

الفصل الأول

المقدمة

1,1 التمهيد

تعتبر أنظمة إدارة الجودة على تنوعها من الأنظمة الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات لتجويد أداء العمل بها. ونظام إدارة الجودة ISO 9001 أحد الأنظمة الإدارية الحديثة المطبقة في العديد من المؤسسات في الجانب الإداري منها على مستوى العالم بالإضافة الى أنظمة ادارية أخرى في سعي حثيث لتجويد العمل في المؤسسات وتطويره، على اختلاف مجالات عمل هذه المؤسسات، والتي تتباين بين قطاعات اقتصادية أو عسكرية أو مدنية وغيرها وذلك كضمان الاستمرارية والمنافسة في عالم متسارع من التطور في الخدمات والإبداع في تقديمها للمستهلك و الحوز على رضاه وجذبه لها (الشبل، 2019)، ومواصفات ISO من الأنظمة الحديثة التي من السهل تطبيقها لتناسب مع الجانب الإداري بأي قطاع مؤسسي، كما أنها من السهولة تحديثها بشكل دوري بما يتناسب مع المستجدات في عالم الأعمال والإدارة (الدرمني، 2020) وتكتسب أوجه التجويد في مجالات العمل التي تطبق نظام إدارة الجودة أهميتها من خلال القرارات الناتجة من التطبيق للنظام لذلك فإن جودة قرارات الإدارة له تأثير ايجابي في نجاح تطبيق نظام الجودة على المنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة (السبيعي، 2013).

ويشمل تطبيق نظام إدارة الجودة سلسلة من العمليات المتتابعة والتي تؤثر في بعضها البعض من تخطيط العمليات الإدارية بالمؤسسة وتنفيذها ومراجعتها من خلال التدقيق على سير النظام ونتائج المؤشرات ومراقبة العمليات وردود أفعال المستفيدين من الخدمات المقدمة، كما أن القرارات الناتجة من خلال تطبيق النظام ومراجعتها تعتبر من أهم محاور فاعلية النظام (داغر، 2016) وذلك لكون القرارات الناتجة من مراجعة الإدارة بإمكانها أن تلبي حاجات التحسين أو إنها تفشل فاعلية النظام ككل من خلال اتخاذ قرارات غير داعمة لتطبيق نظام إدارة الجودة. لذلك تسعى الدراسات في المجالات الإدارية للتأكيد على أن نجاح تطبيق أي نظام لتطبيق إدارة الجودة يعتمد بشكل أساسي على دعم وتأيد القيادة، من خلال دورها المهم في صناعة واتخاذ القرار في المؤسسة (الحيص، 2015).

وتعد القيادة كظاهرة وهو المصطلح الذي تتبناه مواصفات ISO والذي يعرف بالإدارة العليا في المؤسسات، وهي الفئة التي تتمثل في سلطة تقود تطبيق النظام وتكون لها الكلمة الأخيرة في إصدار القرار. والقيادة واحدة من أهم الظواهر التنظيمية التي درسها الفلاسفة والمفكرون، على مدار قرون عديدة محاولين تفسير ماهيتها وطبيعة أنماطها؛ وهل القيادة سمات فطرية، أم سلوكية، أم مكتسبة من خلال البيئة والمواقف التي يعيشها الفرد ويكتسب من خلالها صفات القيادة، وهناك ادب نظري ثري تحدث عن صفات القيادة وتطورها؛ وعبر هذا التطور التدريجي لدراسة القيادة انتقل مفهوم القيادة من المفاهيم التقليدية إلى مفاهيم الإدارة التنظيمية والمؤسسية والتطبيقات العملية، بكل ما يرتبط بها من تعليم وتدريب (العقل، 2016). وبالرغم من المسيرة التاريخية الطويلة التي تدرج خلالها تطور مفهوم القيادة؛ إلا إن الملاحظ أنه حتى اليوم لا يوجد تعريف إجرائي موحد لمفهوم القيادة، ولكن هناك شبه إجماع على عناصر أساسية تكون مفاهيم القيادة والقائد، كوجود العمليات والعوامل المؤثرة في تكوين القائد والصفات الموروثة والمكتسبة في تكوين صفة القيادة، وأنواع القيادة، ووجود الهدف أو الأهداف التي يسعى لها القائد

والمرووسين (غانم، عصام. 2014). كما تم دراسة القيادة خلال عقود طويلة من عدة مداخل، وتم التركيز في هذه الدراسات على ثلاث اوجه او فلسفات يمكن من خلالها تعريف القيادة، هي نظرية السمات والتي تميز القائد عن الإداري ونظرية السلوك والنظرية الموقفية، وهي نظريات تتداخل في بعض الحيات وتتفرد في مواقف اخرى، ولكنها تجمع على انها مميزة لدور القيادي والإداري من خلال تحديدها لأربع مراحل تظهر فيهن هذه السمات أو السلوك أو المواقف ومنها يتم تعريف القيادة. إذ تتعلق المرحلة الاولى بالتخطيط أما المرحلة الثانية فتتعلق بالعمل من اجل توفير المتطلبات المادية والمعنوية والبشرية لتنفيذ ما تم التخطيط له، أما المرحلة الثالثة فتتعلق بالتنفيذ الفعلي للعمل وتحقيق الأهداف. وفي المرحلة الرابعة يتم مراجعة وتحليل ما تم العمل به من مهام وتحليل مخرجات العمل والاستفادة منها. ومن خلال هذه العمليات يتضح الفرق بين الإدارة والقيادة، فأدوار القيادة تركز على الجوانب الإنسانية والرؤية الشاملة للمؤسسة وتحفيز الموظفين، في حين أن الإدارة تركز على اداء مهام العمل من تخطيط وتنفيذ ومراقبة. (القواسمة. 2019)

وفي الوقت الراهن يعتمد نجاح أي مؤسسة على دور القيادة فيها و مدى تهيئتها لبيئة العمل المناسبة والإيجابية، من خلال تطبيق الأنظمة والاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساعد على تطوير العمل بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها المرسومة، وتحسينها لأداء المؤسسة والعاملين بها من خلال تعامل العاملين على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة والتحفيز المتبادل بينهم والتفاعل الفعال والتغذية العكسية والحوار البناء ومشاركة القائد العاملين في تحديد اهداف المؤسسة والقيام بالعمليات الإدارية الرئيسية والمشاركة في عمليات صنع القرار وتحقيق مستويات مرتفعة من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق معدلات أداء عالية للمؤسسة (الشبل، 2019)

وتعرف القيادة بأنها النشاط الإداري الذي يمارسه شخص ما، للتأثير في الجماعة، وتحقيق هدف أو أهداف محددة، بوسيلة التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف (اسماعيل، 2019). وفي العلوم التنظيمية الحديثة، تعرف القيادة بأنها قمة الهرم الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة؛ من خلال الرؤى والقرارات الإستراتيجية التي تطرحها، إذ تتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها. بالإضافة لصياغة أنماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة. لذلك نجد أن دور القيادة يعدّ حجر الأساس في تطبيق أي نظام إداري جديد في المؤسسة، ومن هنا اعتبرت القيادة أهم منطلق لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة، فغياب دور القيادة لا يمكن أن ترتقي أية ممارسات لنشاط تحسين الجودة في المؤسسة (الطائي وقدادة، 2008).

وتمثل إدارة الجودة بأنظمتها العالمية المختلفة إحدى العمليات التنظيمية، التي اتخذتها القيادة كعملية من عمليات تحقيق أهداف المنظمات لتطوير وتحسين الأداء، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية بالمؤسسة، لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين، وتطوير أساليب العمل والممارسات الوظيفية، والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم، وتقليص الإجراءات الإدارية المبالغ فيها؛ مما يساعد على سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الفاقد من التكلفة والوقت والعنصر البشري (الحارثي، 2008).

ومن خلال قراءة الأدبيات، يتضح أن تطبيق الجودة بأنظمتها المختلفة وتسلسلها الزمني؛ يستوجب توفير متطلبات أساسية لاستمرارية العمل الفعال لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال في مختلف الأصعدة التطبيقية (الحبسية، 2015). وقد سعت العديد من المؤسسات على مستوى العالم لتطبيق أنظمة جودة معتمدة ومتفق عليها عالمياً، وسلطنة عمان من الدول التي سعت العديد من مؤسساتها سواء على القطاع الحكومي أو الخاص في تبني

أنظمة معتمدة عالميا لتطبيقها في هيكلها المؤسسي لتجويد العمل وتحسين المخرجات. وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من ضمن مؤسسات القطاع الحكومي التي سعت إلى تجويد أداء الهيكل التنظيمي لها عن طريق تطبيق نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001 والتي تعتبر مواصفة عالمية تعنى بتحسين وتجويد العمل الإداري في المؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة. حيث قامت الوزارة بتطبيق هذا النظام بشكل تدريجي ومدرّس منذ عام 2013، من خلال وضع خطط محددة لتطبيق النظام على مستوى الوزارة وعلى مستوى المحافظات التعليمية، وتقييم التطبيق وتحسينه باستمرار، إيماناً منها بأهمية تطبيق الأنظمة العملية والعلمية الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي، وتوفير المتطلبات التي تعين على التطبيق السليم والصحيح لنجاح النظام وتطبيق نظام الجودة المعمول به من خلال دورها في اتخاذ القرار وأثر ذلك على تطبيق نظام الجودة في ديوان عام الوزارة والمديريات بالمحافظات التعليمية. القيادة، أو ما يعرف بالإدارة العليا؛ هي قمة الهرم الذي يوجه ويحدد مسارات المؤسسة، من خلال الرؤية والقرارات الإستراتيجية التي تطرحها. وهي التي تتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها. بالإضافة إلى صياغة أنماط الاتصال والتحفيز والتأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة (الطائي وقداة، 2008). وقد أكد ديمنج على أهمية وجود القائد في نظام الجودة ليحل محل الإدارة، وعلى أهمية إيجاد بيئة الثقة في فضاء شفاف ومفتوح للتواصل ليستطيع تطوير الجودة بالمنظمة، ما يعني أن تحسين الجودة يقع بشكل رئيس على عاتق القيادة (ليونارد، 2010)

وقد وضع اجنسكا (2013) في دراسته، الدور المهم للقيادة في نظام إدارة الجودة؛ فمن وجهة نظره يشكل دور القيادة نسبة 50% من نجاح نظام إدارة الجودة. لذلك فإن وجود القائد ذو الشخصية الكاريزمية، التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، ويثق فيه العاملون لقيادة المؤسسة نحو النجاح؛ تشكل أهم مدخل لمتطلبات تطبيق واستمرارية نظام إدارة الجودة.

فالقيادة هي الإطار الذي يشمل تحت مظلته كافة جوانب العمليات الأخرى. حيث إن وجود القيادة شرط مبدئي لتسيير نظام الجودة في المؤسسة. فمناخ وثقافة أي نظام مؤسسي يتأثر بشكل كبير بالكيفية التي يمارس بها قادة النظام أعمالهم، والفلسفة التي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم، والأساليب التي يستخدمونها في أداء العمل (المسروري، 2015).

وقد أدركت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان أهمية تطبيق الجودة، من خلال إعادة هيكلة الوزارة في عام 2008 بصدر القرار الوزاري (2008/69) باعتماد التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم وتحديد اختصاصاتها؛ حيث أنشأت دائرة للجودة تقع تحت مسؤولية وكيل وزارة التربية لتنمية الموارد البشرية والتخطيط التربوي وضبط الجودة، وتضم ثلاثة أقسام هي قسم مواصفات الجودة وقسم اقتصاديات التعليم وقسم تقييم المشاريع. وتتبع لها أقسام في المحافظات التعليمية باسم أقسام الجودة تقوم بمهام الدائرة، وتعنى دائرة الجودة مع تدشينها بتطبيق نظام لإدارة الجودة، إلا أنها وخلال السنوات من 2008 وحتى 2012 كانت الوزارة في سعي حثيث للتعرف على أنظمة الجودة المطبقة عالمياً من خلال التعرف على الأنظمة المطبقة في بعض الدول سواء بإرسال موظفيها في دورات تدريبية خارجية لبعض الدول التي تطبق أنظمة إدارة الجودة أو استقطاب بعض الخبراء العربية والأجنبية لطرح رؤاهم ومقترحاتهم حول النموذج الأمثل من نماذج أنظمة إدارة الجودة المناسبة لتطبيقها على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وفي عام 2012 تم الاتفاق على التطبيق التدريجي لنظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق مواصفة ISO 9001:2008 بالقرار الوزاري رقم (447/2012) والذي عني بتشكيل مجلس للجودة برئاسة معالي وزيرة التربية والتعليم، وعضوية مستشار الوزارة ووكلاء الوزارة ومدراء العموم بالتقسيمات التي تم التطبيق عليها بديوان عام الوزارة، ومدراء عموم المديريات بالمحافظات التعليمية. تلي ذلك العديد من القرارات الوزارية المتعلقة بإنشاء هياكل الجودة بوزارة التربية والتعليم والمحافظات التعليمية

والتي ستشرف على تنفيذ عمليات التخطيط والتنفيذ والتدقيق والتحسين في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2008، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية التي تعقب التدقيق ومراجعة الإدارة لكافة الأفعال المتخذة.

وبدأ التطبيق الفعلي خلال الخطة الخمسية الثامنة 2011-2015م وفق مواصفة ISO 9001:2008 على عينة مختارة من المديريات هما: مديرية التخطيط وضبط الجودة ومديرية الشؤون الإدارية بديوان عام الوزارة، وما يناظر هاتين المديريتين من مديريات بالمحافظات التعليمية، وذلك بعد نتائج تقرير التشخيص الأول في الفترة 19 يونيو وحتى 14 يوليو 2010 والذي أفضى بإمكانية تطبيق نظام الجودة على هاتين المديريتين والأقسام والدوائر التابعة لها، وذلك من قبل الوكالة التونسية للتعاون الفني وهي الجهة التي رست عليها المناقصة لتطبيق نظام إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2008 بالوزارة (وزارة التربية، 2018). على أن يكون التطبيق كاملاً على مدار خطة تكتمل في الخطة الخمسية التاسعة 2016-2020 وذلك لكبر حجم الوزارة وتداخل العمليات فيما بينها. وبما أن الجودة نظام مطبق بالكثير من المؤسسات إلا أنه لا يمكن تطبيقه على جانب مبنأى عن الإطار العام لبقية العمليات بالمنظمة لكي يتم التطبيق الأمثل للجودة وتحقيقها للهدف الرئيسي من إيجادها وهو تحسين أداء العمل وتوحيد المخرجات. وفي وزارة التربية والتعليم لا يمكن تطبيق نظام إدارة الجودة إلا إذا تم تطبيقه على كامل العملية التعليمية؛ كالجودة في بيئة العمل وفي العمليات الإدارية والقياس والإشراف وغيرها من العمليات، لذلك قامت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بوضع خطة على مراحل للتوسع في تطبيق نظام إدارة الجودة تنتهي بحلول عام 2018. (الوكالة التونسية للتعاون الفني، 2010).

وفي العام 2013 صدر القرار الوزاري رقم (2013/395) بإجراء تعديلات على الهيكل والتقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم واختصاصاتها. فتم تعديل مسمى دائرة ضبط الجودة إلى دائرة

الجودة، وتم نقل قسم اقتصاديات التعليم من دائرة الجودة إلى دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية. وأصبحت دائرة الجودة تضم قسم مواصفات الجودة وقسم نظم الجودة وقسم تدقيق ومراجعة نظم الجودة، أما في المحافظات التعليمية فتم نقل تبعية قسم ضبط الجودة من دائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية إلى مكتب المدير العام في خطوة لتفعيل صلاحياته وزيادة تمكينه ليشرف على الدوائر المختلفة وأقسام مكاتب المدير العام بالمحافظات (وزارة التربية والتعليم، 2013).

كما تم خلال عامي 2016 / 2017م ترقية إصدار ISO 9001:2015، لتستخدم الوزارة إصدار ISO 9001:2015 على إطار استحداث منظمة ISO إصداراتها كل خمسة أعوام نتيجة للمراجعة الدورية للمواصفة، في ضوء التطبيق والتغذية الراجعة من قبل المؤسسات، حيث يتم تحديث إصدارات ISO بعد سنوات من التطبيق والتقييم من أجل ضمان استمرارية ملائمة وتطبيق المواصفات مع تطور العمليات بالمؤسسة.

1,2 مشكلة الدراسة

بالرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات ومن ضمنها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لتطبيق نظام إدارة جودة عالمي عبر تبني نظام ISO 9001، إلا إنه يلاحظ أن هناك بطء في تطبيق النظام، سواء في التوسع في تطبيقه أو في تحقيق الأهداف المرسومة له كما توضحها الدراسات والأدبيات. و وفق تقرير التشخيص الأول لمشروع نظام إرساء نظام إدارة جودة حسب المواصفة العالمية 9001 إصدار 2008 من 16 يونيو إلى 14 يوليو 2010 والذي حدد في خطته اكتمال التوسعة لتشمل كافة مديريات ودوائر ديوان عام الوزارة والمحافظات بنهاية عام 2018 (الوكالة التونسية للتعاون الفني، 2010) والذي كان من المقرر أن يتم الانتهاء من توسعة التطبيق ليشمل كافة تقسيمات ديوان عام الوزارة والمديريات بحلول عام 2018، إلا إنه وحتى بدء لحظة كتابة الدراسة فان مجال التطبيق مازال نفس المجال الذي بدء

عليه التطبيق في عام 2012م. ومن خلال قراءة الأدبيات في تطبيقات الجودة ودور القيادة في الجودة، قررت الباحثة إجراء مقابلة مع عينة مختارة من مجتمع الدراسة ممن لهم الخبرة الواسعة في تطبيق نظام الجودة؛ وذلك للوقوف على مشكلة الدراسة والتأكد منها، وجمع بعض المعلومات التي تفيد الباحثة في تأطير نموذج الدراسة وتطويره بما يتناسب مع واقع مشكلة الدراسة. فكانت المقابلة مع بعض المعنيين بالتطبيق من دائرة الجودة بالوزارة وقد تبين وجود بعض التحديات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة بفعالية، وفق المواصفة ووفق توقعات المستفيد الداخلي من موظفين ومستفيدين خارجيين من موظفين، وأولياء أمور، وطلاب، وموردين. كما قامت الباحثة بالاستفادة من السياق المؤسسي لتقسيمات الوزارة في مشكلة الدراسة، فوفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في البند الرابع من المواصفة والتي تتطلب بناء سياق المؤسسة أو ما يعرف بالتحليل الرباعي للمنظمة لمعرفة قوة الوزارة ووضعها والفرص المتاحة والتهديدات التي تعترضها قامت دائرة الجودة بطلب سياق المؤسسة من كل مديرية من المديريات المطبقة لنظام إدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، و دعم كل مديرية بتعليمية عمل توضح طريقة بناء السياق المؤسسي (وزارة التربية والتعليم، 2018، سياق المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، اصدار 00/ يونيو 2018). وتمت صياغة التحليل الرباعي للمنظمة أو السياق المؤسسي للوزارة وفق نموذج (SWOT) حيث تمثل (S) عناصر القوة في المؤسسة strength، وهي مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة والتي تتميز بها المؤسسة عن غيرها وتسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة مميزة وتزيد من قدرتها التنافسية. في حين تمثل (W) عوامل الضعف weakness، ويقصد بها الجوانب السلبية وجوانب القصور في الإمكانيات والموارد والتشريعات داخل المؤسسة والتي لها تأثير سلبي على أداء المؤسسة وتعمل على إعاقة انجاز أهداف المؤسسة. أما (O) فتمثل الفرص المتاحة، وهي عناصر داعمة وخدمات تقدم من المجتمع الخارجي وتساعد المؤسسة على التطور والتقدم وتحقيق أهداف المؤسسة في

حالة استفادتها من هذه الفرص المتوفرة في المجتمع. وأخيرا تمثل (T) المخاطر والتهديدات، وهي الاخطار المتوقع أن تؤثر على أداء المؤسسة والتي قد تعترض المؤسسة من مصادر البيئة الخارجية المحلية أو الإقليمية أو الدولية، وقد تكون أخطار اقتصادية أو سياسية أو تشريعية (هيبه، 2016).

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في دور القيادة على اتخاذ القرار في نظام ادارة الجودة، وقد كانت وزارة التربية والتعليم ميدان لتطبيق هذه الدراسة والتي من الممكن تعميم نتائجها على بقية المؤسسات الخدمية، وأن معظم الصعوبات التي تواجه القيادة في اتخاذ قرار في نظام إدارة الجودة تأتي من خلال ضعف نتائج القرارات في توفير متطلبات تطبيق النظام، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (الكلباني، 2011). وتركزت المشكلة بوجود فجوة بين القيادة من خلال اتخاذها للقرارات، وبين جدوى هذه القرارات على تطوير نظام إدارة الجودة المطبق (بنود مواصفة ISO 9001:2015). فهناك ممارسات للقيادة مازالت وفق النمط التقليدي مثل استخدام الثواب والعقاب في تنفيذ القرارات، وغياب الأفكار الحديثة في تبني الأنماط القيادية الملائمة، مما يعرقل تنفيذ برامج الجودة الشاملة (شاتي، علي، 2017). وتتمثل هذه الفجوة في عوامل أساسية هي:

أولاً: ضعف دور القيادة في الالتزام بتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة، يتمثل في محدودية دعم الإدارة العليا للإدارتين الوسطى والتنفيذية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة والذي أوضحه تقرير التشخيص الأول لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي قامت بتنفيذه مجموعة خبراء من الوكالة التونسية للتعاون الفني، حيث قام الخبراء بإعداد شبكة تقييم لنتائج التشخيص بالاعتماد على مقارنة الواقع مع متطلبات مواصفة ISO 9001:2008. وذلك من أجل تحديد الفجوة بين الممارسات الواقعية في الوزارة ومتطلبات مواصفة ISO المطبقة، وفق أربعة أنواع من تصنيف التقييم تتراوح من مطابق وغير مطابق وقابل للتحسين ومستثنى، وذلك من أجل الحصول على تقييم يمكن الوزارة من التطبيق الصحيح للنظام من بداية التطبيق

وحتى الوصول للهدف النهائي من التطبيق وهو الحصول على شهادة ISO، وقد خرج التشخيص بنسبة
مئوية في بند مسؤولية الإدارة والتي تشمل التزام الإدارة العليا وتركيزها على المستفيد بنسبة 22.35%
لمستوى المطابقة مع متطلب مواصفة ISO 9001:2008 وهي نسبة متدنية تبين أن الواقع لا يتناسب مع
المواصفة (الوكالة التونسية للتعاون الفني، 2010). كما تبين الدراسات ضعف تدريب القيادات الثلاث
على نظام ادارة الجودة (قطن، 2017)، واستخدام أساليب تقليدية في تدريب القيادات المتوسطة
والعليا (الغنبوصي، 2002) وضعف القيادة في وضع أهداف واضحة من أجل تحسين الخدمات المقدمة
واعتبار جودة الخدمات هدفا رئيسيا، كما أن هناك أيضا ضعف في الاعتماد على آراء المستفيد في
تطوير خطط العمل (الظرفان، نعيمة. 2012)، وفي دراسة (سعيد. 2014) خلصت الدراسة والتي
هدفت لمعرفة أهمية ضمان الجودة وتطبيق الجودة الشاملة في جامعة السودان، إلى انه وبالرغم من وجود
وحدات خاصة في الجامعة، إلا إن القيادة لا تلتزم بالمستوى المطلوب من تطبيق معايير الجودة. كما تبين
دراسة (حلاوة، 2016) انه لا يوجد لدى القيادة الوعي الكافي بالجودة والحاجة للتحسين مما يعيق
تحقيق توقعات المستفيد الداخلي والخارجي، كما إن اعتماد القيادة في أسلوبها على اللوائح والقوانين دون
النظر للنواحي الأخرى من متطلبات وتوقعات المستفيد وإشراك العاملين في التطبيق، ومعرفة هل هذا
التطبيق يتأتى من رغبة فعلية في التطبيق من أجل تفعيل أهداف نظام ادارة الجودة أم أن هناك أهداف
غير واضحة من هذا التطبيق، وتتمثل الرغبة الفعلية للتطبيق في توجه المنظمة من خلال الإدارة العليا
لتوجيه الجهود للتخطيط للعمل وتنفيذه وتقييمه ومراجعته، وفقا لأطر علمية متعارف عليها دوليا، ومحددة
بواسطة مواصفة ISO 9001. ففي دراسة (الكلباني، 2011) يشير إلى أن هناك فجوة بين ثقافة
المنظومة الحالية والثقافة المرغوبة سعيا لتحقيق أهداف الجودة من خلال وجود ممارسات تؤثر على أداء
الموظف تتعلق بالمناخ التنظيمي والاستقرار الوظيفي، وان الثقافة التنظيمية في المديریات العامة للمدارس

الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة جاءت بمستوى متوسط مما يستدعي مزيد من الجهود لتنمية هذه الثقافة. فالمؤسسات التي طبقت فيها الدراسة لا تقوم بدورها كما هو مطلوب من خلال مواصفة ISO 9001، لذلك يظهر التطبيق مغايرا للمأمول. فبيئة العمل لم تُهيأ للتطبيق، وتغيب العدالة بين الموظفين وتقل الدافعية. كما أظهرت دراسة (الكندي، 2017) وجود جوانب قصور في الممارسات وفق مبادئ إدارة الجودة وان الممارسات لم تتجاوز المستوى المتوسط من قبل العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وهو ما أكدته دراسة (شعراوي، 2003) انه من أجل نجاح المفاهيم النظرية في العملية الإدارية لا بد من تغيير ثقافة المنظمة تغييرا يعتمد على التزام جميع العاملين بالمؤسسة وبالأخص القائد.

كما يتضح ببطء التطبيق من خلال خطط التدريب التي مازالت لم تشمل جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم (قطر، 2017) وهو ما أكدت عليه عينة المقابلة، والذي عزته إلى عوامل خارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية وتدني المخصصات المالية بشكل عام وبالأخص ضعف البند المالي المخصص للتدريب من قبل وزارة المالية. بالإضافة لاحتوى التدريب الذي ما زال يناقش المبادئ والمفاهيم الأساسية لأنظمة الجودة ومواصفات ISO 9001 رغم ما يقارب عشر سنوات منذ بدء إنشاء دوائر الجودة بالوزارة والمديريات بالمحافظات التعليمية.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة يحتاج إلى قيادة إدارية تتصف بخصائص ثقافية ومنهجية معينة، من رغبة وقدرة على التغيير والابتكار وقيادة فرق العمل وإمكانات مهنية كأساليب التعبير، والتدريب، والتحفيز، والاتصال. وإنّ ضمان نجاح نظام إدارة الجودة بالمؤسسة مرهون بوجود قيادة إدارية تؤمن بالجودة وتجعلها هدف استراتيجي. (دريادي، 2018). كما يؤكد (الحاوري، وآخرون، 2018) في دراسته أن واقع دور القيادة في جامعة صنعاء في تفعيل نظام الجودة ضعيف في كل محاور الدراسة المتمثلة

في محاور التخطيط للجودة، ونشر ثقافة الجودة، والتأسيس، والدعم، والتنفيذ، والإشراف، والمتابعة. لذا فإنه من الضروري تشخيص دور القيادة والمناصب الإشرافية في كافة هياكلها التي تبدأ من رئيس قسم وحتى مدير عام في تفعيل نظام إدارة الجودة بشكل عام، والبند الخاص بالقيادة واتخاذ القرار بشكل خاص، والذي بوجوده سيقود حتما لتحسين تطبيق النظام، والخروج بتوصيات لرفع ثقافة القيادة بمتطلبات تطبيق النظام وتحسين أثرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

ثانياً: هناك ضعف في دور القرارات القيادية في تحسين الجودة وبالتالي تحسين أداء العمل مما يسبب بطيء في تحقيق أهداف الجودة المرسومة، فمتابعة وتقييم نظام إدارة الجودة لا يساعد في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار (حلاوة، 2016). مما يتسبب في مشاكل تؤثر على أداء العمل من شعور العاملين بالإحباط بسبب تخطت قرارات الإدارة العليا وتضاربها، وغياب الاهتمام بالمستفيد وقلة الحوافز والترقيات مما يؤدي للغياب المتكرر والتقاعد المبكر وزيادة دوران العمل وقصور في الأداء وبطء في تنفيذ القرارات نتيجة معوقات مادية وبشرية (الحمادي، 2017). في حين أن هناك ثقافة بالدور الكبير الذي تضطلع به الإدارة العليا الممثلة في هياكل الجودة في تشغيل نظام إدارة الجودة بالوزارة من خلال دورها القيادي في المؤسسة ومن خلال اتخاذها لقرارات الجودة، حيث إن جميع مدخلات نظام إدارة الجودة ومخرجاتها تناقش في اجتماعات هياكل الجودة بالوزارة، ويتم في هذه الاجتماعات اتخاذ القرارات في ضوء نتائج مناقشات قيادات هياكل الجودة. عليه، فإنه من الضرورة قياس دور القيادة في القرارات الصادرة من خلال اجتماعاتها لمناقشة عمليات تطبيق النظام والتدقيق عليه، وهل لتلك القرارات المتخذة أثر في تحسين تطبيق نظام الجودة، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، نظراً لأن الهدف من تطبيق النظام هو تحسين وتطوير وتجويد الأداء الفردي والمؤسسي

1,3 أسئلة الدراسة

إنَّ تطبيق الجودة من قبل الوزارة، يتطلب مستوى عالٍ من التخطيط والتنفيذ والتحسين، من قبل القيادات العليا والمتوسطة، لضمان العائد المطلوب من التجويد وتطوير الأداء. لذلك يمكن تحديد أسئلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
2. ما مدى تطبيق معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
3. ما أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة؟
4. "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؟

1,4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد تطبيق معايير القيادة في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
2. تقييم معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
3. تحليل أثر القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على اتخاذ القرارات في نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
4. تحديد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة في هياكل الجودة - مجال الوظيفة - الخبرة في مجال العمل - المؤهل العلمي)"

1,5 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال فحصها لمجال دقيق يخص إدارة الجودة، يتمثل في أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام الجودة المطبق في المديرية العامة بوزارة التربية والتعليم والتقسيمات التي تناظر هذه المديرية في المحافظات التعليمية، لذلك فهذه الدراسة تتخصص في متطلب محدد من متطلبات تطبيق الجودة وهو بند القيادة والذي يأتي في البند الخامس في مواصفة ISO 9001:2015، والذي يحوي عدة محاور منها (التزام القيادة)، و(سياسة الجودة)، و(الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات)، ومحورين مهمين من محاور اتخاذ القرار في مواصفة ISO 9001:2015 وهما (مدخلات مراجعة الإدارة)، و (مخرجات مراجعة الإدارة).

كما أنّ الدراسة أهمية نظرية تغني الإطار النظري والمهني حول ما يتعلق بدراسات الجودة، وتثري المكتبة العربية، والمكتبة العمانية، في كونها رافدا لدراسات مستقبلية متخصصة في بنود الجودة، ونموذج عملي يمكن للباحثين الاهتداء في منهجه مستقبلاً.

ويؤكد (الصوافي، 2012) الذي ركزت دراسته على الجودة في القطاع المؤسسي في سلطنة عمان، وبالأخص في وزارة التربية والتعليم. كما أن دراسته تعاملت مع مواصفات الجودة كمواصفة ISO 9001 وقد خرجت بنتيجة أن هناك نقص في المكتبة العمانية في الدراسات المرتبطة بالجودة ومواصفات الجودة.

وتبيّن للباحثة بعد البحث نقص في وجود دراسة متخصصة تتناول بالبحث والاستقصاء مناقشة أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام الجودة في نظام ISO 9001، بالرغم من التوجه العالمي لتطبيق أنظمة الجودة بمختلف أنواعها لتحسين أنظمة العمل. ومن أجل ما ورد أعلاه تركز هذه الدراسة على دراسة أثر القيادة على اتخاذ القرار في إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق مواصفة ISO

9001:2015، كما أنّ الدراسة ساهمت بالخروج بتوصيات تعمل على تحسين أثر القيادة واتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة، وتساعد في ممارسة القيادة واتخاذ القرارات في إطار نظام إدارة الجودة وفق تطبيقات علمية صحيحة، الأمر الذي سيعمل على تجويد قرارات القيادة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة المطبق في الوزارة بما يساهم في تحقيق أهداف الجودة وتحسين أداء العمل.

1,6 حدود الدراسة

تناقش هذه الدراسة وتقيس أثر القيادة التربوية بسلطنة عمان في تطبيق نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم العمانية، ودورها في جودة القرارات الخاصة بتطبيق نظام الجودة وفق مواصفة ISO 9001:2015، وفق الحدود التالية:

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي 2020/2017م.

الحدود المكانية: يشمل مجتمع الدراسة جميع متخذي القرار من وظائف الإدارة العليا الإشرافية والتنفيذية في المديريات العامة والدوائر والأقسام في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان المطبقة لنظام إدارة الجودة ISO 9001:2015، والذين يمثلون هياكل الجودة (مجلس الجودة - لجنة الجودة - فريق الجودة - فرق دعم وتسيير نظام إدارة الجودة بالمحافظات التعليمية) بالمحافظات والوزارة والذين يشغلون وظيفة: (مدير عام/ مدير عام مساعد - مدير دائرة - مدير دائرة مساعد - رئيس قسم - أخصائي جودة). وقد تم اختيار هذه الفئة كونها المطبق الفعلي لعمليات نظام الجودة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم بديوان عام الوزارة والمديريات التعليمية بالمحافظات، ومن خلالها يتم صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بتطبيق نظام الجودة.

الحدود الموضوعية: أثر القيادة على اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015.

1,7 الإطار المفاهيمي

العلاقة بين متغيرات الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرات مستقلة تتمثل في القيادة ومحاورها الثلاثة التزام القيادة وسياسة الجودة ودور القيادة ومسؤولياتها وصلاحياتها، كما تتكون من متغير تابع يتمثل في اتخاذ القرار وله محورين هما مدخلات اتخاذ القرار ومحرجات اتخاذ القرار، وتهدف الدراسة لتحديد على دور القيادة في اتخاذ القرار في نظام ادارة الجودة المطبق بوزارة التربية والتعليم، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة بين هذه المتغيرات، وقد ذكرت هذه العلاقة التي ذكرتها الدراسات والأدب النظري في مواقع مختلفة من هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين المحاور وكيف تم دراستها وطرحها في دراسات سابقة، كما ان نظرية الدراسة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة في مناقشة محاورها، بنيت وفقاً لنظرية معروفة في مجال القيادة والإدارة وبالحص في ادارة الجودة وهي نظرية ديمينج أو ما يعرف بحلقة ديمينج، والتي تؤكد على أن ادارة الجودة في المؤسسة هي حلقة مترابطة من العمليات تبدأ من التخطيط وتنتهي بالتقييم لتعود للحلقة الأولى والتي هي التخطيط في سلسلة مترابطة مستمرة من العمليات والمدخلات والمخرجات، لذلك ومن ضمن النظريات التي ناقشتها الدراسة الحالية اختارت الباحثة نظرية ديمينج (حلقة الجودة: خطط - نفذ - قيم - حسن) كنموذج نظري تطبيقي يوضح علاقة المتغيرات ببعضها البعض، والذي تؤكد وجود هذه العلاقة العديد من الدراسات التي ناقشت العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار والجودة. فقد أشارت دراسة (ليونارد، 2010) و (اجنسيكا، 2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والجودة، فكلما اتضح دور القيادة والتزمت بمتطلبات القيادة الجودوية كلما ارتفعت مؤشرات الجودة بالمؤسسة، كما أن دور القيادة يؤثر في اتخاذ القرار بالمؤسسة وينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء المؤسسة وذلك كما تم توضيحها في دراسة (الشبل، 2019). وتؤكد دراسة العيساوي على تأثير القيادة بنظام إدارة الجودة، فالمؤسسة التي تطبق نظام ادارة الجودة تسعى لتطوير القيادة بها والتي بدورها

تسعى لنجاح تطبيق النظام ويكون هناك تأثير ايجابي متبادل بين المتغيرين (العيساوي، 2011). لذلك

فإن العلاقة بين متغيرات الدراسة هي علاقة تبادلية تفاعلية. ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة،

طورت الباحثة نموذج لمتغيرات الدراسة منبثق من مواصفة ISO 9001:2015.

يشمل نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغير المستقل 1: القيادة. تندرج تحتها المتغيرات الآتية:

أ. القيادة والالتزام

ب. سياسة الجودة

ت. الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات

المتغير التابع: اتخاذ القرار ويندرج تحت المتغيرات:

أ. مدخلات اتخاذ القرار

ب. مخرجات اتخاذ القرار

وقد اعتمدت الباحثة في تصميم أداة الدراسة على نظرية ديمينج في الجودة والتي تعرف بنموذج دورة

ديمينج، وتعتمد النظرية على أربعة محاور هي التخطيط، والتنفيذ، والفحص، والتصحيح. وهي مجموعة من

العمليات المستمرة والمنتظمة التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة وكل العاملين فيها من أجل تطبيق نظام

الجودة

1,8 تعريف المصطلحات

القيادة: هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية، دونما

إلزام، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، معبرا عن آمالهم وطموحاتهم. بما يتيح له

القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد نجاحاً شخصياً لهم، وتحقيقاً لأهدافهم (ابن علي، 2018).

وفي هذه الدراسة يستخدم مصطلح القيادة كمرادف للإدارة العليا التي تدير الموارد البشرية والمادية في المؤسسة. وفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان التي شملتها الدراسة الميدانية للدراسة؛ تطلق الدراسة والتي تستخدم مصطلحات مواصفة ISO 9001:2015 مسمى القيادة على من يعمل بوظيفة رئيس قسم فأعلى، من العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديرياتها بالمحافظات التعليمية، وفق التقسيمات الإدارية التي تطبق نظام إدارة الجودة.

القيادة والالتزام: ويقصد بها ما تظهره القيادة من التزام بنظام الجودة، من خلال بذل الدعم في توفير الاحتياجات البشرية والمادية لتطبيق النظام، ووضع أولويات العمل، ونشر ثقافة الالتزام بين العاملين، والافتناع بآليات ومبادئ الجودة، واستيعاب المعارضين ومقاومة التغيير (الجبوري، 2010).

سياسة الجودة: ويقصد بها وثيقة تصدرها الوزارة وتنشرها لجميع المستفيدين من النظام سواء

المستفيد

الداخلي أو المستفيد الخارجي يلتزم رئيس الوحدة وهو قمة الهرم بالوزارة والمسؤول الأول عن تطبيق نظام إدارة الجودة بالوزارة من خلال هذه الوثيقة بتطبيق واستيفاء متطلبات نظام الجودة ودعمه لتحقيق أهدافه، والوصول للتحسين المستمر.

الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات: تحديد دور كل فرد في نظام الجودة المطبقة والتكليف بالمسؤوليات والصلاحيات وأن تكون هذه الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات واضحة ومنشورة ومفهومة للجميع.

مدخلات اتخاذ القرار: ويقصد بها البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال الفحص

والتدقيق على النظام والتي تناقش خلال مراجعة الإدارة من أجل الوصول إلى قرارات تم نظام الجودة.

مخرجات اتخاذ القرار: بعد مناقشة مدخلات اتخاذ القرار في مراجعة الإدارة، والعمل على اتخاذ

قرارات بشأنها يفترض أن تؤدي إلى تحسين أداء نظام إدارة الجودة المطبق وتحويل هذه المدخلات إلى

مخرجات بعد اجتماع القيادة في نظام الجودة والذي تتمخض عنه قرارات وإجراءات تتعلق بفرص لتحسين

النظام وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق واحتياجات التغيير في نظام إدارة الجودة ليتوافق مع متطلبات تطبيق

النظام.

مراجعة الإدارة: يستخدم في هذه الدراسة مرادفاً لمفهوم اتخاذ القرار، وهو مفهوم منبثق من

مفهوم المحاسبة والتدقيق، وهو فحص دوري يفضي لاجتماعات الإدارة العليا لمناقشة نتائج الفحص،

يخرج بمجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة لتحليل أداء المؤسسة. ويستوجب تقييم

المفاهيم الإدارية وأهداف المؤسسة وسياساتها وعملياتها وأنشطتها؛ للتأكد من فاعلية أداء النظام. وفي

هذه الدراسة يعتبر اتخاذ القرار هو نتيجة لمراجعة الإدارة، حيث إنه من خلال مراجعة الإدارة يتم مناقشة

نتائج مدخلات النظام:

- الموقف التنفيذي للإجراءات والقرارات المتخذة في الاجتماع السابق.
- التغييرات الخارجية والداخلية المؤثرة على نظام إدارة الجودة بالوزارة.
- نتائج إجراءات التدقيق: (نتائج التدقيق الداخلي والخارجي - نتائج قياس المؤشرات - تحليل حالات عدم المطابقة - موقف الأفعال التصحيحية والوقائية - التغذية المرتدة من المستفيد).

ويتم خلال مراجعة الإدارة مناقشة هذه المدخلات والعمل على اتخاذ قرارات بشأنها والمفترض أن

تؤدي إلى تحسين أداء نظام إدارة الجودة المطبق وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات تتمثل في وجود

قرارات وإجراءات تتعلق بفرص لتحسين النظام وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق واحتياجات التغيير في نظام

إدارة الجودة ليتوافق مع متطلبات تطبيق النظام ومتطلبات العمل بالوزارة. ISO 9001:2015

الجودة: أساليب إدارية وأنشطة وممارسات، في إطار عمليات: التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتنسيق والمتابعة، وفقاً لنظم تقود للتحسين الدائم في الأداء، والمحافظة على استمرار مستوى الجودة بالمؤسسة (فهودة، 2014).

المطابقة: توافق الخدمة أو المنتج المقدم مع المتطلبات التشريعية والقانونية للمستفيد وما هو موضح حول طبيعة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة، فاذا حدث أي انحراف للخدمة عما هو موثق في وصف تقديم الخدمة وضح من خلال ملاحظة أو فحص أو شكوى فانه يعتبر حالة عدم مطابقة ولا بد من اتخاذ إجراء للتعامل مع هذا الخلل من خلال إجراءات وخطوات توضحها مواصفة ISO.

التحسين: أن تحسن المؤسسة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات المستفيد ويعزز من رضاه على الخدمات المقدمة، وأن تسعى دوماً خلف توقعات واحتياجات المستفيد لتعزيز رضاه والتوافق مع متطلباته واحتياجاته بكل ما هو جديد ومتميز. وتعرفه (مقداد، 2017) بأنه فلسفة إدارية تهدف لتطوير عمليات وأنشطة المؤسسة المتعلقة بالآلات والأفراد والمواد والمنتجات في تطوير بشكل مستمر. ويعتبر التحسين من الركائز الأساسية لأي نظام جودة، فالهدف هو بلوغ الإتقان في العمل عن طريق تحسين العمليات المستمر بهدف التطوير وتصحيح الأخطاء والثغرات لمواجهة التغييرات والمنافسة وكسب رضا العملاء.

ISO 9001: اشتق الاسم من الحروف الأولى (ISO) وهم اسم المنظمة الدولية للمواصفات

والمقاييس International Standardization Organization وهي هيئة دولية تعنى بإصدار مواصفات

فنية لتجويد الأداء. ومواصفة ISO 9001 هي مواصفة خاصة بأنظمة الجودة لمختلف المنظمات، التي

تتضمن أنشطة التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمات ISO 9001:2000، وهي مواصفة يتم تحديثها بصفة دورية وكلما دعت الحاجة لذلك، حيث كان الإصدار الأول للمواصفة عام 1987م، والإصدار الأخير للمواصفة هو نسخة 2015.

مجال المطابقة: ويقصد به التقسيمات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والتي يطبق فيها نظام الجودة، من مديريات عامة بالوزارة، وما يندرج تحتها من دوائر وأقسام بديوان عام الوزارة والمديريات بالمحافظات التعليمية.

وزارة التربية والتعليم: هي الجهة الرسمية المسؤولة عن التعليم الأساسي وما بعد الأساسي في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة بسلطنة عمان. وهي تضم المراحل الدراسية من الصف الأول وحتى الصف الثاني عشر، ويبلغ إجمالي طلاب مدارس السلطنة وفق إحصائية عام 2018 يبلغ عدد الطلاب 588.339 طالب وطالبة يتوزعون على 1129 مدرسة حكومية. وتشتمل الوزارة على مقر لديوان عام الوزارة في العاصمة مسقط وعلى رأس هرمه وزارة يقع تحت مسؤوليتها هيكل تنظيمي، يتكون من ثلاثة وكلاء وزارة، ومديريات عامة بديوان عام الوزارة وأحدى عشر مديرية تعليمية بمحافظات السلطنة. كما تحتوي المديريات في المحافظات التعليمية على مكاتب للإشراف تضم أقسام مناظرة للأقسام في المديريات وذلك من أجل تسهيل الوصول للمستفيد وتشجيع اللامركزية في العمل، وقد أرفقت الباحثة ملحقاً يوضح هيكل وزارة التربية والتعليم، كما مثبت رسمياً في بوابة وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان 2019.

ومن اختصاصات وزارة التربية والتعليم:

- بحث واقتراح السياسة التربوية والتعليمية للتعليم المدرسي.

- وضع الخطط والمشروعات لتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية المعتمدة في ضوء متطلبات التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والتطور العلمي، والتقني.
- تطوير البرامج التعليمية وفقاً لفلسفة التربية والتعليم والأهداف الوطنية في نطاق السياسة العامة للدولة.
- نشر التعليم المدرسي الأساسي وما بعد الأساسي وفق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لجميع المواطنين في كافة محافظات ومناطق السلطنة.
- توفير برامج محو الأمية والتربية الخاصة للفئات المستحقة لها وفق الحاجة.
- تشجيع الاستثمار في التعليم المدرسي وما قبل المدرسي من قبل القطاع الخاص تحت إشراف الوزارة وفق الأهداف العامة للدولة.
- توفير الأبنية المدرسية بكافة متطلباتها وتشجيع المواطنين ومؤسسات القطاع الخاص على المساهمة في دعم الخدمات التعليمية.
- إعداد مشروعات القوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم المدرسي.
- تحديد الأسس والمعايير العامة لتطوير المناهج المدرسية بعناصرها المختلفة مع مراعاة الربط والتكامل بينها في مختلف مراحل التعليم المدرسي.
- العمل على تحديد معايير التعليم والتعلم وفق المستجدات التربوية والتعليمية.
- إدخال تقنيات التعليم في التعليم المدرسي وفق الإمكانيات المتاحة بهدف رفع مستوى المهارات لدى المخرجات التعليمية في إطار مجتمع عمان الرقمي.
- تطوير الإشراف التربوي والإدارة المدرسية وأساليب وطرق ووسائل التوجيه المهني في المدارس.
- تحديد المستويات العلمية والخبرات العملية المطلوبة لهيئات التدريس والوظائف المرتبطة بها في التعليم المدرسي.

- تحديد قواعد وأسس وضوابط مهنة التدريس (تمهين التدريس) وضمان الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

- تحديد الآليات والوسائل المناسبة لتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة.

- العمل على إجراء الدراسات والبحوث الهادفة إلى الوقوف على الاحتياجات التعليمية للمتعلمين واقتراح آليات تطويرها بما يتناسب ومتطلبات التنمية.

- المشاركة في توثيق العلاقات الثقافية الخارجية في مجال التربية والتعليم وتمثيل السلطنة في المنظمات والمؤتمرات، والندوات التربوية، والتعليمية الإقليمية، والدولية.

- دعم الحركة الكشفية والإرشادية في السلطنة وتفعيل برامجها وأنشطتها.

- إدارة النظام التعليمي المدرسي بكافة أنواعه ومؤسساته وتوفير كافة متطلبات تشغيله واستمرار فاعليته.

- العمل على ضمان تأييد ودعم كافة قطاعات المجتمع لبرامج تطوير التربية والتعليم.

- مباشرة أية صلاحيات أخرى بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

- إصدار اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ هذه الاختصاصات.

إنَّ التعليم الحكومي الأساسي من الصفوف الأول وحتى الثاني عشر في سلطنة عمان مجاني في

جميع مراحل جميع الطلاب سواء العمانيين أو الوافدين في عمر الدراسة، ويتم توفير نقل مجاني للطلاب

من وإلى المدرسة. كما توفر الوزارة أقساماً داخلية مجانية لأبناء المناطق البعيدة من المواطنين تمكيناً لهم من

مواصلة تعليمهم. وتم تعميم المناهج حتى تحتوي على الخصائص والأهداف الأساسية التي يتوخاها

المجتمع.

وبعد اكتمال تطبيق المناهج في جميع المراحل أجريت عملية التقييم بدءاً بمناهج الصفوف من الأول إلى السادس في عام 1988/87م، وتلاها مناهج الصفوف من السابع إلى التاسع عام 1989/88م، ثم الصفوف من العاشر إلى الثاني عشر عام 1990/89م.

ثم تعاقبت عمليات تطوير وتحديث المناهج وصولاً إلى مناهج التعليم الأساسي. بالإضافة لذلك يتم توفير الوسائل التعليمية المتنوعة لكل مرحلة تعليمية وفق متطلبات المناهج المختلفة ومد المكتبات المدرسية ومراكز مصادر التعلم باحتياجاتها من الكتب والوسائل اللازمة.

وتوجه الوزارة عناية خاصة للأنشطة المدرسية المتنوعة سواء النشاط الثقافي، أو الرياضي، أو الكشفية، أو الاجتماعي أو المسرحي بما تعدّه من وسائل مختلفة تحفز الطلاب على المساهمة في هذه الأنشطة. كما تعمل على رفد مدارسها بالمعلمين المتخصصين التربويين الوافدين من الدول العربية الشقيقة والدول الأخرى الصديقة بالإضافة إلى المعلمين العُمانيين، كما تعمل على تعزيز الفرص أمام المعلمين العُمانيين لتنمية كفاءاتهم العلمية والتربوية بما يتيح لهم من دورات تدريبية داخل السلطنة أو خارجها مع التركيز على تأهيل المعلم العُماني علمياً وتربوياً عن طريق كليات التربية التابعة لوزارة التعليم العالي وعن طريق كلية التربية بجامعة السلطان قابوس بالإضافة إلى الابتعاث للدراسة بالخارج. (وزارة التربية والتعليم. 2018)

1,9 الخلاصة

ناقش الفصل الأول من 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. ومن هنا تهدف هذه الدراسة ومن خلال مناقشة الأدبيات التي

تتحدث عن هذه الظاهرة ومن خلال أدوات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثيرها

بعضها البعض الخروج بنتائج وتوصيات تعمل على سد الفجوة بين دور القيادة واتخاذ القرار وفق نظام

إدارة الجودة ISO 9001:2015.

