

تطوير معايير وطنية لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الثقافية والتربوية
بسلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية المعاصرة



٢٠٢٢م

تطوير معايير وطنية لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الثقافية والتربوية
بسلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية المعاصرة

إعداد

خميس بن عبد الله بن علي الشّمّاخي

بحث متطلب مقدم لنيل درجة الدكتوراة في التربية (الإدارة التربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

أغسطس ٢٠٢٢ م

مُلخَصُ البَحْث

لا يخفى أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة؛ يؤدي إلى الأهداف في أيسر الطرق وأقل التكاليف، مع الحفاظ على جودة المخرجات، وعليه يهدف هذا البحث إلى وضع معايير إدارة جودة شاملة وطنية للمؤسسات الثقافية و التربوية بسلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية المعاصرة ، وقد اختار الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأتبع النهج الكمي في جمع بيانات البحث من خلال استبانة ضمّت تسعة محاور رئيسة و(٤٢) بُعدًا فرعيًا و(٢٢٤) فقرة، ووُزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها - وفق مقياس مورجان - (١٦٢) مشاركًا من مجتمع البحث البالغ (٢٧٩) فردًا، وليتواءم البحث مع التحليل العاملي التوكيدي؛ وُزعت (٢٣٥) استبانة على مجتمع البحث، واستُرجع منها (٢٢٥) استبانة، منها ثلاث استبانات غير مكتملة، ثم أجرى الباحث التحليلات الوصفية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) ببرنامج (AMOS)؛ للتأكد من صدق المعايير وثباتها، وهكذا كشف البحث عن صدق وثبات عاليين لمعايير إدارة الجودة الشاملة، وللأنموذج القياسي الكلي لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الثقافية بسلطنة عمان، وأُطلق عليه "أنموذج الشمّاخي" الذي يُعدُّ إسهامًا علميًا وأكاديميًا، وخارطة طريق للمؤسسات الثقافية و التربوية بسلطنة عمان في ضوء المعايير العالمية المعاصرة ، ومن ثم ساق الباحث جملة من التوصيات للمسؤولين في سلطنة عمان بعامّة، ومؤسساتها الثقافية بخاصة، وكذا لمراكز البحوث والجامعات والأكاديميين والباحثين.

ABSTRACT

There is no doubt that the role of applying the total quality management method in governmental and private institutions is deemed an advanced management method leading to the desired objectives in a shortest way and at the lowest costs, and maintaining the quality of the outputs. This study aims to set national comprehensive quality management standards for cultural & educational institutions in the Sultanate of Oman considering contemporary international standards. According to the nature of this research, a quantitative method was used in collecting the research data and the researcher has developed the study tool "the questionnaire" from 9 main axes, 42 sub-dimensions, and 224 items were distributed to a random sample of (162) samples from the study population which is around (279). according to the Morgan scale, (235) questionnaires were distributed to the study population to keep pace with the confirmatory factor analysis and (225) questionnaires were retrieved including 3 incomplete questionnaires. The researcher has also carried out Descriptive analyses using the SPSS program and the confirmatory factor analysis (CFA) in the AMOS program to verify the validity and reliability of the (cultural standards of Oman) which was called the "Al-Shamakhi model". To illustrate, this model is considered a scientific and academic contribution and a road map for cultural & educational institutions in the Sultanate of Oman considering contemporary international standards. Eventually, the researcher has touched on a number of recommendations for officials in the Sultanate of Oman particularly in cultural institutions, as well as research centers, universities, academics and researchers.

APPROVAL PAGE

The thesis of Khamis Bin Abdulla Bin Ali Al Shamakhi has been approved by the following:

Hairuddin Mohd Ali
Supervisor

Ismail Hassanein Ahmed Mohamed
Co-Supervisor

Merah Souad
Co-Supervisor

Abdulmajid Mohammed Abdulwahab Aldaba
Internal Examiner

Mohammed Abd Al Hamied Mohamed Lashin
External Examiner

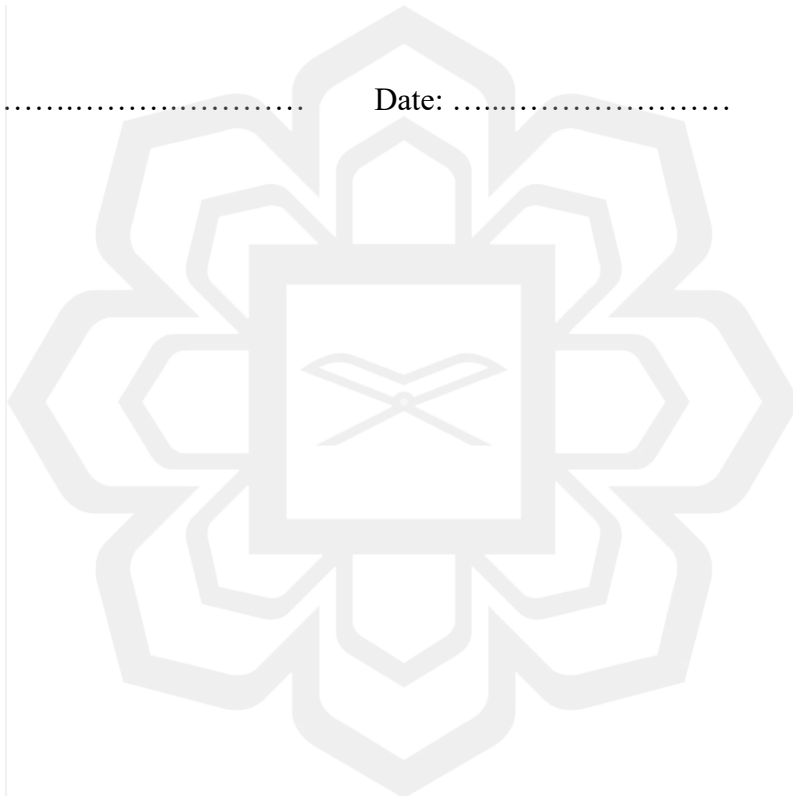
Radwan Jamal Elatrash
Chairman

DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Khamis Bin Abdullha Bin Ali Al Shamakhi

Signature: Date:



إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢٢م محفوظة ل: خميس بن عبد الله بن علي الشماخي

تطوير معايير وطنية لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الثقافية والتربوية بسلطنة عمان في ضوء

المعايير العالمية المعاصرة

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أي مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغيير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالين به.

أكد هذا الإقرار: خميس بن عبد الله بن علي الشماخي

التوقيع:

التاريخ:

أهدي هذا

إلى روح والديّ اللذين كانا محبّين للعلم وأهله؛ سائلاً الله تعالى أن يُسكنهما فسيح جناته
وإلى ثمرة قلبي، وقلدة كبدي؛ حفظهم الله تعالى ووالدتهم المخلصة التي صبرت معي مُشجعة

إيَّاي على طلب العلم

وإلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

وإلى أفراد أسرتي بعامة وكلّ أصدقائي

الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى حقَّ حمده، والصلاة والسلام على من لا نبيَّ بعده؛ سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه البررة الأخيار، وبعد:

أتوجَّه بدايةً إلى الله العليّ القدير بالحمد والثناء على توفيقه سبحانه وتعالى، ومِنِّه عليّ بإتمام هذا البحث العلمي لنيل درجة الدكتوراة في (تطوير وتقييم معايير وطنية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الثقافية بسلطنة عمان) من كلية التربية في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان للقائمين على هذا الصرح العلمي؛ الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا؛ لإتاحة فرصة ثمينة لي لأنهل من معين معارفها، وأتلقى العلم النافع على أيدي كوكبة من أساتذتها الأجلاء، وعظيم الشكر لكلية التربية بالجامعة؛ عمادة وأساتذة، وأخصُّ قسم الإدارة التربوية، لتعاونهم الكريم الذي يسَّر لي إنجاز بحثي. وأتقدم بخالص شكري للأستاذ الدكتور خير الدين بن محمد علي؛ المشرف الرئيس الذي شرف به البحث والباحث، فلم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة، وكان خير مرشد ومعين باذلاً كل ما لديه من جهدٍ في سبيل تسديد خطوات هذا البحث العلمي، والشكر موصول إلى الفاضل الأستاذ الدكتور إسماعيل حسنين؛ المشرف الثاني، وإلى الفاضلة الدكتورة سعاد ميراخ؛ المشرف الثالث، وإلى الدكتور عبد المجيد محمد؛ مساعد المشرف الرئيس؛ رفع الله قدرهم جميعاً.

ويسرني أن أتوجه كذلك بجليل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضُّلهم بتقويم هذا البحث.

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان لوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؛ لإتاحتها الفرصة لي لمواصلة دراستي العليا ونيل درجة الدكتوراة.

ولكل من أسهم بتقديم العون والمساعدة للبحث والباحث؛ أتقدم بأسمى آيات الشكر والإجلال والتقدير، سائلاً المولى سبحانه وتعالى أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

فهرس محتويات البحث

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث بالإنجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة التصريح
و	صفحة الإقرار
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
س	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: خطة البحث وهيكله العام
١	مقدمة
٢	مشكلة البحث
٨	الإطار المفاهيمي
١٠	أهداف البحث
١٠	أسئلة البحث
١١	فرضيات البحث
١١	أهمية البحث
١٢	حدود البحث
١٣	مصطلحات البحث
١٥	خلاصة الفصل الأول

١٦	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٦	الإطار النظري
١٧	النظرية الأساس للبحث:
١٧	المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١٧	تعريف الجودة الشاملة:
٢١	المبحث الثاني: تطور نشأة إدارة الجودة الشاملة
٢١	أولاً: الجانب الفني لتطور إدارة الجودة الشاملة
٢٤	ثانياً: الجانب التاريخي لتطور إدارة الجودة الشاملة
٢٥	المبحث الثالث: أهداف الجودة ومبادئها
٢٥	أولاً: أهداف الجودة وفوائدها
٢٦	ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٣٨	المبحث الرابع: فوائدها ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة:
٤٠	المبحث الخامس: متطلبات نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
٤٤	المبحث السادس: النظريات والنماذج التي استند إليها البحث
٤٤	النماذج العربية لإدارة الجودة الشاملة:
٥٠	المعايير العربية لإدارة الجودة الشاملة:
٥٠	الأنموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة:
٥٠	الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية:
٥٤	المعايير الأمريكية الحالية لإدارة الجودة الشاملة:
٥٤	الأنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:
٥٤	نشأة الأنموذج الأوروبي:
٥٧	المعايير الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة:
٥٨	الأنموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة:
٥٨	نشأة الأنموذج الياباني:
٦٠	المعايير اليابانية الحالية لإدارة الجودة الشاملة:

٦١	التطبيقات الحديثة اليابانية لإدارة الجودة الشاملة:
٦٣	إدارة الجودة الإستراتيجية TQM:
٦٥	التطبيق المعاصر لإدارة الجودة الشاملة:
٦٦	العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة TQM:
٧١	معايير إدارة الجودة الشاملة المستخلصة من وجهة نظر الباحث:
٧٣	المبحث السابع: أخلاقيات إدارة الجودة الشاملة
٨١	المبحث الثامن: المراحل العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
٨٤	المبحث التاسع: إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي
٨٥	أولاً: مفهوم الجودة الشاملة في القرآن والسنة
٨٦	ثانياً: تعريف الجودة الشاملة من منظور إسلامي
٩١	الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة:
١٠٦	مناقشة الدراسات السابقة:
١٠٦	أولاً: الاتفاق مع الدراسات السابقة
١٠٧	ثانياً: الاستفادة من الدراسات السابقة
١٠٧	ثالثاً: الاختلاف مع الدراسات السابقة
١٠٩	خلاصة الفصل الثاني
١١٠	الفصل الثالث: منهجية البحث
١١٠	منهجية البحث:
١١٣	مجتمع البحث:
١١٦	عينة البحث:
١١٧	اختيار عينة البحث:
١١٧	حجم عينة البحث:
١١٨	أداة البحث:
١٢٢	التحقق من صدق وثبات الأداة:

١٢٢	الصدق:
١٣٦	ثبات الأداة:
١٤١	جمع ومعالجة البيانات:
١٤٣	عملية تنظيف البيانات:
١٤٤	أولاً: حذف غير المناسب لأهدافك البحثية أو التحليلية
١٤٤	ثانياً: إلغاء البيانات المكررة
١٤٤	ثالثاً: التحويل
١٤٥	رابعاً: إصلاح الأخطاء
١٤٥	خامساً: التوحيد
١٤٦	سابعاً: الاعتدالية
١٤٦	المتغيرات وفرضيات البحث:
١٥٠	خلاصة الفصل الثالث
١٥١	الفصل الرابع: تحليل النتائج وعرضها
١٥١	أولاً: فحص البيانات
١٥٢	حجم عينة البحث
١٥٢	القيم المتطرفة
١٥٦	التوزيع الطبيعي للبيانات:
١٦٠	مصفوفة الارتباط (قوة الارتباط الداخلي) Corolation Matrix
١٦٢	ثانياً: التحليل الوصفي لأفراد عينة البحث
١٦٢	تصنيف عينة البحث حسب الجنس
١٦٣	تصنيف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة
١٦٥	تصنيف عينة البحث حسب الوظيفة
١٦٦	توزيع عينة البحث حسب المؤهل التعليمي
١٦٧	ثالثاً: الإجابة عن أسئلة البحث

١٦٧	إجابة السؤال الأول:
١٦٩	إجابة السؤال الثاني:
١٧١	إجابة السؤال الثالث:
١٧٣	إجابة السؤال الرابع:
١٧٤	أولاً: معيار القيادة الإستراتيجية
١٧٥	ثانياً: التخطيط الإستراتيجي
١٧٦	ثالثاً: السياسات الإدارية
١٧٧	رابعاً: إدارة المخاطر
١٧٧	خامساً: تنمية الموارد البشرية
١٧٨	سادساً: الرضا الوظيفي
١٧٩	سابعاً: صنع القرار
١٧٩	ثامناً: المخرجات
١٨٠	تاسعاً: رضا العملاء
١٨١	ترتيب المعايير الرئيسة الأكثر أهمية وكفاءة لإدارة الجودة الشاملة:
١٨٢	إجابة السؤال الخامس:
١٨٢	التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات البحث
٢١١	الصدق والثبات لتنمية الموارد البشرية
٢٢٢	إجابة السؤال السادس:
٢٢٩	الفرضية الأولى:
٢٢٩	الفرضية الثانية:
٢٣٠	خلاصة الفصل الرابع

٢٣١ الفصل الخامس: المناقشات والتوصيات والاستنتاجات

٢٣١ مقدمة

٢٣١ ملخص البحث

٢٣٣	مناقشة النتائج
٢٣٣	مناقشة إجابة السؤال الأول:
٢٣٥	مناقشة إجابة السؤال الثاني:
٢٣٦	مناقشة إجابة السؤال الثالث:
٢٣٧	مناقشة إجابة السؤال الرابع:
٢٤٢	مناقشة إجابة السؤال الخامس والفرضية الأولى:
٢٤٩	مناقشة إجابة السؤال السادس والفرضية الثانية:
٢٥٣	إسهامات البحث
٢٥٧	التوصيات
٢٥٩	الصعوبات التي أثّرت في البحث
٢٦٠	خلاصة الفصل الخامس
٢٦٠	خاتمة
٢٦٢	قائمة المصادر والمراجع
٢٦٢	المراجع العربية:
٢٦٨	المراجع الأجنبية:
٢٧٦	الملاحق

قائمة الجداول

٢٤	بيان موجز للفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	جدول (١-٢)
٣٦	أهم المبادئ التي تناولها عدد من الباحثين	جدول (٢-٢)
٤٩	المعايير الرئيسية لجائزة الملك عبد الله الثاني	جدول (٣-٢)
٥٣	هيكلية معايير الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية	جدول (٤-٢)
	نسبة اتفاق الشركة مع متضمنات Six Sigma وفق الوصف	جدول (٥-٢)
٦٤	والتشخيص	
٧١	معايير دولية لإدارة الجودة الشاملة نستخلص منها المعايير الوطنية	جدول (٦-٢)
٧١	مقارنة بين معايير إدارة الجودة الشاملة العالمية	جدول (٧-٢)
٩١	الدراسات السابقة	جدول (٨-٢)
١١١	الفروق بين المنهجين الكمي والنوعي	جدول (١-٣)
١١٤	توزيع الموظفين حسب موقع العمل	جدول (٢-٣)
١١٥	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	جدول (٣-٣)
١١٥	توزيع الموظفين حسب الجنسية والنوع	جدول (٤-٣)
١١٧	مقياس مورجان	جدول (٥-٣)
١١٩	تحديد مقياس الاستبانة	جدول (٦-٣)
١٢٣	معايير الأنموذج والأبعاد المندرجة تحتها	جدول (٧-٣)
١٢٤	تشبع الفقرات على أبعاد معيار القيادة الإستراتيجية	جدول (٨-٣)
١٢٦	تشبع الفقرات على أبعاد التخطيط الإستراتيجي	جدول (٩-٣)
١٢٨	تشبع الفقرات على أبعاد السياسات الإدارية	جدول (١٠-٣)
١٢٩	تشبع الفقرات على معيار إدارة المخاطر	جدول (١١-٣)
١٣٠	تشبع الفقرات على أبعاد تنمية الموارد البشرية	جدول (١٢-٣)
١٣١	تشبع الفقرات على أبعاد الرضا الوظيفي	جدول (١٣-٣)
١٣٣	تشبع الفقرات على أبعاد صنع القرار القائم على البيانات	جدول (١٤-٣)
١٣٤	تشبع الفقرات على أبعاد المخرجات	جدول (١٥-٣)
١٣٥	تشبع الفقرات على أبعاد رضا العملاء	جدول (١٦-٣)

١٣٧	ثبات الفقرات على أبعاد القيادة الإستراتيجية	جدول (١٦-٣)
١٣٧	ثبات الفقرات على أبعاد التخطيط الإستراتيجي	جدول (١٧-٣)
١٣٨	ثبات الفقرات على أبعاد السياسات الإدارية	جدول (١٨-٣)
١٣٨	ثبات الفقرات على أبعاد إدارة المخاطر	جدول (١٩-٣)
١٣٩	ثبات الفقرات على أبعاد تنمية الموارد البشرية	جدول (٢٠-٣)
١٣٩	ثبات الفقرات على أبعاد الرضا الوظيفي	جدول (٢١-٣)
١٤٠	ثبات الفقرات على أبعاد صنع القرار القائم على البيانات	جدول (٢٢-٣)
١٤٠	ثبات الفقرات على أبعاد المخرجات	جدول (٢٣-٣)
١٤٠	ثبات الفقرات على أبعاد رضا العملاء	جدول (٢٤-٣)
١٤٩	المنهجية الإحصائية لتحليل بيانات أسئلة وفرضيات البحث	جدول (٢٥-٣)
١٥٢	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	جدول (١-٤)
١٥٤	القيم المتطرفة في المتغيرات والأبعاد التابعة لها	جدول (٢-٤)
١٥٥	قيم مهالانوبس للقيم المتطرفة للمتغيرات المتعددة	جدول (٣-٤)
١٥٦	قيم كوك للقيم المتطرفة للأبعاد المتعددة	جدول (٤-٤)
١٥٧	الالتواء والتفلطح	جدول (٥-٤)
١٦١	عامل التسامح والتضخم	جدول (٦-٤)
١٦٢	مصفوفة الارتباط بين محاور البحث	جدول (٧-٤)
١٦٣	تصنيف عينة البحث حسب الجنس	جدول (٨-٤)
١٦٤	تصنيف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	جدول (٩-٤)
١٦٥	توزيع عينة البحث حسب الوظيفة	جدول (١٠-٤)
١٦٦	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	جدول (١١-٤)
١٦٨	معدل المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الذي يقابله	جدول (١٢-٤)
	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر موظفي وزارة	جدول (١٣-٤)
١٦٩	الثقافة والرياضة والشباب في سلطنة عمان	
	القبول والاستعداد لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى موظفي	جدول (١٤-٤)
١٧١	وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان	
	معايير إدارة الجودة الشاملة العالمية المعاصرة الأكثر قبولا ومواءمة	جدول (١٥-٤)
١٧٣	للتطبيق في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان	

١٧٤	معدل المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الذي يقابله	جدول (٤-١٦)
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار	جدول (٤-١٧)
١٧٥	القيادة الإستراتيجية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لمعيار التخطيط	جدول (٤-١٨)
١٧٦	الإستراتيجي	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار	جدول (٤-١٩)
١٧٦	السياسات الإدارية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار إدارة	جدول (٤-٢٠)
١٧٧	المخاطر	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار تنمية	جدول (٤-٢١)
١٧٨	الموارد البشرية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار	جدول (٤-٢٢)
١٧٩	الرضا الوظيفي	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار صنع	جدول (٤-٢٣)
١٧٩	القرار	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار	جدول (٤-٢٤)
١٨٠	المخرجات	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب والاتجاه العام لمعيار رضا	جدول (٤-٢٥)
١٨١	العملاء	
	معايير إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية وكفاءة حسب وجهة نظر	جدول (٤-٢٦)
١٨٢	الموظفين في وزارة الثقافة والرياضة والشباب في سلطنة عمان	
١٨٧	مؤشرات أنموذج القيادة الإستراتيجية قبل التعديل	جدول (٤-٢٧)
١٨٩	الثبات والصدق المطابقين الأنموذج	جدول (٤-٢٨)
	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر	جدول (٤-٢٩)
١٩١	الأنموذج	
١٩٣	مؤشرات أنموذج التخطيط الإستراتيجي قبل التعديل	جدول (٤-٣٠)
١٩٤	مؤشرات المطابقة لأنموذج التخطيط الإستراتيجي	جدول (٤-٣١)
١٩٥	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج التخطيط الإستراتيجي	جدول (٤-٣٢)

	جدول (٤-٣٣)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
١٩٦		الأنموذج
١٩٩	جدول (٤-٣٤)	مؤشرات المطابقة لأنموذج السياسات الإدارية
٢٠٠	جدول (٤-٣٥)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج السياسات الإدارية
	جدول (٤-٣٦)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص وقيم الارتباط بين عناصر الأنموذج
٢٠١		
٢٠٣	جدول (٤-٣٧)	مؤشرات المطابقة لأنموذج الرضا الوظيفي
٢٠٤	جدول (٤-٣٨)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج الرضا الوظيفي
	جدول (٤-٣٩)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
٢٠٥		الأنموذج
٢٠٧	جدول (٤-٤٠)	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لأنموذج رضا العملاء
٢٠٩	جدول (٤-٤١)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج رضا العملاء
	جدول (٤-٤٢)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
٢١٠		الأنموذج
٢١١	جدول (٤-٤٣)	مؤشرات المطابقة لأنموذج تطوير الموارد البشرية
٢١٢	جدول (٤-٤٤)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج تنمية الموارد البشرية
	جدول (٤-٤٥)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
٢١٣		الأنموذج
	جدول (٤-٤٦)	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لأنموذج اتخاذ القرارات
٢١٥		الإدارية
٢١٦	جدول (٤-٤٧)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج اتخاذ القرارات الإدارية
	جدول (٤-٤٨)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
٢١٧		الأنموذج
٢١٨	جدول (٤-٤٩)	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لأنموذج المخرجات
٢١٩	جدول (٤-٥٠)	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج المخرجات
	جدول (٤-٥١)	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر
٢٢٠		الأنموذج
٢٢١	جدول (٤-٥٢)	مؤشرات المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لأنموذج المخرجات

٢٢٢	الثبات المركب والتباين المستخلص لأنموذج لإدارة المخاطر	جدول (٥٣-٤)
٢٢٥	مؤشرات أنموذج القيادة الإستراتيجية قبل التعديل	جدول (٥٤-٤)
٢٢٦	ثبات تطابق الأنموذج وصدقه	جدول (٥٥-٤)
	الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر	جدول (٥٦-٤)
٢٢٨	الأنموذج	



قائمة الأشكال

٩	الإطار المفاهيمي	شكل (١-١)
٢١	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة	شكل (١-٢)
٣٧	مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق رضا المستهلك	شكل (٢-٢)
٤٦	عناصر الجودة الشاملة وفق نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة	شكل (٣-٢)
٤٧	نموذج أبو السعود لإدارة الجودة الشاملة	شكل (٤-٢)
٥٥	عناصر نموذج الجائزة الأوروبية	شكل (٥-٢)
٥٦	نموذج جائزة الجودة الأوروبية	شكل (٦-٢)
٥٩	دائرة الجودة المتكاملة عند ديمينج	شكل (٧-٢)
٦٠	دائرة منهجية التحسين المستمر عند ديمينج	شكل (٨-٢)
	نموذج إدارة الجودة الشاملة TQM قائم على أساس أنظمة الجودة ISO 9000	شكل (٩-٢)
٦٨		
٧٠	خطوات تحقيق TQM بالاعتماد على ISO 9000	شكل (١٠-٢)
	نموذج معايير الوطنية لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الثقافية	شكل (١١-٢)
٧٢	لسلطنة عمان المستخلصة من المعايير العالمية للجودة الشاملة	
٧٨	إدارة الجودة وعلاقتها بتنمية العوامل الداخلية لدى الأفراد	شكل (١٢-٢)
٨٠	أثر تطبيقات الجودة على مدخلات ومخرجات عملية الإنتاج	شكل (١٣-٢)
١١٤	توزيع الموظفين حسب موقع العمل	شكل (١-٣)
١١٥	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	شكل (٢-٣)
١١٦	توزيع الموظفين حسب الجنسية والنوع	شكل (٣-٣)
١٤٨	نموذج متغيرات البحث وفرضياته	شكل (٤-٣)
١٥٩	(Q-Q-Plot) التوزيع الطبيعي للبيانات	شكل (١-٤)
١٥٩	الرسم البياني (Histogram) التوزيع الطبيعي للبيانات	شكل (٢-٤)
١٦٠	مخطط التشتت	شكل (٣-٤)
١٦٣	تصنيف عينة البحث حسب الجنس	شكل (٤-٤)
١٦٤	تصنيف عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	شكل (٥-٤)

١٦٦	شكل (٤-٦) توزيع عينة البحث حسب الوظيفة
١٦٧	شكل (٤-٧) توزيع عينة البحث حسب المؤهل التعليمي
١٨٦	شكل (٤-٨) نموذج التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الإستراتيجية قبل التعديل
	شكل (٤-٩) نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لمتغير القيادة الإستراتيجية بعد التعديل
١٨٨	
١٩٢	شكل (٤-١٠) التحليل العاملي التوكيدي الأولي لأنموذج التخطيط الإستراتيجي
	شكل (٤-١١) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التخطيط الإستراتيجي بعد التعديل
١٩٤	
١٩٧	شكل (٤-١٢) التحليل العاملي التوكيدي الأولي للسياسات الإدارية
١٩٩	شكل (٤-١٣) التحليل العاملي التوكيدي للسياسات الإدارية بعد التعديل
٢٠٢	شكل (٤-١٤) التحليل العاملي التوكيدي الأولي للرضا الوظيفي
٢٠٣	شكل (٤-١٥) التحليل العاملي التوكيدي للرضا الوظيفي بعد التعديل
٢٠٦	شكل (٤-١٦) التحليل العاملي التوكيدي الأولي لرضا العملاء
٢٠٨	شكل (٤-١٧) التحليل العاملي التوكيدي لرضا العملاء بعد التعديل
٢١١	شكل (٤-١٨) التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج تطوير الموارد البشرية
٢١٤	شكل (٤-١٩) التحليل العاملي التوكيدي الأولي لاتخاذ القرارات الإدارية
٢١٥	شكل (٤-٢٠) التحليل العاملي التوكيدي الأولي لاتخاذ القرارات الإدارية
٢١٧	شكل (٤-٢١) التحليل العاملي التوكيدي الأولي للمخرجات
٢١٨	شكل (٤-٢٢) التحليل العاملي التوكيدي (المعدل) للمخرجات
٢٢٠	شكل (٤-٢٣) التحليل العاملي التوكيدي الأولي لإدارة المخاطر
٢٢١	شكل (٤-٢٤) التحليل العاملي التوكيدي لإدارة المخاطر
٢٢٤	شكل (٤-٢٥) الأنموذج القياسي الكلي للبحث
	شكل (٥-١) المعايير الرئيسة والفرعية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الثقافية بسلطنة عمان
٢٤٢	
	شكل (٥-٢) أنموذج معايير إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الثقافية بسلطنة عمان ونطلق عليه "أنموذج الشماخي" لمعايير إدارة الجودة الشاملة
٢٥٤	

الفصل الأول

خطة البحث وهيكله العام

مقدمة

أسلوب إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة اعتمادها، بغرض الوصول إلى أفضل أداء ممكن وأعلى درجة من الرضا للعميل، عن طريق تلبية رغباته وتطلعاته، فبقاء المنظمة ونجاحها يعتمد على إحداث تغييرات جذرية داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك والقيم التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة، وإجراءات العمل المتبعة، ومستوى الأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة من الخدمات وبأقل تكلفة ممكنة. (عقيلي، ٢٠٠١).

وقد تم طرح وتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من الباحثين والعلماء، وتبلورت متركزاته الفكرية وتطبيقاته العملية في العقود المنصرمة، حيث يعدّ فيغنبوم (Fiengnebaum, 1991) أول من تطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة عام (١٩٥١) في كتابه (Total Quality Control)، حيث عرّف الجودة الشاملة بأنها "نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامته وتحسين الجودة التي تؤديها الجامعات المختلفة في المنظمة بما يمكن من تحقيق أكثر المستويات الاقتصادية في الإنتاج والخدمات التي تؤدي إلى رضا العميل بشكل كامل، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة واحد". وقام ديمنج عام (١٩٨٦) بعرض مزايا الجودة الشاملة وعرفها بأنها "فلسفة إدارية حديثة مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً". وأكد جارفين (Garvin, 1978) أن الجودة الشاملة ترتبط بدرجة الأداء التي يقدمها المنتج طبقاً لتوقعات المستهلك. (أبو الهيجاء، ٢٠٠٦).

ومن خلال استقراء المشهد الثقافي بسلطنة عمان نجد أن هناك حراكاً ثقافياً بارزاً واشتغالا متواصلاً من المهنيين والباحثين يؤازر ذلك تفاني المؤسسات المعنية بالشأن الثقافي

بالسلطنة، والمفارقة تجدها في مدى الرضا عن نتاج هذه الجهود الفردية والمؤسسية وما يدور في كيفية التعاطي مع نشاطات وبرامج المؤسسات الثقافية تخطيطا وتنفيذا، وبهذا كان لا بد من أن تعمل هذه المؤسسات على الاهتمام بنتائجها الثقافي من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، ولا يخفى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو من الأساليب الحديثة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل الثقافي وهو ما يدور فيه هذا البحث.

وقد تم اختيار دراسة إمكانية تطوير وتطبيق هذا الأسلوب الإداري "إدارة الجودة الشاملة" وذلك للنجاح الواضح الذي حققه أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات الاقتصادية، والتجارية، والصناعية، والتقانية، في الدول المتقدمة، والذي بدأ العمل به في اليابان في النصف الثاني من القرن العشرين على يد إدوارد ديمينج (Edward Deming)، فقد بدأ هذا النظام يطرح نفسه بقوة على المؤسسات أسلوبا إداريا متميزا متقدما يتطلع إلى التطوير الشامل والمستمر لمواكبة تطورات المستفيدين المتغيرة، وذلك من خلال إحداث تغيرات في آليات عمل المؤسسات، من حيث هي مؤسسات تقدم أرقى الخدمات واكتساب المعرفة، لتفتح أبوابا لمستقبل متميز في عصر معلوماتي وتنافسي، لا يترك أمام المؤسسات على اختلاف أنواعها خيارا إلا أن تتطور وتتقدم باستمرار.

ومن خلال عمل الباحث في إحدى هذه المؤسسات لستة وعشرين عاما، وجد تدمرا من الجمهور المستهدف على أداء هذه المؤسسات وعدم تفاعل مع ما يقام من نشاطات وبرامج ثقافية كالمعارض والمهرجانات والندوات والمؤتمرات.

مشكلة البحث

تعد مشكلة البحث من مفاصل البحث المهمة، ويتضح من خلال عرضها الموضوع الذي نتناوله بالتفصيل في هذا البحث، ويترتب على الإيضاح الجيد لمشكلة البحث الوصول إلى حلول مناسبة لها.

وهنا يعرض الباحث مشكلة البحث من خلال الدراسات الأكاديمية والعلمية التي سبق إنجازها في محل هذا البحث، وكذا سيعرض الباحث عددا من الظواهر الاجتماعية التي حدثت به لبحث هذا الموضوع، كما أن هناك جهودا حكومية رسمية أفضت إلى دراسة هذه