

الفصل الأول

المقدمة

١،١ التمهيد

تسعى حكومات العالم إلى الاهتمام بتحسين وتطوير التعليم وتجويده؛ متخذة من الجودة كنظام لتحسين بنية النظام التعليمي بمكوناته المتعددة والارتقاء بمستوى أدائه؛ حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الإداريين والممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (مصطفى، ٢٠١٩)؛ كون الجودة الشاملة باتت خياراً استراتيجياً لما لها من جدوى في إدارة المؤسسات التعليمية وتحسين خدماتها ومخرجاتها، الأمر الذي شكل دافعاً قوياً لكثير من الجامعات في مختلف بلدان العالم لتبني فكرة الجودة وتطبيق معاييرها (عبدالمطلب، ٢٠٢٠)؛ كون هذه المعايير تمثل المرامي التي عن طريقها يمكن قياس تطبيق الجودة وضبطها، من خلال توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية ومرغوبة.

كما تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل الكثير من المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة"، وأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التعليمي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة؛ لذلك سعت كثير من دول العالم إلى خلق صورة جديدة للتعليم في كافة مراحل ومستوياته بما يجعله قادراً على مواكبة متغيرات ومتطلبات العصر، وهذه الصورة الجديدة للتعليم لا يمكن أن تكون إلا بتعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة، ولهذا تنبّهت معظم دول

العالم إلى أهمية قضية الجودة في التعليم، فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينات القرن العشرين؛ كون التقدم في الأداء الاقتصادي والاجتماعي للدولة مرهوناً بجودة الخدمة التعليمية (البطري، ٢٠٢٠).

ولتحقيق أكبر فاعلية في إدارة الجودة الشاملة لابد من وجود قيادة إستراتيجية تساهم في إدارة التفوق وتحقيق أقصى حالات النجاح في إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ ولذا تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات و كسر الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية وما يمتلكها من رؤية مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية للابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسات الإدارية للمنظمة، من خلال وضع خطة استراتيجية تتضح فيها الرؤية والرسالة معتمدة في ذلك على ما تملكه من موارد مالية وبشرية وتكنولوجية وإستناداً إلى هيكل تنظيمي أفقي مرن وثقافة تنظيمية تتحقق من خلالها كفاءة وفاعلية إدارة الجودة الشاملة (الكعي، ٢٠٢٠).

وتعتبر الحوكمة الجامعية عن مجموعة من الأنظمة والخصائص والقواعد الحديثة والتي من خلالها تدار المنظمات؛ من أجل الحصول على الاستثمار الأفضل لمواردها، ولما يضمن لها كفاءة وفاعلية إدارة الجودة التي تعكس تطور الإدارة من إدارة تعتمد الممارسات التقليدية إلى إدارة معاصرة تعتمد على الممارسات والآليات التي تمكنها من تحقيق استجابة أعلى لمتطلبات المؤسسات التعليمية.

وتكمن أهمية الحوكمة في ارتفاع المقدرات الإبداعية لمؤسسات التعليم العالي التي تطمح للوصول للتميز في ظل بيئة تنافسية متسارعة، وبخاصة إذا كانت الحوكمة ذات إجراءات مرنة، تعتمد على الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة، إذ بدون امتلاك المؤسسات التعليمية المعرفة والادراك للحوكمة لا يمكن لها تحقيق الجودة التي تطمح لها (الطائي، ٢٠١٩)، وإن الاعتبارات الأساسية في تطبيق الحوكمة الجامعية

هي تمكين مؤسسات التعليم العالي من إيجاد القيمة في تفعيل وديمومة بقائها من خلال رسم التوجهات الاستراتيجية لإيجاد خطط جديدة تسهم في إيجاد قيمة لها (الأمين، ٢٠٢١).

ومن هنا نجد العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة و القيادة الاستراتيجية والتي لن تتحقق أهدافها بدون تطبيق الحوكمة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي لتتمكن من التميز في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع.

١،٢ خلفية الدراسة

تشهد الجامعات بشقيها العام والخاص تحولات جذرية عميقة ومهمة؛ إذ أثرت بقوة ملحوظة في وظيفتها ودورها المحلي والإقليمي والعالمي، لذا تحرص الدول المتقدمة على تطوير دور الجامعات والارتقاء بنوعية خدماتها المختلفة، مركزة جل اهتمامها بالمستوى المؤسسي، وذكر الحاوري والقانص (٢٠١٨) بأن الجامعة هي المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته وصولاً إلى مخرجاته، التي يخطط لها أن تكون بمستويات ومعايير محددة ومحددة سابقاً، وفقاً لنظامٍ يشمل تحديد أنشطتها ومخرجاتها.

وبالرغم من ذلك فإن الأنظمة الأكاديمية في الجامعات تصطدم بتحديات غير مسبوقه نتيجةً لهذه التحولات والتطورات، وقد وضع الشورى (٢٠١٨) بأن تجويد التعليم المقدم يعتبر التحدي الأكبر للنظم التعليمية الجامعية، مما يفرض عليها تبني أساليب جديدة للوصول إلى نتائج ذات كفاءة وجودة عالية، وتأتي الجودة الشاملة ومعاييرها كأحد الآليات المهمة لرفع كفاءة وفعالية النظام التعليمي وتجويد مخرجاته ومعالجة سلبياته القائمة.

وتعتبر سلطنة عمان من الدول السبّاقة في السعي لتجويد مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تم إنشاء

وزارة التعليم العالي في العام ١٩٩٤م بمرسوم سلطاني رقم ١٩٩٤/٢ حيث ينص في مادته الرابعة على

إنشاء وزارة التعليم العالي، وفي عام ٢٠٠١ تم إنشاء الهيئة العمانية للإعتماد الأكاديمي لمواكبة الاتجاهات الحديثة في شتى مجالات التعليم العالي في السلطنة، وفي عام ٢٠١٢م توجت السلطنة تطوير منظومتها لإدارة قطاع التعليم من خلال خطوة رائدة، تمثلت في إنشاء مجلس التعليم، وذلك بعد مرحلة قام خلالها مجلس التعليم العالي بدور مهم في تطوير التعليم العالي منذ عام ١٩٩٨م. ويعمل حالياً المجلس على إنجاز عدد من المشاريع التي من شأنها إحداث نقلة نوعية في مختلف مسارات التعليم وترسيخ أنظمتها ورفع كفاءة كوادره، إضافةً إلى تكريس ثقافة الجودة وتقييم وتحسين الأداء. ولذا فإن الجهات الحكومية الثلاث: وزارة التعليم العالي، ومجلس التعليم، والهيئة العمانية للإعتماد الأكاديمي تشترك جميعاً في عملية الارتقاء بجودة التعليم العالي كلٌّ حسب اختصاصاته.

ومن جانب آخر تزايدت أعداد الطلبة من خريجي الدبلوم العام حيث يتم تخريج ٥٠ ألف طالبٍ وطالبةٍ سنوياً، ويعتبر هذا العدد كبيراً عما كانت عليه قبل ١٠ سنوات مضت، كما كان لتزايد أعداد السكان من مواطنين ووافدين دوراً كبيراً في نمو الحاجة للتعليم العالي بمختلف تخصصاته، حيث أصبحت الجامعات الخاصة العمانية بديلاً جيداً عن التعليم العالي في الخارج، وتزايدت أعداد مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة حيث بلغ عددها (٢٧) كلية وجامعة خاصة، وتنوعت برامجها كماً وكيفاً استجابة للنمو المتزايد في مناحي الحياة المختلفة، حيث بلغ عدد الطلبة المقبولين سنوياً في الكليات والجامعات الخاصة من خلال البعثات الداخلية المقدمة من الحكومة (٩٧٣٨) طالب وطالبة بمختلف التخصصات (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٠)، وازداد مع هذا النمو عدد شركات القطاع الخاص، فيما أخذ التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى للاستثمار في رأس المال البشري الذي تبنته الحكومة لتجني ثماره على أرض الواقع (الفارسي والجبالي، ٢٠١٨).

وتلقى إدارة الجودة الشاملة حالياً قبولاً في مؤسسات التعليم العالي لأنها تعد الأسلوب الفعال لتحسين وتطوير الخدمات التربوية والتعليمية، وتوفر بيئة تشجع على التطوير المستمر، كما أنها تقوم بتنمية مهارات العاملين، وتفعيل إجراءات العمل، وإذكاء روح العمل الجماعي، وتشجع على التنافس في استقطاب الطلبة وذوي الاهتمام الخارجي (تكتك، ٢٠١٩).

وذكر الدجني وعبدالعال (٢٠١٨) بأن التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة يتطلب قيادة استراتيجية فعالة، حيث تظهر أهميتها ليس في قدرتها على إدارة الجودة في المؤسسة فحسب؛ بل على ربط مكونات إدارة الجودة الشاملة داخل الجامعة، بدءاً بتخطيط الأداء وصياغة الأهداف وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة، مروراً بإدارة وتقدير الأداء، والقدرة على متابعة حيثيات دور الوحدة داخل المؤسسة، وانتهاءً بمراجعة وتقييم الأداء بناءً على أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ثم تصحيح مسارات الأداء بناءً على نتائج التقييم والمتابعة. وعلى صعيد آخر، أكد الكسر (٢٠١٨) أنه لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة لا بد من تطبيق الحوكمة التي تؤدي بدورها إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة من جهة والمساءلة من جهة أخرى، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليم قادر على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها، ووضحت دراسة أبو العلا (٢٠١٧) أن الحوكمة في الجامعات بوجه الخصوص لا بد أن تكون كمنهج من خلال تحقيق الجودة، وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز المقدرة على التطوير، حيث ينظر للحوكمة الجامعية بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي.

ولقد تبنت هذه الدراسة البحث في بعض الجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وهي: (التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل الداخلي، والتركيز على العميل الخارجي)، ومدى تأثير القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي

الخاصة بسلطنة عمان على إدارة الجودة الشاملة، واعتماداً على نظرية ليكرت للقيادة، تنتهج الدراسة الحالية البحث في تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة العمانية، واتخذت الحوكمة الجامعية لديهم كمتغير وسيط بينهما، حتى يثبت لنا مدى أهميته في رفع كفاءة الجامعات وتجويد المخرجات بما يتناسب مع سوق العمل المحلي والعالمي، وقد تكون هذه الدراسة رافدة لأهداف رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تركز على جودة المخرج التعليمي بما يتناسب مع التطور في سوق العمل، كما تركز الرؤية على الحوكمة والأداء المؤسسي. فقد تسهم نتائج هذه الدراسة في خطط وتطلعات وزارة التعليم العالي والقائمين على جودة التعليم في السلطنة.

وبذلك قسمت الدراسة إلى خمسة فصول تتمثل في المقدمة، والدراسات السابقة، ومنهجية الدراسة، ونتائجها وتحليلها وتفسيرها، وأخيراً مناقشة النتائج والخلاصة والتوصيات التي خرجت بها، حيث يبرز كل فصل الأهمية التي وضع من أجله، ويحقق الأهداف المطلوبة.

٣، ١ مشكلة الدراسة:

نظراً لضرورة تخرج كوادر بشرية مؤهلة يقع على عاتقها النهوض بالمجتمع والوصول به إلى مستويات عالية من التقدم والرقي؛ كان لابد من تطوير وتحديث مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، بحيث تتناسب مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي. وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ستكون سبيلاً مضموناً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الاستثمار الجيد في التعليم العالي. بحيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الحرص على التزام الإدارة العليا بمبادئها، والتحسين المستمر لكافة ممارسات مؤسسات التعليم العالي، والتركيز على الطالب لأنه الهدف الأهم في العملية التعليمية، والتركيز على العميل الخارجي الذي يمثل كلا من (المجتمع، وأولياء الأمور، والقطاعين الحكومي والخاص) وكل من

له علاقة بمخرجات التعليم العالي. لكن على الرغم من هذه الاهتمامات وتزايد المراقبة الحكومية وتدريب الموظفين فإن مؤسسات التعليم العالي ما تزال تعاني من الكثير من الإشكاليات، ومن أهمها انخفاض مستوى المخرجات. وقد أشارت التقارير المحلية والدولية المتعددة بأن هناك مشاكل إدارية وتعليمية وفنية تتفاقم على الرغم من توفير الدولة للإمكانات المادية الكبيرة والتسهيلات المعنوية الكثيرة. وقد سعت وزارة التعليم العالي كغيرها من المنظمات الحكومية باتخاذ خطوات إصلاحية تطويرية معلنة، كتبني مجموعة من القيم مثل الجودة الشاملة، والمشاركة والعمل الجماعي (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩) كمبدأ أساسي للتطوير والنهوض بهذه المؤسسات إلا أنها تعاني من بعض الثغرات.

إن مشكلة ضعف ثقافة الجودة المتمثلة في غياب القيم واتجاهات وسلوكيات الجودة في إدارات مؤسسات التعليم العالي سببه الرئيسي والمباشر عدم الإلمام الكافي بمفهوم ثقافة الجودة الشاملة المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات الإدارية ويؤدي ذلك إلى صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العمانية. أضف إلى ذلك أن إعداد القيادات الاستراتيجية وفق معايير عالية للوصول للتميز وتحقيق الاعتماد الشامل والحاجة الماسة إلى عمل دورات تدريبية لتأهيل القيادات الاستراتيجية وتطوير إمكاناتها وفق ما يستجد في مجال الإدارات الفاعلة.

وقد أشار تقرير الشباب والعمل بالمركز الوطني للإحصاء والمعلومات (٢٠١٩) عن استمرار اعتماد القطاع الخاص على العمالة الوافدة بشكل كبير حيث شكل الوافدين ٩٠٪ من إجمالي العاملين. مما نتج عن ذلك إلى نشوء ظاهرة الباحثين عن عمل بين المواطنين العمانيين، حيث بلغ عدد الباحثين عن عمل ستون ألفاً من خريجي الجامعات والكليات؛ ويرجع سبب عزوف القطاع الخاص عن توظيفهم لعدم امتلاك البعض منهم للمهارات والقدرات الوظيفية الملائمة. وبالتالي نلاحظ اخفاق مخرجات التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق العمل.

وخلال ندوة التعليم والتوجهات التنموية وفرص التوظيف الحالية والمستقبلية في سوق العمل (٢٠١٧) تم استعراض مجموعة من التوصيات المنبثقة عن المشروع الوطني لمواءمة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل ومن أهمها أنه يتوجب على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بجودة التعليم من خلال التركيز على الجوانب العملية التطبيقية في المقررات، وربط الأمور النظرية بالعملية، وتضمين مشاريع البحوث الصغيرة وحلقات النقاش التي تمكن الطالب من بناء وتطوير الحس البحثي والنقدي من خلال دراسة المشكلة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها. كما بنيت الاستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠ (جريدة عمان، ٢٠١٨) على أربعة أسس رئيسية وهي وضع إطار عمل جيد للتعليم، وبناء القدرات ونقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية وتبني جودة التعليم لمخرجات تلائم سوق العمل، ومن جانب آخر أشارت الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ إلى التحديات التي تواجه قطاع التعليم في السلطنة كما بينتها الدراسات والتقارير الدولية، ومن أهم هذه التحديات الحاجة إلى توفير البيانات والمؤشرات الإحصائية لصياغة السياسات التعليمية، وتعدد الجهات التي تشرف على التعليم وبالأخص التعليم العالي مما يؤدي إلى تشتت الجهود والموارد وضعف التخطيط. وفي مجال ضمان الجودة وتحسينها فقدت تمثلت التحديات في الحاجة إلى تحسين مخرجات التعليم العالي، والحاجة إلى توفير البيانات والإحصائيات عن احتياجات سوق العمل للاستفادة منها في تحقيق المواءمة بين التعليم وسوق العمل. كما وجهت الاستراتيجية بضرورة استثمار جيل الشباب من خلال توفير التعليم العالي المناسب ذي الجودة العالية بما يؤهلهم للانتحاق بقطاعات العمل المختلفة. وأكدت الاستراتيجية أن المرحلة القادمة تستدعي تعزيز جودة نظام التعليم وكفاءة الأداء والشفافية في توفير المعلومات عن أداء النظام التعليمي بما يساعد المتعلمين على اتخاذ قرارات أفضل. ومن أهم توصيات الاستراتيجية السعي لتطبيق

مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بشكل كامل، واعتماد التصنيف المعياري للتعليم العالي في السلطنة.

وفي إصدار مجلس التعليم لتقرير مسيرة التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٥) أكد بأن الحوكمة والقيادة الاستراتيجية عنصران مهمان لضمان جودة التعليم من خلال صياغة سياسات تربوية سليمة، وتخصيص موارد مالية لتوفير خدمات تعليمية تتصف بالجودة العالية وضمان الاستخدام الفاعل لهذه الموارد، وتطوير ممارسات إدارية تسمح بالإشراف المجتمعي على تقديم الخدمات التعليمية وعلى جودة تعلم الطلاب، وخضوع الجهات التي توفر الخدمات التعليمية للمحاسبة.

وتم استهداف مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسلطنة للدراسة لأن جامعة السلطان قابوس؛ هي الجامعة الحكومية الوحيدة في السلطنة وفي تقرير تدقيق الجودة المؤسسية الذي قامت به الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ٢٠١٠م؛ تمت الإشادة بالجامعة على المستوى المحلي والدولي من حيث جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والإدارة والحوكمة، والخطة الاستراتيجية والتشغيلية، والتدريب والتطوير البشري، وإدارة المخاطر، والإدارة المالية، وطرق تقييم الأداء والمعايير. وحصلت جامعة السلطان قابوس على مجموعة من الاعتمادات الأكاديمية من أهمها: الاعتماد الأكاديمي لكلية التربية، والاعتماد الأكاديمي المؤسسي لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، والاعتماد الأكاديمي لكلية التمريض، والاعتماد الأكاديمي لبرنامج الماجستير في العلوم (الكيمياء)، والاعتماد الأكاديمي لقسم علوم الأرض. لذا تم استثناء جامعة السلطان قابوس من الدراسة الحالية.

والدراسة الحالية استهدفت مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة بسبب عدة نتائج تم التوصل إليها من التقارير الرسمية والدراسات السابقة؛ فمن أهم النتائج التي استخلصها مشروع مؤشرات

الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦)؛ ضرورة التركيز على العمل التدريسي للطلاب بهدف تطويره وتجويد تحصيله من قبل التعليم الجامعي، والحاجة للانفتاح على الطلبة ومحاولة استقرار الأسباب الكامنة خلف الفرق الكبير والحاصل بين تصورات الطلبة للتعليم والمتحقق منه؛ بهدف العمل على تقليل حجم الفجوة، كما لوحظ انخفاض في عدة مؤشرات من أهمها: جودة الأقسام الأكاديمية، وكفاءة تقنية المعلومات والاتصالات، وجودة تسهيلات المؤسسة، ونسبة البحث العلمي، ووضوح استراتيجية المؤسسة.

وفي دراسة كلا من الفارسي والجبالي (٢٠١٨) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة العمانية على القدرة التنافسية" أكدت على دور المبادئ التالية في إدارة الجودة الشاملة: التركيز على العميل، والتزام القيادة العليا بالجودة، والمشاركة، والتحسين المستمر؛ وأوصت إلى الحاجة للعمل على زيادة الوعي بفوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر مبادئها بين جميع العاملين في جميع المؤسسات التعليمية العمانية. وإدخال إدارة الجودة الشاملة كمقرر دراسي في كافة التخصصات بمؤسسات التعليم العالي العمانية لما له دور مباشر في التعريف بأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أوساط الطلاب والعاملين. وضرورة اهتمام الجامعات العمانية الخاصة بتحقيق التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلبة وبين النمو النوعي وجودة التعليم.

وقد تم إجراء عدة مقابلات بوزارة التعليم العالي بلغ عددهم (٨) من المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة ودائرة ضمان الجودة ودائرة الخدمات التعليمية ودائرة تراخيص المؤسسات التعليمية الخاصة (مدير عام، مدير عام مساعد، مديرو دوائر) بتاريخ ١٦ سبتمبر ٢٠١٩ م للتعرف على الوضع الراهن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القادة الاستراتيجيين والحوكمة الجامعية، وتم رصد بعض النتائج متمثلة في التالي: الحاجة إلى التركيز على جودة المخرج التعليمي بما يتناسب وسوق العمل،

وضرورة تحقيق الشفافية والنزاهة في الإجراءات الإدارية والأكاديمية، والسعي لتطوير مهارات القادة لتطبيق إدارة الجودة بشكل نموذجي، والحاجة لتنمية القدرة على تقييم العمل باستمرار للتعرف على نقاط الضعف والقوة للوصول للجودة التعليمية.

ونظراً لاتساع حجم عمل مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطورات العالمية والمتطلبات التي يجب تحقيقها فقد برزت إشكالية في آلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقدان سيطرة قادة الجامعات على جوانب الأداء داخل جامعاتهم (الدجني وعبدالعال، ٢٠١٨). ووضح القدرة (٢٠١٧) بأن تطبيق الجودة الشاملة يواجه العديد من الإشكاليات من أهمها: الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين، وظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة، وظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالجامعات وتدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في سوق العمل. وأكد تكتك (٢٠١٩) بأن البطالة المتزايدة في أعداد الخريجين كانت نتيجة عدم مطابقة المخرجات مع احتياجات سوق العمل وخطط التنمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة (البدري، ٢٠١٧) يوجد ضعف في تطبيق القيادة الاستراتيجية مما أثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة في الجامعات السعودية.

كما حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام الدراسات والبحوث العلمية حول مدى تأثير القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية عليها لدى العديد من الباحثين مثل (الكلبي، ٢٠١٨؛ الحاوري والقانص، ٢٠١٨؛ الدليمي، ٢٠١٧) التي أكدت أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات معتمدة على التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وتنمية رأس المال البشري والتنافسية، كل ذلك يؤدي إلى تفعيل دورها في دعم جودة الأداء وتحقيق أهدافها. وعن تأثير أبعاد الحوكمة الجامعية (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة) على إدارة الجودة الشاملة ففي دراسة الكسر (٢٠١٨) أكدت أن تطبيق العدالة والمساءلة والشفافية والمشاركة يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعات من خلال تكوين بيئة صالحة

للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية الجامعات وأيضا ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها القادة الاستراتيجيين في عمليات صنع القرار وتحقيق الجودة الشاملة.

كما أوصت دراسة حمدونه (٢٠١٦) بأهمية زيادة الاهتمام بالشفافية وذلك للأثر الإيجابي في تحسين جودة التعليم العالي الجامعي من خلال الكشف عن مواطن القصور والضعف ومحاولة معالجته أولاً بأول. ومن خلال الدراسات السابقة لا بد من انتهاج الحوكمة الجامعية كمؤثر وسيط للعلاقة بين تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة حتى تتكامل العملية وتحقق أهدافها.

ومن هذا المنطلق أخذت الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة العمانية على إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق كفاءة أكبر وأعلى لهذا التأثير لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الحوكمة الجامعية كمتغير وسيط بين تلك العلاقة، حتى تأخذ أكثر عمقاً وفاعليةً وتقدم نتائج أكثر إيجابية، وهذا ما أثبتته دراسته كلا من (الحدابي والعزيمي، ٢٠١٩؛ الكسر، ٢٠١٨؛ العزاوي، ٢٠١٧؛ بن العارية، ٢٠١٨؛ رابعه والشرفان، ٢٠١٧؛ الزامل، ٢٠١٨)، ومن خلال ما تمت الإشارة إليه أعلاه في الدراسات البحثية، والتقارير الواردة من الجهات المعنية والتي أشارت الحاجة إلى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية، وبناءً على الدراسات السابقة في المجال نفسه، وبالاعتماد على نظرية ليكرت للقيادة، باعتبار أن القيادة الاستراتيجية من أكثر المؤثرات التي يجب التركيز عليها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أفضل، فإن هذه الدراسة تأتي لاستكمال الجهود السابقة للباحثين، ولسد الفجوات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

٤ ، ١ أسئلة الدراسة:

بناءً على ما تمت مناقشته في مشكلة الدراسة، وما تناولته من ضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة، والتأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة، تتلخص أسئلة الدراسة في الآتي:

١. ما مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة؟
٢. ما مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الحوكمة الجامعية بالجامعات العمانية الخاصة؟
٣. ما واقع دور الحوكمة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة؟
٤. ما درجة أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة في وجود الحوكمة الجامعية بالجامعات العمانية الخاصة؟

٥ ، ١ أهداف الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة التي عرضت سابقاً، والتي تسعى لتحقيق أهدافها المرتبطة بتطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة العمانية، والتي تناقش تأثير القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق ما يأتي:

١. الكشف عن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة.
٢. تحليل مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على الحوكمة الجامعية بالجامعات العمانية الخاصة.
٣. تحديد درجة تأثير الحوكمة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة.
٤. تقييم مدى أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة في وجود الحوكمة الجامعية

بالجامعات العمانية الخاصة.

٦، ١ أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال جانبين وهما:

١، ٦، ١ الأهمية العلمية: تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يقوم به قطاع التعليم العالي من خلال احتضان أهم المؤسسات العلمية والبحثية المسؤولة عن تحقيق التنمية المستدامة للدولة، مما يستوجب معه التركيز على تجويد مخرجاتها الجامعية بتبني المداخل الإدارية الحديثة والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة لأنه يلعب دوراً أساسياً في الارتقاء بمستوى الجامعة وزيادة الكفاءة والفاعلية، وجاءت أهمية هذه الدراسة من كونها تدرس العلاقة بين ثلاثة متغيرات هي: متغير إدارة الجودة الشاملة والذي يلي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم من خلال التوظيف الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية؛ من أجل توجيه المسار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتواكب التطورات المتسارعة، ولتحقيق ذلك فإن متغير القيادة الاستراتيجية يعتبر ترجمة واقعية للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوجيهها للاتجاه الصحيح من خلال مرونتها للتغيير ومواكبتها للتطورات مما يسبب في رفع الأداء المؤسسي وتطويره وإيجاد موقع مميز لها، ويأتي دور المتغير الوسيط للحكومة الجامعية في تفعيل الأدوات الرقابية والإشرافية وضمان توفير الشفافية في المعلومات والمشاركة في صنع القرار. كما سوف تسهم هذه الدراسة أيضاً في إثراء المكتبات العمانية خاصة والعربية عامة بمزيد من المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام أسلوب القيادة الاستراتيجية مع وجود الحكومة الجامعية كمتغير يتوسط العلاقة بينهما.

٢، ٦، ١ الأهمية العملية: تسعى هذه الدراسة لتوفير معلومات وبيانات تساعد متخذي القرار في وزارة التعليم العالي في رفع كفاءة مؤسساتها، عن طريق معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية والحكومة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيقه والتماس نتائجه، كما تكمن أهميتها أيضاً في توفير

بيانات ومعلومات وتوصيات مؤمل الاستفادة منها في رؤية عمان ٢٠٤٠ التي تركز على تجويد المخرج الجامعي ليواكب سوق العمل، وأيضا تركز على الحوكمة والأداء المؤسسي كأحد محاورها لتحقيق الرؤية بجدارة، كما سيستفيد من نتائج الدراسة مشروع مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخاصة من خلال تطبيق التوصيات، ويمكن لمركز عمان للحوكمة والاستدامة والهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي الاستفادة منه من خلال التعرف على الوضع الإداري الحالي لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

٧، ١ حدود الدراسة:

الحدود البشرية: يشمل تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة العمانية التالية: البريمي، صحار، نزوى، ظفار، الشرقية، العربية المفتوحة، الألمانية للتكنولوجيا.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الجامعات الخاصة العمانية التالية: البريمي، صحار، نزوى، ظفار، الشرقية، العربية المفتوحة، الألمانية للتكنولوجيا.

الحدود الموضوعية: تركز على دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة من خلال الحوكمة الجامعية في الجامعات الخاصة العمانية، وتتضمن الدراسة في خمسة فصول.

الحدود الزمانية: تتمثل في الفترة الزمنية لتطبيق أداة الدراسة على العينة، حيث تم التطبيق من شهر أكتوبر ٢٠١٨م لغاية شهر ديسمبر ٢٠١٩م.

٨، ١ مصطلحات الدراسة:

القيادة الاستراتيجية: تعرف الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية إجرائيا بأنها رؤية استراتيجية مستقبلية يتبناها القائد الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العمانية؛ تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال

تبنى التنافسية والتوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية واستثمار رأس المال البشري، مما يحقق الابتكار والإبداع في تحقيق أهداف المنظمة وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

التوجه الاستراتيجي: تعرف الدراسة الحالية التوجه الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على صياغة الأهداف الاستراتيجية بناءً على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، والاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية.

رأس المال البشري: تعرف الدراسة الحالية رأس المال البشري إجرائياً بأنه قدرة الجامعة على استثمار رأس المال البشري من خلال وضع خطة متكاملة لتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية، واستقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميزون، والحصول على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي، وتشجيعهم للمشاركة في المؤتمرات العلمية وحضور الدورات التخصصية.

الثقافة التنظيمية: تعرف الدراسة الحالية الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها إيمان الجامعة بأهمية تبادل الخبرات والمعارف و تشاركتها بين أعضاء الهيئة التدريسية، وتوفير احتياجاتهم من الموارد ودعمهم للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية، وتوفير أنظمة ترقية وحوافز تتناسب مع كفاءة الأداء، ومنحهم صلاحيات مساوية لحجم مسؤولياتهم.

التنافسية: تعرف الدراسة الحالية التنافسية إجرائياً بأنها حصول الجامعة على مستوى أداء (أكاديمي، وإداري، ومالي) مميز بالمقارنة ببقية الجامعات المحلية، من خلال تطوير علاقات أكاديمية بينها وبين الجامعات المتميزة عالمياً، واستقطاب الكفاءات العلمية من ذوي التخصصات المختلفة، والاهتمام بالبيئة المادية كعامل أساسي في التمايز عن الجامعات المنافسة.

الحوكمة الجامعية: تعرف الدراسة الحالية الحوكمة الجامعية إجرائياً بأنها نظام إداري متكامل قائم على تطوير وتوجيه وإدارة مؤسسات التعليم العالي الخاصة العمانية، بحيث يضمن حقوق وواجبات جميع الأفراد فيها، ويرتكز على مجموعة من الأبعاد كالشفافية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، والعدالة.

أبعاد الحوكمة الجامعية:

الشفافية: تعرف الدراسة الحالية الشفافية إجرائياً بأنها كيفية تعامل الجامعة بوضوح في أداؤها (المالي، والإداري، والأكاديمي) مع جميع ذوي المصلحة، مع وجوب نشر جميع معايير وإجراءات التعيين والتقييم والترقية لجميع منتسبي الجامعة، مع توفير البيانات والمعلومات المطلوبة من قبل المستفيدين وأصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة، وضرورة الرد على أسئلتهم واستفساراتهم بكل شفافية ومصداقية.

المساءلة: تعرف الدراسة الحالية المساءلة إجرائياً بأنها قدرة الجامعة على تطبيق كافة قواعد المساءلة في كافة المستويات الإدارية وبدون تحيز، مع ضمان تنفيذ المساءلة بدون تعرض أحد للخطر، مع وجود نظام متكامل لدى الجامعة معتمد ومطبق لتقييم أداء كافة منتسبيها، مع إلزام الجامعة بتدقيق حساباتها وتقاريرها من خلال مدقق قانوني خارجي معتمد، مع توفير نظام فعال لحمايتها من الفساد المالي والإداري والأكاديمي.

المشاركة: تعرف الدراسة الحالية المشاركة إجرائياً بأنها تبني الجامعة لسياسية اللامركزية وتمنح الصلاحيات واتخاذ القرارات بما يناسب الكليات والأقسام والإدارات، وإشراك كافة منتسبيها وخرجيها والمجتمع المحلي في وضع وتطوير الأنظمة، وتقديم المقترحات لتطوير أداؤها (المالي، والإداري، والأكاديمي).

العدالة: تعرف الدراسة الحالية العدالة إجرائياً بأنها توفير الجامعة سياسات وأنظمة عادلة وموضوعية للرواتب والمكافآت والتعيين والتقييم وقبول منتسبيها من الطلبة، مع مراعاة العدالة والموضوعية في تطبيق الأنظمة على كافة منتسبيها.

إدارة الجودة الشاملة: تعرف الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها أسلوب إداري يعتمد على التزام الإدارة العليا بمبادئها والتحسين المستمر والتركيز على العميل الداخلي والخارجي مما يؤدي إلى تطوير مؤسسات التعليم العالي العمالية ورفع كفاءتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات لتواكب التغيير والتطور العالمي.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: تعرف الدراسة الحالية التزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنها تشجيع الجامعة للإدارة العليا للتعاون في مختلف المستويات الإدارية، بحيث تسعى الإدارة لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الجامعة وتطويرها، وتسعى لخلق التوافق بين مخرجات الجامعة مع متطلبات المجتمع المحلي وسوق العمل، مع ضرورة تهيئة البيئة الملائمة لذلك.

التحسين المستمر: تعرف الدراسة الحالية التحسين المستمر إجرائياً بأنه سعي الجامعة للتطوير المستمر من خلال تشكيل فرق عمل لتقديم دراسات ومقترحات لتحسين أساليب العمل، ومتابعة استراتيجيات التدريس التي يتبعها الأساتذة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها، مع التركيز على تطوير محتوى المقررات الدراسية وتحديثها لمواكبة المستجدات العلمية، وتطوير أساليب التقويم بناءً على نتائج المتابعة المستمرة لأداء الأساتذة والطلبة وتوفير مصادر التعلم بشكل مستمر.

التركيز على العمل الداخلي: تعرف الدراسة الحالية التركيز على العمل الداخلي إجرائياً بأنه قيام الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل لتلبية احتياجات الطلبة، والاهتمام بالتعلم الذاتي، ومشاركة الطلبة مراحل إتخاذ القرار المختلفة، والتفاعل مع الطلبة من خلال الاستماع إلى آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم، وتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تستهدف تحقيق النمو المتكامل لشخصيتهم.

التركيز على العمل الخارجي: تعرف الدراسة الحالية التركيز على العمل الخارجي إجرائياً بأنه سعي الجامعة إلى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل لتلبية احتياجاته، وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية الميدانية المتصلة بحاجات المجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية المجتمعية.

الجامعات الخاصة العمانية: تأسست بموجب المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٤١) الذي قضى بإنشاء الجامعات الخاصة بهدف الاسهام في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي وتوفير التخصصات العلمية الحديثة لإعداد المتخصصين والفنيين والخبراء في شتى المجالات بما يحقق الربط بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع المتطورة وأداء الخدمات البحثية للغير، وذلك كله بما يتفق وهوية المجتمع العماني بما فيه من قيم أخلاقية واجتماعية، ووفقاً للسياسة التي يرسمها مجلس التعليم، وعلى الجامعة أن توفر أحدث الأجهزة المتطورة اللازمة لتحقيق أهدافها.

أعضاء هيئة التدريس: هم الأفراد الذين تم تعيينهم للقيام بوظيفة التدريس في الجامعات الخاصة العمانية ممن يحملون درجة الدكتوراه في تخصصاتهم الذين هم على رأس عملهم للعام الجامعي ٢٠١٩\٢٠٢٠م. وعينوا وفقاً لنظام الهيئة التدريسية المعتمد في وزارة التعليم العالي من ذوي الرتب الأكاديمية: (أستاذ محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك).

٨، ١ خلاصة الفصل الاول:

ناقش هذا الفصل تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدى تأثير الحوكمة الجامعية على العلاقة بينهما، ومن هنا يأتي هدف الدراسة إلى سد الفجوة القائمة بين العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. تم إعطاء خلفية عامة عن الدراسة ومن ثم التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تحاول الدراسة من خلالها الكشف عن الأسباب والآثار المترتبة على ذلك مع وضع الأسئلة البحثية وبالتالي صياغة أهداف الدراسة بناءً عليها. بعد ذلك تم التطرق إلى بيان أهمية الدراسة ومدى الاستفادة منها من الجانبين النظري والعملي. تلى ذلك توضيح الحدود التي سوف تتقيد بها الدراسة، وفي الأخير تعريف مصطلحات الدراسة الأساسية.