

تقييم أنموذج التخطيط الإستراتيجي معياراً لإدارة الجودة الشاملة
في مؤسسة ثقافية تعليمية عُمانية مختارة

**Validation of the Strategic Planning Model as a Standard of the Total Quality
Management in a Selected Cultural-educational Omani Institution**

**Khamis Bin Abdullha Bin Ali Al-Shamakhi^{1*}, Hairuddin Mohd Ali¹,
Ismaiel Hassanein Ahmed Mohamed² and Abdulmajid Mohammed Abdulwahab Aldaba¹**

¹Department of Social Foundation & Educational Leadership

²Department of Language and Literacy

Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia

**Corresponding Author: khamis.sh@mcsy.gov.om*

مُلخَصُ البَحْث

يهدف هذا البحث إلى تقييم معيار التخطيط الإستراتيجي في وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، فهناك حاجة ماسة لتطوير الأساليب الإدارية التي تتعامل مع الشأن الثقافي في سلطنة عمان، وذلك لأن الخطط المرسومة لا تواكب النتائج المتحققة، ولا بُدَّ لها من تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة التي من أبرزها معيار التخطيط الإستراتيجي، وقد اختار البحث المنهج الوصفي المسحي، واتَّبَعَ النهج الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة وُزِّعت على عينة عشوائية بسيطة بعد اختبار صدقها وثباتها، ثم أُجريت التحليلات الوصفية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (AMOS)؛ للتأكد من صدق معايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية وثباتها، وقد أظهرت النتائج أن معيار التخطيط الإستراتيجي يمتاز بصدق وثبات مرتفعين، ومن ثمَّ قدَّم البحث جملة من التوصيات للمسؤولين والأكاديميين والمؤسسات الثقافية والأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الإستراتيجي، تقييم أنموذج، مؤسسات ثقافية تعليمية، سلطنة عمان

ABSTRACT

This research aims to evaluate the strategic planning standard in the Omani Ministry of Culture, Sports, and Youth. There is an urgent need to develop administrative methods that deal with cultural affairs in the Sultanate of Oman. This is because the existing plans do not keep pace with the results achieved. Therefore, it is necessary to apply the standards of total quality management, especially strategic planning. The research chose a descriptive survey method and followed a quantitative approach to collect data; in which, a questionnaire was distributed to a simple random sample after testing its validity and reliability. The research conducted descriptive analyzes using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and the confirmatory factor analysis (CFA) in the AMOS program to ensure the validity and reliability of the strategic planning standards. The results showed that the strategic planning criterion is characterized by high validity and reliability. Then, the research presented several recommendations to officials, academics, and cultural and academic institutions.

Keywords: total quality management, strategic planning, model validation, cultural-educational institutions, Sultanate of Oman

مُقَدِّمة

من خلال استقرار المشهد الثقافي بسلطنة عمان نجد حراكًا ثقافيًا بارزًا، واشتغالاً متواصلًا من المهنيين والباحثين؛ يؤازره تفاني المؤسسات المعنية بالشأن الثقافي بالسلطنة، ولكن المفارقة في مدى الرضا عن نتاج هذه الجهود الفردية والمؤسسية وما يدور في كيفية التعامل مع نشاطات وبرامج المؤسسات الثقافية تخطيطًا وتنفيذًا؛ لذا كان لا بُدَّ من أن تعمل هذه المؤسسات على الاهتمام بنتائجها الثقافي من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، ولا سيما أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي حقق نجاحًا في مختلف المنظمات الاقتصادية والتجارية والصناعية والتقانية في الدول المتقدمة، فمنذ النصف الثاني من القرن العشرين بدأ هذا الأسلوب يفرض نفسه بقوة على المؤسسات أسلوبًا إداريًا متميزًا متقدمًا يتطلع إلى التطوير الشامل المستمر لمواكبة تطُّعات المستفيدين المتغيرة، وذلك من خلال إحداث تغييرات في آليات عمل المؤسسات، من حيث هي مؤسسات تُقدِّم أرقى خدمات اكتساب المعرفة؛ لتفتح أبوابًا لمستقبل متميز في عصر معلوماتي وتنافسي لا يترك أمام المؤسسات على اختلاف أنواعها خيارًا إلا أن تتطور وتتقدم باستمرار.

ومن المعلوم أن إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب الإدارية في جودة عمل المؤسسات (كاظم، 2016)، وقد اكتسب اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة من حيث إنه اتجاه إداري حديث متطور يحقق فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية تعود على المؤسسات عند تطبيقها إياه (مصطفى، 2005)؛ إذ تهدف إلى تحسين أدائها في القطاعات الإنتاجية والخدمية وتنمية الموارد البشرية، ضمن المتاح من الإمكانيات، وباستخدام الأدوات المختلفة لقياس ما يطرأ من تحسُّن في جودة المنتج أو الخدمة، وبانتشار هذا المفهوم الإداري واتساع تطبيقه؛ أصبح له دور ملحوظ في تقديم المؤسسات على مستوى العالم لتحقيق الربح والنمو، وهما هدفان أساس؛ لذا حظي مفهوم إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين والمتخصصين.

وتختلف معايير إدارة الجودة الشاملة وفق الأنموذج الذي تصدر عنه، فهناك الأنموذج الياباني، والأنموذج الأمريكي، والأنموذج الأوروبي، والأنموذج العربي (العلي، 2010)، ولكل منها معايير التي قد تتقاطع فيما بينها، ويأتي في مقدمتها معيار التخطيط الإستراتيجي الذي يتناوله هذا البحث.

وتضح الحاجة إلى تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة - ولا سيما معيار التخطيط الإستراتيجي - في المؤسسات الثقافية العمانية، ولا سيما وزارة الثقافة والرياضة والشباب؛ تضح من جملة من الدراسات

العلمية العمانية (الشعيلي، 2010؛ اليافعي، 2010؛ السلامية، 2009؛ الكثيري، 2009) التي أثبتت أن لا بُدَّ من تقديم حلول في عدة مجالات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإعداد متطلبات تطبيقها وتعزيز مفاهيمها في المؤسسات العمانية على اختلافها، علاوة عن ازدياد السخط الجماهيري تجاه ما تقوم به المؤسسات الثقافية من برامج ونشاطات (مهرجانات، ملتقيات، ندوات، معارض)، فقد رصدت بعض المنصات الإعلامية (مجلة نزوى، 5 فبراير 2017؛ جريدة الشبيبة، 27 يونيو 2016) حالات القصور في إدارة البرامج والنشاطات الثقافية، وبيّنت أنها تتعارض مع التوجهات الرسمية العمانية في السعي لتقديم أفضل الخدمات والبرامج للجمهور بجميع شرائحه، والعمل على تحفيز مختلف الأجهزة الإدارية للوصول إلى رضا الجمهور المستهدف، ومن تلك التوجهات الرؤية المستقبلية للاقتصاد العُماني (2020)، ورؤية عُمان (2040)، وغيرها مما يستمدُّ قوته من مراسيم سلطانية، كالمرسوم السلطاني رقم (142) للعام 2008.

وعليه يسعى هذا البحث إلى تقييم تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي من معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك في وزارة الثقافة والرياضة والشباب في سلطنة عمان، علمًا أن هذا المعيار يتضمن معايير فرعية هي التخطيط لعملية التخطيط، والمهمة والتفويض، والقضايا الإستراتيجية، وصياغة الخطة، ومراجعة الخطة واعتمادها، وتنفيذ الخطة (الحميدي، 2019).

مشكلة البحث

على الرغم مما للمؤسسات الثقافية العمانية بعامة من إمكانيات مادية وبشرية، وما تبذله من جهود؛ تدل المؤشرات على أن إنجازاتها لا تتناسب مع ذلك، وبخاصة في وزارة الثقافة والرياضة والشباب، فباستعراض دراسات (الشعيلي، 2010؛ اليافعي، 2010؛ السلامية، 2009؛ الكثيري، 2009، الحضرمي، 2008؛ العبري، 2008، الغيثي، 2007) يتبيّن أن كثيرًا من الحلول الإدارية ممكنة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي كانت محل تلك الدراسات، ولكن ذلك مرهون بمدى توفّر المتطلبات الأساس لتحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة وقيمتها ومبادئها في البيئة المستهدفة (اليافعي، 2010)، ولا بُدَّ من نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، وعلى رأسها الإدارات العليا، وذلك لتعزيز المفاهيم التي تنسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، وتوفير قاعدة بيانات في كل مؤسسة؛ لتكون إطارًا مرجعيًا لبرامج التدريب، مع وضع مقاييس كيفية وكمية تتيح التعرف على قدرة التحصين المستمر، وتحفيز العاملين

على تطوير أنفسهم من خلال التقدير المعنوي والمادي (الكثيري، 2009)، وليست المؤسسات الثقافية العمانية ببعيدة من هذا، ولا سيما أنه ينسجم مع التوجهات الرسمية العمانية ممثلة بالرؤى المرحلية للسلطنة، من مثل رؤية عمان (2040)، وكذلك ينسجم مع تطلعات الجمهور العماني إلى برامج ونشاطات ثقافية أفضل، وهو ما رصدته وعبرت عنه بعض المنصات الإعلامية العمانية (مجلة نزوى، 5 فبراير 2017؛ جريدة الشيبية، 27 يونيو 2016)، وهنا يأتي دور التخطيط الإستراتيجي مقدماً على ما سواه من معايير إدارة الجودة الشاملة؛ لأنه المعيار الأمثل في بناء نظام إداري فعّال وفق ما نصّت عليه الجوائز العالمية للجودة.

أسئلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة قبول موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان واستعدادهم لتطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي؟
2. ما المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي التي من شأنها أن تسهم في تطويره في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؟
3. هل تمتاز بالصدق والثبات معايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية التي صيغت في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؟

أهداف البحث

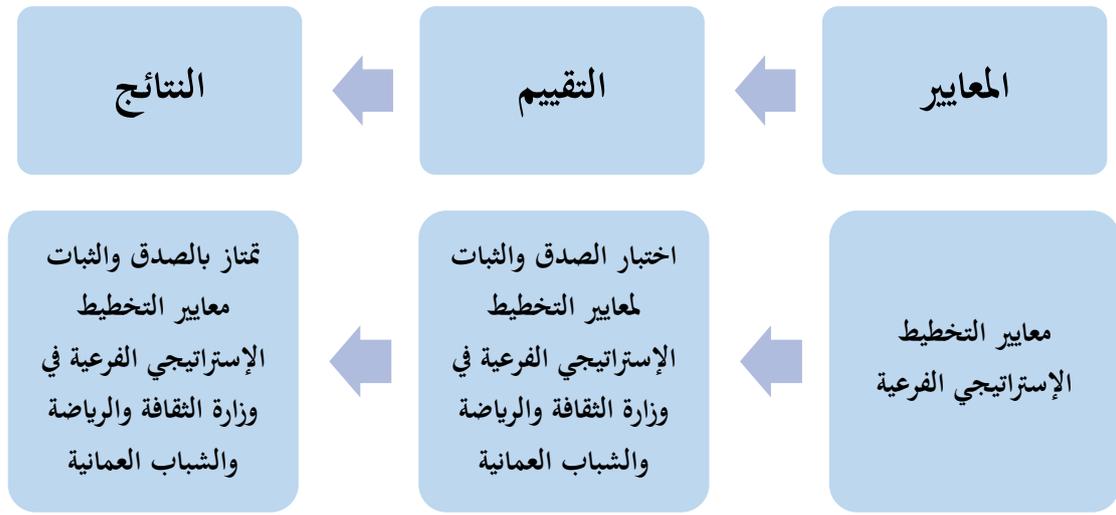
يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. تبين درجة قبول موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان واستعدادهم لتطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي.

2. الكشف عن أكثر معايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية التي تسهم في تطويره في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان.

3. التحقق من الصدق والثبات لمعايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية التي صيغت في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان.

الإطار المفاهيمي



أهمية البحث

تكمن في أنه يتناول تقييم تطبيق واحد من معايير إدارة الجودة الشاملة - أي التخطيط الإستراتيجي - في وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، وذلك لأن الدراسات السابقة - في حدود التحري والاطلاع، وبيّن ذلك لاحقاً - استهدفت المؤسسات التربوية كالكليات والمعاهد والمدارس، في حين يركز هذا البحث على أداء مؤسسة ثقافية تستهدف بنشاطاتها وبرامجها جمهوراً أوسع يقيم إنجازاتها إيجابياً أو سلبياً في سبيل دعم مسيرة العمل الثقافي في السياق العماني.

الدراسات السابقة

في السياق العماني هدفت دراسة الشعيلي (2010) إلى التعرف على خبرات الدول في كيفية تطبيق ضمان الاعتماد الدولي واقتراح إستراتيجية لتطوير التعليم، وذلك في الجامعات الخاصة العمانية (نزوى، صحار، ظفار)، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتتوصل إلى نتائج من أهمها الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في نظام التعليم العالي، والاستفادة من الفرص الخارجية عند التخطيط لتطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي ونظام الجودة، ووضع خطة لتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتطوير المناهج.

وسعت دراسة الكثيري (2009) إلى معرفة التحديات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم التطبيقية في صلالة بسلطنة عمان، وتوصّلت من خلال المنهج الوصفي التحليلي إلى نتائج من أهمها تعزيز المفاهيم التي تنسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، وتوفير قاعدة بيانات داخل الكلية، ووضع مقاييس كيفية وكمية تتيح التعرف على قدرة التحسين المستمر وتحفيز العاملين على تطوير أنفسهم من خلال التقدير المعنوي والمالي.

وهدف دراسة الغيثي (2007) تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة (نزوى، صحار، ظفار) من منظور الطلبة فيها، وتوصّلت باتباع المنهج الوصفي التحليلي إلى ضرورة التخلص من الرتابة في العمل الإداري للحصول على أعلى أداء بأقل جهد، وإشراك الطلبة في التخطيط والتنفيذ والتقييم لأي إجراء جديد في الجامعة، مع توفير قواعد بيانات محلية ودولية في المكتبة الجامعية.

وفي السياق العربي سعت دراسة خالد وصقر (2019) إلى تحليل الأسس المنطقية للاتجاهات وتأثيراتها على الابتكارات في نظام الإدارة العامة في الإمارات العربية المتحدة، ومن خلال منهج وصفي تحليلي توصّلت النتائج إلى أهمية تنفيذ الابتكارات في مجال السياسات والإدارة، وبيّنت أن مفهوم الابتكار قوبل بالتركية في أدب الإدارة العامة الناشئة على مدى العقود الثلاثة الماضية، وأن من الممكن للإصلاحات أن توظف دوافع متميزة (إستراتيجيات الريادة، التغييرات في الهياكل التنظيمية) نيابة عن الكفاءة وتحسين الخدمة.

وهدف دراسة العدوان (2015) إلى استكشاف التحديات التي تواجه القادة عند تنفيذ برامج التميز التجاري في القطاع العام الأردني، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، فكان من توصياتها إنشاء جيل

جديد من القادة يُزودون بقدرات جديدة لقيادة الرحلة إلى التميز في المستقبل، وإصلاح الانحرافات والتشوهات داخل الهيكل الحكومي، واعتماد نهج غير مركزي في صنع القرار، ووضع خطط العمل، وإنشاء نظام للرصد والتقييم لقياس كفاءة التخطيط الإستراتيجي والأهداف المرتبطة به، وإنشاء مركز داخل الحكومة أو المعهد لأفضل الممارسات والقياسات ليتمكن بناء قاعدة المعرفة التي تضم النماذج الناجحة في مجال التميز.

وتحرّت دراسة المسن (2008) وضع تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم الجامعي في دول مجلس التعاون الخليجي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مركزة بحثها على ثلاث دول هي الكويت وقطر وعمان، ومتبعة المنهج الوصفي التحليلي كسابقتها.

وفي السياق الأجنبي هدفت دراسة تالابترا وقطب الدين (2019) إلى استكشاف الأهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة في سياق تنفيذ حواجز الإدارة في صناعات الملابس الجاهزة في بنغلاديش، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي كان تحديد أولويات العوائق التي يمكن أن يكون لها دور حيوي في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فبمجرد معرفة الرتبة يمكن للإدارة العليا أن تعد بسهولة التنفيذ الفعال، وأن تخطط باستخدام مواردها المحدودة.

أما دراسة غوميز وسمول وياسين (2017) فكان هدفها تقييم إدارة مشاريع القطاع العام في البرتغال، والاهتمام بمدى وجود مبادئ إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في تلك المشاريع، وتوصّلت باتباع المنهج الوصفي التحليلي إلى اقتراح أن يكون لمديري المشاريع ملف تعريف متوازن للمهارات الفنية والإدارية؛ لتحقيق أدوارهم بنجاح، وتبّنت إلى أن للمهارات الإدارية الأسبقية في أثناء التنفيذ؛ على الرغم من أهميتها في مرحلة التخطيط.

ويُلاحظ على هذه الدراسات السابقة اتفاقها على الاستفادة من نظرية إدارة الجودة الشاملة في إصلاح المؤسسات وتطويرها بأنواعها في القطاعين العام والخاص، مع تعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما له من أهمية في العمل الإداري ومدى كفاءته في تحسين الإنتاج والقدرة على استمرار عطاء المؤسسة تنافسيًا، وهذا مما زاد قناعة البحث بأهمية معايير إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما معيار التخطيط الإستراتيجي لمكانته في النهوض بالمؤسسات العامة والخاصة، وفي حين ركّزت الدراسات السابقة على مؤسسات التعليم العالي والشركات في

القطاعين العام والخاص، وتبيّنت آثار معايير إدارة الجودة الشاملة من حيث هي متغيرات بحثية؛ يسعى هذا البحث إلى بناء أنموذج للتخطيط الإستراتيجي في الإدارة الثقافية ممثلة بوزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية.

منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقته الكمية، فمن شأنه أن يتوصل إلى استنباط العلاقات المهمة القائمة على الظواهر المختلفة، وتفسير البيانات المستمدة، وإمداد الباحثين بمعلومات قيمة عن الظاهرة المدروسة، مما يعين في عمليات التخطيط والإصلاح والتوجيه والتغيير، وذلك من خلال فهم الحاضر وأسبابه، ورسم خطط المستقبل وتوجهاته (دويدري، 2000).

مجتمع البحث

ضمَّ مجتمع البحث موظفي قطاع الثقافة بوزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان للعام 2021؛ وذلك لأنها المؤسسة الرئيسة المشرفة على النشاط الثقافي في السلطنة، وعددهم (279) موظفًا موزعين على عدة مناصب (موظف، رئيس قسم، مدير، مساعد مدير عام، مدير عام)، ونسبة الرجال فيهم 58% (162 موظفًا)، أما نسبة النساء فكانت 48% (117 موظفة)، والجدول (1) يبين توزعهم حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	المجموع الكلي
يقرأ ويكتب	1
ما دون دبلوم التعليم العام	25
دبلوم التعليم العام	55
الدبلوم	34
البكالوريوس	131
الماجستير	32
الدكتوراة	1
المجموع الكلي	279

جدول (1): توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

ويشير الجدول (1) إلى أن نسبة 54,8% من مجتمع البحث هم من حملة درجة البكالوريوس، في حين أن نسبة 13,7% كانوا من حملة درجتي الماجستير والدكتوراة، مما يوفر استعداداً مرتفعاً لقبول التغيير وفق أحدث الأساليب الإدارية، وهذا يتفق مع الأسس المنطقية لاتجاهات العاملين وتأثير الابتكارات.

أداة البحث

يتوسّل البحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات؛ لأنها تعدّ من أكثر الوسائل استعمالاً للحصول على المعلومات من مجتمع البحث.

وبعد مطالعة الدراسات السابقة استقرّ إعداد الاستبانة (في الملحق) على ستة محاور رئيسة تمثل المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي، فهي التخطيط لعملية التخطيط، والمهمة والتفويض، والقضايا الإستراتيجية، وصياغة الخطة، ومراجعة الخطة واعتمادها، وتنفيذ الخطة، وتضمّ هذه المحاور اثنين وثلاثين فقرة توزّعها يُبينه الجدول الآتي:

عدد الفقرات	المحاور (المعايير الفرعية)
5	التخطيط لعملية التخطيط
5	المهمة والتفويض
4	القضايا الإستراتيجية
7	صياغة الخطة
5	مراجعة الخطة واعتمادها
6	تنفيذ الخطة
32	المجموع الكلي

جدول (2): عدد الفقرات في كل محور من محاور التخطيط الإستراتيجي

ومقياس الاستبانة هو:

7	6	5	4	3	2	1
مهم للغاية	مهم جداً	مهم بدرجة معقولة	ليس مهماً أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهماً على الإطلاق

جدول (3): مقياس الاستبانة

إجراءات البحث

أ. التحقق من صدق الاستبانة وثباتها:

للتحقق من صدق محتوى الاستبانة ظاهرياً عُرضت على عدة محكمين من أهل الخبرة والاختصاص في الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا، ووزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، ووزارة العمل العمانية (لأنها الجهة التي ترعى تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان)، ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، وجامعتي الملك سعود وطيبة بالمملكة العربية السعودية، وتضمنت ملحوظاتهم إعادة صياغة بعض الفقرات.

أما التحقق من الصدق البنائي للاستبانة فكان من خلال توزيعها على عينة استطلاعية من مئة مشارك من موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، وتُوسَّل التحليل العاملي التوكيدي (CFA) - باستخدام برنامج AMOS (الإصدار 23) - للتأكد من تشبُّع الفقرات على كل محور، فأظهرت النتائج أن قيمة التشبع الإجمالية كانت أكبر من (0,7)، مما يعني تشبُّعاً عاليًا للفقرات على المحاور (المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي)، ومن ثم كان الاحتفاظ بكل الفقرات على محاورها.

ثم كان التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وتطبيقها على العينة الاستطلاعية، فأشارت النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0,8)، مما يدل على ثبات جيد جداً لجميع المحاور التي تقيس التخطيط الإستراتيجي.

ومن ثم وُزعت أداة البحث (الاستبانة) على المستهدفين موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان.

ب. جمع البيانات وفحصها وتحليلها:

وُزعت على مجتمع البحث 235 استبانة، واستُرْجعت منها 225 استبانة كان منها ثلاث غير مكتملات، أما الاستبانات المكتملة فكان عددها 222 استبانة تمثل 94,4% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وهذا العدد مناسب في نمذجة المعادلات البنائية؛ إذ يشير كثير من الإحصائيين إلى أن عينة حجمها مئتي فرد وما فوق؛ تكون مناسبة بحثياً (Kline, 2016; Thakkar, 2020).

ومن ثم كان فحص البيانات وتهيئتها للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال الكشف عن القيم المفقودة أو المتطرفة التي تكون خارج السياق الطبيعي للبيانات، أو الأخطاء التي قد تتم في أثناء عملية إدخال البيانات (Hair et al, 2019)، والتأكد من البيانات التي تتوفر فيها الشروط الضرورية لإجراء التحليلات اللازمة، من مثل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Malhotra, 2019)، وكذلك التحليل الوصفي لأفراد عينة البحث، من مثل الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (الإصدار 25).

والجدول (4) يبين معدل المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الذي يقابله في أثناء التحليل الإحصائي للبيانات:

المعدل	التقدير
2,51-1	منخفض
4-2,52	متوسط
5,5-4,1	مرتفع
7-5,51	مرتفع جداً

جدول (4): معدل المتوسط الحسابي ودرجة التقدير الذي يقابله

عرض النتائج

فيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة في سبيل الإجابة عن أسئلة البحث.

إجابة السؤال الأول:

ما درجة قبول موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان واستعدادهم لتطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي؟

وفق نتائج التقديرات التي يعرضها الجدول (4)؛ يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع معايير التخطيط الإستراتيجي كان مرتفعاً جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع المعايير ما بين (6,58-6,26)، وهي متوسطات مرتفعة جداً، وهذا يدل على ارتفاع درجة قبول موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان واستعدادهم لتطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي، ومرد ذلك إلى المستوى التعليمي للمشاركين،

مما يوفر استعدادًا مرتفعًا لقبول التغيير وفق أحدث الأساليب الإدارية، وهذا يتفق مع الأسس المنطقية لاتجاهات العاملين وتأثير الابتكارات في نظام الإدارة العامة، فإن النتيجة نحو التغيير تكون تزكية مطلقة، وهذا يمكن توظيفه في إستراتيجيات الريادة والتغييرات في الهياكل التنظيمية بهدف رفع الكفاءة وتحسين الخدمة (خالد وصقر، 2019).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دمانغ وفينغ (2012) التي أظهرت أن الإدارة العليا لشركة تعدين في غانا أثبتت الالتزام بالمشاركة في تنفيذ معايير إدارة الجودة الشاملة، وأنها مهتمة بتدريب الموظفين وتأهيلهم لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وكذلك تتفق مع دراسة الحميدي (2019) التي أظهرت قبولاً واستعداداً كبيرين لتطوير معايير جودة الأداء الإداري لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

إجابة السؤال الثاني:

ما المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي التي من شأنها أن تسهم في تطويره في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة عمان؟

يتضمن معيار التخطيط الإستراتيجي (من معايير إدارة الجودة الشاملة) ستة معايير فرعية هي التخطيط لعملية التخطيط، والمهمة والتفويض، والقضايا الإستراتيجية، وصياغة الخطة، ومراجعة الخطة واعتمادها، وتنفيذ الخطة.

ووفق إجابات عينة البحث؛ جاء معيار مراجعة الخطة واعتمادها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6,85)، وانحراف معياري (0,515)، وتقييم عام مهم للغاية، يليه معيار تنفيذ الخطة بمتوسط حسابي (6,53)، وانحراف معياري (0,518)، وتقييم عام مهم للغاية، وفي المرتبة الثالثة جاء معيار المهمة والتفويض بمتوسط حسابي (6,49)، وانحراف معياري (0,546)، وتقييم عام مهم للغاية، ثم جاءت سائر المعايير؛ صياغة الخطة، والقضايا الإستراتيجية، والتخطيط لعملية التخطيط؛ بالترتيب، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمعيار التخطيط الإستراتيجي (6,45)، وتقييمه العام مهم للغاية، وبيان ذلك في الجدول (5).

المعايير	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم العام
التخطيط لعملية التخطيط	SP_P	6.26	0.609	6	مهم للغاية
المهمة والتفويض	SP_T	6.49	0.546	3	مهم للغاية
القضايا الإستراتيجية	SP_IS	6.37	0.610	5	مهم للغاية
صياغة الخطة	SP_F	6.47	0.524	4	مهم للغاية
مراجعة الخطة واعتمادها	SP_R	6.58	0.515	1	مهم للغاية
تنفيذ الخطة	SP_I	6.53	0.518	2	مهم للغاية
المتوسط العام للتخطيط الإستراتيجي		6.45			مهم للغاية

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتقييم العام لمعيار التخطيط الإستراتيجي

ويتضح من هذه النتيجة أن معيار "مراجعة الخطة واعتمادها" هو المعيار الفرعي الأكثر أهمية في معيار التخطيط الإستراتيجي، وهو أولوية يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في دعم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بعامة، ومعيار التخطيط الإستراتيجي بخاصة في وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، فمعرفة ترتيب المعايير الأكثر مواءمة تعمل الإدارة العليا على مراجعة الخطة واعتمادها من أجل التطبيق الأمثل لتلك المعايير وفق الموارد المتاحة (Talapatra & Kutub Uddin, 2019).

إجابة السؤال الثالث:

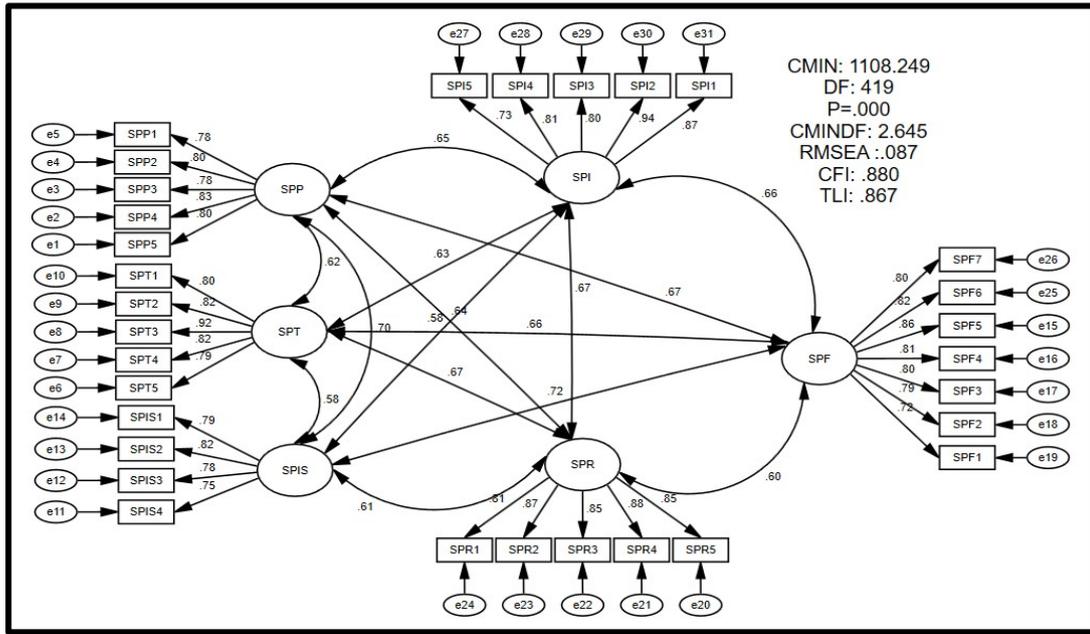
هل تمتاز بالصدق والثبات معايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية التي صيغت في وزارة الثقافة والرياضة والشباب بسلطنة؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث التحليل العاملي التوكيدي لكل معيار من معايير التخطيط الإستراتيجي الفرعية من أجل التحقق من صدق نموذج التخطيط الإستراتيجي وثباته، وذلك وفق ما يأتي:

1. التحليل العاملي التوكيدي الأولي:

يظهر في الشكل (1) أن مؤشرات النموذج لم تصل إلى المستوى المطلوب، فعلى الرغم من أن قيمة مربع كاي المعيارية بلغت (2,64) - وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من القيمة الموصى بها (5) - لم يظهر النموذج مطابقاً كفاية في بعض المؤشرات، من مثل مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)، وقيمته (0,087)، فهي غير مقبولة لأنها أكبر من القيمة الموصى بها (0,080)، وكذلك يظهر أن لا مطابقة كافية في المؤشرات الأخرى، وذلك لأن قيم بعض مؤشرات المطابقة لم تصل إلى القيمة المعيارية الموصى بها، فقيمة

مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) بلغت (0,880)، وقيمة مؤشر تاكر لويس (TLI) بلغت (0,867)، وكلاهما أقل من القيمة الموصى بها (0,90) (Hair et al, 2014; Collier, 2020)، ومن ثم يحتاج الأنموذج الأولي للتخطيط الإستراتيجي إلى إعادة مراجعة عن طريق استخدام مؤشر التعديل (Modification Index)، وذلك حسب نصائح (Hair et al, 2019; Byrne, 2016 ; Collier, 2020; Thakkar, 2020).



شكل (1): التحليل العائلي التوكيدي الأولي لأنموذج التخطيط الإستراتيجي

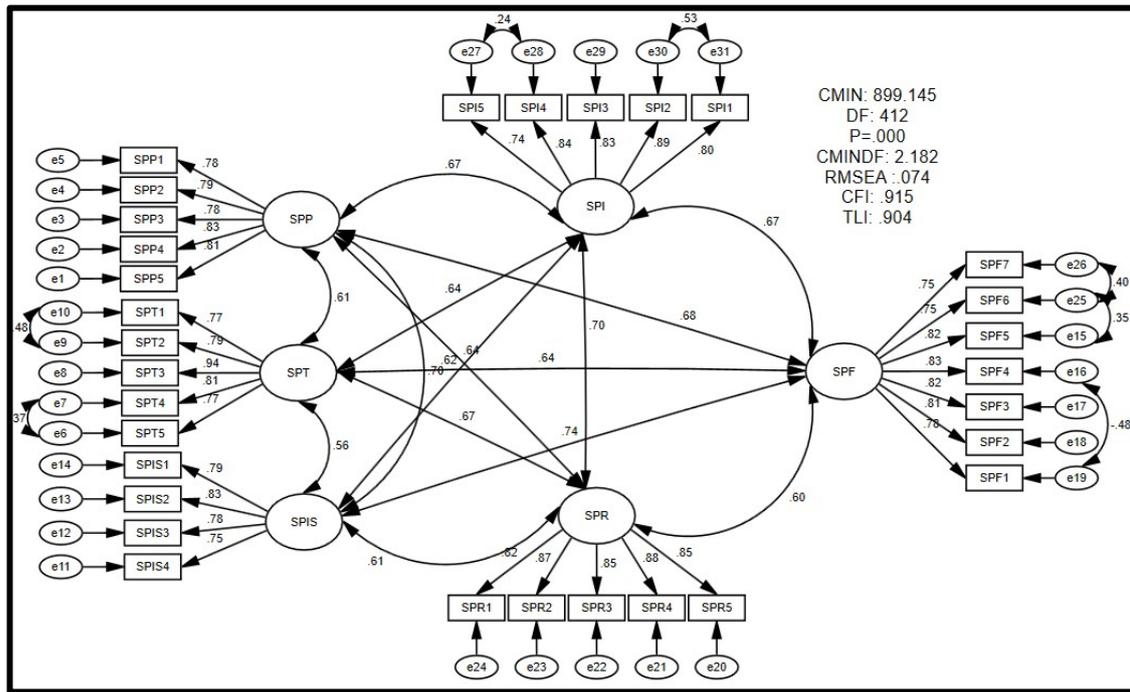
ملحوظة: SP_P = التخطيط لعملية التخطيط، SP_T = المهمة والتفويض، SP_IS = القضايا الإستراتيجية، SP_F = صياغة الخطة، SP_R = مراجعة الخطة واعتمادها، SP_I = تنفيذ الخطة.

رمز المؤشر	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	جودة المؤشر
CMIN	كاي سكوير	1108,249	-
P	قيمة P-value	0.000	-
FD	درجة الحرية	419	-
CMIN/DF	كاي سكوير / درجة الحرية	2.645	مناسبة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.087	مقبول
CFI	جودة المطابقة المقارنة	0.880	غير مقبول
TLI	المطابقة غير المعيارية (تاكر لويس)	0.867	غير مقبول

جدول (6): مؤشرات أنموذج التخطيط الإستراتيجي قبل التعديل

2. التحليل العاملي التوكيدي بعد التعديل:

بعد إجراء التعديل على نموذج التخطيط الإستراتيجي باستخدام مؤشر التعديل (Modification Index) حسب نصائح (Hair et al, 2019; Byrne, 2016 ; Collier, 2020; Thakkar, 2020)؛ وصل النموذج إلى المؤشرات المطلوبة، ويوضح الشكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التخطيط الإستراتيجي بعد معالجة بعض المشاكل من خلال مؤشر التعديل، ويبين الشكل أن مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) ارتفع إلى (0,915)، وهي قيمة مقبولة؛ لأنها أكبر من القيمة الموصى بها (0,90)، وارتفع مؤشر تاكر لويس (TLI) إلى (0,905)، وكذلك تحسن مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)، فانخفض إلى (0,074)، وأيضًا انخفضت وتحسنت قيمة مربع كاي المعيارية، فبلغت (2,18)، وهي أقل من القيمة الموصى بها (5)، وبذلك يكون أنموذج التخطيط الإستراتيجي قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة استنادًا إلى قيم مؤشرات المطابقة الموضحة في الشكل (2) والجدول (7).



شكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لأنموذج التخطيط الإستراتيجي بعد التعديل

ملحوظة: SP_P = التخطيط لعملية التخطيط، SP_T = المهمة والتفويض، SP_IS = القضايا الإستراتيجية، SP_F = صياغة الخطة، SP_R = مراجعة الخطة واعتمادها، SP_I = تنفيذ الخطة.

رمز المؤشر	اسم المؤشر	قيمة المؤشر	جودة المؤشر
CMIN	كاي سكوير	899,145	-
p	قيمة P-value	0.000	-
FD	درجة الحرية	412	-
CMIN/DF	كاي سكوير / درجة الحرية	2.182	مناسبة
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	0.074	مقبول
CFI	جودة المطابقة المقارنة	0.915	مقبول
TLI	المطابقة غير المعيارية (تاكر لويس)	0.904	مقبول

جدول (7): مؤشرات المطابقة لأنموذج التخطيط الاستراتيجي

3. صدق أنموذج التخطيط الإستراتيجي وثباته:

عند إجراء التحليل العالمي التوكيدي للمتغيرات، أو الأنموذج القياسي الكلي لمتغيرات البحث؛ لا بدّ من التحقق من صدق الأنموذج وثباته، وذلك من خلال التحقق من صحة جداول القياس الموحدة؛ لأن تقديرات الصدق والثبات تكشف صدق المقاييس التي توسّلها البحث، والتأكد من أنها تقيس حقًا ما وُضعت لقياسه.

أظهر الشكل (2) أن جميع تشبّعات الفقرات لأنموذج التخطيط الإستراتيجي بين (0,74) - (0,94)، وهي فوق القيمة الموصى بها (Byrne, 2016; Collier, 2020)، وهذا يؤكد قوة الارتباط بين فقرات الأنموذج وأبعاده.

وكذلك كان الثبات المركب (CR) لجميع محاور الأنموذج فوق القيمة الموصى بها (0,70)، فقد تراوحت قيمة الثبات المركب بين (0,86-0,93)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة ثبات أنموذج التخطيط الإستراتيجي، وكذلك قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) بلغت بين (0,62-0,726)، وهي أكبر من (0,50)، وتُحقق صدق تطابق أنموذج التخطيط الإستراتيجي (Collier, 2020)، والجدول (8) يعرض صدق تطابق الأنموذج وثباته.

أبعاد أنموذج التخطيط الإستراتيجي	الفقرة	التشبع	الثبات المركب (CR)	التباين المستخلص (AVE)
التخطيط لعملية التخطيط (SP_P)	SP1	0.780	0.898	0.638
	SP2	0.795		
	SP3	0.782		
	SP4	0.831		
	SP5	0.806		

أبعاد أنموذج التخطيط الإستراتيجي	الفقرة	التشيع	الثبات المركب (CR)	الثبات المستخلص (AVE)
المهمة والتفويض (SP_T)	SPT1	0.769	0.910	0.669
	SPT2	0.789		
	SPT3	0.943		
	SPT4	0.810		
	SPT5	0.767		
القضايا الإستراتيجية (SP_IS)	SPIS1	0.790	0.867	0.620
	SPIS2	0.825		
	SPIS3	0.779		
	SPIS4	0.754		
صياغة الخطة (SP_F)	SPF1	0.781	0.924	0.635
	SPF2	0.813		
	SPF3	0.817		
	SPF4	0.833		
	SPF5	0.824		
	SPF6	0.751		
	SPF7	0.754		
مراجعة الخطة واعتمادها (SP_R)	SPR1	0.815	0.930	0.726
	SPR2	0.866		
	SPR3	0.846		
	SPR4	0.884		
	SPR5	0.848		
تنفيذ الخطة (SP_I)	SPI1	0.797	0.911	0.672
	SPI2	0.890		
	SPI3	0.829		
	SPI4	0.835		
	SPI	0.741		

جدول (8): الثبات المركب والثبات المستخلص لأنموذج التخطيط الإستراتيجي

وجرى اختبار صدق التمايز بين مكونات أنموذج التخطيط الإستراتيجي؛ للتأكد من أن لا تتداخل بين مكونات الأنموذج؛ أي ألا يقيس الشيء نفسه متغيرين أو أكثر، وفي هذا الأنموذج كانت قيمة الجذر التربيعي لكل عنصر من عناصر الأنموذج (المؤشر عليها بالأسود الغامق) أكبر من قيمة الارتباط بين هذا العنصر والعناصر الأخرى (Collier, 2020)، وهذا يؤكد صدق التمايز بين مكونات أنموذج التخطيط الإستراتيجي.

والجدول (9) يوضح قيم الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل عنصر من عناصر أنموذج التخطيط الإستراتيجي، وقيم الارتباط بين عناصر الأنموذج الأخرى.

SP_I	SP_R	SP_F	SP_IS	SP_T	SP_P	أبعاد أنموذج التخطيط الإستراتيجي
					.799	التخطيط لعملية التخطيط (SP_P)
				.818	.613***	المهمة والتفويض (SP_T)
			.787	.564***	.705***	القضايا الإستراتيجية (SP_IS)
		.797	.737***	.639***	.676***	صياغة الخطة (SP_F)
	.852	.598***	.606***	.671***	.639***	مراجعة الخطة واعتمادها (SP_R)
.820	.695***	.674***	.616***	.635***	.674***	تنفيذ الخطة (SP_I)

جدول (9): الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل قيم الارتباط بين عناصر الأنموذج

وبذلك يكون معيار التخطيط الإستراتيجي قد حصل على الصدق والثبات المطلوبين من خلال التحليل العاملي التوكيدي وفق اقتراحات (Hair et al, 2019; Byrne, 2016 ; Collier,) (2020).

الخلاصة

تناول البحث قضية من أهم قضايا الإدارة الحديثة هي إدارة الجودة الشاملة، ومدى إمكانية تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في المؤسسات الثقافية بسلطنة عمان، وتحديدًا تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي في وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، فقد اشتمل هذا المعيار على جملة من المعايير الفرعية هي التخطيط لعملية التخطيط، والمهمة والتفويض، والقضايا الإستراتيجية، وصياغة الخطة، ومراجعة الخطة واعتمادها، وتنفيذ الخطة؛ استنبطها البحث من المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة في ضوء الدراسات السابقة، وقد اختُبرت هذه المعايير للتحقق من صدقها وثباتها بعد توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عينة من موظفي وزارة الثقافة والرياضة والشباب العمانية، واستُخدم التحليل العاملي التوكيدي لفحص الأنموذج القياسي الكلي للبحث، فتبيّنت قوة الارتباط بين المعيار الرئيس والمعايير الفرعية، مما يدل على أهمية بالغة لمعيار التخطيط الإستراتيجي الذي يتيح للمؤسسة صياغة إستراتيجية لمهامها توضح فيها رؤيتها وأهدافها ومستويات التفويض لكل مستوى إداري، وبذلك تكون إجراءات العمل واضحة، ولا تداخلات في خطوط السلطة للعملية الإدارية، وعليه يوصي البحث بالعمل على تطوير العمليات الإدارية ومهارات الفرق الإدارية وقدراتها وفق

معايير التخطيط الإستراتيجي؛ للتغلب على التحديات التي تواجهها المؤسسات في تطبيقها إدارة الجودة الشاملة، مع الالتزام بتطبيق معايير التخطيط الإستراتيجي دورياً، ومراعاة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، والتركيز على الأعمال ذات الأداء النسبي المتوسط والمتدني، وإشراك الموظفين في عمليات التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى توسيع البحوث العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة سواء في المؤسسات الحكومية الخدمية أم الشركات العامة والخاصة والمصانع وشركات الإنتاج، على أن تكون هذه البحوث مركزة على مؤسسة بعينها أو موضوع محدد؛ لتكون ملائمة الواقع، وتؤدي ثمارها المرجوة منها.

الملحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم بإعداد بحث بعنوان:

تقييم أمودج التخطيط الإستراتيجي معياراً لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ثقافية تعليمية عمانية مختارة

ولتحقيق أهداف البحث صُممت أدواته من جزأين؛ هما:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجزء الثاني: المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي

ولما لرأيكم من أهمية بالغة في إثراء هذا البحث، والوصول إلى نتائج دقيقة؛ نرجو منكم التكرم بالإجابة عن هذه الاستبانة، ولكم جزيل الشكر والتقدير.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم عام دبلوم جامعي بكالوريوس
- دراسات عليا غير ذلك:

الجزء الثاني: المعايير الفرعية للتخطيط الإستراتيجي

1. التخطيط لعملية التخطيط:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جداً	مهم بدرجة معقولة	ليس مهماً أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهماً على الإطلاق
1							تقييم الاستعداد.
2							النظر فيمن يشارك في الفريق.
3							لماذا الخطة الإجرائية؟
4							متى تفعل الخطة الإجرائية؟
5							ما النتائج التي نريدها للإجراءات؟

2. المهمة والتفويض:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جداً	مهم بدرجة معقولة	ليس مهماً أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهماً على الإطلاق
1							توضيح التفويض.
2							توضيح المهمة.
3							توضيح القيم الأساس.
4							تنفيذ تحليل SWOC.
5							صياغة الرؤية.

3. القضايا الإستراتيجية:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جداً	مهم بدرجة معقولة	ليس مهماً أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهماً على الإطلاق
1							تحديد جميع القضايا الإستراتيجية.
2							تقييم جميع القضايا الإستراتيجية المحددة.
3							إعطاء الأولوية للقضايا الإستراتيجية.
4							تعيين أهم القضايا الإستراتيجية التي يتعين ينبغي إعادة حلها.

4. صياغة الخطة:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جداً	مهم بدرجة معقولة	ليس مهماً أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهماً على الإطلاق
1							صياغة الخطط.
2							تقييم جميع الخطط.
3							تحديد أولويات الخطط.

							4	تخطيط لخطط بديلة.
							5	إعداد مسودة للخطة.
							6	توضيح خطة العمل.
							7	تحديد أولويات خطة العمل.

5. مراجعة الخطة واعتمادها:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جدًا	مهم بدرجة معقولة	ليس مهمًا أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهمًا على الإطلاق
1							مراجعة مسودة الخطة.
2							اعتماد الخطة.
3							تحديد جدول زمني.
4							تعيين المسؤولية.
5							تحديد النتائج.

6. تنفيذ الخطة:

أوافق على أن ما يأتي:	مهم للغاية	مهم جدًا	مهم بدرجة معقولة	ليس مهمًا أو غير مهم	مهم قليلاً	أهمية منخفضة	ليس مهمًا على الإطلاق
1							تنفيذ خطة العمل.
2							تقييم النتائج تنفيذ خطة العمل.
3							إعادة تقييم النتائج.
4							العمل استنادًا إلى نتائج إعادة تقييم النتائج.
5							العمل على أساس المخرجات.
6							العمل على أساس النتائج.

وشكرًا لكم على حُسن تعاونكم

المراجع

- الحضرمي، أحمد بن سعيد بن ناصر. (2008). تصور مقترح لتطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية التابعة لمركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بسلطنة عُمان في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- الحميدي، منصور غازي. (2020). تصور مقترح لتطوير معايير جودة الأداء الإداري لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة دكتوراة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.
- السلامية، ليلي بنت سالم بن سيف. (2009). تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- الشعيلي، سعود بن سليم بن سعد. (2010). إستراتيجية مقترحة لتطوير مؤسسات التعليم العالي الخاص بسلطنة عُمان في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة. رسالة دكتوراة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- العبري، بدر بن محمد بن مبارك. (2008). تطوير إدارة معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين والمعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- العلي، عبد الستار. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، ط2.
- الغيثي، هاني بن سعيد بن مبارك. (2007). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عُمان. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- الكثيري، سالم بن سهيل بن علي. (2009). تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان: دراسة حالة لكلية العلوم التطبيقية بصلالة. رسالة ماجستير، معهد الإنتاجية والجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

دويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية. بيروت، دار الفكر المعاصر.

حمد، هدى. "ندوة أوجه القصور في إدارة البرامج والنشاطات الثقافية". مجلة نزوى، الدار العمانية للصحافة والنشر، 5 فبراير 2017.

الرحبي، محمد سيف. "ملتقى... وأدبي". جريدة الشبيبة، 27 يونيو 2016.

المرسوم السلطاني رقم (142) للعام 2008.

Aladwan, Shaker A. & Forrester, Paul. (2014). *The Leadership Criterion: Challenges in Pursuing Excellence in the Jordanian Public Sector*. Department of Management, Birmingham Business School, University of Birmingham, Birmingham, UK, & Keele Management School, Keele University, Keele, UK.

Byrne, B.M. (2016). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Taylor and Francis.

Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques*. Routledge.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. (8th Ed.). Cengage Learning EMEA.

Talapatra, Subrata & Kutub Uddin, Md. (2019). *Prioritizing The Barriers of TQM Implementation from the Perspective of Garment Sector in Developing Countries*. Department of Industrial Engineering and Management & Department of Mechanical Engineering, Khulna University of Engineering and Technology, Khulna, Bangladesh.

Kline, R.B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. (4th Ed.). the Guilford Press. New York.

Malhotra, N. K. (2019). *Marketing Research: An Applied Orientation*. (7th Ed.). Pearson, New York.

Gomes, Carlos F., Small Michael H. & Yasin, Mahmoud M. (2017). *Towards Excellence in Managing the Public-Sector Project Cycle: A TQM Context Centre for Business and Economics Research (CEBER)*. Department of Management and Marketing, East Tennessee State University, Johnson City, Tennessee, USA, & Faculty of Economics, University of Coimbra, Coimbra, Portugal,

Thakkar, J. J. (2020). *Structural Equation Modelling: Application for Research and Practice (with AMOS and R)*. Springer.

Boateng-Okrah, Ernest & Fening, Fred Appiah. (2012). *TQM Implementation: A Case of a Mining Company in Ghana*. Business Improvement, Abooso Goldfields Limited, Management Department, Webber International University, Babson Park, Florida, USA.

Khalid, Saba & Sarker, Abu Elias. (2019). *Public Management Innovations in the United Arab Emirates: Rationales, Trends and Outcomes* Department of Management. University Of Sharjah, Sharjah, United Arab Emirates.