

اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة

## ATTITUDES OF SCHOOL ACTIVITIES SUPERVISORS IN THE SULTANATE OF OMAN TOWARDS IMPLEMENTING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

أ/عقراء بنت جابر بن زيد المعولية<sup>١</sup>، د/ محمد بن عبدالله بن سيف النوفلي<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> جامعة صحار- سلطنة عُمان، Afraa461@moe.com

<sup>٢</sup> جامعة صحار- سلطنة عُمان، MNofli@su.edu.com

تاريخ الاستلام: 2022/11/01 تاريخ القبول: 2022/12/03 تاريخ النشر: 2022/12/15

Doi: 10.21608/gfsc.2022.274459

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، وكذلك الكشف عما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت مقياس اتجاهات اشتمل على (٣٠) فقرة، وبلغت عينة الدراسة من من (٧٢) مشرفاً بمختلف المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تم قياس الصدق والثبات للمقياس، فاستخدم صدق المحتوى لاختبار الصدق، ومعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لاختبار الثبات، وقد بلغ معامل ثبات الأداة 0.973.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة جاءت بدرجة عالية، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب المؤهل ماجستير وأعلى، ووجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات، وأوصت الدراسة بتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة، ومواكبة التغيرات والتطورات التقنية والفنية، مع توفير المواد الأساسية التي تسهل تطبيق نظام إدارة الجودة

كلمات مفتاحية: الأنشطة المدرسية، إدارة الجودة، اتجاهات المشرفين، سلطنة عمان.

**Abstract:**

This study aimed to identify the attitudes of school activities supervisors in the Sultanate of Oman towards implementing the quality management system, and to identify if there were statistically significant differences in their attitudes according to gender, qualification, and experience. To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive research approach and constructed a survey consisting of (30) items. The researcher applied the instrument to a random sample of (72) school activities supervisors from different directorates of education in Oman. The validity of the survey was reviewed by a panel of specialists and the reliability was calculated using Cronbach's alpha coefficient, which was (0.973).

The findings indicated that the attitudes of school activities supervisors towards implementing the quality management system was high. In addition, there was no statistically significant difference in attitudes of school activities supervisors due to gender, while there was a statistically significant difference in attitudes due to qualification favoring those with a master's degree and above, and experience favoring those with less than 10 years. The study recommended to implement specialized professional development programs, keep abreast of technological and technical changes and developments, and provide basic materials that facilitate the implementation of the quality management system.

**Keywords:** School Activities; Quality Management; Supervisors' Attitudes; Sultanate of Oman.

مقدمة:

يشهد العالم طفرة معرفية وتطورًا تكنولوجيًا، ومنافسة شديدة بين الدول لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء؛ مما يتطلب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة. ويُعد التعليم عماد الأمم في بناء وتأسيس الحضارات، والطريق الذي تسلكه الشعوب للوصول إلى غاية التقدم والازدهار؛ لذا تسعى المؤسسات التعليمية المختلفة إلى تجويد وتحسين العملية التعليمية التعلمية من خلال تطبيق

أنظمة إدارة الجودة؛ بغية التحسين والتطوير المستمر، وإن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة في التربية ليس أمرًا حديثًا؛ إذ سعت العديد من دول العالم إلى توجيه نظمها التعليمي؛ لترسيخ مفاهيم ومعايير ونظم الجودة بشتى أنواعها سواء على الصعيد الخدمي أو الإنتاجي (الغامدي، ٢٠١٤).

كما أضحي الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية لكونها أداة استراتيجية لكل مؤسسة؛ لتكسيها ميزة تنافسية على البقاء والاستمرارية والتقدم؛ وذلك في ظل التقدم الهائل والتغير المتسارع في بيئة العمل، فأصبح من الضروري على المؤسسات التربوية مجابهة التحديات المرتبطة بحدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وتحقيق الجودة في التعليم من خلال وجود وسيلة لإدارة التغيير، مع التشخيص المستمر لمواطن الخلل ورصد السلبيات، والأخذ بالإيجابيات بهدف إبرازها وتطويرها؛ لتحقيق وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (بن علي، ٢٠١٨).

وتعد إدارة الجودة (Quality Management) فلسفة إدارية وأطرًا علمية تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر للخدمات بهدف تحقيق رضا المستفيد (حمود، ٢٠٠٢). وقد عرف الهشلمون (٢٠١٥) إدارة الجودة بأنها أنماط ووسائل عديدة تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء على مختلف المستويات والأصعدة، ويعرفها بن علي (٢٠١٨) على أنها عقيدة متكاملة في نمط القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، تهتم بمتطلبات المستفيد، وتهدف للتطوير، ولتحسين الأداء على المدى البعيد، كما أشار الريس (٢٠٠١) إلى أنها تلبية احتياجات المستفيد بالتركيز على جودة المنتج المقدم مع التحسين المستمر للخدمات، وتجنب الأخطاء، مع تقديم فرص تدريب حديثة مستمرة للعاملين.

ومن خلال جملة التعريفات يتضح أن نظام إدارة الجودة في التربية هو مجموعة من العمليات والإجراءات، مع تحديد دقيق للمسؤوليات، ومتابعة العمل الذي تم توثيقه من خلال تحديد معايير للقياس؛ لتحسين الإجراءات، وجودة العمليات بما يضمن تحسين جودة المخرجات، وتقديم التحفيز للعاملين وكسب رضا المستفيدين؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقًا من رؤية وتوجهات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وسعيها الحثيث إلى تجويد البيئة التعليمية التربوية، فقد أرست مشروع نظام إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ في خطتها الخمسية الثامنة (٢٠١١-٢٠١٥)، وأصبح نظام إدارة الجودة

الذي طرحته الوزارة في تلك الفترة متزامناً مع سياسات وتوجهات الحكومة الرشيدة بإجراء تقييم متكامل للمنظومة التعليمية، وتعمل وزارة التربية والتعليم على هذه الخطوة لتحقيق الجودة في كافة أنظمتها وقطاعاتها، ويرتكز المشروع على أساس التحقق من مطابقة الخدمات المقدمة بما يحقق رضا المستفيدين والعاملين المتمثل في المؤسسات التعليمية كالمدراس والمديرية التعليمية، وقد تم تطبيق المشروع في بدايته بمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة والمديرية العامة للشؤون الإدارية ونظائرها من الدوائر والأقسام في المحافظات التعليمية، وقد حصلت وزارة التربية والتعليم شهادة الاعتماد الدولية الأيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ في عمليات التخطيط والشؤون الإدارية، في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، ثم توسعت وزارة التربية والتعليم في تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة ابتداءً من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م ليعم كافة المديرية العامة في وزارة التربية والتعليم ونظائرها في المحافظات التعليمية في السلطنة، كما يُعد تطبيق وحصول الوزارة على شهادة الأيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ في الجودة انعكاساً للرؤية والتوجهات الحكيمة للحكومة الرشيدة؛ لمواكبة التطورات الجديدة ورفع مستوى الاهتمام بجودة التعليم (البرواني، ٢٠١٧).

## ٢. مشكلة الدراسة

طبقت وزارة التربية والتعليم نظام إدارة الجودة في عام ٢٠١٢م، وسعت إلى التوسع في تطبيقه كافة المديرية التعليمية والأقسام حسب الحدثة في المواصفات أيزو (٢٠١٥/٩٠٠١)؛ وذلك للحد من بعض التحديات التي تواجه واقع العمل الإداري، كتداخل المهام الوظيفية، وإيجاد التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات المتاحة، وكسب رضا المستفيد، ورفع الفاعلية في أداء الوزارة (السعيدية، ٢٠١٧).

وقدمت دراسة وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي (Ministry of Education & World Bank, 2012) عدداً من التوصيات التي تعنى بتحقيق مزيد من الجودة والتطوير في العملية التعليمية التربوية بسلطنة عمان، حيث أوصت صانعي السياسات التربوية والعاملين في الحقل التربوي بالتركيز على الأدلة والبيانات المأخوذة من مصادر متنوعة لاستكشاف الوضع الحالي لقطاع التعليم المدرسي في السلطنة.

كما هدفت الخطة الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥) إلى نظام متكامل ومستقل للمنظومة التعليمية وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، وتسعى إلى نظام تعليمي

يتسم بالجودة العالية؛ وذلك من خلال تحسين منظومة الإشراف التربوي والإداري لتجويد العملية التعليمية، والاعتماد على الأنظمة الحديثة الإلكترونية في عمليتي الإشراف الإداري والفني على المدارس (وزارة الإقتصاد، ٢٠٢٠).

وتناولت بعض الدراسات في سلطنة عمان موضوع إدارة الجودة من وجهة نظر الإداريين ورؤساء الأقسام في المديرية التعليمية، والمعلمين والإداريين في المدارس، حيث تطرقت دراسة عيسان والشيدي (٢٠١٧) إلى درجة تطبيق معايير الجودة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود درجة تطبيق كبيرة لمعايير الجودة في مجالات الموارد البشرية والتخطيط وشؤون المتعلمين، بينما حصلت مجالات المنهج المدرسي، والتعليم والتعلم، والموارد المادية، والمجتمع المحلي على درجة تطبيق متوسطة، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم في سلطنة عمان.

كما هدفت دراسة العوفي (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين العمليات الإدارية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة، حيث أوصت الدراسة بتنفيذ دورات تدريبية لمديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، مع تعزيز الدوائر والأقسام بكوادر إدارية متخصصة في نظام إدارة الجودة، وأوصت دراسة الخنبرية (٢٠١٨) إلى تبني منهجيات مدروسة تضمن إجراء مراجعات بصورة مستمرة للنظم والسياسات المطبقة في المؤسسات الحكومية العمانية في مجال إدارة الموارد البشرية لغاية تطويرها بما يتناسب مع المستجدات والتطورات العلمية والمعرفية، والاستفادة من تجارب المؤسسات الحكومية العمانية الرائدة في مجال إدارة الجودة.

وعلى حد علم الباحثة لا توجد دراسات تناولت اتجاهات مشرفي الأنشطة التربوية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان، على الرغم مما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة على تجويد العمل ونشر الوعي والثقافة حول تطبيق هذا النظام في المديرية العامة للتربية والتعليم. ومن خلال عمل الباحثة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة لاحظت وجود العديد من التحديات التي تولد اتجاهات مختلفة عند مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، تتمثل

في كثرة المتطلبات الإدارية للنظام، مما يسهم في تداخل مهامهم الوظيفية، مما قد ينعكس سلباً على اتجاهاتهم نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

### ٣. أسئلة الدراسة

تتمحور أسئلة الدراسة في الآتي:

• ما اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة؟

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

### ٤. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

• التعرف على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

• التعرف على دلالة الفروق في اتجاهات مشرفي الأنشطة التربوية حول تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

### ٥. أهمية الدراسة

#### ١.٥ الجانب النظري

تبرز أهمية هذه الدراسة نظرياً فيما يلي:

• عدم وجود الدراسات العمانية التي تتناول موضوع اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية على حسب علم الباحثة -نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان.

• يتوقع أن ينبثق من هذه الدراسة أبحاث أخرى تثرى موضوع الاتجاهات نحو إدارة الجودة لفئات أخرى من التربويين والإداريين والفنيين.

#### ٢.٥ الجانب التطبيقي

تبرز أهمية الدراسة تطبيقياً فيما يلي:

- قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إعداد وتنفيذ برامج لمشرفي الأنشطة المدرسية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، فيما يتعلق بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة؛ لتعزيز اتجاهاتهم نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.
- تتزامن هذه الدراسة مع جهود وزارة التربية والتعليم في تنمية وتطوير رؤية واستراتيجية التعليم وفق الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠م، حيث يمكن أن يستفاد من هذه الدراسة في تطوير وتحسين تطبيق نظام إدارة الجودة بالمديريات العامة للتربية والتعليم.

#### ٦. حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م.
- الحدود المكانية: المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مشرفي الأنشطة المدرسية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية في سلطنة عمان.
- الحدود الموضوعية: اتجاهات مشرفي الأنشطة التربوية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

#### ٧. التعريفات الإجرائية

- نظام إدارة الجودة (Quality Management System): مجموعة متكاملة من العمليات، التي تسعى إلى تطوير وتحسين بيئة العمل، ورفع قدرات ومهارات العاملين؛ لتحقيق احتياجات وتوقعات المستفيدين في تقديم الخدمات وبأقل تكاليف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣).
- ويعرف إجرائيًا بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تسعى المؤسسة من خلالها مراقبة ومتابعة الجودة، وتتمثل في وضع الأهداف والتخطيط لها، ومتابعتها من أجل الحصول على نتائج عالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

• الاتجاه: (Attitude) استعداد نفسي وعصبي للاستجابة بصورتها الإيجابية أو السلبية نحو المواقف أو الأفراد أو الموضوعات التي تستثير الاستجابة (العتيبي، ٢٠٠٤)، كما عرفها شحاته والنجار (٢٠٠٣) أنه ميل نحو موقف سواء أكان رأياً أو اهتماماً، ويعد مقياس الاتجاه وسيلة للتعرف على موقف الفرد إزاء موضوع أو قضية.

ويعرف الاتجاه إجرائياً: توجه نفسي وعقلي للاستجابة نحو موقف معين بالقبول أو الرفض، حسب الخبرة التراكمية للفرد.

• مشرف الأنشطة المدرسية (School Activities Supervisor): الفرد المسؤول عن إعداد خطة النشاط الثقافي والمسرحي والبرامج الزمنية، وتنظيم اللقاءات والمسابقات والندوات والورش التدريبية لأخصائي الأنشطة المدرسية بالمدارس (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

ويعرف إجرائياً بأنه الشخص المسؤول عن مهمة إعداد الخطط، والمتابعة والإشراف على اخصائي الأنشطة المدرسية بالمدارس، وهو حلقة الوصل بين إدارة المدرسة واخصائي الأنشطة المدرسية والإدارة العليا بالوزارة لمتابعة جميع المستجدات التي تطرأ على تفعيل الأنشطة المدرسية بالمدارس.

## ٨. الإطار النظري

تعد الجودة عنصراً أساسياً لضمان نجاح المؤسسات الخدمية والإنتاجية، كما تعد وسيلة لإرضاء العميل، بالإضافة إلى زيادة الإنتاج بتكاليف وجهد أقل، كما تعمل على تحسين السمعة للمؤسسة في نظر العملاء نتيجة إرضائهم، وتضفي وتنمي الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق القائم على العمل الجماعي، وغرس الثقة المتبادلة بين العاملين، والشعور بالانتماء في بيئة العمل (زيدان، ٢٠١٠).

وأشار رياض (٢٠٠٥) أنه في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات التربوية التطبيق الموضوعي والحقيقي، فإن هناك الكثير من الميزات التي يضيفها النظام وتنعكس إيجابياً على مستوى أداء المؤسسة، حيث يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل التحديات والمشكلات التي تواجهها، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية، لمنع تكرار تلك المشكلات. كما تعمل على تمكين العاملين بالمؤسسة من خلال المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسة مما يطور من مستوى العمل التربوي بصورة



مستمرة، ويحقق الترابط بين كافة الوحدات الإدارية بالمؤسسة، مما ينتج عنه التقليل من البيروقراطية الإدارية، والتخلص من الإجراءات والعمليات المتكررة.

وقد تطرقت العديد من الدراسات إلى معرفة الاتجاهات نحو إدارة الجودة كدراسة الشرفاوي (٢٠٠٥) التي هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في الجانب التعليمي، حيث أظهرت النتائج أن هناك قصوراً كبيراً من قبل الإدارة المدرسية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وتطرقت دراسة مسلم (٢٠١٨) إلى درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية بالأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، واختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين استجابات المعلمين لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة تعزى لمتغيرات الدراسة.

وأشارت دراسة حديدان (٢٠١١) إلى أهمية دراسة اتجاهات العاملين قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الجودة في أداؤها لا بد أن تتجه إلى كل ما يتعلق بالفكر والاتجاه، فالاتجاهات إما أن تتفق أو تتباين، وتبرز أهمية دراسة الاتجاهات؛ لتلافي مقاومة التغيير، فمن خلال التعرف على الاتجاهات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكون المؤسسة والإدارة على معرفة بأوجه القبول لتطبيق النظام بنجاح، ومعرفة بأوجه الرفض لمواجهة المشكلات التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وأوضح محمد (٢٠١٧) أن نظرية روزنبرج (Rosenberg, 1965) تهدف إلى دراسة تطور سلوك تقييم الفرد لذاته، وتقدير الذات الذي يعكس اتجاهه نحو نفسه، إما أن تكون هذه الاتجاهات موجبة فيشعر الفرد بالرضا عن ذاته، أو سلبية فيشعر برفض ذاته، واعتبر روزنبرج أن الذات تنمو وتتأثر من خلال الوسط الاجتماعي، فتشير نظرية روزنبرج إلى اختلاف الاتجاهات، فيجب تطوير اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة على المشرفين فاتجاهات الأفراد إما أن تكون إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة فيشعر الفرد برضاه عن نفسه وعن تطبيق هذا النظام ودوره في تحسين نفسه والمؤسسة، أو تكون اتجاهات سلبية فيرفض الفرد تطبيق النظام ويرفض ذاته،

بفذلك فخلق صعوبة فف فطبق النظام بعفءآ عن أءاف ومبافئ النظرفة الفف فسعف إلى فقفرف الفاف.

#### ٩. واقع فطبق نظام إءارة ءوءة فف وزارة الفرفة والفعلف بسلطنة عمان

فُعد وزارة الفرفة والفعلف من الوزاراف الفف ففخص بفرفة وفعلف ءفل المسفقبل؁ من خلال إعداف وفزوف مءرفافها الفعلففة بالفبراف والمهاراف والمعارف الفف ففواكب مع مفطلبات العصر؁ ومع اءففافاف سوق العمل؁ كما فسعف إلى ففسفن كفاءة العاملفن لفدها فف ففوان عام الوزارة والمففرفاف الفعلففة الفابعة لها من خلال وضع منهءفة وخطط سنوفة (وزارة الفرفة والفعلف؁ ٢٠١٤).

برزت ءوءو وزارة الفرفة والفعلف فف سلطنة عمان ممثلة بفائرة ضبط ءوءة بففوان عام الوزارة فف فطبق نظام إءارة ءوءة؛ وذلك وفق الفوفءاف فف الءطة الءمسفة الفامنة من خلال السعف إلى فءوفد البفة الفرفوة؁ بما ففناسب مع فطبعة العمل بالوزارة؁ والءاءة إلى الففسفن والفطوفر؁ وقد تم الفعاون مع ءبراء ومءفسفن للوقوف على واقع العمل؁ وففءفد الإءففافاف وفق المواصفاف المفطلبة (وزارة الفرفة والفعلف؁ ٢٠١٣).

كما أن من أولوفاف خطط الفنفة المسفءامة بالسلطنة بناء مءفمع مفطلع على كافة المعارف؛ وذلك لما له من فور فاعل فف رفف الءضاراف؁ ومواكبة القفاة الءكفمة الفف فوفف اءفمامها بءوانب الفعلف والبعء العلمف؁ وقد تم إرساء المشروع وفق المواصفاف العامة أفزو ٩٠٠١ الفف اسفغرق فمانية عشر شهراً من مايو ٢٠١٢ إلى شهر نوفمبر ٢٠١٣ م؁ ففء أهلت وهفئ مففرفا الفخطفط وضبط ءوءة والشؤون الإءارة ونظافرها فف المءافظاف الفعلففة للففقق الءارءف؁ وفرتركز أءافه إلى الآف (وزارة الفرفة والفعلف؁ ٢٠١٣):

- ففقق الفطابق فف الإءراء مع فشرفعااف ومفطلبات المؤسفة فف الءقل الفرفوف؁ عن فرفق الفففقق المسفمر.
- ففقق عدة مكاسب سواء ماففة أو اقفصاففة؁ من خلال الفخطفط الصءفء للمشارع؁ مع فقلصف الفكلفة؁ والفقلل من مءة الإنءاز؁ وإرساء أسالفب ءبفة للمفابعة والمراقبة والقفاس.

- إرساء أسلوب حديث يشمل كافة تقسيمات الوزارة، وإشراك كافة المستويات، وتوفير المورد البشري وجميع الوسائل بما يحقق احتياجات المستفيد.
- تحقيق رضا المستفيد من خلال تلبية متطلباتهم.

ويتضح من أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة أن الوزارة تسعى إلى كسب رضا المستفيدين، وتلبية توقعاتهم من خلال تقديم الخدمات ذات جودة عالية، وبتكلفة وفترة زمنية أقل، مع العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل باستمرار، وتنمية المهارات المعرفية لدى العاملين بالوزارة وكافة تقسيماتها. كما يتطلب تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة تدريب وتأهيل كافة المنتسبين للنظام؛ من أجل نشر ثقافة الجودة.

#### ١٠. مشرف الأنشطة المدرسية

اهتمت وزارة التربية والتعليم بمشرف الأنشطة المدرسية الذي يختص بالمشاركة في إعداد خطط النشاط الثقافي، والبرامج، والندوات الثقافية، والمشاركة في تقييم المسابقات التربوية وتجويدها، ومتابعة تنفيذ الخطط الشهرية المختصة بمجال الأنشطة المدرسية في المدارس، كما أن لمشرف الأنشطة المدرسية مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، منها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠أ):

- المشاركة في إعداد خطة النشاط الثقافي والبرنامج الزمني للنشاط.
- التعاون في وضع التنظيمات والتعليمات الخاصة بالجمعيات التعاونية بالمدارس.
- المساهمة في التخطيط للمعسكرات الطلابية المختلفة، وكذلك الأندية الصيفية.
- المساهمة في تنظيم اللقاءات الثقافية والندوات والمعارض العلمية والثقافية.
- تقديم المقترحات حول المواد العلمية والخامات والأجهزة.
- إعداد أدلة مجالات وبرامج الأنشطة الثقافية للمدارس (مثل الإذاعة).
- تقديم المساعدة المهنية والفنية في مجال الأنشطة الثقافية.
- الاتصال والتنسيق اللازم بالجهات والدوائر المعنية لتنظيم العمل، وتوثيق المطبوعات وتصنيفها.

#### ١١. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية.

## ١٢. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة مشرفي الأنشطة المدرسية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والبالغ عددهم تسعة وثمانين مشرفاً (٨٩) ذكورا وإناثا الموزعين على إحدى عشرة (١١) محافظة، في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠م حسب إحصائية الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية بوزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠ ب)، وجدول (٣) يصف مجتمع الدراسة.

### الجدول (١) توزيع مشرفي الأنشطة المدرسية حسب المحافظات في سلطنة عمان

المجموع	إناث		ذكور		المحافظة
	مسرحي	ثقافي	مسرحي	ثقافي	
25	4	6	5	10	محافظة مسقط
9	1	1	2	5	محافظة شمال الباطنة
8	-	-	2	6	محافظة جنوب الباطنة
7	-	-	2	5	محافظة الداخلية
8	3	1	1	3	محافظة جنوب الشرقية
6	-	1	1	4	محافظة شمال الشرقية
3	-	-	1	2	محافظة الظاهرة
20	1	5	5	9	محافظة ظفار
-	-	-	-	-	محافظة الوسطى
1	-	-	1	-	محافظة مسندم
2	-	-	1	1	محافظة البريمي
89	9	14	21	45	الجملة

يتضح من الجدول (١) أن إجمالي عدد مجتمع الدراسة من مشرفي الأنشطة المدرسية العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بلغ (٨٩)، حيث بلغ عدد الذكور (٦٦) ويمثل ما نسبته (٧٤%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (٢٣) بنسبة (٢٦%) من مجتمع الدراسة.

## ١٣. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٧٢) مشرف أنشطة مدرسية بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تم اختيارهم عشوائياً، وهذه العينة تكفي لتمثيل خصائص مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٨٩) مشرفاً، وتمثل ما نسبته (٨١%) من مجتمع الدراسة الكلي.

#### ١٤. أداة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها، قامت الباحثة بإعداد وتصميم استبيان، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة حيث تم تصميمه لمعرفة اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، بعد الرجوع للأدبيات النظرية المتخصصة، والدراسات السابقة المعنية بنظام إدارة الجودة، والاتجاهات حول تطبيقه، كدراسة السعيدية (٢٠١٧)، ودراسة الخوالدة (٢٠٠٣)، ودراسة الغيثي (٢٠١٢)، ودراسة عبدالكريم (٢٠١٧)، ودراسة عبده (٢٠١١)، ودراسة الغافري (٢٠٠٤)، ووثيقة المواصفة الدولية أيزو ٢٠١٥/٩٠٠١ لنظام إدارة الجودة، كما تمت مناقشة الاختصاصيين في قسم الجودة بوزارة التربية والتعليم، والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة.

وتم وضع المقياس في صورته الأولية من (٣١) فقرة، وأعطيت كل فقرة من فقرات المقياس خمس درجات لتقدير درجة الاتجاه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، وهو على الترتيب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)؛ لأنه يعطي مجال أوسع عند استجابة أفراد العينة (مشرفي الأنشطة المدرسية).

#### ١٥. صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام صدق المحتوى، الذي يتضمن صدق البند الذي يعنى بمدى انتماء ووضوح البند للموضوع، وقد عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (١٤) محكماً، من ذوي الخبرة والاختصاص، من جامعة صحار، والجامعة الأردنية، وعدداً من المختصين والتربويين من وزارة التربية والتعليم، وقد طلب من هؤلاء المحكمين إبداء آرائهم وملحوظاتهم حول مدى ملائمة الفقرات في الأداء، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للمجال المختص بها، ومدى وضوحها، وطلب من المحكمين اقتراح ما يروونه مناسباً من فقرات أو مجالات جديدة، وحذف غير المناسب منها، أو إجراء التعديل المناسب عليها. وقد أخذت الباحثة بآراء المحكمين، حيث تم ادخال بعض التعديلات، وإعادة صياغة بعض الفقرات، كما هو موضح في الجدول (٢). وبلغ عدد الفقرات في الصورة النهائية للاستبيان ٣٠ فقرة.

## ١٦. ثبات الأداة

تم قياس ثبات أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وذلك من خلال عينة عشوائية قوامها (٢٠) فرداً من مشرفي الأنشطة المدرسية بالمديريات العامة للتربية والتعليم، حيث بلغ معامل الثبات  $\alpha = 0.972$  ويمثل درجة عالية للحكم على ثبات المقياس، وقابليته للتطبيق ومؤشر قوي على مدى الاتساق الداخلي للفقرات.

## ١٧. تطبيق الأداة

تم تطبيق مقياس الاتجاهات بعد الحصول على الموافقة الرسمية من المكتب الفني للدراسات والتطوير بوزارة التربية والتعليم، وقد طبقت أداة الدراسة على ٧٢ مشرف أنشطة مدرسية في مختلف محافظات السلطنة، وقد تمت عملية التطبيق في الفترة من ٢٠٢٠/٤/٢٨ م إلى ٢٠٢٠/٥/٢٠ م.

## ١٨. نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج، التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها، حيث تم استخراج النتائج المتعلقة بجميع فقرات المقياس، وتفسيرها.

## ١٩. الإحصاء الوصفي

يوضح الجدول (٣) مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، إذ بلغ المتوسط الحسابي  $M = 3.88$ ، بينما بلغت قيمة الوسيط  $MD = 4.00$ ، أما قيمة المنوال فقد بلغت  $MO = 4.00$ ، ويتضح من القيم السابقة لمقاييس النزعة المركزية وجود تقارب بين المتوسط والوسيط والمنوال.

## الجدول (٢) مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت لاستجابات أفراد العينة

الخطأ المعياري للمتوسط	التفطح	الالتواء	المدى	التباين	الانحراف المعياري	المنوال	الوسيط	المتوسط
.11415	1.854	-1.350	4.00	.938	.968	4.00	4.00	3.88

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test) (الجدول ٤). ويوضح الجدول

أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار كولموجروف سميرونوف  $P = 0.226$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار شابيرو-ويلك  $P = 0.855$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، علياً تكون البيانات قد حققت شرط التوزيع الطبيعي.

### الجدول (٣) اختبار كولموجروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي

#### (One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test)

شابيرو ويلك ( Shapiro-Wilk)			كولموجروف سميرونوف ( Kolmogorov-Simonov)		
الدلالة الإحصائية	النتيجة	العدد	الدلالة الإحصائية	النتيجة	العدد
.855	.000	72	.226	.000	72

### ١٩. نتائج السؤال الأول ومناقشتها

السؤال الأول: ما اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو

تطبيق نظام إدارة الجودة؟

المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة حسب الفقرات والأداة ككل. ولتوضيح نتائج الإجابة عن السؤال الأول اعتمدت الباحثة طول الخلايا (المدى) في مقياس ليكرت الخماسي؛ لمعرفة اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحة تطبيق نظام إدارة الجودة حسب الجدول (٥) (أبوعلام، ٢٠٠٦).

الجدول (٤) الحدود الافتراضية لفئات الأداة على الاستجابات الخماسية لعينة

#### الدراسة

مدى المتوسطات	درجة التقدير للفقرات
1 - 1.79	منخفضة جداً
1.80 - 2.59	منخفضة
2.60 - 3.39	متوسطة
3.40 - 4.19	عالية
4.20 - 5	عالية جداً

وللإجابة عن السؤال الأول استخرجت التكرارات: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة؛ ولتحديد اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة. جدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على الفقرات والأداة ككل، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	أرى أن الاستعانة بالخبرات المؤهلة في تدريب الموظفين على متطلبات نظام إدارة الجودة يعمل على تجويد العمل	4.29	.846	عالية جداً
2	أعتقد أن توفير الموارد الأساسية يعمل على تحسين جودة العمل	4.28	.610	عالية جداً
3	أحس أن وضع حلول وبدائل للتعامل مع المخاطر المتوقعة يحسن من جودة العمل	4.07	.775	عالية
4	أحس أن استخدام التقنيات الحديثة في نظام إدارة الجودة يسهم في التقليل من حجم الوثائق الورقية	4.03	.964	عالية
5	أتوقع أن نظام إدارة الجودة يضبط الوثائق بطريقة تضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها	4.01	.971	عالية
6	أطمح أن يكون تطوير الأنظمة في القسم ذا خطوة إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة	4.01	.880	عالية
7	أتوقع أن عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة تعمل على معالجة أخطاء العمل	4.00	.986	عالية
8	أشعر أن تطبيق نظام إدارة الجودة يزودني بنتائج إيجابية في أعمال الإشرافية	3.99	.957	عالية
9	أتوقع أن تطبيق نظام إدارة الجودة ينعكس إيجاباً على تنفيذي للخط الشهرية	3.99	.847	عالية
10	أشعر أن تطبيق نظام إدارة الجودة يقلل من ازدواجية العمل	3.99	.864	عالية
11	أجد أن نظام إدارة الجودة يسهم في تكريس مبدأ الإتقان في بيئة العمل	3.97	1.021	عالية
12	أتوقع أن نظام إدارة الجودة يحقق النجاح طويل الأمد	3.94	1.033	عالية
13	أشعر أن نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الاتصال بين الوحدات الإدارية في المؤسسة التي	3.90	.922	عالية



اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة

			أعمل بها	
14	أعتقد أن تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم في تجويد المسابقات التربوية	3.89	1.170	عالية
15	أشعر بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم في التقليل من التحديات التي تواجهني في مقر العمل	3.89	1.015	عالية
16	أجد أن تطبيق نظام إدارة الجودة مفيد في تطوير مخرجات المؤسسات التربوية	3.88	1.020	عالية
17	أشعر بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يعزز من المسؤولية الفردية والجماعية للموظفين في المؤسسة التي أعمل بها	3.85	.929	عالية
18	أجد أن عملي في إطار نظام إدارة الجودة يشعرتني بالرضا عن نفسي	3.83	1.007	عالية
19	أعتقد بأن تطبيق نظام إدارة الجودة يسهم في رفع ثقة الموظفين بأنفسهم	3.82	1.053	عالية
20	أعتقد أن تطبيق نظام إدارة الجودة يسهل إصدار الحكم على منجزات الآخرين بموضوعية	3.82	1.092	عالية
21	أجد أن تطبيق نظام إدارة الجودة مرتبط بخبراتي الوظيفية السابقة	3.79	1.034	عالية
22	أعتقد أن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة التي أعمل بها يعزز من الأداء المهني للموظفين	3.78	1.064	عالية
23	أرى أن نظام إدارة الجودة يعمل على تغيير جذري لإستراتيجية المؤسسة التي أعمل بها	3.78	.938	عالية
24	أرى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يقلل من المهام والأعباء الكتابية	3.71	1.041	عالية
25	أحس أن نظام إدارة الجودة يرفع من معدل رضا الموظفين في بيئة العمل	3.69	.973	عالية
26	أرى أن القسم يستخدم التكنولوجيا الحديثة في تطبيق سياسة الجودة	3.67	.787	عالية
27	أعتقد أن نظام إدارة الجودة يفوض الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية	3.56	1.060	عالية
28	أحس بأن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة يقلل من مصار القلق لدى الموظفين	3.47	.993	عالية
29	أرى أن المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة مكلفة مادياً	3.22	1.141	متوسطة
30	أشعر أن القسم يجد صعوبة في استخدام التكنولوجيا في تطبيق نظام الجودة	3.19	1.083	متوسطة
	المتوسط الحسابي للأداة ككل	3.8889	.96860	عالية

أوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات  $M=3.88$ ، وانحراف معياري مقداره  $SD=0.968$ ، وبدرجة تقدير عالية.

ويلاحظ من نتائج الأداة ككل أن اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية في سلطنة عمان نحو تطبيق نظام إدارة الجودة جاءت بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى المعارف والمهارات التي تم اكتسابها من الحقل التربوي، والتأهيل والتدريب المستمر للمشرفين؛ فأصبح المشرف قادراً على ممارسة عمليات ومنهجيات نظام الجودة، الذي يؤكد على ضرورة التدريب والتحسين المستمر. ويعزى ذلك أيضاً إلى وجود خبرة علمية جيدة حول فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة؛ مما انعكس إيجاباً على اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق النظام، ولعل ذلك يعود إلى جهود وزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة الجودة لدى كافة منتسبي الوزارة، والتدريب المستمر الأمر الذي هياً مشرفي الأنشطة المدرسية لتطبيق نظام إدارة الجودة، وانعكس ذلك على اتجاهاتهم نحوه، ويتفق ذلك مع ما جاء في نظرية روزنبرج التي تؤكد على أن دراسة تطور سلوك الفرد وتقدير الذات ينعكس على اتجاه الفرد نحو نفسه، فيخلق اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة فيشعر الفرد برضاه عن نفسه وعن تطبيق هذا النظام ودوره في التحسين والتطوير.

وتشير هذه النتائج إلى مستوى إدراك وتقبل وفهم مشرفي الأنشطة المدرسية بأهمية ونتائج تطبيق نظام إدارة الجودة، وأثره الكبير في تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق النظام، وقد يعود السبب إلى الاتجاه الإيجابي العالي لديهم نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسساتهم التعليمية إلى رغبتهم بتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة التعليمية، وقد يعود السبب أيضاً إلى سرعة نشر ثقافة الجودة وغرسها في نفوس جميع العاملين في المؤسسة، وملاءمة سياسة الجودة المطبقة في المديرية لأهداف وتطلعات المشرفين، وقد يعود السبب إلى التغذية الراجعة التي يقدمها موظفو الجودة أثناء التدقيق الداخلي والخارجي، وتقديم معلومات وأفكار تساهم في سهولة تطبيق نظام إدارة الجودة، ودور قسم الجودة بالوزارة والمديرية التعليمية وما يقدمه من تحفيز

ومقترحات، مع المتابعة المستمرة وتقديم الحلول التي تغرس اتجاهات إيجابية لدى المشرفين حول تطبيق نظام إدارة الجودة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شاهين (٢٠١٧) إذ أظهرت وجود اتجاهات إيجابية وعالية نحو اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة نحو تطبيق نظام إدارة الجودة، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الشبلي وكلوب (٢٠٠٨) التي أشارت إلى أن اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية جاءت إيجابية وبدرجة متوسطة.

وأوضح جدول (٥) أن أعلى متوسط حسابي قد حصلت عليه الفقرة (٢٥) " أرى أن الاستعانة بالخبرات المؤهلة في تدريب الموظفين على متطلبات نظام إدارة الجودة يعمل على تجويد العمل" وبانحراف معياري=SD.٨٤٦، وبدرجة تقدير عالية جداً. وتتفق مع دراسة الشلول (٢٠٠٣) في التأهيل والتدريب الفني والإداري على نظام إدارة الجودة بدرجة تقديرية عالية جداً، لاتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد، كما تتفق مع دراسة العوفي (٢٠٢٠) إلى أن البرامج التدريبية تعمل على الرفع من مستوى الأداء وبتقدير درجة عالية جداً، وتختلف مع دراسة السعيدية (٢٠١٧) التي أشارت إلى درجة موافقة متوسطة في محور الاستعانة بالخبرات، لدرجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين.

وقد يعزى السبب إلى حصول فقرة (٢٥) " أرى أن الاستعانة بالخبرات المؤهلة في تدريب الموظفين على متطلبات نظام إدارة الجودة يعمل على تجويد العمل" إلى أعلى المتوسطات الحسابية وتقدير بدرجة عالية جداً؛ لتلقي مشرفي الأنشطة المدرسية عدد من الدورات، والبرامج التدريبية المتخصصة التي تختص بمبادئ وآليات تطبيق نظام إدارة الجودة. وقد عملت على تنمية مهارات المشرفين، واكتسابهم مجموعة من المعارف التي تزيد من كفاءتهم، لذا دائماً يسعى الفرد إلى البحث عن التطوير، والتحسين المستمر، ولا يتم ذلك إلا من خلال تزويد الأفراد بدورات تدريبية على أيدي كوادر مؤهلة ومتخصصة، لتحويل المهارات المكتسبة إلى واقع عملي ملموس في المؤسسة

التعليمية؁ ويكون متواكباً مع المتغيرات والمستجدات الحديثة التي تطراً على عمليات نظام إدارة الجودة؁ ليصبح فردا قادرا على أداء المهام الوظيفية المطلوبة والمتوقعة منه بطريقة صحيحة. كما تهدف البرامج المتخصصة على تقليل الوقت والجهد من خلال التقليل من الأخطاء التي من الممكن حدوثها؁ كما تعمل على تحسين أداء المشرفين؁ والرفع من كفاءتهم بما يخدم العملية التعليمية؁ وتطبيق نظام إدارة الجودة.

وتسعى وزارة التربية والتعليم إلى تقديم البرامج التدريبية على أيد متخصصة في نظام إدارة الجودة؁ وأوراق العمل التي تناول أهمية الجودة في التعليم؁ والأسس التي تبنى عليها؁ والخدمة التي تقدمها في التحسين؁ كما تعمل على تنظيم المنتقيات التي تختص بنظام إدارة الجودة؁ بهدف نشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين بالوزارة؁ وتجويد العمل.

وأوضح جدول (٥) أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (٢٠) " أشعر أن القسم يجد صعوبة في استخدام التكنولوجيا في تطبيق نظام الجودة" قد حصلت على أقل متوسط حسابي  $M=3.19$ ؁ وبتأخراف معياري  $SD=0.968$ ؁ وبدرجة تقدير متوسطة؁ وتتفق الفقرة (٢٠) مع دراسة عيسى (٢٠١٩) إذ أشار إلى وجود صعوبة في استخدام التكنولوجيا الحديثة؁ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؁ وتختلف مع دراسة دراسة الشلول (٢٠٠٣) إذ أشار إلى أن استخدام التكنولوجيا بدرجة عالية؁ لاتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد.

أما بالنسبة لحصول الفقرة (٣٠) " أشعر أن القسم يجد صعوبة في استخدام التكنولوجيا في تطبيق نظام الجودة" على أقل المتوسطات الحسابية؁ قد يعود ذلك إلى أن هناك تباين و فروقات فردية بين أفراد القسم في استخدام التكنولوجيا؁ كما أن حداثة نظام إدارة الجودة ووجود مجموعة المخاطر والفرص التي من الممكن أن تنشأ منها صعوبات تعيق استخدام التكنولوجيا في تطبيق نظام إدارة الجودة؁ إذ أشار عيسى (٢٠١٩) إلى أهمية استخدام التكنولوجيا حيث تساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؁ وترفع إنتاجية المؤسسة التعليمية كماً ونوعاً؁ كما أنها مصدر للتواصل والتخاطب مع كافة تقسيمات المؤسسة بسهولة.

## ٢٠. نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات، واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، حول اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان، حسب الجنس (ذكر- أنثى)، الخبرة (أقل من ١٠ سنوات و١٠- سنوات وأعلى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس وأقل- ماجستير وأعلى)، باستخدام اختبار t-test للعينات المستقلة كما يلي:

١.٢٠ أولاً: الجنس

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t-test للعينات المستقلة: لتحديد ما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، ومن ثم اختبار ليفين: لمعرفة تجانس التباين، والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس: ذكور، وإناث.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار t-test للعينات

المستقلة، لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان	ذكر	49	3.8061	1.06466
	أنثى	23	4.0652	.71198

ومن خلال تحليل البيانات في الجدول (٧)، بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور  $M=3.8061$ ، وانحراف معياري  $SD=1.06466$ ، وفي مجموعة الإناث المتوسط الحسابي  $M=4.0652$ ، وانحراف معياري  $SD=0.71198$ ، ويوضح الجدول (٨) نتائج اختبار ليفين (Levene) لقياس تجانس التباين، واختبار t-test لاختبار الفروق.

الجدول (٧) نتيجة اختبار t- test لأثر متغير الجنس في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة

الفرق فترات الثقة عند %٩٥		اختيارات للعينات المستقلة				اختبار ليفين للجناس		
أعلى	أدنى	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة P (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة t(ت)	P	F	
.22877	.74696	.25909	.293	70	1.059	.179	1.846	افتراض الفروق متساوية
.16584	.68403	.25909	.227	61.411	1.219			افتراض الفروق غير متساوية

أوضح الجدول (٨) أن نتيجة اختبار ليفين (Levene) لمعرفة التباين بين متغيرات الجنس، تظهر أن قيمة  $F = 1.846$ ، وقيمة مستوى الدلالة  $P = 0.179$ ، أي أن قيمة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التباين بين الذكور والاناث حول اتجاهات تطبيق نظام إدارة الجودة، وعليه سنعمد على بيانات الصف الأول في اختبار t-test، إذ يتضح أنه غير دال إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة حسب الجنس إذ أن:  $t = 1.059, df = 70, P = 0.293$  من خلال نتائج اختبار t- test أتضح أنه لا توجد فروق في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية بين الذكور والاناث.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو ليلي (١٩٩٨) حيث أشارت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

وربما يعزى ذلك إلى تشابه البرامج التدريبية المتخصصة في غرس وتنمية مفاهيم الجودة، كما يمكن أن يعود السبب إلى الجهود التي تبذلها دوائر الجودة في توجيهه ومتابعة مشرفي الأنشطة المدرسية نحو الاتجاهات إلى الأساليب الحديثة في العمل، والتحسين المستمر، وتعزيز ثقافة الجودة.

## ٢.٢. ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج اختبار t-test

للعينات المستقلة، لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المقياس
1.02075	3.8197	61	بكالوريوس وأقل	اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان
.46710	4.2727	11	ماجستير وأعلى	

ومن خلال تحليل البيانات أظهر الجدول (٨) الإحصاء الوصفي لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة بكالوريوس وأقل  $M=3.8197$ ، وانحراف معياري  $SD=1.02075$ ، وفي مجموعة ماجستير وأعلى المتوسط الحسابي  $M=4.2727$ ، وانحراف معياري  $SD=0.46710$ ، ويوضح الجدول (١٠) نتائج اختبار ليفين (Levene) لقياس تجانس التباين، واختبار t-test لاختبار الفروق.

الجدول (١٠) نتيجة اختبار t-test لأثر متغير المؤهل العلمي في اتجاهات مشرفي

الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة

الفرق فترات الثقة عند ٩٥%		اختبارات للعينات المستقلة				اختبار ليفين للتجانس		
أعلى	أدنى	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة P(2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة t(ت)	P	F	
.17504	1.08115	.45306	.155	70	1.439	.046	4.138	افتراض الفروق متساوية
.06111	.84500	.45306	.025	30.829	2.358			افتراض الفروق غير متساوية

أوضح الجدول (١٠) أن نتيجة اختبار (Levene) لمعرفة التباين بين متغيرات المؤهل العلمي، تظهر أن قيمة  $F=4.138$ ، وقيمة مستوى الدلالة  $P=0.046$ ، أي أن قيمة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التباين بين مجموعة بكالوريوس وأقل وماجستير وأعلى حول اتجاهات تطبيق نظام إدارة الجودة،

وعلفه سنعمء على بفراناء الصف الثاني فف اختبار t-test؁ فذ ففصء أنه ءال إءصائفا فف فءفرفاء عفنة ءراسة حسب المؤهل العلفف فذ أن:  $t = 2.358, df = 30.829, P = 0.025$  من ءلال نئافء اختبار t-test فبفن أنه فوءء فروق فف انءاهاء مشرفف الأنشءة المءرسة بفن أصءاب المؤهل العلفف بكالورفس وأقل؁ وماءسفر وأعلى لصالء مءموعة الماءسفر وأعلى.

وفءءلف نئفءة هءة ءراسة بالنسبة للمؤهل العلفف مع ءراسة الشلؤل (٢٠٠٣) الفف أشارء إلى عءم ووءء ءالة إءصائفاً فف انءاهاء أفراء العفنة نحو فءبفء مباءئ إءارة الوءة الشاملة؁ فعزى لمئفر المؤهل العلفف؁ وفعزى ءلك إلى اءءلاف ءءافة المشرففن المءعلقة بفءبفء سفاسة المؤسسة؁ كما فء فعوء السبب إلى ووءء فءاوء فف فءفرم ءوراء الفءرفبة نحو فءبفء نظام إءارة الوءة لكافة المشرففن كلا حسب مؤهله العلفف.

### ٣.٢٠ ءالءاً: الءبرة

الءءول (١١) المءوسءاء الءسابفة؁ والانءرافاء المعفرافة لنئافء اختبار t-test

للعفناء المسءقلة؁ لمئفر الءبرة الوظففة

المقفاس	الءبرة	العءء	المءوسء الءسابف	الانءراف المعفراف
انءاهاء مشرفف الأنشءة المءرسة نحو فءبفء نظام إءارة الوءة فف سلءنة عمان	أقل من ١٠ سنواء	13	4.4231	1.02075
	١٠ سنواء وأعلى	59	3.7712	1.02268

ومن ءلال فءللل البفراناء أظهء الءءول (١١) الإءصاء الوصفف لمئفر الءبرة؁ ءفء بلء المءوسء الءسابف لمءموعة أقل من ١٠ سنواء  $M = 4.4231$ ؁ وبانءراف معفراف  $SD = 1.02075$ ؁ وفف مءموعة ١٠ سنواء وأعلى المءوسء الءسابف  $3.7712$ ؁  $M =$  وبانءراف معفراف  $SD = 1.02268$ ؁ وفوض الءءول (١٢) نئافء اءءبار لففن (Levene) لقفاس فءانسن الفبافن؁ وااءءبار t-test لاءءبار الفروق.



جدول (١٢) نتيجة اختبار  $t$ -test لأثر متغير الخبرة في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية

نحو تطبيق نظام إدارة الجودة

الفرق فترات الثقة عند ٩٥%		اختبارات للعينات المستقلة				اختبار ليفين للتجانس		
أعلى	أدنى	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة t (ت)	P	F	
1.22737	.07641	.65189	.027	70	2.259	.005	8.432	افتراض الفروق متساوية
.97984	.84500	.45306	.000	58.358	3.978			افتراض الفروق غير متساوية

أوضح الجدول ١٢ أن قيمة نتيجة اختبار ليفين (Levene) لمعرفة التباين بين متغيرات الخبرة، تظهر أن قيمة  $F = 8.432$ ، وقيمة مستوى الدلالة  $P = 0.005$ ، أي أن قيمة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التباين بين متغير الخبرة أقل من ١٠ سنوات و ١٠ سنوات وأعلى حول اتجاهات تطبيق نظام إدارة الجودة، وعليه سنعمد على بيانات الصف الثاني في اختبار  $t$ -test، إذ يتضح أنه دال إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة حسب الخبرة إذ أن:  $t = 2.259, df = 70, P = 0.000$  من خلال نتائج اختبار  $t$ -test أتضح أنه توجد فروق في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية بين أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات وأعلى حول اتجاهات تطبيق نظام إدارة الجودة لصالح ذوي الخبرة من ١-١٠ سنوات. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشلول (٢٠٠٣) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تعزى إلى متغير الخبرة، ولصالح أصحاب الخبرة الطويلة، أي أن أصحاب الخبرة الطويلة لديهم اتجاهات إيجابية أكثر نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتختلف مع دراسة أبو ليلي (١٩٩٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين من أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة. كما تختلف مع دراسة الشبلي

وكلوب (٢٠٠٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ومدراء الدوائر الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد يعزى ذلك إلى أنه لم يتم تأهيل جميع المشرفين في نفس الفترة الزمنية على أنظمة الجودة؁ كما يمكن أن يعود السبب إلى أن المشرفين تم تأهيلهم وتدريبهم على برامج تدريبية مختلفة؁ مما أدى إلى وجود فروق في اتجاهاتهم نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

## ٢١. ملخص النتائج والتوصيات

في ضوء تحليل اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان؁ أوضحت النتائج أن اتجاهات المشرفين جاءت ايجابية بدرجة عالية؁ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات  $M = 3.88$ ؁ وانحراف معياري مقداره  $SD = 0.968$ ؁ وبدرجة تقدير عالية؁ كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  في اتجاهات مشرفي الأنشطة المدرسية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة في سلطنة عمان. تعزى لمتغير الجنس؁ وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  في متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي ماجستير وأعلى؁ كما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05)$  في متغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فنوصي بالآتي:

- تشجيع الزيارات التبادلية بين المشرفين والموظفين في الأقسام الأخرى؛ لتبادل المعارف؁ وللإفادة من اتجاهات وخبرات الموظفين في الأقسام والتخصصات الأخرى.
- إلحاق المشرفين بالدورات التدريبية؁ مع تحديد احتياجاتهم لإلحاقهم بالدورات المناسبة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم؁ ولمناقشة أهمية تطبيق النظام؁ وانعكاساته على أوضاع العمل والعاملين.
- مواكبة التغيرات والتطورات التقنية والفنية في مجالات الاتصال والأجهزة التقنية الحديثة في عمليات نظام إدارة الجودة.
- تقديم الحوافز والمكافآت التشجيعية؁ لتعزيز روح الابتكار؁ مما يحقق زيادة في فاعلية الانتاج؁ وخلق اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة.

## ٢٢. المقترحات

- إجراء دراسات مقارنة حول اتجاهات مشرفي الأنشطة والكوادر الإدارية الأخرى في المديرية التعليمية.
- إجراء دراسات تتعلق بالأساليب والحوافز التي تنمي الاتجاهات الإيجابية عند تطبيق نظام إدارة الجودة.
- إجراء دراسات حول التحديات التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة في الوظائف الإشرافية.

## ٢٣. قائمة المراجع:

### ١.٢٣ المراجع العربية

- أبو علام، رجاء محمود. (٢٠٠٦). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات.
- أبو ليلي. حسن محمد حسن. (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- البرواني، خليفة. (٣ يناير، ٢٠١٧). المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. جريدة الوطن. محليات/ أخبار/ [WWW.watan.com](http://WWW.watan.com)
- بن علي، الزهرة محمد. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١١(٣٥)، ٢٥١-٢٦٠.
- حديدان، صبرينة. (٢٠١١). أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإنموذج عن التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، ١٢(٣٦)، ٨٣-١٠٣.
- حمود، خضير. (٢٠٠٢). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط١. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خضير، عناية محمد. (٢٠٠٧). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.

- الخنبدشية، خولة بنت خليفة. (٢٠١٨). واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المديرية العامة للشؤون المالية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
- الخوالدة، عبدالرحمن حمدان. (٢٠٠٣). اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- رياض، محمد. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة من منظور الإداري. دار نشوان للنشر والتوزيع.
- الرئيس، محمود. (٢٠٠١). فعالية القيادة الإدارية في الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على بعض الوحدات الحكومية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٤(١٣)، ٢٥-٨٢.
- زيدان، سلمان. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السعيدية، رقية بنت ناصر بن سعيد. (٢٠١٧). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- شاهين، محمد عبدالفتاح. (٢٠١٧). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة نحو نظام إدارة الجودة. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، ١(٢)، ١٤٥-١٩١.
- الشبلي، هيثم حمود وكلوب، محمد. (٢٠٠٨). اتجاهات عمداء كليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعا لمتغيرات صفة المستجيب. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١(٢)، ٧٥-٩٣.
- شحاته، حسن، والنجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. الدار المصرية.
- الشرقاوي، مريم. (٢٠٠٣). إدارة المدرسة بالجودة الشاملة. ط٢. مكتبة النهضة المصرية.

- الشلول، عبدالرحمن حمدان. (٢٠٠٣). اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- عاشور، أحمد صقر. (١٩٩٨). السلوك الانساني في المنظمات. ط١. الدار الجامعية.
- عبد الكريم، معتز محمد قبلي. (٢٠١٧). تقويم اتجاهات المديرين نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأأيزو ٩٠٠١/٢٠٠٨ في هيئة الجمارك السودانية. (دراسة دكتوراة غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عبدالله، عبدالرحمن صالح. (١٤٢٦). البحث التربوي وكتابة الرسائل الجامعية. الكويت: مكتبة الفلاح.
- عبده، فاطمة عيسى. (٢٠١١). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.
- العتيبي، خالد. (٢٠٠٤). اتجاهات طلاب وطالبات الجامعة نحو مرتكبي الجريمة. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العوفي، عبد الله. (٢٠٢٠). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسين العمليات الإدارية لدى مديري الدوائر ومساعدتهم ورؤساء أقسام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار.
- عيسان، صالحه، الشيدي، فائزة. (٢٠١٧). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس التعليم مابعد الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين الأوائل في سلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٢٢)، ٢٦٢-٢٨١.
- عيسى، رواء ابراهيم. (٢٠١٩). صعوبات تطبيق تكنولوجيا التعليم الحديثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة المستنصرية.
- الغافري، صالح بن سعيد. (٢٠٠٤). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يتصورها مديرو المدارس. (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.

- الغامدف؁ على بن محمد. (٢٠١٤). ءرءة ءطبلق معالف ضمان الءوءة من وءهة نظر المشرففن ءربوففن فف المءفنة المنورة. مءلة العلوم ءربوففة؁ ٤١(٢)٩٧٤-٩٨٣.
- الغفثف؁ هانف بن سعفء. (٢٠١٢). معالف إءارة الءوءة الشاملة فف ءطوفر الأءاء المءرفسف فف سلءنة عمان. (ءراسة ءءورة غير منءورة). ءامعة ءونس.
- فاطمة؁ ماز. (٢٠١٧). اءءاهاء ءءالمفء نحو ماة الرفاضفااء- ءراسة مفءانفة على عفنة من ءءالمفء السنة الرابعة مءوسط بمءفنة مسءغانم. (ءراسة مافسءفر غير منءورة). ءامعة عبد الحمفء بن باءفس.
- الكعبف؁ أحمء بن على. (٢٠١٥). مءى إمكنافة ءطبلق نظام إءارة الءوءة الأفزوا١٩٠٠ فف مءارس ءءلعم مابعد الأساسف بمءافظة شمال الباطنة فف سلءنة عمان. (ءراسة مافسءفر غير منءورة). ءامعة العلوم الإسلامفة المالفزفة.
- محمد؁ حمزة سعء. (٢٠١٧). الاءءاهاء الءفءة فف ءراساء وضع الأءنءة فف العالم العربف. مءلة الباءء الإعلامف؁ ٤٤(١١)؁ ٤١-٦٦.
- محمد؁ عبد الحمفء عبد الخالق. (٢٠٠٩). الاءءاهاء نحو ءءراسة وعلاقمها بعاءاء الاسءءكار لءى ءلاب ءءانوفاء ءءصصفة بمءفنة المرفء. (ءراسة مافسءفر غير منءورة). ءامعة بنغازف.
- مسلم؁ رامف محمد ءفلل. (٢٠١٨). ءرءة ءطبلق مباءئ إءارة الءوءة الشاملة فف المءارس الأساسفة الءكوفمة فف مءفنة العقبة فف الأردن من وءهة نظر المءلمفن. ءراسة مافسءفر غير منءورة. ءامعة الشرق الأوسط.
- الهشلمون؁ عبءالرحمن هشام. (٢٠١٥). ءرءة ءطبلق معالف إءارة الءوءة الشاملة فف شركة كهرفاء الءفلل. ءراسة مافسءفر غير منءورة. ءامعة الءفلل.
- وزارة الاقءصاء. (٢٠٢٠). مءلء البرامء الاسءرائفءفة للءطة الءمسفة العاشرة (٢٠٢٥-٢٠٢١). وزارة الاقءصاء.
- وزارة ءربفة وءءلعم. (٢٠١٣). مشروع نظام إءارة الءوءة (ءللل ءءرفف) الأفزوا١٩٠٠:٢٠٠٨. وزارة ءربفة وءءلعم.
- وزارة ءربفة وءءلعم. (٢٠١٤). ءللل الءوءة. وزارة ءربفة وءءلعم.
- وزارة ءربفة وءءلعم. (٢٠٢٠أ). ءوصفف اءءصاصاء ومهام مشرف الأنسءة المءرفسة. وزارة ءربفة وءءلعم.

- وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٠ ب). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية الإصدار الخمسون. وزارة التربية والتعليم.

٢٠٢٣ المراجع الإنجليزية

- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson.
- Ministry of Education & World Bank. (2012). *Education in Oman: The drive for quality*. Ministry of Education. <https://home.moe.gov.om/images/library/file/Book508747.pdf>