

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢،١ التمهيد:

يتناول هذا الجزء من الدراسة تعريفاً وشرحاً للإطار النظري والدراسات السابقة لمحاور الدراسة وهي القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية وإدارة الجودة الشاملة والتطرق لها من جوانب مختلفة مثل: المفهوم والأهمية والأبعاد ودورها في مؤسسات التعليم العالي ومنظور الفكر الإسلامي لها. ثم تم التطرق لنظرية الدراسة حيث تبنت الدراسة الحالية نظرية العالم ليكرت (١٩٦١) للقيادة وتم بناء النموذج النظري للدراسة من خلالها، واعتماد فرضياتها وفي الختام تم تقديم خلاصة للفصل الحالي والتطرق لأبرز النقاط.

٢،٢ القيادة الاستراتيجية

٢،٢،١ التمهيد

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية يتوقف على القيادة، وخاصة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية تتميز بزيادة الاضطراب والغموض والتعقيد نتيجة مجموعة متداخلة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية مما أضاف أعباء كثيرة على المؤسسات التعليمية في إيجاد طرق حديثة وإبداعية تحقق جودة مؤسسية متميزة من خلال القيادة القادرة على مواجهة التحديات، لذا فهي تحتاج أن تقاد بقيادة رشيدة وفعالة تتمتع بالموصفات والخصائص التي تمكنها من المضي بالمؤسسة التعليمية نحو التطور والاستمرارية. وكل ذلك يتطلب نمطاً معيناً من القادة على قمة المنظمات ليتمكنوا من تصميم وتنفيذ استراتيجيات جديدة لمساعدة المنظمات على مواكبة المتغيرات غير المستقرة، لذلك

تأتي القيادة الاستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المؤسسات التعليمية، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والقيم والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى، وخاصة أن صياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة بعنصر القيادة والقائد الاستراتيجي يمتلك سلطة التوجيه والتحفيز والاحتواء.

ويرى الحارثي (٢٠١٩) أن القيادة الاستراتيجية مكون حاسم في التطوير الفعال للمؤسسات التعليمية، لأن القيادة الاستراتيجية ليست نمط منفصل للقيادة مثل القيادة التحويلية ولكن كمبادرة واسعة ربما تتسع لكل نماذج القيادة الأخرى، فالقيادة الاستراتيجية لهم دور تطوير المنظمات التنافسية، وقادرون على تلبية المعايير الجديدة التي تثيرها بيئة الأعمال أكثر دينامية وإثارة، وأكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، استغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، إدارة موارد المؤسسة بفعالية بما في ذلك تنمية رأس المال البشري، تنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، استخدام أنظمة رقابة استراتيجية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية.

يتضمن هذا الجزء لمحة عن الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية حيث يستعرض الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي، من حيث التاريخ والمفهوم والأبعاد والأهمية و القيادة الاستراتيجية في الفكر الإسلامي.

٢،٢،٢ تاريخ القيادة الاستراتيجية

لقد استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة لحركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة لغوياً تعني فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني من

(استراتيجية strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة الحروب وفنون المواجهة العسكرية، إلا إنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها حيث يعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة (الشميلي، ٢٠١٧). وتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم القيادة الاستراتيجية؛ ويعود تطور المفهوم وتطبيقه في الإدارة إلى الأستاذ الجامعي الفريد في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية. وتعتبر القيادة الاستراتيجية هي ذروة الإبداع الإداري في الفكر والتطبيق ولعل ألفريد شاندلر أول من اهتم بالاستراتيجية من بين علماء الإدارة المعاصرين، وذلك حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية. وفي ١٩٦٥ أعدت أستاذة الإدارة جوان ودورد في جامعة اشتون بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية بالتقنية والاستراتيجية المعتمدة. وفي عام ١٩٧٦ قدماً وهلين وهنجر مفهومهما للقيادة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهى فيه إلى نموذج شامل للقيادة الاستراتيجية. ثم جاء العالمان (كبر و تريجو) ليبحثا في مجال الاستراتيجية من خلال القول بأن قوة الدفع التي تمثل مجال الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للمنظمة هي التي تشكل الإطار العام للقيادة الاستراتيجية حيث أن تحديد قوة الدفع يساهم في صياغة الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها. ولعل الكتاب الصادر في عام ١٩٨٥ للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ أومايا بعنوان العقل الاستراتيجي يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في ميدان القيادة، وقد كان له الأثر الأكبر في تطور النهج الاستراتيجي المعاصر في القيادة. وفي عام ١٩٩١ أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة مكنزي السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة القيادة كتاباً بعنوان: الاستراتيجية

يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى إلى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل واستثمار المواهب والتأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة (الصبيحات، ٢٠١٩).

٣، ٢، ٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن المنظمات الفاعلة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائماً بميزة أساسية تنفرد عن غيرها من المنظمات وهي وجود قيادة استراتيجية فاعلة والتي أصبحت المورد النادر بل المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث، خاصة إذا علمنا أن إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار في المورد والجهد والوقت لكي تصل القيادة إلى صفات القيادة الاستراتيجية الفعالة، والتي تعتبر مطلباً رئيسياً لنجاح عملية الإدارة الاستراتيجية. وقد كتب الكثير في موضوع القيادة الاستراتيجية وكما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة لم يتم التوصل إلى تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية، حيث عرفها هنتر هوبر (٢٠٠٢) بأن القائد الاستراتيجي هو الشخص أو مجموعة أشخاص لديهم القدرة على تكوين رؤيا للاستفادة من الفرص المستقبلية ومقدرة على تطوير وتحفيز الناس لتحقيق النتائج، أما كارولي (٢٠٠٤) فعرفها بأنها القدرة على التوقع والتصوير والاحتفاظ بالمرونة ودعم الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري، ومن جهة أخرى أكد كولمان (٢٠٠٥) بأنها هي القيادة التي تصوغ جسراً بين الماضي والحاضر والمستقبل وذلك بإعادة تأكيد القيم والهوية الرئيسية للمنظمة لضمان الاستمرار والسلامة والنضال بالحقائق والإمكانيات المعروفة والمجهولة، أما ميا وآخرون (٢٠١١) توصلوا بأن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من الأشخاص من (الإدارة العليا، والإدارة

الوسيطي، والإدارة التشغيلية) لديهم قدرة على تقدير وتصوير المستقبل وإحداث التغيير الاستراتيجي الضروري من خلال دعم الآخرين وباستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. وأكدت دراسة حسن (٢٠١٣) بأنها رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة الجامعية يتبناها القائد ويحفز العاملين على المشاركة في التفكير والتخطيط لتحقيقها من خلال تغيير المنظمة وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل، وذكر يسجيك (٢٠١٣) بأنها القدرة على استخدام استراتيجية مستقبلية في إدارة العاملين، تركز على تحفيز العاملين لتبني مبادرات لتطوير المنظمة، من خلال المشاركة في التفكير والتخطيط، والقائد يكون مصدر إلهام للعاملين لاتخاذ الإجراءات المناسبة لإعداد المنظمة للمستقبل. وفي دراسة عبدالناصر (٢٠١٧) عرفها بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات وتنفيذ الخطط في بيئة استراتيجية غامضة، معقدة، والتأثير في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة التعليمية. أما عبده (٢٠١٧) أكد بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين بمحض إرادتهم وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بعيدة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الغايات، ومن ثم فهي بمثابة رؤية المؤسسة الاستراتيجية لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. وذكر الطائي (٢٠١٨) أنها القدرة على تعزيز قدرات ومهارات وابتكارات الأفراد العاملين في المنظمة والتأثير فيهم عن طريق مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطاتهم، بما يجعلهم أكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية. وفي دراسة عبدالرحيم (٢٠١٩) عرفها بأنها عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية على تبنى استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين والتوقع والتصوير والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة. ومن خلال هذه التعريفات ترى

الدراسة أن القيادة الاستراتيجية هي رؤية استراتيجية مستقبلية يتبناها القائد تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تبني الابتكار والإبداع لتحقيق أهداف المنظمة وإعدادها لمواجهة تحديات المستقبل.

٤، ٢، ٢ أهمية القيادة الاستراتيجية

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة المؤسسية المحلية والعالمية التي تعمل فيها، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغيير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الأدوار التي تقوم بها فهي تمكن الجامعات من التكيف مع البيئة المتغيرة، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وتعديل السلوكيات واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة فهي تسعى لإرضاء كل الأطراف حتى لو رغبتهم متعارضة حيث تحرص على تحقيق التوازن الاستراتيجي وتكمن الأهمية فيما يلي: مصدر الابتكار والإبداع، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية، والمساهمة في بناء رؤية ورسالة وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وبناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، وحلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.

٥، ٢، ٢ أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تعددت كتابات العلماء والباحثين لتأطير أبعاد القيادة الاستراتيجية كونها القيادة القادرة على توظيف الموارد، واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وصولاً للسلوك الاستراتيجي القادر على تصميم

هيكل استراتيجي يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية. وتعددت الأبعاد في الدراسات

السابقة

حيث اشتركت مجموعة من الدراسات في الأبعاد محل الدراسة مثل دراسة (عواودة (٢٠١٥)،
العوامي (٢٠١٥)، الخوالدة (٢٠١٧)، عبده (٢٠١٧)، الاكليبي (٢٠١٨)، أبوردن (٢٠١٨)،
العامري (٢٠١٩)) حيث ركزت جميعها على الأبعاد التالية تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال
البشري، ودعم الثقافة التنظيمية، والتنافسية، ومن خلال تحليل مشكلة الدراسة تم تحديد الأبعاد التي
سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية وهي: التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري،
التنافسية. أولاً التوجه الاستراتيجي: يدل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على مدى تطور الرؤية
الاستراتيجية طويلة الأمد للقائد، وفي العادة تمتد الرؤية ما بين خمس إلى عشر سنوات (أبوردن، ٢٠١٨)،
ويجب على القائد إشراك الرؤوسين في وضعها ومناقشتهم وإقناعهم بها، حتى تصبح الرؤية مشتركة بينهم،
ويعتبر التوجه الاستراتيجي المؤطر للأسس التي تؤثر على بيئة الأعمال وعلى الأنشطة الاستراتيجية حيث
يوجه المؤسسة إلى إنجاز الأداء المطلوب. ثانياً الثقافة التنظيمية: عرف (الأسمرى، ٢٠١٧) الثقافة
التنظيمية على أنها نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة
وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة. وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والعقائد،
والقواعد، والعادات، والأشكال السلوكية التي يتشارك بها جميع العاملين في المؤسسة، والتي تؤثر في طريقة
إنجاز المؤسسة لعملياتها. ثالثاً رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى القيمة الاقتصادية للموارد
البشرية من خبرات ومعارف وطاقت وحماس وإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة،
ويستثمرونها في وظائفهم. ينظر إلى العاملين في المنظمات اليوم من منظور رأس المال البشري بمثابة مورد
رأسمالي يحتاج إلى استثمار (العرفان، ٢٠١٩). رابعاً التنافسية: تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة

وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (الحميدي، ٢٠١٩).

٦، ٢، ٢ القيادة الاستراتيجية في الإسلام:

تحدث العديد من مفكري علم الإدارة عن القيادة بشكل عام وتعددت تعاريفها باختلاف وجهات نظر من تناولها ولعل من أبسطها تعريف اللوزي "بأنها عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين". والإسلام اهتم بالتنظيم الإداري منذ بدايته، ووضع للمسلمين مبادئ وقواعد هامة، وضوابط يمكن من خلالها تأسيس المبادئ الإسلامية في الإدارة والقيادة (أبو داسر، ٢٠١٩). وإذا كان للقيادة أهمية في حياة الأفراد والمجتمع تتمثل في إدارة شؤونهم ومصالحهم في مختلف المجالات والمنظمات، وتوجيههم التوجيه السليم من أجل الرقي بالمجتمع والنهوض به؛ فإن أهميتها تتأكد في المنظمات التعليمية لدور هذه المنظمات في بناء الإنسان وإعداده؛ مما يحتم العناية بمسألة اختيار القائد الاستراتيجي وفقاً للمبادئ والسمات النابعة من الفكر الإسلامي. ويوجب الإسلام القيادة في كل جماعة ذات هدف مشترك أياً كان حجمها حفاظاً عليها من التفرقة، وتحقيقاً لمصالحها أن تتردى في هوة الاختلاف (محمد، ٢٠١٩)، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا أحدهم) والإسلام يرى في القيادة ضرورة شرعية وفاعلة اجتماعية لا يجوز إهمالها أو تجاهلها بأي حال من الأحوال لأنها تؤدي إلى ضبط أمور المجتمع المسلم، وتقييم قواعد العدل، وتحافظ على الأمن، وتؤدي إلى تنظيم أمور الحياة وتمنع الفوضى والتضارب في الآراء (عبد المنعم، ٢٠١٧).

ويمكن القول أن وجود القائد يعتبر ضرورة ملحة بل إنه واجب شرعي في المجتمع الإسلامي لما فيه من

المصلحة الكبيرة والمساهمة في حفظ الدين والنفس والعقل والعرض والمال لأفراد المجتمع وإدارة شؤونهم وقيادتهم لتحقيق أهداف المجتمع والرقي به.

والقيادة الإسلامية شأنها شأن الإسلام ككل تشتمل على العديد من المبادئ الخاصة بها التي تحفظ القيادي المسلم وتحميه من الانحراف والالتزام بها وعدم مخالفتها إرضاءً لله عز وجل وتنفيذا لسنة النبي صلى الله عليه وسلم (محمد، ٢٠١٩)؛ مما كفل لها أن تصبح واقعاً عملياً يفرز فيها ثقافة ثابتة يمارسها الناس في حياتهم لتصبح منهج حياة كما أرسى النبي المبادئ والقيم الإدارية التي تنسجم مع روح الإسلام. ومن أهم المبادئ التي تركز عليها القيادة الإسلامية التالي: الإيمان بالله وإخلاص العبادة له، والعدالة، والشورى، والقُدوة الحسنة، والاعتدال، والطاعة في المعروف (الرويلي، ٢٠١٨).

٢،٣ الحوكمة الجامعية

٢،٣،١ التمهيدي

يشهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وكل ذلك أدى إلى زيادة التنافس بين المنظمات الاقتصادية محلياً ودولياً من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم، مما أدى إلى ظهور الكثير من الاتجاهات الإدارية الحديثة لمواكبة هذا التطور.

ونظراً للنجاحات التي حققتها الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛ رأى الباحثون إمكانية تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات الجامعية ومن ضمنها الحوكمة الجامعية. حيث تعتبر الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الحكومات. والحوكمة هي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرزها المجتمع الدولي، الناتجة عن العولمة وما خلفته من آثار على مختلف

المستويات، والتي أكدت دائماً وجود عجز فعلي في تسيير شؤون الدولة على المستويين الداخلي والخارجي. لذلك وجد مفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها السياسية والاقتصادية ومؤسسات المجتمع المدني و مؤسسات القطاع الحكومي والخاص (العامري، ٢٠١٢)، نظراً للمبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم كالشفافية والرقابة والمساءلة الإدارية والاستقلالية والمشاركة (حنامله، ٢٠١٧)؛ انتقل استخدام مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة إلى الجامعات ومراكز البحث العلمي، ليعبر أيضاً عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي على جميع المستويات في الدول النامية (العبدلات، ٢٠١٨).

يتضمن هذا المبحث لمحة عن البحوث المتعلقة بالحوكمة حيث يستعرض الإطار النظري للحوكمة ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي. من حيث المفهوم والنشأة والحوكمة في الفكر الإسلامي والأبعاد وجهود سلطنة عمان في تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.

٢، ٣، ٢ مفهوم الحوكمة الجامعية

تشير المعاجم إلى أن اصطلاح الحوكمة Governance مستمد من الحكومة، وهو يعني التحكم والانضباط والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد (الزميتي، ٢٠١٩). وإذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء (مقيدهش، ٢٠١٨) الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة، والانضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والانضباط في أعمال المراقبة ومتابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات الداخلية مثل مجلس الإدارة ولجنة المدققين ورؤساء الأقسام، والانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط، والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة

والإشراف الفعال ووضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو معاقبتهم. إذن تهدف الحوكمة إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث أخطاء أو انحرافات أو الإهمال صعبة وينشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المؤسسة، فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المدير ومجلس الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين؛ وبالتالي تحقق المؤسسة مركز تنافسي مميز بالنسبة للمؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات.

كذلك يمكن تعريف الحوكمة بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل المؤسسة وخارجها. ويعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم المثيرة للجدل حول ترجمته وتعريفه على نحو دقيق، فقد طرح تحت مسميات مختلفة كما ذكر فاروق (٢٠١٢) منها: حاكمية، وحكمانية، وإدارة شؤون الحكم، والحوكمة، والإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة. ولكن جذور المفهوم ترجع إلى الحكم الصالح القائم على أخلاقيات العمل (عيتاني، ٢٠٠٨)، ثم تطور المفهوم عبر المراحل التالية: مرحلة الكساد (ما بعد عام ١٩٣٢)، وبدأ فيها الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وأصحاب المصالح. ومرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (١٩٧٦ - ١٩٩٥)، والتي ظهرت فيها مطالب بشأن تنظيم العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة، التي دعت إلى ضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال مما يقلل من التعارض بينهم، ومرحلة بدء ظهور المفهوم (١٩٩٦ - ٢٠٠٠) كنتيجة للدراسات التي أشارت إلى سبب انهيار الشركات بسبب الإخفاقات الإدارية (ساوس، ٢٠١٩)، مما دعا إلى الاهتمام بالمفهوم ومحاولة وضع تعريفات له، فعرفته مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation) بأنه " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, 2007, p.20). بينما اعتبرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

Organization for Economic Cooperation and Development مجموعة

من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم (Cattrysse ,)

(2005, p.55). وعرفها باركينسون Parkinson "إنها الإجراء الإداري والإشرافي والتنسيقي

المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة المؤسسة في رعايتها واهتمامها لمصلحة المؤسسة" (الهروط، ٢٠١٨).

بينما اعتمد مجمع اللغة العربية بالقاهرة في نشرته الصادرة بتاريخ ٢٠/٥/٢٠٠٣م الحوكمة

كمفهوم، بحيث إنها ترجمة للمصطلح Governance ترجمة صحيحة، فهي أولا جاءت وفق الصياغة

الغوية لمحافظة على الجذر والوزن، وثانيا تؤدي المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي، فالحوكمة بمثابة

العمليات والمؤسسات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة، والرقابة، وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية

الاقتصادية والاجتماعية (الفريح، ٢٠١٩).

عرف ضحاوي والمليحي (٢٠١١، ص ٥٤) حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها "الأسلوب

والطريقة التي تمكننا من توجيه أنشطة وأعمال المؤسسات، وإدارة أقسام المؤسسة، وكلياتها ومتابعتها

والإشراف على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأهدافها العامة، وهي أسلوب لتطوير النظام الإداري، وهيكل

المؤسسات وأساليب تقييم أداء الموظفين والعاملين، ومتابعة طرق اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة".

واعتبره غادر (٢٠١٢) مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق

والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الجامعة. فحوكمة التعليم العالي يقصد بها الطريقة التي يتم من

خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته (غوانمة، ٢٠١٨). وترى المخينية (٢٠١٦) أن الحوكمة مدخل إداري

وممارسات شاملة ومتكاملة لعدة عمليات في المؤسسة، تركز على قوانين ومعايير لتحقيق أهداف

المؤسسة وتطويرها من خلال تطوير أداء أفرادها بحيث ينعكس على سمعة المؤسسة معتمداً على تكامل

وتشارك العمل بين أعضاء المؤسسة والمجتمع الخارجي وقائما على عدة مبادئ كالشفافية والشراكة والرقابة

والمساءلة لجميع أعضاء المؤسسة لضمان سلامة المؤسسة من أي تسبب قد يضر بها وبأهدافها وسمعتها. أما الحدابي والعزيزي (٢٠١٩) فقد عرفا الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط الرقابية على أداء المؤسسات؛ تضبط العلاقات بين مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح بطريقة تؤدي إلى التكامل والتعاون. ويمكن التوصل أن جميع التعريفات السابقة تتفق على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المفهوم وتحقيق الجودة والتميز، لأنه يحدث نقله نوعية في منظومة التعليم الجامعي من خلال تعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات، وتوجيه المساءلة وفق آليات تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة، ما يعزز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة كما ذكرت كوركوران (بوعتروس ودهان، ٢٠١٩)، لذا بات تطبيقه في الجامعات ضرورة ملحة (الزبيدي، ٢٠١٩). ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الدراسة الحالية الحوكمة الجامعية بأنها نظام إداري متكامل قائم على تطوير وتوجيه وإدارة المؤسسة، بحيث يضمن حقوق وواجبات جميع الأفراد فيها، ويرتكز على مجموعة من الأبعاد كالشفافية، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، والعدالة.

٣، ٣، ٢ أبعاد الحوكمة الجامعية

تتصف الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التالية كما أوردها الفريح (٢٠١٩) وهي: المشاركة وتعبر عن دور العاملين في المؤسسة التربوية في عمليات صنع القرار، والكفاءة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة البشرية والمادية، والشفافية التي تعني أن المعلومات متوفرة وواضحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضمونها، والفاعلية تعبر إن الحوكمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تتمم باحتياجات المجتمع وتعمل على تنميته عن طريق إحداث التأثير الإيجابي، والحرية الأكاديمية التي تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأنها ضمن مبادئ أهمها الصدق والأمانة والجرأة

ومراعاة قيم المجتمع، والتجاوب من خلال الحوكمة يتم التجاوب مع متطلبات الأشخاص العاملين ضمن أطر زمنية محددة ومعقولة، والعدالة التي من خلال تحقيقها للجميع وضمان سيادة القانون.

أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فكانت الأكثر شمولا، وتضمنت تسعة أبعاد وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفاعلية، المحاسبة والرؤية الاستراتيجية. بينما حدد مركز أبوظبي للحوكمة (٢٠٠٩) أربع أبعاد أساسية وهي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والمساواة. مما سبق نستنتج أن معظم الأبعاد التي ذكرت سابقاً تتفق في صيانة واحترام وتجنب التضارب، وضمان الحقوق، والمساواة، واشتركت مجموعة من الدراسات في أبعاد الحوكمة الجامعية مثل (المخيني (٢٠١٦)، الصخري (٢٠١٧)، أبو العلا (٢٠١٧)، الجبالي والمحاميد (٢٠١٨)، الحدابي والعريزي (٢٠١٩) وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدل والمساواة.

وبالاعتماد على مشكلة الدراسة سوف تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد وهي الشفافية، المساءلة الإدارية، والمشاركة، العدالة. أولا الشفافية وعرفها حسام الدين (٢٠١٥) بأنها الوضوح في جميع الإجراءات التي تحصل في الجامعة مع إيجاد نظام يسهل الحصول على المعلومات الدقيقة وسهولة تطبيقها من قبل العاملين في الجامعة. وأن ممارسة الشفافية أصبحت حاجة مجتمعية للقضاء على الفساد حيث إن ممارستها تنفيذ جميع أعضاء المنظمة من إيجاد بيئة تعمل على التوظيف الأمثل للمعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات بحيث يتم توفيرها بالوقت المناسب لجميع الأطراف المعنيين. ثانيا المساءلة الإدارية وأشار الحسين (٢٠١٠، ص١٣) أن الموظف مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدم من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسائله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة. ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد

يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية. ثالثا المشاركة وقد ذكر ناصر الدين (٢٠١٢) أن المشاركة في جوهرها تمثل روح منهج الحوكمة للمنظمات، وتبدأ من عمل أعضاء المنظمة جنبا إلى جنب، بحيث يتيح مجلس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في صنع القرار، ووضع السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، ولا بد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة القادة الأكاديميين فيها. رابعا العدالة وعرفها الخضير (٢٠١٩) بأنها مدى تحقيق العدالة في توزيع العمل والعوائد، ونزاهة وموضوعية تطبيق الإجراءات والقرارات، مع الالتزام بالعدل في المعاملات.

٤، ٣، ٢ أهمية الحوكمة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي

تتمثل أهمية الحوكمة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي (الزميتي، ٢٠١٩) في الآتي: تحسين وتطوير أداء المؤسسة، وتساعد على تعزيز التماسك الاجتماعي في المؤسسة من خلال ضمان الفرض العادلة والخدمات والحاجات الأخرى، ومساعدة إدارة مؤسسات التعليم العالي على صياغة وبناء استراتيجية تضمن اتخاذ القرارات التي تساهم في رفع كفاءة الأداء للموظفين، ومساعدة مؤسسات التعليم العالي على تجنب أي صراعات تؤدي إلى التأثير السلبي في جودة الأداء، وتطبيق الحوكمة يؤدي إلى تجويد وتحسين سمعة التعليم العالي في المجتمع، وتساعد على تحقيق العدالة وتطوير الممارسات التربوية والإدارية وتحقيق الشفافية في التعامل، وتفصل بين الإدارة والسلطة وطرق ممارسة الرقابة والمساءلة على الأداء مما يساهم في أداء الموظف بدون سلطة موجهة إليه مباشرة، وأيضا تفادي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة في مؤسسات التعليم العالي.

٥، ٣، ٢ الحوكمة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

لقد بذلت سلطنة عمان جهوداً متواصلة من أجل الرقي بمجال الحوكمة برغم حداثة الموضوع في الوطن العربي عامة والخليجي خاصة، حيث ظهرت جهود السلطنة من خلال إنشاء مجلس البحث العلمي بناء على المرسوم السلطاني ١٥٤ \ ٢٠٠٥، حيث إن مجلس البحث العلمي يتمتع بنفس مبادئ تطبيق الحوكمة مثل المشاركة والاستقلالية الإدارية والرقابة ومن مهام المجلس تشجيع المؤسسات على المشاركة في مجالات البحث العلمي، ويتكون المجلس من أعضاء من عدة وزارات والجامعات الخاصة ومن ذوي الاهتمام بالبحث العلمي من الشخصيات العامة ويتمتع بميزانية خاصة مستقلة به. (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠٠٥). بعدها أنشأت السلطنة مجلس التعليم بناء على المرسوم السلطاني رقم ٦٥ \ ٢٠١٢ بحيث يلاحظ أن مقومات مجلس التعليم قائمة على مبادئ الحوكمة، كما أن لمجلس التعليم أعضاء من جميع المؤسسات التي لها علاقة بالتعلم بالإضافة إلى أعضاء من المجتمع المحلي من له مكانة علمية وأعضاء من مؤسسات القطاع الخاص (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٢). ثم تم إنشاء مركز عمان للحوكمة والاستدامة والذي تم إنشاؤه بناء على المرسوم السلطاني رقم ٣٠ \ ٢٠١٥، ويعتبر مركزاً مستقلاً استقلالاً مالياً، وهو جهة توعوية استشارية خدمية، ودوره الأساسي نشر ثقافة ومفهوم الحوكمة والاستدامة، ومن أجل تحقيق أهدافه يقدم خدمات كالتدريب والتطوير، وبذلك قدمت السلطنة القاعدة الأساسية للحوكمة التي تنطلق منها الحوكمة في المؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي بحيث أصبح المركز كمرجع يقدم توجيهاته لكل مؤسسة تريد تطبيق الحوكمة بما يناسب أهدافها (المخينية، ٢٠١٦).

الحوكمة الرشيدة من أظهر وجود الحكم والإدارة في النظام الإداري الإسلامي (المشرجي، ٢٠١٨)، دعت النصوص الشرعية إلى أهم مقومات الحوكمة في القرآن الكريم والسنة النبوية، والتي من خلالها تم استنباط المبادئ لإطار حوكمة فعالة ومنها: القيام بالأمانة والمحافظة عليها، والأمانة تقتضي أن يعف الانسان عن أخذ ما ليس له بحق، لقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء، آية ٥٨)، وتحريم خيانة الأمانة، لقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الانفال، آية ٢٧). ومن الأمانة ألا يسند منصب إلا لصاحبه الحقيقي به، وتقتضي الأمانة أن نختار للأعمال الأكفاء، فإذا عدلنا عنهم إلى غيرهم لهوى أو رشوة أو قرابة فقد وقعنا في خيانة، حيث أبعدنا الكفاء، ومكنا من هو دونه. والعدالة من أهم مبادئ الحوكمة في الإسلام، ولقد اعتنى بها الإسلام أشد اعتناء، قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۗ إِنْ يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۗ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا ۗ وَإِنْ تَلَوُّوا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ (النساء، آية ١٣٥). والشفافية تعني وضوح التعاملات والتصرفات، سواء كانت مالية أم غيرها أم الرأي العام أو أهل الحل والعقد، ويمكن تحديد الشفافية بمدى جعل المعلومات والقرارات متاحة لطرف آخر، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "المسلم أخو المسلم ولا يحل لمسلم باع من أخيه يبع فيه عيب إلا بينه له". وممارسة النبي صلى الله عليه وسلم للرقابة الإدارية تعتبر شكلاً من أشكال الحوكمة، ومن ذلك استعماله لابن الاتبية على صدقات بني سليم، فلما جاء إلى الرسول وحاسبه قال: هذا الذي لكم، وهذه هدية أهديت لي، فقال الرسول "فهلا جلست في بيت أبيك وبيت أمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً".

٢،٤ إدارة الجودة الشاملة

٢،٤،١ التمهيد:

تتفق الكتابات في مجال القيادة الاستراتيجية على تضمين المهام الاستراتيجية في اتخاذ التدابير اللازمة لضمان جودة الخدمات التعليمية والبحثية والمؤسسية بما يحقق الخطة الاستراتيجية، ولكي تقوم القيادة بهذه المهام الاستراتيجية يتطلب أن تمارس الجودة الشاملة في ظل وضوح للتوجهات الاستراتيجية للقيادات وتأكيد حرصها على استكشاف الكفاءات والقدرات البشرية واستثمارها في ظل بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية وقيمية داعمة لممارسات الحوكمة الجامعية في المؤسسة (الكلبي، ٢٠١٨). وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة والتي لاقت اهتماما كبيرا لدى القادة لارتباطها بمفهوم الجودة الذي أصبح يمثل ميزة تنافسية تسعى معظم المؤسسات والإدارات على اختلافها بتطبيقها. ولذا سيتضمن هذا الجزء من الدراسة لمحة عن الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، حيث يستعرض الإطار النظري لها من حيث المفهوم والأبعاد وبداياته وإدارة الجودة الشاملة في الاسلام.

٢،٤،٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثاً كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع أفراد المنظمة والمجتمع (عمار، ٢٠٢٠) وتعددت الدراسات في تعريف إدارة الجودة الشاملة حيث عرفها عليمات (٢٠١٩) بأنها نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها، واقتناع القيادة والتزامها بتطبيقها، والقيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة،

وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم. أما مكيد ومداح (٢٠١٥) فقد أكدوا بأنها فلسفة إدارية لقيادة الجامعة وتسييرها على إشباع حاجات الطلبة، وسوق العمل وأولياء الأمور والمجتمع ككل، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها بما يضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقلين العلمي والبحثي. وفي دراسة عيشي (٢٠١٨) وضح أنها فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وتطوير مخرجات التعليم على أساس من الأهداف الواضحة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم. عرفها طواهرية (٢٠١٨) بأنها أسلوب إداري حديث قائم على الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسة الجامعية والهادف إلى تحسين أداء التعليم العالي والرفع من كفاءة مخرجاته بما يتماشى والتغيرات التي تفرضها البيئة التنافسية العالمية القائمة على المعرفة والجودة. وفي دراسة الكسر (٢٠١٨) وضح أنها عملية تحسين المخرجات التعليمية بما يتحقق ومطالبات مؤسسات المجتمع المحلي وأهداف الجامعة بأقل جهد وتكلفة. من خلال التعاريف السابقة عرفت الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري يهدف إلى التحسين المستمر والتطوير لتحسين أداء الجامعة ورفع كفاءتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات لتواكب التغيير والتطور العالمي.

٣، ٤، ٢ أبعاد إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة والمتراصة التي تمكن الجامعة من الوصول لأهدافها في حال تبنيها، وتعددت وتباينت الأبعاد في الدراسات والبحوث؛ ففي دراسة مكيد ومداح (٢٠١٥) تم تحديد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة،

التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، التركيز على العميل الخارجي، التركيز على العميل الداخلي كأبعاد للدراسة. أما دراسة بدر خان (٢٠١٦) ركزت على الأبعاد التالية: الحاكمية والإدارة الجامعية، التعليم الجامعي والبحث العلمي، الطالب والبيئة الجامعية، خدمة المجتمع. بينما دراسة القدرة (٢٠١٧) أكدت على أهمية كلا من جودة عضو هيئة التدريس، جودة المناهج الدراسية، جودة إدارة الجامعة. وذكر طواهريه (٢٠١٨) الأبعاد التالية: ثقافة المنظمة، إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، القيادة التربوية الفعالة، التدريب، منع الأخطاء قبل وقوعها، وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة، اختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل. ومن خلال الأبعاد التي تم مناقشتها في مشكلة الدراسة تم التركيز على الأبعاد التالية وهي: التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على العميل الداخلي، التركيز على العميل الخارجي. أولا التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة حيث ينبغي على الإدارة الجامعية امتلاك صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على الإداريين والأكاديميين في الجامعة وخلق الرغبة لديهم للعمل والعبء لتحقيق أهدافها، وهذا يفسر نجاح الكثير من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثانيا التحسين المستمر من خلال إدخال التحسينات المستمرة على العملية التعليمية وتحديثها لتصبح مواكبة للتطورات العالمية، وفي ضوء البيانات المتجددة والحديثة وتغير حاجات الطلبة والأساتذة وسوق العمل. ثالثا التركيز على العميل الداخلي ويقصد بالعميل الداخلي الفرد الذي ينتمي داخليا للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويتمثل في (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة) حيث إن إشراكهم يسهل على المؤسسة اتخاذ القرار السليم، وإجراء العديد من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة. رابعا التركيز على العميل الخارجي ويقصد به الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات المؤسسة ويشمل

(أولياء الأمور، المجتمع، وسوق العمل)، ويعتبر إشراكهم والتركيز عليهم يؤدي إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

٤، ٤، ٢ إدارة الجودة الشاملة في الإسلام

يعتقد الكثيرون بأن إدارة الجودة الشاملة اتجاه معاصر تجاذبته كل من الولايات المتحدة واليابان في عقد الخمسينات من القرن العشرين، وامتد ليأخذ اتجاهات متطورة وأساليب عديدة على مستوى دول أوروبا ودول جنوب شرق آسيا (القيسي، ٢٠١٣). وقد يتفق البعض للوهلة الأولى مع هذا الاعتقاد، إلا أن البحث في عمق التاريخ الإنساني؛ قد يصل إلى أن الجودة ومفاهيمها وعناصرها كانت جزءاً من الحياة الإنسانية منذ فجر التاريخ. فالإنسان بطبيعته طامح وساع للتجديد، وراغب للتنوع والتقدم على صعيد الحاجات والمقتنيات. ويعتبر الاهتمام بالجودة في الأداء من القيم والمبادئ الأساسية التي تنبع من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وذلك بوصفه دين جودة وكمال وإتقان وإحسان، فالجودة هي الإتقان، والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة، وقد كانت رسالة الإسلام واضحة في تناولها لكل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والروحية والتربوية والعلمية مصداقاً لقوله تعالى ﴿مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ (الأنعام، آية ٣٨). ومفهوم الجودة الشاملة في التعليم يستدعي جميع المفاهيم الإسلامية المتعلقة بهذا المفهوم (العتيبي، ٢٠١٨)، والتي مثلت الأزمان دوافع للعمل الأكاديمي على مستوى التنظير والتطبيق معاً. ولعل من أهم تلك المفاهيم الإسلامية التي لها علاقة بالجودة الشاملة ما يأتي: مفهوم الإحسان والذي يتطلب من المسلم الإحسان في كل عمل وكل قول يقوم به والإتيان به على أحسن وجه ممكن عملاً بقوله تعالى ﴿وَأَحْسِنُوا. إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (البقرة، آية ١٩٥) وقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

(النحل، آية ٩٠) وغيرها من الآيات الكريمة التي تقوي الجودة داخل الأفراد والمجتمعات والمنظمات. وأيضا مفهوم الإتقان وهو الإتقان بالعمل على وجه محكم وبدون قصور منه، والله سبحانه وتعالى تتجلى صور إتقان صنعته في كل شيء في الوجود، قال تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (النمل، ٨٨)، وأن الله يحب المتقن في عمله، قال رسول الله صلى وعليه سلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، والإسلام عندما يكلف المسلمين بالإتقان في كل عمل يقومون به، يجعل حدود التكليف هو القدرة على العمل والاستطاعة (القواسمة، ٢٠١٩). ومفهوم الإصلاح يعتبر نقيض الإفساد، وقد ورد في القرآن الكريم (١٨٠) مرة بمشتقاته؛ والتي تعود جميعها إلى إزالة الفساد والقضاء عليه والعودة إلى الصلاح، والعمل الصالح هو ثمرة الإيمان الحقيقي بالله سبحانه وتعالى، ويندر أن يجيء العمل الصالح غير مقتن بالإيمان والمسلم الحق لا يريد إلا الإصلاح في أموره كلها ما استطاع، والإصلاح بهذا المعنى هو أحد الدلالات التي تقوي مفهوم الجودة الشاملة بمعناها الإسلامي داخل المجتمع المسلم.

٥، ٤، ٢ أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب القيام بالمهام التالية:

١. إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود: ويمكن تسميته بمجلس الجودة ويتولى القيام بالأدوار التالية: يوجه كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل جهود منتسبي الجامعة لتحقيق أهداف الجودة الشاملة (مصدق، ٢٠١٩)، وتطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء، وتخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، وإعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام

بالمهام المطلوبة (عبدالحليم، ٢٠١٩)، ووضع نظام للحوافز والمكافآت لمنتسبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

٢. وضع الاستراتيجيات ويشمل ذلك تحديد رسالة ورؤية الجامعة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة، وتحديد الأهداف العامة والفرعية، وتطوير وتحسين العمليات (ساسي، ٢٠١٩)، وإدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة، وإدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة، وتطوير الأفراد والمهام.

٢،٥ العلاقة بين متغيرات الدراسة

٢،٥،١ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة

يتبنى قادة الجامعات الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، والسيطرة على المشاكل الأكاديمية والإدارية، وإدارة التغيير بصورة منهجية مخططة، وهذا ما ركزت عليه دراسة الحاوري والقانص (٢٠١٨) حيث إنها أكدت على حرص القادة الاستراتيجيين على الاهتمام بجودة ونوعية التعليم الجامعي من خلال المراجعة والتطوير المستمر لرسالة الجامعات وأهدافها لمواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة، لأن الجودة تشترط مستويات عالية من الكفاءة المهنية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتحقيق جودة المستفيدين من التعليم الجامعي. وهدفت دراسة الحاوري والقانص (٢٠١٨) بعنوان "دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة" إلى الكشف عن واقع الدور الذي تقوم به رئاسة جامعة صنعاء وعمداء الكليات في تفعيل وتنشيط أنظمة الجودة بالكليات، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للوصول إلى تحقيق الهدف، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الدور الذي تقوم به قيادة الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة يأتي بشكل ضعيف في جميع فقرات الاستبانة ككل؛ ولذا أوصت

الدراسة بزيادة توعية وتثقيف قيادات الجامعة بأهمية الجودة في العملية التعليمية، وتطوير الأداء الأكاديمي بما يشمل من مناهج وأعضاء هيئة التدريس وأساليب وطرق وغيرها. وعمل برامج أو دورات تدريبية للقيادات الاستراتيجية في الجامعة تتعلق بالطرق والإجراءات والأساليب التي يمكن أن يقوموا بها دعماً وتفعيلاً للجودة. والالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة في الجامعة، والعمل على أن تنسجم خطط الجودة بالكليات مع الخطط الاستراتيجية للجامعة. واستكمال نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة من أجل أن يتم تفعيل بقية أنشطة الجودة الأخرى مثل التقييم الذاتي للبرامج وتوصيف المقررات والبرامج. والاطلاع على خبرات وتجارب الجامعات الرائدة في الجودة سواء المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي وتعميمها على الكليات والمراكز للاستفادة منها والاسترشاد بتجارها في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وقد قام الأكلبي (٢٠١٨) بدراسة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها" استهدفت التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء وكذلك الوصول إلى واقع جودة الأداء المؤسسي واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ضعف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي، وأيضا إدراك العاملين في الجامعة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات جودة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية بناء ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التحسين المستمر والتميز في الأداء، والتميز في خدمة العملاء وإرضائهم من أجل بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لجودة الأداء المؤسسي، وأهمية توجيه

مزيد من الاهتمام والجهد في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية.

وفي دراسة النفار (٢٠١٥) بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة" التي هدفت التعرف على مدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدم المقابلة الشخصية لبعض القيادات الاستراتيجية في الجامعة. وبلغت عينة الدراسة (٣٢٠) من العاملين بالجامعات (الإدارة العليا، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، الإداريون)، و(٣٨٢) من طلبة وطالبات الجامعات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية. ومن أهم التوصيات يجب التوصل لإطار مقترح لدور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة، بحيث يمكن من خلال تطبيق مراحلها المختلفة أن يساهم في تطوير العمل ورفع منسوب الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية وتطويرها.

القيادة الاستراتيجية تشير بشكل عام إلى قدرة الأفراد أو المجموعات على التفكير، والتأثير على الآخرين بشكل يساعد المؤسسة على زيادة جودة أنظمة الجامعة. ونظراً لأهمية القيادة الاستراتيجية فقد طور الباحثون مجموعة من النماذج ظهرت تحت مسميات مختلفة منها: ممارسات (practices)، أو مكونات (components)، أو أفعال (action) القيادة الاستراتيجية وهذا ما وضحته دراسة عواوده والزيود (٢٠١٥) بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت" حيث أكدت على وجود ارتباط قوي بين ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين مما يحقق أهداف

الجودة الشاملة حيث إن الممارسات تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في أدائهم، ومن هذه الأبعاد التوجه الاستراتيجي، والقيادة الابتكارية، والقيادة التحويلية، والمحافظة على الثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بأهمية تعميق إدراك إدارة الجامعة للمفهوم العلمي الصحيح لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وأهمية هذه الأبعاد للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في الجامعة. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات ومعاهد ومراكز جامعة آل البيت والبالغ عددها (١٥) كلية ومعهداً ومركزاً، واستخدم الباحثان عدداً من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. وكان من أبرز النتائج أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات جودة أداء العاملين تلاه متغير القيادة التحويلية ثم متغير الثقافة التنظيمية وأخيراً متغير التوجه الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بأهمية تعميق إدراك الجامعة للمفهوم العلمي السليم لأبعاد القيادة الاستراتيجية المختلفة بشكل عام وللتوجه الاستراتيجي بشكل خاص كونه يعبر عن الفهم الواقعي لما يدور في البيئة الداخلية للجامعة للتعرف على نقاط القوة والضعف. وما يدور في البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات لاستشراف المستقبل والإعداد له وصياغة البدائل الاستراتيجية التي تحقق أهدافها. وأيضاً أوصت الدراسة بضرورة العمل على إعادة هندسة الثقافة التنظيمية والتي تعطي صورة عن المعايير والقيم والاتجاهات الهامة، الأمر الذي ينعكس على جودة أداء العاملين في الجامعة.

جودة التعليم ترتبط بشكل وثيق مع القيادة الاستراتيجية التي لها الدور الأكبر لتحويل المؤسسة من التفكك والانحدار إلى القوة والتميز، من خلال إيصال رؤيتها الاستراتيجية للأفراد في جميع المستويات التنظيمية، وبشكل منظم وعلى مراحل مدروسة، وهذا ما أكدته دراسة (أبو شيخة ومساعد، ٢٠١٧) بعنوان "أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية" بأن القيادات الجامعية يقع على عاتقها بناء رؤية استراتيجية واضحة، لتعزيز التمايز، والتعرف على البيئة المستقبلية

لمواجهة التنافس على مستوى الخدمة التعليمية. وحيث إن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي قد حقق نجاحاً ملحوظاً في مجال التعليم الجامعي. فإن العمليتين (تطبيق الرؤية الاستراتيجية والجودة الشاملة) ما زالتا بحاجة إلى توافق للارتقاء بالأداء وتحسينه. ومن أجل تحقيق هذا التوافق كان لابد من التركيز على مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وهي التحليل والرصد البيئي، صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والتقييم والرقابة الاستراتيجية. وهدفت الدراسة عن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وبيان أثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الأكاديمي، لذا قام الباحثان ببناء أداة الدراسة، وتطبيقها على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة (عينة الدراسة) والبالغ عددهم (٧١) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير جودة التعليم الأكاديمي بالجامعة، وأوصت بأهمية رفع مستوى اهتمام الجامعة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ومراقبة تطبيقها.

وفي دراسة مشابهة قام البدري (٢٠١٧) بدراسة بعنوان "الإدارة الاستراتيجية وأثرها على جودة خدمة الجامعات دور الالتزام التنظيمي" هدفت لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مكونات وعناصر الإدارة الاستراتيجية (متغير مستقل) وتأثير هذه العناصر على جودة الخدمات المقدمة (متغير تابع) بالتطبيق على الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى دراسة دور الالتزام التنظيمي (متغير وسيط)، في تحسين هذه العلاقة. وتم استخدام المنهج الكمي للإجابة عن الأسئلة والفرضيات. واشتملت عينة الدراسة على (٤٠٤) من أعضاء هيئة التدريس والإدارات العليا في ٤٣ جامعة بالمملكة. أثبتت الدراسة عدم وجود أثر إيجابي أو علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات في الجامعات السعودية، كما أشارت إلى وجود إشكالية في تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات.

وفي دراسة أبودوش (٢٠١٨) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي لشركات الكهرباء في الأردن" حيث هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الأداء الاستراتيجي لشركات الكهرباء الأردنية. وقامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغ عددها (١٢٠) من العاملين في شركات الكهرباء. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي. وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة رفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة القضاة (٢٠١٩) بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي" التي هدفت إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة في أمانة عمان الكبرى، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (١٩٩) موظفاً من كافة المستويات الإدارية، وقد كشفت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار القيادة في أمانة عمان الكبرى بالتخطيط السليم والتحسين المستمر، وتطبيق الجانب العملي من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح لكافة الموظفين.

ووضحت دراسة دريادي (٢٠١٨) بعنوان "متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة" بأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد وبشكل كبير على الالتزام الكامل من الإدارة الاستراتيجية، وتوفير النوع المناسب من القيادة بحيث تخضع عملية الاختيار على مجموعة من المقاييس النوعية، التي تعتبر مهمة من أجل الوصول للهدف، ويمكن تلخيص هذه الشروط في التالي: أولاً القدرة على القيادة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال القدرة على التحليل والابتكار والتغيير، من خلال القدرة على جمع ما

يمكن من المعلومات، والقدرة على تحليلها والربط بينها واستعمالها في اتخاذ القرارات. ويتطلب عليه الانتقال من مستوى الجودة إلى مستوى أعلى منه إبداعاً، لأن الإبداع يعتبر خطوة هامة نحو التغيير، فالقائد المبدع يستطيع فرض التغيير وإقناع الموظفين به. أيضاً يجب أن يتصف القائد الاستراتيجي ببعده النظر والقدرة على التنبؤ والتخطيط على المدى القصير والطويل لتحقيق الجودة الشاملة، بحيث يقوم بالإجراءات والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بدون صعوبات أو عثرات. ومن أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد الاستراتيجي القدرة على الاختيار الصحيح للطاقت البشرية، حيث لا يمكن للقائد أن يقوم بمهامه منفرداً، بل بحاجة إلى مجموعة تساعد وتسانده ويتعاون معها، وهذا ما يؤكد على أهمية فرق العمل في كل مؤسسة، حيث يعتبر فريق العمل هو حجر الأساس ويعتمد بشكل كبير على طريقة العمل الصحيحة والدقيقة، وبالتالي فهم بحاجة إلى التحفيز المادي والمعنوي، والاعتراف بقدراتهم، ومشاركتهم في المهام حسب مستواهم وامكانياتهم في عملية اتخاذ القرار.

٢،٥،٢ العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية

مدخل الحوكمة الأكاديمية يعتبر خياراً استراتيجياً في ظل تدني مبادئ الشفافية والمساءلة، وغياب المشاركة المجتمعية في صناعة القرار الجامعي، وتعتبر ممارسة القيادة الاستراتيجية متطلب هام وضروري من خلال الحوكمة التي توفر مناخاً داعماً للحصول عليه، ويعد موضوع الحوكمة الجامعية من الأساليب الحديثة في القيادة، مما يساعد القادة الاستراتيجيين بالجامعات بالعمل على تطوير صناعة القرار وفق متطلبات الحوكمة، وهذا ما أكدته دراسة أبو العلا (٢٠١٧) بعنوان "استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف" إلى اقتراح استراتيجية لتطوير ممارسة القيادة الاستراتيجية من خلال الحوكمة في جامعة الطائف، وطبقت استبانة على عينة

الدراسة وقوامها (٣٢١) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة ترى أن درجة ممارسة القيادة من خلال الحوكمة كانت بشكل كلي متوسطة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإهمية تطبيق الاستراتيجية المفتوحة، ونشر ثقافة الحوكمة في صناعة القرار.

ومن أجل تأكيد تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء المنظمي لكل من (جامعة بغداد، وجامعة النهرين، والجامعة العراقية)، إذ تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير)، من المبادئ المهمة والتي لها تأثير في تحسين أداء الجامعات، توصلت دراسة خيوكة (٢٠٢٠) بعنوان "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية" بأهمية التركيز على الخيارات الاستراتيجية نظراً لدورها في اتخاذ القرارات الموضوعية التي تنسجم مع خططها الموضوعية وذلك من خلال قيام إدارة الجامعات بغربلة المتاح لها من خيارات استراتيجية وانتقاء الاستراتيجية الأفضل، والتأكيد على جودة العملية التعليمية وتوفير الموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وتمكين العاملين فيها بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها وبالتالي بناء سمعة جيدة تميزها عن الجامعات الأخرى، و من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستطيع إدارة الجامعة من حل المشكلات المتعلقة بالجودة وتلبية متطلبات المستفيدين واتخاذ القرارات التي من شأنها تقليل الانحرافات الخاصة في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما ينعكس ذلك على تقليل الهدر في الموارد والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحسين أدائها إذ تقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على عاتق الإدارة العليا في الجامعات بالتعاون مع قسم ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي.

وفي دراسة نصار (٢٠١٧) بعنوان "تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز" التي هدفت لتقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة مكونة من ٣١ فقرة على عينة الدراسة. وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية مع مبادئ الحوكمة. وأوصت الدراسة بأهمية مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية ومدى تطبيقها ونتائجها، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها، وتفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات الاستراتيجية والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات

وحيث أصبحت الحوكمة من المداخل المهمة في تطوير القيادة الاستراتيجية؛ كفكرة ومضمون تهدف إلى الارتقاء بمخرجات التعليم وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو المبادئ التي تتمثل في المشاركة والمساءلة والشفافية وتعزيز القانون والكفاءة والفعالية وغيرها من المعايير، وأكدت دراسة الزامل (٢٠١٨) بعنوان " واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م " التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م من وجهة نظر القيادات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من الجامعات السعودية (أم القرى، الملك عبدالعزيز، والأميرة نورة بنت عبدالرحمن). وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية والقسم، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة ١١ سنة فأكثر، وأوصت الدراسة بأهمية مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات السعودية ومدى تطبيقها ونتائجها

وإلزام الإدارات والمجالس بممارستها داخل الجامعة، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعات.

وللقيادات دور كبير ومحوري في تحقيق وإرساء قواعد العدالة والشفافية بين العاملين، حيث إن سلوك الفرد يتأثر في بيئة العمل بناء على المنافع المتبادلة بين الفرد العامل والمؤسسة، واتضح في دراسة (العوامي، ٢٠١٥) بعنوان "تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية" التأثير المباشر للقرارات الاستراتيجية على التحسين المستمر لمستويات العدالة والشفافية والمشاركة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتشجيع وتحفيز روح الفريق لدى العاملين.

كما قام كلا من شتات والبياتي (٢٠١٨) بدراسة عنونها "درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولهذا الغرض اختيرت عينة من ثلاث جامعات بالطريقة العنقودية العشوائية، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (١٣٠) عضو هيئة تدريس، وتم التوصل أن درجة ممارسة تطبيق الحوكمة كانت متوسطة، ولم يلحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة، وأوصى الباحثان بتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام يوضح فيها مفهوم الحوكمة ومجالاتها وجميع ما يتعلق بها، بالمزيد من المتابعة من قبل المعنيين للجامعات الحكومية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

والحوكمة الجامعية تؤثر بشكل كبير في استشراف الرؤية المستقبلية للجامعات والكليات ومؤسسات التعليم العالي؛ من خلال دمج وجهات نظر القادة الاستراتيجيين ومجلس الأمناء والأكاديميين

حول الموارد التنظيمية، وتشخيص العقبات المتوقعة، ومجالات العمل ذات الأولوية، بالشكل الذي يجعل المؤسسة التعليمية تتحرك بسرعة أكبر في تحديد مسارات العمل الأساسية اللازمة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية المرسومة وهذا ما أكدته دراسة صالح والصالحى (٢٠١٨) بعنوان نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة عمان. حيث أثبتت الدراسة العلاقة الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي وحوكمة الجامعات من خلال عرض أربع نماذج للحوكمة الجامعية وهي الأكاديمية والأمناء والشراكة وأصحاب المصالح. وتوصلت الدراسة أن نموذج الحوكمة بالشراكة الأكثر تأثيراً إيجابياً على التوجه الاستراتيجي حيث تعكس هذه النتيجة قناعة أفراد عينة الدراسة بأن حوكمة الجامعات منهج يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ والتقييم، وأوصت الدراسة بزيادة فاعلية ممارسة حوكمة الجامعات خاصة نموذج الشراكة لتعميق وتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية من خلال التوجه الاستراتيجي للجامعات.

ووضح الرويلي (٢٠١٩) في دراسته بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" بأن الإدارات الجامعية تسعى لتوفير السبل من أجل إحداث تطورات، وتغيرات تساعد في النهوض بالجامعات في كافة المجالات، وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومستمرة لسلوكياتها وعلاقتها مع الجهات الوطنية والإقليمية والعالمية، لذا تبرز أهمية الحوكمة لإيجاد القيادة الاستراتيجية والرشيدة في تصرفاتها وأدائها وقراراتها؛ بما يحقق الجودة والكفاءة والفعالية للعملية التعليمية التعلمية، وبما يكفل تخريج كفاءات لديها كم كبيراً من المعرفة والمهارات العالية بحيث يستطيعون توظيفها في سوق العمل. حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز للحوكمة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لملائمته لأهداف الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

القادة الأكاديميين للحكومة جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والكلية ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مشارك. وفي دراسة كلا من الرمثي وعيد (٢٠١٩) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحكومة الجامعات" حيث هدفت للتعرف على مفهومي تطوير الأداء المؤسسي والحكومة، وإلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق الحكومة في الجامعات وتحقيق متطلبات خططها الاستراتيجية، والتعرف على نماذج تطبيق الحكومة على المستوى العالمي، ومعرفة درجة تطبيق الحكومة الإدارية بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في ضوء متطلبات خطتها الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعف في إدارة الجامعات السعودية ٢٠٣٠ بما يمكن أن يؤدي لضعف مخرجات ونواتج تحقق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يستلزم حاجة إلى تطوير نظم إدارتها نسبة لرؤية كل جامعة، وأن هناك دور فعال لتطبيق نظم الحكومة على تطوير الأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق مستوى عال من الجودة لجميع ممارساتها الإدارية ودعم خططها الاستراتيجية. واقترحت الدراسة تفعيل تطبيق الحكومة في جامعة بيشة، وتصميم نموذج منظومي ذو منظور استراتيجي لتطبيق الحكومة بجامعة بيشة ويصلح لجميع الجامعات السعودية.

٢،٥،٣ العلاقة بين الحكومة الجامعية وإدارة الجودة الشاملة

للحكومة الأكاديمية علاقة تفاعلية طردية بالجودة التعليمية، تكفل للجامعات تحقيق مستويات عالية من الفاعلية في إدارة عملياتها الأكاديمية والإدارية والمالية، بما تسهم به من تحسين لقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحسين صورتها أمام المجتمع بخدمة رغبته، وتطوير عملية صنع القرار، بزيادة إحساس المسؤولين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم، وتفعيل نظم الرقابة، وزيادة الثقة وتحسين المصداقية، وتطوير

الشفافية والافصاح، وزيادة القدرة على تحفيز العاملين واستقرارهم بتنمية الصورة الإيجابية عن الجامعة، علاوة على أن الحوكمة تشكل مناعة ضد الفساد وعملياته، إلى جانب تحسين نوعية وكفاءة القيادة من خلال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وترجمتها إلى حيز الوجود بزيادة كفاءة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة، والذي ينعكس على جودة تقديم الخدمات التعليمية وهذا ما أكدته دراسة (الشخشير، ٢٠١٥) بعنوان "الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق الحوكمة الجامعية بأبعادها ووضوح النهج الاستراتيجي وتوجهات الإدارة والاستقلالية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار وأثره على جودة الأداء المنظمي بأبعاده مخرجات العملية التعليمية ورضا الطلبة وأداء العاملين والقيادة والأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية وجودة الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى أن الالتزام بتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية ينعكس بشكل كبير على أداء الجامعات العامة ويعمل على تعظيم النمو المنظمي الذي يمكن الجامعة من خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرارها الأكاديمي والمالي وعملها في ضوء منهاج الجودة والتميز.

يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي كخطوة أولية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات نظام التعليم العالي، فالجامعة كمؤسسة تعليمية أكاديمية تعتبر مشروع يتطلب تسييرا محكما، وهذا بالوقوف على الإدارة الجيدة له بغية الوصول للنتائج المرجوة، وأكدت دراسة بن العارية وبلبالي (٢٠١٨) بعنوان "حوكمة الجامعات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" بأنه يجب أن تكون إدارة الجامعة فعالة وتدار بمسؤولية في السعي لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى تتسق مع مهامها وأهدافها ويشمل ذلك المساهمات الاجتماعية التي يقدمها قطاع التعليم العالي عن طريق التعليم والبحث والمشاركة في القطاع الخاص والحكومي، فضلا عن الفوائد

التي يوفرها من حيث النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية والنهوض الأكاديمي والحضاري، ومن هذا المنطلق ونظرا للأهمية التي تكتسبها الحوكمة لضمان جودة شاملة في التعليم العالي؛ تتحقق مجموعة من الأهداف من أهمها: النجاح في تحقيق مهام الجامعة، والتشغيل الأمثل والفعال للجامعة، ممارسة السيطرة الفعالة، ووعي الأساتذة والإداريين والطلبة في صنع القرار الإداري، حيث تضمن الحوكمة الجامعية مستويات ثقة كبيرة بين أصحاب المصلحة والجامعة، لضمان التطوير المستمر وتعزيز هياكل الحكم داخل الجامعة، وزرع روح المبادرة والعمل الجماعي بين العاملين داخل الجامعة؛ لتقوية العلاقة بين قطاع التعليم والمجتمع المحلي. وهدفت الدراسة إلى تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات كمدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، استخدم الباحثان الاستبانة للإجابة على واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في التعليم العالي للوصول لإدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراك بمفهوم وأهمية حوكمة الجامعات كأساس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي بجامعة أحمد دراية أدرار بالجزائر وبأنه يوجد تطبيق لحوكمة الجامعات داخل الجامعة، كما أن التعليم العالي في الجامعة يمتاز بالجودة.

وفي السعي لتوطيد العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين نوعية مخرجات التعليم الجامعي حرص كلا من مطر والحباري (٢٠١٨) على أن الأمر يتطلب البحث عن القواسم المشتركة فيما بينها والحرص على تدعيم وجودها في البيئة الجامعية، وتكمن المتغيرات الأساسية في هذا المجال في التالي: الحرص على استقطاب أفراد على قدر عالٍ من الخبرة والكفاءة من الهيئتين التدريسية والإدارية والحرص أيضا على استقطاب نوعية متميزة من الطلبة من خلال سياسات واضحة في مجالات القبول، وأيضاً ضرورة وجود خطط دراسية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل وتخضع للتطوير المستمر، وأيضاً وضع وتفعيل ميثاق أخلاقي للعمل في الجامعة يوضح حقوق وواجبات جميع الأطراف من طلبة وعاملين ويحفز فيهم روح التعاون والمسؤولية الاجتماعية، ووجود هيكل تنظيمي

واضح ومدعوم بلوائح وتعليمات عادلة وشفافة ترسخ تطبيق النظام المؤسسي في الإدارة الجامعية. وهدفت الدراسة إلى تقييم أثر العلاقة التكاملية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقصاء آراء أصحاب المصالح (الهيئة التدريسية، الطلبة الخريجين، وأرباب سوق العمل الذين يوظفون الخريجين). تمثلت أداة الدراسة في استبانة وزعت على عينة مقصودة عددها (٩٠) فرداً من الفئات الثلاث. وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها أن العلاقة إيجابية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين، لكن مع وجود تفاوت بين آراء الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة تجاه الأهمية النسبية لهذا الأثر. إذ أعطت فئة الطلبة الخريجين الأهمية النسبية الأقل، ذلك ما يستوجب توجيه اهتمام أكبر نحو موضوع تعميم ثقافة الحوكمة وضمان الجودة في الخطط الدراسية المطبقة في الجامعات؛ من أجل توعية أطراف العملية التعليمية بأهمية الحوكمة الجامعية ومعايير الجودة كونهما من أهم الأدوات الكفيلة بتحسين نوعية الطلبة الخريجين.

ووضحت دراسة حمدونه (٢٠١٦) بعنوان "ممارسة الجامعات الفلسطينية للحاكمية الجامعية لتحسين جودة التعليم العالي الجامعي" بأن تطبيق معايير الحوكمة الجامعية يحقق مجموعة من المزايا من أهمها: منع تعرض الجامعة للأزمات المحتملة، ورفع مستوى أداء الجامعة وتحسين الكفاءة الاقتصادية، وتوفير مركز تنافسي للجامعة؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرتها في اجتذاب الأكاديميين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي، وتدعيم النزاهة والكفاءة في الجامعة. حيث تسعى الدراسة إلى التعرف إلى جودة الجامعات الفلسطينية لتحسين مستوى الالتزام بقواعد الحوكمة الجامعية في التعليم العالي الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى ضعف العلاقة بين تطبيق الحوكمة الجامعية وجودة التعليم الجامعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة. ولذا أوصت الدراسة بالعمل

على زيادة الاهتمام بالحوكمة الجامعية وتفعيل دورها مع ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للحوكمة الجامعية من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.

وهدفت دراسة الكسر (٢٠١٨) بعنوان " دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض " إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي، ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الاستراتيجية بالجامعات الخاصة بالرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة في الرياض عالية. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية). ومن أهم التوصيات؛ لا بد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب الإدارية والمالية؛ ليساعد على الارتقاء بأداء وجودة الجامعات وكفاءتها.

وأوصت دراسة المهدي (٢٠١٧) بعنوان "الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز" على ضرورة العمل على تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في المؤسسات التعليمية من أجل زيادة قدرتها على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، ويجب على القيادة تطبيق القوانين واللوائح على العاملين بمرونة وبشكل يضمن خدمة وتفعيل العملية التعليمية بجوانبها الفنية والإدارية، ونشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي ينعكس

على الارتقاء بالأداء المؤسسي وكفاءته وتميزه وجودته، مع ضرورة وضوح أهداف واستراتيجيات المؤسسات التعليمية، والتركيز على إنشاء مركز أو وحدة للجودة لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وفي ضوء ما سبق، يتضح شمولية الحوكمة وانعكاس تأثيرها على جودة العمل في التعامل مع بيئتها لضمان اشتراك جميع الأطراف أصحاب المصالح لتحديد رسالتها وغاياتها واستثمار مواردها البشرية والمادية وفق منهجية متكاملة في ضوء تقليل الصراع وزيادة نطاق المشاركة ودور المساءلة في ضمان فاعلية أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي المنعكسة على العمليات التشغيلية بهدف تحقيق أهداف الجودة الشاملة عبر نظام اتصالات مفتوح وشفاف يتيح تقييم الانحرافات عن الأهداف ومتابعتها لضمان خدمة أفضل وجودة أداء أعلى.

٦، ٢ نظرية الدراسة

النظرية تشكل العمود الفقري للدراسة حيث أنها تقوم بتفسير ظواهر وتفاعلات وملازمات الموضوع الذي نسعى لدراسته وفحصه والربط بين متغيراته، وتقوم الدراسة الحالية حول مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة والحوكمة الجامعية متغير وسيط، ونلاحظ أهمية العلاقة التكاملية بين المتغيرات ولذا كانت نظرية رنسيس ليكرت الأقرب لربط العلاقة بين المتغيرات وساهمت في بناء نموذج الدراسة.

٦، ٢، ١ نظرية رنسيس ليكرت (Likert)

تعتبر دراسات معهد البحوث الاجتماعية الأمريكية، والتي استغرقت عدة سنوات منذ (١٩٤٨) وحتى صدور كتاب رنسيس ليكرت عام (١٩٦١)، سبباً في تقديم نظرية جديدة في القيادة، وتقرر هذه النظرية شكل التنظيم الذي ينجح في استخدام المقدر الإنسانية أفضل استخدام يتكون من نسق

اجتماعي شديد التماسك يعمل بكفاية، ويتكون من جماعات عمل مترابطة يتصف أفرادها بدرجة عالية من الولاء للمجموعة، والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويكون الاتصال فعالا حيث تدفق المعلومات المهمة لاتخاذ كل قرار أو إجراء أي عمل هو من أحد أجزاء التنظيم إلى آخره (لهلوب، ٢٠١٢).

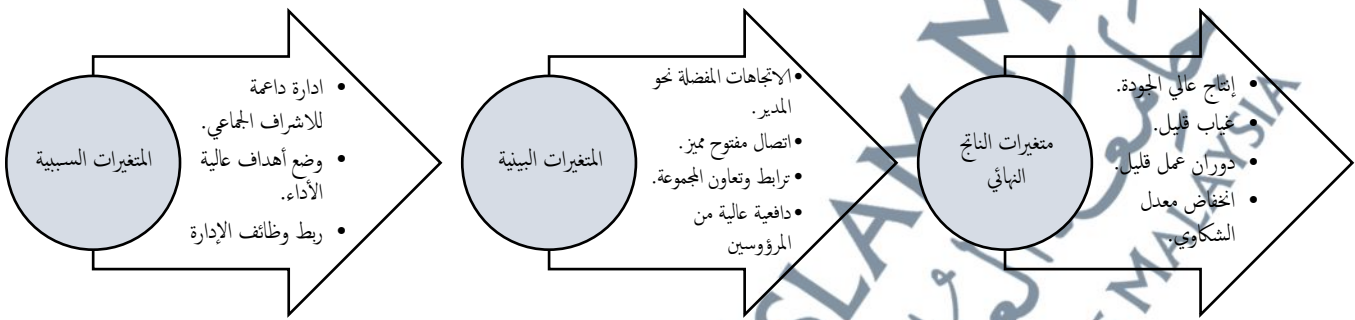
وضع ليكرت خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته وهي: (مبدأ العلاقات الداعمة أو المعززة، وطريقة الإشراف الجماعي، والعلاقات الترابطية بين الوظائف الإدارية، وأهداف عالية الأداء، والمعرفة الفنية). وقد بنى ليكرت نظريته على أساس مفهوم يقول بأن الأقسام أو الوحدات التي يقترب تشكيلها، ووسيلة العمل فيها من النمط الذي تتطلبه النظرية الجديدة يحقق نتائج أفضل مما تصل إليه الوحدات الأقل شبيهاً بهذا النمط، حيث تعتمد النظرية على تقديرات تسمى الانعطاف نحو الأفراد، وتستند إلى إجابات المديرين ذوي الانعطاف الطيب نحو موظفيهم الذين يحققون أداء بشكل متميز عن الموظفين الذين يحصلون على درجات غير مرضية، والمديرين الذين يتصفون بالانعطاف المستند لموظفيهم ويعملون على تكوين جماعات مترابطة؛ فهم يحققون أداء أعلى كثيرا من الذين يأخذون الاتجاه التهديدي ويعتمدون بدرجة أكبر على نمط الإشراف الفردي.

وقد قسم ليكرت متغيرات نظريته إلى ثلاث فئات هي:

الفئة الأولى: المتغيرات السببية وتتضمن سلوكاً إدارياً ومهارات مثل أي تنظيم يتأثر بمديره مثل: النظام، والمكافآت، والسياسات، والقوانين، وهي متغيرات مستقلة وتحت السيطرة وتؤثر على نتائج تطور وتحسن المنظمة.

الفئة الثانية: المتغيرات البيئية وتعكس قوة المنظمة ومكانتها الداخلية مثل: الأخلاق، والاتجاهات، والأهداف، واتخاذ القرار، والاتصال، والمشاركة.

الفئة الثالثة: متغيرات الناتج النهائي وهي مؤشرات على فعالية المنظمة مثل: الربح، والتكاليف، والإنتاجية، ونوعية المنتج، والخدمات، والغياب عن العمل، ودوران العمل. وتحدد متغيرات الناتج النهائي من قبل المتغيرات البينية، والتي تكون محددة من قبل المتغيرات السببية ومتضمنة السلوك الإداري؛ فعندما يغير المدير سلوكه يكون الأثر الأول هو تغير في متغير بيني واحد أو أكثر، وستظهر هذه الآثار بشكل عادل وتسلك طريقها عبر متغيرات الناتج.

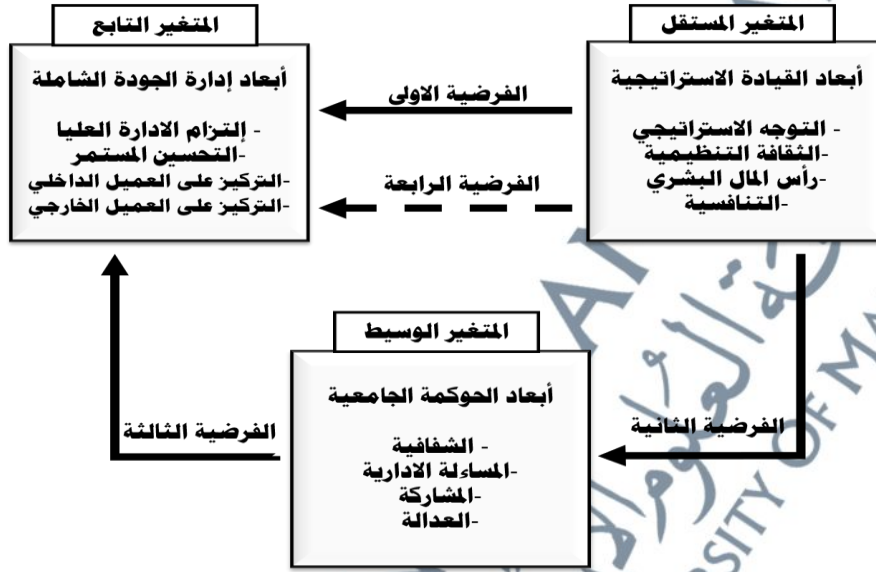


شكل (١، ٢) متغيرات نموذج ليكرت في الإدارة

يتضح من الشكل السابق العلاقات بين المتغيرات السببية والبينية والناتج النهائي، ويظهر أثر المتغيرات السببية مثل الهيكل التنظيمي وسلوك المديرين والمشرفين على شخصيات أعضاء التنظيم، ويتفاعل هذان المتغيران ويحددان المدركات، وعلى ذلك يتحدد إدراك كل عضو لسلوك رئيسه بكل من سمة هذا السلوك وبشخصية العضو، وتتأثر هذه المدركات بعوامل مثل تجربة الفرد السابقة وتوقعاته وتقاليد وقيم جماعته في العمل، وتتفاعل الشخصية وتقاليد جماعة العمل وقيمها وأهدافها، حيث تساعد شخصيات جماعة العمل على تحديد تقاليد وقيم وأهداف جماعة العمل، وبالوقت نفسه تميل تقاليد وقيم وأهداف جماعة العمل إلى تغيير شخصيات أفراد العمل بالتدريج (لهلوب، ٢٠١٢).

٧، ٢ النموذج النظري للدراسة

كون أن موضوع الدراسة هو تأثير الحوكمة الجامعية كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، فلقد اعتمدت الدراسة في بناء العلاقات السببية لهذه المتغيرات كما هي موضحة في نموذجها النظري التالي شكل (٢، ٢) على نظرية ليكرت في الإدارة.



شكل (٢، ٢): النموذج النظري الافتراضي للدراسة

تعتبر نظرية ليكرت في الإدارة هي الأنسب لتمثيل العلاقة بين المتغيرات حيث تعتمد النظرية على ثلاث متغيرات: مستقلة وبيئية وتابعة بحيث إن المتغير المستقل يصف سلوك القائد في المؤسسة والأهداف التي يسعى لتحقيقها وهذا ما يمثله المتغير المستقل في القيادة الاستراتيجية بأبعاده الأربعة: التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والتنافسية وما يؤثره على المتغير الوسيط الحوكمة الجامعية ومع تفاعل المتغيران المستقل والوسيط في المؤسسة سيؤدي حتماً إلى تحقيق الأهداف ورضا العاملين وزيادة الفعالية والكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

٨، ٢ فرضيات الدراسة

بناءً على ما جاءت به الدراسات السابقة والنظريات العلمية ذات العلاقة بعوامل الدراسة والمشار إليها في نموذجها النظري والذي سبق وأن تمت الإشارة إليه أعلاه، فإنه يمكن لنا صياغة فرضيات الدراسة الحالية والتي تلخصت في الفرضيات التالية والتي تسعى الدراسة التحقق منها:

١. للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة.
٢. يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الحوكمة الجامعية بالجامعات العمانية الخاصة.
٣. الحوكمة الجامعية تؤثر مباشرة على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة.
٤. هناك علاقة إيجابية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة والحوكمة الجامعية متغير وسيط بالجامعات العمانية الخاصة.

٩، ٢ خلاصة الفصل الثاني

تطرت الدراسة في هذا الفصل للإطار النظري للمتغيرات الثلاث وهي: القيادة الاستراتيجية، والحوكمة الجامعية، وإدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، بعد ذلك تم مناقشة العلاقة التي تربط المتغيرات ببعضها البعض من خلال الدراسات السابقة، ولربط بين متغيرات الدراسة تم الوقوف على نظرية الدراسة وكيفية إسقاطها على المتغيرات وبناء نموذج الدراسة عليها وفي الختام تم صياغة فرضيات الدراسة المبنية على نظرية ونموذج الدراسة.