

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار

بوزارة التربية بدولة الكويت

د/ عدنان حمد محسن العنزي

د/ نايف مدعث سعود العازمي

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

وزارة التربية- دولة الكويت

وزارة التربية- دولة الكويت

ملخص البحث:

هدف البحث إلى توضيح أهمية اتخاذ القرارات داخل وزارة التربية وكيفية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرارات باستخدام إدارة الجودة الشاملة داخل وزارة التربية بدولة الكويت، وكان من أهم النتائج تعمل الإدارة التنفيذية بوزارة التربية على توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.

Abstract:

The research aims to illustrate the importance of decision- making within the Ministry of Education and how to develop ways and methods of decision- making by using total quality managment within the Ministry of Education in Kuwait, and it was the most important findings is working executive management at the Ministry of Education to provide the necessary in formation for the purposes of planning and control in space and time and the appropriate form.

المقدمة ومشكلة البحث: The Introduction and the Research problem

يتوقف نجاح وزارة التربية بدولة الكويت في تحقيق الجودة الشاملة لمخرجاتها إلى حد كبير على كفاءة وفعالية قيادتها ولكي تحقق وزارة التربية التطبيق الناجح للجودة الشاملة فإنها ليست بحاجة إلى قائد بدون إدارة، ولا إدارة بدون قائد. إنما هي بحاجة إلى قيادة إدارية واعية لأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة، بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات الإدارية بوزارة التربية.

ويشير مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الاستمرار في تحقيق وتوفير الجودة من البداية، وحتى النهاية من خلال التحسين المستمر، أي بأن تكون الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الجودة حلقات مرتبطة مع بعضها البعض، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها، وهذا بالطبع يعتبر الضمان الذي سيؤدي إلى تحقيق الجودة.

ويرى كل من هار وشبيل Haar & Spell (2006م) ⁽¹⁾ فيرماند وآخرون. Farzmand et al. (2002م) (2) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى فلسفة، أو حركة تنظيمية شاملة، وطريق تفكير أكثر من كونها مجموعة محددة من القوانين، والعمليات والإجراءات الإدارية.

ويشير الباحثان إلى أن القرار هو الاداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الإدارة أو فشلها في استثمار الموارد البشرية والمادية واستغلال الوقت المتاح للأهداف المحددة، وهو شأنه مثل المقدوف الناري من الصعب استرجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف باتخاذ قرار جديد، والغرض من أي قرار هو مواجهة موقف معين أو القيام بإجراءات محددة أو حل لمشاكل قديمه، ومن ثم فإن الالتجاء إلى خطة علمية وعملية عند اتخاذ القرار أمر تفرضه الإدارة السليمة باعتبارها عماد الأجهزة الإدارية.

وتري عفاف عبد المنعم (2001م) ⁽³⁾ أن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين البدائل، وبالتالي فهي عملية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل الوظائف التقليدية للإدارة، فالإداري عندما يؤدي وظيفة التخطيط أو التنظيم أو الرقابة فهو في واقع الأمر يقوم بعملية اتخاذ قرار معين، فعملية اتخاذ القرارات عملية ديناميكية تتكون من العديد من الخطوات المرتبطة ببعضها البعض.

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تحققها وزارة التربية بدولة الكويت بشكل عام عندما تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين الجودة، ومشاركة الموظف، وفرق العمل، وعلاقات العمل، ورضا الموظف.

ويشير الباحثان إلى أهمية وخطورة القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده المنظمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد أهدافها وتعقدتها.

إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما يسعى لتحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من حدة المشاكل التي تواجه الإداريين في هذه المنظمات وأدى إلى صعوبة اتخاذ القرار الملائم والمناسب.

ويذكر الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة تولي اهتماما بعملية اتخاذ القرار، فمن أقوى وأجدي مبادئها مبدآن هما: مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، ومبدأ معرفة احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين لتقديم الخدمة الجيدة التي تلي تلك التوقعات وتتفوق عليها، ووفقاً لهذين المبدأين فإن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم بمشاركة العاملين (العملاء الداخليين) في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجاتهم إلى الاحترام ويقوي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والأهم من ذلك تهيئة جو العمل لقبول القرار والرغبة في تنفيذه. فرضا العاملين الداخليين ينعكس على الأداء الإداري داخل وزارة التربية.

ويشير كل من بسترفيد وآخرون (Besterfield; et al (2005م)⁽⁴⁾، كويل ومرو (Coyle & Morrow (2003م)⁽⁵⁾ هناك العديد من المبررات المنطقية وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، منها ما تنطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة سواء كان ذلك عبر تقديم السلع والخدمات، أم في جودة العمليات داخل المنظمة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة داخل المنظمة على أساس معايير الجودة.

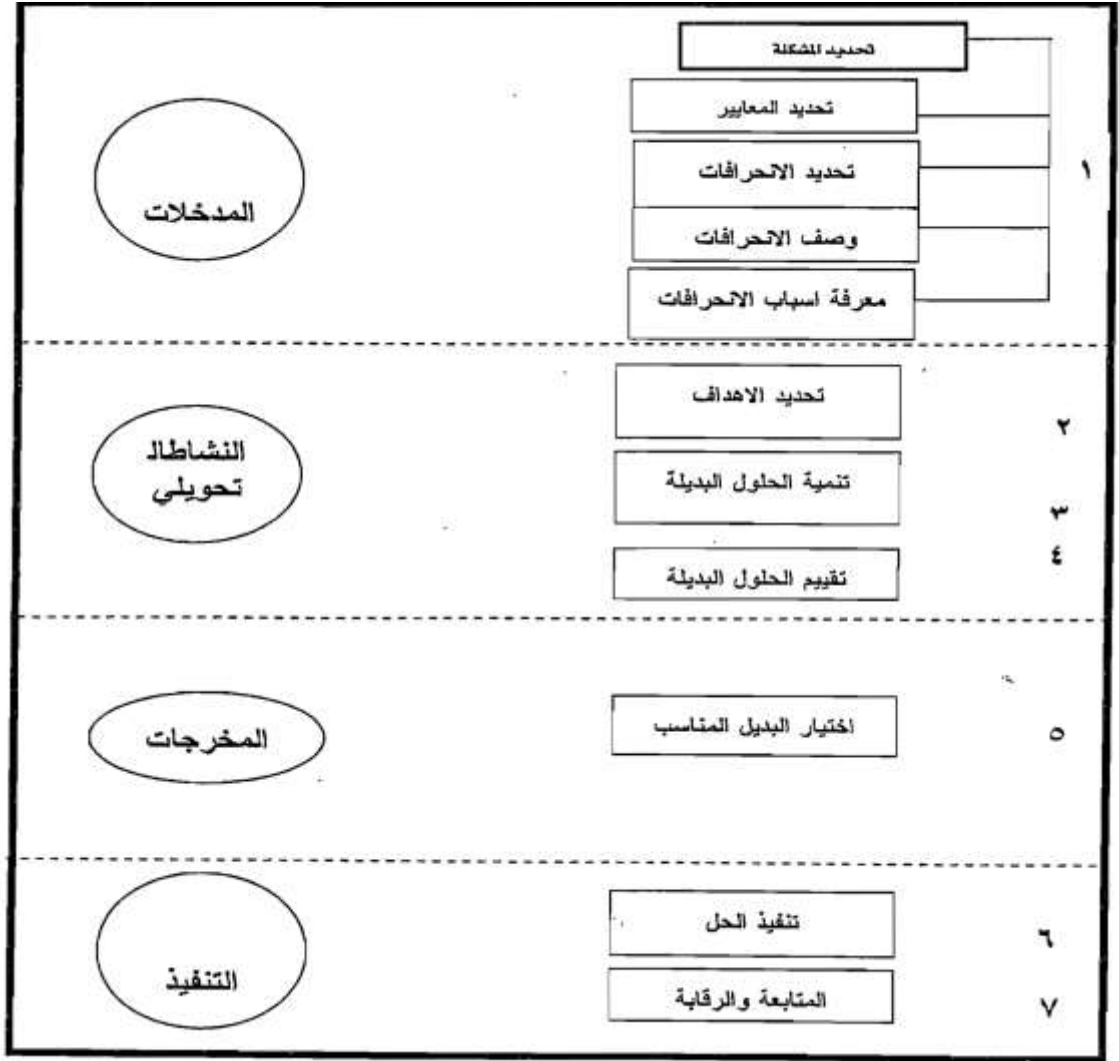
ويري كل من بانك (Bank (2000م)⁽⁶⁾، كاراجيوسكي وريتزام (Karajewisky & Ritzam (1996م)⁽⁷⁾، ديان وبون (Dean & Bowen (1994)⁽⁸⁾ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الرضا الدائم للمستفيد الداخلي، والتزام الإدارة العليا،

والتحسين المستمر، وانخراط أو إشراك الموظف وتمكينهم. والمستفيد الداخلي فهو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط ويعتبر زبونا للعملية السابقة التي تم إنجازها، فهدف كل موظف في هذا الشأن هو التأكد من أن الجودة تنفي بتوقعات الشخص.

ويذكر عمر وصفي (2001م)⁽⁹⁾ ولا شك أن التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

ويري بسترفيد وآخرون (2005) Besterfield et al.⁽⁴⁾ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا، وبمس حاضر ومستقبل المنظمة. كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش العمل، والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي العاملين بمنهجها.

ويري عبد الحميد عبد الفتاح (2006م)⁽¹⁰⁾ إن مراحل اتخاذ القرار تمر بخطوات متعددة وهناك تباين في تصنيف هذه الخطوات بين علماء الإدارة والباحثين والكتاب في هذا المجال، وليس لزاما على الإداريين بشكل عام الالتزام بنموذج أو أسلوب معين وإنما يجب أن يعمل كل لما هو يتناسب مع المشكلة المراد الوصول إلى حلها، وإذا كانت أغلب هذه النماذج تختلف في الشكل أو المعنى إلا أنها تتفق في المضمون وهذا هم المهم، وتتلخص مراحل اتخاذ القرار وفقا لأغلب آراء العلماء فيما يلي: تحديد المشكلة، تحليل المشكلة وجمع المعلومات والبيانات، إيجاد بدائل لحل المشكلة، تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة، اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعة تنفيذ القرارات وتقييمه ويوضح الشكل رقم (1) خطوات اتخاذ القرار.



ويذكر أسامة عبد الحليم ومحمد نجيب ومحمد العازمي (2007) (11) قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في اصدارها أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغايتهم ومصالحهم، ومن هذه المؤثرات: تأثير البيئة الخارجية، تأثير البيئة الداخلية، تأثير متخذ القرار، تأثير مواقف اتخاذ القرار، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية والأساليب التقليدية أو النظرية.

ويشير عبد الحكم الحزامي (2005م) (12) أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تحتوي على عناصر غير كمية يصعب قياسها كميًا، ومن ابرز هذه العناصر ما يتعلق منها بالنواحي الإنسانية، صعوبة استخدام الأساليب العلمية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، إن القرارات تمثل سيلا لا ينقطع، وهي تتخذ في كل لحظة، ومعظم المديرين يتخذون قرارات دون أن يعرفوا كيف يتخذونها وذلك

لواجهة المواقف المختلفة بأسرع وقت ممكن، وبهذا لا يجدوا الوقت الكافي لإخضاع هذا الكم الهائل من القرارات لخطوات المنهج العلمي وأساليبه وهي معقدة وطويلة والقرارات بطبيعتها لا تنتظر. (5: 39-40)

ويري فهد بن ناصر (2003)⁽¹³⁾ أن الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات هي: التردد، عدم القدرة على تحديد الأهداف، عدم القدرة على التوقع، عدم القدرة على تقويم البدائل، عدم القدرة على اختيار الوقت المناسب، نقص الخبرة وعدم القدرة على تحديد المشكلة.

أهداف البحث: The Research Purposes

يهدف البحث إلى توضيح أهمية اتخاذ القرارات داخل وزارة التربية وكيفية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرارات باستخدام إدارة الجودة الشاملة داخل وزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال:

طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

تساؤلات البحث: The Research Questions

- ماهي طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت؟
- ما هي أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت؟
- ما هو دور إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت؟

أهمية البحث: The Research Importance

وتتضح أهمية البحث أن القيادة والإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، فالمدير أو القائد لا يعمل إلا من خلال آخرين، وهذا الوضع يجعله متخذاً لقرارات متنوعة لإثارة العاملين ودفعهم إلى العمل.

ويرى الباحثان أن إدارة عمليات اتخاذ القرار ربما تأخذ معظم الوقت لدى المديرين والمسؤولين في التفكير في القرارات التي يجب أن يتخذوها.

ويذكر الباحثان تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وإدخال التغيير والتطوير بشكل مستمر في طرق اختبار الجودة، وكذلك بالتخلص من الاعتماد على الرقابة الشاملة بقصد الكشف عن الأخطاء لتحقيق الجودة، ومع ضرورة إشراك الأفراد في صنع جوهر ومنهج إدارة الجودة لأن هؤلاء الأفراد هم أساس عمل المنظمة اتخاذ القرارات. وكذلك اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والمعلومات (وليس غيرهم) إذ أن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في المعلومات والحقائق الفعلية التي تتوافر للإدارات العليا في المؤسسات من مصادرها في كافة المستويات الإدارية. يوفر ذلك كله قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المؤسسة الرجوع إليها عند حاجتها لاتخاذ القرارات المبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد توقعات وأماني أساسها الآراء الشخصية ولا سيما في عصرنا الحالي الذي يتسم بالتغيرات السريعة والتحويلات المتلاحقة.

ومن خلال العرض السابق والاطار النظري والدراسات السابقة تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- يوضح البحث طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.
- يوضح البحث أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

- يوضح البحث استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

مصطلحات البحث: The Research Terminology

إدارة الجودة الشاملة:

وقد عرفها كل من محفوظ أحمد (2006م)⁽¹⁴⁾، روبنز وكولتر Robbins & Coulter (2005م)⁽¹⁵⁾، هاشمي Hashmi (2005م)⁽¹⁶⁾ بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، و المجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

اتخاذ القرار:

فيشير سمير عبد الحميد (1999)⁽¹⁷⁾ إلى تعريف اتخاذ القرار على أنه "اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثره في تحقيق الأهداف المطلوبة".

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

The Previous Studies Arabic and foreign

1- دراسة ياسر منصور المنصور (1997م)⁽¹⁸⁾ فهدفت إلى استكشاف مدى تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة الشاملة في كل من مستشفى البشير كممثل للقطاع العام، والمستشفى الإسلامي كممثل للقطاع الخاص، وقد توصلت الدراسة إلى أن العنصر الوحيد الذي حصل فيه تطبيق جيد هو عنصر القيادة، مثل (التحسين المستمر، والتركيز على الزبون، واندماج الموظفين) في حين ظهرت بمستوى تطبيق منخفض في مستشفى البشير، إلا إن تطبيق كل هذه العناصر كان جيداً في

المستشفى الإسلامي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الخصائص الوظيفية والشخصية لموظفي مستشفى البشير وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة محمود حسن عبد الله مصطفى (2002م) (19) بعنوان "القدرة على اتخاذ القرار لدى مسئولية الأندية الرياضية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة مسئولي الأندية الرياضية على اتخاذ القرار السليم. واستخدام المنهج الوصفي، بلغت عينة البحث عدد (120) عضو من أعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية. واستخدمت الدراسة المقياس من إعداد الباحث. ومن أدوات الدراسة اللوائح والقوانين، المقابلة الشخصية. ومن أهم النتائج تنفيذ إقرارات يتم عن طريق الأعمال المكتتبية، أهم المهارات التي يجب توافرها في القادة الإداريين لاتخاذ القرارات هي توفير المعلومات والبيانات الأساسية المتاحة، ثم قدرته على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، ثم الاستقرار الشخصي للقادة، يتحمل مجلس الإدارة نتائج القرارات الخاطئة والمركز القيادي يؤثر كثيرا في القرارات.

3- دراسة يوسف جلال يوسف (2002م) (20) بعنوان "علاقة التفكير الناقد ووجهة التحكم والخبرة الإدارية بالقدرة على اتخاذ القرارات التربوي الابتكارية لدى مديري المدارس بالمرحلة التعليمية المختلفة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار التربوي الابتكاري والتفكير الناقد، تحديد الفروق بين مديري المدارس ذوى وجهة التحكم الخارجي ونظرائهم ذوى وجهة التحكم الداخلي من حيث القدرة على اتخاذ إقرار التربوي، التعرف على العلاقة بين اتخاذ القرار التربوي الابتكاري والخبرة الإدارية لدى مديري المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. اشتملت عينة البحث على عدد (75) مدير. ومن أدوات الدراسة الاختبار، المقياس. ومن أهم النتائج عدم وجود ارتباط دال بين التفكير الناقد والقرار التربوي الابتكاري، وجود فروق دالة لصالح مديري المدارس ذوي وجهة التحكم الخارجي مقارنة بذوي التحكم الداخلي من حيث القدرة على اتخاذ القرار وعدم وجود ارتباط دال بين الخبرة الإدارية لدى مديري المدارس من ناحية وكل من طلاقه القرارات وأصالتها.

4- دراسة محمد أحمد الطراوته (2002م) (21) إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في منظمات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه المنظمات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تطبيق المنظمات الدوائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، كما أظهرت عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تتبناها هذه المنظمات من حيث الأولويات ومستويات التكامل بينها.

5- دراسة ديمة أكرم استيتية (2005م) (22) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة في قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن شركات الصناعة الدوائية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يعكس محاولتها مواجهة التحديات المتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية.

6- دراسة إياد فاضل التميمي (2005) (23) هدفت إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

7- دراسة ويج وبرانون Weech & Brannon (2000م) (24) فقد هدفت إلى اختبار بعض العوامل المؤثرة في تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل دور الرعاية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية (Nursing Homes) وقد شملت بعض العوامل مثل: الحجم، وإدارات الرعاية المسجلة، ودور الرعاية الربحية، والمنافسة المدركة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المنافسة المدركة من قبل دور الرعاية لها علاقة بتبني إدارة الجودة الشاملة أما العوامل الأخرى مثل حجم وإدارات الرعاية المسجلة ليس لها علاقة بتبني إدارة الجودة الشاملة من قبل دور الرعاية.

8- دراسة هورنج وهارنج Horng & Huarng (2002م) (25) فقد هدفت إلى الكشف عن مدى تبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الأفراد العاملين في المستشفيات في تايوان، والبالغ عددهم (76) كمتغير تابع، أما المتغير المستقل فقد تمثل

بمجال التعاون الشبكي، وطبيعة العلاقات الشبكية، والهوية التنظيمية، وإستراتيجية التكيف، وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المستشفيات الكبيرة والمستشفيات غير الربحية في موقع أفضل للاستفادة من العلاقات الشبكية من المستشفيات الصغيرة والربحية، بالإضافة إلى أنها تعتمد أكثر على إستراتيجياتها التوقعية في تسهيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من التعامل مع المجهول الذي يتخلل برنامج تأمين الصحة الوطني.

9- دراسة موسدغا راد, Mosadegh Rad (2005)(26) دراسة هدفت إلى اختبار نجاح إدارة الجودة الشاملة ومعوقات نجاح تطبيقها في منظمات الخدمات الصحية في إيران (إقليم أصفهان)، وقد أظهرت النتائج أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات الصحية كان عاليا، كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات إعاقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح هي الموارد البشرية، والمشاكل الهيكلية، والإستراتيجية.

10- دراسة Ehigie & Akpan (2005)(27) إلى الكشف عن بعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي تعزز من تبني الموظفين لإدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة الوسطى البالغ عددهم (412) في المنظمات المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة في نيجيريا، وقد شملت المتغيرات النفسية: نمط القيادة المدرك، ونظام المكافآت التنظيمي، أما المتغيرات الاجتماعية فقد شملت: الجنس، والعمر، وعدد سنوات العمل، ومستوى التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في منظمات إدارة الجودة الشاملة أكثر إدراكا لأنماط القيادة على أساس الأداء، والمكافآت وأقل انبساطا في الهيكل التنظيمي من المنظمات التي لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة.

إجراءات البحث: Procedures of The Research

منهج البحث: The Research Curriculum

استخدام الباحثان المنهج الوصفي بالطريقة المسحية لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه وذلك لقياس وتقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت.

عينة البحث: The Research Sample

يتكون مجتمع البحث من العاملين بالإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية بدولة الكويت، حيث بلغ عددهم (238) فرد بنسبة (100%) وتم اختيار عينة البحث الكلية بالطريقة العشوائية. حيث بلغت عينة البحث الكلية عدد (218) فرد من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية بنسبة (91.6%) من المجتمع الكلي للبحث حيث بلغت العينة الأساسية عدد (173) فرد من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بنسبة (79.4%) من عينة البحث الكلية وبلغت العينة الاستطلاعية عدد (45) فرد من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بنسبة (20.6%) من عينة البحث الكلية كما هو موضح بجدول (1).

جدول (1)**توصيف مجتمع وعينة البحث**

م	العينة	مجتمع البحث الكلي		عينة البحث الكلية		العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	الإدارة العليا	116	100%	106	91.4%	86	81.1%	20	18.9%
2	الإدارة التنفيذية	122	100%	112	91.8%	87	77.8%	25	22.3%
3	المجموع	238	100%	218	91.6%	173	79.4%	45	20.6%

أدوات ووسائل جمع البيانات: The Data- collection Methods & Tools

قام الباحثون بتصميم استبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت وذلك لقياس أثر ودور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت متبعين في ذلك خطوات بناء الاستبيان وفقاً لقواعد

البحث العلمي وقام الباحثان بالاطلاع على العديد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة واتخاذ القرار.

قام الباحثان بوضع المحاور التي توصلوا اليها في استمارة استبيان مرفق (1) وكانت على النحو التالي:

- المحور الأول: طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية.
 - المحور الثاني: أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية.
 - المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية.
- وتم عرضها على السادة الخبراء في الإدارة العامة والإدارة الرياضية وعددهم (5).

قام الباحثان بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محور الاستبيان وقد راعى الباحثان عند تحديد العبارات تناسب العبارات مع محاورها، وضوح العبارات، تناسب العبارات مع الهدف الذي وضع من اجله وقد بلغ عدد العبارات عدد (39) عبارة مرفق (1).

الدراسة الاستطلاعية : The Exploratory (Pilot) study

قام الباحثان بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2011 / 4 / 3م إلى 2011 / 4 / 14م على عينة قوامها عدد (45) فرد من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بوزارة التربية بنسبة (20.6%) من عينة البحث الكلية وهي عينة البحث الاستطلاعية وذلك لحساب صدق وثبات الاستبيان.

الصدق لاستبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت:

قام الباحثان بحساب صدق الاستبيان عن طريق حساب معامل الارتباط كل عبارة والمحور الخاص بها كما هو موضح بجدول (2).

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقياس ومعاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور

ن = 45

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة
λ0.733	1	λ0.855	1	λ0.595	1
λ0.826	2	λ0.700	2	λ0.987	2
λ0.911	3	λ0.795	3	λ0.723	3
λ0.704	4	λ0.824	4	λ0.677	4
λ0.662	5	λ0.877	5	λ0.815	5
λ0.923	6	λ0.934	6	λ0.710	6
λ0.782	7	λ0.927	7	λ0.622	7
λ0.506	8	λ0.538	8	λ0.805	8
λ0.877	9	λ0.624	9	λ0.719	9
λ0.901	10	λ0.835	10	λ0.728	10

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة	شدة العلاقة مع المحور	رقم العبارة
λ0.702	11	λ0.727	11	λ0.834	11
λ0.619	12	λ0.816	12	λ0.909	12
λ0.725	13	λ0.816	13		
		λ0.607	14		

دال عند مستوى 0.05 قيمة ر الجدولية عند مستوي 0.05 = 0.288

الثبت لاستبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار بوزارة التربية بدولة الكويت:

فام الباحثان بحساب ثبات الاستبيان عن طريق حساب معامل الفاكرونباخ للمحاور والمجموع الكلي للمحاور كما هو موضح

بجدول (3).

جدول (3)

معامل الفاكرونباخ للمحاور والمجموع الكلي للمحاور

ن = 45

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية	0.856
2	المحور الثاني: أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية	0.932
3	المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية	0.901
4	المجموع الكلي للمحاور	0.922

الدراسة الأساسية: The Study of basic

قام الباحثان بتطبيق الاستبيان في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية وقوامها عدد (193) فرد من الإدارة العليا والإدارة

التنفيذية بوزارة التربية بنسبة (81.1%) من عينة البحث الكلية في الفترة من 24 / 2 / 2011م إلى 11 / 5 / 2011م

المعالجات الإحصائية: The Statistics Treatment

قام الباحثان باستخدام الحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) مستخدماً المعاملات

التالية:

- المتوسط الحسابي. - الانحراف المعياري.

- معامل ارتباط بيرسون. - معامل الفاكرونباخ

- اختبار كا²**عرض النتائج ومناقشتها: Presenting The Results And Discussion**

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول والخاص بطرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية:

جدول (4)التكرارات والنسبة التقديرية ومعامل كا² لعبارات المحور الأول والخاص بطرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

ن = 173

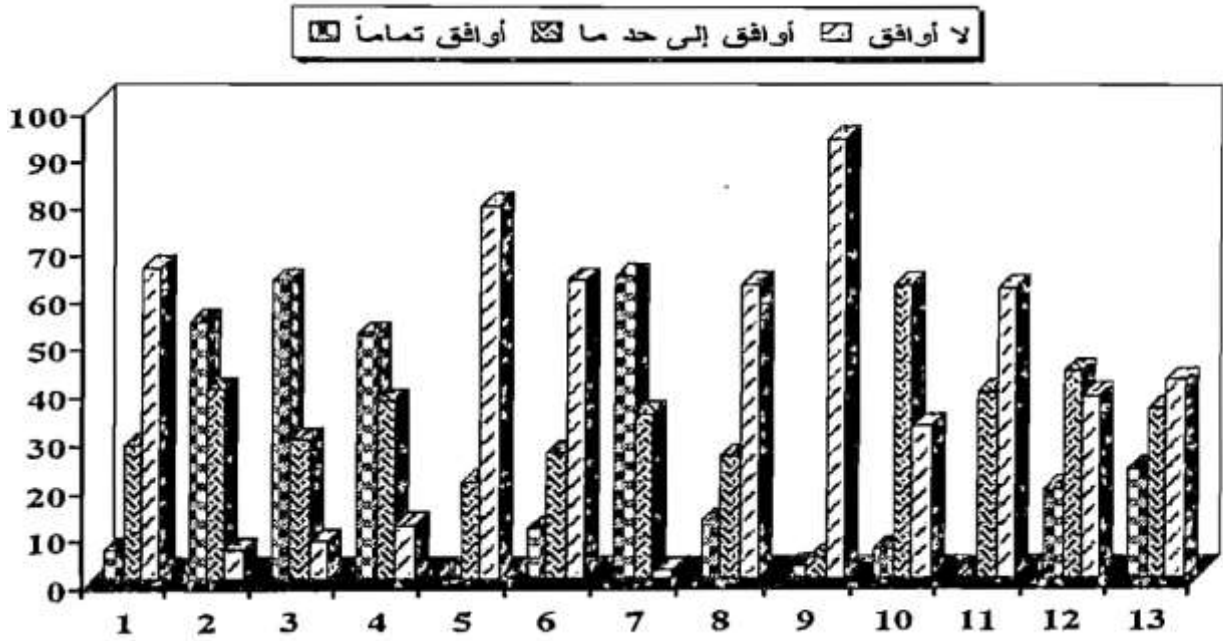
قيمة كا ² الحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
75.1	%81.5	705	%5.8	10	%34.7	60	%59.5	103	1
55.5	%78.5	679	%10.4	18	%32.9	57	%56.6	98	2
118.3	%33.6	291	%70.5	122	%24.9	43	%4.6	8	3
16.1	%67.4	583	%28.9	50	%23.7	41	%47.4	82	4
21.3	%70.6	611	%23.1	40	%27.2	47	%49.7	86	5

قيمة كا ² المحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
190.7	%91.0	787	%5.2	9	%12.1	21	%82.7	143	6
58.3	%77.8	673	%50.9	88	%42.8	74	%6.4	11	7
101.6	%84.5	731	%6.4	11	%26.0	45	%67.6	117	8
111.7	%74.3	743	%4.0	7	%27.2	47	%68.8	119	9
88.9	%40.5	405	%2.9	5	%61.3	106	%35.8	62	10
123.9	%75.1	751	%4.6	8	%23.7	41	%71.7	124	11
62.6	%35.1	351	%55.5	96	%37.6	65	%6.9	12	12
50.6	%37.7	377	%49.1	85	%42.8	74	%8.1	14	13

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة التقديرية قد تراوحت ما بين (91% ، 33.6%)، بينما تراوحت قيم كا² المحسوبة ما بين

(16.1، 190.7)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور الأول.



شكل (1)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول الخاص بطرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

وقد حصلت العبارة رقم (6) وهي (يتم اتخاذ القرار بناءً على نظام المعلومات الحالي بالوزارة) على أكبر قيمة للنسبة التقديرية بالنسبة (91%) وأكبر قيمة كما بقيمة (190.7) درجة وحصلت العبارة رقم (12) وهي (يتم اتخاذ القرار بالاشتراك مع الإدارات المشتركة في تنفيذ القرار) على اصغر قيمة للنسبة التقديرية بنسبة (35.1%).

- الاستجابة (أوافق تماماً) حصلت العبارة رقم (6) وهي (يتم اتخاذ القرار بناءً على نظام المعلومات الحالي بالوزارة) على أكبر قيمة تكرار (143) بنسبة (82.7%) وقيمة كما بقيمة (190.7) درجة وحصلت العبارة رقم (3) وهي (تتسم الإدارة العليا بالشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل) على اصغر قيمة تكرار (8) بنسبة (4.6%) وقيمة كما بقيمة (118.3) درجة.

- الاستجابة (أوافق إلى حد ما) حصلت العبارة رقم (10) وهي (يتم اتخاذ القرار بعد إطلاع الإدارة المتخذة للقرار على المدخلات الخاصة للعملية الإدارية) على أكبر قيمة تكرار (106) بنسبة (61.3%) وقيمة كما بقيمة (88.9) درجة.

وحصلت العبارة رقم (6) وهي (يتم اتخاذ إقرار بناءً على نظام المعلومات الحالي بالوزارة) على اصغر قيمة تكرار (21) بنسبة (12.1%) بقيمة كا2 (190.7) درجة.

- الاستجابة (لا وافق) حصلت العبارة رقم (3) وهي (تتسم لإدارة العليا بالشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل) على أكبر قيمة تكرار (122) بنسبة (70.5%) وقيمة كا2 (118.3) درجة وحصلت العبارة رقم (10) وهي (يتم اتخاذ القرار بعد إطلاع الإدارة المتخذة للقرار على المدخلات الخاصة للعملية الإدارية) على اصغر قيمة تكرار (5) بنسبة (2.9%) وقيمة كا2 (88.9) درجة.

ويعزي الباحثان ذلك إلى أن ليس هناك أسلوب أمثل لاتخاذ القرار يناسب جميع الوظائف أو المواقف. فأى أسلوب يكون أفضل عندما يكون هناك توافق بين الوظيفة والفرد. على سبيل المثال، فإن الوظائف التي يتم التخطيط لها بشكل كبير والتي تتطلب السرعة واتباع سلوكيات متناسقة وفقاً لإجراءات معينة تجرى بشكل أفضل عندما يتخذها شخص يتسم بالأسلوب الحاسم. وفي بعض الوظائف مثل تسوية المطالبات التي تتطلب سرعة وبراعة وسرعة تكيف وذلك على العكس من التناسق والدقة، يفضل استخدام الأسلوب المرن، وفي المواقف التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير مثل الأبحاث التي تعلق بالفضاء الجوي، ينجح الأسلوب التكاملي بشكل أكبر. وعادة ما يقوم مديرو المشروعات المسؤولين عن بعض المحاولات مثل الهبوط على سطح القمر والتي تتطلب تحليل كمية كبيرة من البيانات للوصول لهدف واحد بعملهم بشكل أفضل إذا كانوا يتمتعون بالأسلوب التسلسلي في اتخاذ القرار.

وهذا ما يتفق مع دراسة كل من محمد أحمد الطروانه (2002م) (21)، ديمة أكرم استيتية (2005م) (22)، هورنج وهارنج Horng & Huarng (2002م) (25)، Ehigie & Akpan (2005م) (27) حيث أشارت الدراسات إلى أنه لا شك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيطه ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء.. ولا شكك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة الذي يصلح

معه السير في الأزمة... لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به... بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي ... صنع القرار.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني والخاص بأهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية:

جدول (5)

التكرارات والنسبة التقديرية ومعامل كا² لعبارات المحور الثاني والخاص بأهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة

التربية ن = 173

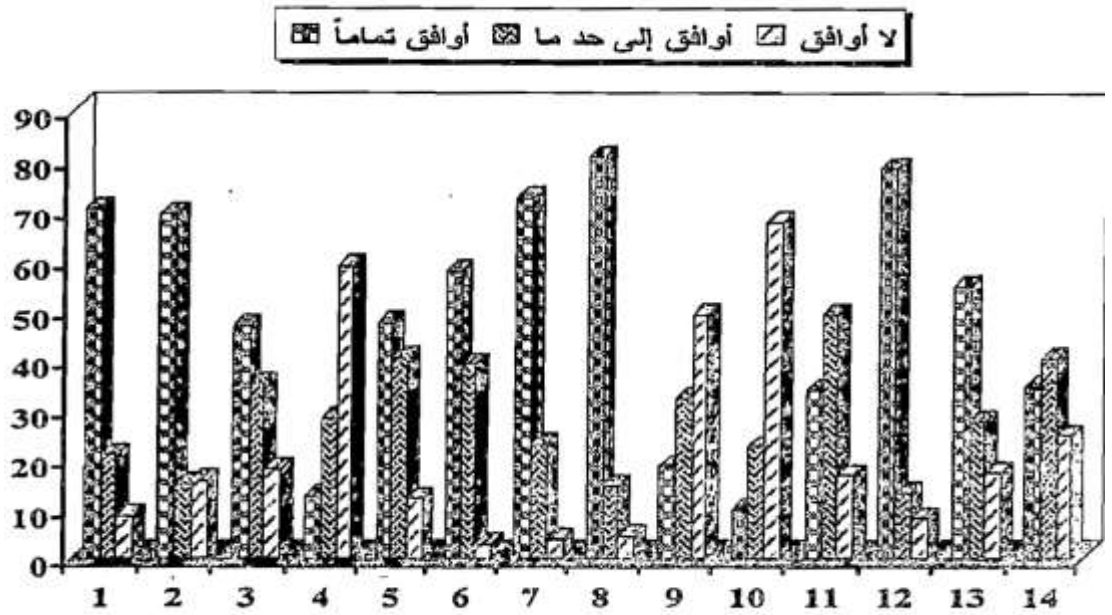
قيمة كا ² الحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
111.5	%84.7	733	%8.7	15	%20.8	36	%70.5	122	1
101.5	%81.5	705	%15.6	27	%15.0	26	%69.4	120	2
22.0	%71.6	619	%17.9	31	%35.3	61	%4.68	81	3
57.4	%41.5	359	%59	102	%28.3	49	%12.7	22	4
36.2	%74.1	641	%12.1	21	%40.5	70	%47.4	82	5
81.0	%82.0	709	%2.9	5	%39.3	68	%57.8	100	6
130.9	%87.5	757	%4.0	7	%23.1	40	%72.8	126	7

قيمة كا ² المحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
178.8	%90.5	783	%4.6	8	%14.5	25	%80.9	140	8
24.4	%47.7	413	%49.1	85	%32.4	56	%18.5	32	9
95.8	%36.9	319	%67.6	117	%22.5	39	%9.8	17	10
27.2	%66.9	579	%16.8	29	%49.1	85	%34.1	59	11
160.3	%88.2	763	%8.1	14	%13.3	23	%78.6	136	12
39.1	%75	649	%17.3	30	%27.7	48	%54.9	95	13
6.5	%56.1	485	%24.9	43	%40.5	70	%34.7	60	14

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (5) أن النسبة التقديرية قد تراوحت ما بين (36.9%، 90.5%)، بينما تراوحت قيم كا² المحسوبة ما

بين (6.5، 178.8)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور الثاني.



شكل رقم (2)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثاني والخاص

بأهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

وقد حصلت العبارة رقم (8) وهي (المعلومات الواردة للإدارة العليا تتسم بانخفاض مستوى الخطأ فيها مما له أثر إيجابي على اتخاذ القرار) على أكبر قيمة للنسبة التقديرية بالنسبة (90.5%) وأكبر قيمة كما2 بقيمة (178.8) درجة وحصلت العبارة رقم (10) وهي (تعمل الإدارة العليا على اتخاذ القرار بطرق وصيغ مختلفة لتناسب مع إجراءات العمل) على أصغر قيمة للنسبة التقديرية بنسبة (36.9) وحصلت العبارة رقم (14) وهي (نظام المعلومات المستخدم من قبل الإدارة العليا مناسب لعملية صنع القرارات) على أصغر قيمة كما2 بقيمة (6.5) درجة.

- الاستجابة (أوافق تماماً) حصلت العبارة رقم (1) وهي (يتم تطوير طرق اتخاذ القرار بناءً علي تطوير نظام المعلومات داخل الوزارة) على أكبر قيمة تكرار (122) بنسبة (70.5%) وقيمة كما2 (111.5) درجة وحصلت العبارة رقم (10) وهي

(تعمل الإدارة العليا على اتخاذ القرار بطرق وصيغ مختلفة لتناسب مع إجراءات العمل) على اصغر قيمة تكرر (17) بنسبة (9.8%). وقيمة كا2 (95.8) درجة.

- الاستجابة (أوافق إلي حد ما) حصلت العبارة رقم (5) وهي (تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع المستوى مما له أثر إيجابي في صنع القرارات) على أكبر قيمة تكرر (70) بنسبة (40.5%) وقيمة كا2 (36.2) درجة وحصلت العبارة رقم (14) وهي (نظام المعلومات المستخدم من قبل الإدارة العليا مناسب لعملية صنع القرارات) على أكبر قيمة تكرر (70) بنسبة (40.5%) وقيمة كا2 بقيمة (6.5) درجة وحصلت العبارة رقم (12) وهي (الإدارة العليا لديها القدرة على إجراء التعديلات على القرارات بعد اتخاذها) على اصغر قيمة تكرر (23) بنسبة (13.3%) بقيمة كا2 (160.3) درجة.

- الاستجابة (لا أوافق) حصلت العبارة رقم (4) وهي (تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بملائمة استخدامها في كافة مراكز صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية) على أكبر قيمة تكرر (102) بنسبة (59%) وقيمة كا2 (57.4) درجة وحصلت العبارة رقم (6) وهي (تتصف الإدارة العليا بالقدرة على التواصل مع مراكز اتخاذ القرار). على اصغر قيمة تكرر (5) بنسبة (2.9%) وقيمة كا2 (81) درجة.

ويشير الباحثان إلى أن عملية اتخاذ القرارات حق أصيل للإدارة العليا والقرار الناجح غالباً هو القرار المبني على دراسة متأنية، وفهم عميق لواقع البيئة التي تعمل من خلالها وزارة التربية والإدارة العليا هي صاحبة الحق في اتخاذ القرار، فهي لديها من الصلاحيات التي تؤهلها لاتخاذ القرار، وفي المقابل يتحمل المسؤوليات والتبعات الناتجة عن هذا القرار، والإدارة العليا الناجحة هي التي تعمل دائماً على مشاركة أهل الاختصاص والخبرة في تكوين هذا القرار، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

وهذا يتفق مع دراسة كل من موسدغا راد، Mosadegh Rad (2005) (26)، إياد فاضل التميمي (2005) (23)، يوسف

جلال يوسف (2002م) (20)

حيث ذكرت الدراسات إن عملية اتخاذ القرارات تعد من أهم المهارات الأساسية للمدير، حيث يقع عليه (كل في إدارته) عبء اتخاذ قرارات في كل الوظائف، سواء بمفرده أو بمشاركة مستشاريه أو زملائه المديرين، أو بمعاونة ومشاركة من مرؤوسيه ولكي يحقق المدير النجاح المأمول في عملية اتخاذ القرار عليه إن يلتزم بمنهجية واضحة متعارف عليها يبنى عليها اتخاذ القرار. عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث والخاص بدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية:

جدول (6)

التكرارات والنسبة التقديرية ومعامل كا² لعبارات المحور الثالث والخاص بدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير طرق

وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

ن = 173

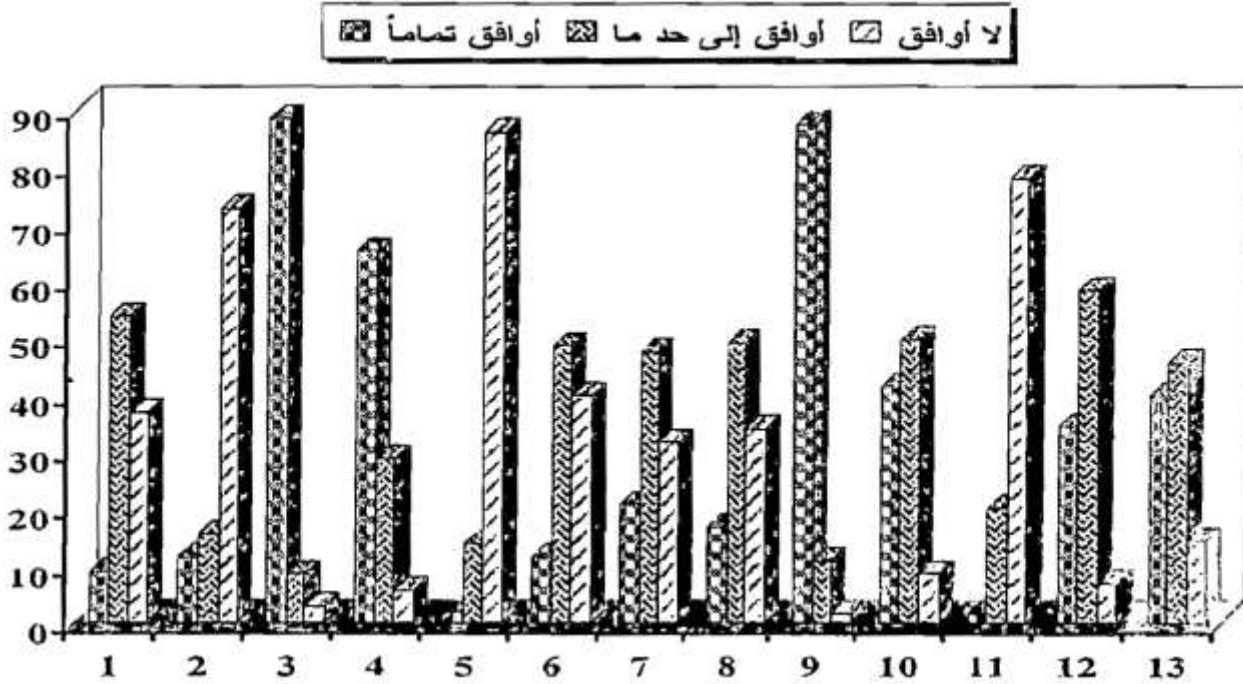
قيمة كا ² المحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
52.5	%71.1	615	%37.0	64	%53.8	93	%9.2	16	1
121.9	%84.5	731	%72.8	126	%15.6	27	%11.6	20	2
237.3	%94.2	815	%2.9	5	%8.7	15	%88.4	153	3
93.5	%83.8	725	%5.8	10	%28.9	50	%65.3	113	4
222.0	%25.5	221	%86.1	149	%13.9	24	صفر%	صفر	5

قيمة كا ² المحسوبة	النسبة التقديرية	الدرجة التقديرية	لا أوافق		أوافق إلى حد ما		أوافق تماماً		م
			%	ك ر	%	ك ر	%	ك ر	
38.9	%71.3	617	%39.9	69	%48.6	84	%11.6	20	6
18.5	%64.4	557	%31.8	55	%47.4	82	%20.8	36	7
27.2	%66.9	579	%34.1	59	%49.1	85	%16.8	29	8
228.8	%94.2	815	%1.7	3	%11.0	19	%87.3	151	9
49.1	%46.8	405	%8.7	15	%49.7	86	%41.6	72	10
164.4	%29.5	255	%78.0	135	%20.2	35	%1.7	3	11
68.8	%48.9	423	%6.9	12	%58.4	101	%34.7	60	12
28.6	%70.2	607	%14.5	25	%45.7	79	%39.9	69	13

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (6) أن النسبة التقديرية قد تراوحت ما بين (6.9%، 94.2%)، بينما تراوحت قيم كا² المحسوبة ما

بين (18.5، 237.3)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور الثالث.



شكل رقم (3)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثالث والخاص بدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير طرق

وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

وقد حصلت العبارة رقم (3) وهي (تقبل العاملين لثقافة الجودة الشاملة في الإدارة والالتزام بها) على أكبر قيمة للنسبة التقديرية بالنسبة (94.2%) وأكبر قيمة كا2 بقيمة (237.3) وحصلت العبارة رقم (8) وهي (اتخاذ القرار الجيد يساهم في جودة الأداء للقيام بالأعمال وفق معايير إدارة الجودة الشاملة) على أكبر قيمة للنسبة التقديرية بنسبة (94.2) وقيمة كا2 (228.8) درجة وحصلت العبارة رقم (11) وهي (تساهم إدارة الجودة الشاملة في ارتفاع مستوى نظام المعلومات، مما يكون له أثر ايجابي في فعالية عملية اتخاذ القرار) على اصغر قيمة للنسبة التقديرية بنسبة (29.5%) وحصلت العبارة رقم (7) وهي (اتخاذ القرار الجيد يساهم في نقل المعرفة عن طريق الإدارة الفعالة) على اصغر قيمة كا2 بقيمة (18.5) درجة.

- الاستجابة (أوافق تماماً) حصلت العبارة رقم (3) وهي (تقبل العاملين لثقافة الجودة الشاملة في الإدارة والالتزام بها) على

أكبر قيمة تكرار (153) بنسبة (88.4%) وقيمة كا2 (237.3) درجة وحصلت العبارة رقم (5) وهي (الجودة في

التصميم لاتخاذ القرار بتحديد المواصفات والخصائص التي لابد توافرها في التخطيط للعمل) على اصغر قيمة تكرار (0) بنسبة (0%) وقيمة كا2 (222) درجة.

- الاستجابة (أوافق إلى حد ما) حصلت العبارة رقم (12) وهي (تساهم إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرار الأكثر نفعاً والأقل ضرراً) على أكبر قيمة تكرار (101) بنسبة (85.4%) وقيمة كا2 (68.8) درجة وحصلت العبارة رقم (3) وهي (تقبل العاملين لثقافة الجودة الشاملة في الإدارة والالتزام بها) على اصغر قيمة تكرار (15) بنسبة (8.7%) بقيمة كا2 (237.3) درجة.

- الاستجابة (لا أوافق) حصلت العبارة رقم (2) وهي (الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام اساليب ابتكارية وتوليد افكار والتخطيط الامثل للوصول للحل الامثل) على أكبر قيمة تكرار (126) بنسبة (72.8%) وقيمة كا2 (121.9) درجة وحصلت العبارة رقم (9) وهي (نظام المعلومات التي ذات قيمة يساهم في اتخاذ القرار الجيد) على اصغر قيمة تكرار (3) بنسبة (1.7%) وقيمة كا2 (228.8) درجة.

يوضح الباحثان أنه ليس ثمة شك في إن لوزارة التربية أهدافا يتم العمل من أجل تحقيقها وعند تحقيق هذه الأهداف يتم اتخاذ سلسلة من الإجراءات تكون أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستوياتها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته ومتخذ القرار يجد نفسه امام أي موقف يفرض عليه أن يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل، فإنه في واقع الأمر يجد نفسه امام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بأن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، برمتها وعندما تنظر من منظور جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من ياسر منصور المنصور (1997م) (18)، محمود حسن عبد الله مصطفى (2002م) (19)، ويج وبرانون Weech & Brannon (2000م) (24) حيث أشارت الدراسات إلى أنه يسعى متخذي القرار دائما إلى الحصول على معلومات دقيقة تمكنهم من الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات دقيقة. حيث أصبحت بيئة اتخاذ القرارات الإدارية

بالغة التعقيد وسريعة التغيير وتتسم بعدم التأكد الذي يكتنف معظم القرارات الإدارية مما يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطرة المصاحبة للنتائج المتوقع تحقيقها. وقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لتنمية المهارات المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالاتجاهات الإدارية الحديثة والممارسات الإدارية المعتمدة على تملك مهارات علوم الإدارة والأساليب الكمية التي تساعد على الاعتماد على المعلومات الكمية القابلة للقياس المدعمة للحقائق والتي تستفيد من قوة النماذج الإحصائية والرياضية في التحليل دون تحيز شخصي في التوصل إلى القرار.

الاستنتاجات والتوصيات : Conclusions And Recommendations

الاستنتاجات : Conclusions

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها الباحثان يستنتج الباحثان الآتي:

- تعمل الإدارة العليا بوزارة التربية على ربط النظم الفرعية للوزارة مع بعضها في نظام متكامل بما يسمح بتدفق البيانات والمعلومات بين تلك النظم وبما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين أنشطة تلك النظم عند اتخاذ القرار.
- تعمل الإدارة العليا بوزارة التربية على المساعدة في ربط أهداف النظم الفرعية للوزارة بالهدف العام للوزارة وبالتالي المساهمة في تحقيق اتخاذ القرار الجيد.
- تعمل الإدارة العليا بوزارة التربية على الرقابة على عملية تداول البيانات والمعلومات وحفظها لاسترجاعها عند اتخاذ القرار.
- تعمل الإدارة التنفيذية بوزارة التربية على المساعدة والمساندة في عمليات صنع واتخاذ القرار في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفير التقارير التي تضمن المعلومات اللازمة لتلك القرارات في الوقت المناسب.
- تعمل الإدارة التنفيذية بوزارة التربية على توفير المعلومات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة في المكان والوقت والشكل المناسب.

- تهدف نظم المعلومات الإدارية إلى تحسين العمل داخل وزارة التربية بعدة طرق منها إنتاج التقارير عن العمليات الروتينية للوزارة بدقة، تحديث البيانات والمعلومات، التنبؤ بالمشاكل التي تتعرض لها الوزارة.

التوصيات: Recommendations

من خلال ما توصلنا إليه الباحثان من استنتاجات يوصيا بالآتي:

أن تنظم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأني نتيجة تفاعلها والمتغيرات هي:

- المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية لوزارة التربية أو البيئة الداخلية لها.
- قنوات الاتصال وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد دي الدعم والتأييد أو المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.
- مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.
- المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.
- نتائج القرار وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.
- التغذية العكسية أو المرتدة وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.
- معيار الكفاءة وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقد ممكن واقل وقت وأن القرار الإداري الا أن يأخذ بأقل كم وبأقل وقت وأن هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا إن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما.

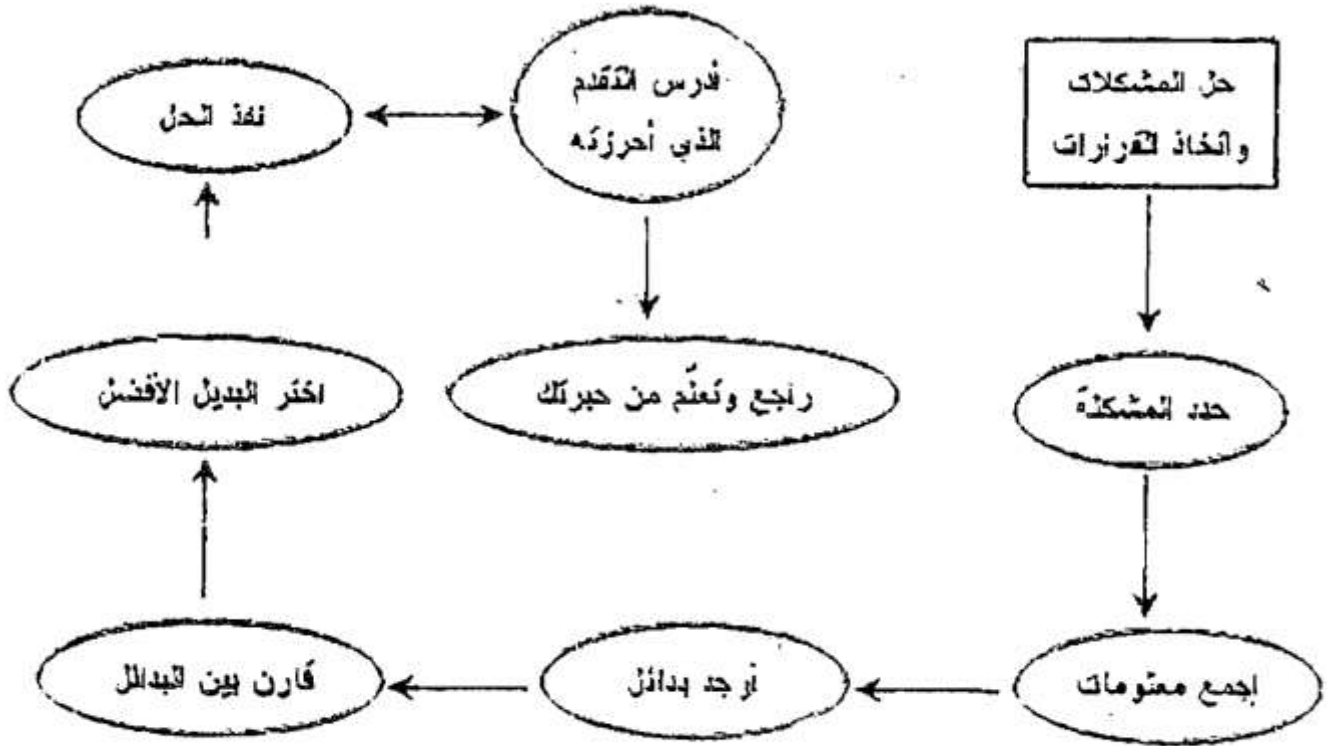
- معيار السلامة والأمن وهذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباه.

* معيار القبول والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

- قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالذفاع عنه وتأنيده

- قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وأن العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعنى البحث عن التوازن بينها بل لابد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات.

ويوضح الباحثان من خلال الشكل التالي دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير اتخاذ القرار



المراجع

- 1- Haar, Jarrod & Spell, Chester (2006): Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, European and Mediterranean conference on Inform. 545(EMCIS), July 6-7.
- 2- Farazmand, Ali (2002): Total Quality Management. Key concepts and Analysis of best practices for improving public service performance, The third international conference on Quality management, <http://www.qmconf.com>. Retrieved on 13/10/2006.

3- عفاف عبد المنعم درويش (2001م): صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة

بحوث التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد 24، العدد 56.

- 4- Besterfield, Dale H.; Besterfield - Michna, Carol; Besterfield, Glent H., Besterfield - Sacre, Mary (2005): Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch,
- 5- Coyle-Shapiro, J.& Morrow, P.(2003): The role of individual differences in employees adoption of TQM orientation. Journal of Vocational behavior, 62:320-340., [online], London: LSE Research online

- 6- Bank, Johan (2000):The essence of .Total Quality Management 2nd.ed, Pearson education limited, Edinburgh Gate, Harlow, England.
- 7- Karajewisky L.J.& Ritz Man K.P.(1996):Operation Management: Strategy and analysis, 4th.ed, Addison wisely pub. Co.
- 8- Dean, J.W.& Bowen, D.E.(1994):Management theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development. Academy of Management Review, 19,392-481.2nd .ed.

9- وصفي عقيلي (2001م): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2006م): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية المنصورة.

11- أسامة عبد الحليم مصطفى ومحمد نجيب صبري ومحمد العزازي أحمد (2007م): أساسيات الإدارة، مطابع جامعة الزقازيق، جامعة الزقازيق.

12- عبد الحكم أحمد الخزامي (2005م): إدارة الوقت = إدارة الحياة، مكتبة ابن سينا، مصر الجديدة، القاهرة.

13- فهد بن ناصر الصفيان (2003م): علاقة التطوير التنظيمي بفعالية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية.

14- محفوظ أحمد جودة (2006م): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

15-Robbins, Stephen P & Coulter, Mary (2005): Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

16-Hashmi, khurram (2005): Introduction and Implementation of Total Quality Management, <http://www.isixsigma.com>, from goole.com Retrieved on 30/09/2006.

17- سمير عبد الحميد (1999م): إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف الإسكندرية.

18- ياسر منصور المنصور (1997م): إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

19- محمود حسن عبد الله مصطفى (2002م): القدرة على اتخاذ القرار لدي مسؤلي الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

20- يوسف جلال يوسف (2002م): علاقة التفكير الناقد ووجهة التحكم والخبرة الإدارية بالقدرة على اتخاذ القرار التربوي الابتكاري لدي مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، بحث منشور، مجلة كلية التربية، العدد 48، كلية التربية، جامعة المنصورة.

21- محمد أحمد الطراونه (2002م): الجودة الشاملة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية/ مجلد 29، العدد 1.

22- ديمة أكرم استيتية (2005م): إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

23- إياد فاضل التميمي (2005م): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة البصائر، جامعة البترا، المجلد 9- العدد 2، ص ص 185 - 225.

- 24- Weech Robert J. Jacqueline's & Brannon, Diane (2000): Resource Dependence and Institutional elements in Nursing Home TQM Adoption. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/picrender> from www.google.com. Retrieved on/11/2006.
- 25- **Horng, Ching & Huarng, Fenghueih (2002):** TQM adoption by hospitals in Taiwan, *Francis Group vol. 13, No 4/July/2002, pp 441-463.* www.google.com. Retrieved on 7/10/2006.
- 26- **Mosadegh Rad, Ali Mohammad (2005):** A survey of Total quality management in Iran: Barriers to successful implementation in health care organizations, *Emerald Group Publishing Limited, Vol., 18 Issue, 3, pp 12-34* From www.emeraldinsight.com/095 retrieved on 20/11/2006..
- 27- **Ehigie, Benjamin osayawe, Ak pan, Regina clement (2005):** Psycho-social factors influencing practice of total quality management in some Nigerian orgs, *Journal of management psychology, vol.20, no, 5, 2005, pp.355-379(25).* From <http://www.mgen taconnect.com> Retrieved on 1/11/2006.

مرفق (1)

تطوير التوجيه الفني لطلاب التربية العملية بقسم التربية البدنية بكلية

التربية الأساسية باستخدام التعليم الإلكتروني

الطالب/ بالفرقة الرابعة بقسم التربية البدنية- كلية التربية الأساسية -

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

تحية طيبة وبعد

تقوم دكتورة/ مشاعل صلاح سعد العريفي بإنتاج بحث علمي في تكنولوجيا التعليم وذلك بعمل بحث إنتاج علمي عن تطوير

التوجيه الفني لطلاب التربية العملية بقسم التربية البدنية بكلية التربية الأساسية باستخدام التعليم الإلكتروني.

الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيداً أو أجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة (√) أمام

(نعم).

إذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) أمام (إلي حد ما).

إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) أمام (لا).

رجاء مراعاة أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما المهم هو صدق أجابتكم مع نفسك.

وأشكركم على حسن تعاونكم الصادق ،،،

الباحثة

د/ مشاعل صلاح سعد العريفي

المحور الأول: طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	توفر مناخ إداري جيد يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة العاملين على اتخاذ القرار الجيد			
2	تسمح الإدارة العليا بالابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام أساليب ابتكاره وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل.			
3	تتسم الإدارة العليا بالشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من الفشل.			
4	يتم العمل على تحسين المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية اتخاذ القرار			
5	يتم تجديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة تلائم التطور المستمر لاتخاذ القرار الجيد.			
6	يتم اتخاذ القرار بناءً على نظام المعلومات الحالي بالوزارة.			
7	يتم تحديث نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية القائمة على انجاز الأعمال قبل اتخاذ القرار بالوزارة.			

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
8	نظام المعلومات الخاص باتخاذ القرار يتضمن النشاطات الإدارية داخل الوزارة.			
9	يتم اتخاذ القرار بعد إجراء عمليات البحث في أساليب الإدارة داخل الوزارة			
10	يتم اتخاذ القرار بعد إطلاع الإدارة المتخذة للقرار على المدخلات الخاصة للعملية الإدارية			
11	يتم اتخاذ القرار بناءً على المعلومات التي ترد من الإدارة التنفيذية بالوزارة.			
12	يتم اتخاذ القرار بالاشتراك مع الإدارات المشتركة في تنفيذ القرار.			

المحور الثاني: أهمية تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	يتم تطوير طرق اتخاذ القرار بناءً على تطوير نظام المعلومات داخل الوزارة.			
2	نظام المعلومات الحالي داخل الوزارة يتضمن سياسات وممارسات			

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
	الوزارة تجاه العملية الإدارية			
3	يساهم تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار في تطوير العمل داخل الوزارة.			
4	تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بملائمة استخدامها في كافة مراكز صنع القرارات في مختلف المستويات الإدارية.			
5	تتصف مخرجات نظام المعلومات الحالي بارتفاع المستوى مما له أثر إيجابي في صنع القرارات.			
6	تتصف الإدارة العليا بالقدرة على التواصل مع مراكز اتخاذ القرار.			
7	تتصف الإدارة العليا بمرونتها العالية أثناء اتخاذ القرارات			
8	المعلومات الواردة للإدارة العليا تتسم بانخفاض مستوى الخطأ فيها مما له أثر إيجابي على اتخاذ القرار.			
9	تعمل الإدارة العليا عند اتخاذ القرار على مراعاة حاجة العاملين بالوزارة دون إفراط أو مبالغة.			
10	تعمل الإدارة العليا على اتخاذ القرار بطرق وصيغ مختلفة لتناسب مع إجراءات العمل			

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
11	الإدارة العليا لديها القدرة على حذف القرارات الغير مفيدة.			
12	الإدارة العليا لديها القدرة على إجراء التعديلات على القرارات بعد اتخاذها.			
13	الإدارة العليا لديها القدرة على تصنيف وترتيب القرارات عند اتخاذها.			
14	نظام المعلومات المستخدم من قبل الإدارة العليا مناسب لعملية صنع القرارات.			

المحور الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير طرق وأساليب اتخاذ القرار بوزارة التربية

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	امتلاك مهارات الجودة الشاملة التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والاهداف والتحليل والتفسير والتقييم المستمر.			
2	الابتكار والتطبيق الفعال بثقة وبدون تردد باستخدام أساليب ابتكاريه وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل.			
3	تقبل العاملين لثقافة الجودة الشاملة في الإدارة والالتزام بها.			

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
4	حرية التعبير والمناقشة بتحديد المواصفات والخصائص التي لا بد توافرها في التخطيط للعمل.			
5	الجودة في التصميم لاتخاذ القرار بتحديد المواصفات والخصائص التي لا بد توافرها في التخطيط للعمل.			
6	اتخاذ القرار الجيد يساهم في إدارة الوقت بشكل علمي سليم.			
7	اتخاذ القرار الجيد يساهم في نقل المعرفة عن طريق الإدارة الفعالة.			
8	اتخاذ القرار الجيد يساهم في جودة الأداء للقيام بالأعمال وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.			
9	نظام المعلومات التي ذات قيمة يساهم في اتخاذ القرار الجيد.			
10	إدارة الجودة الشاملة تساهم في قدرة الإدارة العليا على تصفية البيانات واستبعاد البيانات الغير مفيدة عند اتخاذ القرار.			
11	تساهم إدارة الجودة الشاملة في ارتفاع مستوى نظام المعلومات، مما يكون له أثر ايجابي في فعالية عملية اتخاذ القرار.			
12	تساهم إدارة الجودة الشاملة في اتخاذ القرار الأكثر نفعاً والأقل ضرراً.			

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
13	تساهم إدارة الجودة الشاملة في سرعة اتخاذ القرار.			