

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. تمهيد

خلال عملية تحقيق الأهداف، تتعرض القيادة لواقع اتخاذ قرار والذي عادة ما يبنى نتيجة الحاجة لإصدار قرار ما، يتم اتخاذه بناء على بيانات ومعلومات، وتقييم الموارد المتاحة وبيئة العمل المحيطة لبلورة القرار المناسب. وعادة ما تُعرّف القيادة بأنها فن إنجاز الأشياء واتخاذ القرارات بشأنها، حيث يتم التركيز على العمليات والطرق التي يتطلبها الإنجاز والقيام بها بالطريقة الصحيحة؛ من أجل ضمان اتخاذ قرار واضح المعالم صائب الاختيار وفق المعطيات المتاحة والهدف المحدد. وعادة يقع تنفيذ أهداف المنظمة على عاتق العاملين في المستوى الأدنى من الإدارة، في حين يقع عاتق إصدار القرارات على الإدارة العليا أو ما يعرف بالقيادة (أبو عبد، 2016).

وفي العصر الحديث أصبحت إدارة الجودة من أهم الأنظمة التي تتنافس فيها المؤسسات، وتجعلها هدفا استراتيجيا وثقافة أساسية للمؤسسة، من أجل التحسين والاستمرارية والتوسع وإضافة قيمة للخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك المؤسسات. فالمؤسسات تركز في جودة المنتج النهائي لها سواء كان ما تقدمه سلعة أو منتج أو خدمة، وتركز أنظمة إدارة الجودة بشكل عام على جودة إجراءات العمل، وإشراك العاملين والموردين في برامج التحسين، ومنهجية اتخاذ القرارات، ومعاملة الموظفين كشركاء في المؤسسة يشاركون في صنع القرار؛ وصولاً للأهداف المحددة بجودة عالية. لذلك ركزت

الدراسات في أن هناك ارتباط تبادلي بين القيادة واتخاذ القرار والجودة. وهو ما تناقشه الدراسة ويتضح تباعاً في فصولها.

2,1 المبحث الأول: القيادة

تزداد أهمية القيادة بازدياد واتساع النشاط البشري واتجاهه نحو التنوع والتخصص وحاجتها لمن يستطيع القيادة والتحكم في المتغيرات المؤثرة عليها والتي تستجيب لمتطلبات التغيير وتجنب عوامل الإخفاق. ومن أجل مواكبة الأزمات التنظيمية والمنافسة العالمية التي تلقي بظلالها على قطاعات العمل، تتسارع التطبيقات والنماذج المؤسسية المتجددة الساعية لتطوير بيئات الأعمال. كما أن تنامي متطلبات وتوقعات وحاجات المستفيد من منتجات وخدمات تسرع خطى المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص إلى التغيير ومواكبة كل حديث. وفي المقابل لا بد أن يصاحب هذا التغيير والتحول تغير في أساليب القيادة وحل المشكلات واتخاذ القرارات. لذا فإن من أهم التحولات النظر للقيادة في المؤسسة برؤية تعكس متطلبات التحول.

إن تطوير القيادة الإدارية والقائد الإداري يستوجب التركيز على المهارات الفردية للقائد للوصول إلى نموذج قيادي يمتلك رؤية تتجاوز متطلبات أداء العمل إلى ما وراء الحدود بما يضمن إسعاد المستهلك. (العصيمي، 2017).

والقيادة ظاهرة معقدة أشبعت بحثاً وتفسيراً منذ الكتابات الأولى للبشرية وحتى اليوم، حيث تتداخل في تعريفات القيادة أبعاد وجوانب وعوامل مختلفة كالسمات الشخصية وسلوك القائد وسياق المؤسسة والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة وعوامل ومحددات بشرية ومادية وزمنية عديدة (غانم 2014).

2,1,1 تعريفات القيادة

يعرف إسماعيل (2019) القيادة في الإسلام بأنها السلوك الذي ينتهجه القائد المعني بشؤون الناس في وظيفة معينة من أجل التأثير على العاملين واداءهم لأعمالهم بطريقة مشروعة اثناء تدير القائد لشؤون الناس عند تقلده منصب له تأثير على العاملين معه من اجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويعتمد نجاح القائد في تحقيق أهداف الجماعة من خلال ما يملكه القائد من قدرات تعمل على بث النشاط والحماس في العاملين والمحافظة على روحهم المعنوية ودفعهم لتحقيق الأهداف وإنجاز مصالح المؤسسة، فيتميز القائد بخصائص منها قدرته على استثمار الوقت وصياغة الأهداف المحددة ومتابعتها وصياغة الأهداف المحددة ومتابعتها واكتشاف نقاط القوة والضعف في العمل والعاملين وتحديد أولويات العمل وتحديد المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

كما تعرف القيادة بأنها الجهد أو العمل المبذول للتأثير في أناس مرتبطين معا في مجموعة واحدة متعاونة وجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، يجدونه مفيدا لهم (السامرائي، 2008).

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

وهناك الكثير من المجالات التي تكمن أهميتها في العمل الجمعي وخاصة المجال التربوي فalcطاعات التربية لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون قيادة حكيمة تقودها لتحقيق الأهداف والرؤى المرسومة. ويعرف مالكوم بالدريج القيادة بأنها نظام فعال يتضمن آليات يتمكن القائد من خلالها من التقييم الذاتي والتغذية الراجعة والتحسين. إن أي مؤسسة لديها الرغبة لتخطو أولى خطواتها في رحلة الجودة، لا بد لها من نظرة فاحصة تجاه القيادة في المؤسسة، من منطلق قدرتها وثقافتها وإمكانيتها على الاستمرارية والإبداع في قيادة المؤسسة. وتختلف مبادئ وأساليب القيادات في المؤسسات المطبقة لأنظمة الجودة عن غيرها من خلال الآتي:

القيادة الإستراتيجية: هي أكثر أهمية في المؤسسات المطبقة للجودة؛ نظرا لأن الجودة تعتمد على كون النظام في بيئتها الداخلية مواز للبيئة الخارجية، فتهتم المؤسسة بعملها الداخلي من موظفين وموردين ومستفيدين داخليين، على قدر اهتمامها بالعمل الخارجي.

القيادة بالرؤية: ترى أن نجاح أي نظام للجودة؛ مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى مشاركة العاملين في رؤية وأهداف المؤسسة من خلالها تعمل الجودة على تصميم نظام حوافز للمستفيدين وتشجيع الابتكار والإبداع والتمكين والعمل في فريق، فهناك أدوار محددة للمستفيد من خلال إعطاء جميع العاملين دور قيادي وتمكينهم من تبادل المعلومات والخبرات بالمؤسسة.

القيادة التحويلية: إن التغييرات التي يشهدها العالم، أوضحت مع تطور علم الإدارة والقيادة؛ أن هناك حاجة ملحة لشكل جديد من أساليب القيادة، يتناسب مع المراحل التحويلية في المنظمات. وفي هذا الأسلوب من الإدارة تتولى القيادة مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتغيير معتقدات العاملين نحو ثقافة العمل. كما تنشيط لدى العاملين؛ الحاجات الإنسانية العليا من الشعور بالإنجاز وتقدير الذات. فيكون لدى القيادة التحويلية مجموعة من العناصر، أهمها تكليف القائد

العاملين بأعمال تساعد على تحفيزهم وشعورهم بالإنجاز، وتشجعهم على الإبداع والعمل على في حال تحقيق أهداف المؤسسة، وتشجيع التفويض وعدم تدخل القائد في العمل إلا في حالة عدم الإنجاز. وبشكل عام فالقائد في القيادة التحويلية؛ تكون له شخصية كاريزمية تعمل على الهام العاملين لإيجاد القيم الإنسانية العليا في أنفسهم، مثل تقدير الذات واحترام رؤية المنظمة (يونس، 2015). فالقيادة التحويلية تركز على تطوير أداء وشخصية التابع بالإضافة لتركيزها على فعالية المؤسسة. حيث يهتم القادة في القيادة التحويلية باحتياجات التابع قبل احتياجاتهم الشخصية من أجل الهام الأتباع للنمو نحو مستوى عالي من الوعي لقيادة المؤسسة لإنجاز المهمة الموكلة لها وتشجيعهم للنظر للمشاكل الحالية بطرق جديدة حلها وإقناعهم للوصول لأعلى التوقعات والذي بدوره يؤدي للوصول لأفضل أداء في الجودة (Paul D. Hirtz, 2007).

إن أقرب أسلوب لقيادة الجودة؛ هو القيادة التحويلية التي تبحث عن وسيلة لزيادة دافعية المرؤوسين، من خلال تحقيق أعلى احتياجاتهم وتفعيل إشراكهم في عملية أداء العمل. الأمر الذي يقود مباشرة لتحقيق الجودة. لأن القادة التحويلين؛ يستطيعون التواصل وتعزيز القيم وشرح الرؤية الإلهامية للمؤسسة، منطلقين من التركيز على الجودة. كما أنهم يعززون تحسين الجودة من خلال بناء الثقة وتقليل الخوف، وخلق وعي بالتغيير وتطوير ثقافة تساعد على التغيير وإيجاد استراتيجيات جديدة لحل المشكلات. وقد أكد ديمنج أهمية وجود القائد في نظام الجودة، ليحل محل الإدارة. وأهمية إيجاد بيئة الثقة في فضاء شفاف مفتوح للتواصل يمكن من تطوير الجودة. ويقع عاتق تحسين الجودة على القيادة، فبدلاً من أن يكون القائد هو القاضي كما هو الحال في أساليب القيادة التقليدية، يكون القائد في الجودة هو زميل وموجه يقود موظفيه يوماً بيوم، يتعلم منهم وبهم. وكلما اتسعت مشاركة القيادة واللامركزية في بيئة العمل؛ كلما ارتفع معدل تجانس فريق العمل وبالتالي فعاليته. وترى الدراسات الحديثة أن القيادة تركز

على العمل المؤسسي، حيث تظهر النظريات الحديثة القيادة كعملية يرى القائد من خلالها، ليس كفرد لديه مرؤوسين؛ وإنما فرد في فريق عمل (ليونارد، 2010).

2.1.3 محددات الأنماط القيادية

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تحكم أسلوب القيادة وتميزه من وقت لآخر، ومن مكان لآخر. فحتى داخل المؤسسة الواحدة قد يتغير نمط وأسلوب القائد؛ نتيجة لبعض العوامل والمحددات الشخصية والاجتماعية. فأنماط القيادة تتنوع كالنمط الديكتاتوري الذي يركز على إنجاز العمل على حساب الجانب الإنساني، ففي النمط الديكتاتوري الاستبدادي على العاملين تنفيذ التعليمات دون مناقشة، بل ينفرد القائد في اتخاذ القرارات ويستبد في إعطاء الأوامر، في المقابل هناك النمط المختلف تماما والذي يمثل النمط الفوضوي المتسبب الذي يتخلى فيه القائد عن مسؤولياته وواجباته ويسعى لإرضاء العاملين على حساب تحقيق أهداف العمل وأداء مسؤولياته ومهامه. وهناك نوع وسط بين النوع الاستبدادي والفوضوي وهو من الأنماط القيادية الحديثة ويطلق عليه النمط الديمقراطي في القيادة وهو النمط الذي ينادي بالمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه والتعاون مع العاملين والثقة في قدراتهم وإشراكهم في المسؤولية وهو ما حث عليه الإسلام في وجوب أخذ القائد بمبدأ المشورة والتزامه كقدوة في القيام بمسؤولياته. (مسعود وخالد، 2013)

ومما لا شك فيه أن أي قائد أو مدير لن يصل إلى قمة الهرم؛ إلا من خلال مروره بالعديد من الخبرات والتجارب الإدارية التي تمكنه من الإلمام بعلم الإدارة والقيادة. إلا إنَّ هناك محددات يفرضها الواقع يمكن أن تتحكم في أسلوب القيادة. ويوجد بعض المحددات والتي تختلف قليلا من مجتمع إلى آخر وفقا لثقافة ذلك المجتمع. وفي المجتمع العماني تتضح بعض المحددات التي تتحكم بالواقع نتيجة للخصوصية المجتمعية، ومن هذه المحددات ما ذكره الفزاري (2008):

العادات والتقاليد: المجتمع العماني من المجتمعات العربية التي مازالت تتوارث قيم وعادات اجتماعية راسخة، لذلك قد تجد في كثير من الأحيان أن القائد أو المدير يتعامل مع المستفيد بأسلوب المجاملة لمركزه الاجتماعي أو الوظيفي، وبالتالي التساهل في الكثير من الإجراءات والقرارات، أو بأسلوب الاحتواء للمجتمع في تنفيذ قرارات إستراتيجية. ورغم أن هذا الأسلوب يعتبر من الأساليب المرنة في القيادة؛ إلا أنه قد يعرقل سير نظام العمل وتطوير الأداء بطرق عملية.

الولاء والانقياد الشديد للإدارة العليا: تعتمد الكثير من الأساليب الإدارية على نمط الولاء والطاعة للمسؤول، وما يصدر عنه من تعليمات، وما على الموظف سوى تنفيذ التعليمات اليومية دون مشاركة في صنع القرار أو حتى إبداء الرأي المناسب.

حب الظهور والسيطرة: يتميز القائد أو المدير في هذا النمط بالأوتوقراطية والتسلط والتحكم، وتركيز كل الصلاحيات في يده، والموافقة على كل صغيرة وكبيرة، وعدم تفويض السلطة للمرؤوسين حتى بدون دراية أو إلمام بالخطوات الإجرائية في العمل. يسعى دائما لتضييق الخناق على المرؤوسين، وإظهار الثغرات والهفوات، وتأصيل المكاييد بين الموظفين. فتبتعد المؤسسة عن بيئة العمل المبنية على أساس التفاهم والتشاور من خلال فرق العمل؛ وبالتالي يحكم قبضته على العمل، ويكون القرار له فقط لعدم أهلية البقية.

الأسلوب الأبوي: يحاول بعض المسؤولين إثبات مكانتهم، من خلال اتباع أسلوب النفوذ الأبوي؛ حين يعملون على توفير الراحة والرفاهية للموظفين والاهتمام بهم وأهم جميعاً أبناءه. وقد تنجح هذه الشخصية على المدى القصير، لكن استمرار نجاحها يعتمد على حاجة الموظف للأسلوب الأبوي. فإذا انقطعت الخدمات التي يقدمها للموظف، أو إذا لم يحتاج الموظف لهذه الخدمات، يتأثر العمل ويقل التحسين ويتباطأ الأداء.

2,1,4 أهمية دور القيادة في إدارة الجودة

تكمن أهمية القيادة في إنها المحور الرئيسي لفعالية أداء المنظمات، والمؤشر الأول لتقييم ادائها. فدورها الأساسي هو التأثير في الآخرين؛ وقيادتهم لضمان إتقان مستوى العمل ومواكبة الأساليب العالمية الحديثة (يونس، 2015). وفي دراسة المالكي (2009) بحث العلاقة بين فاعلية أسلوب قيادة مدير النظام أو المشروع، وبين إسهامه في نجاح المشروع. ووجد أن نجاح أي مشروع؛ يعتمد بشكل كبير على أسلوب قيادة المدير وسعيه لتوفير منتج أو خدمة للمستهلك بجودة عالية وسعر أقل وسرعة أكبر. كما أن أسلوب قيادة المدير يسرع من دورة حياة المشروع وتجاوزه للمشكلات والتعقيدات.

ومن الدراسات التي ناقشت العلاقة بين القيادة والجودة دراسة الحمادي، (2017) التي هدفت لتوضيح ماهية الجودة الشاملة، وفلسفة الإدارة التعليمية في سلطنة عمان، وتحديد الدور المتوقع للقيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم حول نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت للتعرف على واقع القيادات التربوية في المديريات التعليمية، ومن ثم تحديد الفجوة بين الدور المتوقع من هذه القيادات والدور الفعلي لها، والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في المديريات. إضافة لرصد الدراسة للصعوبات التي تواجه القيادات التربوية في تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم، ومحاولة وضع الحلول اللازمة لها. ونتيجة للدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات، التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء المديريات في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة أجراها سالم الكثيري (2009) بعنوان "تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في كليات العلوم التطبيقية. وقد اتخذ الباحث من كلية العلوم التطبيقية بصلالة نموذج لدراسة حالة، استخدم فيها استبانة مكون من أربعة محاور ضمت 46 مفردة. والمحاور هي: محور الثقافة

التنظيمية، ومحور دعم الإدارة العليا، ومحور التحسينات المستمرة، ومحور التركيز على العاملين. وخلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد دعم من الإدارة العليا في محور الثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا والتركيز على العاملين. أما محور التحسينات المستمرة؛ فيميل لحد ما إلى الموافقة من قبل المستهدفين، حيث إن هناك تطورات وتحسينات تتواءم مع إدارة الجودة.

إن تحقيق أهداف أي مؤسسة؛ يرتبط ارتباطاً وثيقاً على وجود إدارة قادرة على استخدام الطرائق والأساليب الهادفة لتحقيق أهداف المؤسسة، والوفاء بمتطلباتها. لذلك نجد أن المؤسسات تسارع في الاهتمام بالعنصر البشري، عن طريق إعداد الكوادر الفنية والإدارية اللازمة لقيادة العمل بالمنظمة، على اختلاف تخصصاتها وتبعيتها. فهي الدعامة الرئيسية لوضع الأساس السليم لاستثمار الموارد البشرية والمادية بالمؤسسة، عن طريق صنع القرارات الرشيدة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، وحل المشكلات بطريقة علمية وموضوعية عادلة. حيث إن هناك العديد من مهام الإدارة العليا، كوضع وترتيب الأهداف العامة للمؤسسة، والسياسة العامة للمؤسسة، وتبدير الموارد للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وربط المنظمة بالبيئة المحيطة، وصنع القرارات الرئيسية، وإدارة الأزمات الكبيرة، والإشراف على الإدارة الوسطى (أبو النصر، 2009م).

ويرتبط تبني أنظمة الجودة في المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالقيادة، حيث إن نجاح تطبيق هذه الأنظمة يعتمد على الدعم المقدم من القيادة، ومدى التزامها ومسؤوليتها تجاه التطبيق. وقد ظهر مفهوم الجودة أولاً في قطاع الصناعة والاقتصاد، ثم تسربت مفاهيم الجودة للقطاعات الأخرى، ومنها القطاعات الخدمية. وأصبح تطبيق الجودة في القطاعات الخدمية مطلب ملح من أجل التفاعل والتعامل مع متغيرات العصر المتسارع معرفياً وتكنولوجياً. وأصبح تطبيق الجودة في المنظمة يرتبط بتحقيق الجودة، أداة التنمية

والتقدم والتكامل والوفاء باحتياجات المجتمع، من كوادر متخصصة قادرة على المنافسة (البيلالوي، وآخرون. 2008).

ويعتبر دعم القيادة من أهم الضمانات للتطبيق الناجح خاصة عندما ينبع تطبيق الإدارة للجودة من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، واعتبار تطبيق الجودة قرار استراتيجي يستوجب تطبيقه توفير الدعم والمؤازرة الكاملة ماديا ومعنويا. ويتمثل هذا الدعم في الإعلان عن تطبيق النظام أمام جميع المستويات الإدارية، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات (آل عبد السلام، 2004).

وتعتبر قرارات الجودة من القرارات الإستراتيجية التي تتركز عليها القيادات الإدارية العليا، من خلال تأكيد دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة، والتأكيد على أهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل، ودعم وتعزيز دور العاملين وإسهاماتهم في تحقيق متطلبات الجودة. وبناء رؤية شاملة وإستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة وتحقيق أهدافها، ووضع وبناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة؛ لتحقيق التطوير النوعي في مختلف ميادين العمل المؤسسي (الطائي وقداة، 2008).

2,1,5 القيادة والالتزام

تظهر إدارة الجودة ليس فقط كضبط جودة أو ضمان جودة وإنما تظهر في تركيزها على الأفراد وتأثر وتأثر بسلوك وثقافة المؤسسة. إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة من الممكن تغييرها حسب حجم المؤسسة ونوع قطاع العمل فيها وحسب أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، إلا إنَّ دور القيادة وأهميته لا يتغير في كل المؤسسات. فكافة الخطط والإستراتيجيات لتطبيق نظام الجودة تتطلب وجود قائد فعال يستطيع لعب دور فعال في نظام إدارة الجودة والتأكيد من أن الجودة يتم الاهتمام بها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهداف النظام (الخليفة، 2009). كما إنَّ أسباب نجاح أو فشل المؤسسات؛ يعزى

بشكل رئيسي إلى كفاءة وفعالية القيادة الإدارية في المؤسسة، وإن الحديث عن شح في القادة الإداريين لا يعني ندرة في الأشخاص الذين يشغلون المواقع القيادية، وإنما ندرة في الأشخاص الذين لديهم القدرة على القيام بالأدوار القيادية والتكيف مع المتغيرات وتجربة الابتكارات والإبداعات والتوجه المستقبلي (جرار، 2014).

وتظهر القيادة في نظام الجودة التزامها بالنظام ليس من خلال القول فقط وإنما من خلال العمل في الواقع الفعلي لتوفير كل ما يستلزم تطبيق النظام واستمرار نجاحه، والذي يتضح من خلال بذل الدعم في توفير الاحتياجات البشرية والمادية التي يتطلبها تطبيق النظام، ووضع أولويات العمل، ونشر ثقافة الالتزام بالتشريعات والمتطلبات والمهام الوظيفية بين العاملين، وبذل كل الدعم لنشر لاقتناع بآليات ومبادئ الجودة بين العاملين في كافة مستويات الإدارة، واستيعاب المعارضين ومقاومي التغيير بالإقناع وتوفير الدعم والتدريب لهم لتقبل التغيير الذي يتطلبه كل نظام مستحدث. بذلك تشمل مسؤولية الإدارة ما يلي:

- فهم الترابط بين أداء عمليات النظام ومهام المؤسسة بشكل عام.
- الوعي بتطبيقات الجودة ومبادئها وتقنياتها ونشر الوعي في عموم المؤسسة.
- المشاركة في عمليات حل المشكلات وتقليل الأخطاء.
- المشاركة في صياغة سياسة وأهداف الجودة بالمؤسسة.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف.
- تعزيز ممارسة الرقابة الذاتية بين العاملين.
- إزالة الحدود والعوائق بين الأنشطة الداخلية للمنظمة.

- توجيه دور المنظمة من التقليدية والبيروقراطية إلى التدريب والتوجيه والوقاية من المشكلات.

- ربط الأداء في مجال الجودة بالحوافز والمكافآت. (الجبوري، 2010).

وفي دراسة للرواحي، بدرية (2014) هدفت الى تقديم تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان؛ من أجل التعرف على واقع توافر أبعاد مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي بالسلطنة، والكشف عن واقع توافر الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية. ووضح الصيعري (2004) أنه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وإنتاجية عالية؛ لا بد أن تلتزم القيادة بالسلوك تنظيمي محدد يمكنها من فهم دورها وفهم العاملين تحت مسؤوليتها عبر الاحتكام للقوانين والإرشادات المنظمة للعمل والأفراد. حيث يعطي القائد في الكثير من الأحيان أولوية لتحقيق أهداف الجماعة، من خلال الالتزام التنظيمي بحكم موقعه الوظيفي على رأس الهرم لتحقيق أهدافه الذاتية التي قد لا يهتم بها نتيجة سعيه لأهداف أخرى، تشبع حاجات نفسية واجتماعية واقتصادية لديه لا يمكن أن تتحقق إلا في إطار الجماعة أو المنظمة. كما انه لمزيد من فهم محددات السلوك والالتزام؛ لا بد من فهم السلوك الإنساني وكيفية التعامل مع الأفراد، والعمل على توفير النظم الفاعلة وتطبيقاتها في المنظمة، التي يعمل بها. وأن يضمن تفاعل الموظف مع هذه النظم وتطبيقها بفاعلية وكفاءة بما يشجع وجود علاقات إنسانية وبيئة عمل تعزز النمو المهني والعملي للفرد، وتهيئ له فرص التقدير الذاتي والمؤسسي، وتشبع حاجاته النفسية والمهنية، وتضمن انتماء الفرد لمؤسسته وعدم خروجه عن سلوك الجماعة. وأن مرجعه في حياته هو منظمته؛ فهي صورة مصغرة عن بيئته ومجتمعه. والقائد في المنظمة لا بد أن يشعر الموظف بقيمته وأن يشجع الحميد ويساند الضعيف؛ حتى يصل لمستوى الأداء المطلوب في جو من الألفة وعدم تصيد الأخطاء، هادفا تعزيز الإنتاجية وجودة الخدمة، وكفاءة المنظمة من خلال تطبيق الأسس العملية والفنية والمهارة في العمل مع الجماعة.

2,1,6 التركيز على المستفيد

يُعرّف المستفيد من الخدمة أو المشتري للمنتج في الجودة بمصطلحات منها؛ الزبون أو العميل أو المستفيد. وأينما ورد هذا أي من هذه المصطلحات في هذه الدراسة فهو بنفس المعنى. وينقسم الزبون أو المستفيد في إدارة الجودة إلى نوعين، مستفيد داخلي ومستفيد خارجي. وتبذل المؤسسات قصارى جهدها لتحقيق اهتمامات ورغبات المستفيد، ويتم التعرف على احتياجات المستفيد من خلال تحديد احتياجاته ومتطلباته الحقيقية، مباشرة عن طريق التغذية المرتدة من الاستبانات، وردود أفعال المستفيد لقياس رضاه عن الخدمة أو المنتج، وتوقع احتياجاته المستقبلية (قاصدي، 2017). وفي وزارة التربية والتعليم يكون المستفيد الداخلي هو الطالب أو أفراد الكادر التدريسي والإداري بالمدارس أو الموظفين والعاملين بالمديريات وديوان عام الوزارة. أما المستفيد الخارجي فهو كل من يستفيد من خدمات الوزارة من غير المنتسبين إليها كأولياء أمور الطلبة والمدرسين والمقاولين وغيرهم ممن يقدم أو يستفيد من خدمات الوزارة والمديريات.

وتتمثل آليات إرضاء المستفيد؛ من خلال معرفة من هو وما هي احتياجاته ورغباته، وما الذي يجعله راضيا؟ وكيف تصل المؤسسة لتحقيق سعادته عن المنتج، وتدريب موظفيها على إسعاد المستفيد، وتعمل على بناء علاقات طويلة الأجل معه. ثم تبدأ مسيرة إرضاء الزبون من خلال تحقيق شروط المطابقة للمواصفة الذي حدث عنه جوران في تعريفه للجودة. وما أن تحقق المنظمة شروط مطابقة المواصفات؛ حتى تسعى للبحث عما يسبب سعادته ويحقق رضاه عن خدمات المنظمة. ولا تكتفي المنظمة بتحقيق رضاه؛ بل تكون في سعي مستمر للتعرف على توقعاته، لأن الرضى غير ثابت، لذلك تلاحق المنظمات الناجحة رغبات الزبون أو المستفيد؛ لتصل لأعلى ما يتوقعه المستفيد في المنتج أو الخدمة (الجبوري، 2010). وتطبق وزارة التربية والتعليم استبانة تنفذ بشكل دوري وفق منهجية يحددها كل تقسيم في

الوزارة وفقا للمحددات التي يضعها والمعايير والفقرات التي تتناسب مع اختصاصاته ومهامه والمؤشرات التي يسعى لتحقيقها، ومن خلال نتائج أدوات قياس رضا المستفيد المطبقة يتم وضع الخطط وتحسين الخدمات المقدمة لتتناسب مع رغبات المستفيد وتحقق رضاه وبما يتناسب مع الموارد المتاحة والمتطلبات القانونية والتشريعية المسيرة لأعمال الوزارة والمديريات.

2,1,7 سياسة الجودة

يُعرف كوستين (1994) سياسة الجودة الشاملة بأنها؛ النظام الذي يجمع بين نظرية الجودة وبين الأجهزة والأدوات ونماذج الجودة التطبيقية المتطورة، خلال العقود القليلة الماضية، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. ويتم إعلان سياسة الجودة عن طريق الإدارة العليا كهدف استراتيجي واتجاه للمؤسسة يتضمن على الأهداف الفرعية لتقسيمات المؤسسة المطبقة لنظام إدارة الجودة. وتلتزم الإدارة العليا أو القيادة في المؤسسة عند تطبيقها لنظام إدارة الجودة بإنشاء سياسة الجودة في المؤسسة وتنفيذها والحفاظ عليها بحيث توفر السياسة إطارا عمليا لأهداف الجودة والتزام من المنظمة باستيفاء متطلبات تطبيق نظام الجودة والتزام بتحسين المستمر، وتكون هذه السياسة معلنة وواضحة للجميع من المستفيدين الداخليين والخارجيين ويجب أن تكون سياسة الجودة منبثقة من قرارات القيادة ومن الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك لأن وظيفة سياسة الجودة في إنها مرجع لجميع العاملين ومرشد لهم في أداء جميع مهامهم. لذلك لا بد أن تكون السياسة واضحة ومفهومة ولا تفتح أي مجال للتكهنات والتفسيرات والاجتهادات الشخصية (اليساوي، 2011).

2,1,8 الجودة (وعي القيادة بالسياسة ونشرها)

هدفت دراسة الحارثي (2008) إلى التعرف على مدى توافر قيم ثقافة الجودة في القطاعات الخدمية، وذلك بالتطبيق على المديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية شمال في سلطنة عمان؛

كدراسة حالة. بالإضافة إلى التعرف على مدى استعداد القطاعات الخدمية لمواجهة المعوقات والصعوبات، التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. وقد حصرت المعوقات في أربعة محاور هي: صعوبة تغيير الثقافة العامة التي تتبناها الوحدات الإدارية، وصعوبة قياس الاختلاف، ونوعية الخدمة المقدمة. ووجود مشكلة عدم القدرة على تحديد العملاء. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها؛ أنه تتوفر في وزارة التربية والتعليم قيم ثقافة الجودة بشكل عام، وأن الوزارة قد استطاعت أن تعيد تشكيل ثقافتها فيما يناسب فلسفة الجودة الشاملة، ويهيئها لمرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهدفت دراسة (الفزاري، 2008) إلى التعرف على أنماط القيادة في المؤسسات الإدارية، والتحقق من مدى تأثير أنماط القيادة على تحسين الأداء، ومدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحسين القيادات الإدارية. كما هدفت للتعرف على أهمية القيادات الإدارية ودورها في التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة. وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للنهوض بمستوى أنماط القيادة في ضوء تطبيق الجودة. وفي دراسة (السيبي، 2013) هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والجودة في كليات التربية بالجامعات السعودية الناشئة، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة عمداء كليات التربية وحول مستوى التحول نحو الجودة.

2,1,9 أدوار القيادة ومسؤولياتها وصلاحياتها

من أجل نجاح تطبيق إدارة الجودة يحتاج القائد أن يدرك أن هناك مراحل أساسية لنجاح التطبيق؛ أولها إدراك أهمية التطبيق، ثم الانخراط في تنفيذ النظام المطبق، والالتزام بمتطلباته، وأخيراً دعم استمرارية تطبيق نظام الجودة، لذلك فإن إدماج القيادة فعلياً في التحول للجودة والتأكد من التزام القائد بتوفير مناخ واضح للرؤية المستقبلية والحوافز المتوقعة من تطبيق الجودة على المستوى الفردي والمؤسسي

(ريتشارد، 1999).

وتنطوي القيادة على خلق رؤية للتطوير وتحفيز دافعية الموظفين، فالموظفين عادة يفضلون الشخصيات القيادية بشكل أكبر من الشخصيات الإدارية وذلك لما للقادة من دور في تنمية الموظفين وإشراكهم في أداء العمل (دويدار، 2016). كما أن القادة يسعون بشكل كبير للتفويض الفعال للصلاحيات والمسؤوليات. فالتفويض الفعال ينبغي أن يكون تفويضا حقيقيا؛ من خلال ترك المهمة للمفوض تركا كاملا ليقوم بالمهمة الموكلة إليه على أكمل وجه، وإعطائه الثقة والسلطة والمسؤولية لتنفيذها. وبالإمكان تفويض السلطة بنجاح من خلال وجود رؤية واضحة عن طموحات المؤسسة وأهدافها لدى المفوض. ونقل هذه الرؤى للمرؤوسين وإعطائهم فرص لتحقيقها. وامتلاك المفوض لمعايير شخصية عالية، وإظهارها من خلال أفعاله والتي من خلالها فان المرؤوسين يتعلمون من أفعال الرئيس أكثر من أقواله.

ومن صفات القائد المفوض أيضا؛ بناء علاقات فعالة وقوية مع المرؤوسين والثقة في قراراتهم التي فوضهم في صناعتها وإصدارها، والإعلان عن خيبة الأمل عندما لا تتحقق توقعاته، وتوجيه الشكر عند تحقق الآمال والتوقعات. وأن يكون مستعدا للمشاركة في تحمل تبعات أخطاء مرؤوسيه ان وجدت. كما أن تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات لا بد أن يكون واضحا للآخرين سواء يكون مكتوبا أو شفويا أمام الآخرين، وأن يكون مشفوعا بالتمكين وتحديد حدوده واحتياجاته والسبب من التفويض، وأن يكون متناسا مع قدرة وكفاءة المفوض له، وأن يقوم المفوض بمتابعة الأعمال المفوضة بصورة موضوعية وشفافة. وكقيادة داعمة ومشجعة ومحفزة؛ ينبغي ألا ينسب المفوض إنجازات المفوض له لنفسه (السامرائي، 2008). ومن أجل تسهيل التمكين وتفويض المسؤوليات والسلطة على القيادة ان توفر قاعدة أساسية فيها مجموعة من المتطلبات التي تعمل على تهيئة العاملين لتحمل المسؤوليات والصلاحيات

المكلفون بها، كما ينبغي تغيير ثقافة العمل المعتمدة على القائد الواحد، وأن تكون هذه التغيرات على

مستوى هياكل ونظم العمل بالمؤسسة، ومن هذه مقومات التفويض الإداري:

الثقة الإدارية: وهي أن تتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وأن تكون هناك ثقة متبادلة بينهما

تمكن الموظف من أن يعبر عن رأيه بكل شفافية دون قلق من ردة فعل الرئيس، وأن يحصل على المعلومات

التي تمكنه من أداء عمله، وأن يكون الموظف ثقة لرئيسه في الحفاظ على أسرار العمل وفي تبادل

المعلومات مما يجعل الرئيس يعتمد عليه في الكثير من الأعمال.

الدعم الاجتماعي: من أجل تمكين الموظف لا بد من إشعاره بدعم وتأييد رئيسه، سواء أمام

زملائه من الموظفين أو أمام الرؤساء من مستويات إدارية مختلفة، مما يزيد من ولاء الموظف والتزامه بمهام

عمله ورضاه الوظيفي ورغبته في تطوير وتحسين العمل.

إشراك الموظف في صياغة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: وذلك لاعتبار خطة المؤسسة وما تشمل

عليه من رؤى وإستراتيجيات دليل إسترشادي يسترشد به الموظف في أداء مهام عمله وموجه للإبداع

والابتكار واتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة وقيمها بشكل أسرع.

الانفتاح وفرق العمل: العمل على أن يشعر الموظف بأنه جزء من المنظمة وثقافتها، وأنه من

الموارد المهمة بها، وأن يشرك الموظف في فرق العمل والأخذ بمقترحاته وإطلاعه على المعلومات المهمة

لأداء عمله، وأنه من ضمن فريق واحد يعملون معاً من أجل رؤية المؤسسة.

النظام والتوجيه: تزويد العاملين بأهداف ومهام ومسؤوليات واضحة والمعلومات التي يحتاجونها

لتنفيذ المهام والحدود المرسومة لهم للتصرف وفق مهامهم ومسؤولياتهم.

الشعور بالأمان: تعزيز جهود الموظفين نحو المبادرة وما تتكفله من مخاطرة، وتقديم الدعم

والمساندة والتعليم والتدريب لهم في بيئة من الشعور بالأمان وعدم اللوم على الخطأ الذي ينتج من خلال محاولة التعلم.

مكافأة العاملين: تطبيق نظام التحفيز ومكافأة المجيدين والمبدعين، وتشجيع العاملين على

السلوكيات المهنية المطلوبة (الشعلان، 2015).

2,1,10 النماذج والنظريات الداعمة للدراسة

مرت نظريات القيادة بالعديد من التغييرات والإضافات، على مدار تطور نظرية التنظيم والتغيير في المنظمات، إلا أنه لا توجد علاقة بين تطور المنظمات وتطور نظريات القيادة والإدارة؛ وإنما يحدث التطور والتغييرات وفقاً لتطور وتغير المجتمعات، وتعد المنظمات وهياكلها ومهام عملها. مما أدى للتراكم المطرد للنظريات وتقدم مستمر نتيجة للملاحظات والتجارب العلمية (سامحون، 2002).

وهناك العديد من النظريات الحديثة التي تتحدث عن القيادة، ولكن لكون الدراسة الحالية تتحدث عن القيادة في الجودة فسنحصر البحث في النظريات التي تحدثت عن القيادة في الجودة، وسنعرض لبعض هذه النظريات بالشرح في هذا البحث، فمن النظريات التي تطرقت لموضوع القيادة والجودة، وتوضح النظرة الكلية حوله فلسفات رواد الجودة، والتي ظهرت كمفهوم حديث في بدايات القرن العشرين مع رواد الجودة من أمثال ديمينج وجوران وشوهارت وغيرهم. فقد بدأت الجودة كمفهوم حديث مع هؤلاء الرواد؛ فعملوا على تأطيرها بالدراسات النظرية والنظريات المؤسسة لعلم الجودة وتطوره، ليظهر على ما هو عليه اليوم مما نشاهده من موجة تطبيق أنظمة الجودة، بمختلف مسمياتها في كافة القطاعات. حيث بدأت تطبيقات نظريات الجودة من القطاع الصناعي لتتطور وتنمو ويشمل تطبيقاتها القطاعات العسكرية والاقتصادية والخدمية والتعليم والصحة وكافة مجالات العمل، وذلك لما تلاحظ لدى

المؤسسات ما للجودة وتطبيقاتها من دور ملموس لتطوير أداء قطاعات العمل ودور العاملين بها، تجعل القطاعات قادرة على تحسين الأداء والمنافسة في سوق العمل العالمية. وبعد أن تم تقديم فكرة الجودة في إطار جديد، سعى لتهيئة الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية؛ لاستقبال ونشر المفهوم وتهيئة بيئة العمل لاستقبال الفكر الجديد وتقبل التغيير في أساليب العمل. وفيما يلي عرض لبعض النظريات وفلسفات القيادة في الجودة سنذكر بعض الأمثلة منها، ثم سنركز على النظرية المناسبة كإطار لهذه الدراسة:

نظرية القيادة التحويلية:

تري يونس، (2015) إنَّ التغييرات التي يشهدها العالم، أوضحت مع تطور علم الإدارة والقيادة؛ أن هناك حاجة ملحة لشكل جديد من أساليب القيادة، يختلف عن الإدارة التقليدية ويتناسب مع المراحل التحويلية في المنظمات. وفي هذا الأسلوب من الإدارة تتولى القيادة مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتغيير معتقدات العاملين نحو ثقافة العمل. كما تنشط لدى العاملين؛ الحاجات الإنسانية العليا من الشعور بالإنجاز وتقدير الذات. فيكون لدى القيادة التحويلية مجموعة من العناصر، أهمها تكليف القائد للعاملين بأعمال تساعد على تحفيزهم وشعورهم بالإنجاز، وتشجعهم على الإبداع والعمل على الابتكار، وحل المشكلات. كما تعمل القيادة التحويلية على تشجيع العاملين بالحوافز والمكافآت، في حال تحقيق أهداف المؤسسة، وتشجيع التفويض وعدم تدخل القائد في العمل إلا في حالة عدم الإنجاز. وبشكل عام فالقائد في القيادة التحويلية؛ تكون له شخصية كاريزمية تعمل على إلهام العاملين لإيجاد القيم الإنسانية العليا في أنفسهم، مثل تقدير الذات واحترام رؤية المنظمة (يونس، 2015).

فلسفة جوران (الفلسفة الإدارية)

يعتبر جوران من أوائل رواد الجودة، ممن ركزوا على مفهوم غزارة الجودة الشاملة، متجاوزا المفهوم الضيق الذي ركز عليه ديمينج. حيث ركز على مفهوم الجودة؛ ليشمل مكونات النظام ككل من موارد بشرية، ومشكلات الجودة، ومقاومة التغيير. كما وسع جوران مفهوم الجودة من الحقل الفني التقني الإحصائي إلى حقل يضم القيادة الإدارية والتركيز للسيطرة الإحصائية على المنتج، عوضا عن الإحصاء، وتبني تطبيقات الجودة الشاملة من حيث المدخلات والمخرجات لنظام إدارة الجودة، فاخرج الجودة من الإطار الإحصائي الضيق إلى المفهوم الإداري الشامل.

ويتفق جوران مع ديمينج في أن مشكلات الجودة؛ تتركز حول القيادة بالمؤسسة، وليس بسبب العاملين. وقد عمل جوران في اليابان مركزا على السيطرة الكلية على الجودة، بعكس ديمينج؛ الذي كان مركزا على السيطرة الإحصائية على الجودة. وقد حدد جوران ثلاث مسارات رئيسية للتميز في مجال الجودة (أبو النصر، 2009)، هي:

- التحسين المستمر: من خلال إنجاز تحسينات هيكلية بشكل مستمر.
- تدخل الإدارة: من خلال قيام الإدارة العليا بدعم وتعزيز الروح القيادية للإدارات المختلفة.
- التدريب: تكتيف التدريب للعاملين والقيادة بمطلوبات النظام.

النظرية الموقفية

تنظر النظرية الموقفية للقيادة بأنها موقف، وأن أي عضو بالجماعة قد يصبح قائد إذا تهيأت له ظروف القيادة والظروف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية. إذ لا يوجد نمط قيادي محدد، وأن الموقف هو من يحدد فعالية القائد في القيادة، وهو من يصنع القائد في ذلك الموقف والذي قد يفشل في مواقف أخرى لا تتشابه مع الموقف الحالي. وفي المنهج الموقفية هناك أربعة أنماط لأسلوب القيادة، وأربعة

أنواع لأسلوب الموظف. (حفيظ، 2013). وكما يتوافق نموذج ديمينج مع نموذج جوران في أهمية القيادة في الجودة، يتوافق نموذج هيرسي وبلانشارد مع النظرية الموقفية، باعتبار أن موقف القائد لابد أن يتغير وفق الظروف الذي يتطلب القرار أو نوع الموظف. فهناك نوع محدد من أساليب التعامل يحدده نوع الموظف وأسلوبه في إنجاز العمل أو موقف العمل نفسه، والجدول (2.1) يوضح ملخص لنموذج هيرسي وبلانشارد والذي يتوافق مع أصل النظرية الموقفية

الجدول 2، 1: نموذج هيرسي وبلانشارد

أسلوب القائد في القيادة	أسلوب الموظف في إنجاز العمل (قدرة/ رغبة)	أسلوب القائد في مساندة وتوجيه الموظفين
يحدد الأدوار والمهام المطلوبة للإنجاز لكل موظف.	قدرة متدنية/ رغبة	توجيه عالي/ مساندة
يضع خطة تفصيلية لمراحل وإجراءات العمل ويضع الخطوات والإجراءات التنفيذية.	متدنية	عالية
يحدد مستوى الأداء والأهداف المطلوب إنجازها من كل فرد وفي الوقت المحدد من كل موظف دون قبول أعذار أو أخطاء.	قدرة متدنية/ رغبة	توجيه عالي/ مساندة
يحدد للموظفين خطة تطوير الأداء والإجابة عن استفساراتهم.	عالية	متدنية
يشجع تميز الموظفين في أداء العمل	قدرة عالية/ رغبة	توجيه متدني/ مساندة
يستمتع لمقترحات الموظفين وتصوراتهم لإنجاز العمل.	متدنية	عالية
يشجع دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الأفكار	قدرة عالية/ رغبة	توجيه متدني/ مساندة
العمل مع الموظفين بروح الفريق	عالية	متدنية
تفويض المسؤوليات		

المصدر: (حفيظ، 2013)

فلسفة إدوارد ديمينج (1900-1994)

عُرف إدوارد ديمينج بأنه الأب الروحي للجودة؛ وذلك لاعتباره من كبار الشخصيات التي أثرت في قطاع الجودة في القرن العشرين. حين اعتمد على الإحصاء لتحقيق أفضل أداء للسيطرة على الجودة.

فركز جهوده على السيطرة الإحصائية للجودة. وأطلق على فلسفته؛ الفلسفة ذات التوجه الإحصائي. وفي أواخر الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين؛ أدركت القيادات الصناعية اليابانية أهمية فكرة الجودة كمفتاح للتنافس في الأسواق العالمية. فتم توجيه دعوه لديمنج ومشاطرته آراءه في التحسين المستمر للكفاءة والعمل الصحيح من البداية، والتعامل مع العاملين كشركاء. وفكره إلقاء اللوم على القيادة في حال عدم دافعية العاملين وأن أي فشل في المؤسسة تقع المسؤولية الأكبر فيه على القائد. وأن الكلفة الاقتصادية للجودة أقل من كلف عيوب الإنتاج المتوقعة بدون الجودة لذلك لابد للقيادة من تلافي أي خطأ مهما كان نوعه أو حجمه. وتتلخص أفكار ديمينج في التالي:

- ضرورة تركيز القيادة على أسباب الاختلافات في عمليات التشغيل وتحليل أسبابها التي قد تكون خاصة تعود للمشغل أو أسباب عامة تظهر في عمليات النظام وان أي اختلاف عما هو مخطط له هي مسؤولية القيادة وتصل نسبتها إلى 94% ونسبة 6% تعود لأسباب أخرى غير القيادة كالعاملين، أو العمليات، أو بيئة العمل، أو غيرها..
 - استخدام المدخل الكمي في تحديد مشكلات الجودة وحلها، باعتماد مواصفات محددة ومحددات معبر عنها بصفة البيانات.
 - استخدام المدخل النظمي في حل مشكلات الجودة؛ من خلال دورة (خطط - نفذ - افحص - قيم) والمقتبسة من أفكار معلمه شوهارتس.
 - طرح فكرة تصنيف المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي.
- وكان من أبرز إيجابيات محاور نظرية ديمينج؛ أنها اعتمدت على المدخل النظمي، وصنفت المستفيد لنوعين، مستفيد داخلي ومستفيد خارجي، كما أنها أسست منظور تطبيقي للسيطرة الإحصائية على العمليات، ومن أبرز محاورها أيضا؛ دعوتها للقيادة الإدارية لتكثيف الاعتماد على الإحصاء.

وفي الجهة المقابلة وكأي علم دنيوي هناك من انتقد فلسفة ديمينج؛ وأوضحت هذه الانتقادات عدم تقديم فلسفة ديمينج لمنهجية واضحة المعالم للسيطرة على الجودة الكلية، وتشديده على الطرق الإحصائية، في حين أن هناك قضايا خاصة بالجودة من الاستحالة تقديمها بطرق إحصائية، كما انتقدت فلسفته لتجاهلها لكلف الجودة (الجبوري، 2010).

حلقة ديمينج وتطبيقها في نظام الجودة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

يرى ديمينج وفق نموذج بان الدورة الطبيعية للعمليات ولالإنتاج تتكون من أربعة مراحل (خطط - نفذ - افحص - حسن). ويطلق عليها أيضا دورة شوهارتس لأنه هو من ألفها، ثم جاء من بعده ديمينج وطورها وأظهرها للعالم. وصممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج واحتياجات المستفيد، وعمليات تركيز الموارد (البحوث والتصميم والإنتاج والتسويق). وتتخذ هذه الدورة مخططات مسارية هي:

- خطط Plan: من خلال دراسة احتياجات وتوقعات المستفيد يتم التخطيط للمنتج للخدمة.
- افعل Do: وهي عمليات إنتاج المنتج أو الخدمة.
- افحص Check: عمليات فحص والتدقيق المنتج؛ للتأكد من التزامه بنطاق خطة الإنتاج.
- نفذ: Act هي خطوة لاحقة للفحص والتدقيق؛ وذلك من أجل إعداد العدة لاتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسينية للمنتج بعد تشخيص تبايناته.

وقد صممت اداة هذه الدراسة لتتوافق مع نظرية ديمينج، وذلك لكون تنفيذ نظام الجودة بالوزارة طبق وفقا لنموذج ديمينج (خطط - نفذ - افحص - قيم) من خلال تطبيق نظام لإدارة الجودة بوزارة التربية والتعليم وفق مواصفة ISO 9001، حيث انطلق مشروع نظام إدارة الجودة ISO 9001 بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بداية من خلال عملية تشخيص لوضع الوزارة وإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة

المتفق عليه، وفق عجلة ديمينج ووفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

حيث قامت الوزارة مع بداية تطبيق نظام الجودة الذي اختارته بما يتناسب مع أطرها التشغيلية ومهامها واحتياجاتها وتوقعاتها بتحديد عمليات التي تنفذها، وقامت بتوثيقها والعمل على المحافظة عليها وتحديد المهام والصلاحيات والمسؤوليات وما تحتاجه من موارد مادية وبشرية وإيجاد آليات مراقبة وقياس للعمليات وتحليلها للوصول للتحسين المستمر والتطوير المؤسسي. وكان الهدف من اعتماد نظام إدارة الجودة هو التركيز على رضا المستفيد والإيفاء بمتطلباته وإيجاد علاقة تفاعلية بين القيادة والعاملين مما يشجع التحسين المستمر للأداء من خلال:

- اقتراح السياسات العامة والخطط والاستراتيجيات بما يتوافق مع المتطلبات التشريعية والقانونية ومتطلبات المستفيد.
- توفير المديرية للبيانات ومتابعة تنفيذها واقتراح أساليب التطوير بالتنسيق بينها وبين بعضها البعض.
- تقدير الاحتياجات وإنشاء قواعد البيانات بالاحتياجات والموارد المتاحة المادية والبشرية
- دراسة مشاريع ومتطلبات التطوير بالتعاون مع الجهات المعنية.
- إنشاء الإجراءات والخطط والأهداف
- المتطلبات والسياسات القانونية والتنظيمية.
- تحديد المخاطر والأفعال لاجتنابها.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ:

تأسيساً على قناعة القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمتمثلة في الإدارة العليا بالشروع في تطبيق النظام ودعمه وتوفير كافة المستلزمات المتعلقة بتنفيذه على أرض الواقع ومتابعة عملياته

في الميدان، وحيث أن مقتضيات التطبيق تستوجب تخطيط محكم لكافة عملياته لضمان النجاح، بدأت المرحلة المهمة الثانية في تطبيق التصور المقترح وهي مرحلة الإعداد والتخطيط لوضع المشروع موضع التنفيذ، وشملت هذه المرحلة خطوة أساسية تتمثل في هيكلة نظام إدارة الجودة والتي ينظر من خلالها إلى الهيكل التنظيمي لنظام إدارة الجودة على أنه بناء شامل ومتكامل تتمثل مسؤولياته في قيادة التغيير وتوجيه التطوير، وترسيخ ثقافة الجودة، وتنفيذ آليات وإجراءات تطبيق النظام، على أن يتكون هذا الهيكل التنظيمي من:

مجلس نظام إدارة الجودة:

وهو فريق الاعتماد النهائي لوثائق نظام إدارة الجودة، حيث تعهد له مسؤولية اعتماد العمليات والإجراءات والمؤشرات وكافة مكونات النظام، على أن يتكون هذا المجلس من أعلى هرم قيادي بالوزارة، والممثل بأصحاب السعادة الوكلاء ومدراء العموم، ويتولى المهام التالية:

- أ. اعتماد سياسة وأهداف الجودة والموارد المالية والبشرية لضرورة لإدارة وتطبيق وتحسين نظام الجودة.
- ب. مراقبة فاعلية النظام وطرق تطويره وتحسينه باستمرار من خلال:
 - اعتماد دليل الجودة والتعديلات التي تطرأ على سياسة التطبيق.
 - التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المشروع.
- ت. اعتماد العمليات والإجراءات المستحدثة والمعدلة بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.
- ث. مناقشة واقتراح الآليات التي تجنب الوقوع في حالات عدم مطابقة النظام (الأفعال الوقائية).
- ج. الاطلاع على التقارير المتعلقة بشأن واقع تطبيق نظام الجودة وما تعترضه من صعوبات ومقترحات تحسينه.

ح. تطوير سياسات وخطط تنفيذ النظام.

خ. اعتماد التوصيات المقترحة لتطوير إمكانيات العنصر البشري اللازم لتطبيق النظام.

د. تقديم العون والدعم اللازمين لضمان ترسي ثقافة وفكر الجودة في الوزارة.

لجنة نظام إدارة الجودة: هو فريق عمل ذو طابع استشاري يتلقى من فريق الجودة اقتراحات صياغة وثائق النظام ومؤشراته ومقترحات تحسينه، وذلك بغرض مناقشتها والنظر في مدى فاعليتها واستجابتها لمتطلبات الوزارة الآنية والمستقبلية، على أن تتكون هذه اللجنة من مديري عموم الوزارة ومديري الدوائر وممثل الإدارة العليا، وتتولى ممارسة المهام التالية:

أ. تطبيق مشروع النظام بالوزارة من خلال تنفيذ الخطة التفصيلية للمشروع.

ب. دراسة مقترحات ووثائق النظام ومن ثم إحالتها لمجلس الجودة للاعتماد.

ت. دراسة مقترحات تحسين النظام بالوزارة المنبثقة عن فريق الجودة.

ث. مراجعة أهداف الجودة وإجراءات العمل بالتقسيمات التنظيمية للوزارة.

ج. تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للاستمرار في المحافظة على النظام وتطويره.

ح. مراجعة الأفعال التصحيحية والوقائية الناجمة عن تشغيل عمليات النظام وإبداء مقترحات

بمعالجتها.

فريق نظام إدارة الجودة: ويعهد لهذا الفريق مسؤوليات التخطيط والتحرير ومتابعة التطبيق

ومساندة التقسيمات على فهم نظام إدارة الجودة، ورفع المقترحات المتعلقة بصعوبات التطبيق، والمساعدة

على رفع الإشكاليات ومراعاة مصلحة المستفيدين، على أن يتكون هذا الفريق من ممثلين عن كافة

التقسيمات التنظيمية للوزارة، ويختص بالآتي:

إعادة وتأهيل بيئة العمل لإرساء مشروع النظام من خلال:

- توفير ضروريات بناء نظام وإزالة العقبات الكبرى.
- وضع آلية لتوحيد المسارات الجيدة بالنظام لكافة التقسيمات الإدارية وبين كافة أعضاء فرق الجودة بما يثري النظام بنقاط القوة ويشجع الابتكار والتجديد لدى أعضاء الفريق.
- التدريب والتثقيف والتوعية من خلال:
- تصميم المادة التدريبية وتخطيط تنفيذ برامج تمنح للموظفين مفاهيم الجودة ومتطلبات الإجراءات والعمليات والأعداد للتدقيق الداخلي والخارجي.
- نشر الوعي والتثقيف الخاص بالجودة وشرح سياسة وأهداف الجودة للعاملين.
- تنفيذ عمليات الاتصال الداخلي والخارجي لضمان حسن التواصل بشأن فاعلية النظام.
- رفع التقارير لممثل الإدارة العليا لأداء النظام وبيان صعوبات تطبيقه ومتطلبات تحسينه.
- إنشاء الوثائق والسجلات وتحديثها من خلال تحرير الإجراءات والعمليات وإنشاء الأهداف، والمؤشرات، وإحداث السجلات، والنتائج.
- متابعة ملائمة الوثائق لواقع التطبيق واقتراح التحديثات بشأنها.
- المساهمة في توزيع الوثائق وتعميمها.
- التوعية والتثقيف وتبسيط مقتضيات النظام للعاملين.
- خ. تطبيق مقتضيات نظام إدارة الجودة من خلال:
- الإشراف على تطبيق مقتضيات النظام من خلال قياس المؤشرات.
- الإشراف على تطبيق الإجراءات والمقتضيات وعلى استعمال السجلات وحفظها.
- المتابعة الدقيقة لمؤشرات الجودة وتحليل نتائجها واتخاذ ما يتعين من أفعال تصحيحية أو وقائية عند الاقتضاء.

- متابعة تنفيذ قرارات الإدارة العليا المعتمدة والمتعلقة بشأن تسيير النظام.

د. تطبيق مقتضيات نظام إدارة الجودة من خلال:

- الإشراف على تطبيق المقتضيات والإجراءات وعلى استعمال السجلات وحفظها.

- الإشراف على تطبيق مقتضيات النظام من خلال قياس المؤشرات.

- المتابعة الدقيقة لمؤشرات الجودة وتحليل نتائجها واتخاذ ما يتعين من أفعال تصحيحية أو وقائية عند الحاجة.

- متابعة تنفيذ قرارات الإدارة العليا المعتمدة والمتعلقة بشأن تسيير النظام.

ذ. جمع مقترحات المستفيدين ومعالجة شكاويهم من خلال:

- تنفيذ استبانة رضا المستفيد والتأكد من تطبيق منهجيته وتحليل بياناته، ونتائجه، وتبويبها، ومعالجتها.

- معالجة ما يصدر من شكاوى المستفيدين وتحليل بياناتها.

- جمع وتحليل وتصنيف مقترحات المستفيدين وعرضها على ممثل الإدارة العليا.

- التدقيق الداخلي والأفعال التصحيحية والوقائية من خلال:

- تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي وفقاً لبرنامج التدقيق.

- تحرير تقارير التدقيق وتوزيعها وضبط مخططات الأفعال التحسينية الخاصة بها، وعرضها على المسؤولين لاتخاذ ما يتعين من أعمال.

ر. متابعة تنفيذ الأفعال الناشئة عن التدقيق والاتصال بشأنها مع ممثل الإدارة العليا. مراجعة الإدارة

والأعداد للتدقيق الخارجي وذلك من خلال:

توزيع كافة مدخلات مراجعة الإدارة وعرضها على ممثل الإدارة العليا.

توزيع متابعة ما ينشئ عن جلسة مراجعه الإدارة من قرارات

مواكبة سير التدقيق الخارجي، ومتابعة عمل المدققين وخبراء المساندة وممثل الإدارة العليا وتنفيذ توصياتهم في المواعيد المحددة من قبلهم.

مساعدة ممثل الإدارة العليا في تنفيذ كافة المهام الموكلة إليه في إطار النظام.

فريق دعم وتسيير نظام إدارة الجودة:

- تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة من خلال دعم وتنفيذ الخطة التفصيلية للمشروع.
- دعم تنفيذ أعمال وقرارات وتوصيات مجلس نظام إدارة الجودة ولجنة نظام إدارة الجودة وفريق نظام إدارة الجودة.
- العمل على توفير متطلبات بناء النظام وإزالة المعوقات والاختلافات الكبرى ورفع التقارير عن مدى التقيد بمتطلبات النظام.
- التأكد من رفع الوعي والتثقيف الخاص بالجودة والعمل على جعل سياسة الجودة معلنة ومفهومة.
- رفع التقارير عن أداء النظام لممثل الإدارة العليا.

ممثل الإدارة العليا:

هو عضو يرأس مجموعة من الأعضاء، وتعهد له مسؤولية التأكد من أن النظام قد تمت صياغته وإنشاءه وتطبيقه وتتم المحافظة عليه وتحسينه باستمرار، كما تعهد إليه مسؤوليه رفع التقارير للإدارة العليا بشأن واقع تطبيق النظام وما يعوقه من مشاكل وما يتطلبه من تحسينات، ويكلف ممثل الإدارة العليا أيضا برفع الوعي لدى العاملين داخل الوزارة بأهمية تطبيق النظام، كما تعهد إليه مسؤولي الانفصال والتشاور والتنسيق مع

الأطراف الخارجية (خبراء، استشاريين، مدققين، ...) بشأن المشروع في كافة مراحله , كما يتولى ممثل

الإدارة العليا القيام بالمهام التالية:

- هيكل نظام إدارة الجودة وتوزيع العمل بين أعضاء فريق النظام ووضع آليات متابعتهم
- مواكبة عمل فريق ولجنة النظام والحرص على إرساء علاقات ترابط بين مشرفي العمليات، لتحقيق التكامل المطلوب في منهج النظام في الإدارة.
- التنسيق مع الجهات الخارجية في كل ما يتعلق بالنظام.
- ضمان استكمال التدريبات المناسبة للمشروع لدى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ.
- الإشراف على توثيق النظام وتوزيع المهام بشأنها ومواكبة عمل الخبراء والمعنيين بصياغة الوثائق بديوان عام الوزارة.
- الإشراف على تحرير كافة وثائق النظام.
- العمل على أن يتم اعتماد وثائق النظام في المواعيد، وعلى استمرار تحديثها وتطويرها للتأكد من وملاءمتها المستمرة لواقع التطبيق.
- ضمان توزيع الوثائق وتعميمها وتوفيرها باستخدام آليات التوزيع الإلكتروني وبالخصوص البوابة التعليمية.
- ضمان تطبيق مقتضيات النظام ووضع آليات متابعتها وتحليل بياناتها.
- قياس عمليات النظام للتأكد من قدرتها على بلوغ النتائج المخططة، وذلك من خلال ضبط لائحة مؤشرات الجودة والمتابعة الدقيقة لقياس هذه المؤشرات وتحليل نتائجها واتخاذ ما يتعين من الأفعال التصحيحية أو الوقائية اللازمة.

- وضع برنامج التدقيق الداخلي للنظام متضمن التدقيقات الفردية والموارد المالية والبشرية واللوجستية، وتوزيع المدققين حسب الكفاءة والحياد عن المجال المدقق عليه وتوفير سجلات لحسن التنفيذ الدقيق.
- الإشراف على استبانة رضا المستفيد، والتأكد من تطبيق منهجيته متابعة تحليل بياناته ونتائجه وتبويبها ومعالجتها ومن ثم تقديمها لمراجعة الإدارة العليا.
- وضع أسس لعمليات الاتصال الداخلي والخارجي بما يضمن حسن التواصل بشأن فاعلية النظام وبشأن رفع الوعي بمصلحة المستفيدين منه.
- رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء النظام والصعوبات التي تعترضه وأي احتياجات للتحسين.
- التأكد من تنفيذ قرارات الإدارة العليا المعتمدة والمتعلقة بتسيير النظام.
- التأكد من توفير كافة مدخلات مراجعة الإدارة العليا وتنظيم جلساتها بالمواعيد المخططة والحرص على توفر المخرجات.
- الحرص على تنفيذ توصيات مراجعة الإدارة والتأكد من جاهزية العمليات للتدقيق الخارجي.
- وضع خطة للإشراف على سير التدقيق الخارجي ومتابعة عمل سير التدقيق الخارجي، ومتابعة عمل المدققين وخبراء المساندة، ورفع توصياتهم وتنفيذها في المواعيد المحددة من قبلهم.
- ويتم خلال هذه المرحلة أيضا ضبط العمليات والإجراءات والخُطط الزمنية لتنفيذ المشروع وتوثيق السياسة ولائحة الأهداف على أن تكون العمليات على ثلاث فئات (عمليات الإدارة والتسيير وخاصة بإدارة نظام الجودة - عمليات تحقيق الخدمة وهي للخدمات الموجهة للمدارس - وعمليات مساندة وتعنى بخدمات الموظفين)
- تحديد الخدمات والمستفيد منها

- تحديد الترابطات بين العمليات وتبويبها إلى ترابطات داخل مجال المطابقة والتي نشأ عنها عمليات وإجراءات أو ترابطات خارج مجال المطابقة ونشأ عنها عقود باطنية.
 - تحديد المتطلبات القانونية والتشريعية خارجية المصدر (قوانين المؤسسات غير وزارة التربية المحلية والدولية) وداخلية المصدر (خاصة بالوزارة من تشريعات وقرارات وأنظمة)
 - إنشاء هياكل الجودة
 - حصر البرامج الآلية المطبقة بتقسيمات مجال المطابقة لفهم وتفعيل إضافتها على عمليات النظام.
 - تدريب وتأهيل مجموعة من موظفي ديوان عام الوزارة والمحافظات التعليمية على مقتضيات مواصفة ISO 9001 ليتمكنوا من الإشراف والتدقيق على المشروع مستقبلا.
 - بدء مرحلة الإعلام بالمشروع وخطواته وأهدافه على مستوى ديوان عام الوزارة والمحافظات والمدارس.
 - توثيق العمليات والإجراءات وسياسة الجودة ودليل الجودة.
 - تهيئة الظروف للموظفين لضمان مشاركتهم الفعالة في المشروع.
 - متابعة تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات، والتعاميم، والخطط، وتقويمها.
 - جمع البيانات الإحصائية وحساب التوقعات وإمداد الجهات المعنية بها.
- المرحلة الثالثة: مرحلة تحقق أو افحص:**

يتم في هذه المرحلة التحقق من تحقيق الأهداف، من خلال قياس مؤشرات أداء بعض الخدمات في التقسيمات الإدارية المطبقة لنظام الجودة، ومن خلال بطاقات حالات عدم المطابقة، ومراقبة العمليات وإحصائيات الشكاوى، واستبيان رضا المستفيدين، ومخططات الأفعال التصحيحية للعقود الباطنية، ونتائج التدقيق على تقسيمات مجال المطابقة (دليل الجودة، 2014). كما يتم أيضا:

- مراقبة وقياس العمليات والتأكد من تحقيق الأهداف والخُطط.
- تحليل البيانات واستخراج المؤشرات اللازمة لصنع القرار واعتمادها.
- اقتراح المؤشرات التي من شأنها تطوير العمل.
- متابعة مشاريع التطوير والبرامج واقتراح أساليب تحسينها.
- دراسة التقارير عن تحليل النتائج وتحديد المشكلات والعمل على إيجاد الحلول لها.

المرحلة الرابعة: مرحلة صحح/حسن:

- وهي المرحلة الأخيرة في نموذج ديمنج للجودة وهي ما تعرف بمراجعة الإدارة في نظام الجودة، ويتم خلالها:
- اتخاذ إجراءات تصحيحية من قبل مجلس الجودة أو أعلى هيكل تنظيمي في النظام المطبق للجودة، وذلك من أجل التحسين المستمر لأداء العمليات.
- اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات في الأداء.
- التعاون مع الجهات المختصة لتطوير مواصفات الجودة.
- اقتراح مؤشرات جديدة تهدف لرفع فاعلية النظام.

2,2 المبحث الثاني: اتخاذ القرار

القيادة ليست فقط سلطة أو سلوك كاريزمي، وإنما استراتيجيات منتجة وغايات مرسومة وإيجابية ورؤى منجزة وصناعة للنجاح. لذلك على القيادة أن تكون على وعي ومعرفة بأفضل الطرق لصناعة القرار القيادي في مؤسستهم. وترتبط عملية اتخاذ القرار القيادي بقدرة وكفاءة القائد، وقياس مدى إيجابية وسلبية كل قرار واختيار البدائل قبل الوصول لقرار نهائي. وتعتبر عملية صنع القرار الإداري من أهم الأنشطة التي يقوم بها القادة في منظمة العمال، لذلك من المهم فهم طريقة صنع القرارات داخل المنظمة

ومعرفة المشكلة التي سيتم اتخاذ القرارات بصددتها من خلال تحليل البيانات ووثائق المنظمة.

(دويدار، 2016)

إنَّ الوصول للأداء المنشود والفاعلية المطلوبة في نجاح تطبيق أي نظام لا بد أن يتواءم مع الرؤى الفلسفية والمفاهيم والقيم وأنماط التفكير لدى القائد. فالثقافة الإيجابية تساعد على تحسين الفاعلية والأداء، في حين أن الثقافة السلبية تعيق الأداء وتربك فاعلية الجماعات، وتحول دون تحقيق النتائج الجيدة، وتعيق عمليات القيادة والاتصال واتخاذ القرار (المسروري، ناصر، 2015). كما أن أي قرار يتخذ في محيط العمل يؤثر على المحيطين، سواء تأثيرا سلبيا أو إيجابيا، كما يؤثر على المؤسسة ككل. لذلك فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاح قرارات القيادة بها. وإن القرارات الصائبة تساعد في نجاح قرار عمليات المؤسسة عموما. وبشكل عام فإن القرار يحتاج ثلاث مكونات للنجاح: فو يحتاج الى هدف، وبديل لتحقيق الهدف ومجموعة مختارة من البدائل في حال لم يناسب أحد البدائل. كما أن هناك 5 خطوات لحل أي مشكلة تواجه عملية اتخاذ القرار، هي: تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، واتخاذ القرار، وتطبيقه، ومراقبة عملية تنفيذه (نيكوديموس، 2015). وقد كشفت دراسة (تشينغ، 2013) عن أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات، وكذلك تحديد العوامل التنظيمية المحفزة لصنع القرارات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية التي تشجع التجديد ومكافأة السلوك الأخلاقي والفلسفة الأخلاقية والفلسفة التنظيمية تعمل معا من اجل بيئة تشجع على صنع القرار في المؤسسة.

واهتم علماء الإدارة بمجال عمليات اتخاذ القرار، ومن العلماء الذين اتضحت اهتماماتهم باتخاذ القرارات الإدارية، هيربرت سيمون، من خلال كتاباته في مجال السلوك الإداري والذي بدأت في عام 1947م. وقد اتخذ سيمون من عملية اتخاذ القرارات بابا لدراسة الإدارة، وذلك لكون عملية اتخاذ

القرارات مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة من وجهة نظره، حيث حلل اتخاذ القرارات إلى عنصرين أساسيين هما:

أولاً: عنصر التكلفة: ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات، وتصنيفها، واقتراح البدائل، وتقويمها.

ثانياً: نتائج القرار: وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات عامة. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطط العريضة للمنظمة. وتناول سيمون بالتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً تماماً لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقويم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية، لأن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة لا تستطيع إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، فالإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. ويفرق سيمون بين القرار الهادف وغير الهادف، والقرار الرشيد وغير الرشيد، والقرار المبرمج وغير المبرمج، فالقرار الهادف هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف هو الذي لا يؤدي لتحقيق الهدف النهائي أو يرتبط به. والقرار الرشيد هو القرار الذي يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي، والقرار غير الرشيد هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للغاية المرجوة. والقرار المبرمج هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة، أما القرار غير المبرمج، فهو يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار. لكن بشكل عام لابد أن تكون عملية اتخاذ القرار بعيدة عن العواطف ومبنية على الأداء الموضوعي وأن تمر

بمرحلة تحكيم مستقل للبدائل من أجل اختيار القرار الذي يفضي إلى نتائج إيجابية تدفع نحو التطوير والتحسين والتجديد (أحمد، 2010).

ويعتبر السلوك التنظيمي الإداري هو لب عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن فهم والتنبؤ بالسلوك التنظيمي يقيض معرفة كيف تتخذ القرارات. فعملية اتخاذ القرارات هي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته. لذلك فإن اتخاذ أي قرار يمكن أن يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة المؤسسة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار من أهم المهام الرئيسية للقائد، وتعتبر قلب الإدارة. لذلك فإن قدرة القائد على اتخاذ القرار الحكيم تعتمد على استخدامه للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة (البوسعيدي، سيف، 2015). قال تعالى: ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۚ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾ (البقرة: ٢٦٩). لذلك فإن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأساليب التي يحتاجها العمل الإداري من أجل التأكد من أن تصميم وتخطيط المنتج أو الخدمة يتطابق مع الهدف أو الإنجاز المراد تحقيقه. كذلك فإن عملية التصميم والتخطيط لا يمكن تحقيقها دون أن يتوفر معيار القابلية للتنفيذ، وأن تكون هناك معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد أو المعالم. لذلك فهناك ثلاثة عوامل أساسية في اتخاذ القرارات هي الجودة في التخطيط أو التصميم والجودة في الأداء والجودة في المطابقة، وهذه العوامل لا تتحقق إلا بالاعتماد على القرارات العلمية الهادفة (العتيبي، فالح، 2010).

2,2,1 تعريفات اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مقيدة وليست مطلقة دائما، فهي تخضع لقيود تحد صانع القرار من اتخاذ القرار، الأمر الذي قد يعيق التزامه بالموضوعية وبالتالي تحول دون اتخاذ قرار سليم بنسبة عالية من تشريعات وضغوط مجتمعية وغيرها من القيود (دويدار، 2016). وتظهر في معظم المؤسسات،

حالات خارج المخططات الزمنية، وبعيدة عن أهداف المؤسسة واتجاه مسارها. وتختلف في أهميتها وخطورتها على أداء المؤسسة. وهذه يجب أن يتم البت فيها، من خلال قرار عادة ما يتخذه رئيس الوحدة أو فريق مجلس الإدارة. ويعرف الهزيمة (2020) عملية اتخاذ القرار بأنها عملية إدارية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة والعاملين فيها، وتقوم الإدارة من خلال عملية اتخاذ القرار باختيار بديل من عدد من البدائل المتاحة أو تقييم بدائل على أساس توقعات معينة أو معلومات محددة لمتخذ القرار لحل مشكلة تواجه المؤسسة أو لاتخاذ قرار يتعين بالموظفين أو لتطبيق نظام جديد في تطبيق مهام العمل بالمؤسسة.

ويعرف الشورى (2019) عملية اتخاذ القرار بأنه المؤشرات التي تستخدم للحكم على آلية اتخاذ القرار وتتضمن التفكير المنطقي في دراسة البدائل وتكلفة القرار والمعلومات المستخدمة في اتخاذه. كما يعرف القرار الإداري؛ بأنه محاولة للوصول إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة، أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة، أو لسد فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن (الحمد، 2012).

وتعد عملية اتخاذ القرار استجابة للتعقيدات الكبيرة في المؤسسات بسبب التقدم العلمي والتقني واتساع حجم المؤسسات والقوى البشرية العاملة فيها والتأثيرات الداخلية والخارجية لبيئة العمل، لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي نتيجة من نتائج مدارس التنظيمات المؤسسية ومن أجل البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار حول ما يجب وما لا يجب اتخاذه من أجل تحقيق نتيجة محددة ونهائية والوصول الى وضع معين في أداء العمل (باصديق، 2019)

ويحدد دنكن (2003) نجاح القيادة في اتخاذ القرار القيادي بثلاث عناصر رئيسية هي: أولاً، جودة القرار وموضوعيته، فالقرار الناجح هو الذي يكون له فاعلية في العمل ويؤثر إيجابيا في تحقيق

أهداف المؤسسة. وثانياً، مدى قبول القرار من التابعين والمرؤوسين، لأن قبول المعنيين للقرار يبنى عليه التزامهم بتنفيذه بفاعلية وقناعة تامة بأهمية تطبيقه من عدمه. وثالثاً، مقدار الوقت المطلوب لتنفيذ القرار، بحيث يكون مناسب لاحتياجات وتوقعات المستفيد من تنفيذ القرار لا ان يكون الوقت قد تأخر لتحقيق الهدف من القرار ولا ان يكون مبكر جداً لتطبيقه.

وتشكل عملية اتخاذ القرار المناسب؛ محور أنشطة القيادة في المؤسسات بأنواعها المختلفة، وضرورة تطوير العمليات الإدارية بأقل جهد وأعلى جودة، من خلال صناعة واتخاذ القرار التي تعدّ أهم ما يمارسه الإداريون والقادة، وأكثر استهلاكاً لوقتهم وجهدهم، والأكثر حرجاً. لكون القادة هم المسؤولون المباشرون عن نتائج هذه القرارات (داغر والقضاة، 2016). لذلك لا بدّ من تسليط الضوء على أهمية دور القيادة في اتخاذ القرار، وأثر ذلك في تحسين أداء العمل والجودة في المؤسسة، من خلال التخلص من التكرار والشمولية، باعتماد الإبداع وإعادة تصميم العمليات.

كما يمر صنع القرار بظروف تحيط بعملية صنعها من حيث التأكد من مدى جودته. فهناك الظروف المؤكدة والتي فيها تكون بدائل حل المشكلة ومتوفرة من حيث كلفتها ومردودها، فليس هناك مجال لتدخل القرارات العشوائية أو لتدخل الخطأ. في حين أن هناك مرحلة لصناعة القرار تمر بظروف المخاطرة حيث تكون بدائل القرار معروفة، ولكن احتمالية حدوثها غير محتملة. من جانب آخر قد تكون هناك ظروف عدم التأكد من القرار حيث لا يعرف صانع القرار بدائل أخرى ولا العوائد المحتملة إذا توفرت بدائل أخرى (دويدار، 2016).

ويمكن أن يعرف القرار بأنه تصرف سلوكي وفقاً لوعي ومنطق جماعي كحل أو بديل تم المفاضلة بينه وبين بدائل أخرى متاحة، ويكون هذا البديل هو البديل الأكفأ والأكثر فاعلية من بقية البدائل المتاحة.

في حين أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني وموضوعي يهدف لاختيار البديل النسب (القرار)

على أساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يتبعها متخذو القرار للوصول للقرار الأنسب.

وعادة فإن اتخاذ القرارات الهامة للمنظمة يشترك فيها مجموعة من العاملين في المستويات المختلفة، المر الذي يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار للمعنيين من خلال تزويدهم بالمعلومات والبيانات الفنية والإدارية والمقترحات والنصائح والمشورة، مما يجعل القرار نتاج لحصيلة جهود متكاملة من الأداء والأفكار والدراسات والمشاورات تتم في مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة. وخلاصة القول فإن القرار الإداري هو نتاج جهد جماعي مباشر وغير مباشر يتم من خلال عملية صنع القرار في عدة مستويات إدارية وحتى اتخاذ القرار من قبل المستوى الإداري المسؤول. (الحبر. 2010).

وبشكل عام هناك ثلاثة مدارس فكرية تحدد اتخاذ القرارات وهي:

المدرسة الواقعية: وتعتمد على الطريقة العلمية العملية في اتخاذ القرار على ضوء دراسة المشكلة

والبدائل المتاحة لحل تلك المشكلة وتكاليف البدائل في ضوء إمكانيات المؤسسة وظروفها.

المدرسة الإستراتيجية: وهي تنظر للمواقف بنظرة شمولية حيث توجد بدائل متاحة في ضوء

الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعليها يتم اتخاذ القرارات. لذلك تعتبر القرارات غير واقعية كثيرا لوجود

بدائل مسبقا تحدد نوع القرار وقد تكون غير مناسبة تماما للقرار.

لذلك وجدت مدرسة مختلطة بين الواقعية والإستراتيجية وهي المدرسة الفكرية الثالثة، والتي ترى

انه يتم اتخاذ القرار من خلال مخرجات تسابير معطيات الواقع وفي ضوء الإطار العام للمؤسسة، إلا إنَّ

مثل هذه المعطيات قد تؤجل أو تعطل اتخاذ القرار في وقت لا يحتمل التأجيل لذلك يتم اتخاذ بعض

القرارات بما لا يتوافق مع الواقع نظرا لأن معطيات الواقع لا تشجع على اتخاذ القرار الا بعد تجريبه

واختباره على أرض الواقع (العقل، 2016).

2,2,2 خطوات اتخاذ القرار

هناك خطوات يتطلبها اتخاذ أي قرار، فالقرار يتمخض ويصنع بعد مروره بعدد من الخطوات والتوقعات والتجارب التي تقيس صواب القرار وجدوى اتخاذه والمميزات والمخاطر المتوقعة من تنفيذه. وتتلخص خطوات اتخاذ القرار في مراحل تتمحور حول:

- أ- الحادث المنبه: قد يكون هذا الحادث المنبه هو فجوة في الأداء، أو انخفاض قيمة مؤشر، أو حالة عدم مطابقة، أو أي حادث يستوجب التدخل المباشر للقيادة من أجل إصدار قرار.
- ب- أعراض المشكلة: وهنا قبل وقوع المشكلة، حيث تظهر جليا أعراضها على السطح، لتنبئ بوجود مشكلة قادمة؛ مما يستوجب اتخاذ قرار لوضع حلول وقائية لمنع حدوثها أو اندلاعها.
- ت- تكوين المشكلة: أو البحث عن الأسباب الكامنة وراء المشكلة وسبب حدوثها.
- ث- تحليل المشكلة: من خلال تحليل القرار من حيث وضعه المستقبلي وأثره والاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند تطبيقه وهل هو من القرارات الفريدة أو المتكررة.
- ج- تحليل الحلول البديل: عادة لا توجد حدود لعدد الحلول البديلة الموضوعة لكل مشكلة. ويتم وضع الحلول البديلة وفقا لمستوى وعي القيادات وقدرتهم على التصور وخبراتهم.
- ح- تقييم البدائل والاختيارات: يتم اختيار البديل الأقدر على حل المشكلة؛ بأقل الخسائر والتضحيات بمصالح الأفراد والمؤسسة.
- خ- التوصل إلى أفضل الحلول: يتم اختيار أفضل الحلول من خلال البديل الأقل خطرا وأفضل نتيجة وأسرع وقت وأقل الموارد.
- د- التنفيذ: تطبيق القرار ومتابعة مدى نجاحه وأفضليته كقرار رشيد من عدمه. (السامرائي، 2008)،

ويتضح مخطط اتخاذ القرار من خلال الشكل (2,1) الآتي:



المصدر: بتصرف الباحثة

الشكل 2، 1 : مخطط اتخاذ القرار

2,2,3 اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة

تُعرف عملية اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة من خلال عملية مراجعة الإدارة العليا، أو القيادة لنظام إدارة الجودة. حيث يتبع تطبيق النظام خطوات ومراحل يكون آخرها اجتماع للإدارة العليا تتم من خلاله عملية يطلق على هذه العملية مراجعة الإدارة، ومن خلالها تقوم الإدارة العليا ممثلة بمجلس الجودة وبرئاسة رئيس الوحدة بتحديد فرص التطوير والتغيير في النظام، من خلال دراسة ومناقشة مدخلات مراجعة نظام الجودة، كنتائج التدقيق الداخلي على عمليات التغذية المرتدة من الزبون أو المستفيد عبر استجاباته لاستبيان رضا المستفيد الذي تنفذه الوزارة. كذلك تستقي مراجعة الإدارة مدخلات المراجعة من متابعة أداء العمليات، ومدى تحقق مؤشرات العملية. كما تُستخدم وثائق مواقف الأفعال

التصحيحية، ومواقف تنفيذ القرارات الناشئة عن مراجعات الإدارة السابقة، والتغييرات التي تؤثر على نظام إدارة الجودة، وتوصيات التحسين من المديرين والدوائر بالوزارة. ومخرجات مراجعة الإدارة، التي تمثل القرارات المتخذة في نظام إدارة الجودة بالوزارة؛ يتم اتخاذها من أجل تحسين فعالية نظام الجودة المطبق، وتحسين الخدمات التي تقدمها التقسيمات المطبقة للنظام، سواء الخدمات المقدمة للمدارس أو الخدمات المقدمة للمستفيد بشكل عام. كما يتم توفير الموارد المادية والبشرية التي يطلبها تشغيل النظام وتوحيد أداء العمل (وزارة التربية والتعليم، 2014). وقد اختيرت هذه المدخلات لمراجعة الإدارة نتيجة الدراسة التشخيصية لواقع وزارة التربية والتعليم ولدراسات نظرية تتحدث عن القيادة واتخاذ القرار والتي ناقشت دور القيادة في اتخاذ القرار، منها دراسة داغر (2016) التي هدفت الكشف عن واقع عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية، واقترح نموذج هندسة الإدارة المناسب لعملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية. وقد أظهرت الدراسة تقديراً لواقع عملية اتخاذ القرار. كما أظهرت أن هناك فروق دالة إحصائية في واقع عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح عميد الكلية. وفي دراسة قاسم (2009) حول دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة. تكون مجتمع الدراسة من 60 موظفاً من رؤساء فرق ولجان الجودة والتميز. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في القرارات الإدارية الجيدة؛ تؤدي خفض التكاليف الإدارية، وسرعة إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمة التعليمية. وفي دراسة الحبر (2010) التي هدفت لتقييم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالسودان تحدثت الدراسة عن معايير القرارات الرشيدة والتي وصفتها بالكفاءة والتي تعني القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط زمنياً وكمياً ونوعياً وبأقل كلفة. وضرورة أن تتحلى القرارات بالقبول من قبل العاملين والمعنيين بتنفيذ القرارات ومن قبل أصحاب العلاقة

والمتأثرين بالقرار. كما بينت أهمية معيار السلامة والأمن في نتيجة القرار وعدم تسببه في حدوث حوادث أو اضطرابات في سير العمل والتركيز على التوازن بين الجوانب الفنية ومراعاة الجوانب الإنسانية.

2,2,4 معايير اتخاذ القرار في نظام إدارة الجودة

يتم اتخاذ القرارات في الجودة نظرا لمعايير معينة منها ما يتوافق ونظام المؤسسة واحتياجاتها

الداخلية، ومنها ما يكون لمتطلبات خارجية يتوافق مع:

- وفقا للمواصفات والمعايير؛ فعند حدوث أي حالة عدم مطابقة أو وجود ما يمنع من انسيابية سير عمل نظام الجودة، يتم الرجوع للمواصفة المطبقة أو المعايير المستخدمة، والعمليات والخدمات والنظم الموجودة، من أجل توضيح حدود الخدمة ونوعية القرار المطلوب.
- وفقا للذاتية والموضوعية؛ ففي حال تعذر تحديد معايير أو تعريف حدود أو صلاحية قبول الخدمة، يظهر مفهوم الذاتية بشكل واضح في هذا الموقف، وبالتالي تعتمد القسم في المؤسسة على الآراء والخبرات الشخصية، واستشارة جهات لها صلة بموضوع القرار، وتقديم معايير تعمل على توضيح حدود صلاحية القبول من خلال المناقشات من أجل منع عدم تكرار المشكلة.
- وفقا لحالات سابقة؛ وذلك بالاستناد لحالات سابقة، بالرغم من مساوئ التكرار والجمود المتوقع في تطبيقه، إلا إنَّ له إيجابية هي الأمان والموثوقية من النجاح، بحكم نجاح التطبيقات السابقة، إلا إنَّ من مساوئه الجمود والتقليد نظرا لسهولة اتباعه.
- وفقا للاتجاه؛ فمن الممكن اختلاف اتجاهات القرار نتيجة لحالات عدة، مثل نقص المعلومات، وتضارب الأولويات، ووجود قصور في عملية تبني الخدمة (آل ناجي، 1996).

- وفقا للمشاركة، فقد توسعت الكثير من البحوث والنظريات في فكرة إشراك العاملين في عملية اتخاذ

القرار، كون العاملين هم من عليهم عبئ تنفيذ هذه القرارات، وتحويلها لإجراءات وأنشطة عمل.

ويؤدي إشراك الموظف في اتخاذ القرار إلى زيادة رضا الموظف وإنتاجيته.

وقد أكدت المواضيع المطروحة في دوائر الجودة باليابان؛ على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ

القرار، لأنَّ المشاركة تعزز من الرضا الوظيفي، الذي بدوره يرفع من انسجام الموظف مع أهداف المنظمة،

بما فيها الأهداف الإنتاجية التي تزيد من زيادة الجهود، والاهتمام بالمهام اليومية، والرغبة بحل المشكلات،

والبعد عن عيوب الإنتاج؛ وبالتالي الوصول لزيادة الإنتاج وجودته. ومن جانب آخر توجد لدى الموظف

خبرات عملية ومعلومات فنية، قد لا تتوافر لدى المسؤول عن العمل، وبالتالي فإن إشراكهم في اتخاذ

القرار يجعلهم يساهمون بشكل كبير بما لديهم من معلومات وخبرات في تشخيص وحل المشاكل النوعية

والفنية (سايمون، 2002). ومن أجل أن يتمكن القائد من اتخاذ قرار واقعي في مؤسسته؛ فلا بد أن

يملك معايير، هي:

- أن تكون لديه رؤية لما يراد تحقيقه.

- أن يملك معايير أخلاقية ومبادئ وقيم.

- لديه القدرة على توجيه الذات وتحمل المسؤولية والاتجاه للهدف.

- لديه التزام نحو رسالة المؤسسة والعاملين بها.

- لديه القدرة لاكتشاف المخاطر ومعرفة مكان الفشل.

- القدرة على التعبير عن رؤية المؤسسة بوضوح.

- القدرة على فهم الناس والتعامل معهم باحترام.

- القدرة على التكيف مع أولويات التغيير في المؤسسة (نيكوديموس، 2015).

2,2,5 مراجعة الإدارة

ازدادت الرغبة لدى المؤسسات في قياس مستوى جودة الأداء وتحسينها، من قبل القياديين والإداريين لعدة أسباب أهمها مقارنة المؤسسة بغيرها من المؤسسات المتميزة في أدائها، والذي من خلاله يتم معرفة جوانب الضعف والقوة في الأداء واستخدام نتائج قياس الأداء في تحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة.

وتعتبر عمليات المراجعة إحدى طرق قياس الأداء في المنظمات وتعنى باختبار وتحليل منظم ومستقل لتحديد ما إذا كانت نتائج الخدمات والأنشطة جيدة وتتوافق مع الخطط والترتيبات وتم تطبيقها بشكل فعال ويتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة.

أن وعي القيادة وإيمانها وقناعتها بأهمية تبني الجودة له دوره المهم في رفع أداء المؤسسة ونجاحها، عليه فان على المؤسسة أن تدرك أن تطبيق الجودة مسألة إستراتيجية لتوجيه الالتزام بكل ما يتعلق بالتطبيق ورصد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة والتخطيط السليم والمتابعة المختصة فانه ليس ظاهرة عابرة وان على القيادة العمل على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة من تطبيق الجودة (الحيص. 2015). وقد اهتمت الدراسات بالعلاقة بين القيادة ودعمها للقرار ومنها دراسة (حمدان. 2010) والتي ناقشت العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهدفت الدراسة لإزالة الغموض المتعلق بدعم القيادة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثر ذلك على جودة الأداء. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن الدعم القيادي أكثر تأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بتأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار عندما يشعر الموظف بمساندة القائد له ومعاملته باحترام. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتهم وتوجيههم وتقديم الدعم القيادي لهم.

وتعرف مراجعة الإدارة في إدارة الجودة أيضا بالمراجعة الداخلية، فقد بدأت من مفهوم التدقيق الداخلي والذي كان يهدف للبحث عن الأخطاء في الوثائق والحسابات وإجراء الجرد ومراجعة الكشوفات. ويعرف مجمع المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية المراجعة الداخلية بأنها وظيفة يؤديها هيئة مؤهلة من الموظفين تتناول الفحص الانتقادي المنظم والتقييم المستمر للخطط والسياسات والإجراءات ومدى كفايتها وفعاليتها وأداء القسم والإدارات (نسيم، 2013). أما مفهوم مراجعة الإدارة فهو مفهوم انتشر من أمريكا وهو منبثق من التدقيق يعمل على تقييم كافة إجراءات وأنشطة الأقسام من أجل إعطاء المقترحات المناسبة للإدارة لتحسين أداء العمل. فهو بصيغة أخرى مهمة مستقبلية لتقييم مستويات العمل لتحسين قدرة المؤسسة وتطوير الموارد البشرية من أجل تسهيل تحقيق أهداف النظام المطبق، وهي توضح وجود نظام ضبط وقوانين وتشريعات وأنظمة وعملية لاتخاذ قرارات إدارية.

ويعرف (الجبري، 2013) مراجعة الإدارة بأنها نشاط تطور من الاعتماد على المراجعة المالية إلى مراجعة كفاءة وفعالية العمليات وتقييم مدى الالتزام بها، وهو نشاط استشاري مستقل لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنشأة لمساعدتها في تحقيق أهدافها بطريقة منهجية منظمة يشمل كافة العمليات، وهي مستمرة تحصل بعدها المنظمة على ضمان موضوعي بأن المخاطر التي تواجهها المنظمة قد تم استيعابها وفهمها وإدارتها.

وتعتبر مراجعة نظام الجودة من أهم أساليب الاهتمام بالعنصر البشري وتحديد قيام الأفراد في المؤسسة بأداء مهام عملهم المحدد لهم من قبل المؤسسة سلفا. كما أن نتائج التقييم التي يتم مراجعتها من خلال اجتماعات مراجعة الإدارة من أهم الأدوات التي تستخدم لتحديد مدى تحقق أهداف المؤسسة، وفيما إذا كانت مراجعة الإدارة فعالة في مراقبة المؤسسة في تقدمها نحو الأهداف المخطط لها، وأصبحت المراجعة الداخلية تشمل محاور مهمة، منها:

- فحص وتقييم مدى كفاءة نظام الجودة المطبق ونظم الرقابة والتدقيق في النواحي الإدارية والفنية للمؤسسة.

- التأكد من حماية وحسن استخدام موارد المؤسسة من كافة أنواع الهدر.

- التأكد من الالتزام بالسياسات والتشريعات والقوانين والخطط وفق الوثائق والمراجع الداخلية والخارجية المسيرة للعمل.

- رصد نقاط القوة والتطبيقات الجيدة والمبادرات المميزة التي تعزز من تحسين أداء العمل وتطويره والعمل على تعميم هذه النقاط على مستوى الوزارة.

- تقديم توصيات واقتراحات لضمان مطابقة الخدمات والمنتجات مع متطلبات النظام والتحسين العمل بشكل عام. (الجبري، 2013).

وفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان يتم اتخاذ القرارات عادة بطريقتين:

الأولى: القرار الوزاري ويصدر من معالي الوزير بأرقام متسلسلة مع تاريخ سنة القرار.

الثانية: القرار الإداري: ويصدر من المدير العام وبأرقام متسلسلة مع تاريخ سنة القرار.

ويصدر القرار بتوقيع المعني باتخاذ القرار، ويعمل به من تاريخ صدوره، ويكون ساري المفعول حتى

يأتي قرار بإلغائه أو تعديله.

ومن خلال تطبيق وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لنظام إدارة الجودة تعتبر اجتماعات مراجعة

الإدارة في التقسيمات المطبقة لنظام إدارة الجودة والتي يلزم بها النظام مرة واحدة على الأقل في العام من

اهم الاجتماعات التي تعمل على مراجعة ما تم تنفيذه خلال عام كامل، حيث يتم مناقشة المدخلات

واتخاذ القرارات المطلوبة والتي تسمى مخرجات مراجعة الإدارة، وتكون القرارات الناتجة قرارات وزارية أو

إدارية.

2,2,5,1 مدخلات مراجعة الإدارة واتخاذ القرار

تعتمد عملية اتخاذ القرار الإداري على عوامل عدة؛ كطبيعة عمل المسؤول، والمناخ التنظيمي السائد، والثقافة التنظيمية بالمؤسسة. ويتخذ الإداري أو صانع القرار قراره؛ بناء على معلومات دقيقة ومناسبة ضمن فترة زمنية مناسبة، ويجب أن يكون القرار قابل للاستخدام والتنفيذ بأقل كلفة، وأن تكون مصادر القرار متنوعة تشمل على معلومات داخلية، مثل النشرات والتعاميم ذات العلاقة والتجارب السابقة، ومعلومات من خارج المؤسسة ذات علاقة مثل الموازنات العامة والسياسات وقواعد البيانات. وذلك من أجل توفير قواعد من تفسيرات وعلاج للصعوبات والظواهر، وربطها ببعضها، وتوفير بدائل فعالة مما يضمن قرارات صحيحة وفعالة (داغر، 2016).

وفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهي مجتمع هذه الدراسة فإن مفهوم الإدارة في مصطلحات تطبيق الجودة تعرف على أنها القيادة العليا بوزارة التربية والتعليم من الوزارة ووكلاء الوزارة ومدراء عموم التقسيمات المطبقة لنظام الجودة وهي هياكل تجتمع بشكل دوري لمراجعة نظام الجودة المطبق في اجتماع مراجعة الإدارة. وتعتمد اجتماعات مراجعة الإدارة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق نظام إدارة الجودة على عدد من المدخلات التي تجهز قبل بدء الاجتماعات بفترة من قبل التقسيم المعني بمتابعة نظام الجودة، والتي منها حالة الإجراءات المتخذة في الاجتماع السابق لمراجعة الإدارة، وقياس مؤشرات النظام التي تم وضعها من خلال النظام، لقياس مؤشرات أداء بعض الخدمات في التقسيمات الإدارية المطبقة لنظام الجودة، ومن خلال بطاقات حالات عدم المطابقة، ومراقبة العمليات وإحصائيات الشكاوى، واستبيان رضا المستفيدين، ومخططات الأفعال التصحيحية للعقود الباطنية، ونتائج التدقيق على تقسيمات مجال المطابقة، وأي تغييرات تحدث تنظيمية أو تشريعية أو قانونية داخل الوزارة وخارجها وتؤثر على سير نظام الجودة (دليل الجودة، 2014).

2,2,5,1 مخرجات مراجعة الإدارة واتخاذ القرار

إن إيجابية تنفيذ القرارات تتم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي، والبيئة الداخلية والخارجية للقرار، وذلك من خلال التوعية بمحتواه وأهميته، وتوفير الوقت الكافي لتنفيذه، ووضع خطة لمتابعته وتحديد مسؤوليات وصلاحيات التنفيذ (داعر، 2016).

ويعتمد التصريح بالجاهزية والملائمة والكفاية والفاعلية لنظام الجودة المطبق؛ بناء على النتائج التي أفضى إليها النظام من خلال قياس رضا المستفيدين ومتابعة الشكاوى والتدقيق الداخلي، ومراقبة وقياس العمليات، ومراقبة وقياس الخدمات المقدمة للمدارس، وتقييم ملائمة الوثائق والسجلات. وتحتوي مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات وإجراءات تتعلق بفرص التحسين في المؤسسة وإجراءات لمواكبة التغييرات التي قد تؤثر على نظام الجودة المطبق، وتوفير الموارد اللازمة لمطابقة النظام وتحسينه.

ولابد من إشعار المقيمين والخاضعين للتقييم بأهمية عملية التقييم وضرورة مراجعة ومتابعة نتائج التقييم والقرارات المتخذة من قبل القيادة. ولا يقتصر ذلك على المشرف على عملية التقييم، وإنما ضرورة وجود جهة خاصة بكل قسم أو إدارة تتكفل بمتابعة قرارات مراجعة الإدارة والإجراءات الإدارية اللازمة لمتابعة تنفيذ وتقييم هذه القرارات بما يخدم ويطور النظام المطبق. (بعجي، 2007).

2,3 المبحث الثالث: الجودة

اهتم العلماء منذ زمن طويل، من عهد أرسطو طاليس، وحتى رواد علم الجودة الحديث من أمثال ديمينج وجوران وغيرهم؛ بتجويد أداء القيادة، وبتطبيقات الجودة وأدواتها وتقنياتها (ليونارد، 2010). وقد تطورت مفاهيم القيادة ونظرياتها مع تطور المجتمعات وتعقد النظم، فاتجه العلماء الى وضع أطر منظمة لعملها وتيسر اداء العمل وتحقيق الأهداف وفق أطر علمية منهجية. وأتت تطبيقات أنظمة الجودة لتنظم وتحسن مهام القيادة وطرق اداء العمل في المؤسسات والمصانع. ومع الجودة تنوعت الأنظمة وتعددت

المتطلبات التي يستدعيها تحقيق وتأدية العمل بجودة أكبر وجهد ووقت أقل. وأصبح تطبيق الجودة في العمل الإداري والفني والتقني بالمؤسسات المختلفة؛ يستدعي توفر مجموعة من المتطلبات المتعارف عليها عالمياً، من أجل تحسين المنتج والوصول لرضا المستهلك. حيث يتوقف نجاح تطبيق الجودة، على مدى توافر متطلبات أساسية تمكنها من تقبل مفهوم الجودة، ومواجهة التحديات والوصول للأهداف المنشودة (أبو الهيجاء، 2007). وقد بدأت إدارة الجودة من خلال المفاهيم البسيطة في الإدارة العلمية في الصناعات الأمريكية، فعملت قطاعات الأعمال على الفصل بين عمليات التخطيط وتنفيذ الخطط وظهرت معارضات النقابات العمالية وما يترتب على مشاركة العمال في إدارة العمل. وقد دعمت الإدارة العلمية في أواخر العشرينات من القرن العشرين فكرة أن مشاركة العمال تزيد من إنتاجية المؤسسة. وفي الثلاثينات ظهر والتر شوهارتس والذي طور من الطرق الإحصائية والتحليل وضبط الجودة الأمر الذي ساهم في سهول تطبيق مبادئ الجودة في الإدارة. بعدها وفي أواخر الخمسينيات بدأت الجودة بشكل علمي مع ظهور إدوارد ديمينج والذي عمل على تدريس الجودة ومبادئها ومفاهيمها وطرقها الإحصائية لليابانيين. وفي نفس الفترة التي ظهر فيها ديمينج ظهر جوزيف جوران والذي عمل على دمج مبادئ الجودة مع مبادئ الإدارة. بعده تحدث فيليب كروسبي عن العيوب الصفرية ممهدا الطريق لدخول الجودة وتطورها في العديد من المؤسسات. وبالرغم من أن بداية مفاهيم الجودة الإحصائية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنَّ بدايتها الفعلية كانت في اليابان. فظهر مفهوم إدارة الجودة في الصناعات اليابانية بواسطة علماء جودة وإحصاء أمريكيين ومنها شق طريقه في الانتشار لكافة دول العالم وفي كل المجالات (الطائي، وآخرون. 2008).

ومع الاهتمام المتزايد والحديث من قبل المؤسسات المتنوعة، سواء الخاصة منها والحكومية، بإدخال وتطبيق الجودة في جميع المجالات كفلسفة ومنهج واسع ومنظم في الإدارة بأنظمة جودة عديدة

ومتنوعة؛ نلاحظ أن هناك بعض المؤسسات تميزت في تطبيقاتها للجودة، في حين فشلت مؤسسات أخرى، نتيجة لإهمالها بعض النقاط المتعلقة بتوفير بعض متطلبات تطبيق الجودة (قاصدي، 2017). وقد وضع العلماء وخاصة رواد الجودة أن دور القيادة في نجاح الجودة هو دور أساسي ويمثل نسبة كبيرة في نجاح أو فشل تطبيق نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

2,3,1 تعريفات الجودة

عرفت منظمة الجودة البريطانية مفهوم الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تطبقها المؤسسة من أجل تحقيق احتياجات العميل وتحقيق أهداف المؤسسة. فإدارة الجودة تعتمد بشكل أساسي على فلسفة للإدارة في كونها ثقافة مؤسسية عامة ينبثق منها أسلوب عمل ينتهجه كافة العاملين بالمؤسسة والاطراف الخارجية التي تتعامل مع تلك المؤسسة، وهي فلسفة موجهة نحو الإنتاج وتركز على العميل بشكل كبير وتأخذ المتغيرات المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار كالفرض والتهديدات المحيطة ببيئة العمل، ويعتبر الأفراد العاملين بالمؤسسة شركاء في مسؤولية تحقيق الجودة والتحسين المستمر للجودة (الحاج نعاس، 2019) وتعرف الجودة من منطلق المنتج أو الخدمة؛ بأنها مجموعة الخصائص والصفات المحددة سلفاً، التي يقابلها حاجات المستفيد وتوقعاته ورغباته، أما تعريفها من منطلق العمليات؛ فيعني أنها مطابقة مواصفات التصنيع من صميم ومواصفات ومعايير محددة للإنتاج (الجبوري، 2010).

وبين الفزاري (2008) أن إدارة الجودة الشاملة تختلف عن الإدارة التقليدية منهجاً وأسلوباً، ويوضح لنا الجدول (2,2) الفروقات بين الإدارتين.

الجدول 2، 2: الاختلافات بين إدارة الجودة والإدارة التقليدية

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة
التخطيط	
توجه قصير المدى	توجه طويل المدى
اتخاذ قرارات فردية	اتخاذ القرار بصورة جماعية
إشراك عدد أقل من العاملين في صنع واتخاذ القرارات، مع قيم مختلفة	إشراك عدد أكبر من العاملين بالمؤسسة في صنع واتخاذ القرار
إصدار القرارات من القمة للقاعدة	تسلسل القرارات من القاعدة إلى القمة
اتخاذ القرار يتم بصورة سريعة، وتنفيذه يستغرق وقتاً طويلاً ومساومات وينجم عنه قرارات غير مكتملة	اتخاذ القرار يستغرق وقتاً طويلاً، وتنفيذ القرار يأخذ وقتاً سريعاً
صلاحية القرار والمسؤوليات محصورة في أفراد معينين	إشراك العاملين في صلاحية اتخاذ القرار والمسؤوليات
غموض الهدف الفردي	وضوح الهدف الفردي
قرارات عملية الإنتاج قرارات تكتيكية	قرارات عملية الإنتاج قرارات إستراتيجية
المسؤولية فردية	المسؤولية جماعية
غموض في مسؤولية القرار	وضوح في مسؤولية القرار
هيكل بيروقراطي ملئ بالرسميات والتكلفة	هيكل تنظيمي خال من الكلفة والرسميات
ثقافة المؤسسة غير متوفرة، ويحل محلها ثقافة التعريف بالوظيفة	وضوح ثقافة المؤسسة
تغيير المؤسسة مع تغير الأهداف، بالاستجابة لتغير العوامل الخارجية	مواكبة المؤسسة عمليات التغير، مع مراعاة التغييرات الداخلية
القيادة	
القيادة كصانع قرار لقيادة المجموعة	القيادة الجماعية جزء من مهام المجموعة
معظم الأحيان قيم متباعدة، قد تشكل عقبة في التعاون	القيم المشتركة طريق التعاون
الاتصال عادة من القمة للقاعدة	الاتصال من القاعدة للقمة
تركز على الاتصال الكتابي	تركز على الاتصال المباشر وجها لوجه
الرقابة	
الرقابة من قبل المسؤولين	الرقابة من قبل الزملاء
تركز الرقابة على الأداء الفردي	تركز الرقابة على أداء المجموعات
توجيه اللوم للموظف	الحفاظة على تقدير الموظف، وأن يكون تحمل الخطأ جماعي وليس على الفرد
استخدام أوسع للعمل الفردي	استخدام واسع للعمل الجماعي

المصدر: (مأمون الدرادكة، وطارق الشلبي، 2002).

2,3,2 نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015

يعتبر مفهوم الجودة وإدارة الجودة مفهوم عام، ينبثق منه العديد من المفاهيم والأنظمة. و ISO هو مصطلح خاص من مصطلحات أنظمة الجودة. ويعرف بأنه اختصار لـ: international standardization organization، أي المنظمة العالمية للمقاييس التي تأسست عام 1946 ومقرها جنيف. وتعد إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة في توحيد القياس العالمي، لمختلف السلع والمنتجات والمواد. وتضم أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية. الهدف من هذه المنظمة؛ بذل الجهود المتواصلة لتطوير المقاييس والنشاطات العالمية بما يسهل التبادل الدولي للبضائع والخدمات، ويطور التعاون في المجالات الثقافية والتقنية والعلمية والاقتصادية ISO 9001:2000.

2,3,3 أهمية تطبيق الجودة

تطبق العديد من المؤسسات أنظمة مختلفة للجودة؛ كالجودة الشاملة، أو مواصفات ISO، أو جوائز التميز وغيرها من أنظمة الجودة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة. فمن أهم مبررات تطبيق الجودة إنها مرتبطة بالإنتاجية خاصة في مجال التعليم. فالتعليم ذا الجودة العالية من أسس رخاء الفرد والدولة، وسوق العمل يحتاج لمخرجات ذات تعليم جيد ومستويات أداء جيدة والتي ينتج من تطبيقها سوق عمل جيد (هويدي، 2017). وفي دراسة أجراها خالد آل عبد السلام (2004) لتقييم تجربة سلطنة عمان في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، من خلال التعرف على درجة تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، ودراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء الأجهزة الحكومية الخدمية في السلطنة؛ أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت جيدة في خمسة محاور، هي: (الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين عن الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، والتزام القيادة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير نظم معلومات

إدارية حديثة، وتبسيط الإجراءات). في حين كانت درجة تطبيق عناصر: (التدريب، ومشاركة الموظفين في صنع القرار) متوسطة. وأن درجة تطبيق جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة تقع ضمن درجة القبول، باستثناء الجانب المتعلق بمشاركة الموظفين في صنع القرار فقد كان ضعيفاً. كما أن مستوى أداء الأجهزة الحكومية كان جيداً بشكل عام. كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، ومستوى أداء الأجهزة الحكومية من جهة أخرى. وتحقق المؤسسات التي تتبنى أنظمة الجودة مكاسب عدة، منها:

2,3,4 فوائد تطبيق الجودة

تتنافس المؤسسات في تطبيقات الجودة واستخدام نسخ وأنظمة أكثر تطوراً لتطبيق الجودة بالمؤسسات لما كشف التطبيق من مميزات وإيجابيات وفوائد لهذا التطبيق على المؤسسات، حيث لا يقتصر النفع على المؤسسة وحسب من حيث الربحية وتحقيق الأهداف المرسومة، وإنما يتعداها ليعود بالنفع على تطور مهام العمل وطريقة تقديم الخدمة أو المنتج وتحسين بيئة العمل وفوائد عديدة تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

أ: فوائد تعود بالنفع على المؤسسة:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التنافسية، والسعي باستمرار لتحسينها، وزيادة ثقة المستفيد في هذه المنتجات.
- استطاعة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات حولها.
- زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر، عن طريق تطبيق نظام جودة، يعمل على تحسين العمليات، وحل المشكلات بطرق علمية، واستخدام أساليب حديثة في العمل.
- تطوير النظام الإداري ومسايرة روح العصر ومتطلباته.

- وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة.
- تخفيض شكاوى المستفيدين.
- تأهيل الموارد البشرية بكفاءة عالية متخصصة.
- توفير مناخ تنظيمي ورضا عالٍ لدى العاملين.
- انفتاح المؤسسة على سوق العمل الأخرى وعلى المجتمع بشكل عام.

ب: فوائد تعود بالنفع على المستفيد أو العميل:

للمستفيد الداخلي:

- توفير الأمن الوظيفي وتقليل أخطار بيئة العمل.
- تطوير مهارات وكفاءات وقدرات العاملين.
- تقدم الحوافز وتكافئ المجيد والمميز في أداء العمل.
- تقييم أداء العاملين بأدوات تقييم عادلة وموضوعية.
- تفسح المجال للعاملين لتحسين أداء المؤسسة، وتعمل على كسب ولاء الموظف للمؤسسة.

للمستفيد الخارجي:

- تلتزم المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها مع الموردين.
- يستلم المستفيد الخارجي الخدمات أو المنتجات طبقاً لما هو موثق وبالمواصفات المتفق عليها.
- توفير الوقت والجهد للمستفيد لكيلا يبحث عن مؤسسات أخرى لثقتة في خدمات هذه المؤسسة.

- قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها والتزاماتها.

• حصول الموردين على شهادات ثقة، نتيجة قدرتهم على التوريد لمؤسسة تطبق الجودة مما

يكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم، وثقة أكبر في سوق العمل (السامرائي، 2008).

وفي دراسة الكيومي (2002) حول درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، في كليات التربية بسلطنة عمان، من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. توصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر الإداريين والهيئة التدريسية جاءت متطابقة تقريبا، من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وإن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛ كانت بدرجة عالية في كل مجالات الدراسة، باستثناء مجال (استخدام الطريقة العلمية). حيث جاءت بدرجة متوسطة، من وجهة نظر عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن درجة الاختلاف في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بكليات التربية التي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي؛ كانت في مجال التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق والتدريب المستمر.

وفي دراسة الحسني (2015) شرح الأسس النظرية للقدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، في ضوء متطلبات مواصفة ISO 9001:2008 حيث كشف عن واقع القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية في ضوء متطلبات مواصفة ISO 9001:2008. وسعى لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0,05) في قدرات المبحوثين لواقع القدرة المؤسسية للمديرية تعزى للخصائص (النوع-المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)، وتقديم مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية في ضوء مواصفة ISO 9001:2008 وكانت عينة الدراسة قد شملت (97) فردا، بدرجة: مدير - نائب مدير - رئيس قسم بالمديرية، وما يناظرها بالمحافظات. وخرجت الدراسة بوضع تصور مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية، في ضوء متطلبات المواصفة.

2,3,5 التخطيط لنظام الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة نظام فرعي يعمل داخل منظمة، بها العديد من الأنظمة الفرعية، والتي تسعى لتحقيق أهداف فرعية لخدمة أهداف كلية؛ هي الأهداف العامة للمنظمة، في تعاون وتكامل من أجل تحقيق إستراتيجية ورؤية المنظمة. وبالتالي خدمة السياسة العامة للدولة ككل. وفي داخل نظام الجودة الفرعي، هناك وظائف الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتقييم. ويعتبر تخطيط نظام الجودة وظيفة فرعية في منظومة متكاملة يحقق أهدافه في علاقة تفاعلية مع الوظائف الأخرى، داخل الإدارة لتلبية الحاجات الآنية والمستقبلية للمنظمة، ولنظام الجودة بشكل خاص، والتأكيد على نجاحه وبقائه واستمراره (أبو منجل، 2016).

وتعد إدارة الجودة جزء من إدارة المنظمة، حيث يكون نظام الجودة محور إستراتيجية المنظمة، فتضمن مفاهيم إدارة الجودة ضمن صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها، وتحسين إدارة الجودة من خلال صياغة مفاهيمها في إستراتيجية المنظمة. فالجودة تجر المنظمة على التفكير في احتياجات ومتطلبات المستفيد والتركيز على القياس ودور العاملين وخلق العمل في صياغة الإستراتيجية وصنع القرار (الطرفان، نعيمة، 2012). ويعتبر التخطيط قاعدة أساسية لنجاح أي عمل، وهو من أكثر الوظائف الإدارية أهمية وأولوية، قبل الشروع في أداء العمليات الإدارية المختلفة. حيث يلعب التخطيط بكافة مدياته القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل؛ دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح الجودة. فالتخطيط يساعد المؤسسة للتنبؤ وعدم ترك الفرصة للتخمين، فكل الأمور خاضعة للدراسة والتخطيط، مما يساعد المؤسسة في التحكم بالظروف وعدم إتاحة الفرصة للصدفة أو الأحكام الشخصية. فتركز إدارة الجودة الشاملة في النظام الإداري على أن القائد لابد أن يعمل على التركيز على التخطيط وخلق علاقات جيدة بين المؤسسة والشركاء دون أن يتجاهل دوره في المؤسسة ودعمه الطرق الجديدة المصممة لتتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة وتشجيع

الموظفين للعمل كفريق، وفي نفس الوقت يوفر للعميل الداخلي والخارجي فهم واضح لرؤية المؤسسة وكسر الحواجز بين الموظفين على تنوع الهياكل الوظيفية التي ينتمون إليها من أجل خلق فريق عمل قادر على تحقيق أهداف المنظمة. (ابن علي. 2018).

ويعتبر التخطيط للجودة تخطيط طويل المدى، يستوجب معه تخطيط استراتيجي متكامل، بدرجة عالية من الدقة، يضمن جودة المخرجات والمحافظة عليها. حيث يتم التخطيط طويل المدى، كالخطط الخمسية على أساس الرؤية المستقبلية، بالاعتماد على الوضع الحالي للمؤسسة وقدراتها وإمكاناتها الواقعية الحالية والمستقبلية (آل عبد السلام، 2004). ويعتبر ديمنج أن ثبات الهدف على المدى الطويل ووضوح الرؤية والتخطيط السليم وإزالة المعوقات التي تعترض العمل من خلال إعطاء الثقة للمرؤوسين لتحقيق الذات وتحسين الداء وعلاج معوقات العمل عن طريق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للموظفين. (هويدي. 2017)

ويقصد بتخطيط الجودة، الأخذ في الاعتبار كل الترتيبات اللازمة والمطلوبة للوصول لتحقيق أهداف الجودة، من أنشطة وتشغيل وتقييم، وإجراءات التصحيح والتحسين. ويحتاج التخطيط للجودة لعدد من المكونات مثل:

- تحديد مستوى الكفاءة: أي تحديد قياسات لمدى كفاءة المدخلات، ومدى كفاءة المخرجات.
- تحديد معايير للفاعلية: التحديد المسبق لقدرة إدارة النظام للوصول للأهداف المرسومة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج التحفيزية: وهي نتائج جودة كمية لدى العاملين، يحددها مدير الموارد البشرية.

● صياغة نظام كفو لإدارة الجودة: بتحديد مؤشرات نجاح أهداف الجودة، مما يعني وجود نظام

فاعل وكفاء (الجبوري، 2010).

وغالبا ما تكون الخطوة الأولى للتخطيط؛ هي تحديد الرؤيا (vision)، والمهمة (mission)، مع تحديد استراتيجيات النجاح بما يضمن التركيز على ما يهم فعلاً، لضمان أن المنظمة ليست معنية فقط بتحقيق النتائج، لكنها أيضاً معنية بإعطاء النتائج الصحيحة (القزاز وآخرون، 2009).

وتعد مرحلة التخطيط مرتكز رئيس في تطبيق وتنفيذ الجودة، إذ يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي يمكن أن تعترض لها المنظمة. ومن ثم يتم صياغة سياسة المنظمة ورؤيتها ورسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتنميتها على المستوى الكلي والتشغيلي لتنفيذ العمليات، وأخيراً يتم التخطيط لجودة المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد وغيرها من متطلبات تحسين الجودة (خضير، 2007).

وتظهر أهمية التخطيط للجودة، من خلال تخطيط المنتجات، وتحسين الوسائل التي تساهم في حل المشكلات المستقبلية، ووضع الحلول الممكنة لها، وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الكفاءة الفاعلة التسويقية. ويولد لدى المسؤولين عن رسم السياسات؛ الإحساس بالمسؤولية. كذلك فهو يساعد في إيجاد وتطوير معايير للأداء، تستخدم في عملية الرقابة على الجودة، وتساهم في خفض الوقت اللازم للوصول لتحقيق المستويات العليا من المعايير، وخفض مشكلات الصيانة والخدمة، وخفض تكاليف الإنتاج، وتحسين مناخ وظروف بيئة العمل (عبد العليم والأحمدي، 2008).

إنّ أية مؤسسة تختار تطبيق نظام تجويد العمل؛ لابد أن تكون لديها خطة تطبيق واضحة المعالم. ويقصد بالخطة هنا رسم عملية منظمة يختار من خلالها أفضل الحلول الممكنة للوصول للهدف، عن طريق ترتيب أولويات توضع في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، في محاولة لتحقيق طموحات

المجتمع وتوقعاته للوصول للمستقبل المنشود. ويتم التخطيط للجودة؛ من خلال تحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيقها، ووضع مؤشرات لقياسها والتركيز على المواضيع الداخلية والخارجية، التي يشملها التطبيق. فيتم تحديد المواضيع الداخلية التي تشمل المجال الذي سيتم العمل فيه (المكان والزمان)، والمسؤول عن أداء العمل، وتحديد مكان القوة وجوانب الضعف، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة، وآليات المتابعة والقياس. كما يتم تحديد المواضيع الخارجية، مثل المستفيد والمنافسون في البيئة المحيطة، والبيئة السياسية والتشريعية (السامرائي، 2008).

وقد بدأ تطبيق نظام للجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ بإنشاء دائرة الجودة في عام 2013 بهدف الإشراف على تطبيق نظام الجودة ISO 9001:2015، حين بدأ التطبيق ضمن مديريتين: المديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة، والمديرية العامة للشؤون الإدارية، وما يندرج تحتها من دوائر وأقسام بديوان عام الوزارة أو المديريات بالمحافظات التعليمية. حيث أصدرت الوزارة الهيكل التنظيمي لإدارة تطبيق المشروع، من خلال العديد من القرارات الوزارية، كالاتي: قرارا وزاري رقم (2012/447) بتشكيل مجلس نظام إدارة الجودة برئاسة معالي الوزير. والقرار رقم (2012/448) بتشكيل لجنة الجودة برئاسة سعادة وكيل الوزارة للتخطيط وتنمية الموارد البشرية. وقرار وزاري رقم (2012/449) بتشكيل فريق إدارة الجودة برئاسة مدير دائرة الجودة. وقرار رقم (2013/450) بتشكيل فريق دعم وتسيير نظام إدارة الجودة بالمحافظات. وقرار وزاري رقم (2012/451) بشأن تعيين ممثل للإدارة العليا لنظام إدارة الجودة. وقرار وزاري رقم (2013/ 5) بتحديد ممثل الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة (دليل الجودة، 2014).

2,3,6 مواصفة ISO 9001

ISO 9001 هي مواصفة قياسية عالمية ضمن سلسلة مواصفات ISO 9000 التي تصدرها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO وهي منظمة دولية تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير. تم إيجاد هذه المنظمة في عام 1947م، وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية وخدمية عالمية. يكمن مقر هذه المنظمة في جنيف، سويسرا. ويوصى بتطبيقها لعدة اعتبارات منها إنها مواصفة عالمية تفضي إلى الحصول على اعتراف من قبل جهة خارجية، كما أن ISO 9001 تطبق على المؤسسات التي تسعى للتحسين في نظام إدارتها مهما اختلف مجال نشاط المؤسسة.

2,3,7 متطلبات الحصول على ISO 9001

يعتمد تطبيق الجودة في المؤسسة على مدى توفر متطلبات التطبيق والتي هي أساس لتطبيق النظام وتبدأ من رسم سياسة الجودة للمؤسسة وتحديد من هو المسؤول عن تطبيقها وإدارتها وكيف تتم مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة والمهام والإجراءات المحددة لتنفيذ نظام الجودة المطبق، وكيفية مراقبتها وتصحيح الإخفاقات من أجل تطوير الأداء وتحديد المسؤوليات. (هويدي. 2017)

وللحصول على شهادة ISO 9001 يجب على المنشأة الوفاء بعدة متطلبات منها:

- مسؤولية الإدارة
- نظام الجودة
- ضبط الوثائق والمعلومات
- الإجراءات التصحيحية والوقائية
- المحافظة على سجلات الجودة
- التدقيق الداخلي على الجودة

- التدريب

- استخدام الأساليب الإحصائية

ويجوز استثناء بعض المتطلبات التي لا تتوفر في المنشأة، على أن توضح أسباب الاستثناء لذلك المتطلب، وبعد ان توفي المؤسسة بالمتطلبات التي التزمت بتطبيقها والتي تطلبها مواصفة ISO يتم التدقيق على أعمال المنشأة من قبل مدققين خارجيين (طرف ثالث) معتمدين في السجل العالمي، ثم يتم بعد هذا التدقيق منح المنشأة شهادة ISO والتي تستمر صلاحيتها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

2,3,8 أهداف تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001

يهدف تطبيق نظام ادارة الجودة بالمنشأة إلى حصول المنشأة على اعتماد نظام إدارة عالمي معترف به، يساعدها على التوسع والتنافسية في سوق الأعمال ويفضي إلى حصولها على شهادة الإشهاد بالمطابقة للمواصفة القياسية العالمية ISO 9001 من قبل جهة محايدة، بالإضافة إلى أهداف داخلية منها:

- التركيز على إرضاء المستفيد من خلال الإيفاء المستمر لتطلعاته واحتياجاته.

- رسم سياسة وأهداف عامة وأخرى مقاسة لتنظيم أدائها.

- تركيز علاقة تفاعلية بين القيادة والعاملين.

- التحسين المستمر للأداء.

2,3,9 مراحل تطبيق مشروع نظام ISO 9001

- الإعداد والتحضير

- الحملة الإعلامية

- توثيق الإجراءات والعمليات

- إرساء النظام
- التدقيق الداخلي والخارجي
- الحصول على الشهادة.

2,3,10 هياكل مشروع تطبيق ISO 9001 في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

تتطلب المواصفة القياسية الدولية ISO 9001 تحديد المهام والصلاحيات لتطبيق نظام إدارة الجودة بالمنشأة، مع ضمان دعم الإدارة العليا للمشروع؛ لكون إنَّ تبني هذا النظام يعتبر كما حددته المواصفة "يجب أن يكون قراراً استراتيجياً للمنشأة".

وبناء على ذلك فقد تم بعد تبني الوزارة لتطبيق مشروع نظام إدارة الجودة ISO 9001 إصدار

هياكل مشروع إدارة النظام بقرارات وزارية على النحو التالي:

- القرار الوزاري رقم (2012/447) بشأن بتشكيل مجلس نظام إدارة الجودة برئاسة معالي الدكتورة وزيرة التربية والتعليم
 - القرار الوزاري رقم (2012/448) بشأن تشكيل لجنة نظام إدارة الجودة برئاسة سعادة وكيل الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية.
 - القرار الوزاري (2012/449) بشأن تشكيل فريق نظام إدارة الجودة برئاسة مدير دائرة ضبط الجودة.
 - القرار الوزاري (2012/450) بشأن تشكيل فريق دعم وتسيير نظام إدارة الجودة بالمحافظات التعليمية برئاسة مدير عام المحافظة التعليمية ومدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
 - القرار الوزاري (2012/451) بشأن تحديد ممثل الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة.
- وقد تم تحديد مهام وصلاحيات هذه الهياكل من خلال القرارات الوزارية، وهي كالتالي:

مجلس نظام إدارة الجودة:

وهو فريق الاعتماد النهائي لوثائق نظام إدارة الجودة، حيث تعهد له مسؤولية اعتماد العمليات والإجراءات والمؤشرات وكافة مكونات النظام، على أن يتكون هذا المجلس من أعلى هرم قيادي بالوزارة، والممثل بأصحاب السعادة الوكلاء ومدراء العموم، ويتولى المهام التالية:

أ. اعتماد سياسة وأهداف الجودة والموارد المالية والبشرية لضرورة لإدارة وتطبيق وتحسين نظام الجودة.

ب. مراقبة فاعلية النظام وطرق تطويره وتحسينه باستمرار من خلال:

ت. اعتماد دليل الجودة والتعديلات التي تطرأ على سياسة التطبيق.

ث. التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المشروع.

ج. اعتماد العمليات والإجراءات المستحدثة والمعدلة بهدف التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.

ح. مناقشة واقتراح الآليات التي تجنب الوقوع في حالات عدم مطابقة النظام (الأفعال الوقائية).

خ. الاطلاع على التقارير المتعلقة بشأن واقع تطبيق نظام الجودة وما تعترضه من صعوبات ومقترحات تحسينه.

د. تطوير سياسات وخطط تنفيذ النظام.

ذ. اعتماد التوصيات المقترحة لتطوير إمكانيات العنصر البشري اللازم لتطبيق النظام.

ر. تقديم العون والدعم اللازمين لضمان ترسي ثقافة وفكر الجودة في الوزارة.

لجنة نظام إدارة الجودة: هو فريق عمل ذو طابع استشاري يتلقى من فريق الجودة اقتراحات

صياغة وثائق النظام ومؤشراته ومقترحات تحسينه، وذلك بغرض مناقشتها والنظر في مدى فاعليتها

واستجابتها لمتطلبات الوزارة الآنية والمستقبلية، على أن تتكون هذه اللجنة من مديري عموم الوزارة

ومديري الدوائر وممثل الإدارة العليا، وتتولى ممارسة المهام التالية:

أ. تطبيق مشروع النظام بالوزارة من خلال تنفيذ الخطة التفصيلية للمشروع.

ب. دراسة مقترحات ووثائق النظام ومن ثم إحالتها لمجلس الجودة للاعتماد.

ت. دراسة مقترحات تحسين النظام بالوزارة المنبثقة عن فريق الجودة.

ث. مراجعة أهداف الجودة وإجراءات العمل بالتقسيمات التنظيمية للوزارة.

ج. تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للاستمرار في المحافظة على النظام وتطويره.

ح. مراجعة الأفعال التصحيحية والوقائية الناجمة عن تشغيل عمليات النظام وإبداء مقترحات بمعالجتها.

فريق نظام إدارة الجودة: ويعهد لهذا الفريق مسؤوليات التخطيط والتحرير ومتابعة التطبيق

ومساندة التقسيمات على فهم نظام إدارة الجودة، ورفع المقترحات المتعلقة بصعوبات التطبيق، والمساعدة

على رفع الإشكاليات ومراعاة مصلحة المستفيدين، على أن يتكون هذا الفريق من ممثلين عن كافة

التقسيمات التنظيمية للوزارة، ويختص بالآتي:

أ. إعادة وتأهيل بيئة العمل لإرساء مشروع النظام من خلال:

ب. توفير ضروريات بناء نظام وإزالة العقبات والاختلافات الكبرى.

ت. وضع آليه لتوحيد المسارات الجيدة بالنظام لكافة التقسيمات الإدارية وبين كافة أعضاء فرق

لجودة بما يشري النظام بنقاط القوة ويشجع الابتكار والتجديد لدى أعضاء الفريق.

ث. التدريب والتثقيف والتوعية من خلال:

- تصميم المادة التدريبية وتخطيط تنفيذ برامج تمنح للموظفين مفاهيم الجودة ومتطلبات

الإجراءات والعمليات والأعداد للتدقيق الداخلي والخارجي.

- نشر الوعي والتثقيف الخاص بالجودة وشرح سياسة وأهداف الجودة للعاملين.
- تنفيذ عمليات الاتصال الداخلي والخارجي لضمان حسن التواصل بشأن فاعلية النظام.
- رفع التقارير لممثل الإدارة العليا لأداء النظام وبيان صعوبات تطبيقه ومتطلبات تحسينه.
- إنشاء الوثائق والسجلات وتحديثها من خلال تحرير الإجراءات والعمليات وإنشاء الأهداف، والمؤشرات، وإحداث السجلات، والنتائج.
- متابعة ملائمة الوثائق لواقع التطبيق واقتراح التحديثات بشأنها.
- المساهمة في توزيع الوثائق وتعميمها.
- التوعية والتثقيف وتبسيط مقتضيات النظام للعاملين.
- ج. تطبيق مقتضيات نظام إدارة الجودة من خلال:
 - الإشراف على تطبيق مقتضيات النظام من خلال قياس المؤشرات.
 - الإشراف على تطبيق الإجراءات والمقتضيات وعلى استعمال السجلات وحفظها.
 - المتابعة الدقيقة لمؤشرات الجودة وتحليل نتائجها واتخاذ ما يتعين من أفعال تصحيحية أو وقائية عند الاقتضاء.
 - متابعة تنفيذ قرارات الإدارة العليا المعتمدة والمتعلقة بشأن تسيير النظام.
- ح. تطبيق مقتضيات نظام إدارة الجودة من خلال:
 - الإشراف على تطبيق المقتضيات والإجراءات وعلى استعمال السجلات وحفظها.
 - الإشراف على تطبيق مقتضيات النظام من خلال قياس المؤشرات.

- المتابعة الدقيقة لمؤشرات الجودة وتحليل نتائجها واتخاذ ما يتعين من أفعال تصحيحية أو وقائية عند الحاجة.

- متابعة تنفيذ قرارات الإدارة العليا المعتمدة والمتعلقة بشأن تسيير النظام.

خ. جمع مقترحات المستفيدين ومعالجة شكاويهم من خلال:

- تنفيذ استبانة رضا المستفيد والتأكد من تطبيق منهجيته، وتحليل بياناته، ونتائجه، ومعالجتها.

- معالجة ما يصدر من شكاوى المستفيدين وتحليل بياناتها.

- جمع وتحليل وتصنيف مقترحات المستفيدين وعرضها على ممثل الإدارة العليا.

- التدقيق الداخلي والأفعال التصحيحية والوقائية من خلال:

- تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي وفقا لبرنامج التدقيق.

- تحرير تقارير التدقيق وتوزيعها وضبط مخططات الأفعال التحسينية الخاصة بها، وعرضها على

المسؤولين لاتخاذ ما يتعين من أعمال.

د. متابعة تنفيذ الأفعال الناشئة عن التدقيق والاتصال بشأنها مع ممثل الإدارة العليا. مراجعة الإدارة

والأعداد للتدقيق الخارجي وذلك من خلال:

- توزيع كافة مدخلات مراجعة الإدارة وعرضها على ممثل الإدارة العليا.

- توزيع متابعة ما ينشئ عن جلسة مراجعته الإدارة من قرارات

- مواكبة سير التدقيق الخارجي، ومتابعة عمل المدققين وخبراء المساندة وممثل الإدارة العليا وتنفيذ

توصياتهم في المواعيد المحددة من قبلهم.

- مساعدة ممثل الإدارة العليا في تنفيذ في تنفيذ كافة المهام الموكلة إليه في إطار النظام.

فريق دعم وتسيير نظام إدارة الجودة:

- تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة من خلال دعم وتنفيذ الخطة التفصيلية للمشروع.
- دعم تنفيذ أعمال وقرارات وتوصيات مجلس نظام إدارة الجودة ولجنة نظام إدارة الجودة وفريق نظام إدارة الجودة.
- العمل على توفير متطلبات بناء النظام وإزالة المعوقات والاختلافات الكبرى ورفع التقارير عن مدى التقيد بمتطلبات النظام.
- التأكد من رفع الوعي والتثقيف الخاص بالجودة والعمل على جعل سياسة الجودة معلنة ومفهومة.
- رفع التقارير عن أداء النظام لممثل الإدارة العليا.

2,3,11 مواصفة ISO 9001:2015

تعد مواصفة ISO 9001:2015 نسخة من إصدارات مواصفة ISO 9001 تم إصدارها عام 2015، وتختلف عن الإصدارات السابقة في كونها تشمل تقنية لتطبيق نظام إدارة الجودة، تقوم على منهجية سير العمليات، والتفكير المبني على المخاطر، والسعي للتحسين المستمر. وهي تتناسب مع جميع أنواع العمليات بمختلف طبيعة عمل المنظمة. ويمكن تطويرها وتنفيذها في أي نوع من أنواع المنظمات، إذ تركز على العمليات؛ مثل عمليات الإدارة العليا، والتخطيط، وعمليات المساندة والتحسين، وتقييم الأداء وعمليات تحقيق المنتج أو الخدمة (وزارة التربية والتعليم، 2014). ولها بنود رئيسة، تبدأ من البند الرابع، حيث إن البنود الثلاثة الأولى هي تعارف وشرح للمواصفة، وتبدأ بنود المواصفة كالتالي:

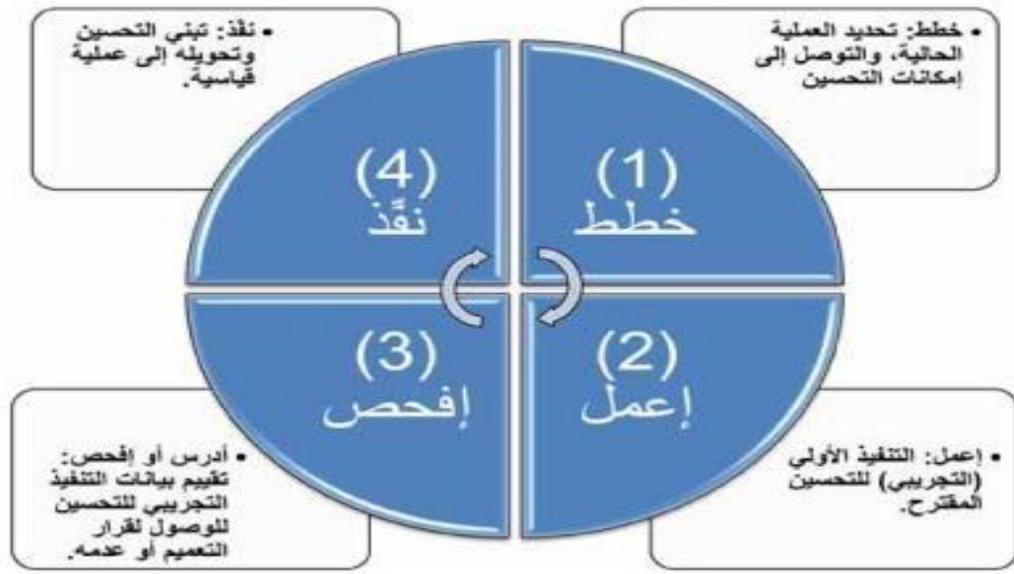
البند (4): سياق وأطار المنظمة والذي من خلاله

- تحديد الموضوعات الداخلية والخارجية المتعلقة بكل ما يؤثر على تحقيق نتائج تطبيق الجودة.
- فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهمة.

- تحديد مجال نظام إدارة الجودة وعملياته.
 - تحديد العمليات اللازمة لتشغيل واستمرارية النظام وتحسينه.
 - تحديد المتطلبات التشريعية والقانونية للمستفيد.
- البند (5): القيادة:** تظهر القيادة التزامها تجاه نظام الجودة؛ من خلال وضع سياسة الجودة وتحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والصلاحيات.
- البند (6): التخطيط لنظام إدارة الجودة:**
- التخطيط للفرص والمخاطر المتوقعة لتحقيق نتائج نظام الجودة.
 - تخطيط عمليات تنفيذ أهداف الجودة.
- البند (7): المساندة/ الدعم لتوفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة.**
- البند (8): التشغيل:** لضبط عمليات تشغيل نظام الجودة لتتوافق مع الخدمات المقدمة.
- البند (9): تقييم الأداء:** من خلال تحديد آليات التقييم، لتقييم الأداء المؤسسي وأداء العاملين.
- البند (10): التحسين:** تحسين نظام الجودة بما يتوافق مع متطلبات إجراءات العمل، وتوقعات المستفيدين.

2,4 نظرية الدراسة

اعتمدت الباحثة في تصميم أداة الدراسة على نظرية ديمنج في الجودة والتي تعرف بنموذج دورة ديمنج، وتعتمد النظرية على أربعة محاور هي التخطيط والتنفيذ والفحص والتصحيح أو التحسين. وهي مجموعة من العمليات المستمرة والمنتظمة التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة وكل العاملين فيها من أجل تطبيق نظام الجودة، كما يوضحها الشكل (1,2) الآتي:

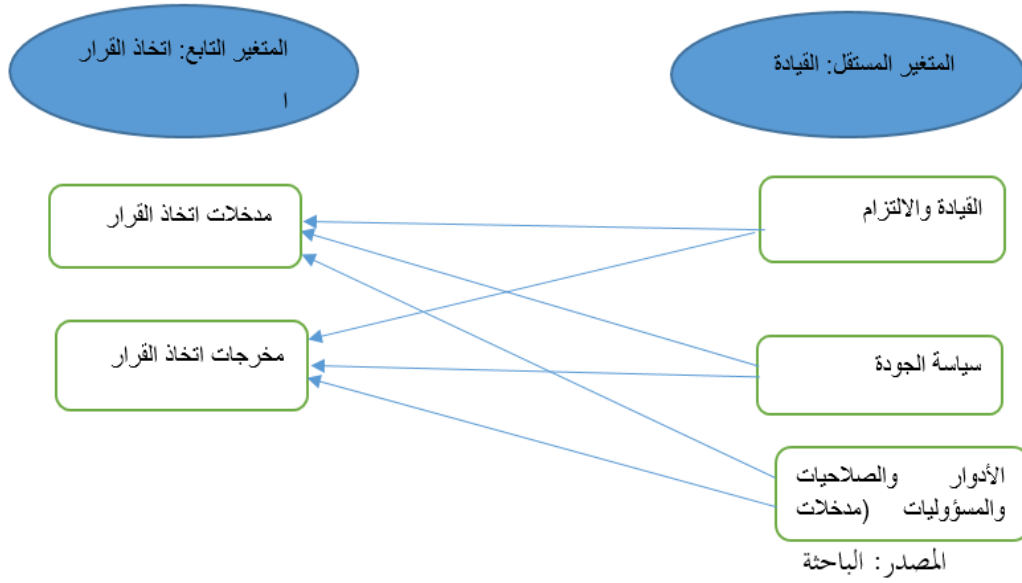


المصدر: الدرهمي (2019)

الشكل 2، 2 : نموذج ديمينج

ويعرف أيضا بنظرية ديمينج أو حلقة ديمينج، ويستخدم هذا النموذج كفلسفة تنظرية معاصرة لتطوير أداء المؤسسة وتفعيل دورها، حيث يؤكد ديمينج على ضرورة تقييم النظام ككل، فهو يقول 90% من معوقات تحسين الأداء تكمن في التطبيق الخاطئ للأنظمة وليس في عدم قدرة الأشخاص. فمن أجل العمل بشكل أفضل لابد أن تكون هناك صورة وواضحة وعامة للموظفين والقادة عن النظام بشكل عام. (سعيد. 2014).

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال المخطط، كما في الشكل 1، 2 الآتي:



الشكل 2، 3 : نموذج الدراسة

- ويعتمد نموذج ديمنج للجودة على أربعة محاور هي التخطيط والتنفيذ والفحص والتصحيح بعد المراجعة. وهي مجموعة من العمليات المستمرة والمنظمة التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة وكل العاملين بها من اجل تطبيق نظام الجودة، وهي في أربعة مراحل:
- أ- مرحلة التخطيط: وهي مرحلة يتم فيها دراسة المهام والعمليات وتحديد المشكلة وتوصيف طريقة حل هذه المشكلات، وهنا يتحدد توجه المنظمة من خلال معايير السياسات التي يتبناها.
 - ب- مرحلة التنفيذ: وخلال هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه على قاعدة من الاختبار وتوثيق النتائج وقياس التحسين. كما يتم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات وتنمية المورد البشري وتوحيد المقاييس.
 - ت- مرحلة الفحص والرقابة: وفي هذه المرحلة يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في المرحلة الأولى والتأكد فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة. وتنفيذ الخطط عبر معايير ضمان الجودة ومراجعة الأنشطة الإجرائية وأنشطة التحسين.

ث - المراجعة والتصحيح: وفي هذه المرحلة يتم تأسيس عملية التحسين، ثم تعود العملية إلى مراحلها الأولى، وبدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة وتطوير الخطة وحل مشاكلها التي تظهر أثناء التطبيق. وفيها تقاس النتائج من خلال معايير التأثير ووضع الخطط المستقبلية لتوحيد المنظمة. (أحمد، 2011).

وتشجع المواصفة العالمية ISO 9001 على اعتماد منهجية العمليات وفق حلقة ديمنج للجودة، وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة بشكل عام وتحقيق أهدافها. وتطبيق هذه المنهجية يمكن من السيطرة على العلاقات المتبادلة بين عمليات النظام بما يضمن فهم واستمرارية تلبية المتطلبات والنظر للعمليات بمفهوم القيمة المضافة، وتحسين العمليات بناء على تقييم البيانات والمعلومات. فمنهج ديمنج (خطط - نفذ - افحص - اتخذ القرار) بالإمكان تطبيقه على كافة العمليات وعلى النظام ككل. ففي مرحلة خطط يتم وضع الأهداف للنظام والعمليات والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً لمتطلبات المستفيد، وسياسة المنظمة، وتحديد المخاطر، والفرص. أما في مرحلة نفذ فيتم تنفيذ ما كان مخططاً له. وفي المرحلة الثالثة يتم الفحص من خلال رصد وقياس العمليات والخدمات والمنتجات الناتجة، ومطابقتها مع السياسات والأهداف والمتطلبات وعمل تقرير بذلك. وفي المرحلة الأخيرة تتخذ القرارات والإجراءات لتأدية العمليات قبل بدء العملية من جديد بشكل كامل.

وقد قام جوران وهو أحد تلاميذ ديمنج بتطوير عملية ديمنج فأضاف أن كل مرحلة من المراحل الأربع في العجلة تحتوي على عجلة جديدة أصغر. وأن كل فرد في المؤسسة يحرك عجلته وفق وظيفته، والتي بدورها تحرك هدفاً أو عملية معينة، وتشعر كل فرد بأنه يحمل على عاتقه ومن خلال وظيفته كل أهداف المؤسسة ويسعى لتحقيقها (مقداد، 2017).

2,5 المنظور الإسلامي لجودة القيادة

لم يذكر مصطلح الجودة بشكل صريح في الآيات القرآنية، أو الأحاديث النبوية الشريفة. ولكن تم الإشارة إليه والحث عليه، من خلال مطالبة المسلم بالدقة في العمل والإتقان في الأداء والإخلاص والإحسان وغيرها من مصطلحات تعطي معنى الجودة والكمال في تأدية الأعمال، سواء الدنيوية أو الروحية، حيث قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: 105). صدق الله العظيم. كما ان هناك أحاديث تشير لمبادئ الجودة وتؤكد عليها، كقوله صلى الله عليه وسلم: {إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه}. ومن مبدأ الأحكام على أساس الحقائق وسؤال أهل العلم العارفين بالحكام الصحيحة والحقائق الصحيحة، يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (43) (سورة النحل: 43). وقوله صلى الله عليه وسلم: {المستشار مؤتمن} وهو قول يحث المؤمن على استشارة أهل المعرفة والخبرة، وعلى من يتم استشارته الأمانة في كل قول يدلي به أو عمل يقوم به، وغيرها الكثير من مبادئ الإتقان والتعاون والشورى، وعدم إصدار الأحكام دون أدلة أو إعطاء الآراء بدون دراسة وتمحيص وهي صفات حثَّ عليها الدين الإسلامي في عصر النبي صلى الله عليه وسلم والعلماء المسلمين من بعده، وأكدت عليها مبادئ الجودة في العصر الحديث.

وجدير بالذكر أن موضوع الجودة والأمانة والإخلاص، لم يترك في النظام الاقتصادي الإسلامي على مسؤولية الفرد وحده وضميره ووازعه الأخلاقي، بل كلفت به مؤسسة إدارية من خلال مؤسسة تدعى: ديوان الحسبة والتي يتمثل دورها في المحافظة على أموال الناس، وتتبع مصالحهم، وعدم الإخلال في المهن والأعمال، ومنع الغش والتدليس، وتنظيف الشوارع والأزقة، والعديد من الأعمال. مما يدل على أن موضوع الجودة لم يكن غائبا عن أذهان الناس قديما كتطبيق في شتى مناحي الحياة الاقتصادية حتى

وأن لم يكن موجودا كمفهوم اصطلاحي. كما اهتم الإسلام بالقيادة والتوجيه المباشر وغير المباشر للقائد بالتحلي بمكارم الخلاق والقدوة الحسنة لمن يندرج تحت أمرته او من يتأثرون بقيادته من العامة، فكان سلوك القائد تجاه الجماعة التي يحكمها او المجموعة التي يقودها سواء كان الخليفة او الوالي أو قائد الجيش هو تفاعل سياسي اجتماعي موجه ومؤثر، مبني على مركز قوة مستمدة من السلطة السياسية والدينية التي يمثلها منصب القائد وتستدعي من يكونون تحت أمرته السمع والطاعة. وتعتبر القيادة الإدارية الإسلامية إدارة يقوم من خلالها الأفراد بتنفيذ الجوانب الإدارية للدولة او الحكومة، وفقاً للسياسة الشرعية القائمة على مبادئ الشورى والعدل وحرية الفكر، والاستفادة من القواعد الإدارية؛ لتحقيق أهداف خطة موضوعة مسبقاً بأعلى مستوى من الإتقان وفي أقل وقت (غانم، 2010).

وقد حث الإسلام على وجوب طاعة القائد في السراء والضراء وفي المنشط والمكره، من خلال توجيهات الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث يقول: {كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته}. وقوله: {اسمعوا وأطيعوا وأن استعمل عليكم عبد حبشي، كأن رأسه زبيبة}. وقوله: {اللهم من ولي من أمر أمتي شيء، فشق عليهم فأشفق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيء فرفق بهم فارفق به}. وقوله صلى الله عليه وسلم: {من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله، ومن أطاع الأمير فقد أطاعني ومن عصى الأمير فقد عصاني}، وغيرها من صور القيادة الإدارية في العهد النبوي من خلال السيرة النبوية والأحاديث الشريفة التي تحت على ضرورة وجود القيادة في المجتمعات وإن المجتمع بدون قيادة هي مجتمعات عشوائية غير منظمة ولا تحقق استقرار الفرد والمجتمع حيث يذكر التراث النبوي أحاديث منها، قوله صلى الله عليه وسلم: {لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم}. وقوله صلى الله عليه وسلم: {إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم}. ويتضح من الأحاديث النبوية ضرورة تعيين قائد للجماعة حتى وإن كان عددهم قليل وذلك من اجل تضيق امكانية الاختلاف في

الرأي وتعيين من تتفق عليه الجماعية ليكون مصدر القرار وتوحد كلمة الجماعة على الرأي، كما ان هذه الأحاديث تدل على انه على الجماعة أن توحد كلمتها لاختيار قائد لها، على أن يتمتع القائد بصفات وقدرات تؤهله للقيادة بعيدا عن التسلط وفرض الرأي (عبد الهادي، 2013).

وفي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء من بعده كانت معايير اختيار الولاة غاية في الدقة. فكان يختارهم وفق معايير محددة مثل الخلق القويم، وسعة العلم، والكفاءة، والجدارة. أما صفات القيادة النبوية فكانت مثال وقدوة للقادة والولاة في صدر الدولة الإسلامية. فقد قامت قيادة النبي عليه الصلاة والسلام على الشورى، باستشارة أصحابه وأهل الرأي والمشورة في الكثير مما يقوم به من اعمال وتطبيق ادارة الدولة وتوسيع رقعة الإسلام. فتميزت قيادته - صلى الله عليه وسلم - بمجالات التخطيط والتنظيم للدعوة الإسلامية، والمؤاخاة بين الأنصار والمهاجرين، وإبرام الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين، وقيادة الجيوش لنشر الدين الإسلامي.

ويذكر القرآن الكريم بالعديد من الآيات الموجهة لسلوك القائد وذكر صفات القائد من القدوة الحسنة والرحمة والعفو والشورى والحزم والدعوة في سبيل الله والمجادلة بالحسنى. قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (21) (سورة الأحزاب: 21). وقال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران: ١٥٩). وقال تعالى: ﴿ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ﴾ (125) [سورة النحل: 125].

ومن توجيهات الله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم في القيادة، من خلال الآيات أعلاه تتضح تعليمات القائد العادل؛ مثل الدين للأمة، وأن الدين والرحمة يجمع الأتباع حول القائد، وضرورة الأمر بالعفو عن صحابته، والأمر بالاستغفار لهم والدعاء لهم، الأمر بالشورى في أمور الأمة، والتوكل على الله بعد العزم على الأمور وعدم التردد (عبد الهادي، 2013).

وترتبط القيادة وفق المفهوم الإسلامي بالعقيدة وما تنظمه وتحمله من قيم ومبادئ يؤمن بها الفرد المسلم ويطبقها في حياته والبيئة المحيطة به. فالقيادة الإدارية في المفهوم الإسلامي ترتبط بسلوك القائد المسلم والذي يؤثر ويتأثر بالقيم العليا للعقيدة الإسلامية والذي من خلاله يؤثر في مرؤوسيه ويقودهم لأداء المهام المكلف بها وفق أوامر الله سبحانه وتعالى ونبيه والذي تسعى لمراعاة مصلحة العمل للأمانة والإخلاص والإخذ بالضوابط الشرعية كما أمر الله سبحانه وتعالى في قوله: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة: 105). ففي الإسلام تعتبر القيادة تكليف وليس تشريف، وهي عمل يتطلب الأمانة وجد والاجتهاد والشعور بالمسؤولية واستشعار محاسبة النفس في أداء الأمانة. فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم لأبي ذر عندما سأله الاستعمال ومعتها أن يجعله واليا أو حاكما، فقال صلى الله عليه وسلم: {يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه} (مسعود وخالد، 2013).

2,6 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق يتضح أن هنالك دراسات سابقة اهتمت بموضوع هذه الدراسة وأخرى اهتمت بجوانب فرعية من مباحث الدراسة، إلا إنَّ وحسب علم الباحثة لا توجد دراسة مباشرة

تناولت القيادة واتخاذ القرار في نظام تطبيق الجودة في بنود مواصفة ISO 9001، وفي الفقرات الآتية عرض

لأهم الدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة أو إحدى متغيراتها:

دراسة (داغر، 2016) بعنوان: " أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية"

وهدفت للكشف عن واقع عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية، وخلصت بنموذج مناسب لهندسة

إدارة (هندرة) عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية.

دراسة (الحبسي، 2015) بعنوان: " تحسين القدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة ISO 9001: تصور مقترح لتفعيل

الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان"؛ وهدفت

للتعرف على الأسس النظرية للقدرة المؤسسية للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة ISO 9001:2008، وواقع القدرة المؤسسية للمديرية العامة

لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء متطلبات مواصفة ISO

9001:2008. كما هدفت لمعرفة فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل

من 0,50 في قدرات المبحوثين لواقع القدرة المؤسسية للمديرية تعزى للخصائص (النوع- المسمى

الوظيفي - سنوات الخبرة)، وخلصت إلى تقديم مقترح لتحسين القدرة المؤسسية للمديرية في ضوء

مواصفة ISO 9001:2008 وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وكانت الأداة استبانة مكونة من 5

أبعاد (التخطيط الاستراتيجي - القيادة والحوكمة - التنظيم الإداري - الموارد المالية والإدارية-التقويم

المؤسسي).

دراسة (الرواحية، 2014) بعنوان: "تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية

بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر أبعاد مجتمعات

التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي بالسلطنة، والكشف عن واقع توافر الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدام مقياس مجتمعات التعلم المهنية المعدلة لأوليفر وآخرون.

دراسة (قاسم، 2009) بعنوان: "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية. وهدفت الدراسة للتعرف على دور عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين جودة الخدمات المقدمة. وتكون مجتمع الدراسة من 60 موظف هم رؤساء فرق ولجان الجودة والتميز. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية المتمثلة في القرارات الإدارية الجيدة تؤدي لخفض التكاليف الإدارية وسرعة الإنجاز للأعمال وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

دراسة (توماس، 2013) وتهدف لمعرفة طبيعة وأنماط القيادة وأساليبها وأثرها على أداء العاملين، ومدى التزام القيادة بمتطلبات الجودة، وتنطلق أهمية الدراسة من فرضية أن هناك علاقة معنوية بين نمط القيادة في تحقيق متطلبات الجودة، واشمل نموذج الدراسة على متغير مستقل يشمل أنماط القيادة، ومتغير تابع يشمل متطلبات الجودة. وقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها أن للقيادة دور فاعل في التفوق المنظمي وتحقيق متطلبات الجودة، ووجود علاقة مباشرة بين نمط القيادة وتطبيق الجودة.

دراسة (الشرقاوي، 2005) بعنوان: "إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة"، وأوضحت أن مشكلة إدارة الجودة تتبلور في غياب فلسفة الجودة الشاملة لدى الإدارة، وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين، وكثرة العقوبات والتهديدات التي تواجه العاملين، والتمسك بحرفية اللوائح والنشرات، وغياب روح الفريق، وزيادة معدل دوران العمل.

دراسة (كيم وآخرون، 2012) بعنوان "العلاقة بين أنشطة إدارة الجودة والتعاون"، هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة ومجالات التعاون للكشف عن وجود علاقة مباشرة أو

غير مباشرة بين بنود متغير التعاون. وتم اختبار إطار العمل المقترح، والفرضيات باستخدام بيانات من مواصفة ISO 9001. وخرجت الدراسة بنتيجة أن منظومة إدارة الجودة لها علاقة إيجابية على التعاون. كما أن قدرة المؤسسة في إدارة العمليات يلعب دور هام في تغيير الروتين، وتأسيس قاعدة تعلم ودعم أنشطة التعاون. النتائج تظهر أيضا أن قيم أنشطة إدارة الجودة ترتبط مع غيرها من أنشطة التعاون بالمؤسسة.

دراسة (المقبالي، 2015) بعنوان: " تطوير ممارسات المشرفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مبادي الجودة الشاملة" وهي رسالة ماجستير من جامعة السلطان قابوس توصلت إلى نتيجة بأن هناك قصور في درجة ممارسة المشرفين الإداريين في ضوء متطلبات مبادئ الجودة، وبالتالي التقليل من جودة الخدمات الإشرافية المقدمة والتي تتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة.

دراسة (اللوأيا، 2015) بعنوان: " مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" تصور مقترح. حيث ركزت على دور وزارة التربية والتعليم من حيث اهتمامها على وضع الجودة كهدف رئيس ومحور ارتكاز لها من خلال وضع المواصفات والمعايير الضابطة لجودة الخدمات المقدمة ومتابعتها لتحقيق احتياجات المستفيدين وتحسين الأداء الإداري في كافة مديرياتها ودوائرها وأقسامها. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة توفير متطلبات لتطبيق الجودة التطبيق الأمثل، منها:

- وجود قيادة فاعلة لديها القناعة التامة بأهمية تطبيق الجودة ملتزمة بها وتسعى لتطويرها.
- أن يكون لدى المؤسسة إستراتيجية واضحة ومعلنة تجاه الجودة يفهمها جميع العاملين والمستفيدين.
- العمل على التخلص من كل ما يعوق تطوير الأداء ووضع السياسات واتخاذ القرارات وقيادة التغيير.

- تقديم الدعم المطلوب وتفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات للعاملين لينفذوا مهامهم بجدارة

ودون التدخل في تفاصيل العمل

- إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي تسوده روح التعاون والمشاركة والابتعاد عن المنافسة والمركزية في اتخاذ

القرارات وترجمة مفاهيم إدارة الجودة لواقع عملي.

- وجود معيقات لتطبيق الجودة يتمثل في عدم اهتمام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة والنظر إليه

كهدف ثانوي من ضمن أهداف المنظمة

دراسة (الشعيلي، 2017) بعنوان: " درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفاعليته في تطوير أداء كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان" رسالة دكتوراة من جامعة تونس، حيث أوضحت الدراسة أن درجة تطبيق إدارة الجودة في كليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان وفاعلية تطبيق نظام الجودة في تطوير الأداء كان بدرجة متوسطة وهي درجة دون المستوى المطلوب وفق المعايير المعتمدة للدراسة. ويعزز الباحث النتيجة إلى عدم وضوح فلسفة نظام إدارة الجودة في الكليات وعدم اقتناع الكثير من الأكاديميين بتطبيق نظام إدارة الجودة.

دراسة (بلقاسم، 2015) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء في ضوء جودة القرارات: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير من جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. وكانت أهداف الدراسة إلى الكشف عن معرفة دور القيادة في تأثيرها على أداء العاملين وبيئة العمل والوصول إلى مقترحات تصور يفيد القيادة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة لدى القيادات للعمل على زيادة امتلاك المعرفة والمهارة والخبرة بالمعرفة الضمنية وتوظيفها بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لما لها من أثر بالغ في تجويد العمل المؤسسي، ويمنع من تضارب القرارات وتأخيرها.

وفي دراسة (المالكي، 2009) بعنوان: " القيادة والمدير الفعال " جامعة مانشستر، هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين فاعلية مدير النظام وأسلوبه القيادي وإسهامه في نجاح المشروع أو النظام، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح أي مشروع يعتمد على أسلوب قيادة مدير النظام وسعيه لتوفير منتج أو خدمة للمستهلك بجودة عالية وسعر اقل وسرعة أكبر. كما خلصت إلى أن مدير النظام يعمل على تسريع حياة المشروع وتجاوز المشكلات والتعقيدات.

دراسة (اجينزيكا، 2013) بعنوان: " أثر القيادة على نظام إدارة الجودة"، حيث كشفت أن القيادة هي شرط مبدئي لتسيير نظام الجودة في المؤسسة، إلا إن عدد من المؤسسات لا تطبق ذلك فيظهر التطبيق مغاير للمأمول من حيث عدم مناسبة بيئة العمل وغياب العدالة وضعف الدافعية.

دراسة (شالي، 2017) بعنوان: " دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، الأردن: جامعة القادسية. حيث بينت الدراسة وجود ممارسات قيادية ذات نمط تقليدي تستخدم أسلوب الثواب والعقاب في تنفيذ النشاطات والقرارات وغياب النظرة العصرية في تبني الأنماط القيادية الملائمة مما يعرقل تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

دراسة (عميش، 2015) بعنوان: " راس المال المعرفي ودوره في تعزيز عملية اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية" بينت أن موضوع المعرفة وعلاقته باتخاذ القرار لم ينل حظاً وافراً من الدراسة والبحث، فالمؤسسات مازالت تعاني من خلل في العلاقة العلمية والعملية بين المخزون المعرفي للموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار، حيث تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المواقف للمؤسسات، فالقرارات تتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع المشكلة واتخاذ الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرار.

دراسة (حمدان، 2010) بالعلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهدفت الدراسة لإزالة الغموض المتعلق بدعم القيادة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار

وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثر ذلك على جودة الأداء. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن الدعم القيادي أكثر تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بتأثير المشاركة في صنع واتخاذ القرار عندما يشعر الموظف بمساندة القائد له ومعاملته باحترام. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتهم وتوجيههم وتقديم الدعم القيادي لهم.

دراسة (الحاوري، وآخرون. 2018). بعنوان: "دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة بالجامعة. هدفت الدراسة لمعرفة واقع دور القيادة في جامعة صنعاء في تفعيل نظام الجودة من حيث تخطيطها للجودة ونشرها لثقافة الجودة بين العاملين وفي التأسيس ودعم الجودة وفي التنفيذ والأشراف والمتابعة للجودة وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغيرات الكلية أو المؤهل أو الخبرة. وقد أكدت الدراسة أن واقع دور القيادة في جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة أتى بشكل ضعيف في كل محور من محاور الدراسة الأربعة. كما كشفت أن تعثر تطبيق الجودة في جامعة صنعاء يعود إلى ضعف تفعيل قيادة الجامعة لأنظمة الجودة، وقلة الدعم المادي والمالي المقدم لوحداث ضمان الجودة، وعدم وجود أبحاث أو دراسات عن واقع دور قيادة الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة. وأوصت الدراسة بزيادة توعية وتثقيف قيادات الجامعة بأهمية الجودة وعمل برامج ودورات تدريبية حول الطرق والإجراءات والأساليب لدعم وتفعيل الجودة.

دراسة (الحبسية. 2015) بعنوان: "إستراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان". رسالة دكتوراه من جامعة القاهرة. أشارت إلى ضعف تمكين القيادات الوسطى التربوية بسلطنة عمان من تفويض الصلاحيات لهم ومنحهم القوة الإدارية اللازمة لتسيير العمل، وأوضحت النتائج أن هناك نمطية في الأداء الإداري المركزي بشكل عام وهرمية مستوياته الإدارية مما يؤدي إلى ضعف في ممارسة أبعاد التمكين القيادي واتخاذ القرار.

دراسة (بدر، 2009) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية

الأجنبية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في الجامعة الإسلامية بغزة. وهدفت لدراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية بغزة والتعرف على واقع تطبيق الجودة ومقاييس الأداء التي تتبعها هذه المؤسسات. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في صياغة بعض عبارات المتغير التابع والخاص بالمطابقة والتحسين.

دراسة (الحمادي، 2017) بعنوان: "دور القيادات التربوية في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان" وهدفت الدراسة لتوضيح ماهية الجودة الشاملة وفلسفة الإدارة التعليمية في سلطنة عمان، وتحديد الدور المتوقع للقيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم حول نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى التعرف على واقع القيادات التربوية في المديريات ومن ثم تحديد الفجوة بين الدور المتوقع والدور الفعلي والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في المديريات ورصد الصعوبات التي تواجه القيادات التربوية في تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في الوزارة ومحاولة الوصول للحلول اللازمة لها. وكانت نتائج الدراسة وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات يمكن أن تسهم في تطوير أداء المديريات في ضوء إدارة الجودة الشاملة. كما أن دراسة الحمادي 2017 ودراسة الحبسية 2015، أكدت على النتائج من حيث شعور الموظفين بفقدان الرغبة في العمل بسبب عدم استقرار القيادة وغياب الاهتمام بالمستفيد وقلة التحفيز والترقي مما يسبب كثرة تغيب العاملين والتقاعد المبكر وزيادة دوران العمل وقصور في الأداء وبطء في تنفيذ القرارات.

2,6,1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن هناك دور فاعل وحيوي للقيادة

على كافة مفردات المؤسسة ونجاحها.

- تتفق معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على ضرورة الاهتمام بالقيادة في المؤسسة كونها الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة.

- تتفق الدراسات السابقة على أن هناك متطلبات لنجاح تطبيق إدارة الجودة من أهمها وجود قيادة تدعم التطبيق من خلال توفير ثقافة الجودة ودعم التطبيق بتوفير الموارد البشرية والمادية المطلوبة.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وكذلك معرفة كيفية تصميم أدوات الدراسة ومحاورها بالاطلاع على أدوات الدراسات السابقة.

- الاستفادة من مناهج البحث وأدوات التحليل التي استخدمت في الدراسات السابقة والاطلاع على أدوات جمع المعلومات وأساليب كتابة الأطر النظرية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

- الاستفادة من النظريات العلمية والتي تم منها اختيار نظرية ديمنج حلقة الجودة وتطبيقها على هذه الدراسة، لأهميتها النظرية في تطبيق نظام إدارة الجودة في أي مؤسسة.

2,6,2 أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

قلة الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة وأثره على اتخاذ القرارات في إدارة الجودة وفق مواصفة ISO 9001. فبالرغم من وجود دراسات تناولت كل متغير على حدة إلا إنه كان هناك القليل من الدراسات التي تعرضت بالربط بين دور القيادة واتخاذ القرار، وأثرهما على نظام الجودة بالمؤسسة وهي المتغيرات التي تحاول هذه الدراسة الربط بينهم والكشف عن علاقتهم ببعضهم البعض.

2,6,3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- إنها ركزت على موضوع حديث ومهم وهو تطبيق الجودة ISO 9001 في المؤسسات الخدمية، كون نماذج أنظمة الجودة أنظمة إدارية حديثة تطبق في كافة مجالات العمل وكافة القطاعات، والدراسات التخصصية في هذا المجال تهم قطاعات كبيرة ومهمة في مجتمع العمل.
- كذلك ركزت على جانب مهم من جوانب متطلبات دعم تطبيق الجودة وهو جانب القيادة واتخاذ القرار، وذلك لما لاتخاذ القرار من أهمية قصوى.
- تقديم المشورة والنتائج العلمية المفيدة للمسؤولين وتوجيههم لمواطن الضعف والقوة في المؤسسة وفي تطبيق إدارة الجودة
- تشخيص المشكلات التي تتعرض لها القيادة واتخاذ القرار والتي تعمل على تأخير أو الحد من نشر وتطبيق نظام إدارة الجودة.
- تطبيق نظرية ديمينج والتي تركز على تخطيط ومتابعة وتقييم أي نظام، ثم مراجعة ما تم تطبيقه وإعادة العملية من الخطوة الأولى في كل مرة ينفذ فيها العمل.

2,7 الخلاصة

ارتبط تطبيق نظام الجودة في المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالقيادة، ف نجاحها أو فشلها يعتمد على التأييد والمساندة المقدمة من قبل القيادة، وعلى مدى التزامها ومسؤوليتها تجاه التطبيق. إن مساندة القيادة من أهم مقومات نجاح وفاعلية تطبيق النظام. فتطبيق نظام يتطلب دعم مادي ومعنوي كنظام إدارة الجودة هو قرار استراتيجي يبنى عليه الكثير من القرارات والمتطلبات التي يستوجب توفيرها للمؤسسة من موارد بشرية ومادية وتغيير ثقافة العمل بين الموظفين وتهيئة بيئة العمل من أجل التطبيق الأمثل للنظام. ويتمثل مساندة نظام الجودة في الإعلان عن تطبيق النظام أمام جميع المستويات الإدارية، والالتزام بالخطط

والبرامج على كافة المستويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات (آل عبد السلام، 2004). كما تقوم القيادة بالتركيز على أسباب الاختلافات في عمليات التشغيل وتحليل أسبابها العامة والخاصة والتي قد تعود لتشغيل العمليات أو العمليات التنفيذية أو العمليات الإشرافية نظام وهي مسؤولية القيادة.

لذلك فإن قرارات القيادة والتي تمثل في الإعلان عن جاهزية المؤسسة للتطبيق وملائمة وكفاية الموارد لفاعلية لنظام الجودة المطبق؛ وذلك من خلال التدقيقات والنتائج من خلال قياس رضا المستفيدين ومتابعة الشكاوى والتدقيق الداخلي، ومراقبة وقياس العمليات، ومراقبة وقياس الخدمات المقدمة للمدارس، وتقييم ملائمة الوثائق والسجلات وغيرها من طرق صناعة القرار التي تعين القيادة على اتخاذ القرار الصائب الذي يعينها على تجويد العمل بالمؤسسة.