات وعمالها من خلال التحسين المستمر وتقوية مواردها ومدخلاتها البشرية والعملياتية وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لها.

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في مستوى أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، وارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لديهم، وتقاس بالدرجة المتحققة على استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعناصر إدارة الجودة الشاملة في مديرية الوسطى، والمعدة لأغراض هذه الدراسة

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يعمل على تطوير التشاركية بين العاملين والتركيز على الرضا الوظيفي لهم، كما أنها وسيلة تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل، كما أنها فلسفة ذات خطوط عريضة المبادئ ترشد المنظمة لتحقيق التطور المستمر، كما أنها الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل كفريق واحد مما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أضحى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أمر ضروري في جميع المنظمات وليس خيارا لها، فهي أساس تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق رغبات المستفيدين من الخدمة لا بل وتجاوزها، وتحقيق البقاء المستمر، وصولا إلى المنافسة المحلية والعالمية.

#### ب. تطوّر إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في ثمانينات القرن العشرين، وقد اشتمل على عدة عناصر ومبادئ شكلت أساسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي العمليات والتخطيط الاستراتيجي الذي يضمن جودة المنتجات والخدمات وتسليمها في الوقت المحدد وتحسين الأداء، وقد ركز

المفهوم على أهمية العمل الجماعي والمشاركة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والاداريين في عمليات اتخاذ وصنع القرارات الخاصة في المنظمات، بالإضافة إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ركز بشكل أساسي على رضا الزبائن والعملاء وعلى توثيق العلاقات المتبادلة مع الموردين والمستثمرين والمنظمات الأخرى الذي يساهم بشكل إيجابي في تعزيز التنافسية وجودة الأداء، بالإضافة إلى إعطاء أهمية كبيرة لبرامج تدريب العاملين والتطوير من خبراتهم ومهاراتهم (Mashagba, 2014).

لقد قدم رواد إدارة الجودة الشاملة آراء ونظريات تم تطويرها خلال فترات زمنية لاحقة، لذلك تعد بمثابة مراحل تطور لهذا الحقل حيث شكلت آراء الرواد خاصة كل من ديمينج وكروسبي وبروانو (Crosby, Deming & Juran, 1982). طفرة في العمليات الإدارية إذ انتشرت تطبيقاتها في مختلف أنحاء العالم، وتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي، وفق العمل المتجانس وكذلك توظيف العلوم السلوكية والإحصائية في الأداء الوظيفي (بكي، 2013).

وقد كان بدايات ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث ظهرت الحاجة إلى التأكيد على جودة التطور وكيفية استخدام الجودة والتحكم بأدواتها في قطاع الصناعة التحويلية، وقد حاول رواد هذا المجال بوضع المبادئ والممارسات الضرورية التي من شأنها أن تزيد من كفاءة المنظمة، وتحسين أدائها ثم انتقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وغيرها من الدول الغربية التي عملت على تطبيقها في قطاع الصناعات التحويلية، ومن ثم تطورت فكرة إدارة الجودة الشاملة بشكل سريع إلى أن وصلت إلى تشكيل مقاييس الأيزو 9000 العالمية (Talib, 2013).

## ج. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتتخلص فيما يلي (العتيبي، 2018، النجار، 2016):
1. التركيز على العملاء: يعتبر العملاء المحور الرئيسي الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة. كل الجهود توجه نحو تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم.
  2. التحسين المستمر: يعد التحسين المستمر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تسعى المؤسسات إلى تطوير العمليات بشكل دوري لزيادة الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.
  3. القيادة الفعالة: القادة في المؤسسة يلعبون دورًا حيويًا في تحقيق أهداف الجودة من خلال توفير الرؤية والدعم اللازم للعاملين.
  4. إشراك العاملين: تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تحسين العمليات واتخاذ القرارات يعتبر من أهم عوامل النجاح في إدارة الجودة الشاملة.
  5. إدارة العمليات: التركيز على العمليات والتحكم في جميع مراحلها لضمان تقديم أفضل جودة ممكنة هو أحد الأسس الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.
- بينما يرى داسانايك (Dassanayake,2014,32) أن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

1. التركيز على العملاء (الزبائن) حيث يعتبر من أهم المبادئ التي تسهم في الحفاظ على علاقات وثيقة مع العملاء الحالية والمستقبلية، ومن أجل المحافظة على العملاء يجب على الإدارة فهم وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها، والسعي لتفادي النقص والأخطاء في تقديم الخدمات أو السلع والتأكد من أن تكون في الوقت المحدد.
2. القيادة الجيدة من أهم المبادئ التي تلعب دورًا محوريًا في ضمان استمرارية نجاح عمل وأداء المنظمات، وذلك من خلال خلق وتعزيز بيئة وظيفة فعالة تسمح للعاملين بالانخراط الكامل في خطط وأهداف المنظمة ومشاركتهم في صنع القرار.



3. إشراك العاملين على جميع مستوياتهم ووظائفهم في مهام المنظمة يساهم في تطوير أداء المنظمات بشكل عام.

4. اتباع المنهج العلمي في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة الذي يساعد في رفع مستوى كفاءة ودقة العمليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي ومن خلال مبدأ نهج النظام الإداري يمكن تحديد وفهم كيفية ربط العمليات الإدارية وتغادي الأخطاء في تنفيذها وتحديد الأهداف وتوضيحها لزيادة كفاءة المنظمات وقدراتها الأدائية.

5. التحسين المستمر في المنظمات بأنه يساعد في ضمان استمرارية أداء المنظمات وتنفيذ واجباتها ومهامها على أكمل وجه وفي الوقت المحدد.

6. تبادل المنفعة مع المستثمرين والموردين من أكثر المبادئ التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز وتطوير ميزتها التنافسية وتوثيق الصلة والعلاقات الإيجابية مع المنظمات الأخرى، الذي يساهم في تطوير الأداء والإنتاج.

أما كلا من سابري وروملي (Sabri&Romle,2015) يريا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الالتزام الإداري للإدارة العليا، وتوفير برامج التمكين الوظيفي والتدريب وتلبية احتياجات العامل وتوفير بيئة وظيفية مناسبة تساعد العاملين في إظهار ابداعاتهم وابتكاراتهم وتوظيفها ودمجها مع عمل المنظمة لتحقيق الأهداف التطويرية المشتركة، بالإضافة إلى مبدأ الاحتفاظ بالعملاء وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضا العملاء.

مما سبق يرى الباحث أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعني بالمبادئ الأساسية لضمان الجودة ومراقبتها وتحسينها المستمر بهدف تحقيق مواصفات جيدة في المنتج النهائي، ومن أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشراكهم على جميع مستوياتهم ووظائفهم في مهام المنظمة، وتركز على التحسين المستمر لهم في جميع النواحي العملية والعلمية والمعرفية وغيرها، كل هذا بدوره يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

#### د. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أنظمة معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، وقد أظهر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات نجاحا كبيرا من خلال تحسين الجودة والأداء والعلاقات مع العاملين، وكذلك رفع مستوى الرضا الوظيفي مما أدى إلى انخفاض التكاليف وتحسين معدل الربحية، وقد ساهمت هذه التقدّمات والنجاحات في رفع مستوى التنافسية على الصعيد المحلي والعالمي (بكي، 2013).

وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها نهجا شاملا للتغيير، فهي أبعد من أن يكون نظاما تقليديا يتبع أساليب مدونة على شكل قرارات وإجراءات، وأن التزام أي منظمة يعني قدرتها على تغيير سلوك أفرادها تجاه مفهوم الجودة وتطبيقه، أي أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على رفع درجة اهتمام الموظفين وتحقيق العمل الجماعي وروح الفريق، مما يزيد ارتباط الموظفين بالمنظمة ويعملهم على حد سواء، مما يعني أن المنظمة أصبحت تنظر إلى أنشطتها كوحدة متكاملة بحيث تعبر الجودة النهائية عن تعاون ومجهود المستفيدين من الخدمة الداخليين والخارجيين، كما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية وقائية، فهي مبنية على أداء الأنشطة والأعمال من المرة الأولى بشكل صحيح (الحواجرة وآخرون، 2011).

وفي زمن العولمة وازدياد وعي المستفيدين من الخدمة لأهمية جودة السلع والخدمات فقد ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتحسين عمل المنظمة وتحديد احتياجات المستفيدين من الخدمة، ورغباتهم والعمل على الوفاء بتحقيقها، حيث تعتبر المنظمة نظام يتسم بالمرونة والقابلية للتغيير (مباركية ومسعود، 2016).

ومن هنا يتبين أهمية إدارة الجودة الشاملة في العديد من النقاط والتي يمكن تلخيصها في

الآتي حسب كلا من (Shaari,2015؛ ودودين، 2014):

- تحديد دور كل فرد من أفراد المنظمة وتحقيق رغبات عملاءها، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من الخدمة.

- توضيح أهداف الجودة لجميع الموظفين في المنظمة مما يحفزهم للعمل ويحقق ولائهم للمنظمة - تحقيق مبدأ التكامل والتنسيق بين مختلف العمليات والأقسام.

- توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالجودة بشكل فاعل، إضافة إلى معالجتها والسيطرة عليها - الاستثمار بالموظفين وتدريبهم باستمرار وزيادة رضا الموظفين في المنظمة.

- التركيز على تقليل كلف الجودة ووضع معايير للأداء النوعي، عن طريق تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.

- تخفيض الوقت اللازم لإنهاء المسؤوليات والمهام.

- الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة.

- تقليل اللجان والاجتماعات غير الضرورية.

- تحديد المسؤوليات بشكل واضح ودقيق.

في حين يرى كلا من (العتيبي، 2019؛ النجار، 2016) أن أهمية الجودة الشاملة تتمثل في:

1. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تقديم آليات تنظيمية واضحة لتحسين العمليات والإجراءات.

2. زيادة رضا العملاء: تضمن إدارة الجودة الشاملة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز ثقتهم في المؤسسة.

3. تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحسين الجودة وتقليل الفاقد، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

4. تحسين بيئة العمل: تساهم إدارة الجودة الشاملة في خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار مما يزيد من رضا العاملين ويعزز الأداء.

لذلك يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة رضا العملاء من خلال التحسين المستمر، يمكن تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين الجودة بشكل ملحوظ.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنبع من خصائصها ومكوناتها حيث تشتمل على العديد من الجوانب التي تغطي جميع أصحاب المصالح وتسعى لتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين من الخدمة ومساعدة المنظمة على امتلاك القدرة على المنافسة، حيث أنه من الفوائد التي تعود على المؤسسة نتيجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بها ما يأتي:

تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة العمل بها، وقدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها، وكذلك تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل، وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة، وإتاحة الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تقليل الكلفة، وفي النهاية يصب في مصلحة العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجيدين والتميزين، توفير أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين، توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل المخاطر في جو العمل، فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولأنهم الشديد للمؤسسة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.

## ه التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة هو عملية تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق جودة عالية في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة، يتطلب هذا النوع من التخطيط تحديد الأهداف بوضوح، وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف (الحجري، 2023).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية يجب أن تتماشى مع التحولات في بيئة العمل، ويشمل تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة وتحسينها باستمرار، من خلال التخطيط الاستراتيجي، يتم وضع خطة شاملة لتنفيذ تحسينات على المدى الطويل والقصير مع الحفاظ على الجودة والقدرة على المنافسة (العتيبي، 2018).

ويعرف (Al-Damin, 2017, 43) التخطيط الاستراتيجي للجودة بأنه "عملية تقوم بها إدارة ومديرو ومهنيو الجودة في مؤسساتهم لتحديد مبادرات الجودة الفعالة بهدف إدارة الجودة بشكل أفضل ومستمر"، أما (Bolatanetal, 2016) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد استدامة المنظمة على المدى الطويل مما يجعلها قادرة على المنافسة في البيئة الخارجية، والوصول إلى رضا المستفيدين من الخدمة وتحقيق التميز.

ونظرًا لما تواجهه المنظمات اليوم من الطلبات المتزايدة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، فإن ذلك يتطلب منها تحديد رؤية مستقبلية وأهداف استراتيجية على المدى البعيد لإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة كافة الموظفين، وهذا لا يتم إلا بوجود التخطيط الاستراتيجي لكونه يعمل على تنسيق وتوحيد هذه الجهود، حيث تتضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة رؤية ورسالة وأهداف واضحة، إضافة إلى سلسلة من الأنشطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، بالتالي تصمم هذه الخطة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بشكل يعطيها القدرة على دعم الميزة التنافسية للمنظمة في السوق ويحافظ على بقاءها واستمرارها ويعطيها سبق على الآخرين (Jong et al., 2019).

كذلك يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة الشاملة ارتباطا وثيقا بوصفه الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة كمرشد لتنظيم أعمالها والقيام بأنشطتها ومتابعة عملياتها بمشاركة جميع الموظفين فيها، وذلك لتحقيق مخرجات جيدة تتبع معايير الجودة الموضوعة، فالجودة يجب أن تكون حاضرة في جميع مراحل التخطيط، بدءا من نشر ثقافة الجودة، مروراً برسالة المنظمة وأهدافها وانتهاءً بالتقييم (مرزوقة، 2014).

وتمر عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة عبر سلسلة من المراحل، وهي

(Al-Damin, 2017):

1. التحليل البيئي الخارجي والداخلي.

2. تطوير مهمة الجودة.

3. تطوير سياسة الجودة.

4. تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة.

5. تطوير خطة الجودة الاستراتيجية.

6. تنفيذ استراتيجية الجودة.

7. مراقبة وتقييم استراتيجية الجودة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة ذات أهمية بالغة

للمنظمة تساعد في تحقيق أهدافها ضمن معايير الجودة، فعملية التخطيط الاستراتيجي هي

الخطوة الأولى والأساسية التي تبني عليها أنشطة وأعمال المنظمة، فهي بمثابة مرشد للعمل لجميع

الموظفين بالمنظمة بهدف الحصول على الجودة طويلة الأمد.

## و. الفرق بين أنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة منهجين مختلفين لإدارة الجودة، حيث يركز كل منهما على جوانب معينة من العملية التنظيمية.

**أنظمة الجودة:** تعتمد على وضع معايير ثابتة وإجراءات محددة لضمان تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية، من الأمثلة على هذه الأنظمة ISO 9001، التي تحدد مجموعة من المعايير والإجراءات التي يجب على المؤسسة اتباعها لتحقيق الجودة المطلوبة. (الخشبية وآخرون، 2021)

**إدارة الجودة الشاملة:** تعتمد على مفهوم شامل لإدارة الجودة يشمل جميع جوانب المؤسسة، فهي لا تقتصر على المعايير والإجراءات، بل تركز على التحسين المستمر والتكامل بين جميع العناصر داخل المؤسسة لتحقيق الجودة. تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين العمليات بشكل مستمر وتوفير بيئة تشجع على الابتكار والتعاون (العتيبي، 2018).

ويظهر أن هناك فرق بين أنظمة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة في الهدف حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العملاء والموظفين بمستوى عال، وكذلك في الهيكل التنظيمي، وتوزيع السلطة حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة التنظيم الأفقي، والسلطة لا مركزية وكذلك مختلف التدفقات تأخذ مسرى أفقي، وكذلك في التخطيط تتكامل إدارة الجودة الشاملة، وتوازن ما بين المدى القصير والطويل، وكذلك في أسلوب العمل وتحمل المسؤولية تؤكد إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي التعاوني في فرق، ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي، وكذلك في السياسات والإجراءات تتميز إدارة الجودة الشاملة بالمرونة، وعند اتخاذ القرارات وحل المشكلات تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الديمقراطية القائمة على المشاركة، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات تكون جماعية، إذا نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تركز على التحسين المستمر، إشراك العاملين، التركيز على العملاء، والقيادة الفعالة.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على التخطيط الاستراتيجي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال، بالرغم من التشابه بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أكثر شمولية وتكاملية، حيث تسعى إلى إشراك جميع العاملين في المؤسسة لتحسين العمليات بشكل مستمر.

### ز. واقع إدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عُمان

تسعى الشعوب في العالم المتقدم والنامي على السواء للارتقاء بمستوى العملية التعليمية لتنشئة الأجيال وفق فلسفتها ومعتقداتها، وذلك بتقديم أحسن الخدمات لتحقيق التفوق والرقى المنشود، وما تزال النظم التعليمية في بداية القرن الحادي والعشرين تواجه تحديا كبيرا يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية؛ لذا أصبح تحسين جودة التعليم هدفا أساسيا لأجل تحسين النظم التعليمية الحالية، وفي مجال التربية والتعليم تعد الإدارة من المجالات الحديثة التي تطورت مفاهيمها وأساليبها تطورا سريعا معتمدا على التغييرات التي صاحبت مفاهيم الإدارة في الصناعة وإدارة الأعمال، فالإدارات التربوية على اختلاف مستوياتها تسعى إلى إصلاح التعليم وتحسين أوضاعه ومسارته للتطورات التقنية والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي فرضته التغييرات التي طرأت على نمط الحياة، وما تتطلبه من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا في مجال المعرفة والإبداع والمهارات المتنوعة والسعي وراء المنافسة، مما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وكان من أحدث تلك الاتجاهات الدعوة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة (الخشبية وآخرون، 2021).

وفي سلطنة عُمان واستجابة لتوجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد رحمه الله رحمة واسعة وأسكنه فسيح جناته، وإيمانا منه بأهمية تطوير القطاع التربوي، صدر المرسوم السلطاني رقم 2008/37 باعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم متضمنا هذا التوجه من خلال إنشاء المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة (وزارة الشؤون القانونية، 2008)، وذلك وفقا للقرار الوزاري 2008/69 الصادر بتاريخ 2008/3/30م بتعديل هيكلها التنظيمي (وزارة التربية والتعليم، 2008).



وفي إطار ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من العناية بالتحسين والتطوير، ومواكبة التطورات التربوية العالمية المستمرة، فقد تبنت الوزارة عددا من المشاريع في خطتها الخمسية الثامنة، ومن بين تلك المشاريع مشروع إدارة نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الأنظمة الإدارية الحديثة للمعايير الدولية (وزارة التربية والتعليم، 2013)، وقد أكد وكيل الوزارة للتخطيط وتنمية الموارد البشرية في حفل تدشين مشروع نظام إدارة الجودة آيزو 9001 على أن تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة كوزارة التربية والتعليم ذات القطاعات المتشعبة والأعداد الكبيرة، والمسؤوليات الواسعة ليس بالأمر السهل، خاصة وأن هناك تحديات في الجوانب الإدارية التخطيطية والمالية (وزارة التربية والتعليم، 2012)، فالإدارة المالية لا تؤدي وظيفتها بصورة منفصلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسات، وإنما بالتكامل والتنسيق معها، فالمديرية العامة للشؤون المالية تتعاون مع باقي المديريات في ديوان عام الوزارة من أجل تحقيق الأهداف العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

وجاءت دراسة الحبسي (2015) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متطلبات الأيزو 2009/2008، وأظهرت نتائج الدراسة أن محور التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى لواقع القدرة المؤسسية، وأكدت الدراسة وجود ضعف في تغطية الموارد المالية للأعباء الإدارية والمهنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، كما أكدت وجود قصور لدى المديرية في ترسيخ ثقافة الجودة ومواصفات الأيزو 9001/2008، وأوصت بإجراء دراسة لتحسين القدرة المؤسسية للمدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء متطلبات الأيزو 9001/2008، ودراسة اللواتي (2015) والتي أكدت وجود العديد من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها وزارة التربية والتعليم والتي تعوق إمكانية تحقيق الجودة لتحسين الأداء العام والرغبة في حلها من خلال تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

وقد أثبت نظام إدارة الجودة الشاملة فاعلية في تطبيقه في المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية، وذلك من خلال حصول وزارة التربية والتعليم ممثلة بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية على شهادة الاعتماد الدولية الأيزو 9001/2008 في عمليات التخطيط والشؤون الإدارية، وتعتبر هذه الشهادة معيار عالمي لتقييم مستوى إدارة الجودة والخدمات المقدمة للعملاء، ونظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عالي (وزارة التربية والتعليم، 2014)، لذلك أوصت دراسة الخنشبية والعبري (2021) بضرورة مشاركة المستويات الإدارية في صياغة رؤية ورسالة المديرات، والمتابعة المستمرة لتنفيذ الخطط والأهداف من خلا وجود فريق عمل محدد، ووضع أهداف خاصة بتدريب العاملين في المديريات عند صياغة أهداف الخطة الاستراتيجية، وكذلك مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، والاعتماد على مبدأ الشفافية والمساءلة، وعقد لقاءات دورية بين المسؤولين والموظفين في المديرية، لتبادل الأفكار التي تحسن جوانب العمل المختلفة، وتوفير الحوافز المادية للعاملين بالمديرية التعليمية، والعمل على غرس ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛ مما يساهم في تحسين وتجويد العمل في المديريات التعليمية.

لذلك بات من الضروري زيادة الفهم والوعي بهذا الموضوع، لذا تعمل الوزارة جاهدة لغرس ثقافة الجودة الشاملة، وتنمية مهارات العاملين، وتوفير الموارد الضرورية، لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في باقي المديريات والإدارات التعليمية التابعة لها، والمحافظة عليه وتحسين فاعليته باستمرار بما يعزز رضا المستفيد. (الخنشبية وآخرون، 2021).

ويرجح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إمكانيات معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث يوفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إذ كيف يمكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته؟ فلا بد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق أنظارتهم المتألقة، وليس هناك من مؤسسة أحرزت تقدما ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرات عالية الكفاءة.

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية والعلوم التنظيمية، حيث يُعتبر العامل الرئيسي الذي يساهم في تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسات، ويعكس الرضا الوظيفي مدى شعور الموظفين بالرضا عن بيئة العمل التي يتواجدون فيها، ومدى توافق توقعاتهم مع ما يحصلون عليه من مكافآت ومزايا وظيفية، يعد هذا المفهوم ذا أهمية كبيرة لكونه يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين (النجار، 2020).

لذلك يعتبر رضا الموظفين مجالاً رئيسياً للبحث بين علماء النفس، ويقاس من خلال بعض مشاعر محبة الموظفين لعملهم حيث يجدون العمل جزءاً مهماً من حياتهم، بينما البعض الآخر يجدون العمل غير سار، والعمل فقط لأنهم مضطرون لذلك (Nordin et al., 2020).

### أ. مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعريفات عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولته ومن هذه التعريفات منها ما يلي:

عرفه بوامها وآخرون (Boamah et al., 2018,22) على أنه "هو المجال التنظيمي الأكثر دراسة للسلوك ومن المهم معرفة المستوى، ويتمثل في مدى إعجاب الناس بوظائفهم".  
كما عرفه على وأنور (Ali & Anwar,2021,22) الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مجموعة مشاعر لدى الموظفين تجاه العمل مواقفهم وسلوكهم في العمل، سواء أعجبهم العمل، أو كراهيتهم له نتيجة لتفاعلات الموظفين مع بيئة العمل، أو كإدراك للموقف العقلي، وكذلك نتائج تقييمات الموظفين الخاصة بهم".

وعرف بازيم (Pzim, 2021, 5330) الرضا الوظيفي بأنه "مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون بوظائفهم، ويتجاوز هذا واجباتهم اليومية لتغطية الرضا عن أعضاء الفريق/ المديرين، والرضا عن السياسات التنظيمية، وتأثير عملهم على الحياة الشخصية للموظفين".

ويعرفه الباحث بأنه: مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون بوظائفهم، وعن السياسات التنظيمية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، والذي يمكن الاستدلال عليه من خلال ردود الفعل الإيجابية، عند الاستجابة لمقياس الرضا الوظيفي والمعد لهذه الدراسة

### ب. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة؛ لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بها، كما أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها(الطيب، 2008)، لذلك يحتل الرضا الوظيفي مكانة مهمة في الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيمات، وذلك لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين وسلوكهم في العمل، الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يتمتعون بمستويات أعلى من الدافع والإنتاجية، كما يكونون أقل عرضة لترك وظائفهم، علاوة على ذلك فإن الرضا الوظيفي يرتبط بتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل صحية (العتيبي، 2018).

وقد ذهب البعض إلى اعتبار رضا الأفراد في ميدان العمل مقياسا بفعالية أداء الإدارة حيث يرون أنه من المسلم به لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياسا لمدى فعالية الأداء، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية أو نظام الخدمات (البرعي، 2020).

وهناك مجموعة من الأسباب تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو الآتي

(عزيز، 2013):

1. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.

2. إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

3. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

ومن جهة أخرى فإن عدم الرضا الوظيفي يسهم في التغيب عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخر عنه، وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى زيادة المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات ونقابات عملية للدفاع عن مصالحهم كما يتولد عن عدم الرضا الوظيفي مناخ تنظيمي غير صحي (الطيب، 2008).

كما تطرق ستيفن في كتابه " عن أسباب دوران العاملين في القطاع الصناعي"، والتي منها تعسف الرؤساء، حيث أنه ومقارنة مع المرؤوسين غير المظلومين فإن المظلومين (الذين يحسون بتعسف رؤسائهم) منهم الأكثر دورانا من بين من يبقون في العمل، كذلك فإن تعسف المشرف يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وعلى ثقتهم في رؤسائهم وفي المؤسسة، كما أنه يعزز قلق العاملين، وهو ما يظهر في شكل تغيب، دوران، وتقليص الإنتاج، وقد ذكر "ليكرت"، أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا، وفي سياق هذه النتيجة أورد "ليكرت" سبب ذلك بقوله: إن الجمع بين الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة، وتدنى مستوى منتجاتها من العناصر البشرية في آن واحد، ومن ثم فإن هناك نوع من الاتفاق بأن ذلك التسرب يعتبر من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة مما يدل على انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين (أبو خضير، 2018).

وتأتي الباحث أن أهمية الرضا الوظيفي في أن هذا الموضوع يتناول مشاعر الإنسان العامل، سواء كان مديرا، أو موظفا، أو عاملا صغيرا إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، إذ يعد الإنسان من أئمن موجودات المنظمة، ويتوقف عليه نجاحها أو فشلها.

ويمكن تجسيد أهمية الرضا الوظيفي من خلال جانبين:

### 1. الأهمية السلوكية والاجتماعية:

هي مجموعة من العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي والتي تتبلور على هيئة أنماط سلوكية، أو صور للعلاقات الإنسانية التي تمارس داخل المنظمة وخارجها، مغزاها تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية (فهد، 2017).

### 2. الأهمية المادية والاقتصادية:

وهي تلك الأهمية التي تتمثل بتخفيض، أو الاقتصاد في النفقات، أو زيادة في مجالات معينة، إذ ستحقق هذه الأهمية مردودات مادية، واقتصادية للمنظمة تمكنها من مجابهة التحديات وزيادة الفرص، وتقليل التهديدات المحيطة بها (فهد، 2017).

### 3. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية، وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى الانهاك الجسدي والعقلي في العمل، وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثير للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في المنظمة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعا سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادح تقع فيه بعض المنظمات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولا بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة: (البارودي، 2015).

## وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في عدة جوانب منها:

1. زيادة الإنتاجية: الموظفون الراضون عن وظائفهم يكونون أكثر إنتاجية وفعالية في أداء مهامهم.
2. تقليل الغياب والتسرب الوظيفي: تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي يساهم في تقليل الغياب غير المبرر وتقليل معدل ترك العمل.
3. تحسين العلاقات بين الموظفين: يساهم الرضا الوظيفي في تحسين العلاقات داخل بيئة العمل وزيادة التعاون بين العاملين.
4. تحقيق الرضا المؤسسي: يساهم في تحسين صورة المؤسسة وزيادة الثقة لدى العاملين والعملاء على حد سواء.

## ج. أنواع الرضا الوظيفي:

يصنف الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع بناءً على طبيعة العوامل التي تؤثر عليه.

يرى الزهراني (2021) أنواع الرضا الوظيفي كالتالي:

1. الرضا العام: هو الشعور العام للموظف تجاه وظيفته، وقد يعكس موقفاً إيجابياً أو سلبياً بناءً على مجموعة من العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها.
2. الرضا عن العمل: يتعلق هذا النوع بالشعور بالرضا عن المهام الوظيفية نفسها، ومدى توافر التحديات والإبداع في العمل.
3. الرضا عن العلاقات: يرتبط هذا النوع بالعلاقات الاجتماعية والمهنية بين الموظفين وزملائهم أو الإدارة.
4. الرضا عن المكافآت: يتعلق بالمكافآت المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف مقابل جهوده في العمل.

#### د. العوامل المتحكمة في الرضا الوظيفي:

يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثير من العوامل المؤثرة عليه، وقد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة، حتى ظهرت أهمية العنصر البيئي وتحليل النظم واللذان أشارا لأهمية توافق الفرد مع المنظمة، وضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين (غازي، 2011).

ويرى الباحث أنه على بالرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وكون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد ديفز (Davis) ستة عوامل هامة تتصل بالرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة (الشرايدة، 2008):

#### • الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال؛ لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر أثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
2. طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.
3. العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.



• الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

1. تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال
  2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأفراد
  3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية، وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.
- ويرى الباحث أن الدراسات السابقة والأدب النظري تتفق على أن العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين تتمثل في:
1. الرواتب والمكافآت: تعتبر الرواتب والمكافآت من أهم العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين. كلما كانت الرواتب تنافسية ومكافئة للجهود المبذولة، زاد الرضا الوظيفي
  2. ظروف العمل: تشمل ظروف العمل البيئة المادية مثل المكتب والمعدات، إضافة إلى ظروف العمل النفسية مثل الضغط المهني وتوقعات الأداء.
  3. الاستقرار الوظيفي: الشعور بالاستقرار والأمان في العمل يعزز من رضا الموظفين ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
  4. العلاقات بين الزملاء: تعتبر العلاقات الاجتماعية والمهنية الجيدة بين الموظفين وزملائهم أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي.
  5. الفرص للتطوير المهني: وجود فرص للتطوير المهني والتدريب يعزز شعور الموظفين بأهمية دورهم في المؤسسة ويزيد من رضاهم.

## هـ. مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي

هناك من يرى بأن مؤشرات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي واحدة ولا فرق بينها، وهناك من يرى بأن هناك مؤشرات للرضا الوظيفي ومؤشرات مخالفة لعدم الرضا الوظيفي وسيقوم الباحث بعرض هذه المؤشرات كما وردت في براهيمى (2017):

### 1. مؤشرات الرضا الوظيفي تظهر من خلال:

- الأداء: هو قيام الفرد بالمهام المختلفة التي يتكون منها العمل كمًا ونوعًا.
- الولاء للمنظمة: بعكس طبيعة الشعور لدى الأفراد تجاه منظماتهم ومدى تعلقهم وتوحدتهم من أجل خدمتها، فيتأثر الولاء بدرجة الرضا تأثيرًا واضحًا.
- الصحة الجسمية والعقلية: يرى "داييري" بأن الحالة النفسية لها أثر على الصحة العضوية للعامل، وبالتالي تتأثر كل مؤشرات الرضا، وعدم الرضا بذلك، سواء بالسلب أو الإيجاب، وهذا ما أكده "بورك" حيث وجد ارتباطًا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، وصعوبة التنفس، صداع الرأس.

### 2. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي تظهر من خلال:

1. الغياب: نقص الملازمة في العمل يتطلب الحضور الدائم، حيث توجد علاقة قوية بين الغياب والرضا الوظيفي.
2. دوران العمل: يقصد به الترك الإداري والاختياري للعمل، ولقد أثبتت العديد من نتائج الدراسات ارتباط كل من الرضا الوظيفي ودوران العمل، وبينت أن هناك عدة متغيرات تتحكم في الاستمرار أو ترك العمل ومنها: الاتجاه نحو العمل، اختلاف أقسام العمل، اختلاف الرؤساء واختلاف طبيعة العمل، ظروف العمل، سن العامل، والفرصة المتاحة للالتحاق بعمل آخر.
3. التمارض: يوجد علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظواهر بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا يكون أقرب إلى الإصابة، وهناك من يرى بأن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا وليس العكس.

4. الشكاوى: يلجأ العامل لاستعمال وسيلة التظلم، والشكاوى كأخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضاه عن عمله.

5. يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل رداً على الوضعية التي يعيشونها، والمتمثلة في الأجر المنخفض، وأساليب الإشراف، والترقية... الخ.

6. التخريب واللامبالاة: إن انخفاض درجة الرضا الوظيفي ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه، أثناء تأديته لواجباته، مما ينجر عنه وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة

مما سبق نستطيع أن ندرك بأن الرضا الوظيفي هو عامل حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي ورفع مستوى الأداء في المؤسسات، من خلال فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وتطبيق النظريات التي تدعمه، يمكن للمؤسسات تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، يعد تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ضرورياً لضمان تحقيق جودة تعليمية عالية وبيئة عمل صحية.

وفي الختام يمكن القول بأن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، لذا لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه، وتحقيق أهدافه، وتوصلنا من خلال هذه الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي سلوك ضمنى يكمن في وجدان العامل، وهو يرتبط بالاتجاه النفسي والروح المعنوية، فهو مجمل المشاعر الكامنة في نفس الفرد والتي قد تتجلى في سلوكه الظاهر، وكذلك يعتبر محصلة عدة عوامل من الرضا منها (نمط القيادة السائد في المنظمة، الراتب، محتوى العمل ومضمونه، فرص الترقية، علاقات العمل، ساعات وظروف العمل)، كما أن الرضا قد يكون إيجابياً يولد مشاعر إيجابية نحو العمل ما إذا كان هذا العمل يحقق له الإشباع وتلبية حاجاته، وقد يكون سلبياً اتجاه العمل إذا كان يشكل له الحرمان، ومن هنا يأتي دور إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل مما يساهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

## و. إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

إن مسعى تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب قياس رضا العملاء عن عملهم وعن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو عنصر مهم للمنظمة، ففي الواقع العامل الراضي عن عمله هو عامل ذا ولاء، وعليه من الضروري على المنظمة أن تتعرف على كيفية الوصول لتحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاستجابة لتوقعاتهم وذلك من أجل التطبيق الجيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في ظروف ملائمة دون الضغط على العامل وذلك من خلال ربط مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الرضا الوظيفي:

### 1. علاقة مبدأ القيادة بالرضا الوظيفي

تعتبر القيادة أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهي وسيلة أساسية التي من خلالها يستطيع القائد بث روح التآلف والتعارف بين العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وتعني القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية" والذي بدوره يشمل مختلف عناصر العملية القيادية: الهدف + موقف + التأثير + المرؤوسين + القائد = القيادة (هاشم، 2019، 34)

لذلك تعتبر القيادة ذات أهمية فيما يختص في إدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة الشاملة بشخص واع تماما يفهم أن الجودة الشاملة تشمل كافة الأنشطة والمهام، حيث يتمتع بالشخصية والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة الشاملة، كما تتوفر فيه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين، كما تكون له القدرة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب (حراشنة، 2014).

الموظف الراض عن نمط القيادة داخل المنظمة يتولد لديه شعور إيجابي نحو عمله مما يسهل عملية تنفيذ الأوامر بالشكل المطلوب، فالمنظمات التي تهتم بقادتها وعمالها من خلال رفع

أجورهم وكذلك ترقيتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة والرفع من مستواهم القيادي يؤدي ذلك لتمكينهم من مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى أداء وزيادة قدرتها التنافسية.

## 2. علاقة مبدأ التدريب بالرضا الوظيفي

يعتبر التدريب من العوامل المهمة التي تعتمد عليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها، إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاءة الإنتاجية والقليل من مشاكل التغيب والحوادث الصناعية المهنية، وتؤثر التحديات النفسية التي يواجهها الموظف في عمله على إنتاجه، وحسن أدائه، واستقراره الوظيفي، لأنه لا يمكن الفصل بين الانفعالات النفسية وانعكاساتها الإيجابية أو السلبية في تأدية الوظائف والمهن المختلفة، ومن العوامل النفسية التي اهتمت بها الدراسات بشكل كبير هي الرضا الوظيفي لما له من علاقة وثيقة وأثر كبير في تحسين الإنجاز وزيادة الإنتاجية وارتفاع في مستوى الأداء (أبو شهاب، 2020).

ومن المواضيع التي ارتبطت بالرضا الوظيفي الجودة الشاملة وخاصة مبادئ تطبيقها، فقد أجريت العديد من الدراسات في العديد من المنظمات والتي أشارت إلى تأثير الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي، خاصة مبدأ التدريب لما له من دور مهم في القدرة على الإنجاز والتكيف الناجح مع متطلبات العمل، رضا العامل عن عمله بكل أبعاده وعوامله المتمثلة في (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل) يمنع شعور الاستياء لديه مما يسمح ذلك بممارسة عمله دون ملل، حيث يرفع ذلك من معنوياته مما يؤدي إلى تقاينه في العمل، إذ يعد رضا العامل عن محتوى عمله أحد أهم العوامل الرئيسية للسعادة دون البقية فهو يدفع الموظف لتكثيف ساعات عمله، واكتساب خبرة أكثر وذلك من خلال مشاركته في عدة برامج تدريبية خاصة بالمنظمة والتي تعد " عملية مخططة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء عمله بفاعلية وكفاءة وبالتالي تتحقق الجودة الشاملة" (حمود، كاسب، 2007).

### 3. العلاقة بين الرضا الوظيفي ومبدأ فرق العمل

أصبحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، ففرق العمل موجودة في جميع مستوياته التنظيمية دون استثناء، وتعتبر فرق العمل من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة العاملين في التطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح حلول لها، فالعمل الجماعي على شكل فرق العمل من المبادئ المهمة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، حيث تساعد في بقاء العامل واستمراره في وظيفته، والعلاقة التي تربط العامل بزملائه يعود أثرها على مدى التوافق والتناظر بينهم في العمل.

لذلك يعد العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إليه المنظمة للاستفادة من القدرات والخبرات ومهارات ذوي الخبرة في حل المشكلات، والمشاركة الفعالة للجميع وهذا نتيجة رضا الفرد عن عمله، الفرد الذي لديه رضا تام عن عمله يستطيع تحقيق التوافق والانسجام مع زملائه في العمل، حيث يشارك في خلق جو مناسب وملائم للعمل، تسوده المودة والتعاون والتماسك، فالجماعات المتماسكة في العمل عن طريق الصداقة وتبادل الأفكار تؤدي عملا جماعيا، وبذلك فإن الفرد الذي لديه رضا تام عن عمله يستطيع تحقيق التوافق والانسجام مع زملائه في العمل، حيث يشارك في خلق جو مناسب وملائم للعمل، تسوده المودة والتعاون والتماسك، فالجماعات المتماسكة في العمل عن طريق الصداقة وتبادل الأفكار تؤدي عملا جماعيا(رحوبو زرداني، 2022).

ومن هنا يرى الباحث أن انعكاس الرضا الوظيفي يعود بصورة جيدة على فرق العمل، إذ يؤدي إلى تحقيق مجموعة الإشباعات النفسية، حيث أن تفاعل العامل الراضي عن عمله وتكيفه مع زملائه يزيد من درجة الشعور بالانتماء، وعلى هذا فإن نجاح المنظمة في تشكيل فرق عمل كمبدأ لممارسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة يرتبط بطبيعة العلاقات المشكلة داخل فريق العمل ومدى رضا كل فرد عن عمله وحببه له، فالفرد أثناء أدائه للعمل يقع في عدة تعاملات مع زملائه لذا فهو يؤثر ويتأثر بهم، وينعكس هذا على زيادة كفاءته الإنتاجية، واستعداده لبذل

المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المنظمة.، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه، والتحسين المستمر، وإشراك كافة الأفراد العاملين في معالجة المشاكل الإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم، ومن هنا يتحقق الرضا الوظيفي.

## ثانياً: الدراسات السابقة

حظيت دراسة إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين، فقد نشرت العديد من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع، وهذا يؤكد أهميتها وما يترتب عليها من نتائج هامة، وبعد الاطلاع على الدوريات العلمية والدراسات المتعلقة بموضوع الرسالة، تم نكر بعض هذه الدراسات، ورتبت من الأحدث إلى الأقدم، منها:

دراسة الحجري (2023) والتي هدفت إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من 40 فقرة، وتكون عينة الدراسة من (250) موظفًا وموظفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لأجل الوصول إلى أهداف وغايات الدراسة، وكان من أبرز النتائج وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان في الاعتماد على الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية عمل في كافة المستويات.

أما دراسة العتيبي (2023) هدفت إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات وزعت على عينة من المعلمين في المدارس الحكومية، وتناولت الدراسة أهمية تحسين رضا المعلمين من خلال تبني معايير الجودة الشاملة، ما يعزز الأداء التعليمي ويحقق الأهداف التربوية، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين، ما يؤثر إيجابيًا على أداء المعلمين وجودة التعليم، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود في تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس وتوفير الدعم الإداري اللازم لتحسين بيئة العمل.



وكذلك دراسة السفيناني والشرعبي (2023) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة تعز والبالغ عددهم (305)، وتم تقدير حجم العينة بـ (170) مفردة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة تم توزيع عدد (170) استبانة على أفراد العينة وأُستعيد منها (151) استبانة، واستُبعدت منها (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك فإن العينة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (142) موظفًا، وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز جاء بدرجة متوسطة، إنّ مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة تعز جاء بدرجة مرتفعة، توجد علاقة طردية متوسطة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها، يوجد أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية والتحسين المستمر على الرضا الوظيفي للعاملين بينما لا يوجد أثر لبعدهم التزام الإدارة العليا على الرضا الوظيفي.

ودراسة العبري (2022) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبنيت استبانة تكونت من جزئين، تناول الجزء الأول البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، وتناول الجزء الثاني مستوى الرضا الوظيفي وتكون من (25) فقرة، مقسمة إلى خمسة محاور، وتكونت عينة الدراسة من (406) من الموظفين والموظفات في المديريات التعليمية، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بمستوى (مرتفع)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة في محور الراتب والحوافز ومحور العلاقات الإنسانية لصالح الفئة الأعلى خبرة. وفي ضوء هذه النتائج قُدمت بعض

التوصيات، منها إعادة النظر في نظام تقاعد الموظفين ومكافأة نهاية الخدمة، ومخاطبة الجهات المعنية لتوحيده مع أنظمة التقاعد الأخرى لموظفي السلطنة وكذلك ضرورة وجود معايير واضحة للترقية مرتبطة بالأداء والكفاءة وواضحة لجميع الموظفين.

أما دراسة القحطاني، شعبي (2022) هدفت الى التعرف على مستوى تبني الإدارة العليا بإدارة التعليم بمحافظة جدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على تأثير تطبيقات الجودة الشاملة وكل من أبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) على كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع المعلومات من الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (11320) إداري وإدارية بحسب خطاب من قسم التخطيط بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (372) طبقاً لمعادلة ريتشارد جيجر، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أبرزها: أن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (القيادة، مشاركة الموظفين، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العمليات) لها تأثير على تحسين كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في مخرجات التعليم في إدارة التعليم بمحافظة جدة.

ودراسة مارتنيز (Martinez, 2021) هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في إسبانيا، وذلك باستخدام المنهج الكمي التحليلي من خلال توزيع استبيانات على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات، وتقدم الدراسة رؤى حول تأثير الجودة الشاملة على رضا الموظفين في التعليم العالي، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساعد في تحسين مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، ودعت الدراسة إلى تحسين ممارسات الجودة الشاملة وتوفير برامج دعم مستمرة للعاملين في المؤسسات التعليمية.

ودراسة أحمد وإدريس (Ahmed and Idris,2020) هدفت إلى فحص العلاقة بين جوانب إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في شركات البترول السودانية، وقد تناولت هذه الدراسة جوانب إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي تهتم بشكل أساسي بإدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق نتائج الرضا الوظيفي للموظفين، بهدف دراسة العلاقة بين الجوانب الخمسة الأكثر شيوعاً لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، العمل الجماعي، التدريب والتعليم، إشراك الموظفين، الرضا الوظيفي للموظفين)، وتم توزيع استبانة علي عينة قوامها (253) موظفًا في شركات النفط السودانية الحاصلة على شهادة "ISO9001"، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها ارتباط إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة الناعمة ورضا الموظفين الوظيفي.

أما دراسة نوجين (Nguyen, 2018) فقد تناولت تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا الموظفين في المدارس الخاصة في كندا، هدفت في حص تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين في المدارس الخاصة في كندا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيانات توزع على المعلمين والإداريين في المدارس الخاصة، حيث تسلط الضوء على كيفية تأثير تطبيق الجودة الشاملة على رضا العاملين في المدارس الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة أدى إلى تحسين مستوى رضا الموظفين وتعزيز بيئة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الجودة الشاملة وتوفير تدريب منتظم للعاملين لتحسين فعالية التطبيق.

ودراسة امهنى (2018) التي هدفت إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير إدارة الجودة الشاملة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة محل الدراسة والبالغ عددهم قرابة (140) عضواً. تم اختيار عينة من حوالي (103) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة. وقد استرجعت (90) استبانة وتم استبعاد 4 بسبب عدم صلاحيتها للتحليل. بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (86) أي ما نسبته (83%) من إجمالي العينة. وتم استخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة والرؤية السليمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والمبادرة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة المبحوثة، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم النظام في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالهيئة المبحوثة، وأيضًا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بهيئة الثروة البحرية سرت.

ودراسة جونسون (Johnson, 2016) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين في مؤسسات التعليم العالي في أستراليا، حيث استخدم المنهج الكمي، مع جمع البيانات عبر استبيانات تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات، وتقدم الدراسة فهمًا حول تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة رضا العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين استراتيجيات الجودة وتوفير برامج تدريبية لدعم تطبيق الجودة الشاملة بشكل فعال.

وجاءت دراسة براون (Browen,2014) إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي: دليل من المدارس الثانوية في المملكة المتحدة"، التي هدفت لتحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين في المدارس الثانوية بالمملكة المتحدة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيانات توزع على المعلمين والإداريين، وتقدم رؤى حول كيفية تأثير إدارة الجودة الشاملة على رضا الموظفين في قطاع التعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة رضا الموظفين بفضل تحسين عمليات العمل وتعزيز العلاقات الداخلية، حيث دعت الدراسة إلى تحسين سياسات الجودة الشاملة وتوفير دعم إداري مستمر.

وجاءت دراسة الحارثي (2013). "التي هدفت إلى تقييم مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية وتأثيرها على رضا المعلمين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الكمي مع استبيان موجه للمعلمين في عدة مدارس حكومية، وتكمن أهمية الدراسة في تعزيز الفهم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية وأثرها على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ملحوظًا لتطبيق الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل ملائمة تدعم الجودة الشاملة من خلال تدريب المعلمين والإداريين على معايير الجودة الشاملة.

دراسة سميث (Smith, 2012) التي هدفت إلى قياس تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم المنهج الكمي الوصفي، مع جمع البيانات عبر استبيانات تم توزيعها على المعلمين والإداريين، حيث تسلط الضوء على كيفية تحسين الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي بفضل تحسين بيئة العمل وزيادة التفاعل بين الإدارة والعاملين، وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب.

ودراسة عمر (2011) التي هدفت إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من المعلمين والإداريين، حيث تناولت أهمية تحسين الأداء الإداري في المدارس وزيادة رضا العاملين من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة وزيادة رضا المعلمين والإداريين، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المدارس لتحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة مدخلا هاما وقاعدة بيانات مهمة بالمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع وفي مؤسسات أخرى، وفيما يلي أوجه الاختلاف، والاتفاق، واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

### أ. أوجه الاختلاف

يبرز الاختلاف عن الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة:

- قامت هذه الدراسة على قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، أما الدراسات السابقة فقد تناولت أثر أبعاد الجودة الشاملة في الرضا الوظيفي بشكل مباشر.

- طبقت على مجتمع متمثل في العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ولكن أغلب الدراسات العربية والأجنبية التي درست هذه المتغيرات توجهت في دراستها نحو قطاعات أخرى.

- درست الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى كمحور للدراسة الحالية، وجميع الطرق والوسائل المؤدية إلى تحقيقه، من خلال التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وكل ذلك من خلال التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (القيادة، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات) في قطاع المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

### ب. أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة الجودة الشاملة تحقيق الرضا الوظيفي.

## ج. أوجه الاستفادة

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يأتي:
- الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة المرسوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.
- تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم الدراسة وأهميتها.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة واسترشدت في العديد منها في تحديد أبعاد الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل الإجراءات المستخدمة التي اتبعتها الباحثة في جمع البيانات اللازمة عن الدراسة، واصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وبناء أداة الدراسة، والإجراءات لتحديد صدقها وثباتها، للتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة وتحديد متغيراتها.

#### منهج الدراسة:

استخدام الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعد أحد أنواع المناهج الوصفية والذي يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وقياس مدى الارتباط بينها، وأوجه الاختلاف والتشابه، كما يهتم بدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يعتمد على فهم العلاقة بين المتغيرات عن طريق الوصف، والملاحظة العلمية الدقيقة، وجمع المعلومات بالطرق والأدوات العلمية، التي يعتمد عليها المنهج. (ابوحطب وصادق، 2010).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والبالغ عددهم (197) موظفاً وموظفة، منهم (175) ذكور و(22) إناث وفق إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2025/2024) ويوضح الجدول (1) توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، والعينة التي تم تطبيق الاستبانة عليهم.

#### جدول (1)

توزيع العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى سلطنة عُمان (2025/2024)

م	المحافظة	ذكر	أنثى	العدد الكلي
1	الوسطى	175	22	197
2	الوسطى	112	20	132

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (132) موظفاً من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان منهم (112) ذكور و(20) إناث، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وفقاً لجدول (مورجان)، ثم بعد ذلك طبق عليهم استبانة (إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي) من تصميم الباحث، والجدول (2) التالي يوضح تقسيم أفراد العينة

### الجدول (2)

يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الفئات	
85%	112	ذكر	الجنس
15%	20	أنثى	
23%	30	من 20 إلى 29	العمر
41%	54	من 30 إلى 39	
36%	48	40 فأعلى	
82%	108	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي للعاملين
18%	24	ماجستير فأعلى	
69%	91	موظف إداري	الرتبة الوظيفية
31%	41	رئيس قسم فأعلى	
16%	21	أقل من 5	سنوات الخدمة للعاملين
38%	50	من 5 إلى 10	
46%	61	11 فأعلى	
100%	132	المجموع	

## أداتي الدراسة:

### أولاً: استبانة إدارة الجودة الشاملة

قام الباحث بإعداد استبانة إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال الرجوع للدراسات السابقة مثل دراسة الحجري (2023)، دراسة بن شريف (2019)، دراسة المعمرى (2021)، ودراسة (Ahmed and Idris, 2020)، والأدب النظري المتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث اشتملت الاستبانة على البيانات الديموغرافية وهي محاور

إدارة الجودة الشاملة وهي، المحور الأول: البيانات العامة للمبجوثين، والمحور الثاني: يشتمل على إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من بعدين: (التخطيط الاستراتيجي للجودة، أداء العاملين)،

### ثانيًا: استبانة الرضا الوظيفي

قام الباحث بإعداد استبانة الرضا الوظيفي لدي الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من خلال الرجوع للدراسات السابقة مثل دراسة العبري (2022)، القحطاني وشعبي (2022)، والأدب النظري بالرضا الوظيفي، وتم تقسيم الاستبانة إلى ستة محاور (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل).

### صدق أداتي الدراسة:

تم اتباع طريقتين لحساب صدق الاستبانة وهما: طريقة الصدق الظاهري، وصدق الفقرات أي درجة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبعد.

### أولًا: الصدق الظاهري لاستبانة إدارة الجودة الشاملة:

للتحقق من صدق استبانة إدارة الجودة الشاملة الظاهري تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة على أساتذة في جامعات مختلفة، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في المجال الإداري، وعددهم (10)، وطُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم والتعديلات المناسبة حول: ملائمة فقرات المقياس (الاستبانة) 2 لغرض الاستبانة، درجة انتماء الفقرات للأبعاد، مدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إبداء الملاحظات والمقترحات وإضافة التعديلات المناسبة، وكانت تقريبًا متفقة على ملاءمة فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة، وانتمائها له، وسلامته اللغوية، حيث استجاب الباحث لآرائهم بعد اعتماده لنسبة اتفاق (8) محكمين حول بعض التعديلات اللغوية في بعض الفقرات لعدم وضوحها، وأيضًا إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحًا، فتم حذف العبارات التالية:

- تسعى مديرية الوسطى بالتحسين المستمر في برامجها التدريبية.

- تحت مديرية الوسطى موظفيها على اكتساب مهارات جديدة.

- تشارك مديرية الوسطى موظفيها لحل المشكلات.

1. ملحق رقم (1) قائمة المحكمين.

2. ملحق رقم (2) الاستبانة.

**كما تم تعديل الفقرات الآتية:**

العبارة رقم (5): من تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق المعايير التي تعتمدها

إلى تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق معايير الجودة الشاملة.

العبارة رقم (15): تعمل التعليمية على استثمار مواردها لتحسين مخرجاتها إلى تعمل

التعليمية على استثمار مواردها لتحسين أدائها.

كما هو موضح في ملحق رقم (2)، وعلى ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية

تتكون من (30) فقرة لاستبانة إدارة الجودة.

**الصدق الظاهري لاستبانة الرضا الوظيفي:**

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في الرضا الوظيفي على أساتذة في جامعات مختلفة، بالإضافة إلى

مجموعة من المختصين في المجال الإداري، وعددهم (10)، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم

والتعديلات المناسبة حول: ملائمة فقرات المقياس لغرض الاستبانة، درجة انتماء الفقرات للأبعاد،

مدى وضوح الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، إبداء الملاحظات والمقترحات وإضافة

التعديلات المناسبة وكانت آراؤهم تقريبا متفقة على ملائمة فقرات الاستبانة لأغراض الدراسة،

وانتمائها له، وسلامته اللغوية، حيث استجاب الباحث لآرائهم بعد اعتماده لنسبة اتفاق (8) محكمين

حول بعض التعديلات اللغوية في بعض الفقرات لعدم وضوحها، وأيضًا إعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة لتصبح أكثر وضوحًا، فتم حذف العبارات التالية:

- لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي.
- لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل.
- الأجر الإضافي مجدي.
- لا يفرق رئيسي في العمل بيني وبين زملائي.

**كما تم تعديل الفقرات الآتية:**

العبارة: أشعر بالرضا التام عن شروط وظيفتي إلى أشعر بالرضا التام عن مهام وظيفتي.

العبارة: تعمل مديرية الوسطى التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة إلى تعمل مديرية الوسطى على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة.

وحذف بعض الفقرات ذات المعنى المتقارب، كما هو موضح في ملحق رقم (2)، وعلى ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (29) فقرة لاستبانة الرضا الوظيفي.

**ثانيًا: صدق الفقرات:**

جرى التحقق من صدق الفقرات لاستبانة إدارة الجودة والرضا الوظيفي من خلال عينة استطلاعية مكونة من (50) موظفًا وموظفة، بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (3).

## 1. صدق الفقرات لاستبانة إدارة الجودة الشاملة:

### جدول (3)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة إدارة الجودة حيث  $n=30$

المتابعة	الالتزام بمتطلبات العمل	جودة العمل	مشاركة العاملين	التحسين المستمر	دعم الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي للجودة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
**0.50	**0.52	**0.74	**0.76	**0.43	**0.60	**0.53
26	22	18	14	11	6	1
**0.73	**0.54	**0.49	**0.53	**0.36	**0.77	**0.52
27	23	19	15	12	7	2
**0.76	**0.75	**0.59	**0.75	**0.55	**0.77	**0.54
28	24	20	16	13	8	3
**0.53	**0.41	**0.74	**0.76		**0.62	**0.75
29	25	21	17		9	4
**0.75					**0.70	**0.41
30					10	5

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة ودرجات

الأبعاد الكلية المنتمية إليها جاءت دالة إحصائياً حيث تراوحت بين (0.01\* ، 0.05\*) في كل أبعاد الاستبانة.

ويوضح الجدول (4) الارتباط الداخلي بين أبعاد استبانة إدارة الجودة والدرجة الكلية للاستبانة.

### جدول (4)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة إدارة الجودة والدرجة الكلية للاستبانة حيث  $n=30$

معامل الارتباط	أبعاد ومحاور الاستبانة
**0.73	التخطيط الاستراتيجي للجودة
**0.88	دعم الإدارة العليا
**0.79	التحسين المستمر
**0.85	مشاركة العاملين
**0.80	جودة العمل
**0.83	الالتزام بمتطلبات العمل
**0.81	المتابعة

توضح نتائج الجدول (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاستبانة

والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.73) بينما كان الحد الأعلى (0.88)، مما يؤكد بأن الاستبانة تتمتع بدرجات صدق مناسبة.

## 2. صدق بناء الفقرات لاستبانة الرضا الوظيفي

### جدول (5)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين فقرات كل بعد، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لاستبانة الرضا الوظيفي حيث ن=29

الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	الرضا عن النمو والتطور	الرضا عن الأجر	الرضا عن الوظيفة
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
**0.62	**0.74	**0.76	**0.73	**0.70	**0.63
56	51	46	41	36	31
**0.74	**0.79	**0.73	**0.66	**0.77	**0.62
57	52	47	42	37	32
**0.75	**0.69	**0.75	**0.65	**0.77	**0.84
58	53	48	43	38	33
**0.81	**0.74	**0.76	**0.75	**0.82	**0.75
59	54	49	44	39	34
	**0.79	**0.77	**0.76	**0.70	**0.71
	55	50	45	40	35

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة ودرجات الأبعاد

الكلية المنتمية إليها جاءت دالة إحصائياً حيث تراوحت بين (0.01\*\* ، 0.05\*) في كل أبعاد الاستبانة،

ويوضح الجدول (6) الاتساق الداخلي بين أبعاد استبانة الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للاستبانة.

### جدول (6)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين أبعاد استبانة الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للاستبانة حيث ن=29

معامل الارتباط	أبعاد ومحاور الاستبانة	م
**0.63	الرضا عن الوظيفة	1
**0.85	الرضا عن الأجر	2
**0.69	الرضا عن النمو والتطور	3
**0.81	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	4
**0.84	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	5
**0.73	الرضا عن بيئة العمل	6

توضح نتائج الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد استبانة

الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان

الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.63) بينما كان الحد الأعلى (0.85)، مما يؤكد بأن الاستبانة

تتمتع بدرجات صدق مناسبة.

### ثالثاً: ثبات استبانتي إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

لقياس مدى ثبات استبانة إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من الثبات ومُعامل الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل ثبات كل بُعد من أبعاد الاستبانة على حده، ثم حساب معامل ثبات الاستبانة ككل، والجدول رقم (7) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على حده والاستبانة ككل.

#### 1. ثبات استبانة إدارة الجودة الشاملة:

##### جدول (7)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة أبعاد إدارة الجودة الشاملة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة	5	0.76
2	دعم الإدارة العليا	5	0.63
3	التحسين المستمر	3	0.72
4	مشاركة العاملين	4	0.71
5	جودة العمل	4	0.65
6	الالتزام بمتطلبات العمل	4	0.77
7	المثابرة	5	0.71
	معامل الثبات للاستبانة	30	0.83

يتضح من الجدول رقم (7) أن معامل ألفا كرونباخ العام لاستبانة إدارة الجودة مرتفع بشكل عام، حيث بلغ (0.83) لإجمالي فقرات الاستبانة الثلاثون، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (0.63) كحد أدنى و(0.77) كحد أعلى، وهي قيم مناسبة لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة ونتيجة لذلك فإن أداة الدراسة تظهر استقراراً وثباتاً وأنها صالحة للاستخدام.



## 2. ثبات استبانة الرضا الوظيفي

### جدول (8)

قيم معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد استبانة الرضا الوظيفي

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الرضا عن الوظيفة	5	0.70
2	الرضا عن الأجر	5	0.75
3	الرضا عن النمو والتطور	5	0.68
4	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	5	0.82
5	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	5	0.70
6	الرضا عن بيئة العمل	4	0.69
	معامل الثبات للاستبانة	29	0.92

يتضح من الجدول رقم (8) أن معامل ألفا كرونباخ العام لاستبانة الرضا الوظيفي مرتفع بشكل عام، حيث بلغ (0.92) لإجمالي فقرات الاستبانة التسعة وعشرون، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين (0.68) كحد أدنى و(0.82) كحد أعلى، وهي قيم مرتفعة جدًا لأغراض التطبيق، مما يشير إلى وجود اتساق كبير بين فقرات الدراسة ونتيجة لذلك فإن أداة الدراسة تظهر استقرارًا وثبات عاليًا وأنها صالحة للاستخدام في القياس.

### رابعًا: تصحيح الاستبانة:

#### تصحيح الاستبانتين

تشتمل استبانة إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في هذه الدراسة علي (30) فقرة مقسمة على محورين وهما: التخطيط الاستراتيجي للجودة، وأداء العاملين ومقسم المحورين إلى 7 مجالات وهما التخطيط الاستراتيجي للجودة، ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وجودة العمل، والالتزام بمتطلبات العمل، والمثابرة، وقد صيغت فقراته بطريقة إيجابية، ويقوم المستجيبون بالإجابة عليها وفق للاستبانة الخماسية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (1،2،3،4،5) على الترتيب، حيث تشير الدرجة المنخفضة لإدارة جودة شاملة منخفض، والدرجات المرتفعة لإدارة جودة شاملة مرتفع.

بينما تشمل استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة علي (29) فقرة مقسمة على ستة محاور هي: محور الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والرضا عن النمو والتطور، والرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، والرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، والرضا عن بيئة العمل، وقد صيغت فقراته بطريقة إيجابية، ويقوم المستجيبون بالإجابة عليها وفق للاستبانة الخماسية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتعطى هذه الخيارات جميعها الدرجات (1,2,3,4,5) على الترتيب، حيث تشير الدرجة المنخفضة لرضا وظيفي منخفض، والدرجات المرتفعة لرضا وظيفي مرتفع.

ولتحديد المدى للاستبانتين الخماسيتين، تم حساب الحدود الدنيا والعليا، ثم حُسب المدى (أعلى قيمة: أقل قيمة) وهي  $(4 = (1 - 5))$ ، ولنحصل على طول الفئة تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المعيار وهي (5)، أي  $(0.8 = (5 \div 4))$ ، ولتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة تم إضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المعيار وهي (1)، كما هو موضح في الجدول (9).

#### جدول (9)

المعيار المعتمد في مستوى إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

م	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	1.79-1	منخفضة جداً
2	2.59-1.80	منخفضة
3	3.39-2.60	متوسطة
4	4.19-3.40	مرتفعة
5	5 -4.20	مرتفعة جداً

ولاستخراج درجة الاستبانتين الكلية تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي، كما تضمن الاستبانتين تعليمات بعدم استخدام المعلومات إلا لغرض البحث العلمي، واقتصار الإجابة على العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان، ويوضح الجدول رقم (9) توزيع فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية.

## جدول (10)

توزيع فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية

م	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة	5	5-1
2	دعم الإدارة العليا	5	10-6
3	التحسين المستمر	3	13-11
4	مشاركة العاملين	4	17-14
5	جودة العمل	4	21-18
6	الالتزام بمتطلبات العمل	4	25-22
7	المثابرة	5	30-26
	المجموع	30	

## جدول (11)

توزيع فقرات استبانة الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية

م	البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	الرضا عن الوظيفة	5	35-31
2	الرضا عن الأجر	5	40-36
3	الرضا عن النمو والتطور	5	45-41
4	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	5	50-46
5	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	5	55-51
6	الرضا عن بيئة العمل	4	59-56
	المجموع	29	

## منهج وإجراءات الدراسة:

1. **منهج الدراسة:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الذي يهدف لإيجاد درجة تطبيق إدارة

الجودة الشاملة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان، ومعرفة علاقتها برضا العاملين فيها.

2. **مجتمع الدراسة:** العاملون بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان،

والبالغ عددهم 197 موظفًا.

3. عينة الدراسة: باستخدام جدول مورجان تم تحديد العينة عشوائية والبالغ عددهم تقريباً 132 من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

4. أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة تحتوي على محورين الأول (البيانات الديمغرافية)، والثاني (المحاور المختصة بموضوع الرسالة والتي تحوي الأسئلة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين).

5. الإجراءات: قام بالخطوات التالية لتنفيذ لإخراج الدراسة بصورتها النهائية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصورة نهائية بعد تحكيمها.
- تنفيذ استطلاع للرأي على عدد من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان لمعرفة آرائهم وكان عددهم (50) موظفًا، حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم.
- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- أخذ خطاب رسمي لتسهيل مهمة من جامعة الشرقية موجه إلى بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان للبدء نشر الاستبانة عن طريق رابط إلكتروني.
- توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان.
- جمع الاستجابات وترميزها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) ومن ثم سيتم الإجابة عن الأسئلة التي وضعها الباحث واستخراج البيانات الضرورية.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة، مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل

فيما يأتي:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الجودة الشاملة وللإجابة عن

السؤال الأول.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ودرجة الرضا الوظيفي وللإجابة عن

السؤال الثاني.

3. حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط مستوى إدارة الجودة الشاملة ومستوى

الرضا الوظيفي وللإجابة عن السؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

التوصيات والمقترحات

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، حيث تم ترتيبها وفقاً للأسئلة، وكذلك يتناول رصد النتائج الإحصائية وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية، وذلك للتعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها مع توضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في ذلك.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيره، والذي نص على: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من وجهة نظر العاملين بها؟ وللإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان.

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع محاور إدارة الجودة الشاملة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التخطيط الاستراتيجي للجودة	3.61	1.88	7	مرتفعة
2	دعم الإدارة العليا	4.14	1.39	1	مرتفعة
3	التحسين المستمر	3.83	1.35	4	مرتفعة
4	مشاركة العاملين	3.67	1.71	6	مرتفعة
5	جودة العمل	4.04	1.53	2	مرتفعة
6	الالتزام بمتطلبات العمل	3.73	1.58	5	مرتفعة
7	المثابرة	4.01	1.73	3	مرتفعة
	المتوسط للدرجة الكلية	3.86	1.60	-	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول (12) أن مستوى إدارة الجودة الشاملة جاء بشكل عام مرتفع، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (1.60)، وتراوحت نتيجة المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة السبعة بين (4.14) كحد أعلى و(3.61) كحد أدنى، حيث تشير النتائج في الجدول (12) إلى أن المتوسط الحسابي لُبعد دعم الإدارة العليا هو الأعلى بين الأبعاد حيث بلغ متوسطه (4.14) بانحراف معياري (1.39)، وهو مستوى مرتفع، وجاء بُعد جودة العمل ثانياً في الترتيب بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.53)، وهو كذلك مستوى عالي ومرتفع، كما جاء بُعد المثابرة ثالثاً بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (1.73)، وهو كذلك مستوى عالي ومرتفع، وجاء بُعد التحسين المستمر رابعاً في الترتيب بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.35)، وهو كذلك مستوى مرتفع، وجاء بُعد الالتزام بمتطلبات العمل خامساً في الترتيب بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.58)، وهو كذلك مستوى عالي ومرتفع، وجاء بُعد مشاركة العاملين سادساً في الترتيب بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.71)، وهو كذلك مستوى مرتفع، وأخيراً بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (1.88)، بمستوى مرتفع، ويشير إدارة الجودة الشاملة الإيجابي الذي أظهرته نتائج الدراسة إلى مدى التكيّف الذي أظهره العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مع التغيّرات الناتجة، ومستوى الوعي الإيجابي الذي يتمتعون به، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من قبل قيادات المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى في الاعتماد على الجودة الشاملة كأسلوب ومنهجية عمل في كافة المستويات، حيث تحقق الجودة الشاملة الدقة والسرعة في الوفاء باحتياجات المستفيدين المتنوعة، بالإضافة إلى أن الخدمات التي تقدمها المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى محل اهتمام من قبل فئات كثيرة من المجتمع، وموضع اهتمام من وزارة التربية والتعليم، وبالتالي فهي في محل تقويم مستمر، ولذلك لا تقبل قيادات المديرية أي قصور في الأداء يؤثر سلباً على مكانتها ومنزلتها وسمعتها في تقديم الخدمات المتنوعة في المجتمع.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (العتيبي، 2023؛ Smith, J, 2012،  
 (Martine, A, 2021; Nguyen, T, 2018) والتي أكدت نتائجها على ارتفاع درجة تطبيق معايير  
 إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم، وتختلف مع دراسة كلا من (الحارثي، 2013،  
 (Nguyen, T, 2018; Brown, L, 2014; Johnson, R, 2016) والتي جاءت نتائج تطبيق الجودة  
 الشاملة بمستوى منخفض وأوصت بضرورة تدريب الموظفين على إدارة الجودة الشاملة، وتحسين  
 تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وفيما يلي تحليل المتوسطات الحسابية  
 والانحرافات المعيارية حسب أبعاد الدراسة (إدارة الجودة الشاملة-أداء العاملين):

### البعد الأول: إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: محور التخطيط الاستراتيجي للجودة

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي للجودة

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط الاستراتيجي للجودة
متوسطة	5	0.47	3.30	لدى مديرية الوسطى رؤية واضحة عن الجودة الشاملة
متوسطة	3	0.46	3.32	لدى مديرية الوسطى رسالة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة
متوسطة	4	0.49	3.31	هناك خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مديرية الوسطى
مرتفع	2	0.49	4.03	يوجد في الخطة الخمسية لمديرية الوسطى أهداف واضحة تسعى لتحقيقها
مرتفع	1	0.50	4.07	يوجد في الخطة إجراءات محددة لتضمن تحقيق الجودة الشاملة
مرتفع	-	1.88	3.61	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (13) إن مستوى توافر درجة التخطيط الاستراتيجي للجودة لدى الموظفين  
 بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال إدارة الجودة الشاملة جاء  
 مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، والانحراف المعياري (1.88)، وبالنسبة  
 لفقرات هذا المجال فقد جاءت جميعها بمستوى متوسط باستثناء فقرتين مرتفعتين، حيث تراوحت  
 المتوسطات الحسابية بين (3.30-4.07)، والانحراف المعياري بين (0.47-0.50)، وجاء في الرتبة

الأولى الفقرة التي تنص على "يوجد في الخطة إجراءات محددة لتضمن تحقيق الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري قدرة (0.50) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "لدى مديرية الوسطى رؤية واضحة عن الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري قدره (0.47) بمستوى متوسط، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي أولته وزارة التربية والتعليم بالتخطيط الاستراتيجي فقد ضمنت خطتها الخمسية التاسعة 2016-2020 الهدف العام: رفع كفاءة الإنفاق على التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2017)، كما ضمنت في خطتها الخمسية السابعة (2006-2010) البرامج التدريبية الخاصة بالتخطيط والتي كانت بعنوان "الإدارة الاستراتيجية خارج الخطة" (وزارة التربية والتعليم، 2006)، وذلك استجابة لرغبة الوزارة في تحقيق الجودة، وهذا يتفق مع نموذج جوران في إدارة الجودة الشاملة في أن التخطيط الاستراتيجي هو نقط البداية، حيث تركز المنشأة على تحديد عملائها واحتياجاتهم، كذلك يتم تطوير نوعية المنتج واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم (الخبشية، الغنوصي، 2021)، واختلفت النتيجة مع دراسة اللواتي (2013) التي أكدت على وجود معوقات كثيرة تعيق العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ويعزى هذا الاختلاف بين الدراستين للفترة الزمنية بينهما، فوجود المعوقات أمر طبيعي في بداية تطبيق أي نظام إداري جديد.

## ثانياً: محور دعم الإدارة العليا

### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور دعم الإدارة العليا

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دعم الإدارة العليا
مرتفعة	2	.55	4.19	تعتمد الإدارة العليا في مديرية الوسطى على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند القيام بأعمالها
مرتفعة	3	.54	4.15	تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد البشرية المناسبة لإدارة الجودة
مرتفعة	4	.57	4.05	تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة
مرتفعة جداً	1	.52	4.23	تحت الإدارة العليا الموظفين بالمديرية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
متوسطة	5	.53	3.10	تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق معايير الجودة الشاملة
مرتفعة	-	1.39	4.14	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (14) إن مستوى توافر درجة دعم الإدارة العليا لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14)، والانحراف المعياري (1.39)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع باستثناء فقرة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10-4.23)، والانحراف المعياري بين (0.52-0.53)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تحت الإدارة العليا الموظفين بالمديرية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري قدرة (0.52) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق معايير الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري قدره (0.53) بمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى المركزية في القيام بمهام العمل حيث أن النمط السائد هو النمط الهرمي (من الأعلى إلى الأسفل)، أو قلة تشجيع الإدارة العليا للعاملين بالمديرية على وضع مقترحات وبدائل لتطوير برامج العمل، ويتفق هذا مع دراسة كلا من، (الحجري، 2023، القحطاني وشعبي، 2022، العتيبي، 2023، Smith, J, 2012)، و يتعارض مع دراسة (امهني، 2018، العبري، 2022، Cerci & Duumludag, 2019) والذي أشار لإدارة الجودة الشاملة على مبدأ توفير القيادة التشاركية الفعالة الهادفة ودعم الأفراد بتوفير الإمكانيات والأدوات التي تسهم في مساعدتهم على تحقيق مهامهم على النحو الأفضل.

## ثالثاً: محور التحسين المستمر

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحسين المستمر

التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تهتم مديرية الوسطى بالتطوير المستمر في قدرات موظفيها من خلال برامجها التدريبية	4.15	0.49	1	مرتفعة
تركز مديرية الوسطى على التحسين المستمر لكافة مواردها البشرية والمادية	4.11	0.49	2	مرتفعة
تعمل مديرية الوسطى على استثمار مواردها لتحسين أدائها ومخرجاتها	3.24	0.51	3	متوسطة
المتوسط العام للمجال	3.83	1.35	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) إن مستوى توافر درجة التحسين المستمر لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، والانحراف المعياري (1.35)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع باستثناء فقرة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.24-4.15)، والانحراف المعياري بين (0.49-0.51).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تهتم مديرية الوسطى بالتطوير المستمر في قدرات موظفيها من خلال برامجها التدريبية" بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري قدره (0.49) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تعمل مديرية الوسطى على استثمار مواردها لتحسين أدائها ومخرجاتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وانحراف معياري قدره (0.51) بمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب مقاييس الجودة مما لا يساعد على إعطاء حكماً دقيقاً على مدى تحقيق الجودة في المديرية، إضافة إلى قلة تنظيم المديرية للقاءات والزيارات مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتبادل المعلومات واكتساب الخبرات، وقلة تشجيع الإدارة العليا للمديرية للعاملين بها على إجراء بحوث ودراسات ميدانية لتحسين وتجويد العمل، وهذا يتفق مع دراسة (Wiayaratne, 2018، العبري، 2022، الحارثي، 2013) والتي أكدت على ضرورة تبني المؤسسة فلسفة تربوية تحقق التحسين المستمر والذي يساير متطلبات العصر، كما

أكد (Martine,A,2021) على أن التطوير والتحسين المستمر يتضمن وضع مقاييس للجودة والأنظمة والعمليات المصممة، وهناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التمييز التنافسي، ويتعارض هذا مع دراسة كلا من (الخشبية، 2021، العتيبي، 2023; Smith,J,2012; Nguyen,T,2018; Martine,A,2021)

#### رابعاً: محور مشاركة العاملين

##### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مشاركة العاملين

مشاركة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تحرص مديرية الوسطى على التواصل الفعال بين الموظفين في مختلف أقسامها	4.12	0.52	1	مرتفعة
تعمل مديرية الوسطى على حث موظفيها على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات	4.04	0.50	2	مرتفعة
تشارك مديرية الوسطى موظفيها عند صنع القرارات وحل المشكلات	3.35	0.49	3	متوسطة
تأخذ مديرية الوسطى مقترحات موظفيها بعين الاعتبار عند وضع الخطة السنوية	3.15	0.53	4	متوسطة
المتوسط العام للمجال	3.67	1.71	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) إن مستوى مشاركة الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67)، والانحراف المعياري (1.71)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت فقرتين بدرجة عالية وفقرتين بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15-4.12)، والانحراف المعياري بين (0.52-0.53)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تحرص مديرية الوسطى على التواصل الفعال بين الموظفين في مختلف أقسامها" بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري قدرة (0.52) بدرجة عالية، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تأخذ مديرية الوسطى مقترحات موظفيها بعين الاعتبار عند وضع الخطة السنوية" بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وانحراف معياري قدره (0.53) بدرجة متوسطة، ويعزو

الباحث هذه النتيجة إلى وجود وعي وإدراك من قبل القيادات في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى، بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات حيث تجعلهم يشاركون بفعالية في تنفيذها، ويشعرون بأهميتهم في العمل، وأن لديهم انتماء وولاء في المؤسسة، وأن قياداتهم يحترمونها ويقدرونها، فضلاً عما تمثله هذه المشاركة في بناء وتدعيم الثقة والعلاقات الإنسانية بين القادة والموظفين، حيث يجدون اهتماماً بالمشاركة في صنع القرارات لكي تتيح لهم فرص في طرح أفكارهم وإبداء آرائهم واقتراحاتهم لتحسين العمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (البحيري، 2018، العتيبي، 2023) وتختلف مع دراستي (الحارثي، 2013، Brown, L, 2014).

### البعد الثاني أداء العاملين

#### أولاً: محور جودة العمل

#### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور جودة العمل

جودة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
يحرص موظفو مديرية الوسطى على إنجاز العمل بدون أخطاء	4.10	0.50	3	مرتفعة
توفر مديرية الوسطى متطلبات إنجاز العمل بدقة	4.08	0.50	4	مرتفعة
تحرص مديرية الوسطى على تقادي الأخطاء قبل وقوعها	4.18	0.49	2	مرتفعة
تتبنى مديرية الوسطى معايير معتمدة من الوزارة لتتأكد من جودة عملها	4.24	0.42	1	مرتفعة جداً
المتوسط العام للمجال	4.04	1.53	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (17) إن مستوى توافر درجة جودة العمل لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال أداء الموظفين جاء مرتفعاً بصورة إجمالية، بمتوسط حسابي (4.04)، والانحراف المعياري (1.53)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت جميع الفقرات بمستوى مرتفع وفقرة بمستوى مرتفع جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08-24.4)، والانحراف المعياري بين (0.42-0.50).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تتبنى مديرية الوسطى معايير معتمدة من الوزارة لتتأكد من جودة عملها" بمتوسط حسابي (5.24)، وانحراف معياري قدره (0.42) بمستوى مرتفع جداً،

وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "توفر مديرية الوسطى متطلبات إنجاز العمل بدقة" بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري قدره (0.50) بمستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام ووعي القيادات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى بأهمية التحفيز في زيادة دافعية الموظفين نحو الاجتهاد في العمل والاندماج والحماس فيه، ومن ثم الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز والجودة، وهذا يتفق مع دراسة كلا من (الخبشبية، وآخرون، 2020؛ المقبالي، 2019) ويختلف مع دراسة (Martinez,2021; Johnson,2016; Nguyen, 2018).

### ثانيًا: محور الالتزام بمتطلبات العمل

#### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام بمتطلبات العمل

الالتزام بمتطلبات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
يلتزم الموظفون في مديرية الوسطى بتواقيت العمل	3.33	0.50	3	متوسطة
لدى الموظفين دراية كافية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	4.12	0.49	2	مرتفعة
تطبق مديرية الوسطى أنظمة السلامة المادية والمعنوية في عملها	3.32	0.52	4	متوسطة
يتمكن موظفو مديرية الوسطى من حل المشكلات المتعلقة بالعمل	4.16	0.50	1	مرتفعة
المتوسط العام للمجال	3.73	1.58	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (18) إن مستوى توافر درجة الالتزام بمتطلبات العمل لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال أداء الموظفين جاء مرتفعًا بصورة إجمالية، حيث بمتوسط حسابي (3.73)، والانحراف المعياري (1.58)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت فقرتين بمستوى مرتفع وفقرتين بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.32-4.16)، والانحراف المعياري بين (0.50-0.52).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يتمكن موظفو مديرية الوسطى من حل المشكلات المتعلقة بالعمل" بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.50) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تطبق مديرية الوسطى أنظمة السلامة المادية والمعنوية في عملها" بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري قدره (0.52) بدرجة

متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى درجة الرضا لدى الموظفين وحبهم للعمل، بالإضافة إلى أن جميع الوظائف على الرغم من تنوعها تخضع لبرامج تدريب تلبى احتياجاتهم الوظيفية المتنوعة، بالإضافة إلى عملهم وفق قوانين، ولوائح واحدة، واتفقت هذه النتيجة مع كلا من وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (البرعي، 2020؛ العتيبي، 2023؛ Smith, J, 2012)، واختلفت مع دراستي (الخنشبية وآخرون، 2023؛ والسعيدية، 2017)

### ثالثاً: محور المثابرة

#### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المثابرة

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المثابرة
مرتفعة جداً	1	0.49	4.21	لدى الموظفين في مديرية الوسطى رغبة في الإنجاز
مرتفعة	4	0.51	4.11	تعمل مديرية الوسطى على مساعدة موظفيها من خلال تلبية تطلعاتهم المستقبلية
متوسطة	5	0.54	3.39	يعمل الموظفون في مديرية الوسطى بحماس لإنجاز العمل
مرتفعة جداً	2	0.49	4.20	يحرص العاملون إلى تحقيق أهداف مديرية الوسطى
مرتفعة	3	0.53	4.13	لدى موظفي مديرية الوسطى تقاني تجاه عملهم
مرتفعة	-	1.73	4.01	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (19) إن مستوى توافر درجة المثابرة لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال أداء الموظفين جاء مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بمتوسط حسابي (4.01)، والانحراف المعياري (1.73)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت فقرتين بمستويين مرتفعين جداً وفقرتين بمستوى مرتفع وفقرة بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.39-4.21)، والانحراف المعياري بين (0.49-0.54).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "لدى الموظفين في مديرية الوسطى رغبة في الإنجاز" بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري قدرة (0.49) بمستوى مرتفع جداً، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يعمل الموظفون في مديرية الوسطى بحماس لإنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري قدره (0.54) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه



النتيجة إلى الخبرات المتراكمة التي اكتسبها العاملون في المديرية من خلال ممارستها وتعاملاتها وسلوكياتها داخل الوزارة أو خارجها، وحضورهم ومتابعتهم كثير من الفاعليات مما أكسبهم خبرات متنوعة في التعامل مع المواقف المختلفة، وكذلك مشاركة الموظفين تكون عامل دافع ومحفز لهم على تطبيق وتنفيذ القرارات الإدارية، كما تزيد من ولائهم الوظيفي وانتمائهم التنظيمي للمؤسسة، كما أنها تشعرهم أنها محل وموضع احترام وتقدير من قبل قادتهم في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (العتيبي، 2023؛ القحطاني وشعبي، 2022؛ العبري، 2022؛ الراسبية، 2021)، وتختلف مع دراسة كلا من (الحارثي، 2013؛ العنزي، 2020؛ Brown, 2014).

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيره، والذي نص على: "ما مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان.

### جدول (20)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي

م	البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الرضا عن الوظيفة	3.36	1.01	5	متوسطة
2	الرضا عن الأجر	2.72	1.12	6	متوسطة
3	الرضا عن النمو والتطور	3.94	0.7	1	مرتفعة
4	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	3.8	0.71	3	مرتفعة
5	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	3.48	0.82	4	مرتفعة
6	الرضا عن بيئة العمل	3.87	1.35	2	مرتفعة
	المتوسط للدرجة الكلية	3.53	1.08	-	مرتفعة

تظهر النتائج في الجدول (20) أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بشكل عام عالي ومرتفع،

بمتوسط حسابي (3.53) بانحراف معياري (1.08)، وتراوحنت نتيجة المتوسطات الحسابية لأبعاد

الرضا الوظيفي الستة بين (3.94) كحد أعلى و(2.72) كحد أدنى، وجاءت درجات الأبعاد كالاتي:

تشير النتائج في الجدول (20) إلى أن المتوسط الحسابي لُبعد الرضا عن النمو والتطور هو

الأعلى بين الأبعاد حيث بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.7)، وهو مستوى مرتفع، وجاء بُعد الرضا

عن بيئة العمل ثانيًا في الترتيب بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.35)، وهو كذلك

مستوى مرتفع، كما جاء بُعد الرضا أسلوب ونمط القيادة والإشراف ثالثًا بمتوسط حسابي بلغ (3.8)

وانحراف معياري (0.71)، وهو كذلك مستوى مرتفع، وجاء بُعد الرضا مجموعة العمل والعلاقات

الاجتماعية رابعًا في الترتيب بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.82)، وهو كذلك مستوى

مرتفع، وجاء بُعد الرضا عن الوظيفة خامسًا في الترتيب بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف

معياري (1.01)، وهو كذلك مستوى متوسط، وأخيراً بُعد الرضا عن الأجر سادساً في الترتيب بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.12) بمستوى متوسط، ويشير مستوى الرضا الوظيفي الذي أظهرته نتائج الدراسة إلى مدى التكيف الذي أظهره الموظفون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مع التغيرات الناتجة، ومستوى الوعي الإيجابي الذي يتمتعون به، كما يفسر الباحث أن النتيجة الحالية هي وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى حيث أن العمل بالمديرية العامة للتربية والتعليم يوفر فرص التواصل وتبادل العلاقات الاجتماعية، فضلاً عن التعاون لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى زيادة الفرص لإقامة علاقات حميمة قائمة على الاحترام والثقة بينهم، كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف والرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بالمديرية تحقق لهم الرضا لكفايتها في توفير متطلباتهم الوجدانية، كما أن المديرية توفر لأعضائها الفرص للتدريب والابتعاث والاشتراك في الفعاليات المتنوعة مما يسهم زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نظرية مازلو نظرية سلم الحاجات الإنسانية والتي ترى أن تحقيق (الحاجات المادية والسيكولوجية، حاجات الحماية والطمأنينة والأمن والحاجات الاجتماعية، والحاجة والتقدير، والحاجة والإنجاز)، وكذلك تتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية التي تقوم على ضرورة أن يفهم الموظفون في المؤسسة بعضهم البعض حيث يتمثل هذا الفهم أساساً في حتمية طابع العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم لإمكان خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وذلك باعتبار أن هؤلاء الأفراد يساهمون في تحقيق الأهداف المشتركة الجماعية، والأهداف المشتركة الجماعية لهذه المنظمات، ويتوقف هذا على مدى التفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم وبين الرؤوسيين، ومن ثم فإن المشاعر والعلاقات الودية والإنسانية بين الموظفين والرؤساء تؤدي إلى إنتاجية عالية، وكذلك تدعم هذه النتيجة نظرية المشاركة في تحديد الأهداف والتي تؤكد على أن الدافعية لدى الموظفين في المؤسسات المهنية مرتبطة بالأهداف والغايات التي يسعى كل منهم لتحقيقها، وأن العوامل الهامة في تحقيق الرضا للفرد عن عمله تتوقف على المكافآت المادية والمعنوية، وتوفير المناخ الملائم للعمل، والتقدير الذاتي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الطروانة، 2005؛ فلمبان 2007؛ الزعير، 2017)، واختلفت مع دراسة (خليفات والملاحمة 2009،: Cerci & Dumludag, 2019 Tepayakul, 2018), Marasinghe & Wiyaratne, 2018) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المقابل المادي والرضا عن الأجر يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي من خلال مكوناته وأبعاده وهو له تأثير على الرضا الوظيفي في مواجهة الصعوبات في العمل، وتتفق النتيجة الحالية مع نتائج دراسات (Bergheim et al., 2015, 2013, Ergeneli, 2013, Bitmis & Luthans et al., 2007, Demir, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والرضا عن الأجر.

وفيما يأتي تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محاور الدراسة:

أولاً: محور الرضا عن الوظيفة

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن الوظيفة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرضا عن الوظيفة
4.12	.52	1	مرتفعة	أشعر بالرضا التام عن مهام وظيفتي
3.01	1.13	2	مرتفعة	لم أشعر قط بالملل والضيق من وظيفتي
3.65	1.11	4	مرتفعة	يبدو لي كل يوم في وظيفتي كأنه ينتهي سريعاً
3.71	1.01	3	مرتفعة	لا أشعر بوجود صعوبة في الذهاب إلى عملي كل يوم
2.31	1.31	5	منخفضة	أرى أن الوظيفة على مستوى طموحاتي وتطلعاتي
3.36	1.01	-	متوسطة	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (21) إن مستوى توافر مستوى الرضا عن الوظيفة لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء متوسط بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، والانحراف المعياري (1.01)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت أربعة فقرات بمستوى مرتفع وفقرة بمستوى منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.31-4.12)، والانحراف المعياري بين (0.57-1.17)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "أشعر بالرضا التام عن مهام وظيفتي (4.12)،

وانحراف معياري قدرة (0.52) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "أرى أن الوظيفة على مستوى طموحاتي وتطلعاتي" بمتوسط حسابي بلغ (2.31)، وانحراف معياري قدره (1.31) بمستوى منخفض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الوظائف بالمديرية العامة للتربية والتعليم لا يشعر فيها الموظف بالارتياح وذلك نظرا لطول الدوام اليومي، بالإضافة إلى البعد الجغرافي للمحافظة حيث أن معظم الموظفين من محافظات بعيدة جغرافيا عن محافظة الوسطى؛ مما يجعل الأمر شاق جداً على الموظفين وخصوصاً أن فترة الدوام خمسة أيام أسبوعياً، كما أن معظم الأقسام ليست خدمية وبالتالي ليس هناك احتكاك مع الجمهور الذي يكون سبباً في الشعور بالسعادة والارتياح، وكذا إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتفق هذا مع دراسة كل من (الزهراني، 2021؛ الخروصية، 2024؛ العبري، 2022) وتختلف مع دراستي (Johnsin, 2016؛ والمقبالية، 2022).

### ثانياً: محور الرضا عن الأجر

#### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن الأجر

الرضا عن الأجر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أرى أن الراتب يتناسب مع جهدي بمديرية الوسطى	2.50	1.06	4	منخفضة
أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي	2.53	1.08	3	منخفضة
أحصل على حوافز مناسبة من مهام وظيفتي بمديرية الوسطى	3.16	1.14	1	متوسطة
يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية بيني وبين زملائي في العمل	3.15	1.20	2	متوسطة
دخلتي يكفي لاحتياجاتي وقد يزيد أحياناً	2.28	1.129	5	منخفض
المتوسط العام للمجال	2.724	1.12	-	متوسطة

يتضح من الجدول (22) إن مستوى توافر درجة الرضا عن الأجر لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء بمستوى متوسط بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.724)، والانحراف المعياري (1.12)، وبالنسبة ل فقرات هذا المجال فقد جاءت ثلاث فقرات بمستوى منخفض وفقرتين بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.28-3.16)، والانحراف المعياري بين (1.06-1.14).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "أحصل على حوافز مناسبة من مهام وظيفتي بمديرية الوسطى" بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري قدرة (1.14) بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "دخلني يكفي لاحتياجاتي وقد يزيد أحياناً" بمتوسط حسابي بلغ (2.28)، وانحراف معياري قدره (1.129) بمستوى منخفض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الأجور والحوافز في تميز الأداء، حيث أن المقابل المادي بمثابة دافعا حقيقيا للأداء الجيد، كما أن نظام الأجور في المديرية لا يأخذ في الاعتبار طبيعة ومهام العمل الذي يؤديه الموظف، ولا يوجد عدالة داخلية في توزيع الحوافز، كما أن تكاليف الحياة قد ارتفعت خلال الثلاث سنوات الأخيرة من حيث ارتفاع الأسعار، وجميع مقومات الحياة، وعدم تغير مستويات الرواتب، كما أن المكافآت تخضع لتقدير المسؤول المباشر والذي يتأثر بالتقديرات الشخصية أو المحاباة والتمييز، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من (العنزي، 2020، العتيبي، 2023)، واختلفت مع نتائج (المشيخي، 2012، Smith، 2012) ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى الفرق الزمني بين الدراستين.

### ثالثاً: محور الرضا عن النمو والتطور

#### جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن النمو والتطور

الرضا عن النمو والتطور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تعمل مديرية الوسطى على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة	4.10	.81	2	مرتفعة
تضع مديرية الوسطى موارد كافية لتدريب الموظفين	4.17	.80	1	مرتفعة
يكون التدريب في مديرية الوسطى مرتبط بالاحتياجات التدريبية للأقسام	4.08	.53	4	مرتفعة
يقوم رئيسي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير	4.09	.53	3	مرتفعة
تشجع مديرية الوسطى الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها	3.28	1.53	5	متوسطة
المتوسط العام للمجال	3.94	1.45	-	مرتفعة

يتضح من الجدول (23) إن مستوى توافر درجة الرضا عن النمو والتطور لدى الموظفين

بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء

بمستوى مرتفعاً بصورة إجمالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، والانحراف المعياري (1.45)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت عالية باستثناء فقرة واحدة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28-4.17)، والانحراف المعياري بين (0.80-1.53).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تضع مديرية الوسطى موارد كافية لتدريب الموظفين" بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري قدرة (0.80) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تشجع مديرية الوسطى الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدتهم على إنجاحها" بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري قدره (1.53) بمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ندرة البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين في المديرية، ويتطلب ذلك الاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر للعاملين، وهذا ما يؤكد عليه دراسة (Wiayaratne, 2018) إلى ضرورة التدريب المستمر للموظفين أثناء الخدمة من قبل مدربين مشهود لهم بالكفاءة مما يحقق تحسین الأداء الذاتي لهم، ونحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، كما دلت على أهميته لتحقيق الجودة، حيث أن التعليم والتدريب يتطلب بناء الوعي بالجودة الشاملة والتبصير بمفاهيمها وعقيدتها، على أن يتم البدء ببرامج تدريبية على مستوى المديرية ككل وبشكل مستمر، ويفضل أن يتولى تنفيذ هذه البرامج التدريبية مدربون من داخل المؤسسة لإحاطتهم بالثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسة ومن ثم تشكيل محتوى البرامج التدريبية في ضوء ملامح هذه الثقافة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزعير، 2017، 2020، Martinez, 2021; Ahmed and Idris, 2020)، واختلفت مع دراسة كلا من (خليفة والملاحمة، 2009، Cerci & Dumludag, 2019; Wiayaratne, 2018).

## رابعاً: محور الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف

### جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف
مرتفعة	2	0.54	4.18	يُعاملني رؤسائي في العمل باحترام واهتمام
مرتفعة	1	0.54	4.19	أحصل على دعم وتوجيه رؤسائي في العمل لأداء عملي
منخفضة	5	1.41	2.55	أعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة في العمل المكلف به
مرتفعة	3	0.52	4.09	يُطلع رئيسي كافة الموظفين بجميع المستجدات المتعلقة بالعمل
مرتفعة	4	0.54	4.01	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي في العمل عند اتخاذ القرارات
مرتفعة	-	0.71	3.8	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (24) إن مستوى الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف لدى

الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء مستوى مرتفعاً بصورة إجمالية، بمتوسط حسابي (3.8)، والانحراف المعياري (0.71)، وبالنسبة ل فقرات هذا المجال فقد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.55-4.19)، والانحراف المعياري بين (1.41-0.54).

وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "أحصل على دعم وتوجيه رؤسائي في العمل لأداء عملي" بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري قدرة (0.54) بمستوى مرتفع، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "أعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة في العمل المكلف به" بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وانحراف معياري قدره (1.41) بمستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العلاقات الإيجابية بين الرئيس والمرؤوسين، حيث أن أغلب الموظفين في المديرية هم زملاء عمل قد عملوا في نفس المستوى الوظيفي قبل الحصول على الترقيات ليكون مشرفاً ورئيساً على زملاء الأمتس، كما أن المديرية تعتمد على الترقيات من الداخل وتعتمد على مبدأ الكفاءة في نفس الوقت، وهذا انعكس بصورة إيجابية على رضا الموظفين عن



رؤسائهم، وفي نفس الوقت على التعامل الإنساني للرئيس تجاه مرؤوسيه زملاء الأمس، كما يرجع ذلك إلى كفاءة عملية التنظيم وفعالية الهياكل التنظيمية التي تحرص على مبدأ وحدة الأمر ومنع تضارب السلطة الذي يولد الارتباك والتشويش لنظام العمل وأعضاءه، كما أن هناك اهتمام كبير بالبعد الإنساني في عملية القيادة والتوجيه، كما أن هناك كفاءة في الترقيات، مما يدل على خلو عمليات الترقيات من المحسوبيات والمحاباة إلى غير ذلك من الممارسات التي تؤثر على إدراك الموظف بالعدالة التعاملية والذي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذا يتوافق مع دراسة كلا من (الخروصية، 2024؛ علام، 2021؛ Martinez,2021)، ويختلف مع دراسة (Nguyen,2018، Nguyen, 2018، Browen,2014).

#### خامساً: محور الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية

##### جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية
4.12	0.51	2	مرتفعة	تشجع مديرية الوسطى المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء
4.06	0.54	3	مرتفعة	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل
2.50	1.42	5	منخفضة	يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي
2.55	1.1	4	منخفضة	ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية
4.19	0.53	1	مرتفعة	مفهوم العمل كفريق واحد(الجماعية) بالمديرية واضح ومطبق
3.48	0.82	-	مرتفع	المتوسط العام للمجال

يتضح من الجدول (25) إن مستوى توافر درجة الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة بصورة إجمالية، بمتوسط حسابي (3.48)، والانحراف المعياري (0.82)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.50-4.19)، والانحراف المعياري بين (0.53- 1.42)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "مفهوم العمل كفريق واحد(الجماعية) بالمديرية واضح ومطبق" بمتوسط

حسابي (4.19)، وانحراف معياري قدرة (0.53) بدرجة عالية، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي" بمتوسط حسابي بلغ (2.50)، وانحراف معياري قدره (1.42) بمستوى مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقافة العمل السائدة في المديرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى والقائمة على العمل بروح الفريق، والحوافز الجماعية، وطبيعة الوظائف الخدمية المتشابكة والمتداخلة والتي تتطلب العمل بروح الفريق وهذا ما عكسته استجابة الباحثين، كما أن عمق العلاقات بين زملاء العمل والتي تعدت علاقات العمل إلى العلاقات الاجتماعية خارج العمل؛ مما يدل على عمق العلاقات وقوة الأواصر التي تربط بين زملاء العمل، وهذا يتفق مع دراستي (المقبالية، 2022؛ العتيبي، 2023؛ Nguyen, 2018; Martinez, 2021)، ويختلف مع دراسة (فليمبان، 2007؛ عبد السلام، 2001؛ العبري، 2022).

#### سادساً: محور الرضا عن بيئة العمل

#### جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا عن بيئة العمل

الرضا عن بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
تتوافر في مديرية الوسطى كافة الاحتياجات المطلوبة للموظف (أدوات، وسائل، معدات، برامج....الخ) لتحقيق أداء وظيفي مميز	3,90	0.53	3	مرتفعة
توفر مديرية الوسطى وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم	3.31	0.73	4	متوسطة
مكان عملي يتمتع بمقومات الأمان	4.12	0.43	2	مرتفعة
تعمل مديرية الوسطى على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل	4.15	0.44	1	مرتفعة
<b>المتوسط العام للمجال</b>	<b>3.87</b>	<b>1.35</b>	<b>-</b>	<b>مرتفعة</b>

يتضح من الجدول (26) إن مستوى توافر درجة الرضا عن بيئة العمل لدى الموظفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان في مجال الرضا الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة بصورة إجمالية، بمتوسط حسابي (3.87)، والانحراف المعياري (1.35)، وبالنسبة لفقرات هذا المجال فقد جاءت مرتفعة باستثناء فقرة جاءت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.31-4.15)، والانحراف المعياري بين (0.44-0.73)، وجاء في الرتبة الأولى

الفقرة التي تنص على " تعمل مديرية الوسطى على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل " بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري قدرة (0.44) بدرجة عالية، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "توفر مديرية الوسطى وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري قدره(0.73) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث إلى أن بيئة العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى مريحة تتوفر فيها التجهيزات اللازمة وتتمتع بالإضاءة الجيدة، والتكييف المناسب ناهيك عن توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز الأعمال، كما أن توافر سلامة وصحة مناخ العمل السائد في المديرية ودوره في المساهمة في إنجاز الأعمال، وتوافر ظروف العمل الجيدة، إضافة إلى النظم والإجراءات والقواعد واللوائح المطبقة في المديرية مصممة بشكل جيد وتسهل سير العمل، وهذا يتفق مع دراستي (علام، 2021؛ Browen,2014) ويختلف مع دراسة كلا من (Ahmed and Edries,2020) وذلك كون البحث تم تطبيقه في نطاق البترول والمعادن فكانت بيئة العمل شاقة وصعبة.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيره، والذي نص على: "هل توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العاملة للتربية والتعليم

بمحافظة الوسطى، والرضا الوظيفي لدى الموظفين بها؟

جدول (27)

العلاقة بين استبانة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي:

مستوى الرضا الوظيفي	المحاور	إدارة الجودة الشاملة
0.09	التخطيط الاستراتيجي للجودة	
**0.22	دعم الإدارة العليا	
0.10	التحسين المستمر	
0.11	مشاركة العاملين	
**0.29	جودة العمل	
**0.36	الالتزام بمتطلبات العمل	
**0.30	المثابرة	
**0.31	استبانة إدارة الجودة الشاملة	

جدول (28)

الارتباط والاتساق الداخلي لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي

مستوى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي	مستوى الرضا الوظيفي						المحاور	إدارة الجودة الشاملة
	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية	الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف	الرضا عن النمو والتطور	الرضا عن الأجر	الرضا عن الوظيفة		
0,087	*0,114	*0,134	0,016	*0,111	*0,090	**0,221	التخطيط الاستراتيجي للجودة	
**0,217	*0,147	0,026	0,085	0,055	**0,368	**0,386	دعم الإدارة العليا	
0,102	0,037	*0,157	0,058	**0,187	*0,090	**0,225	التحسين المستمر	
0,112	*0,125	*0,113	*0,116	**0,182	*0,080	**0,220	مشاركة العاملين	
**0,290	0,054	**0,284	**0,262	*0,151	**0,202	0,272**	جودة العمل	
**0,356	*0,129	**0,287	**0,153	**0,232	**0,298	**0,288	الالتزام بمتطلبات العمل	
**0,298	*0,107	**0,265	0,011	**0,277	**0,361	**0,246	المثابرة	
**0,305	0,095	**0,153	0,072	*0,190	**0,327	**0,395	استبانة إدارة الجودة الشاملة	

يتضح من الجدول (27)، والجدول (28) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لاستبانة إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لاستبانة مستوى الرضا الوظيفي (0.304\*\*)، دالة عند مستوى (0,01) مما يدل علي أن هناك ارتباط إيجابي ضعيف، وأيضاً بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد مستوى الرضا الوظيفي تراوحت بين (0,01 - 0,39\*\*) وتوضح النتيجة وجود علاقة ارتباطية تربط بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وهي دالة عند مستوى (0,01) مما يدل علي أن هناك ارتباط بين أبعاد الاستبانة الأولى والثانية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تبني المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى لنظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يزيد من ارتباط العامل بها من خلال ما توفره من بيئة عمل إيجابية مريحة للعاملين، وتوفير فرص التطوير لتحسين مهاراتهم، والانتماء للمؤسسة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، واتباع كل هذه الخطوات تساعد على تعزيز علاقته بالمؤسسة، كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تكون مسؤولية شخص واحد أو قسم محدد فهي تشمل مجموعة من

الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تحسين الأداء والجودة في جميع مناحي المؤسسة، وبالتالي فإن جميع العاملين والأقسام والإدارات يجب أن يشاركوا في تحقيق الجودة الشاملة وتحسين الرضا الوظيفي في ظل بيئة تنافسية، كما أن إدارة الجودة الشاملة لها هدف إيجابي بالنسبة للعمال، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة والتزام كل من الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، أي أنها عملية مشتركة بين كل من العاملين والإدارة مما يعود بالنفع على المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها، هذا كلا بدوره يؤدي إلى المزيد من الرضا الوظيفي لدى المؤسسة، وهذا يتفق مع جميع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين كلا من تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الدراسات ومنها دراسة كلا من (العتيبي، 2023؛ Ahmed؛ 2021; Martinez, A, 2021) وغيرها من الدراسات وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الرضا الوظيفي .

## المقترحات والتوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

### التوصيات:

1. تفويض الأعمال للموظفين، وتبادل الأدوار لنشر الثقافة والخبرة بين جميع موظفي المؤسسة مما يسهم في رضا الموظف، وتسهيل إجراءات التدوير الوظيفي، والسماح بالدوام المرن للموظفين.
2. ضرورة التقييم والتحديث الدوري لسياسة الرواتب والأجور لتبقى متناسبة مع الاحتياجات المعيشية للموظفين.
3. ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المبادئ الأكثر أهمية وارتباطا بتحقيق الرضا الوظيفي.
4. الاستمرار في تطبيق الجودة الشاملة ومتابعتها نظرا لأثرها الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
5. ضرورة أخذ آراء الموظفين ومقترحاتهم عند وضع الخطة السنوية.
6. المراجعة الدورية لأداء الموظفين وفق معايير الخطة السنوية.
7. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة رؤية ورسالة المديرية.
8. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل.
9. تخصيص علاوة للعاملين في الأماكن البعيدة والصحراوية.
10. السماح بالدوام المرن للموظفين بحيث يتم الالتزام بتوقيت العمل.
11. العمل على تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المادية والمعنوية داخل المديرية.

## المقترحات:

1. إجراء البحوث العلمية للكشف عن التحديات التربوية التي تواجه نظام إدارة الجودة الشاملة
2. إجراء دراسات حول مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في محافظات مختلفة في سلطنة عُمان، وعلاقتها بتطوير الأداء للعاملين.
3. إجراء بحوث لدراسة أسباب تدني درجة الرضا عن الأجر وعلاقته بالرضا الوظيفي.
4. إجراء بحوث حول برامج تطوير وتحسين إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع

### ثانياً: المراجع العربية

أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (2010). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

أبو خضير، بسام محمد عبد الله. (2018 ديسمبر 8). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الواقعة في محافظات الشمال: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين. <https://search.mandumah.com/Record/910191>

أبو شهاب، منذر محمد. (2020 مارس 3). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/5826>

أحمد، عبد الرحمن الشميمري. (2020). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحديثة: أسس وتطبيقات*. دار الكتاب العربي.

امهني، نجوى رمضان. (2020 أكتوبر 4). الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الثروة البحرية سرت. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، جامعة سرت. <https://doi.org/10.37375/esj.v3i4.2108>

البحيري، أحمد السيد. (2018 يوليو 7). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية. *مجلة الإدارة التربوية*. <https://www.academia.edu/105265214>

البرعي، حسين حسن. (2019). *إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي: دراسة حالة*. دار الفكر العربي. البرعي، حسين حسن. (2020 ديسمبر 15). إدارة الجودة الشاملة والاستدامة: توجهات حديثة.

<https://maaal.com/2023/12/> *مجلة الجودة والابتكار*.



البرعي، هانم مصطفى محمد. (2020 يوليو 7). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة البحث العلمي*.

[https://jsre.journals.ekb.eg/article\\_107615\\_7df3fcaacc5aa7daa87fc62c2c](https://jsre.journals.ekb.eg/article_107615_7df3fcaacc5aa7daa87fc62c2c)

بكي، إسماعيل. (2013). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات/المستشفى العمومي بورقلة (محمد بوضياف) دراسة حالة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح،

ورقلة، الجزائر. <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/1180>.

جاد الله، حنان عبد السميع وأبو الغيط، إيمان علي محمد. (2010 مارس 5) رضا أعضاء هيئة التدريس والطالبات بكلية الاقتصاد المنزلي-جامعة الأزهر عن جودة الأداء بالكلية، *مجلة*

*التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*. <https://search.mandumah.com/Record/195655>.

الجباس، عبد الله محمد. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم. [رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال]. الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة

عُمان. [https://edusohag.journals.ekb.eg/article\\_127651\\_0069309131f8e148798](https://edusohag.journals.ekb.eg/article_127651_0069309131f8e148798).

جودة، محفوظ أحمد. (2009). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر والتوزيع: عمان.

الحارثي، فهد. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم

القري. <https://academia-arabia.com/files/2/100126>.

الحبسي، ناصر بن عبيد بن حمد. (2015). تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في ضوء متطلبات مواصفات الأيزو

(9001/2008). [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة السلطان

قابوس. <https://search.mandumah.com/Author/Home>.

الحجري، حميد حمد. (2022). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري للموظفين، دراسة تحليلية: على وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عُمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية إدارة

الأعمال، جامعة الشرقية. [https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations\\_2022\\_m9d2\\_102](https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m9d2_102).

الحدابي، داود عبد الملك يحيى وعكاشة، محمود فتحي. (2020 فبراير 5). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات المهنية والديموغرافية. مجلة

<https://www.researchgate.net/publication/339055388>. اتحاد الجامعات العربية.

حراشة، حسين محمد. (2014). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.

الحمادي، وليد طلعت. (2016 أبريل 3). استراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم والآداب بالرس، مجلة الإرشاد النفسي،

[https://cpc.journals.ekb.eg/article\\_48985.html](https://cpc.journals.ekb.eg/article_48985.html). جامعة عين شمس.

حمود، خضير كاظم وكاسب، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحواجرة، كامل محمد يوسف، الزيد، حسين علي، الحوري، سليمان ابراهيم. (2011). أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة

<https://search.mandumah.com/Record/387901>. الأعمال.

الخروصية، موزة سعيد. (2024 سبتمبر 29). علاقة مبادئ الحوكمة بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M020424>

الخطيب، محمد. (2007 مايو 15). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية

<https://doi.org/10.33193/JALHSS.69.2021.525> والقصيم،

الخنشبية، خولة خليفة والغنبوصي، سالم سليم والعبري، خلف مرهون. (2021 أبريل 2). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. مجلة الدراسات التربوية

<https://journals.squ.edu.om/index.php/jeps/article/download/4308/3152/9>. والنفسية، جامعة السلطان قابوس.

دغة، محمد والشايب، محمد الساسي. (2018 مارس 17). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-861114>

دودين، أحمد يوسف. (2014). إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون، عمان، الأردن.  
الراسبية، سالمه هلال. (2021). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المعهد الماليزي للعلوم والتنمية، ماليزيا. متاح من خلال:

[https://maqsurah.com/home/item\\_detail/81380](https://maqsurah.com/home/item_detail/81380)

رحوي، نسيمة وخيرة، زرادني. (2022). أثر الرضا الوظيفي على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة بن خلدون. <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/41/simple>

الزعير، إبراهيم بن عبد الله. (2017 فبراير 3). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة وعلاقته بالاستقرار الوظيفي. المجلة العربية للإدارة.

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_189441\\_906eceab39f64b6d9d89297ce](https://aja.journals.ekb.eg/article_189441_906eceab39f64b6d9d89297ce)

الزهراني، بندر. (2021 ديسمبر 1). الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رأس المال النفسي وبعض المتغيرات الديموغرافية. مجلة الإرشاد النفسي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية. [https://cpc.journals.ekb.eg/article\\_231420\\_d28d5ca015595b86fcde](https://cpc.journals.ekb.eg/article_231420_d28d5ca015595b86fcde)

الزهراني، مسعد. (2015). تطور إدارة الجودة الشاملة: من الفلسفة إلى التطبيق. دار الجيل الجديد.

الزهراني، مسعد. (2017). استراتيجيات تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية. مجلة الدراسات التربوية.

الزهراني، مسعد. (2020). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة

الجودة والتميز.

- السامرائي، طارق عبد الحميد. (2012). *الجودة التعليمية الحديثة*. عمان: دار الابتكار.
- السعيدية، رقية ناصر. (2017). *درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديرية العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان [https://www.unizwa.edu.om/content\\_files/01029-4188.pdf](https://www.unizwa.edu.om/content_files/01029-4188.pdf).
- الشريدة، سالم تيسير سالم. (2008). *الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية*، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الشرعبي، نجيب، السفياي، عبد الرحمن. (2023 فبراير 6). *مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تعز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين فيها*. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية. 110. <http://dx.doi.org/10.59325/sjhas.v5i3.110>.
- الشهومي، سعيد راشد. (2020). *أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عُمان*. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الإسلامية ماليزيا، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية JMECSJ (22). <http://irep.iium.edu.my/79335>.
- الصرن، رعد. (2016). *إدارة الجودة الشاملة، مدخل الوظائف والأدوات*، دار مؤسسة رسلان العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطروانة، سليمان محمد إبراهيم. (2005). *الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس*. [رسالة دكتوراه منشورة]. إدارة تربوية. <http://thesis.mandumah.com/Record/174238>.
- عبد السلام، سناء أحمد كمال. (2001 يوليو 4). *العوامل الأكاديمية المرتبطة بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، عين شمس [http://srv3.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.asp?fn=PublicDrawThesis&BibID=9520063](http://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.asp?fn=PublicDrawThesis&BibID=9520063)

العبري، أحمد بن عبد الله بن محمد. (2022). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*.

<https://www.ijrsp.com/volume/issue-30/2>

العتيبي، خالد ناهز الرقاص. (2018). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في القطاع التعليمي. [رسالة ماجستير]. جامعة الملك سعود.

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_273283.html](https://aja.journals.ekb.eg/article_273283.html)

العتيبي، عبد الله سهل. (2018). تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. دار الثقافة.

العتيبي، عبد الله سهل. (2023). أثر إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء. [رسالة ماجستير غير منشورة منشورة]. جامعة الملك

[https://www.researchgate.net/publication/346752713\\_atr\\_ttbyq\\_adart](https://www.researchgate.net/publication/346752713_atr_ttbyq_adart). فيصل

علام، سحر فاروق. (2012 أبريل 4). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، رابطة الأخصائيين النفسيين

<https://search.mandumah.com/Record/186422/Details>. المصرية

علي، إخلاص ستار عكلة وإسماعيل، أيسر حسن. (2021 نوفمبر 8). واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*.

[https://www.researchgate.net/publication/350046416\\_waq\\_adart\\_aljwdt](https://www.researchgate.net/publication/350046416_waq_adart_aljwdt). بغداد.

علي، راضي عبد الله. (2015 أكتوبر 5). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة. دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام،

<https://search.mandumah.com/Record/807777>. مجلة دراسات إدارية، العراق.

علي، محمد عبد اللطيف (2014 يوليو 8). الرضا الوظيفي كمتغير في الإدارة المؤسسية لتحقيق الجودة الشاملة. دراسة مطبقة على التعليم ما قبل الجامعي بالمدارس الحاصلة على الجودة

<https://egjsw.journals.ekb.eg> والاعتماد.

عمر، عبد الفتاح. (2011). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وأثرها على الرضا الوظيفي. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الخرطوم.

[https://jasep.journals.ekb.eg/article\\_258828.html](https://jasep.journals.ekb.eg/article_258828.html)

العمرى، كوثر والرزيقية، هاجر خميس سليم. (2022 يوليو 5). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية. *المجلة العربية للنشر العلمي*. جامعة محمد الخامس،

<https://www.ajsp.net/research.المغرب>

العنزي، فايزة. (2020 ديسمبر 10). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية

باليابان. *مجلة التعليم والتنمية*. [https://aja.journals.ekb.eg/article\\_273283\\_3dbe4fc118492542428978758](https://aja.journals.ekb.eg/article_273283_3dbe4fc118492542428978758)

عواضة، حسن. (2018 ديسمبر 30). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين مستشفى نبيه بري الجامعي الحكومي أنموذجاً. كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية،

<file:///C:/Users/admin/Downloads/02.pdf> لبنان

العوضي، منصور أحمد. (2020 يوليو 2). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي.

*مجلة الجودة والتميز*. <https://www.aun.edu.eg/administrations/sites/default/files/pdf/qad/magla>

الغويري، رانيا حسن. (2022 يونيو 2). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية

في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*.

[https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_266123.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_266123.html)

فلمبان، إيناس. (2007). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين

والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير منشورة].

كلية التربية، جامعة أم القرى- [https://www.manaraa.com/upload/cec3a294-cc4b-](https://www.manaraa.com/upload/cec3a294-cc4b-4f2e-87b1)

[4f2e-87b1](https://www.manaraa.com/upload/cec3a294-cc4b-4f2e-87b1)

فوطه، سحر محمد محمود والقطب، محيي الدين. (2013 مارس 2). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم*

<http://www.asu.edu.jo/asu/userfiles/file/HumantiesSeries-.pdf/Volume>

القحطاني، حسين حسن، شعبي، فيصل أحمد. (2022 أكتوبر 2). أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة". *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، جامعة الملك عبد

<https://dx.doi.org/10.21608/ajahs.2022.266190>. العزیز

قنديل، زين عزت. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة

[https://meu.edu.jo/libraryTheses/5863793ed6f94\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5863793ed6f94_1.pdf). الشرق الأوسط

الكيومي، عبد الله علي. (٢٠٠٢). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن. [https://maqsurah.com/home/item\\_detail/62382](https://maqsurah.com/home/item_detail/62382)

اللواتي، أمل داوود. (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه العاملين بمديرات التربية والتعليم في سلطنة عُمان. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مؤتة.

<https://search.mandumah.com/Record/787174>

اللواتي، نرجس جعفر عبد الخالق. (2015). مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان "تصور مقترح". [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة

[http://www.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries](http://www.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries). القاهرة

مباركية، شيماء، ومسعود، عائشة. (2016). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين العمليات المصرفية. [رسالة ماجستير]. جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

[https://ajahs.journals.ekb.eg/article\\_266190.html](https://ajahs.journals.ekb.eg/article_266190.html)

محمود، ناجي عبد الستار، وجاسم، ياسين موسى. (2013 سبتمبر 30). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت، دراسة تحليلية، *المجلة العربية لضمان جود التعليم الجامعي*.

<https://search.mandumah.com/Record/444563>

مرزوقة، هاني محمود. (2014). *أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

<http://thesis.mandumah.com/Record/216263>

المشيخي، أحمد سعيد سالم مليكان. (2012). *الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

<https://www.unizwa.edu.om/index.php?contentid=50>

المطاعني، علي بن حمد. (٢٠٠٥). *درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها*. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية، جامعة اليرموك، عمان.

<http://demo.mandumah.com/Record/743548>

المقبالي، زايد خليفة محمد. (2019 فبراير 1). *تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة*. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، سلطنة عُمان*.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=242037>

المقبالية، نصراء بنت سالم. (2022). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

[https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations\\_2022\\_m4d21\\_15](https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m4d21_15)

المقطر، جميل عبد المجيد المقطر. (2011 نوفمبر 15). *مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO9001*، *مجلة عالم الجودة*.

<https://www.alamelgawda.com/posts>



النجار، سامر أحمد محمد. (2020 يناير 20). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية على المرأة العاملة بقطاع ريادة العمال بمنطقة الحدود الشمالية". كلية

[https://jces.journals.ekb.eg/article\\_88465.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_88465.html)، جامعة الحدود الشمالية.

النجار، فريد. (2016 أبريل 15). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في المدارس.

[https://jces.journals.ekb.eg/article\\_50528.html](https://jces.journals.ekb.eg/article_50528.html) مجلة التربية والتعليم.

هاشم، عبد الرازق. (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

وزارة التربية والتعليم. (2006). الخطة الخمسية السابعة 2006-

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E.2010](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E.2010)

الوحيد، ميسون العطاونة. (2000). العلاقة بين المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والرضا الوظيفي

لدى معلمي الصفوف الأساسية العليا في محافظة رام الله والبيرة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة

<https://search.mandumah.com/Record/686830> بير زيت، بيرزيت، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2008). قرار وزاري رقم (2008/69) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E) والتعليم.

وزارة التربية والتعليم. (2012). هيكل مشروع نظام إدارة الجودة.

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E)

وزارة التربية والتعليم. (2013). مشروع نظام إدارة الجودة الأيزو 208/9001.

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E)

وزارة التربية والتعليم. (2014). بوابة سلطنة عُمان التعليمية.

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E)

وزارة التربية والتعليم. (2017). الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020. مطبعة عالم المعرفة.

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E)

وزارة الشؤون القانونية. (2008). مرسوم سلطاني رقم 2008/37م بتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم

واعتماد هيكلها التنظيمي، الجريدة الرسمية، 860.

[https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right\\_Menu/E](https://moe.gov.om/Portal/sitebuilder/Sites/EPS/Arabic/IPS/Right_Menu/E)

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abd Aziz., A.S.C.(2021).Elmentes of Facility In Job Satisfaction Of Special Education Teachers In Malaysia. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education(TURCOMAT).<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6740>
- AI-Damen,R.A.(2017).The impact of total quality mangment on organizational performance case of Jordan oil Petroleum Company. International Journal of Business and Social Science.<https://www.ijbssnet.com/journals/Vol 8 No 1 January 2017/20.pdf>
- Ali,BJ,& Anwar,G.(2021).An Empirical Study of Employees Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management.[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3822723](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3822723)
- Amin, F.A.B.M.(2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT).<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6737>
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. Safety science.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514003129>
- Besterfield Dale H.(2011). Total Quality Management, (Revised Edition).Pearson Education India.performance and relative income. Social Indicators Research. <https://www.scribd.com/document/343072070/Total-Quality->
- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2013). The role of psychological capital and trust in individual performance and job satisfaction relationship: A test of multiple mediation model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244019862661>
- Boamah, S. A., Laschinger, H.K.S., Wong, C.,& Clarke, S.(2018).Effect of transformational leadership on Job satisfaction and patient safety outcomes. Nursing outlook.<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29174629/>
- Bolatan,G.I.S., Gozlu, S., Alpan,L.,& Zaim, S.(2016). The impact of technology transfer performance on total quality mangment practices.The TQM Magazine.<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281631610X>

- Brown, L. (2014). **Total quality management and employee satisfaction: Evidence from secondary schools in the UK.** Master's thesis, University of Oxford.<https://www.researchgate.net/publication/376980188>
- Chakrabarti, A., & Pramanik, A.(2014). Total Quality management in college library,Academicresearch Journal.<https://academicresearchjournals.org/IJALIS/PDF/2014/October/>
- Dassanayake, H.C.(2014).An investigation on practicing principles of total quality management in apparel industry in Srilanka: with reference to ISO 9000 quality mangment principles, International Conference on mangment and Economics.[https://www.researchgate.net/publication/323069247\\_An\\_Investigation](https://www.researchgate.net/publication/323069247_An_Investigation)
- Demir, S. (2018). The relationship between psychological capital and stress, anxiety, burnout, job satisfaction, and job involvement. Eurasian Journal of Educational Research.[https://www.researchgate.net/publication/325904638\\_The\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/325904638_The_relationship)
- Hassan, M.U., Hassan, S., Shaukat, S., Nawaz, M.S. (2013).Relationship Between TQM elements and organizational performance: an empirical study of manufacturing sector of Pakistan, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences.<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188069/1/pjcss102.pdf>
- Johnson, R. (2016). The relationship between total quality management and job satisfaction in higher education institutions in Australia. Doctoral dissertation, University of Sydney.[https://www.researchgate.net/publication/360973741\\_The\\_Relationship](https://www.researchgate.net/publication/360973741_The_Relationship)
- Jong,C.Y.,Sim,A. K.,& Lew, T. Y.(2019). The relationship between TQM and project performance : Empirical evidence from Malaysian contruotion industry. Cogent Business & Mangement.<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1568655>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1957016>
- Martínez, A. (2021). The impact of total quality management on employee satisfaction in higher education institutions in Spain. Doctoral dissertation, University of Barcelona.[https://www.researchgate.net/publication/327442984\\_Total\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/327442984_Total_Quality)

- Mashagba, I.A.(2014).The impact of total quality management(TQM) on the efficiency of academic performance empirical study the higher education sector the university of Jordan, International Journal Of Scientiific & Technology Research.[https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-Of-Total-Quality-Research](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-Of-Total-Quality-Research.https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-Of-Total-Quality-Research).
- Nguyen, T. (2018). Total quality management implementation and employee job satisfaction in private schools in Canada. Master's thesis, University of Toronto.[https://www.researchgate.net/publication/364320289\\_The\\_Effects\\_of](https://www.researchgate.net/publication/364320289_The_Effects_of)
- Nordin,M.N.B.,Mustafa,M.Z.B.,&Razzaq,A.R.A.(2020).Relationship between Headmasters Leadership,Task Load on Special Education Integration Programme teachers Job Satisfaction. Universal Journal of Educational Resarch.[https://www.hrpub.org/journals/article\\_info.php?aid=9543](https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=9543)
- Pazim, K.H.(2021).Special Education Teachers Job satisfaction In Malaysia: A Review. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education(TURCOMAT).<https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6758>
- Saberi, N., & Romle, A.R.(2015).The implementation of TQM with service quality ffrom students perspective in Malaysian public university, Austrlian Journal of Basic and Applied Sciences.<https://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2015/Special%201%20IPNC>
- Shaari,N.,Abdullah,M.n.Asmoni,MM.,Lokman,M.A.A.,Hamid,H.A.,&Mohammed,A.H.(2015).Practices for project quality mangment systems(PQMS) in construction project, JournalTeknologi.[https://www.academia.edu/81936680/RECON\\_5\\_2020\\_Construction](https://www.academia.edu/81936680/RECON_5_2020_Construction)
- Sivakumar, A., & Arun, A. (2019). Job Satisfaction among School Teachers in Coimbatore District. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research. <https://www.researchgate.net/publication/332935660>
- Smith, J. (2012). The impact of total quality management on job satisfaction in educational institutions in the USA. Doctoral dissertation, Harvard University.[https://www.researchgate.net/publication/327442984\\_Total\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/327442984_Total_Quality).
- Talib,F.(2013). An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization, International Journal of Advanced Quality Mangement.<https://www.researchgate.net/publication/257419540>

- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job satisfaction and employee engagement among human resources staff of Thai private higher education institutions. *The Journal of Behavioral Science*, among university faculty: The impact of working conditions, academic <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/109260>
- Wirawan, H., Jufri, M., & Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://www.researchgate.net/publication/344733683>

# ملاحق الدراسة

## ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية

الفاضل /ة الموظف/ة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من بعدين: (التخطيط الاستراتيجي للجودة، أداء العاملين)، والمحور الثالث: يشتمل على الرضا الوظيفي، ويتكون من ستة أبعاد (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للتكرم بالإجابة عليها علمًا بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً حفظكم الله ورعاكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحث: محمد بن خالد المعولي

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- 1 الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 العمر:  من 20 إلى 29  من 30 إلى 39  40 فأعلى
- 3 المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- 4 الرتبة الوظيفية:  موظف إداري  رئيس قسم فأعلى
- 5 سنوات الخبرة:  أقل من 5  من 5 إلى 10  11 فأعلى

## الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					<b>المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة</b>
					<b>المجال الأول: (التخطيط الاستراتيجي للجودة)</b>
				1	لدى مديرية الوسطى رؤية واضحة عن الجودة الشاملة.
				2	لدى مديرية الوسطى رسالة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة.
				3	هناك خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مديرية الوسطى.
				4	يوجد في الخطة الخمسية لمديرية الوسطى أهداف واضحة تسعى لتحقيقها.
				5	يوجد في الخطة إجراءات لتضمن تحقيق الجودة الشاملة.
					<b>المجال الثاني: (دعم الإدارة العليا)</b>
				6	تعتمد الإدارة العليا في مديرية الوسطى على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند القيام بأعمالها.
				7	تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد البشرية المناسبة لإدارة الجودة.
				8	تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.
				9	تحت الإدارة العليا المستويات الإدارية الأخرى على تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
				10	تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق معايير الجودة الشاملة.
					<b>المجال الثالث: (التحسين المستمر)</b>
				11	تسعى مديرية الوسطى على التحسين المستمر في برامجها التدريبية.
				12	تهتم مديرية الوسطى بالتطوير المستمر في قدرات موظفيها.
				13	تحت مديرية الوسطى موظفيها على اكتساب مهارات جديدة.
				14	تركز مديرية الوسطى على التحسين المستمر لكافة مواردها البشرية والمادية.
				15	تعمل مديرية الوسطى على استثمار مواردها لتحسين أدائها ومخرجاتها.
					<b>المجال الرابع: (مشاركة العاملين)</b>
				16	تحرص مديرية الوسطى على التواصل الفعال بين الموظفين في مختلف أقسامها.
				17	تعمل مديرية الوسطى على حث موظفيها على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات.
				18	تشارك مديرية الوسطى موظفيها عند صنع القرارات.
				19	تشارك مديرية الوسطى موظفيها لحل المشكلات.
				20	تشجع مديرية الوسطى على العمل بروح الفريق.
				21	تستمع مديرية الوسطى لمقترحات موظفيها بمختلف مستوياتهم.



العبارة						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>										
<b>المجال الأول: (جودة العمل)</b>										
22										يرحرص موظفو مديرية الوسطى على إنجاز العمل بدون أخطاء.
23										توفر مديرية الوسطى متطلبات إنجاز العمل بدقة.
24										تحرص مديرية الوسطى على تفادي الأخطاء قبل وقوعها.
25										جودة العمل بمديرية الوسطى مميزة وفق معايير معتمدة من الوزارة.
26										تتبنى مديرية الوسطى معايير معتمدة من الوزارة لتتأكد من جودة عملها.
<b>المجال الثاني: (الالتزام بمتطلبات العمل)</b>										
27										يلتزم الموظفون في مديرية الوسطى بتواقيت العمل.
28										لدى الموظفين دراية كافية باللوائح والقوانين المختصة بالعمل.
29										تطبق مديرية الوسطى أنظمة السلامة المادية والمعنوية في عملها.
30										يتوفر لدى الموظفين معرفة كافية بخطوات وإجراءات العمل.
31										يوجد لدى الموظفين القدرة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
<b>المجال الثالث: (المتابعة)</b>										
32										لدى الموظفين في مديرية الوسطى رغبة في الإنجاز.
33										تعمل مديرية الوسطى على مساعدة موظفيها في تلبية تطلعاتهم المستقبلية.
34										يعمل الموظفون في مديرية الوسطى بحماس لإنجاز العمل.
35										يسعى العاملون إلى تحقيق أهداف مديرية الوسطى.
36										لدى موظفي مديرية الوسطى تفاني تجاه عملهم.

العبارة					راض تماما	راضي	متعدد	غير راضي	غير راضي تماما
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>									
<b>المحور الأول (الرضا عن الوظيفة)</b>									
37									أشعر بالرضا عن شروط وظيفتي.
38									أعتبر وظيفتي من النوع الذي يسرني.
39									أنني أسعد بوقت عملي كثيرا.
40									لا أشعر بملل وضيق من وظيفتي.
41									لا أضغط على نفسي للذهاب إلى العمل.
42									أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي من غيرها.
43									أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم زملاء الآخرين.
44									يبدو لي كل يوم في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا.
45									أنني أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي.
46									حققت أمني لأنني حصلت على وظيفتي.
<b>المحور الثاني: (الرضا عن الأجر)</b>									
47									أرى أن مرتبي يتناسب مع جهدي بمديرية الوسطى.
48									أستلم راتبي قبل نهاية آخر يوم من كل شهر.
49									أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي.
50									الأجر الإضافي مجدي.
51									لا أعمل خارج مديرية الوسطى لزيادة دخلي.
52									لا أوافق على العمل بمديرية أخرى بدخل أكبر.
53									أحصل من عملي على حوافز إضافية.
54									يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية.
55									أعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لي.
56									دخلي يكفي لإشباع حاجاتي.
<b>المحور الثالث: (الرضا عن النمو والتطور)</b>									
57									تعمل مديرية الوسطى التي أعمل بها على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة.
58									تعمل مديرية الوسطى على تنمية قدرات الموظفين باستمرار.
59									عملية الترقية في مديرية الوسطى تعتمد على درجة أداء الموظف.
60									لا يعتبر الولاء لرئيسي مقياسا لحصولي على الامتيازات المختلفة.

العبارة					راض تماما	راضي	متعدد	غير راضي	غير راضي تماما
61	تقوم الإدارة العليا بتقييم أداء الموظفين باستمرار .								
62	تقييم الرئيس المباشر لي بصورة موضوعية يمنحني الفرصة للأمام.								
63	يقوم رئيسي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير .								
64	لا أشعر بانعدام وجود فرص لمستقبل وظيفي لي في هذه المؤسسة.								
65	تشجع مديريةى الوسطى الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها.								
66	تعمل مديريةى الوسطى على وضع الخطط اللازمة لتطوير الموظفين وتتابع تنفيذها باستمرار .								
<b>المحور الرابع: (الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف)</b>									
67	تساعدني الإدارة العليا على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في عملي بمديرية الوسطى.								
68	يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام.								
69	أحصل على دعم رؤسائي في توجيهي لأداء عملي.								
70	لا أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة.								
71	يطلع رئيسي الموظفين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات متعلقة بالعمل وكيفية تطبيقها.								
72	لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل.								
73	يقوم رئيسي بتبليغ المراسلات الخاصة بالعمل بطريقة سليمة وصحيحة.								
74	لا يستأثر رئيسي بكافة المسؤوليات ويفوض غيره.								
75	يحدد رئيسي معايير الأداء ويقيم سير العمل وأداء العاملين في ضوءها.								
76	أفكاري وآرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديري عند اتخاذ للقرارات.								
<b>المحور الخامس: (الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية)</b>									
77	تشجع مديريةى الوسطى المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء .								
78	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل.								
79	لا يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي.								
80	ألمس تقدير إدارة مديريةى الوسطى لظروفي الشخصية التي أمر بها.								
81	أشعر بالمودة والتعاون المتبادل بيني وبين أفراد الإدارة.								

غير راضي تماماً	غير راضي	متعدد	راضي	راض تماماً	العبارة
					82 ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية.
					83 أ تبادل الاتصالات والزيارات والمجاملات الاجتماعية مع زملائي خارج العمل.
					84 تدعم مديرية الوسطى العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.
					85 مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمديرية واضح ومطبق.
					86 تقوم مديرية الوسطى بإنشاء فرق العمل باستمرار وتشكلها من عدة دوائر ومستويات إدارية مختلفة.
<b>المحور السادس: (الرضا عن بيئة العمل)</b>					
					87 تقدم مديرية الوسطى التسهيلات المناسبة للموظفين (أدوات، وسائل، معدات، برامج....الخ) لتحقيق أداء وظيفي مميز.
					88 توفر مديرية الوسطى وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم.
					89 يتوافر للموظف كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية.
					90 تعمل مديرية الوسطى على مواكبة التطورات عبر تحديث وتطوير البرامج والوسائل والأدوات بصفة مستمرة.
					91 تتابع الإدارة باهتمام صيانة الأجهزة والمعدات اللازمة للعمل.
					92 مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن.
					93 كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالتجهيزات والمعدات المتوفرة تعتبر معقولة.
					94 تعمل مديرية الوسطى على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل.
					95 تحرص مديرية الوسطى على التقويم الشامل لجميع المدخلات والمخرجات المادية والبشرية والفنية.
					96 في مديرية الوسطى الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة متوفرة (مكتب، كرسي، تهوية، إضاءة..... الخ).

## ملحق (2) قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	حمودة بن محمد الحرسوسي	دكتوراة	إدارة تربوية	عضو مجلس دولة
2	ربيع بن المر الذهلي	دكتوراه	إدارة تربوية	أستاذ مساعد جامعة نزوى
3	حليس محمد العريمي	دكتوراة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك جامعة صور سابقا
4	ماجد بن ناصر السناوي	بكالوريوس تربوية	علوم	المدير العام للمدرية العامة للتربية والتعليم بالوسطى
5	فاروق جعفر عبد الحكيم	دكتوراة	إدارة تربوية	أستاذ دكتور جامعة القاهرة
6	إبراهيم عباس إسماعيل الزهيري	دكتوراة	إدارة تربوية	أستاذ دكتور جامعة عين شمس
7	رباح رمزي عبد الجليل	دكتوراة	إدارة تربوية	أستاذ دكتور جامعة أسيوط
8	سعود سعيد الحرسوسي	دكتوراة	علم الاجتماع	المدير العام المساعد للشؤون المالية والإدارية
9	أحمد بن ناصر البراشدي	دكتوراة	فلسفة تربوية	مدير مساعد دائرة الإشراف التربوي
10	حمدان بن حمد الراجحي	دكتوراة	فلسفة تربوية	معلم لغة عربية

### ملحق (3) استبانة إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي

الفاضل /ة الموظف/ة: ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عُمان) جامعة الشرقية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين، والمحور الثاني: يشتمل على إدارة الجودة الشاملة، ويتكون من بعدين: (التخطيط الاستراتيجي للجودة، أداء العاملين)، والمحور الثالث: يشتمل على الرضا الوظيفي، ويتكون من ستة أبعاد (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية، الرضا عن بيئة العمل)، وكونكم أحد المستهدفين، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة، للتكرم بالإجابة عليها علمًا بأن جميع البيانات ستعامل بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم سلفاً حفظكم الله ورعاكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،

الباحث: محمد بن خالد المعولي

رقم الهاتف/90404409

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- 1 الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 العمر:  من 20 إلى 29  من 30 إلى 39  40 فأعلى
- 3 المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- 4 الرتبة الوظيفية:  موظف إداري  رئيس قسم فأعلى
- 5 سنوات الخبرة:  أقل من 5  من 5 إلى 10  11 فأعلى

## الجزء الثاني: محاور الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
<b>المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة</b>					
<b>المجال الأول (التخطيط الاستراتيجي للجودة)</b>					
					1 لدى مديرية الوسطى رؤية واضحة عن الجودة الشاملة
					2 لدى مديرية الوسطى رسالة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة
					3 هناك خطة تنفيذية لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مديرية الوسطى
					4 يوجد في الخطة الخمسية لمديرية الوسطى أهداف واضحة تسعى لتحقيقها
					5 يوجد في الخطة إجراءات محددة لتضمن تحقيق الجودة الشاملة
<b>المجال الثاني (دعم الإدارة العليا)</b>					
					6 تعتمد الإدارة العليا في مديرية الوسطى على مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند القيام بأعمالها
					7 تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد البشرية المناسبة لإدارة الجودة
					8 تعمل مديرية الوسطى على توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة
					9 تحت الإدارة العليا الموظفين بالمديرية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
					10 تقوم الإدارة العليا بمراجعة دورية للأداء وفق معايير الجودة الشاملة
<b>المجال الثالث (التحسين المستمر)</b>					
					11 تهتم مديرية الوسطى بالتطوير المستمر في قدرات موظفيها من خلال برامجها التدريبية
					12 تركز مديرية الوسطى على التحسين المستمر لكافة مواردها البشرية والمادية
					13 تعمل مديرية الوسطى على استثمار مواردها لتحسين أدائها ومخرجاتها
<b>المجال الرابع (مشاركة العاملين)</b>					
					14 تحرص مديرية الوسطى على التواصل الفعال بين الموظفين في مختلف أقسامها
					15 تعمل مديرية الوسطى على حث موظفيها على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات
					16 تشارك مديرية الوسطى موظفيها عند صنع القرارات وحل المشكلات
					17 تأخذ مديرية الوسطى مقترحات موظفيها بعين الاعتبار عند وضع الخطة السنوية
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>					
<b>المجال الأول (جودة العمل)</b>					
					18 يحرص موظفو مديرية الوسطى على إنجاز العمل بدون أخطاء
					19 توفر مديرية الوسطى متطلبات إنجاز العمل بدقة
					20 تحرص مديرية الوسطى على تقادي الأخطاء قبل وقوعها

العبارة						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21						تتبنى مديرية الوسطى معايير معتمدة من الوزارة لتتأكد من جودة عملها				
<b>المجال الثاني (الالتزام بمتطلبات العمل)</b>										
22						يلتزم الموظفون في مديرية الوسطى بتواقيت العمل				
23						لدى الموظفين دراية كافية باللوائح والقوانين المنظمة للعمل				
24						تطبق مديرية الوسطى أنظمة السلامة المادية والمعنوية في عملها				
25						يتمكن موظفو مديرية الوسطى من حل المشكلات المتعلقة بالعمل				
<b>المجال الثالث (المثابرة)</b>										
26						لدى الموظفين في مديرية الوسطى رغبة في الإنجاز				
27						تعمل مديرية الوسطى على مساعدة موظفيها من خلال تلبية تطلعاتهم المستقبلية				
28						يعمل الموظفون في مديرية الوسطى بحماس لإنجاز العمل				
29						يحرص العاملون إلى تحقيق أهداف مديرية الوسطى				
30						لدى موظفي مديرية الوسطى تفاني تجاه عملهم				
<b>الجزء الثالث: الرضا الوظيفي</b>										
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>										
<b>المحور الأول (الرضا عن الوظيفة)</b>										
31						أشعر بالرضا التام عن مهام وظيفتي				
32						لم أشعر قط بالملل والضيق من وظيفتي				
33						يبدو لي كل يوم في وظيفتي كأنه ينتهي سريعا				
34						لا أشعر بوجود صعوبة في الذهاب إلى عملي كل يوم				
35						أرى أن الوظيفة على مستوى طموحاتي وتطلعاتي				
<b>المحور الثاني (الرضا عن الأجر)</b>										
36						أرى أن الراتب يتناسب مع جهدي بمديرية الوسطى				
37						أشعر بعدالة الأجر الذي أتقاضاه عن عملي				
38						أحصل على حوافز مناسبة من مهام وظيفتي بمديرية الوسطى				
39						يوجد عدالة في توزيع الحوافز الإضافية بيني وبين زملائي في العمل				
40						دخلني يكفي لاحتياجاتي وقد يزيد أحيانا				
<b>المحور الثالث (الرضا عن النمو والتطور)</b>										
41						تعمل مديرية الوسطى على تطوير وتدريب الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة				
42						تضع مديرية الوسطى موارد كافية لتدريب الموظفين				



العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					43 يكون التدريب في مديرية الوسطى مرتبط بالاحتياجات التدريبية للأقسام
					44 يقوم رئيسي المباشر بمناقشة أدائي خلال عملية التقييم عبر توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير
					45 تشجع مديرية الوسطى الموظفين على وضع خطط مستقبلية لتطوير وضعهم وتساعدهم على إنجازها
<b>المحور الرابع (الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف)</b>					
					46 يُعاملني رؤسائي في العمل باحترام واهتمام
					47 أحصل على دعم وتوجيه رؤسائي في العمل لأداء عملي
					48 أتعرض لنقد رؤسائي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة في العمل المكلف به
					49 يُطلع رئيسي كافة الموظفين بجميع المستجدات المتعلقة بالعمل
					50 أفكار وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي في العمل عند اتخاذ القرارات
<b>المحور الخامس (الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية)</b>					
					51 تشجع مديرية الوسطى المناقشة وقبول الاختلاف في الرأي والأخذ بأفضل الآراء
					52 أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل
					53 يوجد لدي مشاكل ترتبط بأساليب التعامل مع زملائي
					54 ضغوط العمل تؤثر على حياتي الشخصية
					55 مفهوم العمل كفريق واحد (الجماعية) بالمديرية واضح ومطبق
<b>المحور السادس (الرضا عن بيئة العمل)</b>					
					56 تتوفر في مديرية الوسطى كافة الاحتياجات المطلوبة للموظف (أدوات، وسائل، معدات، برامج....الخ) لتحقيق أداء وظيفي مميز
					57 توفر مديرية الوسطى وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم
					58 مكان عملي يتمتع بمقومات الأمان
					59 تعمل مديرية الوسطى على توفير وسائل وقنوات اتصال مفتوحة للموظفين وبجميع الاتجاهات لإنجاز العمل

## ملحق رقم (4) تسهيل مهمة باحث

التاريخ: 2024/10/2

إلى من بهمة الأمر

تحية طيبة... وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب محمد بن خالد بن عبدالله المعولي، الرقم الجامعي (2212408)، والمسجل في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، تخصص القيادة التربوية بجامعة الشرقية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بقسم التربية من أجل تطبيق دراسة وصفية بعنوان: "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان"

وتلك خلال العام الدراسي 2025/2024م، ضمن متطلبات التخرج من البرنامج والحصول على درجة الماجستير.

شكرين ومقدرين تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. محمد بن خلفان الصقري  
عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية



ملحق رقم (5) خطاب موجة من مديرية الوسطى للموظفين

القطر، كمون  
الشارف، ٢٤ مستصركة ٢٤  
الترابقي، مسريه ١٤٤٦ ١٤٤٦

مكتبة الملائكة العارفة

الأفاضل / مديرو العموم المساعدين  
الأفاضل / مديرو دوائر المديرية ومساعديهم  
الأفاضل / رؤساء أقسام مكتب المدير العام

المحترمون  
المحترمون  
المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... ونعد...

**الموضوع / تسهيل مهمة باحث**

بداية نهديكم أطيب تحية وأوفر الشكر، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه وتوجياً من وزارتنا الموقرة حول تشجيع موظفيها على إكمال دراساتهم الجامعية، فإننا نود إقادتكم أن الأفاضل / محمد بن خالد بن عبد الله المعولي طالب دراسات عليا ماجستير تخصص إدارة تربوية - التخطيط والسياسات التعليمية بجامعة الشرقية، ويشوم حالياً بإجراء دراسة وسقية تحت عنوان (درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان)، ويرغب الباحث في تطبيق أداة الدراسة (استبانة)، على عينة من موظفي المديرية وفق المرفق أدناه:

(<https://forms.gle/824R3XTYNcJG34pS6>)

أملين منكم تسهيل مهمة الباحث وذلك وفق الإجراءات المعمول بها، وفي حالة وجود أي استفسار عليكم الاتصال بالباحث مباشرة على هاتف رقم (٩٠٤٠٤٤٠٩).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

ماجد بن ناصر بن عمار السناوي  
المدير العام

