

استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة  
التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

**Total quality management strategies and their impact  
on institutional excellence at the Ministry of Education  
In the United Arab Emirates**

إعداد

د. علي محمد عمر البلوشي

التخصص/ علم النفس التربوي

رأس الخيمة – الإمارات العربية المتحدة

2025م

## استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم

### في دولة الإمارات العربية المتحدة

د. علي محمد عمر البلوشي

#### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى بيان استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (200) فرداً، حيث كانت صالحة للتحليل (192) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (96%). وقد بينت نتائج الدراسة مستوى متوسط من التطبيق لكل من متغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي)، حيث فسرت استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ما مقداره (70.2%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الاهتمام باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وبناء خطط واضحة لجذب المتميزين من التربويين وإيجاد سياسات تساعد على تطويرهم مهنيًا ومراعاة مصالحهم، والقيام بإجراء دراسات أخرى تتعلق باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية على أداء المنظمات بشكل عام ووزارة التربية والتعليم بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، وزارة التربية والتعليم، الإمارات.

## **Total quality management strategies and their impact on institutional excellence at the Ministry of Education In the United Arab Emirates**

Dr. Ali Muhammad Omar Al Balushi

### **Abstract**

This study aimed to demonstrate the strategies of total quality management and its impact on institutional excellence in the Ministry of Education in the United Arab Emirates. This study was applied to employees in the Ministry of Education in the United Arab Emirates, through a questionnaire prepared for this purpose. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and a random sample was taken from the study community, which numbered (200) individuals., was valid for analysis (192) questionnaires, with a response rate of (96%) The results of the study showed an average level of application for each of the study variables (total quality management strategies, institutional excellence), as total quality management strategies explained 70.2% of the variance occurring in institutional excellence, and in light of the results, the study recommended paying attention to quality management strategies. Comprehensive and building clear plans to attract distinguished educators and creating policies that help develop them professionally and take into account their interests. Conducting other studies related to comprehensive quality management strategies because of their importance on the performance of organizations in general and the Ministry of Education in particular.

**Keywords:** comprehensive quality management strategies, institutional excellence, Ministry of Education, UAE.

## مقدمة

إن التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المؤسسات التعليمية انتهاج الاسلوب العلمي في مواجهه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في الاداء التشغيلي بمرونة وفاعليه وكفاءة، وبما ان استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة اصبحت من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمه مميزه لمعطيات الفكر الانساني الحديث في كل المجالات خاصه المجال التعليمي لأحداث تطور نوعي يلائم المستجدات التعليمية والإدارية، لذلك اصبح من الضروري على ادارات وزارة التربية والتعليم مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر ، لتستفيد من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة .

وتعد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنظمة الادارية الحديثة المتبعه، فهو نظام يطبق لتحقيق أفضل النتائج من حيث تحسين الاداء بصورة عامة، كما تعمل علي تحسين الوضع التنافسي بين العديد من المؤسسات التعليمية، في وقت أصبحت فيه لا تقبل الا باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كخيار عند إجراء معاملاتها وتقديم خدماتها لذا فهي نظام متكامل وشامل يعمل على التطوير والتحسين في مستويات الاداء سواء كانت خدميه أو أدائية (شعبان،2020)، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة بتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، كما أن الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات، وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل، وتحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين، وتغيير سلوكيات أفراد المنظمة تجاه مفهوم الجودة، وتمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاج، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل (الزواوي،2023).

والهدف الأساس من تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية هو خفض التكاليف، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، وتحقيق الجودة، وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة العملاء، وتطوير أداء العاملين من خلال تنمية روح التعاون بينهم وتنمية مهارات العمل للاستفادة من كافة الطاقات الكامنة في المؤسسة، وترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية (عفانة،2020).

وللتميز المؤسسي أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات عموماً، وتزداد أهميتها وقيمتها بالنسبة لوزارة التربية والتعليم على وجه الخصوص، حيث أصبح ضرورة لا غنى عنها، لما له من دور بالغ الأهمية في تحقيق نجاحها وتميزها واستمرارية عملها، وتحقيق فوائد عالية لها، من جذب

العملاء وتعزيز ولائهم، وتحسين مستويات الخدمة، وضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات(الزعيبي، 2019) والارتقاء بمستوى الأفراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية، وضبط معدل الشكاوي، والأفلال منها، ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين بالمؤسسة(الحربي،2023)، والوفاء بمتطلبات مستفيدي وزارة التربية والتعليم من جهة والمجتمع من جهة أخرى، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، وتحسين سمعة وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة(داود،2020)، ويحقق التميز المؤسسي للمؤسسات ومنها وزارة التربية والتعليم عددا من الأهداف تتمثل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الوزارة، ودعم صمودها وقدرتها على البقاء والمنافسة والاستمرار، وتطوير مواردها البشرية والمالية والمادية، وتحقيق الانسجام والتناغم مع متطلبات وتطلعات المجتمع المحلي والدولي، وبناء نظام إداري كامل ومترابط تحكمه قوانين وتشريعات وتعليمات (الشيخ،2020) وقد ظهرت على الساحة الإدارية نماذج تحاول تأصيل مفاهيم وعناصر التميز وتضع له أسس ومعايير محددة، كانت نتيجة لجهود خبراء من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وأستراليا، والإمارات الذين قاموا ببناء نماذج للتميز، تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً، ومنها التعليمية على وجه الخصوص(خيرى،2020)، ويرى(راضي، وحمدي،2023) أن ما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة هو عنايتها بالتكامل، وشمولها لكل نشاطات المؤسسة، مما يساعد في فهم وتحديد مفاتيح الروابط وعلاقات السبب والنتيجة التي توجد في أعمال المؤسسة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة لوضع خطة العمل، وتتضح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة.

فاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلا للتميز المؤسسي فالعلاقة بينهما علاقة قوية وممتينة، حيث لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى التميز، والجودة في مخرجاتها إلا من خلال استثمار جميع مواردها سواء المادية، أو البشرية، أو التكنولوجية حيث تسهل استخدام التقنيات الحديثة من إجراء الأعمال المختلفة بسرعة وكفاءة للوصول لجودة المخرجات. (الرشيد، 2019)، وهذه المميزات هي من أهم متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما قاد وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى تحقيق الريادة والتفوق في أدائها.

ومن الدراسات ذات العلاقة دراسة (الجمال،2024) التي هدفت التعرف إلى مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتميز المؤسسي، والتعرف على دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية والتميز المؤسسي في ظل بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي والذي يعتمد على تفكيك العناصر الأساسية ودراستها بأسلوب متعمق، ثم استنباط أحكام أو قواعد؛ وخلصت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة تسهم في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل بتطبيق الجودة الشاملة ، لأنه لا يمكن ان يتحقق التميز المؤسسي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات، وكذلك سعت دراسة(سليمان،2023) لإيجاد أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي وحصوله جائزة التميز الحكومي بإمارة رأس الخيمة فئة فائقي التميز ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الكمي والوصفي، وطورت الاستبانة أداة للدراسة التي تونة من (4) محاور و(45) عبارة، مصدرها: معايير التميز الحكومي في دولة الإمارات والمتوافقة معايير المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة EFQM وأنموذج القيادة الحومية، ومعايير قياس أدوار جائزة التميز الحكومي رأس الخيمة ومدى ملائمة معايير التنافس للموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة فائقي التميز، يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المتميزين الحاصلين على جائزة التميز الحكومي في راس الخيمة فئة الأوسمة وفائقي التميز، خلال الأعوام من 2017 إلى 2020م، وقد بلغ عددهم (147) موظفاً متميزاً، وبلغت عينة الدراسة (83) موظفاً تمثل نسبة (56%) من مجتمع الدراسة. وتم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً مرتفعاً لممارسات الموظف المتميز تعزي حصوله جائزة التميز فئة فائق التميز. بينما أظهرت نتائج أبعاد القيادة الحكومية مستوى متوسط، وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة الموظفين إلى الثقة بالذات والسعي نحو تفوقهم الذاتي والتحسين المستمر في تقديم الخدمات الحكومية. وأوصت القيادات بوضع الموظفين ضمن الأولويات وطرح مبادرات التحفيز والتقدير لمختلف المستويات الوظيفية، ودعم المتميزين بمشاركتهم في المنافسات المحلية والعالمية. وبناءً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة من أجل التعرف على استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### مشكلة الدراسة:

في ضوء المراجعة المكتبية والميدانية للدراسات السابقة نجد وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تولي اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وخطت خطوات واسعة فيما يتعلق بتطبيقها لتحقيق التميز المؤسسي، وبالرغم من الفرص الكثيرة والمزايا التي تقدمها استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض الدراسات كشفت عن وجود صعوبات إدارية وبشرية وتقنية تحد في استخدام استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بتحقيق التميز المؤسسي (الرحيمي،2023). ، ولقد لاحظ الباحث خلال زيارته لعدد من المؤسسات التربوية والتعليمية، مدى التذمر الحاصل لدى العاملين فيها، من خلال حديثهم عن الدوام، أو الترقيات، أو

تدني الحوافز والمكافآت، في ظل زيادة الأعباء، وعدم الاهتمام بنوعي الكفاءات والمهارات، إلا أن هناك محاولة جادة لإعادة صياغة للتنظيم الإداري والتربوي والتعليم داخل وزارة التربية والتعليم، بحيث يصبح قادراً على طرق أبواب المستقبل، ومواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والتعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها عصرنا الحاضر، ونظرًا لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة هادفة للتعرف على استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

### أسئلة الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فإنه يمكن إيضاح المشكلة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح عدد من التساؤلات، وهي كالآتي:

س1. هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

س2 هل يوجد تباين في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– تحديد درجة تأثير استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

– الكشف عن دلالة الفروق بين المبحوثين نحو درجة توفر استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

### أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تقديم إطار نظري يضيف المزيد من الدراسات حول المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وأهميتها. ويؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية بصفة عامة وفي دولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة، بمثل هذه البحوث التطبيقية التي قد تسهم في تفعيل استخدام استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتعزيز

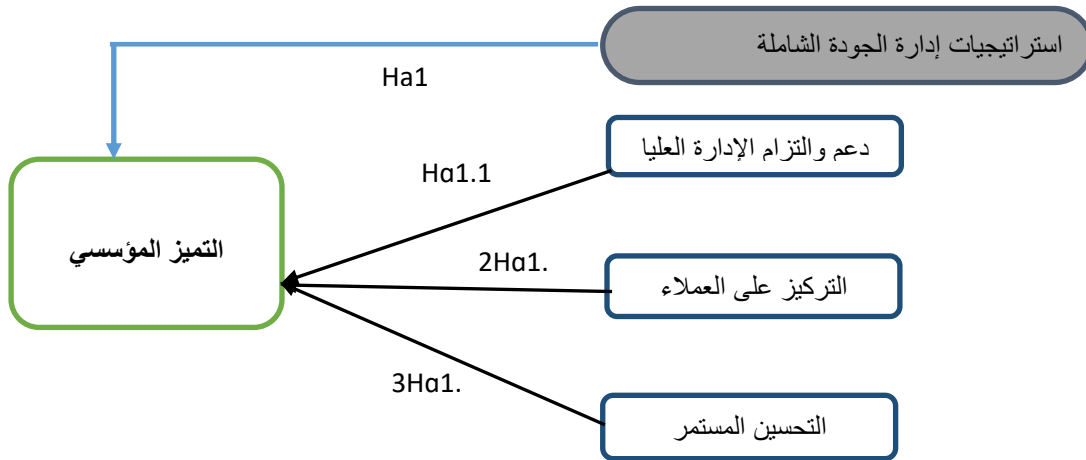
وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وتستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال اسهامها في تزويد المسؤولين في كافة إدارات وأقسام وزارة التربية والتعليم بالمعلومات عن واقع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التميز المؤسسي، وتأمل الدراسة أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى وزارة التربية والتعليم في موضوع تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وما تحقّقه من الوصول إلى التميز المؤسسي في العمل المؤسسي والحكومي.

### فرضيات الدراسة:

إستناداً إلى مشكلة وأسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

ولتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فقد تم تطوير نموذج خاص بالدراسة. والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



شكل (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- **الجودة:** هي الاستثمار الأمثل والفعال للموارد المادية والبشرية، من أجل التوصل إلى منتج وتحقيق أهداف المنظمة في إطار التوافق مع متطلبات المجتمع، وذلك من خلال برنامج مصمم لمراقبة وتقييم وتحسين العمل بشكل مستمر. (الشرقاوي، 2018)، ويعرفها الباحث إجرائيا: الاستثمار الأمثل والفعال للموارد البشرية والمادية في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، من أجل تلبية رغبات وحاجات العملاء.
- **استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة:** عرفها (ياسين، 2020) بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- **التزام الإدارة العليا:** هو اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة حيث وضع البرامج والسياسات التي من شأنها دعم مفهوم الجودة، وتوفير كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لكافة الموظفين وحثهم على توظيف هذا المفهوم واستخدامه (لحبيب، 2019) ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني فلسفة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة وسيتم قياسها من خلال فقرات محددة في أداة الدراسة.
- **التركيز على العميل:** هو التركيز على تقديم الخدمات في المنظمات بشكل يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم، وتعتبر واحد من العناصر الرئيسية في بيئة الأعمال التنافسية (الزمر، 2019) ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: عملية تحديد وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة حاجاتها وتصميم خدماتها من خلال تحديد العميل المستهدف ورغباته بدقة عالية وسيتم قياسها من خلال فقرات محددة في أداة الدراسة.
- **التحسين المستمر:** هو عبارة عن فلسفة إدارية هدفها العمل على متابعة التطوير وتحسين العمليات والأنشطة المتعلقة بطرق تقديم الخدمات في المنظمات، والعمل على كل ما يمكن من

أجل إضافة قيمة للعمليات ورفع مستوى الجودة (احمد، 2021)، ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: العمل المتواصل من أجل تحقيق وتلبية كافة حاجات العملاء في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، والسعي لتقليل التباين والعيوب في تقديم الخدمات التعليمية وسيتم قياسها من خلال فقرات محددة في أداة الدراسة.

– **التميز المؤسسي:** يعتبر التميز الجهد المستمر الذي يتضمن إطارا داخليا للمعايير والعمليات، يهدف لأشراك الموظفين وتحفيزهم لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى استراتيجيات العملاء في إطار توقعات الأعمال من خلال التعاون داخل المنظمة (آصرف، 2020) ويعرف إجرائيا: عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم من أجل استغلال جميع الفرص المتاحة لتحقيق التفوق في الأداء والخدمات المقدمة. وسوف يقاس من خلال إجابات موظفي وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة على فقرات الاستبانة. والتي سيتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

– الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

– الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2025/2024.

– الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة من المستويات الإدارية كافة.

– الحدود العلمية: تتمثل الحدود العلمية في متغيرات الدراسة والأبعاد المستخدمة لقياسها والمحددة بالمتغير المستقل وهو استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) والمتغير التابع المحدد التميز المؤسسي.

#### المنهجية والإجراءات

هدفت الدراسة من خلال المنهجية والإجراءات الى تحقيق أهداف الدراسة وبيان المنهج الذي اتبعته، وما مصادر البيانات التي اعتمدت عليها، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة، والاختبارات التي اعتمدها.

## منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لاختبار أثر استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) والمتغير التابع المحدد المتميز المؤسسي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ستغطي نتائج تحليلها الجانب العملي من الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، والبالغ عددهم (1240) فرداً. أما عينة الدراسة، فهي عينة عشوائية، والبالغ حجمها (192) فرداً.

## مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما المصادر الثانوية: تم اعداد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة بالمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، من كتب ودوريات ومقالات وتقارير، كذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المختلفة، والمصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي تم تطويرها وإعدادها بالاستناد إلى طروحات الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة الحالي.

## أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة الحالية (الاستبانة)، واحتوت أداة الدراسة الحالية على ثلاثة أقسام من الأسئلة، القسم الأول: يتضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل (استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة)، والقسم الثالث ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع (التميز المؤسسي)، واعتمد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة وضمن الأوزان التالية: اتفق تماماً (5) درجات، اتفق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا اتفق (2) درجتان، لا اتفق إطلاقاً (1) درجة واحدة.

## صدق الأداة وثباتها:

– **صدق أداة الدراسة:** لتحقيق صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية والمتخصصين في العلوم التربوية وإدارة الاعمال في الجامعات في دولة الإمارات العربية المتحدة المختلفة، للحكم على مدى صلاحية الاستبانة لجمع البيانات، والتأكد من وضوح فقراتها، بحيث سيتم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل توزيعها على أفراد وحدة المعاينة.

– **ثبات أداة الدراسة:** تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس درجة الاتساق للفقرات المكونة لأداة الدراسة، ومن الناحية العملية تعتبر نسبة (Alpha  $\geq 0.60$ ) مقبولة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2010).

جدول (1) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
1	استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة	20	%94.3
1.1	دعم والتزام الإدارة العليا	5	%74.4
1.2	التركيز على العملاء	5	%91.2
1.3	التحسين المستمر	5	%90
2	التميز المؤسسي	10	%91.4
	جميع فقرات الاستبانة	30	%97.2

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم معالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-Statistical Package for Social Science)، حيث سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكرونباخ ألفا لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، واختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق المعنوية بين المجموعات التي تحتوي على فئتين في الدراسة، وتحليل التباين الأحادي، والانحدار المتعدد لاختبار تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد.

## وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول الجزء الأول، تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتضمن: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، من خلال استخراج التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو الآتي:

## الجنس

يتضح من الجدول (2) أن ما نسبته (52%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن نسبة الإناث من أفراد العينة بلغت (48%)، ويتضح من ذلك أن نسبة الإناث تمثل ما يقارب نصف الأفراد العاملين في منافسة الذكور للمواقع الوظيفية التي تناولتها الدراسة.

جدول رقم (2) نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	52%
	أنثى	92	48%
	المجموع	192	100%

## العمر

يبين الجدول (3) أن أعلى نسبة من نسب الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة كانت (45%) للفئة العمرية (30-45 سنة فاقل)، حيث أن هذه النسبة تعطي مؤشراً أن أغلب الأفراد العاملين في وزارة التربية والتعليم هم في عمر الشباب تقريباً، ويعود ذلك لطبيعة المهام الموكولة إلى الموظفين في وزارة التربية والتعليم والتي تحتاج إلى جهد وفترات طويلة من الدوام.

جدول رقم (3) متغير العمر لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فاقل	62	32%
	30-45 سنة فاقل	86	45%
	45 سنة فأكثر	44	23%
	المجموع	192	100%

## المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر (82%) من أفراد عينة الدراسة كانت من نصيب حملة درجة البكالوريوس فأقل، وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد العينة لديهم شهادات جامعية تؤهلهم لاستيعاب وإدراك موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة أداة الدراسة بالكفاءة والدقة المطلوبة، وبأن وزارة التربية والتعليم تفضل تعيين من هم بدرجة البكالوريوس أكثر من الدراسات العليا لأن هذه الفئة تمتلك العديد من الدورات التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، أضف إلى ذلك أن أصحاب شهادات الدراسات العليا يميلون للعمل بالوظائف الإشرافية.

جدول رقم (4) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	157	82%
	دراسات عليا	35	18%
	المجموع	192	100%

## عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (5) عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، حيث شكلت أكبر نسبة الفئة (10 سنة فأكثر) فقد شكلت ما نسبته (61%) وهذا مؤشر إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة في وزارة التربية والتعليم وبالتالي امتلاكهم بيانات مفيدة، وهذا يساعد على الخروج بنتائج أو مؤشرات يمكن تعميمها.

جدول رقم (5) عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	48	25%
	5 - 10 سنوات فأقل	26	14%
	10 سنوات فأكثر	118	61%
	المجموع	192	100%

## الأهمية النسبية

لقد تم اعتماد المقياس الآتي من أجل وصف قيم المتوسطات الحسابية، التي تم فيها اعتماد المقياس الخماسي لبدائل الإجابات لكل فقرة من الفقرات، والتي تقيس ثلاثة مستويات: إذا بلغ الوسط الحسابي من 1- 2.33 فإن المستوى منخفض، إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.34- 3.67 فإن المستوى متوسط، إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.68- 5.00 فإن المستوى مرتفع.

## وصف وتحليل أسئلة الدراسة:

أولاً- وصف وتحليل أبعاد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن الأبعاد الآتية:

## 1. دعم والتزام الإدارة العليا

لوصف مستوى أهمية دعم والتزام الإدارة العليا كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (6). وأظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات دعم والتزام الإدارة العليا أنها كانت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.84-4.14)، وكانت الفقرة رقم (1) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " تهتم وزارة التربية والتعليم بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بالميدان التربوي والتعليمي " في حين أن الفقرة رقم (5) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " تدعم وزارة التربية والتعليم جميع المبادرات لتحسين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة " يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التزام الإدارة العليا، ويعزى ذلك إلى أن نجاح وزارة التربية والتعليم في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسامها، وقدرتها على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة. كما أن التزام طويل الأمد إزاء تحسين الجودة يجب أن يكون هناك التزام بالجودة يبدأ من الأعلى، وينبغي أن تكون الإدارات قدوة حسنة أمام المرؤوسين بان يكون مثلاً يحتذى به في تصرفاتها، كما ينبغي أن تكون عملية التحسين مخطط لها على نطاق المنظمة ككل وألا تكون نشاطاتها مقتصره على وحدة أو قسم معين.

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اهمية دعم والتزام الإدارة العليا  
كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تهتم وزارة التربية والتعليم بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بالميدان التربوي والتعليمي	4.14	0.788	1	مرتفعة
2	تحرص وزارة التربية والتعليم لأن تكون الخدمات التعليمية المقدمة ذات جودة عالية لضمان رضا العميل	4.09	0.834	3	مرتفعة
3	تساهم وزارة التربية والتعليم في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة.	4.07	0.833	4	مرتفعة
4	تحرص وزارة التربية والتعليم على بناء سمعة طيبة للمدارس الحكومية عند العملاء	4.13	0.832	2	مرتفعة
5	تدعم وزارة التربية والتعليم جميع المبادرات لتحسين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.	3.84	0.738	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.060		مرتفعة	

## 2. التركيز على العملاء

لوصف مستوى أهمية التركيز على العملاء كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (7). وأظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات التركيز على العملاء أنها كانت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.21- 3.69)، وكانت الفقرة رقم (9) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " تعمل وزارة التربية والتعليم استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا العملاء عن خدمات المقدمة " في حين أن الفقرة رقم (7) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " تتابع وزارة التربية والتعليم شكاوي المراجعين لإيجاد الحلول المناسبة لها ".

يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن وزارة التربية والتعليم تتمتع بدرجة مرتفعة نسبية من تطبيق متغير التركيز على العميل، وإذا كان الأمر بهذه الأهمية، فإن الباحث يرى أنه ينبغي على وزارة التربية والتعليم أن تقوم وبشكل مستمر بمعرفة ودراسة عملائها من حيث



حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية في المجال التعليمي، كما ينبغي عليها عدم إهمال قضية معالجة الشكاوي، وذلك أن كون وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تطبق مبدأ التركيز على العميل فإنه يحتم عليها الاهتمام بشكاوي العملاء، حيث أن شكاوي العملاء هي من أهم الوسائل التي من خلالها تعرف وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة على نقاط القوة والضعف فيها، فينبغي أن يكون النظر إلى موضوع الشكاوي على أنها فرص وليست تهديدات.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية التركيز على العملاء كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تقوم وزارة التربية والتعليم بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.	4.02	0.700	3	مرتفعة
7	تتابع وزارة التربية والتعليم شكاوي المراجعين لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.84	0.829	5	مرتفعة
8	تطور وزارة التربية والتعليم جودة الخدمات بالاستفادة من نتائج التقييم.	4.00	0.834	4	مرتفعة
9	تعمل وزارة التربية والتعليم استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا العملاء عن خدمات المقدمة	4.21	0.828	1	مرتفعة
10	تسعى وزارة التربية والتعليم لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات المراجعين.	4.12	0.757	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.94	مرتفعة		

### 3. التحسين المستمر

لوصف مستوى أهمية التحسين المستمر كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة ، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (8) أظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات التحسين المستمر أنها متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين ما بين (3.81-4.03)، وكانت الفقرة رقم (11) الأعلى بين الفقرات وتنص هذه على أنه " تهتم وزارة التربية والتعليم بالمستجدات التكنولوجية والتقنية من أجل تحسين الخدمة " في حين أن الفقرة رقم (14) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وتنص على أنه " تحرص وزارة التربية والتعليم على فتح اقسام اخرى تلبي احتياجات العملاء " يلاحظ الباحث مما سبق، أن أفراد العينة يرون أن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بدرجة مرتفعة من تطبيق متغير التحسين المستمر، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن وزارة التربية والتعليم تطبق وبدرجة عالية مبدأ التحسين المستمر، حيث إن وزارة التربية والتعليم تبقى دائما في حاجة شديدة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وذلك لأن حاجات ورغبات العميل متغيرة باستمرار وكذلك البيئة الداخلية والخارجية فهي تتغير بمرور الزمن مما يجعل التحسين المستمر من أهم الوسائل والاستراتيجيات التي تمكن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة من التميز والمنافسة. وبذلك يتبين أن التحسين المستمر ليس مقصورا على المخرجات فحسب، بل يمتد ليشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، فهي عملية شاملة.

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اهمية التحسين المستمر  
كأحد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
11	تهتم وزارة التربية والتعليم بالمستجدات التكنولوجية والتقنية من أجل تحسين الخدمة	4.03	0.822	1	مرتفعة
12	تستخدم وزارة التربية والتعليم أحدث التكنولوجيا في تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.	3.97	0.860	3	مرتفعة
13	تعتبر وزارة التربية والتعليم التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الادارية فيه	3.93	0.770	4	مرتفعة
14	تحرص وزارة التربية والتعليم على فتح اقسام اخرى تلبي احتياجات العملاء	3.81	0.762	5	متوسطة
15	تسعى وزارة التربية والتعليم الى تحقيق التحسين المستمر للأداء باستمرار	4.01	0.755	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.97	مرتفعة		

## ثانياً: وصف وتحليل التميز المؤسسي

لوصف مستوى التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (9).

وأظهرت المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات التميز أنه كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين ما بين (4.22- 3.76)، وهذا يدل على اهتمام الإدارة في وزارة التربية والتعليم على تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي، حرصها على تصميم خطط واضحة للالتزام باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مسؤوليات كل موظف، والحرص على الالتزام بالقوانين، والتي من شأنها دعم وتحقيق التميز المؤسسي.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ومستوى أهمية التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تحرص الوزارة دائما على الالتزام بمضامين اخلاقيات العمل.	4.01	0.694	6	مرتفعة
22	تتبنى الوزارة الاهداف الاستراتيجية التي تلبي حاجات ورغبات المراجعين.	4.08	0.750	2	مرتفعة
23	تهتم الوزارة بعقد دورات عن اهمية اخلاقيات العمل.	4.07	0.787	4	مرتفعة
24	تسعى الوزارة باستمرار الى تحقيق مراكز متقدمة في التميز.	4.22	0.716	1	مرتفعة
25	تخضع عمليات تقديم الخدمات الى عمليات ضبط وتحسين مستمر. من قبل الوزارة.	3.76	0.756	9	مرتفعة
26	تعتمد الوزارة على الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات.	3.92	0.740	8	مرتفعة
27	تتسم اجراءات تقديم الخدمات في الوزارة بالانسيابية	3.76	0.756	9	مرتفعة
28	تحرص الوزارة على متابعة تقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالدوائر الحكومية الأخرى.	4.07	0.757	3	مرتفعة
29	تتسم اجراءات تقديم الخدمات في الوزارة بالسرعة.	4.03	0.755	5	مرتفعة
30	تتولى الوزارة على الالتزام بمضامين التعلم التنظيمي باستمرار.	3.99	0.737	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.07	مرتفعة		

## اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

لغايات اختبار فرضيات الدراسة، لا بد من إجراء بعض الاختبارات، وذلك للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05). وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution) باحتساب اختبار (Kolmogorov – Smirnov) .

تبين النتائج الواردة في الجدول (10) عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ(دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) والبالغة (2.209، 3.043، 3.086، 1.515) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) قد بلغت (0.453، 0.329، 0.324) على التوالي، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (10): نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	دعم والتزام الإدارة العليا	2.309	0.453
2	التركيز على العملاء	3.043	0.329
3	التحسين المستمر	3.086	0.324

ويتضح من الجدول (11) أن توزيع البيانات للمتغيرات جميعها كانت ضمن التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي للبيانات لكل المتغيرات أكبر من (0.05) وهو مستوى الدلالة ( $\alpha > 0.05$ ) المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

جدول (11): نتائج اختبار (Kolmogorov – Smirnov) للتوزيع الطبيعي للبيانات

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig.	النتيجة
1	استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة	2721.	0.143	يتبع التوزيع الطبيعي
1.1	دعم والتزام الإدارة العليا	531.6	0.142	يتبع التوزيع الطبيعي
1.2	التركيز على العملاء	1.076	3110.	يتبع التوزيع الطبيعي
1.3	التحسين المستمر	481.0	0.132	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التميز المؤسسي	1.064	30.12	يتبع التوزيع الطبيعي

#### اختبار فرضيات الدراسة:

واستناداً على نتائج الاختبارات وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، فقد أصبح من الممكن اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية الأولى Ho1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كالآتي:

يبين جدول (12) أثر استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أتضح من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.840$ ) مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.706$ ) في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.702$ ). وهذا يشير إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) استطاعت ان تفسر ما نسبته (70.2%) من

التباين الحاصل في (التميز المؤسسي). اما النسبة الباقية والبالغة (29.8%) فتعزى لعوامل اخرى لم تدرج في نموذج الانحدار. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.255) دعم والتزام الإدارة العليا ، و(0.196) للتركيز على العملاء، و(0.412) للتحسين المستمر، وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كل بُعد من ابعاد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) يؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بنسبة (25.5%) ناتجة عن دعم والتزام الإدارة العليا، و (19.6%) عن التركيز على العملاء، و(41.2%) عن التحسين المستمر، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (173.628) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر) في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

جدول (12): نتائج اختبار أثر استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة

بدلالة أبعادها في التميز المؤسسي لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ درجة التأثير	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R2) معامل التحديد المعدل	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	5.373	0.255	0.000	4	173.628	0.702	0.706	0.840	التميز المؤسسي
0.000	3.531	0.196		البواقي					
0.000	7.354	0.412		188					
				المجموع					
				192					

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

وتعني هذه النتيجة أن اهتمام وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة بامتلاكها استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يزيد من فرصة قدرتها على التميز المؤسسي، فتوافر استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يزيد من قدرتها على التميز في تقديم الخدمات.

### الفرضية الرئيسية الثانية: Ho2:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بمتغير الجنس، لأن هذا المتغير يحتوي على فئتين فقط. أما باقي الفرضيات الفرعية والتي تحتوي على أكثر من فئتين، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتحقق من وجود فروقات في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لدى وزارة التربية والتعليم تُعزى للاختلاف في العوامل الديموغرافية.

يتضح من النتائج في جدول (13) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى للاختلاف في الجنس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.461) عند مستوى دلالة (Sig. =0.106) وهي اكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك لا يوجد اختلافات في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى للجنس. وهذا يعني أن رؤية عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لدى وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة كانت بنفس المستوى.

جدول (13): نتائج اختبار (T) لقياس الفروقات في إجابات عينة الدراسة

تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى للجنس

المتغير التابع	الجنس	حجم العينة	الوسط الحسابي	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
التميز المؤسسي	ذكر	100	0.073	3.461	0.106
	أنثى	92	0.068		



ويبين جدول (14) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعزى للاختلاف في العمر، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (1.927) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.106) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك لا يوجد فروقات، وهذا يدل على أن آراء عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لا توجد فيها فروقات تُعزى للاختلاف في الفئات العمرية. ويستدل من ذلك أن جميع أفراد العينة بغض النظر عن الفئات العمرية كانت آرائهم في نفس المستوى.

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى للعمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	4.316	4	1.079	1.927	0.106
داخل المجموعات	161.799	188	0.560		
التباين الكلي	166.115	192			

ويبين جدول (14) التالي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعزى للاختلاف في المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (1.050) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.371) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك لا يوجد فروقات، وهذا يدل على أن آراء العينة في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لا توجد فيها فروقات تُعزى للاختلاف في المؤهل التعليمي. ويستدل من ذلك ان آراء افراد العينة بغض النظر عن اختلاف المؤهل التعليمي كانت آرائهم في نفس المستوى.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروقات في إجابات عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة Sig.
بين المجموعات	1.785	3	0.595	1.050	0.371
داخل المجموعات	164.330	189	0.567		
التباين الكلي	166.115	192			

ويبين جدول (15) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعزى للاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (4.869) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.003) وهي أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ). لذلك توجد فروقات، وهذا يعني أن آراء العينة في وزارة التربية والتعليم تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة توجد فيها فروقات تعزى للاختلاف في عدد سنوات الخبرة. ولمعرفة مصدر الفروق في مستوى اهتمام أفراد عينة الدراسة باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الخبرة، فقد تم استخدام اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الفرق. وقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين مستوى اهتمام أفراد عينة الدراسة باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بقيمة (0.568) بين الأفراد الذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم (5 سنوات فأقل) والأفراد الذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم (5-10 سنوات فأقل) وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي بلغ (3.650) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للذين بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم (5-10 سنوات فأقل).

#### جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

للفروقات في آراء عينة الدراسة تجاه استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تُعزى لعدد سنوات الخبرة

الدالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.003	4.869	2.655	3	7.965	بين المجموعات
		0.545	290	158.150	داخل المجموعات
			293	166.115	التباين الكلي

جدول رقم (16) نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى اهتمام أفراد عينة الدراسة باستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	5- 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
5 سنوات فأقل	3.811	0.106	0.568*	0.309
5- 10 سنوات	3.694	-	0.462	0.203
10 سنوات فأكثر	4.199	-	-	0.258

#### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أخصت بالآتي:

1. الاهتمام بتمكين العاملين في وزارة التربية والتعليم، وزيادة الصلاحيات الموكلة إليهم في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة نظراً لدورها الهام في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.
2. التأهيل والتدريب الجيد للعاملين في وزارة التربية والتعليم في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.
3. بناء وتقديم خطط واضحة للتعرف وجذب الموظفين الموهوبين في مجال استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة بما يؤدي ذلك إلى تطوير وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.
4. التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية:
5. القيام بمزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.
6. التوسع في دراسة قطاعات خدمية متنوعة تتناول هذه المفاهيم المهمة لكافة القطاعات والمؤسسات.

## المراجع

- أحمد، أحمد، إبراهيم. (2021) الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية المدرسية، الإسكندرية، دار الرقاء للطباعة والنشر.
- أصرف، حامد. (2020). أثر تطبيقات الموارد البشرية الرقمية في التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 232-246.
- الجمال، سمير. (2024). الجودة الشاملة كمتغير للوصول للمثيرة التنافسية والتميز المؤسسي، مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، 5(19)، 90 – 113.
- الحربي، منال. (2023). نموذج مقترح لتحقيق التميز في إدارة المؤسسات التربوية بدولة الكويت في ضوء نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية، المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 21-35.
- خيرى، أسامة (2020). التميز المؤسسي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- داوود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- راضي، علياء، حمدي، وفاء. (2023)). تأثير التميز المؤسسي في التنمية الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة تحليلية، مجلة الآداب، جامعة بغداد، عدد (144)، 406 – 421.
- الرحيمي، سليمان. (2023). دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة جامعة الموصل، عدد1، مجلد 35، 30-65.
- الرشيد، صالح (2019). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشيخ، تغريد محمد (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مكاتب العمل في مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 21، 46-67.
- الزمر، إبراهيم سعد الدين (2019). درجة توفر استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الزواوي، خالد. (2023). الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، القاهرة، مجموعة النيل للنشر والتوزيع.
- سليمان، منى جواد. (2023). أثر ممارسات الموظف على تميزه الوظيفي في جائزة التمييز الحكومي، فئة فائقي التميز إجارة راس الخيمة، بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية الإدارة، 43 (4)، 207-222.
- الشرقاوي، مريم محمد (2018) إدارة المدارس بالجودة الشاملة. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- شعبان، اياد (2019). إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عزب، محسن. (2019). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية، المكتب الجامعي.
- الشيخ، تغريد محمد (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مكاتب العمل في مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 21، 46-67.
- لحبيب، دليلة (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأساليب وشروط التطبيق، الإسكندرية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- ياسين، سعد (2020). إدارة الجودة الشاملة وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.