

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5,1 تمهيد

تناول هذا الفصل مناقشة أهم النتائج التي تم التوصل إليها من واقع البيانات التي عرضت في الفصل الرابع، والتي ناقشت استجابات المستهدفين بأداة الدراسة على أسئلة الدراسة المتعلقة بأثر القيادة في اتخاذ القرار في نظام الجودة ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتقديم المقترحات والتوصيات المطلوبة لتحسين أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام الجودة ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

5,2 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

5,2,1 مناقشة نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول: " ما مدى تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

تم توجيه هذا السؤال لأفراد عينة الدراسة من القيادات المسؤولة عن تطبيق نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير

دائرة - مساعد /مدير عام) لتحديد درجة تطبيقهم لمعايير القيادة في نظام الجودة وفق ما توضحها

مواصفة ISO 9001:2015، في البند الخامس من المواصفة والمتمثلة في معايير القيادة:

1- المعيار الأول: القيادة والالتزام وتتمثل في:

أن تظهر الإدارة العليا والمحددة في المواصفة تحت بند القيادة بأن تظهر قيادتها والتزامها واحترامها تجاه متطلبات نظام الجودة المطبق وأن تركز على العميل واحتياجاته وتطلعاته وفق الأطر التشريعية والقانونية.

2- المعيار الثاني: سياسة الجودة ويتمثل في:

أن تقوم الإدارة العليا بإنشاء وتنفيذ والمحافظة على سياسة الجودة في نظام الجودة المطبق سواء بإنشائها أو معرفة العاملين بها وبأهدافها والتأكد من وجودها واتاحتها لكافة الأطراف المطبقة للنظام والمستفيدة من الخدمات التي تقدمها الوزارة.

3- المعيار الثالث: الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات، ويتمثل في:

أن تتأكد الإدارة العليا من أن المسؤوليات والصلاحيات للأدوار والمهام الخاصة بأداء العمل ومهام العاملين وحدود صلاحياتهم قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها داخل المؤسسة.

وفي الفصل الرابع تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة للمحاور العامة وهي محور القيادة ومحور اتخاذ القرار ومن ثم تحليل الاستجابات للمحاور الفرعية في كل محور عام (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات - تدخلات اتخاذ القرار - مخرجات اتخاذ القرار).

و من خلال الإجمالي العام لمستوى تطبيق محور القيادة في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم، فقد جاء المحور العام في مستوى تطبيق جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.62)، وهي نسبة تدل على مستوى تطبيق جيد من قبل القيادة المتمثلة في الإدارة العليا بالوزارة وهي نسبة مرضية الى حد ما كون الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن تطبيق النظام والتأكد من

نجاحه على مستوى المؤسسة، كما أن جميع المحاور الفرعية في محور القيادة أتت في مستوى جيد (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات) وجميع المتوسطات متقاربة بين (3.77) و (3.95). ومن خلال التكرارات تبين أن 29.2% فقط من أفراد عينة الدراسة هم من يطبقون معايير القيادة بمستوى ممتاز ، أما تركز تكرارات التطبيق فقد كانت في المستوى الجيد بنسبة (49,7) وهو ما يمثل نصف العينة تقريبا مما يدل على تطبيق جيد لمعايير القيادة، وهي نتيجة مرضية وتدل على وجود فهم وتبني واكتساب القيادة لمعايير نظام الجودة الخاصة بتطبيق معايير الالتزام وسياسة الجودة والأدوار التنظيمية والصلاحيات لدى شريحة كبيرة من الإدارة العليا، تم اكتسابها من خلال الفترة الطويلة لتطبيق المواصفة والتي بدأت من عام 2018، ومن خلال برامج التدريب على تطبيق المواصفة التي استهدفت جميع العاملين في مجال المطابقة بشكل عام والقيادات بشكل خاص، وللدعم الذي يحظى به النظام من قبل القيادة العليا في الوزارة ممثلا في معالي وزيرة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما يتضح من النتيجة فانه وبالرغم من تحقيق القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم لمستوى متقدم في تبني معايير القيادة في نظام الجودة إلا إنها لم تصل للمستوى المتميز في تحقيق تلك المعايير ، فتبين أن هناك فقط 29.2% من أفراد عينة الدراسة هم من يطبقون معايير القيادة بمستوى ممتاز، وجاء المتوسط في مستوى جيد، وهي نتيجة بالرغم من كونها نسبة مرضية الى حد ما، إلا إنها تدل على أن هناك حاجة لمزيد من التحسين في دور القيادة وتطبيقها للمعايير يتناسب مع الدعم والتدريب والتطبيق المتسارع للنظام من خلال المزيد من تبني ثقافة الجودة والتدريب والتطبيق على بنود و معايير نظام إدارة الجودة خاصة أن النظام قد مر عليه في التطبيق أكثر من 4 سنوات كتطبيق لمواصفة ISO 9001:2008 و 3 سنوات في مواصفة ISO 9001:2015 ، ومن المفترض أن تكون المسميات القيادية على كافة مستويات القيادة قد اكتسبت الوعي والمهارة المتميزة في تطبيق معايير النظام المطبق.

ويتفق الشعيلي في دراسته (2015) مع نتيجة الدراسة الحالية، وقد عزى وجود قيادات لا تطبق المعايير وفق المستوى المطلوب والمتوقع لعدم اقتناع هذه القيادات بتطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بسبب عدم تبني هذه القيادات لثقافة الجودة وعدم اكتسابها لمفاهيم وسياسة نظام الجودة المطبق. كما خلصت دراسة بلقاسم (2015) والتي تتفق أيضا مع نتيجة الدراسة إلى أن هناك حاجة لدى القيادات للعمل على زيادة امتلاك المعرفة والمهارة والخبرة لدى القيادات بالمنشأة بالمعرفة الضمنية وتوظيفها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لما لها من أثر بالغ في تجويد العمل المؤسسي، ويمنع من تضارب القرارات وتأخيرها. وتعرّض الباحثة هذه النتيجة المتوسطة في التطبيق إلى أنه وبالرغم من التدريب المستمر خاصة للفئات في فئة الإدارة العليا والتي تشملها عينة التطبيق، وبالرغم من الالتزام بتقديم الدعم وتوفير الموارد من أجل جودة التطبيق، إلا أنّ الثقافة العامة، والإدارة التقليدية للمؤسسة والتي تغلب عليها ثقافة استقلالية المسؤول في اتخاذ القرار، وحدائث النظم الإدارية المنهجية والتي يمثلها نظام الجودة المطبقة في بيئة العمل والتي لم يتعود عليها المسؤولين والعاملين بالمؤسسة، فإنها تؤثر في تطبيق النظام بالشكل المطلوب، وتحتاج لسنوات من ترسيخ الوعي والثقافة والتطبيق الجاد حتى تتغير ثقافة القيادات والأفراد تجاه منهجية أداء العمل وتنفيذ مهام وصلاحيات ومسؤوليات الوظيفة وفق نظام إدارة الجودة بشكل راسخ، وتبني واقعي و شخصي للمتطلبات نتيجة اقتناع ومعرفة.

أما بالنسبة للمحاور الفرعية، فقد جاء ناتج تطبيق الاستبانة المتعلقة بمقياس سياسة الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (66)، وبمستوى تطبيق جيد، بينما جاء معيار (الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري بلغ (67)، ومستوى تطبيق جيد، وجاء معيار القيادة والالتزام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (66).

أولاً: فيما يتعلق بالمحور الأول: القيادة والالتزام

من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الأول في معيار القيادة (القيادة والالتزام) والذي يقضي بأن تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها واحترامها تجاه نظام الجودة المطبق وأن تركز على العميل كانت النتائج كالتالي:

جاء معيار القيادة والالتزام في محور القيادة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي جيد (3,77) وانحراف معياري (66)، حيث انه من خلال استجابات العينة ظهر أن القيادات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ترى وبمستوى جيد أن من واجباتها أن تظهر التزامها واحترامها ودعمها الكامل تجاه نظام إدارة الجودة المطبق بالوزارة ودورها الإيجابي في تفعيل النظام بالوزارة. وهو ما اتفقت عليه دراسة أحمد (2015) أن التزام القيادة العليا وتفانيها في تطبيق أنظمة تحسين الأداء له دور إيجابي ومُعزز في تحسين أداء العمل بالمؤسسة. كما أوضحت عرفة (2006) أهمية دور والتزام الإدارة العليا بعملية التحسين المستمر من خلال تطوير وتصميم وتحسين الخدمات والمنتجات من اجل كسب رضا المستفيد.

وجاءت جميع عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي جيد. حيث جاءت العبارة رقم (1) التي نصها: "تتحمل القيادة المسؤولية تجاه فعالية نظام الجودة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,10) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو ما يعني أن القيادة لديها الوعي بأنها تحمل على عاتقها مسؤولية تطبيق النظام وان عليها ان تتحمل مسؤولية نتائج تطبيق نظام الجودة، وانه لنجاح أي نظام فانه يعتمد على دعم وتأييد القيادات لتكون قدوة في التطبيق لبقية العاملين في المؤسسة، وهو ما تؤكدته دراسة اللواتيا (2015) من ضرورة وجود قيادة فاعلة لديها القناعة التامة بتطبيق الجودة، ولديها الالتزام بالتطبيق والسعي للتطوير وتعمل على التخلص من كل ما يعوق تطوير الأداء ووضع السياسات واتخاذ القرارات وقيادة التغيير.

في حين جاءت العبارة رقم (12) التي نصها: " تشجع القيادة التحسين المستمر في أداء العمل." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,02) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو يوضح الدور الذي تقوم به القيادات العليا في نظام الجودة من حيث تشجيع الموظفين على الأداء الجيد ومتابعة التحسين في أداء عملهم من خلال تحديد صلاحياتهم وتقييم ادائهم وتشجيع التدريب والتعلم من اجل تحسين بيئة واداء العمل.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (5) التي نصها: " تضمن القيادة أن سياسة الجودة مطبقة داخل الوزارة " بمتوسط حسابي بلغ (3,99) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين التزام القيادة وسياسة الجودة. فالتزام القيادة يحتم ضمانها على أن تكون سياسة الجودة مطبقة داخل الوزارة وفق معيار توفر سياسة الجودة وفق بنود معيار سياسة الجودة الذي يأتي ذكره وفق بنود مواصفة ISO 9001:2015 في البند الخامس من المواصفة. ويتم التأكد من تطبيق سياسة الجودة من خلال إتاحة السياسة في مكان واضح للجميع وفهم أهداف النظام والعمل على تحقيقها.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (11) التي نصها: "توجه القيادة الموظفين للمساهمة في فعالية نظام الجودة." بمتوسط حسابي بلغ (3,95) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وذلك من خلال دعم القيادة لتطبيق النظام والتزامها لكل ما يعمل على تفعيل النظام وضمان نجاحه وتسخير كافة الصعوبات أمام الموظفين من اجل ضمان نجاح التطبيق الذي يضمن تحسين الاداء العام للوزارة. ويتضح ذلك جليا من خلال تدريب الموظفين على تطبيق عمليات واجراءات النظام وتمكينهم من اداء مهام عملهم وفق اطر عمليات نظام ادارة الجودة وتفاصيلها وخطواتها.

وفي المرتبة الثامنة عشر جاءت العبارة رقم (8) التي نصها: " تضمن القيادة توفير الموارد البشرية اللازمة لنظام إدارة الجودة " وهي في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,46) ونسبة تطبيق عند

مستوى جيد، الأمر الذي يوضح أنه وبالرغم من الفترة الطويلة التي مر بها تطبيق الجودة وبالرغم من ان النتائج وضحت ان هناك دعم كبير من قبل الإدارة للنظام المطبق، إلا ان توفير الموارد المطلوبة مازال ليس بالمستوى المطلوب وانه ما زال هناك قصور في توفير الموارد البشرية اللازمة للتطبيق المتكامل الأمر الذي يؤثر سلبا على أداء مهام العمل وتوزيع المسؤوليات و تحقيق الأهداف المخطط لها والوصول لمؤشرات تطبيق عالية. وفي المرتبة التاسعة عشر والأخيرة جاءت العبارة رقم (9) التي نصها: " تضمن القيادة توفير الموارد المادية اللازمة لنظام إدارة الجودة " بمتوسط حسابي بلغ (3,21) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهي أيضا نتيجة توضح أن هناك قصور في الموارد المادية من معينات العمل كمكاتب مريحة أو أجهزة حاسوبية او برامج الكترونية معينة وغيرها من موارد مادية تسهل وتحد أداء العمل.

ويدل تأخر العبارات الخاصة بتوفير الموارد المادية والبشرية للمراتب الأخيرة في محور التزام القيادة كدليل أن القيادات تحاول أن تعمل على ترسيخ النظام وإظهار التزامها تجاهه وفق المتاح لها من موارد و إمكانيات، ويعمل الدعم المعنوي والقدوة في العمل و تشجيع الموظفين كوسيلة أساسية لإظهار التزام القيادة تجاه النظام، في حين يتأخر دعمها لمستوى أقل عندما يتعلق الأمر بتوفير الموارد المادية والبشرية لارتباط الدعم المادي بعوامل خارجية كتوفير موازنة أو درجات وظيفية تتحكم بها أطراف أخرى داخل الوزارة أو من خارج الوزارة، مما يدل على أن هناك حاجة للتركيز على متطلبات توفير الموارد البشرية والمادية في نظام إدارة الجودة و الكشف عن أسباب ضعف توفير الموارد المطلوبة لتطبيق النظام والعمل على معالجتها أو إيجاد البدائل لسد القصور في توفر هذه الموارد.

وبشكل عام يتضح أن هناك وعي بتطبيق متطلبات القيادة وهو ما يتفق مع دراسة المسعود (2014) بأن لدى القيادة إدراك عالي وسعي نحو الالتزام بالجودة، وان على القائد تقع مسؤولية كبرى في تطبيق بعد متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة، كما أكدت دراسة الفالح (2018) وجود أثر

معنوي لدور التزام القيادة في تطبيق ISO 9001:2000 على الإبداع المؤسسي لدى شركات الأدوية الأردنية الحاصلة على شهادة ISO وعلى الإبداع الإداري لدى هذه الشركات، الأمر الذي يؤكد وجود التزام من الإدارة العليا بتطبيق النظام إلا أن هذا الالتزام يتأثر بمؤثرات خارجة عن صلاحيات الإدارة العليا في توفير الموارد المطلوبة لتحقيق النظام، وأن على القيادة أن تبذل دور أكبر في توفير هذه الموارد وتسخير السبل للاستفادة من الفرص ومعالجة التهديدات من أجل تطبيق ما تعهدت به من أهداف للمؤسسة، وهو ما تؤكد عليه دراسة العيساوي (2011) أن رسالة القيادة تنطلق من إيمانها برؤية المؤسسة وتفعيل رؤية المؤسسة لتتوافق مع الإمكانيات والموارد المالية والبشرية المتاحة، وإن تسعى لغرس الرسالة وتعميقها لدى المسؤولين بصورة واضحة ومتوازنة ومحددة والسعي نحو تجويد الموارد المادية والبشرية للتناسب مع مهام المؤسسة والأهداف التي تسعى لها.

ثانيا: فيما يتعلق بال محور الثاني: سياسة الجودة

فيما يتعلق بمعيار سياسة الجودة في محور القيادة فقد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (66). وجاءت عباراته بمتوسط حسابي جيد مما يدل على اهتمام القيادات التربوية بأهمية سياسة الجودة لكون الوعي من أساسيات العمل، ولما لها من دور بالغ في ترسيخ ثقافة الجودة وأهمية تطبيقها بين العاملين والمستفيدين من نظام الجودة المطبق، وذلك لأن سياسة الجودة هي من الأسس المأطرة للعمل، وتحوي رؤية المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها التي على كل موظف أن يعيها قبل اداء مهامه، وهو ما أظهرته دراسة بدري (2008) التي أظهرت أهمية دور القيادة ورؤيتها ومدى تأثيرها على التعلم في المنشأة، وقدرة القيادة على تقديم السياسة المستقبلية الثاقبة وطويلة الأمد التي تقدم التوجيه والإرشاد المطلوب لتطبيق الجودة في المؤسسة. وإن على القيادة خلق شعور لدى العاملين بضرورة العمل في ظل رؤية واحدة وأهداف محددة تخلق قيمة مضافة للزبائن، وتشجع الانخراط الكامل للأفراد في أنشطة

المنظمة. كما أكدت ذلك دراسة اللواتيا (2015) والتي أكدت على أهمية سياسة الجودة في المؤسسة

وعلى ضرورة وجود سياسة واضحة ومعلنة تجاه الجودة يفهمها جميع العاملين والمستفيدين.

وفيما يتعلق بعبارات محور سياسة الجودة فقد جاءت العبارة رقم (27) والتي نصها: " تحتفظ

القيادة بسياسة الجودة في سجلات موثقة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,17) ونسبة

تطبيق عند مستوى جيد. وهو يدل على قيام القيادة بدورها تجاه سياسة الجودة وفق المنهجية المتبعة في

مواصفة ISO، ويأتي معيار سياسة الجودة في محور القيادة في المرتبة الأولى كون سياسة الجودة يعتبر من

المحاور التي تمثل ثقافة المؤسسة وبالتالي ثقافة القيادة والعاملين بالمؤسسة وهي عوامل داخلية تقل فيها

تدخلات وتأثيرات العوامل أو الأطراف الخارجية المؤثرة عليها، فهي تعبر عن ثقافة المؤسسة وامتلاكها

للعوي بنظام الجودة المطبق من قبل العاملين، كإنشاء سياسة الجودة والتأكد من إنها تتناسب وسياق

الوزارة وتوجهاتها الإستراتيجية ووجود هذه السياسة في سجلات الوزارة ووثائقها وتحتفظ بها في أشكال

مختلفة تتنوع بين سجلات ورقية أو الكترونية، وتقوم المؤسسة بإتاحتها لكافة الموظفين والأطراف ذات

العلاقة في سجلات موثقة وبطرق مختلفة ويتم فهمها وتطبيقها داخل الوزارة. وهو الأمر الذي أثبتته نتيجة

الدراسة في حصول محور سياسة الجودة على المرتبة الأولى في محور القيادة مقارنة مع المحاور الأخرى والتي

هي محور التزام القيادة ومحور الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات والتي هي محاور لا تعتمد فقط

على دور القيادة ولا تتأثر فقط بالعوامل على مستوى الوزارة وإنما هناك أطراف وعوامل خارجية تؤثر على

درجة تطبيق هذه المحاور.

في حين جاءت العبارة رقم (20) التي نصها: " تتأكد القيادة من إنشاء سياسة الجودة بالوزارة

" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,03) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو يدل على أن

الوزارة مهمة بإنشاء سياسة الجودة وتحديد الأهداف التي تشملها سياسة الجودة ومراجعة السياسة

والغذية الراجعة عليها وفقا لمستجدات التطبيق ومجالات المطابقة التي تطبق نظام الجودة بالوزارة.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (21) التي نصها: " تتأكد القيادة من تخطيط سياسة

الجودة وفق سياق الوزارة وتوجهاتها الإستراتيجية "بمتوسط حسابي بلغ (4,00) ونسبة تطبيق عند

مستوى جيد. ويدل على أن نظام الجودة ممثلا في سياسة الجودة المنشأة وفقا لأهداف النظام تكون معدة

وفقا للقوانين والتشريعات التي تعمل الوزارة في سياقها ووفقا لتوجهات الوزارة في رغبتها لرضا العميل

وتحقيق مؤشرات عالية في الإنجاز والوصول لمستوى متقدم في تقديم الخدمة وتحسين الأداء، كما يتم انشاء

السياسة وفقا لسياق الوزارة والذي يتم صياغته وفقا للتحليل الرباعي للمؤسسة واستخلاص موضوعات

مهمه من التحليل مثل تحديد الموضوعات الداخلية والخارجية المتعلقة بكل ما يؤثر على تحقيق نتائج

تطبيق الجودة، وفهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة، وتحديد مجال نظام إدارة الجودة وعملياته،

وتحديد العمليات اللازمة لتشغيل واستمرارية النظام وتحسينه، وتحديد المتطلبات التشريعية والقانونية

للمستفيد، والتي يتم تضمينها جميعا في سياسة المؤسسة.

وفي المرتبة قبل الأخيرة من عبارات الاستبانة، جاءت العبارة رقم (28) والتي نصها: "تضمن

القيادة بأن سياسة الجودة مفهومة ومطبقة داخل الوزارة." بمتوسط حسابي بلغ (3,87) ونسبة تطبيق

عند مستوى جيد. وبالرغم من أن العبارة أتت في مرتبة متأخرة إلا أن هذا لا يعني ضعف التطبيق، ولكن

من حيث الأولوية في هذا المحور والذي يتكون من عشرة عبارات أتت هذه العبارة في المرتبة التاسعة وقبل

الأخيرة. وهي في مستوى تطبيق جيد، إلا أن من وجهة نظر الباحثة فإن هذه العبارة من المفترض

حصولها على نسبة تطبيق ممتاز كون أن سياسة الجودة هي من أساسيات التطبيق وتتم قبل تطبيق أي

متطلب آخر، فوجود سياسة الجودة في كل تقسيم هو متطلب أساسي في تطبيق النظام سواء أكان هذا

التواجد على شكل مستند ورقي أو إلكتروني وان يبدي كل موظف فهما للسياسة وموقع المجال الذي يعمل به من السياسة المطبقة بالتقسيم الذي يعمل به. وهذه النتيجة تدل على أن هناك حاجة لمزيد من الفهم والتطبيق حول ما يتعلق بسياسة الجودة من خلال التوعية والتدريب بالنظام فيما يتعلق بسياسة الجودة والدور الذي يقوم به الموظف من خلال فهم مهامه وصلاحياته ومسؤولياته، وموقع كل موظف من هذه السياسة وأين هو موقعه من النظام وعملياته.

أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم (25) والتي نصها: "تلتزم القيادة بأن تحتوي سياسة الجودة على التعهد بالتحسين من قبل الوزارة." بمتوسط حسابي بلغ (3,85) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وبالرغم أن التعهد بالتحسين هو من مبادئ تطبيق النظام وهو مضمن في سياسة الجودة، إلا إن وجود هذه العبارة في مرتبة متأخرة يدل على أن هناك قصور لدى القيادات في فهم مبدأ إنشاء سياسة الجودة، والوعي بكل ما تتضمنه من محاور أساسية تعتبر من أساسيات متطلبات تطبيق الجودة، حيث تحوي سياسة الجودة التزام من القيادة بضمان جودة الخدمات التي تقدمها، ومراجعة أهداف الجودة، وغرس ثقافة الجودة وتنمية مهارات العاملين وتوفير الموارد المطلوبة للتطبيق الفعال، وتعهد بتجويد الممارسات الإدارية والسعي للتحسين وتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم وفق التوجيهات الإستراتيجية للوزارة وضمن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل ومواصفة ISO 9001:2015.

وجميع ما سبق من نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يؤكد على أهمية دور القيادة في تطبيق سياسة الجودة ودور القيادة المحوري في إنشاء سياسة المؤسسة وفق الأهداف المطلوبة وسياق المؤسسة وتوجهاتها وهو يتفق مع ما توصلت له فلتان في دراستها (2018) في فعالية دور الإدارة العليا من خلال وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة العليا وسياسة الجودة على مستوى هياكل جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، و ضرورة أن تكون سياسة المؤسسة منطلقة من معايير الجودة الشاملة التي

تعتبر كأساس عند صياغة سياسة المؤسسة، وهو الأمر الذي يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات الإدارة العليا وسياسة التعليم بالمؤسسة وارتباطها بنظام إدارة الجودة الشاملة.

كما أوصت دراسة الكر (2014) القيادة بإعادة بناء فلسفة ورسالة الجامعة كمنظمة تربوية وتعليمية وبلورة أهداف العملية التعليمية بما يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة. ووضحت دراسة Grondahl (2014) أن هناك علاقة بين سياسة الجودة وقيادة الجودة، وأن العلاقة بين ثقافة الجودة وممارسات القيادة تفهم في إطار رغبة القيادة في التحسين وانتهاج ثقافة لتحسين الأداء، ومحاوله القيادة الدمج بين ثقافة الجودة كنظريات ومعلومات تدرس وبين الأساليب العملية المطبقة.

وفي دراسة العيساوي (2011) أكدت الدراسة على أن سياسة الجودة يجب أن تكون منبثقة من قرارات الإدارة العليا والإستراتيجية العامة للمؤسسة وتكون موثقة وملتزم بها ومفهومة ومنفذة ومصانه على جميع المستويات. كما وجدت دراسة السامرائي (2011) أن نسبة 87% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ترى أن الإدارة العليا في مصنع سيراميك الخيمة تعمل على دور القيادة الإيجابي في نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية بالمؤسسة.

ثالثا: ما يتعلق بالبحور الثالث: الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات

وأخيرا جاء المعيار الثالث من معايير القيادة والخاص بالأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات والذي يتعلق بتوزيع الأدوار داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بين العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي جيد بلغ (3,95) وانحراف معياري (65,). وجاءت عباراته بمتوسط حسابي جيد. وهو يدل على أن هناك توجه جيد من القيادات في الاهتمام بتوزيع الأدوار والصلاحيات بين العاملين حسب متطلبات مواصفة ISO في بند القيادة (5,3) الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات. وفي دراسة محمد (2017) يؤكد أن هناك علاقة قوية بين القيادة والجودة وذلك من

خلال مهام القيادة لتطبيق التغيير وتحقيق ضمان الجودة في التعليم الجامعي من حيث تهيئة الاستعداد للتغيير ونشر ثقافته وشحن الطاقات المطلوبة لعملية التغيير وتحذيره واستمرارية القوى الدافعة له ومتابعة تنفيذه عن طريق توزيع الأدوار وتشكيل فرق لقيادة التغيير هدفها تحقيق الجودة على كافة المستويات المعنية بتطبيق الجودة وإعداد أعضاء الفريق وتوزيعهم وفقاً للمنهجية المحددة بخطة المؤسسة. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك سعي لتمكين العاملين وتوزيع الأدوار والمهام والصلاحيات في نظام الجودة ، وهذه النتائج تتعارض مع بعض النتائج التي تم التوصل إليها في دراسات سابقة كدراسة الحبسية (2015) والتي أشارت إلى ضعف تمكين القيادات العليا للقيادات والإدارات التي تعمل دونها، لذلك يوجد ضعف في القيادات الوسطى التربوية بسلطنة عمان في تفويض الصلاحيات لهم ومنحهم القوة الإدارية اللازمة لتسيير العمل، وأوضحت النتائج أن هناك نمطية في الأداء الإداري المركزي بشكل عام وهرمية مستوياته الإدارية مما يؤدي إلى ضعف في ممارسة أبعاد التمكين القيادي واتخاذ القرار.

كما أوضحت نتائج دراسة الحمادي (2017) على ضعف تمكين القيادات الوسطى من حيث شعور الموظفين بفقدان الرغبة في العمل بسبب عدم استقرار القيادة وغياب الاهتمام بالمستفيد وقلة التحفيز والترقي مما يسبب كثرة تغيب العاملين والتقاعد المبكر وزيادة دوران العمل وقصور في الأداء وبطء في تنفيذ القرارات. إلا أن هذه الدراسة كشفت أن هناك اهتمام بمستوى جيد بتوزيع الصلاحيات والأدوار واهتمام بتمكين الموظفين وهي نتائج قد تعود لسببين. أولاً: هناك تحسن طرأ في توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات نتيجة للإجراءات المكتسبة من تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة والذي يعتبر توزيع الأدوار وتحديد المهام والصلاحيات من المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 وهو ما يتفق مع دراسة اللواتيا (2015) والتي كشفت أن هناك مستوى جيد من وضوح الأدوار والصلاحيات نتيجة لتطبيق نظام لإدارة الجودة، و أوصت بضرورة تقديم الدعم المطلوب، وتفويض

السلطات وإعطاء الصلاحيات للعاملين لتنفيذ مهام عملهم بإدارة ودون التدخل من القيادة في تفاصيل عملهم. والسبب الثاني يعود لكون مجتمع الدراسة هم من فئة الإدارة العليا والمتوسطة لتطبيق نظام الجودة، وهذه الفئة لديها وعي كبير بتوزيع الدوار والمهام والصلاحيات بين الموظفين بسبب طبيعة عملهم الإشرافية على العمل بتقسيمات المؤسسة.

وجاءت عبارات المحور الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات بمستوى جيد، فجاءت العبارة رقم (32) والتي نصها: "تضمن القيادة أن نظام الجودة المطبق يتوافق مع المواصفة الدولية ISO 9001:2015" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,06) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو الأمر الذي يتفق عليه الجميع، فالكمل يعمل في نظام الجودة على ترسيخ ثقافة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015، حيث توجه كافة الجهود من أجل تحقيق متطلبات المواصفة، والعمل على نجاح عمليات كل تقسيم لتتطابق مع بنود المواصفة عند عمليات التدقيق الداخلي والخارجي للنظام وتحقيق أهداف ومؤشرات النظام في كل قسم وتلافي أي حالات عدم مطابقة أو خلل في أداء العمل وفق ما تم التخطيط له.

في حين جاءت العبارة رقم (30) التي نصها: "تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم تحديدها داخل المؤسسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,01) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وقد وصلت الوزارة لمرحلة متقدمة من تحديد المسؤوليات وفق صلاحيات ومهام كل موظف من خلال إنشاء عمليات الأقسام والتي تحدد مهام القسم ودور الموظفين في كل عملية ومن خلال بطاقات الوصف الوظيفي لكل موظف.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (31) التي نصها: "تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم التكليف بها داخل المؤسسة." بمتوسط حسابي بلغ (4,00) ونسبة تطبيق عند

مستوى جيد. وقامت الوزارة عند بداية تطبيق النظام بإنشاء عمليات تحدد من مسؤول عن ماذا وذلك بإنشاء العمليات التي توضح المخطط المرحلي للعملية ودور الموظف المختص بالعمل ووصف تنفيذ العملية بوصف كل نشاط في العملية والمسؤول المخول عن التنفيذ والوثائق المطلوبة لتحقيق النشاط والمستفيدون من النشاط ومؤشرات الأداء وكيفية قياسها والمدد الزمنية للتنفيذ.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (36) التي نصها: " تشجع القيادة التركيز على العميل في جميع تقسيمات الوزارة " بمتوسط حسابي بلغ (3,90) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. ويعتبر التركيز على العميل من ضمن متطلبات تطبيق المواصفة ويتكرر ذكره في العديد من بنود المواصفة وتم تخصيص بند مستقل للتركيز على العميل في البند (5,1,2) من المواصفة والذي يتحدث عن ضرورة أن تتأكد القيادة من أن متطلبات العميل المتوافقة مع المتطلبات القانونية والتنظيمية قد تم تحديدها وفهمها والالتزام بها، وأن القدرة على تعزيز رضا العميل قد تم تحديدها والتعامل معها، والمحافظة على التركيز على تعزيز رضا العميل وبالرغم من أن النسبة جاءت عند مستوى جيد إلا أنها نسبة غير مرضية وذلك لكون العميل والتركيز عليه هو من أهم أهداف مواصفة ISO 9001 وتخصص له بند (5-1-2) في المحور الخامس في المواصفة والذي من خلاله تتعهد المؤسسة المطبقة لنظام إدارة الجودة بالمحافظة على التركيز على رضا العميل.

أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم (33) التي نصها: " تضمن القيادة أن العمليات تنتج المخرجات المطلوبة " بمتوسط حسابي بلغ (3,82) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو مستوى تطبيق متوسط وبحاجة للتحسين لتصل نتائج مخرجات العمليات لمستوى متميز ويرتفع أداء مؤشرات العمليات في داخل النظام، الأمر الذي له علاقة إيجابية برفع مستوى الأداء في النظام ككل، فاذا تحسنت مخرجات العمليات فإنه يقود لمخرجات أداء أعلى وبالتالي تطوير مستوى الأداء لمستوى أكثر تقدما وجودة. ويتم

انتاج المخرجات المطلوبة من خلال معرفة المدخلات والأهداف المطلوب تحقيقها وتنفيذ العمليات وفق ما تم التخطيط له للوصول لمخرجات ذات جودة.

وبشكل عام فإن دور القيادة في كافة المحاور كما لاحظناها هو دور محوري ومهم، خاصة في تطبيق نظام يعول عليه الكثير في تحسين الأداء بشكل عام بدء من تحسين بيئة العمل وطريقة أداءه وتحسين أداء العاملين، وانتهاء بتحسين جودة المخرجات للمؤسسة. وهو ما تؤكد عليه دراسة الصالح في أهمية دور القيادة (2011) على أهمية دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة الشاملة وكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن إحداث التغيير المطلوب داخل المؤسسة في ثقافة العاملين والمستفيدين واتجاهاتهم وتنمية وعيهم وفاعليتهم كشروط أساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة. كما أوضحت دراسة (عبد الغفور، 2018) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام القيادة بالجودة وتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة السودانية للنفط. وأظهرت النتائج أن القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تدعم نظام إدارة الجودة من خلال العمل على تحسين وتوحيد النظام بصورة مستمرة، وتوفير الموارد اللازمة والاحتياجات المطلوبة لعملية التطوير والتحسين. كما تهتم بنشر ثقافة تحسين الأداء بصورة عامة على كافة العاملين بالمؤسسة.

5,2,2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني " ما مدى تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق محاور اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة جاءت بمتوسط حسابي جيد (3.78) وبانحراف معياري (0.63) وعليه يتضح من استجابات أفراد العينة أنه و بصورة متوسطة يتم تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان، كما أن جميع المحاور أتت في مستوى متوسط، وجميع المتوسطات متقاربة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مدخلات اتخاذ القرار (3.77) وانحراف معياري (65) وجاء في الترتيب الثاني، أم معيار مخرجات اتخاذ القرار فقد أتى في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (68). وهو دليل على أهمية دور نظام إدارة الجودة المطبق في تحسين عملية اتخاذ القرارات، والدور الإيجابي الذي تقوم به دائرة الجودة بالوزارة وهي الدائرة المعنية بالتحضير لاجتماع مراجعة الإدارة والذي تصدر قرارات الجودة بناء على اجتماعات مراجعة الإدارة من خلال الإعداد الجيد لاجتماع المراجعة وتحضير كل ما يلزم لاتخاذ القرارات وفق معطيات ومخرجات العمليات في النظام عن طريق توفير المعلومات المطلوبة حول أداء وفعالية نظام إدارة الجودة بالوزارة والمحافظات، كنتائج استبانات رضا المستفيد وحالات عدم المطابقة والأفعال التحسينية ونتائج قياس المؤشرات ومراقبة العمليات ونتائج التدقيق الداخلي والخارجي والشكاوي ومخططات الأفعال التصحيحية وفرص التحسين. وهو يتناسب مع ما خلصت إليه دراسة الحسني (2013) إلى أن نظم القرارات بوزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان تسهم بشكل جيد في تحسين القرارات على جميع المستويات، وتمتاز بأنها متطورة، ويتم بناء نماذج جديدة وتحديثها بشكل مستمر، كما أنها تتميز بسهولة استخدامها من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار.

ويظهر هذا الأداء الجيد من وجهة نظر الباحثة إلى دعم القيادة العليا المعنوي لتطبيق النظام وضمان نجاحه وإلى التدريب الذي تلقاه العاملون في النظام طوال سنوات من التطبيق مما يضمن المعرفة التراكمية والمهارة في التطبيق، كما أن حصول الوزارة والمحافظات على شهادات ISO من الجهات المانحة للشهادة يزيد من ثقة العاملين في دور تطبيق نظام الجودة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسات وهو ما أكدته العديد من الدراسات وتؤكد عليه الدراسة الحالية من تحسن مستويات الأداء في المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة.

ومن خلال التكرارات فإننا نلاحظ أن 25.9% فقط من القيادة هم من يطبقون معايير اتخاذ القرار بشكل ممتاز، أما متوسط التكرارات فيتركز في التطبيق الجيد والمتوسط، فتكرارات التطبيق المتركة في المستوى الجيد أتت بنسبة (47,6) و في المستوى المتوسط بنسبة (23,8) من أفراد العينة الأمر الذي يوضح أن هناك حاجة لتعزيز دور القيادة في تطبيق معايير اتخاذ القرار ليتناسب مع نتائج التدريب الذي حصل عليه العاملين خلال سنوات التطبيق ودعم الإدارة العليا لتطبيق لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في الوزارة والمحافظات وحصول الوزارة والمحافظات على شهادات ISO نتيجة للتدقيق الخارجي من الجهة المانحة للشهادة، وهو ما تؤكد دراسة بلقاسم (2015) إلى أن هناك حاجة لدى القيادات للعمل على زيادة امتلاك المعرفة والمهارة والخبرة بالمعرفة الضمنية وتوظيفها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لما لها من أثر بالغ في تجويد العمل المؤسسي، ويمنع من تضارب القرارات وتأخيرها عليه فأن هناك حاجة لمزيد من التوعية على أهمية القرارات وحسن صناعتها والتدريب على مدخلات ومخرجات صناعة القرارات في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة وأن تكون القرارات المتخذة وفق لمعطيات النظام وفلسفته.

أولاً: فيما يتعلق بالمحور الأول مدخلات اتخاذ القرار:

بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مدخلات اتخاذ القرار (3.76) وانحراف معياري (64 ,) وجاء في الترتيب الثاني في محور اتخاذ القرار وبمستوى تطبيق جيد، وهذه النتيجة تأتي متقاربة مع بقية نتائج المعايير في هذه الدراسة ، وتدلل على وعي القيادة بأهمية عملية اتخاذ القرار وأن القيادة تأخذ عملية اتخاذ القرار على محمل الجد وان هناك وعي وفهم لموقع القيادة في النظام ككل ودورها في نجاحه من خلال توفير الموارد اللازمة واتخاذ القرارات الداعمة لنجاح التطبيق، وهو ما أكدت عليه دراسة الحمد (2012) في أهمية دور القيادة في القرارات و أن نمط القيادة له تأثير في تحديد أبعاد فاعلية القرار والتحديد الدقيق

لمشكلة اتخاذ القرار وفي تطوير أبعاد فاعلية اتخاذ القرار من خلال إيجاد بدائل اتخاذ القرار وتقييمها وتنفيذها.

وقد جاءت العبارة رقم (42) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج عمليات التدقيق الخارجي على نظام إدارة الجودة " في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,05) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو أمر طبيعي أن يحتل موضوع التدقيق الخارجي أولوية لدى القيادات في الوزارة، كون الهدف الأساسي من النظام هو الحصول على شهادة بالمطابقة، ونظرا لأن التدقيق الخارجي يستوجب التدقيق من قبل خبراء واستشاريون من خارج الوزارة ممن يمتلكون الخبرة والمهارة في نظام الجودة ولديهم خبرات واسعة وإطلاع على مؤسسات أخرى مطبقة لنظام الجودة الأمر الذي يثري ملاحظاتهم وتوصياتهم في حصول القيادات في وزارة التربية على معلومات وخبرات جديدة ومتنوعة وتوسعة مداركهم ومهاراتهم في تطبيق النظام، إلا أنه لا ينبغي أن يكون أولوية بقصد إظهار المؤسسة في صورة أفضل من واقعها، أو أن يتم تهيئة الظروف لنجاح التقييم الخارجي فقط، فإظهار الإيجابيات المؤسسة أمر حميد ولكن بالعمل على التخلص أو التعامل مع التحديات والصعوبات لتلاشيها وليس لإخفائها. فالتدقيق الخارجي ينظر للمؤسسة من خارجها ومن خلال مقارنتها بمؤسسات أخرى في نفس مجالها أو ت\قدم خدمات مشابهة، الأمر الذي قد يظهر عيوب وثغرات لا يستطيع المراقب الداخلي أن يلاحظها عن قرب. وهو ما أكدت عليه دراسة فيش (2018) والتي أظهرت الدور الإيجابي الذي تقوم به المراجعة الخارجية والمراجعين الخارجيين في تقديم معلومات دقيقة تتصف بالجودة والدقة للجهات المدقق عليها من خلال الخبرات العالية والنظرة الشمولية للتدقيق الخارجي. وتبين كذلك أهمية درجة استفادة الجهات تحت المراجعة في أداء عملياتها بشكل عام وفي جودة عمليات اتخاذ القرار بشكل خاص من خلال تطبيق

نتائج وتوصيات المراجع الخارجي والعمل مع المراجع الداخلي من أجل الوصول للأداء الأمثل عملاً بالتوصيات في التدقيق الخارجي.

في حين جاءت العبارة رقم (38) التي نصها: " تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار نتائج القرارات المتخذة في الاجتماعات السابقة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,99) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهو ما يدل على اهتمام القيادة بالقرارات المتخذة في مراجعة الإدارة وفي اجتماعاتها السابقة لتبني عليها قراراتها، وأمية الوعي بضرورة العمل على مراجعة سير عملية القرارات السابقة من قبل القيادات والعاملين بنظام الجودة، والبناء عليها كمدخل لاتخاذ قرارات جديدة بناء على التغذية الراجعة من تنفيذ ومراجعة عملية تنفيذ القرارات السابقة والملاحظات عليها في اتخاذ قرارات جديدة.

أما المرتبة الثالثة فجاءت في العبارة رقم (48) التي نصها: " تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار متابعة موقف حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية " بمتوسط حسابي بلغ (3,94) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وتوضح حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية العقوبات التي قد تعترض تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة، وتنتج حالات عدم المطابقة عادة عندما يكون هناك تجاوز لمتطلب أو عدم قدرة أو عدم وفاء بأحد بنود مواصفة ISO والتي من شأنها أن تحدث خلل بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة ويتأثر المستفيد من تقديم الخدمة من عدم التطبيق أو الوفاء بالمتطلب. وتهتم القيادة بحالات عدم المطابقة اهتمام بالغ فوجودها يعني حرمان أو تأخير حصول المؤسسة على شهادة مطابقة خدماتها لمواصفة ISO مما يعني إفشال ما بذلته من جهود في تطبيق النظام بالمؤسسة بشكل عام وفي أسباب حالات عدم المطابقة بشكل خاص ووفق مواصفة ISO 9001:2015 وفي البند العاشر (التحسين) يرد بند فرعي خاص بحالات عدم المطابقة والإجراءات التحسينية ويحدد الإجراءات التي

تتخذها المؤسسة في حال اكتشاف حالات عدم مطابقة بالنظام ، تبدأ عند اكتشاف حالة عدم مطابقة بالتفاعل مع الحالة بتوثيقها وتقييم أسبابها وتنفيذ الإجراءات الضرورية لعلاجها وتوثيق الحالة والإجراءات المتخذة تبعاً لها من إجراءات تصحيحية أو وقائية ونتائج هذه الإجراءات حتى يتم التخلص من وجود الحالة وإغلاقها والتأكد من موقف حالات عدم المطابقة قبل أي اجتماع مراجعة إدارة كونه من نتائج تطبيق النظام بالمؤسسة ومدخلات مراجعة الإدارة واتخاذ القرار.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (50) التي نصها: "تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار قياس أداء الموردين الخارجيين " بمتوسط حسابي بلغ (3,58) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. والمرد الخارجي هو كل من يقدم خدمة للمؤسسة من خارج المنتسبين للمؤسسة، ومن المهم قياس أداء هؤلاء الموردين وذلك لأن توريد أو شراء أي منتج أو خدمة يؤثر على تحقيق الخدمات التي تقدمها الوزارة كعقود وسائل نقل الطلبة والمعلمين وعقود توفير مياه الشرب وعقود شركات النظافة وشركات الصيانة والتأثيث وغيرها من الخدمات التي تتعاقد فيها الوزارة مع مورد خارجي لتوفير جوانب خدمة ترفد الخدمات التي تقدمها الوزارة، لذلك فإن تقييم وقياس جودة أداء الموردين الخارجيين له أثر بالغ في اتخاذ أي قرار باستمرار التعامل مع ذلك المورد من عدمه، كما تتأثر جودة الخدمة والمنتج بجودة المورد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السامرائي (2011) التي وجدت أن 85% من أفراد عينة الدراسة في مصنع سيرااميك راس الخيمة يرون أن المصنع يعتمد على مجموعة من الموردين الخارجيين في توفير احتياجات المصنع وأن هذا التعامل لابد أن يعتمد على معايير معينة في انتقاء الموردين وأهمها الجودة وليس السعر، وأنه لابد أن تكون الأولوية في التعامل مع الموردين الحائزين على شهادات المواصفات الدولية ISO. وبالرغم من الأهمية التي أبدتها أفراد عينة الدراسة في أهمية قياس أداء الموردين الخارجيين قبل اتخاذ القرار بإعادة التعامل معهم، إلا أنَّ عمليات تقييم أداء الموردين ما زالت تقليدية وغير مبنية على أسس علمية في تقييم مورد الخدمة

وفي الوقت الحالي تتم عمليات تقييم الموردين من خلال مدى الالتزام بالمعايير المحددة للعقد ومن خلال استبيانات رضا المستفيد عن الخدمة ومن خلال الشكاوى. وترى الباحثة أن هذا الموضوع يحتاج للكثير من الدراسة المستقبلية وإيجاد أساليب علمية لتقييم أداء الموردين بعيدا عن الآراء الشخصية والتقييم العشوائي.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (52) التي نصها: تأخذ القيادة في اعتبارها قبل اتخاذ أي قرار التأكد من كفاية الموارد الي يحتاجها أداء العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3,55) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وفيما يتعلق بكفاية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، فمن خلال أفراد عينة الدراسة ومن خلال إجراءات التعيينات بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فان أغلب أفراد العينة هم من حملات شهادات المؤهلات العليا ويندر وجود مؤهلات أقل من البكالوريوس بين العاملين عدا في الموارد البشرية التي لها خبرة عملية طويلة. ومن خلال الاستجابة الجيدة يتضح أن القيادة تهتم بإدارة الموارد البشرية من حيث توفرها في الأقسام وكفايتها لأداء مهام العمل، وهو ما يتفق مع دراسة أبو لطيفة (2013) والتي أظهرت توفر خصائص لدى القيادة في إدارة الموارد البشرية ولكن بمستوى أداء ليس بالمرتفع مع وجود معوقات تتعلق بعدم وضوح نظام الحوافز، وعدم كفاية الموازنة لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية، وضعف برامج تدريب الموارد البشرية وضبابية إستراتيجية الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية وفي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها في تحقيق رسالتها والوصول لل غاية المنشودة. كما أن نتيجة هذه العبارة ترتبط بتعريف مصطلح كفاية الموارد وهل هو مرتبط بمعيار محدد من الموظفين وفق مهام كل قسم، وهل لدى الوزارة إستراتيجية معينة للموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفق المهام و الاستقطاب والتعيين والتدريب والترقيات. في حين الوضع الحالي بالوزارة لا يعتمد على إستراتيجية معينة لتوزيع الموظفين على

الأقسام وإنما يعتمد على طلبات الأقسام والدوائر لاحتياجاتهم من الموارد البشرية، ويتم دراسة الطلبات من الأقسام المختصة بالوزارة، ويتم التوفير بناء على ظروف توفر المعدلات الوظيفية وموافقة الوزارة.

ثانياً: ما يتعلق بالمحور الثاني مخرجات اتخاذ القرار:

يعتبر مخرجات اتخاذ القرار هي المرحلة الأخيرة والهدف النهائي في عملية اتخاذ القرار، فإذا كانت المدخلات دقيقة وواقعية فإن المخرجات تأتي وفق المأمول والمستهدف منها. وقد بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مخرجات اتخاذ القرار في هذه الدراسة (3.79) وانحراف معياري (67)، وهي نسبة متوسطة وتأني في مستوى تطبيق جيد. وجاء محور مخرجات اتخاذ القرار في الترتيب الأول في محور اتخاذ القرار وبمستوى تطبيق جيد. كما جاءت العبارة رقم (64) والتي نصها: "تتضمن قرارات القيادة فترات زمنية محددة لتطبيق القرارات" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4,05) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وهذه النسبة المرتفعة من التطبيق تمثل أهمية المدة الزمنية في اتخاذ القرار، فالمعمول به أن القرارات تصدر وبها محور مهم جداً يوضح أن العمل بالقرار يتم فور صدوره وإلغاء أي قرارات أخرى تخالف ذلك القرار. كما أن صناعة القرار ترتبط بمعلومات وبيانات لها انطلاقة وانتهاء في فترات زمنية معينة، وهو ما تتفق معه دراسة بني هاني (2015) والتي بينت أن نتائج شركات الاتصالات الأردنية تهم وبدرجة عالية بالبعد الزمني عند صناعة القرار بالاعتماد على استمرار التزود بالمعلومات المختلفة فيما يخص القرار، وتوفير المعلومات في الزمن المناسب، وحدثة وتحدد المعلومات المختلفة فيما يخص القرار وتوفير المعلومات للاستفادة منها، وملائمة الفترات الزمنية التي تغطيها المعلومات، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى اهتمام شركات الاتصالات بالبعد الزمني للمعلومات وفاعلية عملية صنع القرار، وأن البعد الزمني للمعلومات له تأثير إيجابي مباشر في فاعلية صنع القرار.

في حين جاءت العبارة رقم (60) التي نصها: "تحتوي قرارات القيادة على فرص لتحسين نظام إدارة الجودة المطبق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3,95) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. ويعود ذلك لأن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة هو تحسين الأداء بشكل عام، لذلك فإن القرارات التي تصدر في النظام تهدف لإيجاد فرص للتحسين والتطوير، نظرا لحرص القيادة على تطوير وتحسين أداء النظام وبالتالي تحسين الأداء العام للوزارة. ومن القرارات التي أدت لتحسين النظام ترقية نظام الجودة المستخدم سابقا ISO 9001:2008 إلى نظام الجودة الجديد ISO 9001:2015، وهو ما أكد عليه المعشري (2018) في ضرورة أن تلتزم الإدارة العليا بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات من أجل تلبية متطلبات وحاجات العميل وتحقيق رضاه. ودراسة الفالح (2018) في أن تبني المؤسسة لتطبيق مبادئ ISO من شأنه تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت العبارة رقم (66) التي نصها: "تتوافق قرارات القيادة في نظام الجودة مع المتطلبات التشريعية والقانونية للمستفيد" بمتوسط حسابي بلغ (3,66) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. دلت هذه النتيجة على أنه وبالرغم من أهمية رضا العميل والسعي لتحقيق متطلباته ورغباته ورضاه عن الخدمة المقدمة والتي يتم تحديدها من خلال الشكاوى واستبانات رضا المستفيد وغيرها من الطرق التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات ومتطلبات المستفيد، إلا أنه لا يمكن تحقيق هذه المتطلبات إلا إذا كانت وفق التشريعات والقوانين المعمول بها ولا خالفها التشريعات والقوانين المعمول بها ولا تخالفها. ومن أهم هذه التشريعات القوانين الخارجية المصدر كالمراسيم السلطانية والأوامر السامية وقوانين العمل والأحوال المدنية بالدولة ومواصفات ISO، والتشريعات داخلية المصدر كالقرارات واللوائح الوزارية والقرارات الإدارية والنشرات الداخلية وغيرها من قوانين وتشريعات العمل والتي تكون قوانين

ملزمة، فإذا كانت متطلبات المستفيد لا تتوافق وهذه القوانين والتشريعات يتم رفع مقترحات لتعديل هذه التشريعات وفق متطلبات المستفيد ليتم تدارسها في اجتماعات مراجعة الإدارة والنظر في أمر تعديلها إن أمكن وفق متطلبات المستفيد من عدم إمكانية ذلك.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (73) التي نصها: "تحدد قرارات القيادة آليات لتقييم أداء العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3,58) ونسبة تطبيق عند مستوى جيد. وتعزو الباحثة تأخر مرتبة تقييم أداء العاملين في ضوء قرارات القيادة في نظام الجودة كون أن تقييم الأداء ما زال تقييم تقليدي هرمي يعتمد على تعبئة استمارة سنوية يقيس من خلالها المسؤول أداء الموظف مركزا على الأداء الفردي ويقيم خصائص غير ملموسة قد يتدخل فيها التحيز و الانطباعات الشخصية في عملية التقييم، في حين أن التقييم وفق نظام الجودة يركز على أداء العمل والتقييم الذاتي للموظف وأراء المستفيدين من الخدمة، لذلك فإن العاملين بالوزارة يشعرون بأن أنظمة تقييمي أداء العاملين تقليدية وغير منصفة، وإن هناك حاجة ماسة لتحسين عملية تقييم الأداء الحالية.

ونلاحظ من الدراسة أن هناك مستوى جيد لمخرجات اتخاذ القرارات وهو امر جيد ، فبالرغم من أن اتخاذ القرار عادة يمر بالعديد من الصعوبات والمعوقات من مدى صحة المعلومات وأسباب اتخاذ القرار ووقته والجهة المسؤولة عن تنفيذه، ولكن في نظام الجودة يتم معالجة هذه الصعوبات من خلال اجتماع مراجعة الإدارة، حيث انه ومن خلال وجود كافة الأطراف المعنية بتطبيق نظام الجودة من كافة المستويات والهياكل الإدارية بالوزارة والمعنية بتطبيق القرارات في اجتماع مراجعة الإدارة، يتم مناقشة كافة مقترحات القرارات قبل الاتفاق على صياغتها النهائية وإصدارها وإبداء الرأي حولها وعرض وجهات النظر في إيجابيات القرارات وسلبياتها المتوقعة بعد إصدارها وآليات التعامل مع تبعات القرارات، ومن ثم يتم إقرارها والعمل على سريانها.

5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما أثر القيادة على اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لوجود أكثر من متغير يؤثر على المتغير التابع بحيث تم دراسة أثر محاور القيادة كمتغيرات مستقلة ودراسة أثرها على المتغير التابع اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كمدخلات وكمخرجات.

أولاً: أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مدخلات اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015.

للإجابة هذا السؤال تم استخدام الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد لوجود أكثر من متغير يؤثر على المتغير التابع، ومن خلال نتائج أثر معايير محور القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) على مدخلات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بسلطنة عمان والتي تضمنها البند الخامس من مواصفة ISO 9001:2015، أظهرت النتائج في هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في نظام إدارة الجودة على مدخلات اتخاذ القرار، حيث أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) حيث بلغت (151,868) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط (0,846)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0,716)، أي أن معيار القيادة والممثل في (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) يفسر ما نسبته (71,6%) من التغيرات في مدخلات اتخاذ القرار في نظام الجودة، مما يدل على وجود تأثير كبير لمعيار القيادة على مدخلات اتخاذ القرار، كما يدل أيضاً على وجود عوامل

أخرى بنسبة 28,4 % يمكن أن تتنبأ بمدخلات اتخاذ القرار لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، ولكن يظل تأثير عامل القيادة والتي تطلب من القيادة أن تظهر قيادتها والتزامها تجاه نظام إدارة الجودة بمحاورة الثلاث في هذه الدراسة والواردة في مواصفة ISO 9001:2015 أكبر من بقية العوامل المحتملة.

وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مدخلات اتخاذ القرار ومحور القيادة والالتزام بقيمة (261)، أي أنه كلما تغيرت القيادة والالتزام بمقدار (1) تغيرت مدخلات القرار بمقدار (261)، وهو ما يتفق مع دراسة حمزة (2010) على أن هناك علاقة إيجابية بين معرفة القيادة بدورها ومهامها وجودة القرارات في شركة الاتصالات الخلوية الكويتية، ودراسة سهيل (2013) التي أوضحت اعتماد المصارف التجارية الأردنية على دعم القيادة وأن دعم القيادة له تأثير بالغ على عملية اتخاذ القرار.

كما أوضحت الدراسة علاقة مدخلات اتخاذ القرار مع محور الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات، والذي من خلاله تتأكد القيادة أن المسؤوليات والصلاحيات قد تم تحديدها والتكليف بها ونشرها وفهمها داخل المنظمة، فجاءت العلاقة بقيمة (504)، أي أنه كلما تغيرت الأدوار التنظيمية والصلاحيات بمقدار (1) تغيرت مدخلات اتخاذ القرار بمقدار (504)، مما يدل أن هناك تأثير واضح للأدوار التنظيمية والصلاحيات على مدخلات اتخاذ القرار.

ويأتي معيار القيادة والالتزام ومعيار الأدوار التنظيمية والصلاحيات كمعايير دالتين إحصائيا بدلالة (0,000) وهي أصغر من (0,05) بينما كانت قيمة بيتا لأثر سياسة الجودة على مدخلات القرار غير دالة إحصائيا بدلالة (103)، وهي أكبر من (0,05) مما يدل أن سياسة الجودة لا تؤثر على مدخلات اتخاذ القرار كالحال في معيار القيادة والالتزام ومعيار الأدوار التنظيمية والصلاحيات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة كون سياسة الجودة هي معيار معرفي يتعلق بثقافة الجودة والوعي بها وتعتمد عبارات المحور على مدى توفر وثائق سياسة الجودة بالوزارة وإطلاع العاملين عليها وإتاحتها للعاملين

والأطراف ذات العلاقة وفهمها والمحافظة عليها، الأمر الذي لا يؤثر على مدخلات مراجعة الإدارة واتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، في حين أن معيار التزام القيادة ومعيار الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات هي معايير تحتوي على عبارات إجرائية لها علاقة مباشرة بمدخلات مراجعة الإدارة وتوفير متطلبات اتخاذ القرار من نتائج تدقيق خارجية وداخلية وقرارات سابقة واستبانات ومؤشرات قياس.

وقد جاءت قيم عامل تضخم التباين والتي تقيس التعددية الخطية من حيث يعني أن فقرات الحوار تتخذ منحني خطي واحد أم أن لدى كل محور أكثر من منحني، وقد جاءت قيم عامل تضخم التباين بين (3.179 و 3.645) وهي قيم تدل على عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج. حيث تبين بعض المراجع أن القيمة المناسبة لعامل تضخم التباين هي (3) في حين تشير مراجع أخرى أن قيمة أقل من (5) هي قيمة جيدة ومراجع أخرى تشير إلى أن قيمة (10) هي قيمة مقبولة، وقد أتت القيمة في هذه الدراسة بقيمة أكبر من (3) وهي قيمة جيدة وفقاً ل (هوير، وآخرون، 2014).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرت دراسة العزالي (2012) أن هناك أثر للقيادة بأبعادها (تأثير القيادة - تمكين الموظفين) على فاعلية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية. كما أوضحت دراسة الكلالدة (2007) اهتمام القيادة بتطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار لتشمل كافة العاملين بالمؤسسة، وقد أظهرت الدراسة أن القرارات يتم اتخاذها في أمانة عمان الكبرى من خلال المشاركة الإيجابية الفاعلة للعاملين في كل المستويات الإدارية مما يجعل العاملين أكثر تحمل لمسؤولية تنفيذ القرارات وأكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.

ثانيا: أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على مخرجات اتخاذ القرارات في نظام إدارة

الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015.

أظهرت النتائج أثر معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) على مخرجات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بسلطنة عمان وفق مواصفة ISO 9001:2015، إذ أظهرت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في نظام إدارة الجودة على مخرجات اتخاذ القرار، حيث أن نموذج الانحدار معنوي ، فبلغت قيمة ف (82,688) بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05)، كما بلغ معامل الارتباط ر (,760)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (,578)، أي أن معيار القيادة والممثل في (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) يفسر ما نسبته (57,8%) من التباين الحاصل في مخرجات اتخاذ القرار في نظام الجودة وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار ومحور القيادة والالتزام في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم بقيمة (,281)، والعلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار و محور سياسة الجودة بقيمة (,242)، والعلاقة بين مخرجات اتخاذ القرار و محور الأدوار التنظيمية بقيمة (,318)، وهي قيم دالة إحصائية بدلالة أصغر من (0,05)، كما جاءت قيم عامل تضخم التباين بين (3,179) و (3,645) مما يدل على عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، وفق (هيير، وآخرون، 2014)، وتدلل النتيجة على أهمية دور القيادة في اتخاذ القرار وأن مخرجات اجتماعات مراجعة الإدارة من قرارات وفرص تحسين وتوجيهات عمل تأتي كنتيجة لدور القيادة من خلال التزامها بمتطلبات معيار القيادة في إظهار التزامها تجاه نظام إدارة الجودة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الحسني (2013) والتي خلصت إلى أن متخذي القرارات بوزارة الخمة المدنية بسلطنة عمان يمتلكون وعي وإدراك

لمجال عملهم مما يؤهلهم لاتخاذ القرارات التي تتعلق بطبيعة عملهم وإشراك العاملين معهم في عملية اتخاذ

القرار

أما نتيجة دراسة الحبر (2010) فأوضحت أن وزارة التربية بولاية الجزيرة السودانية ما زالت تستخدم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة تؤثر على العملية التعليمية والتربوية. ويرجع استخدام الأساليب التقليدية غير العلمية في اتخاذ القرار لعدم وجود المعرفة الكافية لدى متخذ القرار في الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات، وعدم إشراك مدراء المدارس في اتخاذ القرار وعدم توفر الموارد اللازمة، واعتماد الإدارة العليا على المصادر الثانوية في جمع المعلومات الخاصة بالقرار.

كما تؤكد دراسة خيري (2015) دور القيادة في اتخاذ القرار، حيث بين في دراسته أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة والقدرة على اتخاذ القرار لدى مدراء إدارات شركة سوداني للاتصالات. أما العتبي (2010) فيبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية حيث يشارك القائد مجموعة العمل في أداء مهام العمل وبين اتخاذ القرارات من حيث إن تمكين القائد للأفراد في المؤسسة يساعد من التنفيذ السليم للقرار من قبل الموظفين.

وتعزى النتيجة الإيجابية لأثر القيادة على اتخاذ القرارات في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى أن صناعة هذه القرارات تتم وفق أسس علمية وعملية، حيث تصنع القرارات في الإدارات الوسطى المعنية بكل قرار كأخصائي الجودة ورؤساء الأقسام وتندرج القرارات وفق العملية المحددة لها حتى تصل لصانع القرار. ومن ثم وقبل اتخاذ القرار بشأنها تتم مناقشتها في اجتماع مراجعة الإدارة بوجود مجلس الجودة والذي يحوي كافة المعنيين باتخاذ القرارات بالوزارة من مدراء عموم المديریات بديوان عام الوزارة والمحافظات ووكلاء الوزارة ووزيرة التربية والتعليم، ويتم مناقشة القرارات والبدائل وردود الأفعال

المحتملة ومن ثم إصدار القرار بعد أن يمر بكافة المراحل العلمية لصناعة القرار واتفاق أكبر عدد من متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم على تلك القرارات . كما أن اغلب القيادات في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم قد تم تدريبها على مواصفة الجودة ISO 9001:2015 وقبلها التدريب على الإصدار القديم 2008/9001 وبالتالي فإن أغلب المنتسبين للوزارة من قيادات وعاملين على معايير القيادة واتخاذ القرار وأساليب اتخاذ القرار في نظام الجودة على فترات مخططة للتأكد من استمرارية ملائمة النظام وكفايته وفعاليته وتمثليه مع التوجيهات الإستراتيجية للمنشأة.

5,2,4 مناقشة نتائج السؤال الرابع

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة القيادة واتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي - الفئة في هيكل الجودة _ مجال الوظيفة _ المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي)؟ "

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار ت لعينتين مستقلتين للمقارنة حسب النوع الاجتماعي، واختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق للمتغيرات (الفئة في هيكل الجودة ومجال الوظيفة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، وتم تحليل استجابة أفراد العينة وفقاً لمجاور الاستبانة وتم تناوله وفق الآتي:

أولاً: الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي قامت الباحثة باستخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين للمقارنة بين النوع الاجتماعي (ذكر - أنثى).

أولاً: وفقاً لمحاور القيادة:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في كل محور من محاور القيادة وكذلك في الأداء الكلي لمحاور القيادة (القيادة والالتزام - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات)، حيث بلغت قيمة t لجميع محاور القيادة (0,845) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وهو يتفق مع الدراسات التي بينت دور المرأة في القيادة متى ما سنحت لها الفرصة لذلك، فقدت أكدت الشيباني (2019) في دراستها على تعامل المرأة بالحكمة والصبر في اتخاذ القرارات السريعة للتعامل مع الأزمات في عهد النبوة، مما أبرز نماذج يحتذى بها للنساء القياديات ومكانة المرأة واحترام رأيها وإبراز قدراتها ومشاركتها في الهجرة والجهاد والرأي والمشورة في مواقف طارئة تحتاج لقرارات سريعة. وهو ما أوضحته دراسة طوطح (2018) من أن قانون الخدمة المدنية الفلسطيني يؤكد على مبدأ تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في تولي الوظائف العامة ويؤكد على المساواة في تطبيق الشروط والعلاوات وشرعية المساواة في الوظيفة العامة.

وفقاً لمحاور اتخاذ القرار:

كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في كل محور من محاور اتخاذ القرار (مدخلات اتخاذ القرار - مخرجات اتخاذ القرار) وكذلك في الأداء الكلي لمحاور اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة t لجميع المحاور (0,714) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وهي نتيجة تتفق مع العديد من الدراسات منها دراسة الدرهمكي (2019) والتي يعزو فيها الباحث عدم وجود فروق إحصائية بين الذكور والإناث عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0,05$) إلى أثر التدريب وتطبيق نظام الجودة ISO 9001 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في

عدم وجود الفروق بين الذكور والإناث، حيث إن التدريب على بنود مواصفة ISO تم تطبيقه على جميع العاملين بطريقة موحدة، كذلك هناك دور للتطبيق وفاعلية النظام وإدارة المعرفة تشمل الذكور والإناث على حد سواء. كما أن وجود عمليات ثابتة وموحدة مطبقة على كافة التقسيمات بالوزارة وتحديد خرائط العمليات ووصف تنفيذها ومؤشرات القياس ثم توزيعها على النوعين بدون تفرقة. كما تتفق مع دراسة عبد الجواد (2014) التي أوضحت انخفاض نسبة إشغال الإناث للمناصب القيادية في التعليم العالي بمدينة درنة، لا سيما أن البحث قد غطى غالبية الأقسام العلمية التابعة للكليات بالجامعة والمعهد العالي للمهن الشاملة وكلية إعداد المعلمين. فأوصت الدراسة بضرورة فتح المجال للعناصر النسائية لشغل المناصب القيادية في مؤسسات التعليم العالي من أجل أن تثبت المرأة جدارتها في الكثير من مواقع العمل، وتعمل مع أخيها الرجل في دفع عملية التنمية. كما تتفق مع دراسة السعيد (2017) والتي خلصت إلى إنه لا توجد فروق إحصائية وفقاً لمتغير النوع نحو تطبيق معايير نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما أكدت دراسة (العامر، 2018) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع الإدارة كمدخل لتحقيق معايير الجودة باختلاف متغير النوع، وقد عزت الدراسة ذلك إلى أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث تسمح لهم طبيعة عملهم من معرفة واقع التطبيق في الإدارة التي يعملون بها مما لا يجعل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث.

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير الفئة في هيكل الجودة:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الفئة في هيكل الجودة، وعضوية كل فرد من أفراد

عينة الدراسة في هيكل الجودة (مجلس الجودة - لجنة الجودة - فريق الجودة - فريق دعم وتسيير النظام)، فقد قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير الفئة في هيكل الجودة وللإجابة على نص السؤال: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الفئة في هيكل الجودة؟"

أولاً: محاور القيادة:

يتضح من نتائج الدراسة انه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة حسب الفئة في هيكل الجودة (مجلس الجودة - لجنة الجودة - فريق الجودة - فريق دعم وتسيير النظام)، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية في جميع محاور القيادة جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) كما هو واضح في الجدول أعلاه. وهو ما أثبتته دراسة (الحاج نعاس، 2019) والتي هدفت للتعرف على مدى تطبيق العاملين في مؤسسة اتصالات الشلف لمعايير بالتدرج للجودة الشاملة في المؤسسة، حيث أثبتت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المسمى الوظيفي او النوع او المؤهل العلمي. وفي دراسة لراضي (2018) هدفت للتعرف على مستوى تطبيق جامعة الأزهر بغزة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية فيها وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات افراد العينة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي والمؤهل الدراسي وسنوات الخدمة) توصلت الدراسة أن مستوى تطبيق الجامعة لجودة الخدمة التعليمية فيها ضعيفا، وانه لا توجد فروق دالة احصائية بين استجابات افراد العينة تعزى الى المسمى الوظيفي في حين هناك فروق دالة احصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العملي وسنوات الخبرة.

ثانياً: اتخاذ القرار:

كما يتضح من نتائج محور اتخاذ القرار أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في محور اتخاذ القرار حسب الفئة في هيكل الجودة، حيث إن قيم الدلالة الإحصائية لكل محور على حده ولجميع المحاور

جاءت جميعا أكبر من مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$). وتدلل هذه النتيجة أنه لا توجد علاقة بين فئة الفرد في هيكل نظام إدارة الجودة واثره في القيادة أو اتخاذ القرار، ويعود السبب كما تراه الباحثة إلى أن الأثر يعتمد بشكل أكبر على الوعي والإدراك لمهام نظام إدارة الجودة المطبق والتزام الفرد بالتطبيق والعمل على ضمان نجاح النظام واعتماد متطلبات تطبيق النظام كأسلوب حياة ومنهجية عمل وتبني قيم النظام متطلباته كسلوكيات وسياسة ومنهجية في أداء العمل مهما كان موقعه في فئته الوظيفية، وفي دراسة عباس (2012) بينت النتائج انه كلما اكتسبت معايير القيادة كمنهجية أدى ذلك إلى إيجابية في اتخاذ القرارات، فكلما كان نمط القيادة ديمقراطيا ومعتمدا على العلاقات الإنسانية والمشاركة في صنع القرار والتفويض السليم والاتصال الجيد، كلما زاد تأثيره على مستوى صنع القرار كما بينها نتائج الدراسة المطبقة في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وكلما زادت تقبل العاملين للقرار وإيجابية في تنفيذ القرارات. كما أكدت دراسة الحارثي (2019) والتي سعت لتشخيص واقع القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بصناعة القرار وحل المشكلات من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس بالجامعات السعودية على أهمية الدور القيادي في سير العملية الإدارية من خلال كفاءة القائد في صناعة القرار وحل المشكلات، وأكدت على ضرورة اتباع الأسس المتبعة عالميا في اختيار القيادات الأكاديمية والتقويم المستمر للقيادات واعطائهم التغذية الراجعة حول أدائهم المؤسسي وتقديم دورات تدريبية لرفع كفاءتهم في جوانب صناعة القرار وحل المشكلات.

ثالثا: الفروق وفقا لمتغير مجال الوظيفة:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير الفروق في مجال الوظيفة قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير مجال الوظيفة.

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار

في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير مجال الوظيفة (الجودة - التخطيط والإحصاء - الشؤون

الإدارية - البرامج - المشاريع - التقويم - تنمية الموارد البشرية)؟"

أولاً: محور القيادة:

بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة حسب مجال الوظيفة (الجودة -

التخطيط والإحصاء - الشؤون الإدارية - البرامج - المشاريع - التقويم - تنمية الموارد البشرية)، حيث

إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثانياً: محور اتخاذ القرار

كما اتضح أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب مجال الوظيفة، حيث إن قيم

الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). فبالرغم من أن هناك دوائر

وأقسام سبقت الأخرى في تطبيق النظام، فالمديريات والدوائر في مجال الجودة والشؤون الإدارية والتخطيط

والإحصاء سبقت المديريات والدوائر الأخرى في تطبيق النظام إلا إنَّ النتائج أظهرت عدم وجود فروق في

تطبيق المعايير حسب مجال الوظيفة، ويعود ذلك إلى وضوح تطبيق النظام ونجاعة عمليات إرساء النظام

في المديريات من توعية وتدريب وتوثيق للمهام والصلاحيات وعمليات وإجراءات العمل مما يسهل فهم

النظام وآليات العمل.

ثالثاً. الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار

في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا

لاختبار دلالة الفروق لمتغير المسمى.

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار

في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم -

مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام)؟

أولاً: محور القيادة

من خلال نتائج الدراسة يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة حسب

المسمى الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام)، حيث إن

قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، عدا محور واحد وهو (محور

القيادة والالتزام) فقد كانت قيمة ف (3.378) بدلالة إحصائية قدرها (0,02) وهي أقل من قيمة

الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). ولذلك فمن الممكن القول إن هناك فروق دالة إحصائية في القيادة والالتزام تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي.

والذي كشفت نتيجته على أن مصدر الفروق الدالة إحصائية في متغير القيادة والالتزام هو بين فئة رئيس

قسم ومساعد/مدير عام لصالح مساعد/مدير عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة مساعد/مدير عام

(4.0905) مقارنة بمتوسط (3.6984) في فئة مسمى رئيس القسم.

ثانياً: محور اتخاذ القرار.

من خلال نتائج الدراسة اتضح أنه توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب المسمى

الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام) في متغير مخرجات

اتخاذ القرار، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). عدا

في متغير مخرجات اتخاذ القرار فقد كانت قيمة ف (3.071) بدلالة (0.029) وهي أقل من قيمة

الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ولذلك يمكن القول بوجود فروق دالة إحصائية في مخرجات اتخاذ القرار تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي. والذي من خلاله تبين أن مصدر الفروق ذات الدلالة إحصائيا في متغير مخرجات اتخاذ القرار هو بين فئة (رئيس قسم) وفئة (مساعد/مدير عام) لصالح فئة (مساعد/مدير عام) حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة مساعد/مدير عام (4.1191) مقارنة بمتوسط حسابي قدره (3.7188) في فئة رئيس قسم.

وتدل نتائج الفروق الدالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة والالتزام ومعياري مخرجات اتخاذ القرار لصالح مساعد /مدير عام الدور البالغ الأهمية لمسميات المدير العام ومساعد المدير العام والذي ينوب عن المدير العام في بعض الأدوار، وأن المدير العام له الدور الأكبر في أداء نظام إدارة الجودة المطبق مقارنة مع المسميات الوظيفية الأخرى، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الصلاحيات والدور الأساسية التي يملكها المدير العام كون أن المدير العام هو من ترجع له القرارات النهائية في تشغيل النظام والمسؤول عن تحقيق أهداف النظام ومؤشرات الأداء بالمديرية التي تقع تحت إدارته، الأمر الذي يحتم على المدير عام كمسؤول عن النظام المعرفة التامة بالمواصفة وتشغيل نظام الجودة بالمنشأة واتخاذ القرارات المناسبة، كما أنه يعتبر الرأي النهائي للنظام، وترجع إليه بقية القيادات التنفيذية في أي صعوبات تواجه النظام من أجل حلها واتخاذ القرارات المناسبة لعلاج الصعوبات وإقرار التحسينات. عليه فان الاهتمام بالقيادة وتفعيل دورها في النظام من خلال مزيد من التمكين الإداري والمالي والتدريب وإدماج القيادات في تطبيق النظام وتفعيله في معايير مواصفة ISO 9001:2015 في البنود التي تلامس القيادة بشكل مباشر كالبند الخامس والخاص بالقيادة والذي تندرج أسفله معايير التزام القيادة وسياسة الجودة والأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات والمعياري التاسع في المواصفة والخاص بتقييم الأداء والذي تندرج أسفله معيار مراجعة الإدارة وهي المتغيرات الخاصة بالدراسة الحالية لكونها معايير تلامس دور القيادة مباشرة ولكون مسمى المدير العام ومساعد المدير العام هو المسؤول الرئيسي عن تفعيل هذه المعايير والمسؤول

الأول عن تطبيق نظام إدارة الجودة بالمديرية بشكل عام. وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو منجل (2016) والتي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والتي اثبت من خلال قيم مؤشرات المستوى الوظيفي لمتخذي القرار أفضل من مؤشرات الإدارات التنفيذية والفنية.

الفروق وفقا للمؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي قامت الباحثة باستخدام اختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق لمتغير المؤهل العلمي.

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة محاور القيادة واتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتورة - ماجستير - بكالوريوس - دبلوم عالي)؟"

أولاً: محور القيادة

يتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في القيادة حسب المؤهل العلمي (دكتورة - ماجستير - بكالوريوس - دبلوم عالي) حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

ثانياً: محور اتخاذ القرار

كما اتضح من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب المؤهل العلمي حيث إن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وهي نتيجة تتفق مع دراسة خيرى (2015) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في

أساليب القيادة وقدرتها على اتخاذ القرار لدى مديري إدارات شركة سوداني للاتصالات. وهي نتائج تدل على أن التدريب والخبرة قد تعوض الفروق في المؤهل لدى العاملين بالمؤسسة. ويتفق مع دراسة الفارسي (2012) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتغيرات الديمغرافية وإن وجدت فهي بسيطة جدا ولا تكاد تذكر في كون أن متطلبات تطبيق الجودة أغلبها متطلبات مادية موجودة في مواصفة عالمية منهجية، لا تتعلق بالتوجهات الشخصية أو الأكاديمية، وإنما هي متطلبات عملية موجودة في بيئة العمل من خلال وجود أجهزة وأدوات قياس وبيئة محسوسة وبيانات ووثائق بالإمكان الرجوع إليها، وتقييم مدى توفرها من عدمه وهي لب فلسفة الجودة. حيث إن الجودة تعتمد على وجهات النظر والتقييم الشخصي بدرجة أقل من اعتمادها على تقييم أدلة محسوسة بحيث لا تترك مجال للاختلافات الشخصية في الآراء. في حين تؤكد دراسة الحارثي (2019) على أهمية المؤهل العلمي في اختيار القائد وقدرته على اتخاذ القرار، إلا أنه لا يعتبر العامل الوحيد في نجاح القائد في قيادة المؤسسة، حيث يعتبر المؤهل العلمي معيار مكمل بالإضافة إلى الجدارة والخبرة في العمل والتي تؤثر بشكل كبير في قدرة القائد على صناعة القرار في المؤسسة.

5,2,5 الخلاصة

من خلال دراسة ومناقشة نتائج الدراسة في هذا الفصل تم الإجابة ومناقشة أسئلة الدراسة، حيث أجابت الدراسة على نص السؤال الأول: "ما مدى تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" وذلك من خلال عرض ومناقشة نتائج توضيح الإجمالي العام لمستوى تطبيق محور القيادة في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم والذي جاء في مستوى تطبيق جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.62)، وهي نسبة تدل على مستوى تطبيق جيد من قبل القيادة المتمثلة في الإدارة العليا بالوزارة وهي نسبة مرضية إلى حد ما

كون الإدارة العليا هي الجهة المسؤولة عن تطبيق النظام والتأكد من نجاحه على مستوى المؤسسة. كما ناقشت نص السؤال الثاني " ما مدى تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" والذي توصلت نتائج الدراسة أن تطبيق محاور اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة جاءت بمتوسط حسابي جيد (3.78) وبانحراف معياري (0.63) وعليه يتضح من استجابات أفراد العينة أنه يتم تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بصورة متوسطة ، كما أن جميع المحاور أتت في مستوى متوسط، وجميع المتوسطات متقاربة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمعيار مدخلات اتخاذ القرار (3.77) وانحراف معياري (65) وجاء في الترتيب الثاني، أم معيار مخرجات اتخاذ القرار فقد أتى في الترتيب الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (68). وللإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه " ما أثر القيادة على اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟" استخدمت الباحثة نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك لوجود أكثر من متغير يؤثر على المتغير التابع بحيث تم دراسة أثر محاور القيادة كمتغيرات مستقلة ودراسة أثرها على المتغير التابع اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان كمدخلات ومخرجات لإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الأسلوب الإحصائي الانحدار الخطي المتعدد لوجود أكثر من متغير يؤثر على المتغير التابع، ومن خلال نتائج أثر معايير محور القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والصلاحيات) على مدخلات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة بسلطنة عمان والتي تضمنها البند الخامس من مواصفة ISO 9001:2015 ، أظهرت النتائج في هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في نظام إدارة الجودة على مدخلات اتخاذ القرار. وأخيرا و للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة القيادة و اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة

ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي - الفئة في هيكل الجودة - مجال الوظيفة - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي)؟ استخدمت الباحثة اختبار ت لعينيتين مستقلتين للمقارنة حسب النوع الاجتماعي، واختبار أنوفا لاختبار دلالة الفروق للمتغيرات (الفئة في هيكل الجودة ومجال الوظيفة والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، و من خلال نتائج الدراسة اتضح أنه توجد فروق دالة إحصائية في اتخاذ القرار حسب المسمى الوظيفي (أخصائي جودة - رئيس قسم - مساعد/مدير دائرة - مساعد/مدير عام) في متغير مخرجات اتخاذ القرار، حيث أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت جميعاً أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). عدا في متغير مخرجات اتخاذ القرار فقد كانت قيمة ف (3.071) بدلالة (0.029) وهي أقل من قيمة الدلالة ($0,05 \leq \alpha$)، والذي وضح وجود فروق دالة إحصائية في مخرجات اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر تلك الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي. والذي من خلاله تبين أن مصدر الفروق ذات الدلالة إحصائية في متغير مخرجات اتخاذ القرار هو بين فئة (رئيس قسم) وفئة (مساعد/مدير عام) لصالح فئة (مساعد/مدير عام) حيث بلغ المتوسط الحسابي لفئة مساعد/مدير عام (4.1191) مقارنة بمتوسط حسابي قدره (3.7188) في فئة رئيس قسم. وتدل نتائج الفروق الدالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير القيادة والالتزام ومعياري مخرجات اتخاذ القرار لصالح مساعد/مدير عام الدور البالغ الأهمية لمسميات المدير العام ومساعد المدير العام ودورهم الأكبر في أداء نظام إدارة الجودة المطبق مقارنة مع المسميات الوظيفية الأخرى.

5,3 خاتمة

ناقشت هذه الدراسة أهمية دور القيادة واتخاذ القرار في نجاح نظام إدارة الجودة بالمؤسسة. حيث وضحت مشكلة الدراسة وجود ضعف أو بطء في تطبيقات الجودة بالمؤسسات بسبب قصور في

متطلبات تطبيق النظام خاصة فيما يتعلق بمتطلبات دعم القيادة والتزامها بمتطلبات الجودة من خلال اتخاذ قرارات داعمة للتطبيق. وقد هدفت الدراسة ومن خلال مناقشة الأدبيات وأدوات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرها ببعضها البعض سد الفجوة بين أثر القيادة واتخاذ القرار ونظام إدارة الجودة في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج لمجتمع الدراسة، وتم تحديد عينة الدراسة البالغ عددها (185) فرداً من مجتمع الدراسة، كما تم بناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة لقياس أثر القيادة في اتخاذ القرار في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وبلغت عدد عبارات الاستبانة (75) عبارة، منها (37) عبارة تقيس متغير القيادة، تم تجميعها في ثلاثة محاور هي التزام القيادة، وسياسة الجودة، والأدوار التنظيمية، والصلاحيات. وفيما يخص متغير اتخاذ القرار فقد اشتمل على عدد (38) عبارة قسمت ضمن محورين هما مدخلات اتخاذ القرار ومخرجات اتخاذ القرار. وتم تحديد المعالجات الإحصائية المطلوبة للدراسة والتحقق من صدق وثبات الأداة من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (30) فرداً، ومن خلال النتائج التي ناقشتها الدراسة يتضح أهمية معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والأدوار والصلاحيات) في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي أوضحت نتائجها أن أغلب المعايير مطبقة بنسبة جيدة، كما أوضحت نتائج الدراسة الخاصة بمعايير اتخاذ القرار أنها مطبقة بمستوى جيد في جميع المحاور، كما أن هناك أثر واضح لتطبيق معايير القيادة على معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة على مستوى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ومن خلال النتائج التي عرضتها الدراسة، تتضح أهمية الدور الذي تؤديه القيادة على صعيد تجويد العمل كون القيادة هي المسؤولة عن إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتوجهاتهم وإدارة العمليات والأنشطة بالمؤسسة لنجاح نظام إدارة الجودة، وقد خلصت الدراسة إلى:

1. أكدت النتائج وجود اهتمام ووعي عالٍ لدى القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حول نظام إدارة الجودة في معايير القيادة (التزام القيادة - سياسة الجودة - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات) وبمستويات إيجابية متفاوتة.

2. أكدت نتائج الدراسة أن 29% من أفراد عينة الدراسة يطبقون معايير القيادة بمستوى ممتاز، في حين أن ما يقارب 50% من أفراد عينة الدراسة بمستوى جيد، مما يدل على التزام وفهم وتبني ثقافة واكتساب مهارات معايير القيادة في نظام إدارة الجودة ISO 9001 الأمر الذي له دور إيجابي ومعزز في تحسين أداء العمل بالنظام المطبق.

3. أظهرت النتائج تميز القيادة في تطبيق معايير القيادة المتعلقة بثقافة المؤسسة وتوفير المتطلبات التي تقدم من داخل المؤسسة، في حين أن هذا الدعم والالتزام يظهر بصورة أقل عندما يتعلق بتوفير الموارد المادية والبشرية المرتبطة بعوامل خارجية كتوفير درجات وظيفية أو موازنات بشرية ومادية.

4. جاء تطبيق معيار اتخاذ القرار بين أفراد عينة الدراسة بمستوى جيد، بمتوسط حسابي (3,78) وانحراف معياري (63) مما يؤكد الدور الكبير الذي تبذله وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في الإعداد الجيد لعمليات اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة، إلا أن 24% من أفراد عينة الدراسة جاء مستوى التطبيق لها في المستوى المتوسط، مما يدل على أن هناك حاجة لتعزيز دور القيادة في تطبيق معايير اتخاذ القرار بشكل أكبر ليتناسب مع التدريب والخبرة التي يفترض أن يكتسبها العاملين من

خلال سنوات التطبيق وحصول الوزارة والمحافظات على الإشهاد بالمطابقة من الجهة المانحة لشهادة

.ISO 9001

5. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعيار القيادة بأبعادها (التزام القيادة - سياسة الجودة

- الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات) على المتغير التابع اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات

الديمغرافية (النوع - الفئة في هيكل الجودة- مجال الوظيفة- المؤهل العلمي) في حين وجدت فروق

دالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مسمى مدير عام /مدير عام مساعد.

7. تلاحظ وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة (كمتغير مستقل) وبين اتخاذ القرار (كمتغير تابع)،

مما يدل على أن اتخاذ القرار يتحسن كلما تحسنت معرفة القيادة بدورها في نظام إدارة الجودة.

5,4 توصيات الدراسة

1. إنشاء قسم متخصص للتدريب على تطبيقات الجودة يقدم التدريب والاستشارات فيما يخص تطبيق

نظام إدارة الجودة، وإجراء الدراسات والمسوحات الخاصة بالتحليل في النظام المطبق وكيفية استخدام

الطرق والأساليب الكمية في صناعة القرارات، ودراسة الاحتياجات الفعلية للقيادات، وتحديد

المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة. كفاءة والفعالية في المشاركة في تحسين وتطوير الأداء

المؤسسي.

2. تقديم دورات تدريبية متخصصة للقيادات التربوية في البنود الخاصة بالقيادة واتخاذ القرار في مواصفة

.ISO 9001

3. بذل مزيد من الاهتمام من القيادات التربوية بتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة

بالعمل الذي يؤدونه مما يزيد من قبولها والاجتهاد في تطبيقها.

4. الدراسة العميقة للقرارات السابقة في اجتماع مراجعة الإدارة، ومقارنة عملية صنع القرار ونتائجه مع

عملية صناعة القرارات الجديدة لتلافي تكرار الأخطاء التي تفضي لخلل في تطبيق القرارات المتخذة.

5. العمل على تعزيز دافعية العاملين من خلال المكافآت والحوافز من أجل تقديم أفضل ما لديهم

وتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. التعامل بشفافية أكبر مع المعايير المتعلقة باختيار القيادات التربوية لتكون على مستوى راقٍ، واتباع

أسس علمية في اختيار القيادات.

7. تمكين النساء من شغل المناصب القيادية؛ من أجل إعطاء فرصة للمرأة لتثبت جدارتها وتمكينها من

تفعيل ما تملك من مؤهلات علمية وخبرات عملية للوصول للمناصب القيادية.

8. بذل المزيد من التدريب والتمكين لمسمى رئيس قسم، وذلك لدوره الحيوي في تنفيذ وتطبيق النظام في

قسمه، من أجل نقل المعرفة والمهارة لزملائه الموظفين.

9. تفعيل دور مجلس الجودة من خلال توسيع المشاركة في اجتماعات مراجعة الإدارة لتشمل مسميات

من رؤساء الأقسام وأخصائيو الجودة وإدماج عدد أكبر من الموظفين في النظام وإشعارهم بأهميته

ودورهم في تطبيقه.

10. ضرورة أن تبذل القيادة إحداث تغييرات أساسية وشاملة، وبذل جهد أكبر في السعي لقيادة

التغيير ليشمل السياسة الإستراتيجية واستخدام التقنية؛ لما لها من دور في إحداث تغييرات مهمة

وشاملة في نظام إدارة الجودة.

11. إعادة صياغة البرامج التدريبية المقدمة من خلال تنظيم مسارات تدريبية واختبارات وشهادات

اجتياز دورات معتمدة.

12. إيجاد خطة توعية مكثفة بنظام إدارة الجودة على مستوى المحافظات والوزارة وإصدار نشرات

دورية خاصة بنظام إدارة الجودة ومواصفات ISO 9001.

13. ضرورة تحديث عمليات نظام إدارة الجودة داخل الوزارة ليتناسب مع التطور الحادث في تطور

إجراءات العمل واكتساب الموظفين لإجراءات وثقافة وخطوات ومراحل تقديم الخدمة وتحقيق المؤشرات.

14. السعي من أجل تطوير الخدمة بكل ما هو جديد من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات

ومتطلبات العميل.

15. زيادة اللقاءات والمثقفات الخاصة بنظام إدارة الجودة لتشمل مشاركة كافة الدوائر والأقسام من

اجل توسيع ثقافة الجودة، وتبجويد الخدمات، وتطويرها، وتحسينها.

16. ترقية أقسام الجودة بالمحافظات لتكون بمسمى دائرة تضم أقساما خاصة بالتطوير والتحسين من

اجل وعي أكبر وتطبيق أفضل للنظام بالمحافظات التعليمية.

17. إعداد حقيبة تدريبية خاصة بالقيادات تدرب على بنود مواصفة الجودة ISO 9001 الخاصة

بالقيادة واتخاذ القرار محددة بمدد زمنية واختبارات اجتياز لضمان اكتساب المتدربين للمهارات الخاصة ببنود المواصفة.

18. إشراك القيادات التربوية في عمليات التدقيق الداخلي بين الوزارة والمحافظات في نظام إدارة الجودة

بشكل عام والبنود الخاصة بالقيادة واتخاذ القرار بشكل خاص.

19. زيادة فرص التمكين للمرؤوسين لممارسة أدوار قيادية مستقبلية.

5,5 مقترحات الدراسة

1. إعداد دراسات تتناول تطوير نظام إدارة الجودة المطبق بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتطوير أداء العاملين وفق مواصفة ISO 9001
2. الخروج بنماذج عملية متخصصة في كل بند من بنود مواصفة أ ISO 9001 ترشد العاملين نحو التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة المطبق.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول تقييم الموردين وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أ ISO 9001 وبما يضمن تقديم خدمة تحقق رضا العميل.
4. اقتراح أن تطبق الوزارة نماذج جودة جديدة تتناسب مع التطور في تطبيق نظام إدارة الجودة الحالي أ ISO 9001 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
5. دراسة الأساليب المتبعة من قبل القيادات في اتخاذ القرار في نظام الجودة المطبق بالوزارة وربطها بالنماذج الكمية، وبناء النماذج المثلى المناسبة لكل مشكلة.
6. تفعيل مقترح قائمة فحص دور القيادة في نظام الجودة كمؤشرات قياس تقيس فعالية القيادة في نظام الجودة وفق نموذج ديمينج، كما موضح في المخطط وقائمة الفحص التالي:
مقترح تطبيق مخطط ديمينج في القيادة في نظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم
قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد كافة عمليات الوزارة وتوثيقها والعمل على المحافظة عليها وتحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات وما تحتاجه من موارد مادية وبشرية وإيجاد آليات مراقبة وقياس للعمليات وتحليلها للوصول للتحسين المستمر والتطوير المؤسسي وذلك وفق نظام إدارة الجودة ISO 9000 ومخطط ديمينج في أداء العمليات. ونظرا لإمكانية تطبيق نموذج ديمينج (خطط - نفذ - افحص - حسن) على جميع عمليات النظام أو على جزء من بنوده أو عملياته، فبالإمكان تطبيق النموذج على

البند الخامس الخاص بالقيادة في مواصفة ISO 9001:2015. بحيث يعتمد أداء بند القيادة على نموذج

دمج كفلسفة أو نظرية معاصرة لتطوير أداء القيادة في نظام الجودة المطبق من خلال تقسيم عمليات

متطلبات القيادة في النظام إلى أربع مراحل، تكون عبارة عن عمليات مستمرة ومنتظمة تقوم بها القيادة

في تسيير نظام الجودة المطبق، وإيجاد علاقة تفاعلية بين القيادة والعاملين بهدف التركيز على رضا المستفيد

والإيفاء بمتطلباته مما يشجع التحسين المستمر الذي يهدف له النظام، وذلك وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط: وفيها تقوم القيادة ومن خلال دراسة احتياجات وتوقعات المستفيد

ومتطلبات أداء العمل بالتخطيط لتطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة من خلال:

1. المشاركة في اقتراح السياسات العامة والخطط والاستراتيجيات بما يتوافق مع المتطلبات التشريعية

والقانونية ومتطلبات المستفيد.

2. توفير البيانات ومتابعة تنفيذها واقتراح أساليب التطوير بمشاركة العاملين واستخدام التقنيات الحديثة

في أداء العمل..

3. تقدير الاحتياجات وإنشاء قواعد البيانات بالاحتياجات والموارد المتاحة المادية والبشرية

4. دراسة متطلبات التطوير بالتعاون مع هياكل الجودة والعاملين بالمؤسسة.

5. المشاركة في تحديث الإجراءات والخطط والأهداف وإعداد خطط لنقل المعرفة بين التقسيمات

والموظفين.

6. مراجعة المتطلبات والسياسات القانونية والتنظيمية والتغييرات في المواضيع الداخلية والخارجية التي تؤثر

على أداء العمل.

7. تحديد المخاطر وفرص التحسين التي تواجه تطبيق النظام.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ: وهي خطوة تالية تهدف إلى تنفيذ عمليات الخدمة، والعمل على

تطبيق النظام ودعمه وتوفير كافة المستلزمات المتعلقة بتنفيذه على أرض الواقع ومتابعة عملياته في الميدان، وتبدأ المرحلة الثانية في تطبيق النظام ووضع متطلباته موضع التنفيذ، وتشمل هذه المرحلة خطوتين أساسيتين تتمثلان في قيادة التغيير، وتوجيه التطوير، وترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة، وتنفيذ آليات وإجراءات تطبيق النظام من خلال:

1. دعم وتنفيذ الخطة التفصيلية لتطبيق مشروع نظام إدارة الجودة بالوزارة.
 2. دعم تنفيذ أعمال وقرارات وتوصيات مجلس نظام إدارة الجودة ولجنة نظام إدارة الجودة وفريق نظام إدارة الجودة.
 3. العمل على توفير متطلبات التطبيق الناجح للنظام، وإزالة المعوقات، وحالات عدم المطابقة، ورفع التقارير عن مدى التقيد بمتطلبات النظام للجهات المختصة.
 4. التأكد من رفع الوعي والتثقيف الخاص بنظام إدارة الجودة ISO 9001، والعمل على جعل سياسة الجودة معلنة ومفهومة لجميع المستفيدين الداخليين والخارجيين.
 5. رفع التقارير عن أداء النظام بشكل عام للجهات المختصة.
- المرحلة الثالثة: مرحلة تحقق أو افحص:** وهي عمليات فحص وتدقيق الخدمة؛ للتأكد من مدى تطابقها مع المتطلبات التشريعية والقانونية ورضا المستفيد. ويتم في هذه المرحلة التحقق من تحقيق الأهداف من خلال قياس مؤشرات أداء بعض الخدمات في التقسيمات الإدارية المطبقة لنظام الجودة، ومن خلال بطاقات حالات عدم المطابقة، ومراقبة العمليات وإحصائيات الشكاوى، واستبيان رضا المستفيدين، ومخططات الأفعال التصحيحية للعقود الباطنية، ونتائج التدقيق على تقسيمات مجال المطابقة. كما يتم أيضا:
- أ. مراقبة وقياس العمليات والتأكد من تحقيق أهداف وخطط الجودة.

ب. تحليل البيانات واستخراج المؤشرات اللازمة لصنع القرارات واعتمادها.

ت. اقتراح المؤشرات التي من شأنها تطوير العمل.

ث. متابعة مشاريع التطوير والبرامج واقتراح أساليب تحسينها.

ج. دراسة التقارير وتحليل النتائج وتحديد المشكلات والعمل على إيجاد الحلول لكل من:

أ. رضا العملاء والتغذية المرتدة من الطرف المهتمة ذات العلاقة.

ب. مدى تحقق أهداف الجودة

ج. أداء العمليات وتطابق المنتجات والخدمات

د. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية

هـ. نتائج الرصد والقياس

و. نتائج المراجعات

ز. أداء الموردين الخارجيين

المرحلة الرابعة: مرحلة صحح/حسن: وهي المرحلة الأخيرة في نموذج ديمينج للجودة وهي ما تعرف بمراجعة

الإدارة في نظام الجودة، ويمكن أن تتبعها القيادة من خلال:

ح. اتخاذ إجراءات تصحيحية حول الشكاوى وحالات عدم المطابقة في النظام المطبق للجودة، وذلك

من أجل التحسين المستمر لأداء العمليات.

خ. اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات في الأداء.

د. التعاون مع الجهات المختصة لتطوير مواصفات الجودة.

ذ. اقتراح مؤشرات جديدة تهدف لرفع فاعلية النظام في حال وصول بعض التقسيمات لنتائج عالية

في تحقيق مؤشرات الجودة لفترات مستمرة.

ر. اقتراح فرص للتحسين والموارد اللازمة والحاجة لأي تغييرات على نظام إدارة الجودة

مقترح قائمة فحص بدور القيادة في نظام إدارة الجودة:

وتقترح الباحثة أن تتوفر لدى القيادة قائمة فحص للمتطلبات التفصيلية في بند القيادة في مواصفة ISO 9001:2015، تتكون من مجموعة عناصر تشمل كافة المتطلبات في بند القيادة مقسمة وفق نموذج ديمينج للجودة، وذلك بهدف مساعدة القيادة والمدققين للتحقق وفحص ومراجعة توفر متطلبات تطبيق معيار القيادة في نظام إدارة الجودة بالوزارة وضمان عدم تخطي أو نسيان أو تجاوز أي بند من بنود المواصفة خاص ببند القيادة. ويتم فيها رصد العبارات الخاصة بتطبيق متطلب تحقيق بند القيادة، وهل البند يشكل نقطة قوة أو مقترح للتحسين أو حالة عدم مطابقة، وذلك كما هو موضح في الجدول (5,1):

الجدول 5,1 : 1 : واصل: قائمة فحص بدور القيادة في نظام الجودة ISO 9001:2015 وفق حلقة

دمينج (خطط - نفذ - افحص - حسن)

م	السؤال	بند المواصفة	القرار		الملاحظات
			نقطة قوة	مقترح تحسيني	
أولاً: التخطيط Plan: كيف يتم التخطيط في نظام إدارة الجودة؟					
تقوم القيادة بالمشاركة في تخطيط نظام الجودة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:					
1	هل هناك تعهد من قبل القيادة باعتماد نظام الجودة كمنهج عمل والالتزام به والعمل على تحسينه؟	5,1,1			
2	هل وضعت القيادة أهداف وسياسة الجودة والتوعية بنظام الجودة ومتوافق مع السياق والتوجه الإستراتيجي للوزارة؟	5,1,1			
3	هل يتم التركيز على تحسين رضا العملاء؟	5,1			

الجدول 5، 1: واصل: قائمة فحص بدور القيادة في نظام الجودة ISO 9001:2015 وفق حلقة

دمج (خطط - نفذ - افحص - حسن)

م	السؤال	بند المواصفة	القرار		الملاحظات
			نقطة قوة	مقترح تحسيني	
4	هل يتم التأكد من أن نظام إدارة الجودة بالوزارة متوافق مع متطلبات ISO 9001:2015؟	5,3		عدم مطابقة	
5	هل تحدد القيادة متطلبات العميل بما يتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية بالوزارة؟	5,1,2			
	ثانياً: نفذ Do: كيف يتم تنفيذ نظام إدارة الجودة؟				
	تقوم القيادة بالعمل على تنفيذ المطلوب منها في نظام الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:				
1	هل تشجع القيادة استخدام منهجية العمليات والتفكير المبني على المخاطر؟	5,1			
2	هل تواصل القيادة التأكيد على أهمية الجودة والمطابقة لمتطلبات نظام إدارة الجودة؟	5,1,1			
3	هل سياسة الجودة موثقة ومتاحة لجميع الأطراف؟	5,2			
4	هل يتم ضمان التركيز على العملاء في جميع التقسيمات بالمؤسسة؟	5,3			
	ثالثاً: تقييم check: كيف يتم تقييم نظام إدارة الجودة؟				
	تقوم القيادة بتقييم نظام الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:				
1	هل تتناسب سياسة الجودة مع غرض وسياق الوزارة وتدعم اتجاهاتها الإستراتيجية؟	5,2			
2	هل يتم التأكد من أن نظام إدارة الجودة للوزارة متوافق مع متطلبات ISO 9001:2015؟	5,3			
3	هل تقوم القيادة بإجراء مراجعة لنظام الجودة على فترات مخطط لها؟	9,3,2			
4	هل تقوم القيادة بمراجعة التغييرات في القضايا الخارجية والداخلية والتي لها صلة بتطبيق نظام إدارة الجودة؟	9,3,2			

الجدول 5، 1: واصل: قائمة فحص بدور القيادة في نظام الجودة ISO 9001:2015 وفق حلقة

دمج (خطط - نفذ - افحص - حسن)

م	السؤال	بند	القرار		الملاحظات
			نقطة	مقترح	
			قوة	تحسيني	
5	هل تقوم القيادة بمراجعة المعلومات عن أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؟	9,3, 2		عدم	
6	هل تقوم القيادة بتنفيذ الإجراءات من مراجعات الإدارة السابقة؟	9,3		تحسيني	
	نتائج عمليات التدقيق الداخلي والخارجي - مؤشرات العمليات - قياس رضا المستفيد - أداء الموردين وسير أهداف الجودة - حالات عدم المطابقة - قياس أداء الموردين - كفاية الموارد - فرص التحسين - إجراءات معالجة المخاطر				
	رابعاً: التحسين Act: كيف يتم التحسين في نظام إدارة الجودة؟				
	تقوم القيادة بالعمل على المشاركة في تحسين نظام الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:				
1	هل تتخذ القيادة أساليب المسألة عن فعالية نظام الجودة؟	5,1			
2	هل تقوم القيادة بتشجيع التحسين المستمر؟	5,1			
3	هل يتم إعداد تقارير عن أداء نظام إدارة الجودة وفرص التحسين؟	5,3			
4	هل تقوم القيادة بمراجعة الحاجة لإجراء تغييرات في نظام إدارة الجودة؟	9,3, 3			

المصدر: من إعداد الباحثة