

فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم
في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام

إعداد

فواز محمد الفواز التميمي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراة فلسفة
في التربية تخصص إدارة تربوية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون ثاني، ٢٠٠٥

التفويض

أنا فواز محمد التميمي أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: فواز محمد التميمي

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٠٥/١/١٦م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام". وأجيزت بتاريخ 16/1/2005

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

| | | |
|-------|---------------|-------------------------------|
| | رئيساً | الأستاذ الدكتور خالد العمري |
| | عضواً | الأستاذ الدكتور أمار الكيلاني |
| | عضواً | الأستاذ الدكتور أحمد بطاح |
| | عضواً ومشرفاً | الأستاذ الدكتور راتب السعود |

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة آية (١١)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الهادي إلى سبيل الرشاد، الذي أمدني بالصبر والعزيمة، ووفقني لإنجاز هذه الأطروحة التي آمل أن يكون فيها مساهمة متواضعة ونافعة في ميدان الإدارة التربوية، والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا ورسولنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه واتباعه العلماء الأبرار، وبعد..

أما وقد آلت هذه الأطروحة إلى نهايتها، أجد لزاماً عليّ مدفوعاً بواجب الوفاء والاعتراف بفضل الآخرين، ومنوهاً تبحيراً واحتراماً لأتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، إلى أستاذي الكبير، الأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي لم يأل جهداً بالإشراف على هذه الأطروحة، ورعاها منذ كانت فكرة، وتابعها بالنصح و التوجيه والإرشاد، دون كلل أو ملل، محتوياً بسعة صدره، وطيبة قلبه كل ما بدا مني، فكان لغزارة علمه، وجديته الصادقة، ومعاملته الطيبة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الأطروحة بأفضل صورها. كما كان لي مدرسة نهلت من معين علمها، وسأتمثل -بعون الله- بأخلاق واستقامة عالمها، فأسأل الله العليّ القدير أن يحفظه ويرعاه في كل خطوة يخطوها.

وعرفاناً بالجميل، فإنني أتوجه بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء: الأستاذ الدكتور أثمار الكيلاني، والأستاذ الدكتور خالد العمري، والدكتور تيسير الخوالدة، والدكتور نضال الشريفين، مقدراً فيهم حسن خلقهم وتواضعهم ونزاهتهم، لما قدموه لي من عون ومساعدة من أجل تحقيق الفائدة المرجوة من هذه الأطروحة، وتجويدها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، فجزاهم الله عني كل خير..

كما أتقدم بمثل ذلك إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة معالي الأستاذ الدكتور خالد العمري، ومعالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، والأستاذ الدكتور أثمار الكيلاني، والأستاذ الدكتور أحمد بطاح، على قبولهم وتفضلهم بمناقشة أطروحتي هذه؛ لما ملاحظاتهم الإيجابية، وتوجيهاتهم القيمة، وآرائهم السديدة، وحوارهم البناء، من أثر في إثراء هذا الجهد المتواضع وتحسين جودته.

ولا يفوتني أن أسجل خالص شكري وتقديري لجامعة عمان العربية للدراسات العليا، التي اعترز وأفاخر بالانتماء إليها، وأخص بالثناء والشكر رئيسها الأستاذ الدكتور سعيد التل، ونائبه: الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات، والأستاذ الدكتور كايد عبد الحق؛ لما يتمتعون به من حسن المعاملة وكرم الأخلاق، وما يقدموه من مساعدة لكل طالب علم، فجزاهم الله عني كل الخير والثواب.

كما أتقدم بموفور الشكر إلى كل من ساهم في تحكيم أداتي الدراسة، وإخراجهما بصورتها النهائية. وللوفاء وعرفاناً بالجميل أقدم خالص شكري وتقديري وامتناني إلى أولئك الذين لولاهم لما أكملت دراستي، أولئك الذين مدوا لي يد العون والمساعدة بسخاء -أهلي- أهل زوجتي- وأخص بالثناء والشكر خليل وإسماعيل، داعياً المولى عز وجل أن يحفظهم من كل مكروه، ويرعاهم في كل خطوة يخطوها.

كما أتقدم بموفور الشكر إلى أخي "أبي معن" وزوجته - أمد الله في عمرهما- على ما قاما به من تدقيق لغوي لهذه الأطروحة حتى خرجت بهذا الشكل، فحماهم الله من كل مكروه.

كما أقدم شكري وتقديري لكل من ساهم وساعد في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بهذه الأطروحة من موظفي وزارة التربية والتعليم ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا، وجميع الزملاء الأفاضل.

وأرى أن من الأمانة أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان لأهل بيتي -زوجتي وأبنائي- لما بذلوه وقدموه وعانوه، ولوقوفهم بجانبني وتحملهم الكثير من المتاعب طيلة فترة دراستي، فجزاهم الله عني كل خير..

والله الموفق

الباحث

فواز التميمي

الإهداء

إلى من أموت ولساني رطب بذكر الله وذكرها... روح والدي..
مقرونة بها روح أخي "أحمد" رحمهما الله.
إلى من غرس في نفسي العزة والكرامة.. والدي فخراً واعتزازاً.
إلى من كان لهما الفضل في متابعتي لدراستي.. ومدّاً لي يد العون والمساعدة.. وغمراني بعطائهما
بسخاء ومحبة.. شقيقي خليل وإسماعيل.. تقديراً ووفاء..
إلى من كانا لي.. ومازالا.. نعم الأخوين والصديقين.. "إبراهيم وجهاد".. تقديراً واحتراماً..
إلى من أعطتني من معين صبرها ووفائها.. ورفيقة دربي ماضياً وحاضراً ومستقبلاً.. زوجتي .. أم
صهيب.. حباً ووفاء..
إلى من تخلوا عن كثير من متعهم وحقوقهم.. فلذات كبدي.. ومهجة فؤادي.. وأحلام عمري.. أبنائي
الميامين.. "صهيب، ومصعب، وأسل".
إلى من أكن لها كل الاحترام والتقدير.. أختي العزيزة "سوسن"
إلى الذين وقفوا إلى جانبي في كل لحظة.. الذين أحاطوني بحبهم وعطفهم ودعائهم... الذين صبروا
وانتظروا ثمار الغرس بشوق ولهفة.. أهلي وأحبتني وأهل زوجتي.. حباً واحتراماً..
إلى صاحب القلب الكبير.. والعقل المنير.. أستاذي ومعلمي.. الأستاذ الدكتور راتب السعود.. تقديراً
واحتراماً..
إلى كل الشرفاء.. أصحاب الأيدي النظيفة.. في مواقع العمل المختلفة..
إلى هؤلاء جميعاً.. أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.. حباً وتقديراً واحتراماً..

الباحث

فواز التميمي

فهرس المحتويات

| | |
|----|------------------------------------|
| ب | التفويض |
| ج | قرار لجنة المناقشة |
| هـ | شكر وتقدير |
| ز | الإهداء |
| ح | فهرس المحتويات |
| ك | قائمة الجداول |
| م | قائمة الأشكال |
| ن | قائمة الملاحق |
| س | الملخص |
| ١ | الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها |
| ١ | مقدمة: |
| ١٥ | هدف الدراسة وأسئلتها: |
| ١٦ | أهمية الدراسة: |

| | |
|-----|---|
| ١٧ | تعريف المصطلحات: |
| ١٩ | حدود الدراسة: |
| ٢٠ | الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة |
| ٢٠ | أولاً: الأدب النظري: |
| ٩٤ | ثانياً: الدراسات السابقة: |
| ١٠٨ | الفصل الثالث الطريقة والإجراءات |
| ١٠٨ | أولاً: مجتمع الدراسة: |
| ١٠٩ | ثانياً: عينة الدراسة: |
| ١١٠ | ثالثاً: أدوات الدراسة: |
| ١١٩ | رابعاً: إجراءات توزيع الاستبانات: |
| ١٢٠ | خامساً: إجراءات تصحيح الاستبانات: |
| ١٢٠ | سادساً: متغيرات الدراسة: |
| ١٢١ | سابعاً: المعالجات الإحصائية: |
| ١٢٢ | الفصل الرابع نتائج الدراسة |
| ١٤٦ | الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات |
| ١٤٦ | أولاً: مناقشة النتائج: |

| | |
|-----|-------------------|
| ١٥٥ | ثانياً: التوصيات: |
| ١٥٧ | مراجع الدراسة |
| ١٧٣ | الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | المحتوى | الصفحة |
|-------|---|--------|
| (١) | أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠..... | ٥١ |
| (٢) | ترجمة بنود الأيزو ٩٠٠١ بما يتناسب والقطاع التعليمي..... | ٥٣ |
| (٣) | توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة..... | ١٠٩ |
| (٤) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة..... | ١١٠ |
| (٥) | مجالات أداة الفاعلية وفقراتها وفقاً لعناصر المواصفة الدولية للجودة (أيزو ٩٠٠١)..... | ١١٢ |
| (٦) | قيم معاملات الارتباط (الثبات) لأداة الفاعلية باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)..... | ١١٥ |
| (٧) | مجالات أداة الرضا وفقراتها..... | ١١٧ |
| (٨) | قيم معاملات الارتباط (الثبات) لأداة الرضا باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)..... | ١١٩ |
| (٩) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الفاعلية ككل مرتبة تنازلياً...١٢٢ | ١٢٢ |
| (١٠) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية عناصر نظام إدارة الجودة مرتبة تنازلياً..... | ١٢٨ |
| (١١) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الرضا ككل مرتبة تنازلياً..... | ١٣٠ |
| (١٢) | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة الرضا مرتبة تنازلياً..... | ١٣٦ |

- (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي.....١٣٧
- (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الثلاثة وللأداة ككل حسب الخبرة لإجابات أفراد العينة الخاصة باستقصاء درجة الفاعلية.....١٣٨
- (١٥) تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي١٣٩
- (١٦) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي١٣٩
- (١٧) تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب الخبرة١٤٠
- (١٨) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب الخبرة١٤٠
- (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي.....١٤١
- (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب الخبرة ١٤٢
- (٢١) تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي.....١٤٣
- (٢٢) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي.....١٤٣
- (٢٣) تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب الخبرة.....١٤٤
- (٢٤) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب الخبرة١٤٤
- (٢٥) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات الرضا ومجالات الفاعلية١٤٥

قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى | الرقم |
|--------|---------------------------------------|-------|
| ٤٤ | محتويات سلسلة المواصفات القياسية..... | (١) |
| ٦٣ | المستوى العالمي للأداء..... | (٢) |

قائمة الملاحق

| الرقم | المحتوى | الصفحة |
|-------|--|--------|
| (١) | شهادة الأيزو ٩٠٠١ التي حصلت عليها وزارة التربية والتعليم | ١٧٣ |
| (٢) | أداة استقصاء درجة الفاعلية بصورتها الأولية | ١٧٤ |
| (٣) | أداة استقصاء درجة الفاعلية بصورتها النهائية | ١٨٠ |
| (٤) | أسماء المحكمين والخبراء لاستبانتى الدراسة مرتبة حسب رتبهم الأكاديمية هجائياً | ١٨٨ |
| (٥) | أداة استقصاء درجة الرضا بصورتها الأولية | ١٩٠ |
| (٦) | أداة استقصاء درجة الرضا بصورتها النهائية | ١٩٥ |
| (٧) | موافقات الجامعة على إجراء الدراسة | ٢١١ |
| (٨) | موافقة وزارة التربية والتعليم على إجراء الدراسة | ٢١٢ |

فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم

في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام

إعداد

فواز محمد التميمي

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة المسحية التقييمية استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام للعام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، وقد انبثق عن هدف الدراسة الرئيس الأسئلة الخمسة التالية:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0,01$) بين متوسطات درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء

الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل

العلمي والخبرة؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0,01$) بين متوسطات درجة رضاهم عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء

الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل

العلمي والخبرة؟

السؤال الخامس: هل هنالك ارتباط بين درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) ودرجة رضا

العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس فأكثر، العاملين

في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا، إذ بلغت عينة الدراسة (٣٨٤) موظفاً تم اختيارهم

بشكل عشوائي طبقي من أفراد المجتمع.

تم بناء وتصميم استبانتين: الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية. والثانية لاستقصاء درجة الرضا. وقد

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. كانت درجة الفاعلية الكلية لاستخدام النظام متوسطة (٣,٦٩ من ٥).
٢. كانت درجة الرضا الكلية للعاملين متوسطة (٣,٦٢ من ٥).
٣. وجود فروق دالة إحصائية في درجة الفاعلية الكلية، تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس+ الدبلوم، ولصالح ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة).
٤. وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا الكلية تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة، وجاءت الفروق لصالح من يحملون مؤهل البكالوريوس، والبكالوريوس+ الدبلوم، ولصالح ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة) و(٢٠ سنة فأكثر).
٥. كانت العلاقة بين درجة الفاعلية الكلية ودرجة الرضا الكلية إيجابية بمعامل ارتباط (٠,٨٩٩)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث توصيات عدة، كان من أهمها:

- ١, دعوة وزارة التربية والتعليم في الأردن إلى تعميم استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في وحداتها الإدارية كافة وصولاً إلى المدرسة.
٢. تفعيل استخدام جميع عناصر النظام بما يتوافق ومتطلباته.
- ٣, ربط الدورات التدريبية بالاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
٤. الإعداد والتهيئة النفسية للعاملين في المستويات التنظيمية كافة، لتقبل التغييرات المتوقعة في النهج الإداري الجديد.

**Effectiveness of Using Quality Management System (ISO 9001) In
Developing Managerial Units' Performance in the Ministry of Education in
Jordan, from the Employees' Point of View, and their Satisfaction Degree
of this System**

Prepared

Fawaz Mohammad Al - Tamimi

Supervised By

Prof. Rateb Al- Su'od

ABSTRACT

This surveying, evaluative study aimed to investigate the effectiveness degree in using quality Management system (ISO 9001) in developing managerial units performance (those included in the experiment), in the Ministry of Education in Jordan, from the employees' point of view and to investigate the satisfaction degree of this system for the scholastic year 2003/2004. The following five questions had been concluded out of the main objectives of this study:

First: What was the effectiveness degree of using management quality system (ISO 9001) in developing managerial units' performance in the Ministry of Education in Jordan (those included in the experiment), from their employees' point of view?

Second: what was the employees satisfaction degree in managerial units (those included in the experiment) in the Ministry of Education in Jordan, of using quality management system (ISO 9001)?

Third: were there any significant differences at ($\alpha=0.01$) among the means of effectiveness degree in using quality management system (ISO 9001) in developing managerial units performance (those included in the experiment), in the Ministry of Education in Jordan, Due to the scientific qualification and experience?

Fourth question: were there any significant differences of the employees' responses at ($\alpha=0.01$), and the satisfaction degree in using quality management system (ISO 9001), in developing the performance of managerial units (those included in the experiment), in the Ministry of Education in Jordan, Due to the scientific qualification and experience?

Fifth Question: was there any relationship between the effectiveness degree of using quality management system (ISO 9001) and the employees' satisfaction degree in managerial units (those included in the experiment), in the Ministry of education in Jordan?

The Population represented all officials who had B.A degrees and those working in the central Ministry and in the Directorates of Amman the second, and Madaba.

The sample of the study included (384) employees, randomly selected out of the study Population.

Two questionnaires had been Built and designed: The first to investigate the degree of effectiveness, and the second was to investigate the degree of satisfaction. The study came up with the following conclusions:

1. The effectiveness degree of using the quality management system was (3.69 out of 5).
2. The employees' satisfaction degree was (3.62 out of 5).
3. There were significant differences in the whole effectiveness degree due to scientific qualification and experience; The differences were to the benefit of those who had B.A. degrees, and B.A. + Diploma, and those who had 10-19 years of experience.
4. There were significant differences in the satisfaction degree due to scientific qualification and experience; The differences were to the benefit

of those who had B.A. degrees, and B.A. + Diploma, and those who have (10-19 years) of experience and more than 20 years.

5. The relationship between the whole effectiveness degree, and the whole satisfaction degree, was positive. The coefficient (0.889), had a significant indication at (0.01= a) level.

In the light of these results, the researcher recommended the following recommendations:

1. Asking the Ministry of Education in Jordan to generalize using quality management system (ISO 9001) in all of its official units involving school.
2. To activate using all system elements which agree with it's requirements.
3. To connect training courses with the actual employees training needs.
4. Preparing and qualifying officials' psychology in all hierarchical levels to accept expected variations in the new managerial method.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يتفق الكثير من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة على أن سنوات العقدين الأخيرين من القرن العشرين، قد أفرزت الكثير من التحديات الإدارية التي يصعب مواجهتها، أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية، مما يستلزم إعادة النظر في النظم، والسياسات، والبرامج الحالية، حتى يمكن تحقيق التوافق المرغوب مع هذه التحديات التي تكمن في العولمة، والتكتلات الاقتصادية، والتطورات الهائلة في تكنولوجيا الإنتاج والاتصالات، وظهور فلسفات وأساليب إدارية جديدة، كإدارة الجودة الشاملة، ونظام الآيزو (ISO).

فالإدارة تعد اليوم متغيراً مهماً في تمتع النظم واتصافها بالكفاية والفاعلية، وهي من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة، وقد أسهمت التطورات التقنية وما صاحبها من تطور في سبل الاتصال والتواصل في تحويل عالمنا إلى قرية عالمية صغيرة تعيش تحديات كبيرة وكثيرة، ومنها تلك التحديات التي تواجه إدارات النظم الاجتماعية كافة في مختلف دول العالم ومنها الإدارة التربوية، وهي ذلك الفرع من الإدارة الذي يعنى بشؤون التعليم بعناصره كافة من مدخلات وعمليات ومخرجات، وما يتصل بذلك من أمور مالية، ومن تنظيم وتنسيق لتوجيهها وضبطها بهدف تفعيل تلك العناصر كافة لتحقيق أهداف نظمنا التربوية الخاصة والعامّة ومراميها وطموحاتها (الطويل، ١٩٩٩، ص ٢-٣).

كما أن الإدارة تقف بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو خدمة، أو إنتاج وهي التي تفسر تقدم، أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات،

وهذا يعني أن نجاح، أي مشروع يكمن في طريقة إدارته بل ويمكن إرجاع مسؤولية نجاح أو فشل أي مؤسسة من المؤسسات إلى نمط الإدارة المتبع فيها؛ إذ أن الإدارة الجيدة بكفاءتها تعوض قلة الموارد والإمكانات، وليس هناك مثل أوضح من التجربة اليابانية (القيوتي، ٢٠٠١، ص ٢٥-٣٠).

وبما أن الإدارة هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح، وتطوير النظام التعليمي، فإن الحاجة ملحة الآن للتحويل الجذري من الأنماط، والأساليب الإدارية التقليدية إلى أنماط إدارية حديثة تتسم بالرؤية المستقبلية، وتتميز بالقدرة القيادية لتحريك المؤسسة التربوية، ودفعها بما يتلاءم مع متطلبات الإصلاح، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ ولذلك سعى الأردن إلى حركة إصلاح، وتطوير تربوي في ضوء المراجعة الشاملة لنظامه التربوي، وذلك من خلال خطة التطوير التربوي التي تبنتها وزارة التربية والتعليم، وركزت في مرحلتها الأولى على تطوير الجانب الكمي لعناصر النظام التربوي. بينما اهتمت المرحلة الثانية بتطوير البعد النوعي للنظام التربوي عن طريق تأكيد أثر الجودة لعملية التطوير التربوي. أما التوجهات المستقبلية للمرحلة الثالثة فتركز على تحسين البعد النوعي لعناصر النظام التربوي عامة (عماد الدين، ٢٠٠١، ص ١٠٢).

لقد كانت الإدارة الأردنية، وما زالت، تتطلع إلى تطوير وتحديث أساليبها ونظمها لكي تواكب حركة التغيير والتطور الإداري على مستوى العالم وما يصاحب ذلك من تطور معرفي يتطلب من النظام التربوي ومؤسساته إحلال تقنيات إدارية جديدة وحديثة للتعامل مع قضاياها بفاعلية واقتدار، ومواجهة التحديات المتمثلة في انخفاض مستوى الإنتاجية وزيادة تكاليف التشغيل، ونقص في الموارد المالية وتدني مستوى الرضا لدى المستهدفين من الخدمة، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين، والمنافسة الحادة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويزيد من حدة هذا التحدي التغيير في سلوك المستفيد أو المستهدف من الخدمة الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيارها.

إن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية حتى يتمكن النظام من المنافسة أو حتى البقاء، ويكون ذلك من خلال التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة،

لأن تطبيق هذا المفهوم قد يساعد على تحسين مستويات الجودة ويمكن النظام من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تخفيض تكاليف الأداء إلى أدنى مستوياته وزيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي في الوقت نفسه.

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساساً لتركز على السلع والمنتجات، وكيفية الارتقاء بها في القطاع الهادف للربح، إلا أن هذا المفهوم امتد ليشمل الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين، ليس بسبب المنافسة بين الأجهزة الحكومية فحسب ولكن في إطار الحق المشروع للمواطن والمستفيد من الخدمات في الحصول على أفضل مستويات الجودة لتلك الخدمات، على اعتبار أن ذلك واجب على المسؤولين ويمثل مطلباً طبيعياً في ظل ما توفره الدولة من خدمات للبنية التحتية، وموارد مادية ومالية وبشرية لرفع مستوى الخدمات الحكومية والارتقاء بمستوى الأداء العام في الجهاز الإداري للدولة، وحيث أن الحصول على أعلى درجات الرضا من قبل المستفيد من تلك الخدمات بات أمراً ضرورياً، فلم يعد مبرراً فرض الجهة الحكومية أداء الخدمات المكلفة بها بأية صورة (عبد الفتاح، ٢٠٠٠، ص ٧٥).

فشكّل الاهتمام المتزايد بجودة خدمات القطاع الحكومي وما زال حافزاً كبيراً للإصلاح الإداري والاقتصادي في الكثير من دول العالم، على اعتبار أن الجودة من القضايا المهمة التي تهتم بها القيادة الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة؛ لرفع مستوى أدائها من الناحيتين الإنتاجية والخدمية، وإحدى المقومات الأساسية لنجاح العمل فيها، نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنتجين، وظهور عوامل المفاضلة بين المنتجات سلماً كانت أم خدمات.

إذ يلعب القطاع الحكومي دوراً مهماً وفعالاً في الاقتصاد القومي، من خلال الخدمات المتنوعة التي يقدمها تلبيةً لاحتياجات ورغبات المواطنين. وقد اختلف العديد من الباحثين في عملية تطبيق إدارة الجودة، إذ يرى بعضهم إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة وتحويله من المنظمات الصناعية إلى القطاع الحكومي، مع إجراء التعديلات المناسبة عليه، فيما يرى البعض الآخر ضرورة القيام بتعديلات جوهرية في تطبيق هذا المفهوم ثلاث الصفات المميزة للمنظمات الحكومية (Crosby, 1979).

وبما أن المفاهيم والأفكار التي جاءت تحت مظلة الجودة قد تطورت عبر العقود القليلة الماضية من التركيز على التفتيش على المخرجات النهائية (السلع)، إلى الاهتمام بنظام الإدارة ككل وكيفية تأثيره

على طبيعة المخرجات، فقد أصبح التركيز على الجودة سمة لنظام الإدارة المسؤول عن إنتاج السلع بشكلها النهائي. والتطور الهام الآخر الذي حدث كان في الابتعاد عن التركيز الكلي على الصناعة والسلع، إلى تطبيق مفاهيم الجودة وأفكارها على الخدمات (Foster & Jonker, n.d., P. 2).

ونتيجة لإخفاق القطاع الحكومي في التعامل مع الأسواق الخاصة، ظهرت مجموعة من الأدوات التي صُممت لتأكيد جودة الخدمات، وتناسبها مع التكلفة، وحقوق المستفيدين منها، كان من بينها نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، حيث تعد مواصفة (الآيزو ٩٠٠١)، إحدى المقاييس الدولية التي يؤخذ بها لتأكيد نظام الجودة لدى العديد من المؤسسات والشركات العالمية، ويعتبر الحصول على هذه المواصفة الخطوة الرئيسة الأولى نحو تحقيق نظام الجودة الكلية، لذا نجد أن الكثير منها تجد نفسها ملزمة بتطبيق عناصر هذه المواصفة الدولية، إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق الدولية، وتحافظ على استمرارية ذلك (Sallis, 1993, P. 65).

ولهذا كانت الرغبة في إجراء الإصلاحات الإدارية تكتسح القطاع الحكومي في كل دول أوروبا الغربية. ولكن تحقيق فعالية أكبر، وإمكانيات أعظم من خلال الإدارة الخاصة، وأهمية تفكيك النظام، والإدارة التي تسعى لتحقيق أهدافها في القطاع الحكومي، كان له تواجد أكبر في بعضها، كاليابان، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، ونيوزلندا، وكندا، وأستراليا (بولاند وسيلبرغ، ١٩٩٦، ص ٨٩).

ويمكن القول أن الاهتمام الحكومي بإدارة الجودة، جاء انعكاساً لتشريعات عديدة أصدرتها الحكومات في هذا المجال. ومن أهم هذه التشريعات إقرار الحكومة اليابانية مشروع جائزة ديمينج (Deming) للجودة عام ١٩٥١ والتي تمنح لأفضل منظمة تصل إلى مستوى الجودة وفقاً لشروط الجائزة. كما أقرت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتين لإدارة الجودة، هما: جائزة الرئيس وتمنح لمنظمات القطاع العام، وجائزة مالكوم بالدريج (Malkom Baldrige) التي تأسست عام ١٩٨٧ وتمنح لمنظمات القطاع الخاص. وأسست معهد الجودة الفيدرالي عام ١٩٨٨ الذي يشارك في تقديم الجائزة النموذجية لتحسين الجودة. وفي عام ١٩٨٨ تم إصدار الجائزة الأسترالية؛ بهدف تشجيع المنظمات الأسترالية وتهيئتها للدخول في عصر العولمة. وفي عام ١٩٩١ تم إصدار الجائزة الأوروبية بدعم كامل من المنظمة الأوروبية للجودة، والمفوضية الأوروبية لإدارة وضبط الجودة (Milakovick, 1990, P. 19-32).

ويرتبط ضمان الجودة عادة بالآيزو ٩٠٠٠، علماً بأن هناك معايير أخرى لها مثل (NAMAS) والتي تعني خدمة اعتماد المقاييس الوطنية، وأنظمة ضمان الجودة الذاتية. أما المعيار البريطاني لأنظمة الجودة، فكان أول معيار في العالم تم تطويره خلال فترة الستينيات من قبل وزارة الدفاع لاستخدامه في مجال التصنيع بداية، ثم امتد بعد ذلك بشكل مكثف، ليشمل قطاع الخدمات (بولاند وسيلبرغ، ١٩٩٦، ص ٩٧).

وفي اليابان فإن شهادة الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) بدأت بشكل رئيس في الشركات الكبيرة في القطاع الصناعي، وتبعتها الشركات الأصغر حجماً، ثم صناعة الخدمات. وقد لعبت السلطات الحكومية المحلية دوراً هاماً في مساعدة المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم للحصول على الاعتماد، على الرغم من أنه لم يكن حتى عام ١٩٩٧، عندما أظهرت الحكومات المحلية اهتماماً متزايداً في الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، على اعتبار أنه وسيلة للاستجابة للأزمة المالية التي حدثت بسبب انفجار ما سمي "باقتصاد الفقاعة" (Kazuhiko, 2002, P. 21).

أما على الصعيد العربي، فما زالت التجربة في بداية التطبيق، ولم يتم إدخال هذه الفلسفة في صناعة المنتجات والخدمات العربية إلا في نطاق محدود على الرغم من وجود توجهات من قبل المسؤولين بتبني هذه الفلسفة (عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص ١٤٧).

واستجابة للتطورات العالمية في مجال المواصفات والمقاييس والجودة، بدأ اهتمام المملكة العربية السعودية بموضوع الجودة بإنشائها للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس عام ١٩٧٢. حيث أولت هذه الهيئة نظام التسجيل طبقاً لمنظومة الآيزو جل اهتمامها وعنايتها، وقد نجحت إلى حد كبير في تهيئة الصناعات الوطنية لهذا النظام من خلال جهودها المكثفة في تنظيم الدورات التدريبية، وعقد الاتفاقيات مع المراكز والمعاهد الخارجية لتبادل الخبرات في هذا الشأن. وتنفيذاً للتوجهات الرسمية نحو الجودة، شرعت العديد من المؤسسات السعودية بتبني نظم الجودة في أداء أنشطتها، وفي تحسين منتجاتها، سلعاً كانت أم خدمات، ومن هذه المؤسسات الشركة السعودية للكهرباء، ووزارة الاتصالات، وبعض القطاعات الصحية والسياحية والتعليمية (النعيم، ٢٠٠٢، ص ٢٠-٢١).

كما رأَت مصر أن الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة ضرورية وحتمية؛ لتدعيم الإصلاح الاقتصادي، والانطلاق نحو العالمية في جودة منتجاتها. وبتوجه الدولة المصرية نحو التخصص في مجالات الصناعة التنافسية، ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية والدولية التي أوجدتها التكتلات الاقتصادية، واتفاقيات التجارة الدولية (الجات)، والالتزام بحرية التجارة، وما ينعكس أثره من حتمية مواجهة منتجاتها لمنافسة واضحة من أجل تطوير القطاع العام، وتحرير إدارته، وفك ارتباط شركاته بالوزارات التي كانت تتبعها، فكانت الخطوة الأولى إعلان وزير قطاع الأعمال والتنمية الإدارية المصري عام ١٩٩٤، بإدخال نظام الجودة في شركات قطاع الأعمال العام، والتي حصل العديد منها على شهادة الآيزو، تطبيقاً للقرار الوزاري رقم ٣٩٢ لسنة ١٩٩٤ (زين الدين، ١٩٩٥، ص ٥٢).

وإيماناً من دولة الإمارات العربية المتحدة بأهمية إدخال مفاهيم الجودة في مؤسساتها والعمل بها، فقد تم إصدار قرار مجلس الوزراء رقم ٦/١٣٧ لسنة ٢٠٠٠، القاضي بأن تقوم وزارة المالية والصناعة بالتنسيق والإشراف على مشروع الجودة في وزارات الدولة، وتوفير الدعم الفني والاستشارات، والتعاقد مع الخبراء والمستشارين المتخصصين في هذا المجال، من أجل إدخال معايير الجودة في الوزارات والدوائر الحكومية. وبناءً على ذلك، قام فريق الجودة في الوزارة بوضع خطة عمل للمشروع، حدّد فيها المراحل الأساسية لتطبيق معايير نظم إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١). ومن الوزارات والمؤسسات الحكومية التي حصلت على شهادة الآيزو ٩٠٠١: وزارة الزراعة والثروة السمكية، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ومؤسسة زايد بن سلطان للأعمال الخيرية والإنسانية، ووزارة التخطيط، ووزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف، ووزارة الداخلية، وجمعية دبي الخيرية (وزارة المالية والصناعة الإماراتية، ٢٠٠٣).

وإدراكاً من وزارة الصناعة والتجارة البحرينية لأهمية المواصفات الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في دعم الصناعة الوطنية، وإيجاد مجالات أرحب للمنافسة في الأسواق الدولية، والتغلب على أية معيقات فنية تواجه صادراتها، وتنفيذاً للمشروع الوطني الإصلاحي الذي طرحه جلاله ملك البحرين تجاه تجويد الأداء والإنتاجية في القطاعين الحكومي والخاص وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، فقد أبرمت الوزارة اتفاقية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وشكّلت وحدة للجودة في الوزارة؛ لمساعدة المؤسسات في التأهيل للحصول على شهادة الآيزو بكلفة اقتصادية معقولة، من خلال مساعدتها في تطوير أنظمة جودة خاصة بها،

الأمر الذي أدى إلى حصول العديد من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة والخدمات على هذه الشهادة (الصالح، ٢٠٠٢، ص ٧). ومن المؤسسات الحكومية البحرينية التي حصلت على شهادة الأيزو: ديوان الخدمة المدنية، وإدارة المطار التابعة لشؤون الطيران المدني، ودائرة التخطيط والمنشآت التابعة للمستشفى العسكري بوزارة الدفاع (مبارك، ٢٠٠١).

ونظراً لأهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، فقد شرعت بعض الأجهزة الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عُمان في تطبيق هذا النظام؛ لتحسين وتجويد خدماتها، واستطاع بعضها الوصول إلى مستوى عالٍ من تحسين الأداء وتطوير الخدمات، مما أهلها للحصول على شهادة هيئة المقاييس الدولية (الأيزو). ومن هذه المؤسسات والأجهزة: بلدية مسقط، وشرطة عُمان السلطانية، وبنك مسقط، ووزارة الصحة (الشحري، ٢٠٠٢، ص ٢٣١).

وأما على الصعيد الأردني، فقد تزايد إدراك الجهاز الحكومي بمختلف مؤسساته الإنتاجية والخدمية لحاجة المواطنين إلى خدمات ذات جودة عالية تشبع حاجاتهم ورغباتهم المتزايدة، وتحقيق طموحاتهم بأقل تكلفة ممكنة؛ وبهدف الارتقاء بمستوى أداء هذه المؤسسات، وتحقيق الجودة العالية في خدماتها المقدمة لأفراد المجتمع، لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة؛ سعى الأردن إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة في أجهزته الحكومية. حيث لقي هذا النظام رواجاً من قبل العديد من المؤسسات الحكومية الأردنية كوزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، ووزارة التنمية الاجتماعية، وأمانة عمان الكبرى، كأسلوب إداري يحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وهي: تحسين مستوى الخدمات الأساسية المقدمة للمجتمع الأردني، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية (بنك الإسكان الأردني، ١٩٩٦، ص ٣٥).

أما في المجال التربوي لم يعد موضوع الجودة والاهتمام بها حديثاً نسبياً، بعدما وُجّهت العديد من الدول المتقدمة والنامية إلى نظمها التعليمية نقداً وعدم رضا؛ لانخفاض مستوى الجودة فيها. وتزايد الاهتمام بالجودة في هذا المجال بشكل مفاجئ في منتصف السبعينيات من القرن العشرين،

وبخاصة في الثمانينيات، للعديد من العوامل التي فرضتها هذه الفترة ومن أهمها: التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي، والتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل.

فالنظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً، هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية من جانب، والطلب الاجتماعي القوي من أجل التنمية المستمرة من جانب آخر، أجبرت الحكومات علي أن تستجيب لهذه المطالب. إن تحسين جودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، حيث أكدت الكثير من الدراسات والمؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيس للنظم التعليمية في هذه الأيام ليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين ولكن التأكيد على أن التعليم يجب أن يُقدّم بجودة عالية (البوهي، ٢٠٠١، ص ٣٦٨).

لقد احتل مصطلح "الجودة" خلال العقد الماضي مكانة كبيرة في الشركات والخدمات العامة والمؤسسات غير الربحية في أوروبا. ولعل أحد الملامح المنظورة لموجة الجودة هو آلية الحصول على شهادة ضمان الجودة اعتماداً على أساس مواصفة الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000). وقد أصبحت هذه المواصفة الأساس لمواصفات الجودة في القطاع الصناعي الأوروبي، حيث صُممت في بادئ الأمر للشركات الصناعية، ومنذ بداية التسعينيات من القرن العشرين امتدت لتشمل قطاعات اقتصادية أخرى من ضمنها القطاع التربوي. والجودة ليست مصطلحاً أو ظاهرة جديدة في التعليم أو التدريب، ولكن باقترانها بمواصفات آيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) فهي جديدة (Vanden, 1997, P. 20).

إن الدول المتقدمة تحاول باستمرار تطوير أنظمتها التربوية على المستويين الإداري والتعليمي، لذا قامت بتطبيق مدخل حديث من شأنه زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التربوية. وبما أن مدخل إدارة الجودة (الآيزو) قد أتى من القطاع الصناعي، لذا فقد يتطلب من التربويين تكييف مفاهيمه ومصطلحاته ليتم تقبلها في المجال التربوي (برقعان، ٢٠٠١، ص ٨٠).

فنظام إدارة الجودة (الآيزو) الذي أخذ بالانتشار الواسع في المؤسسات الإنتاجية والصناعية ما زالت تطبيقاته في المجال التربوي محدودة وحديثة نسبياً؛ لكون هذا النظام كان موجهاً نحو خدمة البيئة الإنتاجية والإدارية للمؤسسات التجارية والصناعية في القطاع الخاص. إذ أن أول استخدام له في المجال التربوي كان في عام ١٩٩٢ بإصدار المؤسسة البريطانية للمعايير إرشاداتها بالتوجه نحو تطبيق معاييرها في مجال التربية والتعليم (Sallis, 1993, P. 62). وتعد المواصفة البريطانية (BS 5750) والمواصفة الدولية المتمثلة في الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)

من المداخل الجديدة التي أخذ بها التعليم الجامعي، حيث بدئ بالعمل بها في عام ١٩٩٢ في كلية شرق بيرمنجهام (Birmingham)، إلا أن معظم الكليات أخذت بمفهوم توكيد الجودة (Lewis & Douglas, 1994, P. 135).

كما بدأ الكثير من هيئات التعليم والتدريب في أوروبا تبحث في إمكانية تبنيها لهذا المعيار، وقد بلغ القليل منها علامة الجودة لمعهد المعايير البريطاني، والسبب في أن المواصفة (BS 5750)، والآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) صُمما في البداية للاستخدام في مجال التصنيع، فلغتهما ومدخلهما غريبان على التعليم والتدريب، إلا أن المبادئ التي يقومان عليهما والتي تركز على الوفاء باحتياجات العميل يمكن تطبيقها بالكامل في سوق التعليم والتدريب الجديد للقرية العالمية، ومن ثم فإنه يمكن إلى حد ما جعل الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) قابلة للتطبيق على التعليم والتدريب. ويمكن كذلك تكييف معايير الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) لمنفعة المعلمين والطلاب بدون المساومة على المعايير المهنية التي طورها المعلمون على مدار سنوات كثيرة (Lewis & Douglas, 1994, P. 276).

ونظراً للنجاح الذي حازت عليه تطبيقات الآيزو (ISO) في المجال الصناعي، بدأت أيضاً مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين بتبنيه وتطبيقه لحل مشكلاتها الأكاديمية. حيث طوّرت العديد من الجامعات مداخل فريدة لإدارة الجودة من أجل تحسين نوعية التدريس، وحياة الطلبة، والبرامج الأكاديمية، والبحوث الجامعية، ومن هذه الجامعات: جامعة دريكسيل (Drexel)، وفرجينيا كومنولث (Virginia Commonwealth)، وأوبورن (Auburn)، ومعهد روتشستر للتكنولوجيا (Rochester Institute of Technology)، وجامعة ميتشغان (Michigan State) (Grant & Mergen, 2002, P. 207).

أما على المستوى العربي، فالتربويون العرب لم يتنبهوا إلى إمكانية استخدام مفهوم إدارة الجودة في التعليم إلا قبل بضعة أعوام فقط. لذا فإن معظم المؤلفات العربية حول إدارة الجودة، تدور حول استخدام هذه الفلسفة لفحص مستوى إدارة الشركات والمؤسسات للتأكد من استيفائها متطلبات التأهيل للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية والحصول على شهادة الآيزو (البوهي، ٢٠٠١، ص ٣٧٧).

وهناك محاولات جديدة لبعض المؤسسات التربوية في دول الخليج العربي لتطبيق نظام إدارة الجودة فيها، ومنها مدارس الرواد بالمملكة العربية السعودية، حيث استطاعت تطبيق هذا النظام، والحصول على شهادة الجودة العالمية آيزو ٩٠٠٢ (ISO 9002) عام ١٩٩٧، لتكون أول مؤسسة تربوية في السعودية، وفي العالم العربي تنال هذه الشهادة الدولية (طاحون، ١٩٩٩). كما حصلت هذه المدارس على شهادة الجودة العالمية آيزو ٩٠٠١ (ISO 9001) عام ٢٠٠٢، وحصلت مدارس الأقصى الأهلية بمحافظة جدة على هذه الشهادة عام ٢٠٠٤ (مدارس الأقصى الأهلية، ٢٠٠٤، ص ٣-٤).

أما على المستوى المحلي، فتتطلع الإدارة الأردنية إلى تطوير وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطور الإداري على مستوى العالم، الذي طال كل أبعاد وعناصر العمل في المنظمات. فاتجهت الممارسة الإدارية نحو الأخذ بأنظمة إدارية حديثة، لتستطيع المنافسة والصمود في السوق العالمي المفتوح الذي لا يقبل إلا التميز وضبط الجودة.

وترجمة لتوجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم لبناء دولة المؤسسات، وتحقيق نهضة شاملة، وتقديم خدمات متميزة تتسم بالشفافية وتحوز على رضا متلقي الخدمات التربوية وتلبي متطلبات الاقتصاد المعرفي؛ تبنت وزارة التربية والتعليم الأردنية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) لتطوير أداء وحداتها الإدارية في المركز، وفي مديرتي تربية عمان الثانية ومادبا، تمهيداً لتعميمه على باقي مديريات التربية والتعليم في المملكة وصولاً إلى المدرسة. وقد حصلت الوزارة على شهادة الجودة العالمية عام ٢٠٠٢، واستمرارية للتحديث والتطوير، تتطلع الوزارة إلى الانتقال من استخدام نظام إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠١) إصدار عام ١٩٩٤، إلى إصدار عام ٢٠٠٠ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٤).

كما حصلت مدارس الكلية العلمية الإسلامية على شهادة الجودة العالمية آيزو ٩٠٠١ إصدار عام ٢٠٠٠، بعد ما قام فريق من شركة لويديز البريطانية المتخصصة في نظام الجودة العالمية في عمان بإجراء عمليات المراجعة الخارجية في مدارس الكلية؛ للتأكد من التزامها بالإجراءات والتعليمات والنماذج المعتمدة في مواصفة آيزو ٩٠٠١ إصدار ٢٠٠٠. ويذكر أن مدارس الكلية كانت قد حصلت على شهادة الآيزو ٩٠٠١ إصدار ١٩٩٤ في عام ٢٠٠٠ (الكلية العلمية الإسلامية، ٢٠٠٠، ص ٢).

إن حصول المؤسسة على شهادة الجودة العالمية لا يعني الكمال، بل يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما، ما هي إلا إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال، وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد على تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائية مما يؤدي إلى تحسينه وتطويره.

ومن هنا جاء الحديث المستمر عن الحاجة للتطوير الإداري في الأردن ذلك أن الإدارة هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع وتقدمه، لكون الهدف الأساسي للإدارة هو استثمار الموارد المادية، والمالية، والبشرية المتاحة استثماراً أمثل ضمن مفاهيم الكفاية، والفاعلية. فالإدارة الناجحة تسعى دائماً إلى تجنب الإسراف، والفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد، و طاقة للمحافظة على الاستثمار الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي تنشدها. والفرق بين أداء جهاز إداري معين، وأداء جهاز إداري آخر يرجع كثيراً إلى أسلوب الإدارة المتبع (القيوتي، ٢٠٠١، ص ٢٥).

إن التربية في الأردن تحتل أولوية وطنية في مشاريعه التنموية وفي سياساته المستقبلية. إذ كانت وما زالت موضع اهتمام موصول للقيادة السياسية والشعبية في مختلف شرائحه وفئاته، بدليل أن الحكومات المتعاقبة أولت وتولي التعليم ومؤسساته أهمية خاصة منذ تأسيس الإمارة عام ١٩٢١م وحتى يومنا هذا. وقد عاش الأردن منذ مطلع الخمسينات نهضة تعليمية شملت جميع جوانب النظام التربوي، تمثلت في الإنجازات التربوية التي حققها الأردن والتطور الذي رافق التعليم ببعديه الكمي والنوعي. ففي الجانب الكمي هناك زيادة ملحوظة ومتنامية بعدد المدارس والطلبة والمعلمين والإداريين. أما في الجانب النوعي فقد حرصت الوزارة على مواكبة مستجدات التطور العلمي والتربوي والتقني والإطلاع على النماذج التطويرية المختلفة والإفادة منها (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨، ص ٤٧).

ولما كانت الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات، والموارد، والتسهيلات التربوية المتاحة، والمتوفرة، وأيماناً بأهمية الإدارة التربوية المتطورة اتجاهات، وأمطاء، وممارسات، وحتى تؤدي هذه الأداة الرئيسة دورها بكفاءة، وفاعلية عاليتين، جاء مؤتمر التطوير التربوي عام ١٩٨٧م والذي أوصى بالعمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين

على مستوى مركز الوزارة، والمناطق التعليمية، والمدارس في ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها؛ لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل. كما أوصى أيضاً بالتأكيد على مبدأ المحاسبة والمساءلة لجميع القائمين على العملية التربوية في جميع مراحلها (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٨، ص ٨١).

وحرصاً من الأردن على إعادة النظر في النظام التربوي تطويراً وتجديداً، وتجييداً، بهدف تعزيز فعاليته وزيادة إنتاجيته، وتأكيداً من وزارة التربية والتعليم على أهمية ترجمة التوجيهات الملكية السامية، وصياغتها في صورة برامج إجرائية، ومراجعة النظام التربوي، وتطويره بمفرداته كافة: مدخلات وعمليات ومخرجات، فقد انتهجت الوزارة وبدعم متواصل من جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم -حفظه الله - رزمة من المشاريع التجديدية الكبرى، تركز بصورة أساسية على تحسين البعد النوعي لعناصر النظام التربوي كافة بالإفادة من معطيات التكنولوجيا الحديثة بما يحقق التوظيف الإبداعي والفاعل لها.

ولمّا كان مفهوم الجودة يعد من السمات الأساسية للعصر الحاضر نظراً لاتساع استخدام هذا المفهوم في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة، وسعي الكثير من المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه، فقد كان نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) أحد رزم المشاريع التجديدية التي قامت وزارة التربية والتعليم في الأردن باستخدامها.

لقد قامت وزارة التربية والتعليم بتبني نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، باختيارها ثلاثة مواقع لتطبيق هذا النظام فيها، وهي: مركز الوزارة، ومديرية تربية عمان الثانية، ومديرية تربية مادبا. وبعد إعداد الوزارة جميع إجراءات الجودة، وتعليمات العمل للوحدات الإدارية فيها، واعتمادها من قبل المديرين المعنيين، ومن قبل ممثل الإدارة للجودة، تبع ذلك تطبيق النظام اعتباراً من تاريخ ٢٠٠١/٦/١٧ على اعتبار أن هذا النظام يمثل البداية للوصول إلى التميز، وتوجه كامل يهدف إلى تحقيق ما يلي:

١. الحد من التفاوت في جودة خدمات، وأداء وزارة التربية والتعليم.

٢. الحد من الأخطاء أو إلغائها.

٣. منع الأخطاء من الوصول للمستهدفين أو المستفيدين شخص أو هيئة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/ب، ص ٤؛ وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص ٣٥).

وتأمل الوزارة أن يتم تعميم تطبيق هذا النظام على جميع مديريات التربية والتعليم في الميدان، وبأقصى سرعة، حتى يتكلم كل العاملين في الوزارة اللغة نفسها، من حيث تطبيق الإجراءات وتعليمات العمل في الداخل والخارج. ومع استمرار التطبيق لهذا النظام في الوزارة، سيتم خلق ثقافة مؤسسية جديدة للعمل ضمنها بغض النظر عن وجود الأفراد في المواقع المختلفة، وكلما حصلت تنقلات في المواقع برزت أهمية هذا التطبيق، حيث أن العمل المؤسسي الذي تسعى إليه الوزارة هو الهدف الأسمى لتطبيق هذا النظام (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص ٣٨-٤٣).

إن ما تقدّم ذكره من قضايا مؤثرة في القطاع الحكومية عامة، والقطاع التربوي خاصة، سوّغ للباحث إجراء دراسة أحد تحديات القرن الواحد والعشرين للتربية، وهو نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، ومحاولة تعرّف درجة فاعليته في تطوير أداء الوحدات الإدارية لوزارة التربية والتعليم في الأردن، ودرجة رضا العاملين فيها عن استخدامه.

مشكلة الدراسة:

تعدّ المواصفة الدولية للجودة (الآيزو ٩٠٠١) أحد المقاييس الدولية التي يؤخذ بها، لتأكيد نظام الجودة لدى العديد من المؤسسات والشركات العالمية، ولذلك اعتبر الحصول على هذه المواصفة الخطوة الرئيسية الأولى نحو تحقيق نظام الجودة الكلية (Sallis, 1993, P. 65). لذا فإن الكثير من المؤسسات الدولية أو المحلية تجد نفسها ملزمة بالأخذ أو بتطبيق عناصر المواصفة الدولية، إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق الدولية أو المحلية، وتحافظ على استمرارية ذلك، وكان من بين تلك المؤسسات وزارة التربية والتعليم في الأردن.

لقد تبنت الوزارة هذا النظام مدخلاً لتحسين العمل الإداري، وإجراءاته؛ ورغبةً منها أيضاً في الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية والفنية لتقديم خدمات تربوية للجميع على قدر عالٍ من الجودة مع مراعاة التطوير المستمر لهذه الخدمات كماً ونوعاً، بما ينسجم مع قانون التربية والتعليم، فيما رسمه من أهداف، وغايات تسعى جاهدة لتحقيقها من خلال وسائل، وبرامج عديدة من بينها نظام إدارة الجودة الذي أخذ الاهتمام به يتزايد في السنوات القليلة الماضية في الأردن، أما لرغبة حقيقية للاستفادة من ثمرات هذا النظام، أو حرصاً منها على مواكبة مستجدات الفكر الإداري (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص٢٩).

وبما أن تطبيق مواصفات الجودة الدولية يعد أسلوباً إدارياً حديثاً في الأردن، فإن هناك عدداً محدوداً جداً من المؤسسات الحكومية التي شرعت في تطبيقها، ومن بينها وزارة التربية والتعليم. ونظراً لأهمية نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، فإن الوزارة بدأت بتطبيقه منذ عام ٢٠٠١، بهدف تطوير أداء وحداتها الإدارية وتحسين نوعية الخدمات التربوية.

ومن أبرز الإنجازات التي قامت بها الوزارة حول تطبيق هذا النظام (وزارة التربية والتعليم،

٢٠٠٢/أ، ص٥) ما يلي:

- ١، بناء النظام من خلال مواءمة متطلبات الموظفين مع العمليات والنشاطات الأساسية في الوزارة.
- ٢، تدريب جميع العاملين وتوعيتهم بمفهوم الجودة ومتطلبات نظام الآيزو.
- ٣، إصدار النظام بثلاثة مجلدات: دليل الجودة، ودليل إجراءات الجودة، ودليل تعليمات العمل.
- ٤، تطبيق النظام والمراجعة المستمرة في مركز الوزارة، ومديرية تربية عمان الثانية، ومديرية تربية مادبا.
- ٥، الحصول على شهادة (الآيزو ٩٠٠١) إصدار ١٩٩٤.

ولكن حتى الآن - وفي حدود علم الباحث- لم يتسنّ لوزارة التربية والتعليم في الأردن التأكد من فعالية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء وحداتها الإدارية، ولم تقف على درجة رضا العاملين فيها عن هذا النظام، الأمر الذي حدا بالباحث إلى إجراء هذه الدراسة الميدانية، على هذه المؤسسة الاجتماعية الهامة، لما لها من دور بارز في عملية التنمية الشاملة.

وفي هذا الإطار فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي: ما درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة رضاهم عن هذا النظام؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة

(آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام.

وقد انبثق عن هدف الدراسة الرئيس الأسئلة الخمسة التالية:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) بين استجابات العاملين نحو درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين استجابات العاملين نحو درجة رضاهم عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الخامس: هل هنالك ارتباط بين درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو 9001) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

أهمية الدراسة:

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية العديد من التغيرات والتحديات أهمها: زيادة حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه، وأكثر قدرة على انتقاء المنتج -سلعة أو خدمة- الأفضل، بعد اعتماد الجودة كمعيار أساسي.

إن هذه التحديات دعت المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدفها الرئيس في البقاء في عالم المنافسة، إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التغلب على هذه التحديات، وتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء.

ونظام إدارة الجودة (آيزو 9001)، الذي فرض نفسه خلال العقد الأخير من القرن العشرين، كأسلوب إداري متميز ومتطور هو الملاذ الحقيقي الذي يمكن المؤسسات من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة، ومن هذه المؤسسات المؤسسة التربوية، حيث تعد مواصفة الجودة الدولية (الآيزو 9001) أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذ أن هذه المواصفة تتواءم مع متطلبات تحرير التجارة الدولية والعمولة الاقتصادية، وذلك بتركيزها على أهمية تطوير أداء المؤسسات، وتخفيض تكاليف التشغيل، والصمود في وجه المنافسة العالمية (باديرو، 1997، ص36؛ الطائي، 2003، ص111).

وتزداد أهمية الدراسة لكونها تلقي الضوء على مفهوم يكاد يقتصر تطبيقه على القطاع الخاص، دون منحه الاهتمام الكافي من قبل الجهات الحكومية، لذا فإن الأهمية العلمية التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هي إلقاء الضوء على هذا النظام الإداري الحديث، وإبرازه للقارئ والممارس في حقل الإدارة،

وخاصة أن هناك نقصاً ملحوظاً في المكتبة العربية في هذا المجال. كذلك وفي حدود علم الباحث، فإنه لا توجد دراسة ميدانية حاولت استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام.

ومن هنا، فإن الباحث يتوقع أن تساعد نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم في الأردن على فهم أفضل لواقع تطبيق هذا النظام في وحداتها الإدارية، وتحسين درجة رضا العاملين فيها عنه، وبالتالي تقديم الفرصة لتحسين نظام الجودة الحالي وتطويره وصولاً إلى الجودة الشاملة. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية الدراسة تكمن فيما يلي:

١. يأمل الباحث أن تكون نتائج هذه الدراسة دليلاً هادياً، ومرشداً للقيادات التربوية عند تخطيطها لإعداد كوادر بشرية مؤهلة، ومدربة، وكفؤة تسهم بفاعلية في بناء الاقتصاد الوطني، المبني على المعرفة وذلك على مستوى الإدارة المدرسية، وتخطيطها للمناهج التعليمية؛ لتوجيهها الوجهة التي تهتم في جودة الخدمة التربوية المقدمة للمجتمع.
٢. تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات من شأنها دعم نظام الجودة في الوزارة.
٣. يؤمل أن تكون هذه الدراسة أساساً، ومنطلقاً لدراسات أخرى في المجال نفسه.
٤. إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص؛ نظراً لقلّة الدراسات العربية في هذا المجال.

تعريف المصطلحات:

لتحقيق أغراض الدراسة، وبغية التوافق بين القارئ والباحث، يورد الباحث فيما يلي تعريفاً لعدد من المصطلحات المستخدمة فيها وهي:

درجة الفاعلية: "هي المدى الذي يستطيع به برنامج معين الوصول إلى أهدافه المحددة، وتعتبر بشكل عام مقياساً لنتائج الخدمات العامة" (بولاند، ١٩٩٦، ص ٩٩).

ويعرّف الباحث درجة الفاعلية إجرائياً بأنها: متغير تابع يشير إلى مدى قدرة نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) ونجاعته في تحقيق الأهداف، والفوائد المتوخاة من استخدامه في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتقاس درجات الفاعلية هنا من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدّها الباحث لهذه الغاية.

نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١): هو مجموعة العمليات، والإجراءات، والهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والموارد اللازمة لإدارة جودة خدمات، وأداء وزارة التربية والتعليم في الأردن الموضحة في دليل الجودة، وإجراءات الجودة، وتعليمات العمل الصادرة من الوزارة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/ب، ص٤).

الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم: هي عبارة عن إدارات ومديريات وأقسام تنشئها الوزارة على نحو كافٍ لتمكينها من القيام بأعمالها بشكل يضمن حسن سير العمل وإنجازه وفقاً لنظام التنظيم الإداري للوزارة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/ب، ص١٦).

ولغايات هذا البحث فإن المقصود بها هنا هو جميع الوحدات الإدارية في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا (المشمولة في التجربة).

العاملون: هم الموظفون الإداريون المصنفون الحاصلون على درجة البكالوريوس فأكثر الذين يعملون في الوحدات الإدارية المشمولة في التجربة في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا.

درجة الرضا: هي محصلة إدراك الفرد بين ما يتوقعه وما يحصل عليه من مختلف جوانب موقف العمل (James & Gene, 1980, p.70).

ويعرّف الباحث درجة الرضا إجرائياً: بأنها متغير تابع يشير إلى مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما يقدمه نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) للعاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم من مزايا مادية واجتماعية ونفسية مقارنة بما يتوقعونه منه، وتقاس درجات الرضا هنا من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدها الباحث لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

١. **الحدود البشرية والزمانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين المصنفين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، العاملين في الوحدات الإدارية ومضى على تعيينهم سنة فأكثر في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومديرتي التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية ومأدبا للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤، لكونها المؤسسات الثلاث التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم لتطبيق هذه التجربة الإدارية.

٢. **الحدود الأدواتية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الأدوات التي طورها الباحث، ولذا فإن تعميم نتائجها سيكون مقيداً بدلالات صدقها، ومعاملات ثباتها، ومدى الاستجابة الصادقة والجادة والموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة ثانية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، وللدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، حيث قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين، الأول: تناول فيه أبرز عناصر الأدب النظري المتعلق بنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، والثاني: تناول فيه الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها؛ لتوضيح ما قدمته هذه الدراسات لأدبيات الموضوع.

أولاً: الأدب النظري:

تشهد الساحة العالمية العديد من التغيرات في المجالات السياسية، والاقتصادية والعلمية، والتكنولوجية، والاجتماعية، التي تركت آثارها على العالم أجمع، كما تواجه المنظمات، المحلي منها والعالمية، العديد من التحديات أهمها: زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك، الذي أصبح أكثر وعياً، وذا قدرة على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتمادها الجودة كمعيار. وهذا يفرض على الحكومات والمؤسسات، اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة مثل هذه التحديات وتدعيم قدراتها التنافسية، كما يفرض عليها أيضاً تغييراً في أساليبها التقليدية في الإدارة، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، وخاصة في المجال التربوي؛ لأنه الأساس في تطوير جميع أنظمة المجتمع.

إن مواجهة النظام العالمي الجديد، والصمود في سوق المنافسة العالمي، يتطلب من المؤسسات والحكومات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعها، أو خدماتها، بدليل أن المؤسسات اليابانية غزت معظم دول العالم بمنتجاتها؛ لتبنيها مفهوم الجودة.

وفيما يلي توضيح لأبرز جوانب هذا المفهوم:

مفهوم الجودة:

تباينت الاجتهادات في تعريف الجودة، على الرغم من قناعة الجميع بأهميتها، ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي للمنتج (سلعة أو خدمة) في السوق، على اعتبار أنها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وحتى يمكن قياس الجودة، لا بد من الاتفاق على تعريف واضح لها داخل أي منظمة.

وفي البحث عن معنى الجودة لغةً، يردّها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جَادَ ومصدره جُودَةً، أو جَوْدَةً بمعنى صار جيداً. ويقال جَادَ العمل فهو جيد، وجمعها جَيَادٌ أو جَيَائِدٌ، وجاد الرجل أي أتى بالجيد من قولٍ أو عملٍ (أنيس والصوالحي ومنتصر وأحمد، ١٩٧٢، ص ١٤٥).

فالجودة هي شكل جماعي لأداء الأعمال، ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة، وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج (هلال، ٢٠٠٠، ص ١٣). كما تشير الجودة إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج، أو الخدمة، مبنية على قدرة المنتج وحاجات المستهلك (باديرو، ١٩٩٧، ص ١٠).

وعرّف جوران (Juran, 1993, p3) الجودة بأنها: ملاءمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، ومطابقتها للمواصفات التي تلبى احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقد عرفها فينباوم (Feigenbaum, 1991, P7) بأنها: المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلتي توقعات الزبون، في حين عرّف المعهد الأمريكي للمعايير ANSI الجودة بأنها: "جملة السمات والخصائص للمنتج، أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" (عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص ١٣). أما الجودة طبقاً للتعريف القياسي الذي يحمل رقم آيزو ٨٤٠٢ فهي: "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات، ومتطلبات محددة، أو معروفة ضمناً" (الشبراوي، ١٩٩٥/أ، ص ١٠١). فالجودة بمعناها

الواسع هي عبارة عن خاصية أو صفة مميزة (Attribute) للمنتج أو الخدمة، والتي يمكن تحسينها (David, 1994, P. 2).

أما في التربية، فإن الجودة التي تسعى إليها تعنى بقيمة الإنتاج غير الربحية، التي تشمل مواصفات معينة تخدم غرض المجتمع، وتحقق أهدافه كما تحقق الرضا للمستفيدين الذين هم الطلبة والمجتمعات (الكيلاني، ١٩٩٨، ص ٣٦٢).

وفي الإدارة التربوية، فإن الجودة تُعني قدرة المؤسسة التربوية على تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها (السعود، ٢٠٠٢، ص ٦١).

الجودة وأبعادها العالمية:

تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالمياً، خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين المنصرم، وأصبحت الجودة لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة عالمياً. كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات، والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً؛ لكونها الوظيفة الأولى، وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة؛ لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية وبالتالي تبني فلسفة إدارة الجودة العالمية.

وصاحب ذلك كما ذكر الصرن (٢٠٠١، ص ٩) تطور ملحوظاً في المفاهيم السائدة حول الجودة، وخاصة بعد نجاح الجولة الثامنة لاتفاقية (الجات)، وتحويل هذه الاتفاقية إلى منظمة عالمية للتجارة اتسع نطاقها لتشمل عدداً من الاتفاقيات، من بينها اتفاقية الحواجز الفنية التي تهدف إلى أن المعايير والمواصفات القياسية، لن تمثل عائقاً أمام التجارة العالمية.

فالمحاولات المضيئة لإرساء قواعد ومعايير دولية لها أهميتها ومكانتها لجودة أفضل، أفرزت مواصفات قياسية لجودة عالمية عرفت بالآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) وهي خطوات إرشادية للجودة. والآيزو (ISO) هي منظمة عالمية للمواصفات القياسية مقرها جنيف بسويسرا (The International Organization for Standardization) وتضم عدداً من مؤسسات قومية للمواصفات القياسية (باديرو، ١٩٩٧، ص ٩). وقد أسفر الاهتمام المعاصر بالجودة، عن نشأة اهتمام دولي عالمي، أفرز معايير دولية لها مكانتها وأهميتها (عبد العزيز، ٢٠٠٠، ص ١٠٢) مثل:

١. المعيار الصناعي الياباني:

وهو عبارة عن مواصفة لإدارة الجودة الشاملة طورها اليابانيون في عام ١٩٨١ عرفت باسم المعيار الصناعي (Industrial Standardize 8101-1981) الذي أوضح أن السيطرة الفاعلة على الجودة تتطلب تعاون العاملين كافة في المنظمة.

٢. معيار الآيزو ٩٠٠٠ الأوروبي:

وهو المعيار الذي طورته المجموعة الأوروبية للجودة. ركز هذا المعيار على إلزام المنظمات العاملة في نطاق الدول الأوروبية اتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة. وقد تضمن هذا المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ. توفر دليل للسيطرة على الجودة، يستوفي القواعد الإرشادية للآيزو.

ب. توثيق إجراءات الجودة.

ج. وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

الجودة وعلاقتها بالإدارة:

إن الإدارة بما تتضمنه من مفاهيم ومبادئ، تشكل أساساً نظرياً لإدارة المؤسسات الاجتماعية المختلفة، سواء كانت حكومية أم أهلية، تجارية أم صناعية أم تعليمية، ربحية أم خدمية. وإن نجاح وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية رهناً باعتبار مقومات الفكر الإداري المعاصر، التي جاءت كنتيجة منطقية لما أسفرت عنه اتجاهات الفكر الإداري عبر مراحل تطوره. كما أصبحت الإدارة الفعالة للمؤسسات التعليمية هي الإدارة التي تعنى في هيكلتها متكاملة بالأهداف، والأنشطة، والعناصر البشرية، والمادية.

وعليه فقد أصبحت الإدارة منطلقاً رئيساً لتطوير أداء المنظمات التعليمية وتفعيلها؛ وذلك من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها الفكرية والمادية، والبشرية، على نحو يحقق أهدافها التربوية، والتطلعات المجتمعية المنوطة بها. ونتيجة لبروز متغيرات عالمية عدة، فرضت على إدارة هذه المؤسسات التحول من موقع رد الفعل (Reactive Management) إلى إدارة موجهة للتغيير والتجديد (Proactive Management). وقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة اتجاهات ومداخل معاصرة في الفكر الإداري، من شأنها الإسهام في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية، وتجويد أدائها، ومن أبرز هذه الاتجاهات والمداخل ما يعرف بمدخل الآيزو ISO (أحمد، ٢٠٠٢، ص ٩).

فالإدارة تمثل حجر الزاوية في مجال الجودة؛ وذلك لأن العوائق غالباً ما تأتي من القمة التي تتمثل في القيادة الإدارية، وموجبها يتحدد مستوى الجودة في المؤسسة، وهذا يتطلب إدارة صارمة تتصف بالقوة لإزالة كل العقبات، والمشكلات التي تعترض طريق الآيزو ٩٠٠٠. فالقيادة الناجحة هي الأساس والدعامة في إدارة هذا المشروع، بحيث تتفاعل مع المديرين، والمساعدين، والعاملين، في إطار المهام الوظيفية العاملة في المشروع، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من الآيزو ٩٠٠٠ (باديرو، ١٩٩٧، ص ٢٠؛ ماهوني، ٢٠٠٠، ص ٢٥).

مسيرة الجودة وتطورها:

إن النشأة الأولى للجودة كنظام إداري بدأ مع بداية القرن العشرين في القطاع الصناعي الياباني، وبعد النجاح المنقطع النظير، انتشرت هذه الفكرة في العديد من الدول الغربية. وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي قامت بتطبيق فلسفة الجودة على منشآتها الصناعية، وامتد بعد ذلك إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية كافة التي تسعى إلى تحسين نوعية إنتاجها وخدماتها، وزيادة الكفاءة والفعالية في الأداء؛ لتحقيق الهدف الأساس للمنظمة وهو رضا العملاء. ونظراً لأهمية الجودة للفرد والمنشأة والمجتمع، فقد كان الاهتمام بها على مر العصور وفي مختلف الحضارات القديمة كالحضارة الفرعونية والحضارة الإغريقية والرومانية والصينية والعربية الإسلامية، ومن هذه البدايات استمدت إدارة الجودة المفاهيم والمعايير الحالية التي تحكم نشاطاتها وتطبيقاتها (بن سعيد، ١٩٩٧، ص ٦-٧).

أما في الحضارة الإسلامية، فإننا نجد أن الكثير من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة تبين لنا أن الإسلام قد أرسى الأسس الصحيحة لبناء مجتمع قوي متماسك، كما أن الإدارة الإسلامية طبقت العديد من المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

١. مبدأ الشورى: حيث يدعو الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛ لكون المشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة عالية، ويظهر هذا في قوله تعالى: ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران: ١٥٩).
٢. مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع: يؤكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ (المائدة: ٢).
٣. مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه: فالإسلام يحث العامل المسلم على إتقان عمله والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، لقوله تعالى: ﴿إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً﴾ (الكهف: ٣٠). وقوله تعالى: ﴿ولتسئلن عما كنتم تعملون﴾ (النحل: ٩٣)، كما كان رسول الله ﷺ يحث أتباعه على إتقان العمل في قوله ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (البيهقي، كتاب شعب الإيمان، باب الأمانات، ٥٣١٣).

٤. مبدأ الرقابة: وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أم ذاتية، إدارية (رئاسية) أم رقابة خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للمعايير والضوابط الشرعية الإسلامية (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢، ص ٣٤-٣٥). ويظهر هذا في قوله تعالى: ﴿وما ربك بغافل عما تعملون﴾ (النمل: ٩٣)، وقوله تعالى: ﴿واتقوا يوماً ترجعون فيه إلى الله ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون﴾.

مما سبق يمكن القول إن ظهور مفهوم الجودة كوظيفة رسمية للإدارة جاء متأخراً نسبياً، على الرغم من ظهوره منذ زمن بعيد. حيث أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة كباقي الوظائف مثل: التسويق، والمشتريات، وغيرها. وخلال مسيرة التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ أن الجودة تطورت بشكل مستقر وثابت. ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل متميزة هي: المعاينة، والرقابة الإحصائية للجودة، وتوكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، علماً بأن كل مرحلة تالية من مراحل التطور تشتمل على المرحلة السابقة لها. وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

١. مرحلة المعاينة (الفحص أو التفتيش) (Inspection): ١٩٢٠-١٩٣٠ تتضمن مجموعة نشاطات كالتحقيق والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة.

٢. مرحلة رقابة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً) (Quality Control): ١٩٣٠-١٩٧٠ وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.

٣. مرحلة توكيد (ضمان) الجودة (Quality Assurance): ١٩٧٠-١٩٨٥ وهي جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.

٤. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (T. Q. M): في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة)

وجودة العملية التي يتم من خلالها. ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة (Garvin, 1988, P. 77; الصرن، ٢٠٠١، ص ٢١-٢٢).

أبعاد الجودة:

- للجودة أبعاد عدة تعرف من خلالها، تتعلق برضا المستهلك هي:
١. الأداء (Performance): ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل التشطيب النهائي، والسرعة، والتنافسية.
 ٢. الاعتمادية (Reliability): وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.
 ٣. الديمومة أو الصلاحية (Durability): وتشير إلى مدة بقاء المنتج، أو الخدمة.
 ٤. الخصائص الخاصة (Special Features): ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج، أو الخدمة مثل الأمان، أو سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا العالية.
 ٥. التوافق (Conformance): وهذا البعد يشير إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج، أو الخدمة مع توقعات المستهلك. والأداء الصحيح من أول مرة، وما له من أثر على تحسين، وفعالية العملية التسويقية.
 ٦. خدمات ما بعد البيع (After Sale Services): أما هذا البعد فيشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع، مثل معالجة شكاوى المستهلكين، أو التأكد من رضاهم (Bartol & David, 1991, P. 647).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من المفاهيم القديمة والحديثة، وهو يعني في كلتا الحالتين حسن أداء الشيء، وإتقانه، والقيام بإنجازه على أكمل وجه ممكن. وقد كان هذا المفهوم واضحاً لدى كثير من الشعوب، والحضارات القديمة من خلال الممارسة، والتطبيق العملي، حيث سعى الإنسان عبر مسيرته الحضارية إلى إجادة عمله، وتحسينه، وتطويره، والارتقاء بمستواه، فانعكس ذلك بوضوح على الآثار والجوانب المادية التي تزخر بها العديد من الحضارات والشعوب.

كما يعد هذا المفهوم من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام الباحثين، والإداريين المهتمين بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي، والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، سيما في أوائل الثمانينات، وأواخر التسعينات من القرن الماضي، من خلال استحوادها على تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، يمكن لها أن تتحقق مع التكاليف المنخفضة من جراء استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية (حمود، ٢٠٠٠، ص ٧١-٧٢).

ويحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة معاني متعددة بالنسبة للباحثين، والمهتمين في هذا المجال. وعلى الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعضها ظهر، وفرض نفسه على الفكر الإداري؛ لما يتصف به من موضوعية وشمول ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرّف دروموند (Drummond, 1992 p.13) إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون". وعرّفها بسترفيد (Besterfield , 1995, p.2) على أنها: "تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات، ودرجة الوفاء، وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية".

وعرّفها فينسينت (Vincent, 1991, P. 52) بأنها: " مفهوم يحدد الجودة ويعرفها في إطار تجربة العميل في مجال الخدمات، وهذه التجربة وما يعقبها من إدراك حسي بالجودة يتأثران بالعناصر، والمكونات الملموسة، وغير الملموسة التي تتكون منها الخدمات المقدمة، ويتأثران أيضاً بما يحدث بعد خروج العميل من النظام الذي يقدم الخدمة له، ويبدأ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة للخدمات بالتزام الإدارة العليا تجاه هذا النظام الذي يجب أن يُسن على جميع مستويات الإدارة في المنشأة".

وعرّفها روبرت (Robert, 1995, P. 116) على أنها: "نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات، بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على الأجل الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في الأجل القصير، كما أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع درجة رضا العميل والموظف على حد سواء".

وعرفها بنهاردت (Benhardt, 1991, p. 267) على أنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن".

كما عرفها عقيلي (٢٠٠٠، ص ٣١) بأنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج، أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم، ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه".

وعرفها الكيلاني (١٩٩٨، ص ٣٦٢) على أنها: "أسلوب إداري متكامل يتضمن توظيف الاستراتيجيات التي من شأنها أن تقوم بعملية التحسين، والتطوير وتخفيض الكلفة، وتأكيد الثبات في الإنتاج الجيد، ضمن المواصفات المطلوبة والتي ينظر لها المستفيد كقيمة خدمية عالية تؤدي إلى رضاه وتحقق غايته".

من خلال هذه التعاريف، يتضح بأن التوجهات العملية لإدارة الجودة الشاملة، تتضمن البدء بوضع معايير ومواصفات محددة للمنتج، أو السلعة، أو الخدمة، والسعي لملاءمة التصميم مع مطابقته للتحقق من الأداء، وذلك باستخدام الأساليب العلمية والإحصائية للتحكم بجودة المنتج، أو السلعة، أو الخدمة، ولذلك فإن هذا الأداء يعتمد على التوجهات المشتركة لفرق العمل الجماعية في تكثيف الجهود البشرية والمادية المتاحة، لتحقيق هذا التوجه الهادف.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم الأسس، والمبادئ التي تركز عليها، والتي يجب تبنيتها والأخذ بها عند محاولة تطبيقها بنجاح، وهذه المبادئ هي:

١. ثقافة المنظمة (Organizational Culture):

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي، يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة؛ لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بهدف إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات، ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء (Juran & Frank, 1993, P. 158).

٢. المشاركة والتمكين (Participation and Empowerment):

إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها، وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم، وتطوير أدائها، واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن المرؤوسين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول أو عدم مقاومة التغيير (Crosby, 1979, P. 108; Martinich, 1997, P. 600).

٣. التدريب (Training):

إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة مفاهيم وأساليب إدارية حديثة، كما تشتمل على أدوات لا بد من استخدامها لتمكين المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح. ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية؛ لا بد من التدريب المكثف لجميع العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض. ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكينهم أيضا من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار، وإعادة الأعمال بحيث تؤدي الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة (Deming, 1986, P. 20).

٤. التزام الإدارة العليا بالجودة (Top Level Management Commitment to Quality):

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل. ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم، ولضمان الالتزام، وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا (Juran & Frank, 1993, P. 164).

٥. التركيز على العملاء (Focus on Clients):

لا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات، أو منتجات لعملائها. ومعيار النجاح هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات؛ لذلك يمثل رضا العملاء المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة. فعلى المنظمة أن تسعى باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل، سواء كانوا موظفين، أم إدارات وعملاء الخارج، وهم المستفيدون من الخدمات أو المنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها أو منتجاتها، بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين منها حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة (Crosby, 1984, P. 162).

٦. التحسين المستمر (Continuous Improvement):

إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته ونهايته مسبقاً، بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف؛ وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء. كما أن مستوى الجودة، ورغبات، وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة، بل متغيرة؛ لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري (Deming, 1986, P. 49).

٧. التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality):

إن تطبيق الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين في المنظمة وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة. إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك دون وجود الخطة الاستراتيجية التي تنسق بين هذه الجهود وتوحيدها، كما أن هذه الخطة تعتبر أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما يجب تحقيقه (Janet & Douglas, 1996, P. 201-219).

٨. تحفيز العاملين (Motivating the Employees):

بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مشاركة العاملين في المنظمة من خلال تقديمهم للأفكار، والمقترحات التطويرية والإبداعية؛ إذن لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة، وإعطائهم الفرصة للإبداع، وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة، نابعة من تجربتهم في مجال عملهم (Crosby, 1979, P. 14).

٩. القياس والتحليل (Measurement and Analysis):

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري؛ لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء (Deming, 1986, P. 268).

١٠. منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Errors Before Happening):

يعتبر تحسين الجودة للخدمات والمنتجات، وزيادة الإنتاج من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها. والوسيلة لذلك هو الحد من الأخطاء، وإعادة الأعمال والإهدار. وهذا لن يتم إلا من خلال منع الأخطاء، والمشكلات الإدارية قبل حدوثها بدلاً من محاولة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها. أي أنها تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب، وذلك عن طريق الفحص والمراجعة، والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ وذلك لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج (Feigenbaum, 1989, P. 20)

رواد إدارة الجودة:

حظيت الحقبة الأخيرة لإدارة الجودة الشاملة بإسهامات عدد محدود من العلماء في تطوير مفهوماها، وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم هؤلاء العلماء:

١. والتر شيوارت (Walter Shewhart):

يعد شيوارت (Shewhart) الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة، وله كتاب عن الجودة نشره عام ١٩٣١ بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة"، وكان قد قدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية (Jablonski, 1991, P. 99)

٢. إدوارد ديمينج (Edwards Deming):

وهو أستاذ بجامعة نيويورك، سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية، لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة ونتيجة لجهوده ونجاحه في مهمته، أنشأت الحكومة اليابانية عام ١٩٥١ جائزة أسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة.

ويعد ديمينج (Deming) الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، وطبقاً لرأيه فإن الحد المستمر من الأخطاء، والتحسين المستمر في الجودة، يعني تكاليف أقل فأقل، وقد توصل لقاعدة مفادها: أن ٨٥% من الأخطاء التشغيلية هي بسبب النظام المتبع من سياسات وأساليب، وإجراءات، وروتين في العمل، ولا يتحمل العامل إلا نسبة ١٥% من الأخطاء في عمله، كما نجد أن اسمه دائماً يرتبط بأربع عشرة نقطة ذات علاقة بالإدارة العليا تتضمن سبعة مبادئ يجب اتباعها وسبعة أخرى يجب الابتعاد عنها، وقدمها على شكل نظرية جديدة في الإدارة كانت على مستوى المصنع أسمها "الرقابة الإحصائية على الجودة"، أما المبادئ السبعة التي يجب اتباعها فهي:

- ١، تطوير أهداف ثابتة للمؤسسة، من أجل تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.
- ٢، تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة تتماشى مع عصر الاقتصاد.
- ٣، استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية، ومراقبة الجودة بدلاً من الاعتماد على التفتيش.
- ٤، تكوين علاقة ذات طبيعة مستمرة مع الموردين، مبنية على الجودة بدلاً من الاعتماد على السعر.
- ٥، تحسين النظام بشكل مستمر، واستخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة المشكلات، ونوعيتها ومصادرها.
- ٦، تطوير وتدريب جميع العاملين، باستخدام الوسائل والطرق الحديثة في التدريب.
- ٧، تبني طرق حديثة في القيادة والإشراف.

وأما المبادئ السبعة الأخرى التي يجب الابتعاد عنها فهي:

- ١, إزالة الخوف من التغيير لدى فريق العمل.
- ٢, إزالة الحواجز القائمة بين الأقسام المختلفة.
- ٣, إزالة المعايير الكمية من على كاهل العاملين.
٤. مراجعة معايير العمل والأداء بشكل دوري، من أجل تحقيق جودة عالية.
- ٥, إزالة العوائق التي تقف في وجه الاعتزاز، والفخر بكفاءة العاملين وبنوعية العمل.
- ٦, تطوير برامج تعليمية، وتدريبية للعاملين كافة، وباستمرار لتعلم مهارات جديدة.
٧. اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمتابعة تنفيذ النقاط السالفة الذكر (Walton, 1986, P. 26; Vilijoen & Under Wood, 1997, P. 7-46).

٣. جوزيف جوران (Joseph M. Juran):

وهو أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات، واتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها التي حددها بما يلي:

- أ. تحديد أهداف الجودة.
- ب. تحديد العميل المستهدف.
- ج. تحديد احتياجات العملاء.
- د. تحديد ملامح المنتج.
- هـ. تحديد وسائل التحكم بالعمليات.

كما أن جوران (Juran) يعتبر من الرواد الأوائل في إدارة الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمينج (Deming)، وقد اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات من القرن العشرين، الأمر الذي كان له أكبر الأثر في إنجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة. وفي عام ١٩٨٦ قَدَّم جوران (Juran) طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح (Trilogy Quality) أي ثلاثية الجودة، تعالج هذه الطريقة موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات: الأولى: عملية تخطيط الجودة من خلال وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة، والثانية: ضبط الجودة بناءً على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور، والثالثة: تحسين الجودة من خلال بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين، وتحديد أهداف التحسين، ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف، وعمل برامج تدريبية من أجل التحسين والتطوير، وبناء خطط عمل لحل المشكلات، وأعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ، وتسجيل أية تحسينات تحدث نحو تحقيق الأهداف المثلى، وجعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية العمل بالمنظمة (الشبراوي، ١٩٩٥/ب، ص ١٢-١٤؛ Juran, 1989, P. 20; Juran, 1992, (P. 15).

٤. فيليب كروسبي (Philip Crosby):

بدأ كروسبي (Crosby) حياته العملية بوظيفة مشرف خطوط إنتاج في شركة (ITT) الأمريكية، وتقلد عدة مناصب فيها إلى أن وصل إلى منصب نائب المدير، وقد شغل هذا المنصب لمدة (١٤) عاماً، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على إصدار كتابيه الشهيرين في مجال الجودة: الأول بعنوان: الجودة الحرة (Quality is Free)، والثاني بعنوان: الجودة بدون ندم (Quality with out Tears).

وكروسبي (Crosby) هو أول من أسس كلية للجودة، ركز مجهوداته فيها على أساليب تطوير الجودة، وتخفيض تكاليفها، وكان أول من نادى بفكرة عدم وجود معيب في المنتج، ومن أهم أفكاره ما يلي:

أ. الجودة لا تعني الأفضل أو الممتاز بالضرورة، ولكنها ببساطة تعني مطابقتها لمتطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض.

- ب. الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء وليس بتقييم الأداء.
- ج. معيار الأداء للجودة يجب أن يكون (منتج بلا عيوب دائماً) (Zero Deffects).
- د. مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات (الحسين والسامرائي، ١٩٩٦، ص ١٠٩؛ الصرن، ٢٠٠١، ص ٧٤-٧٦؛ Crosby, 1984, P. 60).

٥. آرماند فيقنباوم (Armand Feigenbaum):

وهو أول من نادى بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة، وأوضح بأن مسؤولية تخطيط وتطوير الجودة، تقع بالدرجة الأولى على إدارة الإنتاج، أما الأنشطة الأخرى كمراقبة الجودة فمسؤولياتها ثانوية وأن الهدف الأساسي لإدارة الجودة هو إنتاج وحدات جيدة بصفة رئيسة قبل اكتشاف الوحدات المعيبة بعد ظهورها (Berwick & Godfrey & Roessner, 1990).

٦. كارو ايشيكافا (Karou Ishikawa):

وهو من تقدم باقتراح تأليف مجموعات صغيرة من العاملين، للقيام بالتعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم، بهدف تحسين مستوى الأداء وتطويره، مع مراعاة الجانب الإنساني في العمل مع الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد لا متناه من التحسينات داخل المنظمة (Ishikawa, 1985, P. 45).

الأيزو (International Standardization Organization):

الأيزو (ISO) هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (International Organization for Standardization). حيث استمد هذا التعريف من الكلمة اليونانية أيزوس والتي تعني تعادل أو تساوي وتستعمل كلمة أيزوس كجزء من العديد من الكلمات التي لها علاقة بالمساواة

ككلمة Isometric وتعني مقاسات متساوية، وكلمة Isonomy وتعني مساواة الناس في القانون. وإن التفكير من التساوي إلى القياس قاد لاختيار الآيزو ISO كاسم للمنظمة (Bergman & Bengt, 1994, P. 404).

وهذه المنظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في المنظمات المختلفة أكانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل على سلسلة من المعايير على شكل شعارات لكل منها رقم خاص بها وهي: 9001, 9002, 9003، وكل منها يناسب نوعاً معيناً من المنظمات، كما قامت هذه المنظمة بإصدار دليل إرشادي لتطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم 9004 (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢، ص ٢٣١).

نشأة الآيزو ٩٠٠٠ وتطوره:

إن الحاجة إلى التقييس ليست وليدة عصرنا الحاضر، وإنما هي حاجة رافقت الإنسان، في حياته اليومية، منذ أقدم الأزمنة. فقد حاول الإنسان منذ آلاف السنين إيجاد وسائل تساعد على التعامل مع الآخرين لتلبية احتياجاته. ومع مرور الزمن وتقدم الحضارات تطورت هذه الوسائل إلى مواصفات ومقاييس.

وقد أبدت جميع الأمم القديمة اهتماماً كبيراً بالقياس؛ لأنه ينظم العلاقة بين أفراد المجتمع في مجالات البيع والشراء من جهة، ويحقق العدالة بينهم من جهة أخرى. فنجد في الحضارات القديمة جذوراً أصيلة لعلم القياس وتطبيقاته، فالكلدان يون كان لهم أسلوب معين في القياس، واعتمدوا في الحساب على ثلاث طرق: الطريقة العشرية، ومنشؤها العد بأصابع اليدين العشر، والطريقة الإثني عشرية التي كانوا يستسهلونها لكثرة عواملها المعادلة لرقم (١٢)، ثم الطريقة الستينية وأساسها رقم (٦٠)، الذي يمكن تقسيمه إلى عشرات واثنى عشرات وبذلك فهي تجمع بين الطريقتين السالفتين. وكذلك كان المصريون القدماء في طليعة المهتمين بالقياس، فاتخذوا من الواحد الصحيح وحدة للتقييم والعد مضاعفةً وكسراً. كما اهتم الإغريق بالقياس أيضاً. فكانت لهم وحدة قياس للطول تساوي ثلثي الذراع الفرعوني أسموها (القدم اليوناني) وقسموها إلى (١٦) قسماً. وقد كان العرب متفوقين في هذا المجال؛ لأن رفع الغبن وقمع الغش واجبات دينية أمر بها الإسلام الذي يدين به العرب، وتوعد المطففين بسوء المآب (المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، ١٩٨٥، ص ١٦).

ومع مرور الزمن، وتزايد سكان العالم، وازدياد الحاجة إلى مختلف أنواع السلع والخدمات، وتعدد منتجي الصنف الواحد في البلد الواحد، أخذ عامل المنافسة بالظهور كعنصر حاسم وفعال في مجال الإنتاج الصناعي، وظهرت آثاره واضحة في محاولات المنتجين المختلفة لخفض التكلفة الصناعية، والتسابق في غزو الأسواق المحلية والخارجية، والسيطرة عليها، وصاحب ذلك تمادي أصحاب رؤوس الأموال في زيادة ساعات العمل وخفض الأجور، وانعكست آثار ذلك على المستهلك بانخفاض الجودة وارتفاع الأسعار. وقد تدخل العالم لمعالجة هذا الوضع الخطير، وأسفر تدخله عن دراسات ونظم تطبيقية واقتصادية تهدف إلى استواء الصناعة على نهج سليم. وأسفرت هذه الدراسات عن ضرورة الاهتمام بوضع معايير ومواصفات محددة للمنتجات المختلفة، وتوحيد أساليب الإنتاج بما يتلاءم واحتياجات الاستخدام (المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، ١٩٨٥، ص ١٨).

وبعد الحرب العالمية الأولى، أدركت الدول الصناعية الكبرى أهمية التقييس في القضاء على الحواجز التكنولوجية والصناعية والتجارية، وجعل المواد المصنعة من قبل منتجين مختلفين قابلة للتداول بينها دون عوائق، مما شجع على بدء التنسيق بين بعض المنظمات الدولية للتقييس، فعقدت مؤتمراً في نيويورك أسفر عن إنشاء الاتحاد الفدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس (International Federation of the National Standardization Association) في عام ١٩٢٨. وفي أواخر الثلاثينيات انسحب عدد من الأعضاء من عضوية الاتحاد تحت تهديد الحرب، وفي عام ١٩٤٢ أعلن الاتحاد توقفه عن العمل رسمياً، وفي عام ١٩٤٤ خلفته لجنة الأمم المتحدة لتنسيق المواصفات (United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC)، والتي شكلتها المنظمات الوطنية في (١٨) دولة حليفة، وكانت هذه اللجنة مؤقتة اقتصر عملها على زمن الحرب. وفي عام ١٩٤٦ اجتمع (٦٤) مندوباً من (٢٥) دولة في لندن؛ لمناقشة أمر إنشاء منظمة دولية جديدة يكون هدفها تسهيل التنسيق، والتنميط الدولي للمواصفات الصناعية. وقد أسفر الاجتماع عن تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Standardization Organization) (المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، ١٩٨٥، ص ٢٠؛ الصرن، ٢٠٠١، ص ٩٤).

ففي بداية تشكيل الأيزو عام ١٩٤٧ كانت تتواجد في العالم حوالي (١٥٠٠٠٠) مواصفة وطنية، تركزت الجهود حينها على محاولة التنسيق بين هذه المواصفات، ولكن سنوات ما بعد الحرب شهدت اهتماماً محدوداً بالاتفاقيات الدولية، وإعطاء الأولوية للعمل الوطني حتى أوائل الخمسينيات، وبعد ذلك

أحرزت الآيزو تقدماً ملموساً، وأصبحت الصناعات العالمية تتسابق لالتقاط توصيات الآيزو والعمل على تطبيقها. وفي عام ١٩٧٨ أصدرت الآيزو مجموعة المواصفات الدولية لنظم الجودة، وهي مجموعة الآيزو (٩٠٠٠)، وقد تم تعديلها في نهاية عام (١٩٩٤)، لتتماشى مع متطلبات واحتياجات نظم إدارة الجودة المطبقة عالمياً. وبصدور هذه السلسلة سارعت معظم الدول إلى اعتمادها، والعمل بها كمواصفات قومية لها تحت أسماء، ونظم المواصفات والمقاييس المعتمدة فيها، مثلاً فقد اعتمدها أوروبا تحت اسم ٢٩٠٠٠، وتركيا تحت اسم ٦٠٠٠، لذلك رغبة في التوحيد، أصدرت المنظمة سلسلة الآيزو ٩٠٠٠ بهدف توحيد المواصفات والمقاييس على مستوى العالم كله (الصرن، ٢٠٠١، ص ٩٥-٩٦).

فالآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000): عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات عام ١٩٧٨، تحدد هذه السلسلة، وتصف العناصر الرئيسة المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة؛ للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات، أو رغبات، وتوقعات العملاء. أما حروف الآيزو (ISO) فهي الحروف الأولى من اسم المنظمة الدولية للمواصفات القياسية

(International Standardization Organization) التي تأسست عام ١٩٤٦ في سويسرا (Hutchins , 1994 , p10).

والآيزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٦٣). كما أن الآيزو مواصفة إدارية تركز كلها على المنظومة الإدارية في المؤسسات، فهي مواصفة إدارية تنطبق على جميع أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواع النشاطات التي تقوم بها، وتبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه. وبالنظر إلى المواصفة بأجزائها المختلفة سنجد أنها تحوي جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة ابتداءً من مهندسها الأول إدوارد ديمينج (Edwards) (Deming)، وتغطي تلك المبادئ كلها من خلال بنودها المختلفة، ومن ثم فإن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني بأن لدى المؤسسة نظاماً متكاملاً يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما وأن الحصول

على شهادة الآيزو يعني أن المؤسسة قد أصبحت تملك نظاماً تستطيع استخدامه للتطوير المستمر بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير وإرضاء العملاء وتحقيق التفوق في الأسواق. (نصر الله، ١٩٩٥، ص ٢٣).

إن إقرار المنظمة الدولية للمواصفات القياسية لسلسلة الآيزو ٩٠٠٠، كان بهدف تقديمها كنموذج للجودة الشاملة، والتي تعني مشاركة ومساهمة الإدارة العليا بمختلف وظائفها في وضع سياسة وأهداف المنظمة، وكذلك تحديد الوسائل لتحقيق وتنفيذ هذه السياسة والأهداف (عبد العزيز، ٢٠٠٠، ص ١٠٩).

من أين جاءت المواصفات؟

المواصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها آيزو ٩٠٠٠، جاءت من المواصفات القياسية لحلف الناتو: AQAP1، والمواصفات القياسية البريطانية: BS5750 التي أصدرها المعهد البريطاني عام ١٩٧٩م، ومن المواصفات القياسية العسكرية: MIL - Q 9858 A الصادرة سنة ١٩٩٣؛ بسبب انه لم يعد كافياً ضمان جودة المنتج أو الخدمة، بل يجب ضمان جودة المنظمة التي تقدم هذا المنتج أو تلك الخدمة، إذ أن جودة المنظمة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة، لأن جودة النظام ككل، تضمن استمرار جودة المنتج أو الخدمة، وتوحد مواصفاتها على مدى زمني طويل؛ لذلك صدرت المواصفات القياسية الدولية ISO 9000؛ لتوحيد ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تتولى مراجعة نظم الجودة في المؤسسات المختلفة، وفي حال تطابقها مع متطلبات مواصفة سلسلة ISO 9000 تمنحها شهادة بذلك، وهذه الشهادة تؤكد الجودة وتعتبر إعلاناً صريحاً لها (الشبراوي، ١٩٩٥/أ، ص ١٠٢؛ باديرو، ١٩٧٩، ص ٣٢).

سلسلة المواصفات القياسية الدولية (آيزو ٩٠٠٠):

طورت الجماعة الأوروبية معياراً للجودة هو آيزو ٩٠٠٠، حيث ركز هذا المعيار على إلزام المنظمات العاملة في نطاق دول الاتحاد الأوروبي، باتباع إجراءات ضمن إدارة منهجية للجودة، وقد تضمن هذا المعيار ثلاثة عناصر رئيسية (عبد العزيز، ٢٠٠٠، ص ١٠٣) هي:

- ١، توفير دليل للسيطرة على الجودة يتضمن القواعد الإرشادية للآيزو.
- ٢، توثيق إجراءات الجودة.
٣. وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

فمعيار ISO 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات القياسية الدولية، تتكون من خمس مجموعات مرتبطة ببعضها، خاصة بإدارة وتأكيد الجودة (Hutchins, 1994, P. 17) هي:

- ١، آيزو ٩٠٠٠: وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من آيزو ٩٠٠١، آيزو ٩٠٠٢، وآيزو ٩٠٠٣ و آيزو ٩٠٠٤
٢. آيزو ٩٠٠١: تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، التي يبدأ عملها بالتصميم، وينتهي بخدمة ما بعد البيع، وهي الأكثر شمولاً، حيث أنها تحتوي على جميع عناصر الجودة العشرين.
٣. آيزو ٩٠٠٢: تتناول نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية، أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج، والتركيب دون التصميم، أو خدمة ما بعد البيع، وتضم (١٨) عنصراً من عناصر الجودة العشرين.
٤. آيزو ٩٠٠٣: تخص الشركات التي لا تحتاج لنظم جودة شاملة؛ لأنها لا تعمل بالإنتاج، أو تقديم الخدمة، وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار، وتحتوي هذه المواصفة على اثني عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين.
٥. آيزو ٩٠٠٤: تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة، وهي بذلك تختلف جذرياً عن سابقتها، في أن الأخيرة تعاقدية أو تتضمن صيغة التزام من المورد المصنع تجاه العميل، والصفة التعاقدية هنا تفرض الحصول على شهادة، أما المواصفة ٩٠٠٤ فهي إرشادية فقط.

فهذه المواصفات القياسية ليست منتجاً فنياً ولا برامج أو معدات، بل عملية لتحسين الجودة التي ينبغي أن تزرع داخل المؤسسة. وشهادة الآيزو تفيد بأن المؤسسة تفعل ما تقول، وتعمل من خلال الإجراءات المعمول بها. وحتى الأفراد فإن اتباعهم للخطوط الإرشادية للآيزو، يمكن أن يوجد القواعد النظامية المطلوبة؛ لتحقيق أداء أفضل في أي عمل أكان شخصياً أم عاماً أم مهنياً (باديرو، ١٩٩٧، ص ٣٢).

فالآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) هي مواصفة إدارية تنصب على المنظومة الإدارية للمنظمة، تبحث في النهاية عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحققه. وتحتوي هذه المواصفة جميع المبادئ التي أرستها إدارة الجودة الشاملة، وإن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة يعني أن لدى المنظمة نظاماً متكاملًا يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

محتويات سلسلة المواصفات القياسية (آيزو ٩٠٠٠):

إن الرقم ٩٠٠٠ يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة، وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها، بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات آيزو ٩٠٠٠، التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم ٩٠٠٠، وهي موضحة في الشكل (١).

| التسلسل ل | عناصر المواصفة القياسية | ISO 9001 | ISO 9002 | ISO 9003 |
|-----------|-----------------------------|----------|----------|----------|
| ١ | مسؤولية الإدارة | × | × | × |
| ٢ | نظام الجودة | × | × | × |
| ٣ | مراجعة العقد | × | × | - |
| ٤ | ضبط التصميم | × | - | - |
| ٥ | ضبط الوثائق والمعلومات | × | × | × |
| ٦ | المشتريات | × | × | - |
| ٧ | ضبط المنتج المورد من الزبون | × | × | - |
| ٨ | تمييز المنتج وتتبعه | × | × | × |
| ٩ | ضبط العمليات | × | × | - |
| ١٠ | التفتيش والاختبار | × | × | × |
| ١١ | ضبط ومعايرة أجهزة القياس | × | × | × |
| ١٢ | حالة التفتيش والاختبارات | × | × | × |

| | | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|----|
| × | × | × | ضبط المنتجات غير المطابقة | ١٣ |
| - | × | × | الإجراءات التصحيحية والوقائية | ١٤ |
| × | × | × | المناولة والتخزين والتغليف والتسليم | ١٥ |
| - | × | × | ضبط سجلات الجودة | ١٦ |
| × | × | × | التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة | ١٧ |
| × | × | × | التدريب | ١٨ |
| - | - | × | الخدمة | ١٩ |
| × | × | × | الأساليب الإحصائية | ٢٠ |

شكل (١): محتويات سلسلة المواصفات القياسية

رموز الجدول: × عنصر متوفر، - عنصر غير متوفر.

المصدر: Lamprecht, J.L. (1992). ISO 9000 Preparing for Registration. New York: Pasel, Marcel Dekker, P. 56.

أهمية تطبيق سلسلة المواصفات (آيزو ٩٠٠٠):

إن الحصول على شهادة ISO 9000 تعد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، فالمنظمة الحاصلة على الشهادة لها أولوية خاصة في التعاملات. حيث أن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً، بأن لدى المنظمة نظاماً إدارياً متيناً يتطابق مع فلسفة، ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، فيتم إدامته وتطويره بشكل مستمر؛ لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين، والتطورات التقنية الحديثة، وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفات والعملاء.

وتكمن الأهمية في تطبيق نظام ISO 9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس، وإدخال أنظمة إدارة جودة كفؤة، وفعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية، كان حاسماً ومهماً، وأن عوامل وأدوات إدارة الجودة تستخدم في تحسين، وتعزيز أداء العمل.

وعليه فإن مسألة الجودة وتطويرها، أمر يجب تعميمه على مختلف القطاعات والمستويات، ليصبح جزءاً من الالتزام العام، والنابع من الضمير والخلق الرفيع، حيث أن شهادة ISO 9000 أصبحت مطلباً تجارياً، وشرطاً أساسياً للمنافسة في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية (W.T.O) وملحقاتها.

فالشهادة تعد بمثابة جواز سفر للسلع والخدمات، سواء داخل البلاد أو خارجها. وفي هذا الصدد قال جوران (Juran): (أنت لست مجبراً على تطبيق ISO 9000 لكن بقاءك غير مضمون) لذلك يجب أن يعطى الاهتمام الكافي، فهو الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ١١٨-١١٩؛ Michael & Rodney, 1999, P. 229).

الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١):

أوردت العديد من الدراسات بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق بنود مواصفة الآيزو (ISO)، يعود بعضها إلى عدم الفهم لبعض جوانب الآيزو (ISO)، والبغض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة التي تصدرها المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس أو أحد وكلائها. أما أبرز الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) فهي (Tsiotras & Gatzamani, 1996, P. 71; Askey & Malcolm, 1997; P. 189; Francis, 1997, P.) (947) كما يلي:

- ١، صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة وإقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغييرات، وهذا يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة.
٢. زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً لتطوير نظام الجودة.
- ٣، عدم التزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة لهم أو غير ملائمة.
٤. ظهور الخلافات بين العاملين أثناء اكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها، وهذه من الأخطاء في سياسة المنظمة يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الأخطاء وعدم تكرارها.
٥. النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامي منها.

- ٦, ارتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المنظمة.
٧. زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين.
- ٨, قد تواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل.
٩. التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

أسباب فشل المنظمات في جني ثمار نظام إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠٠):

إن الأسباب الكامنة وراء فشل المنظمة في جني ثمار تطبيقها لنظام (الآيزو) لا تتبع من النظام نفسه، بل ترتبط بالكيفية التي يتم فيها التعامل مع هذا النظام سواء من قبل المنظمة أو المسجل أو الاستشاري، وبالتالي فإن فشل التطبيق لا يعود إلى عدم ملاءمته، ولكن إلى عدم استعداد المنظمة أو عدم قدرتها على تطبيقه بشكل صحيح، وفيما يلي بعض الأسباب المؤدية إلى الفشل في التطبيق (Blackham, 1994; P. 15-18):

- ١, غياب التزام الإدارة العليا نحو النظام.
- ٢, الاستعجال في الحصول على الشهادة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم التدريب الكافي للعاملين وبالتالي عدم التطبيق المتقن.
٣. استخدام الإدارة العليا للمنظمة نظام الجودة وشهادة الآيزو وسيلة للتهرب من مسؤولياتها تجاه الجودة، واعتبارها نهاية المطاف، حيث تظن بأنها بمجرد الحصول على الشهادة تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا يقع عبء الجودة على نظام الجودة وشهادته، وبالتالي فإن أي فشل للمنظمة سيعزى للنظام وللشهادة.
٤. ارتكاب بعض المنظمات أثناء تطبيقها للنظام أخطاء فادحة عندما تقوم بتوثيق أنشطتها وإجراءات تنفيذ أعمالها دون تفحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

خطوات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠:

توجد خطوات أساسية للحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ أوردتها ماكروبرت (MacRobert, 1995, P. 52) وهي:

- ١, تأسيس وحدة لضبط الجودة في المؤسسة.
- ٢, ترجمة بنود الأيزو إلى مصطلحات تناسب القطاع التربوي.
- ٣, اختيار نظام الأيزو المنوي تطبيقه.
- ٤, اختيار مجال تطبيق النظام (قسم أو وحدة إدارية).
- ٥, إجراء مسح شامل للممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في المؤسسة.
- ٦, إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
- ٧, دمج الإجراءات الموجودة والجديدة ووضعها في دليل للإجراءات.
- ٨, إصدار الدليل وتوزيعه على فريق البرنامج لتصديقه أو تعديله.
- ٩, كتابة دليل نظام الجودة.
- ١٠, تدريب العاملين على استعمال الدليل ومبادئ الأيزو.
- ١١, تطبيق نظام الجودة.
- ١٢, تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين، وعدد من المدققين الرئيسيين.
- ١٣, عمل جولتي تدقيق داخلي.

١٤. استدعاء طرف ثالث خارجي لإجراء تقييم لنظام الجودة في المؤسسة.

١٥. تسجيل المؤسسة في نظام الجودة للحصول على شهادة الآيزو.

أهداف الحصول على شهادة الآيزو ومزاياها:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠٠)، يؤدي إلى تهيئة انسجام في الأداء وعلاقات داخلية وخارجية فاعلة، ويحسن من صنع القرار الإداري، كما يهيئ تحسناً مستمراً وتخفيضاً في التكاليف، إضافة إلى مزايا جوهرية وفوائد كثيرة، تعود على التنظيم والأفراد هي (مصطفى، ١٩٩٧، ص ١٦-٢٠؛ الطائي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ١٢٠-١٢١؛ عقيلي، ٢٠٠١، ص ١٦؛ Gary, 1995; Francis Buttle, 1997):

١. أداء منسجم على مستوى المنظمة: إن تطبيق نظام إدارة الجودة الآيزو ٩٠٠٠ يؤدي إلى استخدام طرق عمل منسجمة في المنظمة ككل.
٢. علاقات متينة وقوية بين الموردين والعملاء: حيث أن هذا النظام يهيئ أرضية مشتركة لمناقشة قضايا الجودة ذات الاهتمام المشترك بين الموردين والعملاء، سواء داخل المنظمة بين إدارات يعد بعضها مورداً لوحدة عمل مرحلية للبعض الآخر، أو خارج المنظمة بينها وبين عملائها.
٣. توليد الثقة القوية لدى العملاء: فالعملاء بحاجة إلى أن يثقوا بقدرات المنظمة على الارتقاء لمستوى طموحاتهم، والتزاماتها بالجودة، حيث أن العملاء ليسوا بحاجة إلى وعود بالجودة، بقدر ما هم بحاجة إلى توكيد هذه الجودة من طرف ثالث موضوعي.
٤. أداء أفضل في عملية صنع القرار: إن عملية صنع القرارات بحاجة إلى المعلومات، ويعد نظام الجودة نظاماً للمعلومات، فالمراجعات الداخلية، ومراجعات الأداء الإداري، والتوثيق السليم للبيانات ومراقبتها، تعد من مقومات الآيزو ٩٠٠٠. وهذه بدورها تمد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات الصحيحة، والرشيده، والعقلانية.

٥. التحسين المستمر: إن مواصفة الآيزو ٩٠٠٠ تركز على منع حدوث الأخطاء بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، بمعنى أنها تركز على الوقاية أكثر من تركيزها على العلاج. وهذا يساهم في التحسن المستمر للجودة، ولعمليات المنظمة ككل.
٦. اعتماد أقل على الأفراد: بالرغم من أن العاملين يمثلون عنصراً هاماً للجودة، إلا أن ما يتطلبه نظام الآيزو في التطوير الإجرائي والتوثيق، وحفظ السجلات، والتدريب، يؤكد أن الأساليب والمهارات اللازمة للجودة ستمارس، حتى وإن اختلفت شخصيات العاملين لكونهم يذهبون، ويحيئون، ويعينون، ويتركون العمل، وهذا ما يطلق عليه بمعدل دوران العمالة.
٧. زيادة في القيمة المضافة: يؤدي نظام الآيزو ٩٠٠٠ الذي يمنع الأخطاء قبل حدوثها من خلال مراقبة محكمة، إلى زيادة القيمة المضافة التي تتولد من إدارة العمليات.
٨. تواجد قوي وواسع في الأسواق، ودخول أسواق عالمية جديدة: حيث أنه من المتوقع أن تتزايد الأسواق التي تتجه لعدم التعامل مع المنظمات التي لا تتوافق نظمها الإدارية مع الآيزو ٩٠٠٠.
٩. يوفر النظام ميزة تنافسية مؤثرة: إن نظام الآيزو ٩٠٠٠ يوفر للمنظمات الحاصلة على شهادة الآيزو ميزة تنافسية، وسمة مميزة، وهذه الشهادة تكون بمثابة شهادة موضوعية مؤكدة لوجود نظام نشط، وفاعل للجودة في المنظمة.
١٠. تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة، والمسؤولية، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية.
١١. إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو؛ بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الروح المعنوية، والرضا عن العمل، وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة.
١٢. اعتبار ISO9000 برنامج راسخ للنمو والتطور.
١٣. بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفؤ للبيانات.
١٤. اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار.

- ١٥، إعطاء القدرة على تحديد، وتخطيط المهام والأساليب للأداء؛ للحصول على نتائج صحيحة.
١٦. العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال اتباع سياسات، وإجراءات عمل تكون على درجة كبيرة من الدقة، والوضوح، والموضوعية، مما يمكنها من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم.
- ١٧، تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل، بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
١٨. رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
- ١٩، تدريب المسؤولين في المنظمة على أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
- ٢٠، تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.
٢١. كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء، وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة، وأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة، والصحة العامة وهذا يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.
٢٢. تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي، وهذا يقود إلى الولاء والانتماء إلى المنظمة، وبالتالي إلى عدم تركها.

إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ / أوجه الشبه والاختلاف:

تتعدد تعريفات إدارة الجودة الشاملة بأنها متعددة بعكس ما هو عليه الحال في تعريف الأيزو ٩٠٠٠. إذ أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لتطوير شامل ومستمر لمراحل الأداء كافة، وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، والإدارات، والأقسام، وفرق العمل والأفراد، سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل؛ لتحسين الجودة، وخفض التكلفة، وزيادة الحصة السوقية والنمو. ولا ينطبق هذا المفهوم فقط على المنظمات الصناعية فحسب، بل يمتد أيضاً ليشمل المنظمات الخدمية مثل المصارف، والمستشفيات،

والفنادق، والمنظمات الحكومية. أما الآيزو ٩٠٠٠ فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه. وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان، فإن المديرين والخبراء اليابانيين يرون الآيزو ٩٠٠٠ متوافقة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة (عبد العزيز، ٢٠٠٠، ص ١١١-١١٤) من حيث:

١. أن مواصفات الآيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد كالشركة المنتجة أو البائعة، وأنه على خلاف الآيزو ٩٠٠٠ فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري، وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها من الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المنظمة.
٢. إن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل؛ سعياً لإرضاء العميل. وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفة الآيزو، والحصول على الشهادة.
٣. إن مواصفة الآيزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

وعلى الرغم من هذا التشابه، بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠، إلا أن هناك العديد من الاختلافات بينهما موضحة في الجدول (١).

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠

| الآيزو ٩٠٠٠ | إدارة الجودة الشاملة |
|--|--|
| ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالعملاء | موجهة بالعملاء |
| قد لا تمثل جزءاً متكاملًا في الاستراتيجية | تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المنشأة |
| موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني | موجهة بفلسفة، ومفاهيم، وأدوات، وأساليب شاملة. |
| التحسين، والتطوير المستمر غير وارد، فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة | تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسين، والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة. |

| | |
|---|---|
| تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية. | يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل |
| يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة، وليس إدارة أو قسم محدد. | يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة |
| تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل. | قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية |

المصدر: عبد العزيز، سمير محمد (٢٠٠٠). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة، والآيزو ٩٠٠٠ و ١٠٠١١: رؤية اقتصادية فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص ١١٨.

وبذلك فإن الآيزو ٩٠٠٠ تمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناءً عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

واعتماداً على ما سبق فإن نظام الجودة هو صناعة البيئة التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم المطلوبة بمستوى متميز من الأداء طبقاً للمواصفات المطلوبة، فهو الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، والإجراءات، والعمليات، والموارد اللازمة لإدارة الجودة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي المدخل لإدارة المنظمة وتقوم على الجودة وتبنى على مشاركة جميع العاملين، وتستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة (هلال، ٢٠٠٠، ص ١٦).

متطلبات نظام الجودة للآيزو ٩٠٠١:

يعد الآيزو ٩٠٠١ نموذجاً لتأكيد أو ضمان الجودة في التصميم، والتطوير، والإنتاج، والتركيب، والخدمة، وتحتوي المواصفات القياسية للآيزو ٩٠٠١ على عشرين عنصراً، تكون نموذجاً لتأكيد الجودة للمنظمات المعنية، والتصميم، والتصنيع، وتركيب المنتجات، أو خدماتها (باديرو، ١٩٩٧، ص ١٠١).

ويحتوي نظام إدارة الجودة الذي ينسجم ويتماشى مع نظام آيزو ٩٠٠١ على عشرين عنصراً، ويكون بمثابة دليل نموذجي للجودة، ويعتبر الأساس في تطوير النظام، وعلى ضوئه يتم تقييم النظام والحكم على مطابقته لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية آيزو ٩٠٠٠ وبنوده العشرين التي وجدت أساساً لقطاع

الإنتاج قام بترجمتها ماكروبرت (MacRobert, 1995, P.P. 47-48) بما يتناسب وقطاع التعليم على النحو الموضح في الجدول (٢).

جدول (٢)

ترجمة بنود الأيزو ٩٠٠١ بما يتناسب والقطاع التعليمي

| الرقم | متطلبات نظام الجودة للآيزو ٩٠٠١ في القطاع الإنتاجي | متطلبات نظام الجودة للآيزو ٩٠٠١ في القطاع التعليمي |
|-------|--|---|
| ١. | مسؤولية الإدارة | مسؤولية الإدارة |
| ٢. | نظام الجودة | نظام الجودة |
| ٣. | مراجعة العقود | العقود مع الزبائن والعملاء |
| ٤. | مراقبة وضبط التصميم | تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية |
| ٥. | مراقبة وضبط الوثائق | مراقبة وضبط الوثائق |
| ٦. | نظام الشراء | نظام الشراء |
| ٧. | مراقبة المواد الموردة من قبل العميل | قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم كالإرشاد والاستشارات |
| ٨. | تعريف المنتج ومتابعته | الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مساقاتهم التي درسوها ويدرسونها |
| ٩. | ضبط العملية الإنتاجية | تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيقها وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل مساق |
| ١٠. | الفحص والتفتيش | تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد من أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة |
| ١١. | أجهزة الفحص والقياس والتفتيش | مدى تناسق وصحة وصلاحيّة الامتحانات وطرق التقييم الأخرى |
| ١٢. | بيان نتيجة الفحص والتفتيش | الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المساقات التي يدرسونها |
| ١٣. | مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة | إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المساقات، وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر |
| ١٤. | الإجراءات الوقائية والعلاجية | الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين - حسب أسباب الفشل- والطرق الممكنة لتحسين أدائهم |
| ١٥. | مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم | المظهر الخارجي للمؤسسة التعليمية وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة، وإجراءات الأمن والسلامة فيها |
| ١٦. | سجلات الجودة | سجلات الجودة |

| | | |
|----------------------------|--|-----|
| التدقيق الداخلي على الجودة | التدقيق الداخلي على الجودة، وعمل مقابلات باستمرار لمراجعة المنهاج الدراسي بالاستفادة من التغذية الراجعة من الطلبة، ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار | ١٧. |
| التدريب | تدريب الكادر الوظيفي في المؤسسة التعليمية | ١٨. |
| خدمات ما بعد البيع | دعم الطلبة بعد تخرجهم من المؤسسة التعليمية | ١٩. |
| الأساليب الإحصائية | الأساليب الإحصائية | ٢٠. |

وذكر مصطفى (١٩٩٧، ص ٢٠-٢١) بأن نظام إدارة الجودة الذي يتمشى مع نظام آيزو ٩٠٠١

يتألف من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يلي:

- ١، تخطيط الوسائل التي تحقق الجودة يحددها أو يتوقعها العميل.
- ٢، توثيق الخطط في هيئة إجراءات التشغيل.
- ٣، إيصال إجراءات التشغيل الموثقة للعاملين كافة الذين تؤثر أعمالهم في الجودة.
- ٤، متابعة مدى النجاح في الأداء.
- ٥، تطوير الإجراءات في ضوء ما يترد من معلومات خلال متابعة أو قياس الأداء، وفي حال حدوث خلل معين يتوجب رصده والتعلم منه، والعمل على عدم السماح بتكراره.

كما ويأخذ نظام إدارة الجودة أربعة ملامح رئيسية، تمثل المصادر المتكاملة للجودة وهي:

- ١، جودة تحديد احتياجات وتوقعات العملاء.
- ٢، جودة تصميم المنتج أكان ذلك سلعة أم خدمة.
- ٣، جودة توافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج.
- ٤، جودة خدمة العميل.

نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في القطاع الحكومي:

يشهد مطلع الألفية الثالثة التطبيق الكامل لاتفاقية التجارة العالمية، بإشراف منظمة التجارة العالمية (WTO) التي تشكل العمود الفقري لما يسمى بالنظام العالمي الجديد. ومن أهم أهداف هذه الاتفاقية: جعل التجارة الدولية تخضع لقواعد منظمة التجارة العالمية والتي تشمل: تحرير التجارة بين الدول، وإلغاء الرسوم الجمركية، وإلغاء كل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية.

وفي ظل هذه المجريات العالمية، وبرز مفاهيم جديدة كمفاهيم العولمة، والقرية العالمية، وإفرازات سوق المنافسة الكاملة، حيث يشتد التزاحم في كل شأن من شؤون الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والتي كانت من محصلتها وقوع المنظمات المختلفة بأشكالها وأحجامها، الحكومية منها والخاصة تحت الضغوط، ووجدت نفسها في كل مكان من العالم للعمل التجاد، والسعي الدائم للجمع بين الكم والكيف في العملية الإنتاجية، أكان ذلك على صعيد السلع أو الخدمات.

وفي ظل هذه الظروف التي تعني مزيداً من المنافسة، فقد أصبحت الجودة من أكثر القضايا إلحاحاً أمام كل منظمة صناعية كانت أم خدمية، حكومية أم خاصة؛ كي تنجح في إنتاج سلع أو تقديم خدمات تلبي حاجات الناس، وتوقعاتهم بأسعار مناسبة، وقادرة على المنافسة. ونتيجة للمشاكل التي تعترض أداء الأجهزة الحكومية، فقد لجأت بعض الحكومات إلى الاهتمام بالإنتاجية، ونوعية الخدمات التي تقدمها لمواطنيها؛ لذا لجأت إلى تبني بعض الأنظمة الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الخاص، ومنها نظام إدارة الجودة، وكان لجوؤها لهذا النظام الحديث نسبياً لكونه يجمع بين الكثير من الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المنظمات، واستراتيجيات الإدارة، ولاقتناع هذه الأجهزة بأن تحسين جودة عملها يؤدي إلى تحسن إنتاجيتها. وهكذا فإن نظام إدارة الجودة يعتبر نمطاً إدارياً مغرباً للمنظمات الحكومية التي تبحث عن السبيل إلى رفع إنتاجيتها، وتحسين الجودة في أدائها. لأن الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، أصبح أمراً ضرورياً يتطلب الأخذ بمفاهيم، ونظم الجودة كمدخل مناسب للارتقاء بمستوى الخدمة التي تقدمها الجهة الحكومية، وذلك في سبيل رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت بداية لتركز على السلع، وكيفية الارتقاء بها في القطاع الهادف للربح، إلا أن هذا المفهوم امتد ليشمل قطاع الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، لتقدم خدمات ذات جودة عالية لزيائنها من خلال نظم مداراة بشكل جيد، وقوى عاملة مؤهلة، ومدربة، إضافة إلى اهتمامها بالطرق والأساليب المثلى لمتابعة الجودة، وتحسينها باستمرار. والخدمات العامة غير الربحية لديها من الخصائص ما تنفرد بها عن الخصائص المتوافرة في قطاع الصناعات، ومن هذه الخصائص (كوش، ٢٠٠٢، ص ٢٢) ما يلي:

- ١، مسؤولياتها العامة.
- ٢، محدودية الأموال النقدية المتاحة لها.
- ٣، إعلان التصور القومي والمحلي.
- ٤، مسألة الاحتكار أصبحت مهددة.
٥. أداء العمل في هذا النمط من الخدمات ليس قابلاً للقياس بسهولة.

وعند تطبيق مفهوم الجودة على أية خدمة بالقطاع الحكومي، يكون لها على الأقل ستة عناصر رئيسة (كوش، ٢٠٠٢، ص ٢٣)، هي:

- ١، سهولة الوصول إلى الخدمة: من حيث موقع الخدمة ووقت الانتظار اللازم للحصول عليها.
- ٢، ملاءمة الخدمة: أي مدى ملاءمة نوع الخدمة وأمائها لاحتياجات المجتمع.
٣. العدالة: من حيث عدالة تقديم الخدمة لمختلف فئات المجتمع.
- ٤، الكفاءة: أي الاقتصاد في استخدام الموارد، وتحقيق مردود عال للأموال المستثمرة.
- ٥، القبول: أي مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة.
٦. الفاعلية: وهذا يعني مدى فاعلية الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من وجود اختلافات كثيرة بين القطاعين الحكومي والخاص، يتمثل أكبرها في أن الاعتبارات التجارية في القطاع الخاص أكبر منها في القطاع الحكومي، إلا أن هناك أموراً ومفاهيم تجارية متشابهة للمستهلك المستهدف من قبل كلا القطاعين (يونس وآخرون، ١٩٩٦، ص ١١٣-١١٤) هي:

١. أصبح القطاع الحكومي في بلدان كثيرة، أكثر تعقيداً في تركيبته الإدارية.
- ٢، هناك مقارنة متزايدة لطرق الإدارة؛ لأن بعض الخدمات تنتقل من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، وبالعكس.
- ٣، أصبح الفصل بين الحكومي والخاص غير واضح؛ بسبب انقسام المشتري والمورد، واستخدام ترتيبات الوكالة لتسليم خدمات القطاع الحكومي.
٤. مهما كانت الفلسفة السياسية، فإن خدمات القطاع العام لم يعد ينظر إليها كشيء مسلم به، وأصبحت أهدافها وعملياتها خاضعة لمراجعة شديدة من السياسيين والمستهلكين.
٥. يحاول القطاع الحكومي في كثير من البلدان تحسين صورته، بالاستفادة من الممارسات الإدارية للقطاع الخاص.
- ٦، يمكن تسهيل الاستراتيجيات الحكومية الناشئة بواسطة إدارة الجودة الشاملة.
٧. أصبحت الإدارة العليا والمتوسطة، مسؤولة عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات، ضمن موارد مالية محدودة.

وفي هذا المجال يرى المعمري (٢٠٠٢) إن رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، لم يعد مجرد مطلب ورغبة أكيدة من المستفيدين من تلك الخدمات، ولكنه تخطى ذلك المفهوم إلى حد بعيد، فأصبح واجباً والتزاماً طويلاً المدى على كل مسؤول في كل موقع من مواقع العمل، والجودة في الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية يمكن أجمالها في كلمات قليلة تركز على جوهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يستمد أسسه ومرتكزاته، من تحقيق أعلى درجات الرضا بين المستفيدين من تلك الخدمات وبشكل مستمر، ومتواصل، وتحت كل الظروف، وبحيث يصبح نموذج الجودة الشاملة، لا مجرد شعار نرفعه لفترة وجيزة، ولكن ليمثل استراتيجية في التفكير، ومنهج للأداء الراقي الذي يستهدف العطاء الجاد، والتميز في الجهد المبذول في مختلف الأجهزة الحكومية.

إن المنظمة التي تدار بطريقة جيدة، تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية، وتعكس في ثقافتها أن كل شيء يمكن تحسينه، وأن أفضل وسيلة لتحسين مستوى معيشة الأفراد، وجودة الخدمات المقدمة لهم من قبل الحكومة تكون بالتركيز على العمل الحقيقي، وإعطاء العاملين الحرية في عمل التحسينات التي يحدّدونها، ويطورونها، لكون الهدف من التحسين هو إنتاج الأفضل، والمزيد من البضائع أو الخدمات، بنفس المصادر أو بأقل منها. وبما أن المنظمات الحكومية تتمتع بهيئة كبيرة من الموظفين والميزانيات، فإن تبنيها نظام إدارة الجودة يمثل منهجاً ووسيلة من أجل تحديد وتقليص الفاقد من مواردها، ووقت العاملين وتفكيرهم، وطاقاتهم، كما تحفزهم وتمكنهم من أداء أعمالهم، وتجعل العمل أكثر متعة. ونظراً لأن معظم العاملين في القطاع الحكومي محبطون، بسبب سوء سمعته فيما يتعلق بالجودة، وعدم الكفاءة التي يلحظونها، ويعايشونها يومياً، فإن جاذبية وإغراء نظام إدارة الجودة يكمن في أنه يقدم طريقة لبعث روح النشاط في المنظمة، وعملها، كما يؤدي إلى تحسين أدائها. وبما أن معظم المنظمات الكبيرة تثني عزم العاملين فيها على القيام بتحليل أدائهم، فإن الخوف من الفشل يسود بينهم. إلا أن تبني نظام إدارة الجودة، يتيح للعاملين حرية الاختيار، ويسمح لهم بقول الحقيقة، دون خوف من الانتقام، وأن يحددوا ويشتركوا في حل المشكلات (كوهين وبراند، ١٩٩٧، ص ٣٠-٣٧).

لذا يجب على المديرين أن يطردوا الخوف من مكان العمل، بوضع أو إيجاد النظام الذي يحفز على المناقشة المفتوحة لأوجه الفشل، كما يحفز على مناقشة أوجه النجاح، والذي هو نظام إدارة الجودة (Deming, 1986, P. 59).

نلاحظ مما سبق، أن الجودة أصبحت إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الراهن. ونتيجة للتطور الصناعي، يتطلب منا في الوقت الحاضر الاهتمام بالدعائم كافة التي ترتكز عليها الجودة، ومنها المواصفات، والمطابقة، وأنظمة إدارة الجودة؛ حيث أن الاهتمام بهذه الدعائم يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات أكانت خاصة أم حكومية.

لذا فإن عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 يسرت على هذه المؤسسات مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة، بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة، مما يسهل عليها إنتاج سلع، أو تقديم خدمات بمستوى الجودة المطلوب، والحفاظ على هذا المستوى وتحسينه باستمرار؛ ولهذا كله سعت وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى تطبيق نظام إدارة الجودة؛ رغبة منها في الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية، والفنية لتقديم خدمات تربوية للجميع على قدر عالٍ من الجودة كمّاً ونوعاً، وإن شهادة الأيزو (٩٠٠١) التي حصلت عليها تؤكد أنها استطاعت أن تطبق نظاماً عالمياً حسب الأصول.

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى زيادة الإنتاجية في المنظمات، وزيادة قدرتها على مواجهة وحل المشكلات؛ لضمان بقائها واستمراريتها، الأمر الذي ترتب عليه الإسراع في تطبيق هذا المفهوم في القطاعين العام والخاص في كل دول العالم.

وبما أن طبيعة العمل في القطاع الحكومي ذات طابع خدمي، وغير هادف للربح بمعنى أن المؤسسات الحكومية والأجهزة التابعة لها، تختص فقط بتقديم الخدمات للمواطنين التي يحتاجونها في مجالات عديدة ومتنوعة في حياتهم اليومية، كالمواصلات والتعليم والاتصالات، والأمن الداخلي... الخ، وهذا يعني أن أعمالها ذات إنتاجية غير ملموسة؛ لكونها أعمالاً وأنشطة خدمية. فإننا نجد أن هناك العديد من المعوقات التي تنفرد بها الأجهزة الحكومية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وأهم هذه

المعوقات (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٢٣٧؛ اللوزي، ٢٠٠٣، ص ٢٥٢-٢٥٤؛ Swiss, 1992, P. 352) ما يلي:

- ١، التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا.
- ٢، عدم قناعة الإدارة العليا بالتدريب.
- ٣، عدم مرونة القوانين والأنظمة.
- ٤، صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل.
- ٥، قلة الإمكانيات المالية.
- ٦، نقص الكفاءات البشرية.
- ٧، عدم وجود المنافسة في القطاع العام.
- ٨، تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.
- ٩، عدم تفعيل أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات.
- ١٠، الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد مما يؤدي إلى ضعف الانتماء.
- ١١، عدم توافر أنظمة معلومات.
- ١٢، عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار.
- ١٣، الثقافة العامة التي تتبناها الحكومة.

- ١٤، صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية، وإنتاجيتها.
١٥. مشكلة التركيز على مدخلات النظام والعمليات أكثر من التركيز على المخرجات.

نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) وعلاقته بأداء المؤسسات ورضا العاملين فيها:

يعد العنصر البشري الركيزة الأولى والأساسية التي تتعامل مع نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)؛ لأن الأفراد هم صانعو القرارات. وقد تكون المهام في العادة من الأمور الصعبة، إذا لم تتوفر لها الطرق الصحيحة في الأداء وبحالة جيدة ترضي النفوس عند إتمامها.

والعنصر البشري هو ثروة وأغلى ما تملكه المؤسسة. وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة للعملاء؛ لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير في المؤسسة، كما يجب احترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، وبالتالي فإن هناك أموراً عديدة يجب التركيز عليها، وتشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق الجودة (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٥١-٥٢) هي:

١. اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة مسبقاً، على نحو يخدم أغراض إدارة الجودة.
- ٢، تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي: المقدره × الرغبة.
- ٣، تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق منهجية إدارة الجودة.
٤. تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بأن واحد؛ لتحقيق الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلاً لكل جديد مع أدنى حد من المقاومة.
٥. تبني النهج الجماعي في العمل، وتعزيز روح التعاون والفريق.

فالعاملون هم حجر الزاوية في صرح الجودة العالية، وعلى كاهلهم تقع صناعة الجودة وتنفيذها. ولا بد من التزام جميع العاملين بكل مكونات الجودة، وبكل ما يحققها، أو يساعد على تحقيقها، وخير شاهد على ذلك ما حققته اليابان في مجال الجودة، إذ كان حصداً لالتزامات العاملين والأفراد على حد سواء، ولا ننسى دور الإدارة في هذا المجال، حيث تؤدي مسانبتها للعاملين إلى حفزهم لكي يحققوا مزيداً من التقدم والنشاط، بهدف تحسين الجودة. وإن مشاركة العاملين في تحسين الجودة، يتيح لهم ممارسة السلطة في إدارة العملية، ويكونون في موضع المسؤولية عن استمرار التحسين في مجال الجودة، علاوة على ما تهيئوه هذه السلطة من تسهيلات الأداء نحو الأهداف. كما أن المشاركة الجماعية للأفراد، تدفع إلى الإحساس بسلطان العمل وامتلاكه، الذي يدفع بدوره إلى بذل أقصى الطاقات من أجل نتائج رائعة (مجيد، ٢٠٠٢، ص ١٠٩ - ١١١).

إن إشباع حاجات ورغبات العملاء، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هما الغاية الأساسية لنظام إدارة الجودة. الذي ينظر للعلاقة القائمة بين الوحدات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها، على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ مرحلة ما - سواء كانت وحدة إدارية أو فرد- هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة، وفي الوقت نفسه منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والممول الداخلي، يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات التي يطلق عليها مصطلح Internal Customer- Internal Supplier Relation Ship، وهذه العلاقات، يؤثر مستوى جودة كل مرحلة بمستوى أداء وجودة المرحلة التالية، وصولاً إلى المرحلة النهائية في العمل، ويكون نتاجها النهائي عمل بدون أخطاء، وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها: إن رضا الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي (عقيلي، ٢٠٠١، ص ٤٨-٥٠).

إن الاهتمام بأداء المؤسسات هو نتاج المداخل الإدارية المختلفة على مدى مسيرة الفكر الإداري منذ نشأته وحتى الآن. فالمتبع لتطور الفكر الإداري يلاحظ أن تتابع المداخل الإدارية، عكست محاولات متصلة لتطوير العمل وتطوير أداء المؤسسات، ربحية كانت أم غير ربحية. ومن أبرز المبادئ الإدارية: مبدأ تقسيم العمل، ومدخل الإدارة العلمية، والمدخل الكمي، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

فظهر مبدأ تقسيم العمل على يد جيمس ستوارت (James Stewart) عام ١٧٦٧م، وأدم سميث (Adam Smith) عام ١٧٧٦م أكد على وجود علاقة وثيقة بين البناء التنظيمي والأداء، وأصبحت إعادة البناء التنظيمي هي السبيل لتحقيق تطوير جذري في الأداء. وفي مطلع القرن العشرين أوضح مدخل الإدارة العلمية، أن الإدارة الناجحة هي محصلة تطبيق منهج علمي منظم في إدارة المؤسسات الصناعية؛ بمعنى أن الإدارة الناجحة هي الإدارة المؤسسة على معيار الكفاءة، وهذا يتطلب إحداث تطوير جذري في الأداء، من أجل تحقيق الإدارة الناجحة، وأصبح التحليل والتصميم للعمليات هو السبيل لتطوير أداء المؤسسات.

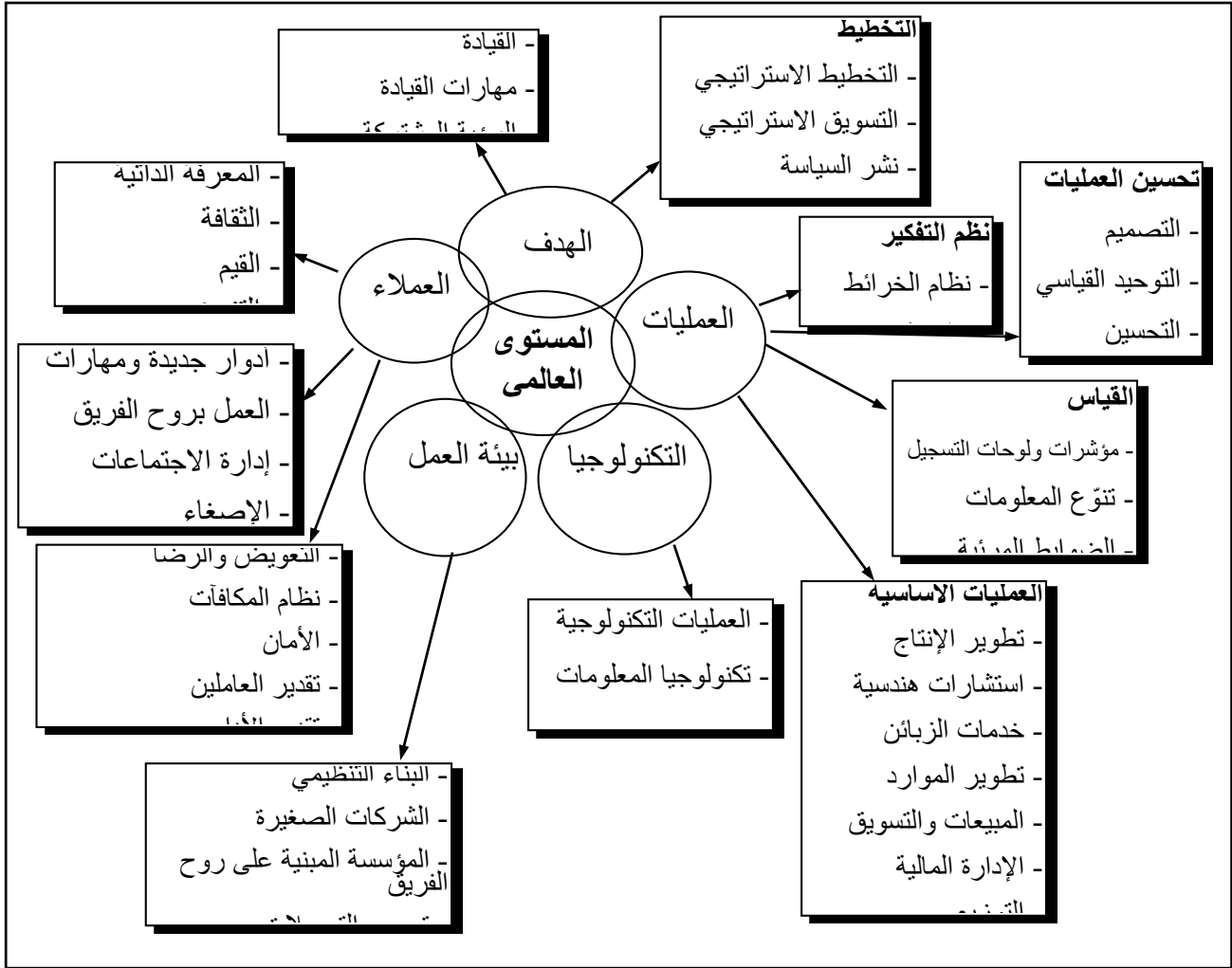
أما المدخل الكمي فقد أكد على الطريقة العلمية في تحليل المشكلات الإدارية وحلها، مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي؛ وذلك بهدف زيادة فعالية المؤسسة وتطوير أدائها. في حين ركز مدخل إدارة الجودة على المنتج، وفريق العمل وتفويض الصلاحيات، واعتبار إعادة تصميم العمليات هو السبيل لإحداث التطوير الجذري في الأداء (أحمد، ٢٠٠٢، ص ١٠-٢٤).

يعيش العالم الآن عصرًا سميَّ مرحلة عصر المعلومات، ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، ويطلق عليه البعض عصر المعرفة. وبغض النظر عن هذه التسميات فإن سمات وملامح هذا العصر ومعاييرته تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة. وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، مما يحتم على المنظمات العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية، لتحسين موقفها في الأسواق، أو حتى المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

كما برزت في مواجهة المنظمات على اختلاف أنواعها تحديات جديدة، تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات، بما يصل إليه غيرها من المنظمات الأحسن تنظيمًا، والأفضل والأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالمعايرة أو القياس إلى النمط الأفضل Bench-Marking، وبتأثير المنافسة العالمية، والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء World Class

Practices

الموضحة بالشكل (٢):



شكل (٢): المستوى العالمي للأداء

المصدر بتصرف: السلمي، علي (١٩٩٨). تطوير أداء وتحديد المنظمات، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٢.

حيث أنه بظهور فكرة المستوى العالمي للأداء، لم يعد بمقدور المنظمات الانصراف عن تحسين أدائها وتجديد نفسها، وتدعيم قدراتها التنافسية؛ خوفاً من اندثارها، بدأت بالتركيز على مقاييس جديدة لتقييم أدائها وهي المقارنة مع المنافس النموذجي، وتؤدي هذه المقارنات الخارجية إلى تحديد ما يسمى بالفجوة التنافسية (Competitive Gap) بين المؤسسة والمنافس النموذجي، وبالتالي تستطيع المؤسسة أن تضع الخطط والبرامج الملائمة لتقليل ما قد يوجد من فجوات تنافسية بينها والمنافسين، ثم العمل على تجاوز هذه الفجوات، وتحقيق مزايا تنافسية، وانتزاع مركز الصدارة في السوق.

إن تطوير ثقافة للجودة في نطاق المؤسسة وتنفيذ وسائل وأدوات إدارة الجودة، ينتج عنها المزيد من التوافق في الخدمة المقدمة، وتحسين مستويات الأداء، إضافة إلى ارتفاع درجة رضا العملاء، ورفع الروح المعنوية للعاملين (كوش، ٢٠٠٢، ص ٢٢٠).

إن الهدف من تبني نظام إدارة الجودة هو: تحسين جودة السلعة أو الخدمة، والاستثمار السليم للموارد المتاحة، وتقليل النفقات، وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها. حيث أن هذا النظام يوفر آليات فعالة لمراجعة وتقويم نشاطات المؤسسة، ويعمل أيضاً على زيادة الإنتاج، والثقة، والالتزام من قبل جميع المستويات فيها. أما بالنسبة لرضا العميل فمن المعروف أنه من الأهداف الأساسية لنظام إدارة الجودة، تقديم خدمة أفضل تتوافق مع متطلباته ورغباته؛ لذا فإن عمليات تحسين الجودة تحقق في النهاية رضا العملاء، من خلال الجهود المتמاسكة التي يبذلها كل موظف. كما أن نظام إدارة الجودة يسعى دائماً لطمأنة المجتمع الذي تخدمه المؤسسة - أكانت تنتج سلعاً أم تقدم خدمات - إلى أن هذه السلع، أو تلك الخدمات، هي أفضل ما يمكن تقديمه في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما معنويات الموظف فهناك جانب أساسي في إدارة الجودة، يتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، وهذا يساعد على إطلاق الطاقات المبدعة والكامنة لدى الموظف، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المؤسسة، وهذا كله ينعكس إيجاباً على الموظف، ويؤدي إلى زيادة رضاه ويرفع معنوياته (بن سعيد، ١٩٩٧، ص: ٣٠ - ٣١).

فالرضا عن العمل - كان ولا يزال - يحظى باهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والصناعة، وعلم النفس، والتربية، وعلم الاجتماع. وهذا الاهتمام نابع من أثر الرضا عند العاملين في المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بسلوكهم، وإنتاجيتهم في العمل، ونظراً لقلّة الموارد يتحتم على المؤسسات التركيز على إنتاجية الموظف، ودراسة البيئة المحيطة بهدف زيادة إنتاجيته وفعاليتها؛ ولهذا تحرص المؤسسات على بث روح العمل في الموظف، ليحقق لنفسه الرضا الوظيفي والأداء الأفضل، ولتتمكن هذه المؤسسات بالتالي من تحقيق أهدافها (التويجري، ١٩٨٨، ص ٥).

وحتى يبلغ التنظيم أهدافه، فمن الأفضل أن يتأكد من تحكمه بالعوامل التقنية، والإدارية والإنسانية المؤثرة على جودة خدماته ومنتجاته، ومن الأفضل أيضاً أن يكون هذا التحكم متجهاً نحو تخفيض وإزالة حالات عدم المطابقة؛ وبالأخص الوقاية منها. وبما أن الهدف من نظام الجودة المستثمر هو بلوغ الأهداف المحددة في سياسة الجودة للتنظيم، فإنه من الضروري تكييفه حسب طبيعة النشاط، وحسب المنتج من أجل الحصول على الفاعلية القصوى، ومن أجل إرضاء توقعات الزبون. ولكي يكون الزبون راضياً، فهو بحاجة للثقة في مقدرة التنظيم على إعطاء الجودة المطلوبة والحفاظ عليها (حسن وعزام، ١٩٩٩، ص ١٩).

إن نظام إدارة الجودة المصمم لقطاع الخدمات، يحتم على العملاء والموظفين التعامل معاً لخلق الخدمة وتقديمها، حيث أن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء، ليقدّموا مستوى راقياً من الخدمة، وهذا التفاعل الفعال يعتمد بدوره على مهارة الأفراد الذين يعملون في المقدمة، أي أول من يتلقى العميل ويتعرف على طلباته، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة، والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين. وإن المنظمات الناجحة تركز جهودها على طرفي الهرم وهما: الموظفين، والعملاء. وهذا يعني أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق مستوى رفيع من الأداء الخدمي، لا بد وأن تركز بدايةً على عملية اختيار الموظفين والعاملين، بحيث يكونوا من ذوي المهارات والكفاءات العالية، والعمل على توفير السبل التدريبية لهم؛ لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين، وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية، وهذا من شأنه أن يخلق موظفين راضين ومنتجين، وعلى المنظمات ولتدعيم سبل التحسن المستمر في الأداء الخدمي لا بد لها من اتخاذ السبل الكفيلة بتحقيق ذلك (حمود، ٢٠٠٢، ص ٢١٢-٢١٧) وهي:

١. إعطاء مجهزي الخدمات الصلاحيات وحرية التصرف في موقع العمل؛ لكي يعملوا على تقديم الخدمات التي من شأنها أن تحقق السعادة للمستهلك، وتحقق له الرضا، إضافة إلى الحوافز ومنح المسؤولية، لتحقيق الغاية المراد إنجازها من العاملين، وإعطائهم الصلاحيات لعمل كل ما هو ممكن لإبقاء العملاء سعداء، وأيضاً لإعلام الإدارة العليا بكل ما من شأنه تطوير مستوى الخدمة، وإضافة قدر كبير لراحتهم؛ لكي يتم ضمان ولائهم باستمرار للمنظمة.

٢, وضع معايير قياسية عالية لمستوى الخدمة التي يمكن تقديمها للعملاء، وغالباً ما يتم اعتماد معايير محلية، أو وطنية، أو عالمية لإقرار مستوى الخدمات التي يجب أن تتحلى بها السلع أو الخدمات.

٣. متابعة ومراقبة الأداء بشكل مستمر، وإعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى بعدهم، أو قربهم من تحقيق المستوى المستهدف من الخدمة المراد إنجازها.

وقد أشارت نتائج البحوث والدراسات إلى أن استخدام نظام إدارة الجودة، قد انتشر في العديد من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء ومنها: اليابان وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وقد لجأت بعض الأجهزة في هذه الدول لاستخدام هذا النظام لمعالجة القصور في إمكاناتها المالية، و لرفع مستوى الأداء فيها، وتطوير إنتاجيتها، ومستوى الخدمات التي تقدمها، ولتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت على ثقافتها التنظيمية (أبو نبة ومسعد، ١٩٨٨، ص٨٦). كما أن ازدياد وعي المواطنين بأن عمل الحكومات هو خدمتهم، وتنامي الطلب على الإصلاحات المالية والإدارية، وتوصيات المنشآت المحلية التي حازت على شهادة الآيزو (ISO)، جعل الحكومات المحلية على وعي بالحاجة إلى تحسين رضا العملاء، وهي واحدة من المكونات الأساسية لنظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١ (ISO 9001) (Kazuhiko, 2002, P. 21).

وتعد العلاقة بين الرضا ومستوى أداء العاملين من القضايا الجدلية، وقد أثير حولها نقاش من قبل الكثيرين، إذ كان الاعتقاد السائد في الماضي بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، ولكن الدراسات الحديثة لم تكشف عن وجود علاقة واضحة بين الرضا والأداء، وهذه العلاقة المحيرة أثارت اهتمام وفضول الكثير من الباحثين لإجراء دراسات مكثفة حول هذا الموضوع، حيث كشفت تلك الدراسات عن نتائج متضاربة، وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد، بمعنى أن الرضا يسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا (حريم، ١٩٩٧، ص ١٠٦).

بينما أشار كلر (Killer, 1986, P.732) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء، كما اعتبر عون الله (١٩٨٧، ص١٤) الرضا من أكثر المعايير المستخدمة لقياس الفاعلية التنظيمية، حيث أن الرضا يحدد بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقبالهم على إنجاز العمل بجدية طوعاً واختياراً، وبدرجة عالية من التعاون.

ومما سبق ونتيجة لما تواجهه المنظمات كافة من تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار العولمة، وانتشار تقنية المعلومات وشبكة الإنترنت، وبروز منظمة المواصفات العالمية (ISO)، واتفاقية التجارة الحرة (جات)، فقد سعت إلى تحسين جودة منتجاتها سلعاً كانت أم خدمات، ولأنها أدركت بأن الجودة أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً متميزاً ويحقق لها متطلبات النمو والتطور والتنمية المستهدفة؛ فقد سعت أيضاً إلى تبني نظاماً إدارية حديثة لتحسين جودة وتكلفة منتجاتها، ومن هذه النظم نظام إدارة الجودة الذي يستجيب لمتطلبات المواصفات القياسية الدولية ISO 9000.

نظام إدارة الجودة (الآيزو) في الأردن:

كانت الجودة ولا زالت تحتل مكانة متميزة ضمن الاهتمامات الرسمية في الأردن، حيث أولتها الدولة الأردنية ممثلة بقياداتها العليا اهتماماً كبيراً، من خلال رعايتها للعديد من المؤتمرات والمعارض المتعلقة بالجودة عامة، وبمقاييس الآيزو (ISO 9000) خاصة. وبشكل عام فقد مرت عملية ضبط الجودة في الأردن بمراحل ستة (علماء، ١٩٩٨، ص ٢-٥) هي:

١. مرحلة نظم إجراءات العمل والمواصفات المشتراة للمنتج:

بدأت هذه المرحلة منذ فترة الخمسينيات وامتدت إلى نهاية الستينيات. وكان من أهم القطاعات التي طبقت هذه النظم قطاع الصناعات الدوائية، وقطاع الصناعات الكيماوية والتعدينية الكبيرة. واقتصرت هذه النظم حينها على إجراءات عمل، وتحديد مواصفات خاصة والعمل على تطبيقها.

٢. مرحلة نظم إجراءات العمل ومواصفات المنتج المحددة داخلياً:

بدأت هذه المرحلة منذ بداية السبعينيات، التي شهدت محاولات بعض الصناعيين الرواد وضع إجراءات محددة من ضمنها أنظمة جودة خاصة بهم، وتحديد مواصفات لمنتجاتهم وتطبيقها عند تصنيعها. وبهذا فقد أصبح لكل مؤسسة أو شركة نظام جودة داخلي خاص بها. ومن أهم القطاعات التي طبقت هذه النظم، قطاع الصناعات الغذائية، وقطاع الصناعات الهندسية.

٣. مرحلة نظام ضبط الجودة:

بدأت هذه المرحلة في بداية الثمانينيات باستخدام الأساليب الإحصائية. حيث تم تطبيق أساليب أخذ العينات ولوحات الضبط، وتحديد درجة الثقة بجودة المنتج. ومن أهم القطاعات التي نجحت في تطبيق نظام ضبط الجودة، قطاع الصناعات الطبية، وقطاع الصناعات الكيماوية، وقطاع الصناعات التعدينية الكبيرة.

٤. مرحلة علامة الجودة الأردنية:

بدأت هذه المرحلة في منتصف الثمانينيات، عندما شرعت مؤسسة المواصفات والمقاييس بوضع نظام جودة للمنتجات يشتمل على متطلبات وخطوات عمل محددة، أخذتها من نظام ضبط الجودة وأنظمة جودة أخرى. وقد جاءت متطلبات نظام علامة الجودة الأردنية مشابهة لبعض متطلبات نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠٠).

٥. مرحلة نظام ممارسة التصنيع الجيد:

هذه المرحلة لا ترتبط بفترة زمنية معينة، على اعتبار أن هذا النظام يمثل مواصفة لنظام جودة يركز على إجراءات عمل مع توفر بعض الاشتراطات. فالشركات تحرص كل الحرص على تطبيق هذه المرحلة منذ بداية عملها؛ لاشتراط المستوردين تطبيقه في الأسواق المفتوحة للمنتجات الأردنية، وخاصة المنتجات الطبية والدوائية.

٦. مرحلة النظم الحديثة للجودة:

بدأت هذه المرحلة منذ بداية التسعينيات، التي ظهرت فيها ثلاثة من أنظمة الجودة الحديثة هي: نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ونظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة، ونظام إدارة الجودة (ISO 9000) الذي دخل الأردن رسمياً عام ١٩٩٥، عندما حصلت شركة المصاعد الأردنية على أول شهادة (ISO 9001) في الأردن.

وامتداداً لاهتمام القيادات العليا للدولة، تم إنشاء العديد من المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية تعنى بموضوع الجودة، وعقد العديد من المؤتمرات والندوات؛ لنشر ثقافة الجودة ومفاهيمها بين المؤسسات الأردنية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها؛ للارتقاء بمستوى المنتجات الأردنية حتى تحتل المكانة اللائقة في الأسواق المحلية والدولية. ومن هذه المؤسسات:

أ. بنك الإنماء الصناعي:

تأسس هذا البنك عام ١٩٦٥ كمؤسسة تمويلية متخصصة، من أهدافها: تقديم القروض للمشاريع الصناعية وتوسعتها وتطويرها، وإجراء وإتاحة فرص التدريب من خلال معهد الإدارة الأردني التابع للبنك، وكذلك دعم الشركات والمؤسسات الأردنية للحصول على شهادة الأيزو (بنك الإنماء الصناعي الأردني، ١٩٩٨، ص ١-٢).

ب. المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا:

أنشئ هذا المجلس بموجب القانون رقم (٣٠) لسنة ١٩٨٧، كمؤسسة عامة ذات شخصية اعتبارية، تتمتع باستقلال مالي وإداري. وحددت للمجلس أهداف متصلة بتطوير القاعدة العلمية والتكنولوجية، حيث أنه يقوم بدعم النشاطات العلمية والتكنولوجية بعامه، والبحث والتطوير بخاصة، من خلال مساعدة القطاعات الإنتاجية على إيجاد الحلول للمشكلات الفنية، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، ورفع مستواها، ودعم البحث العلمي لدى الجامعات والمراكز العلمية والبحثية، وتقديم الدعم المادي للمؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة الأيزو (ISO 9000) من خلال الصندوق الخاص الذي تم إنشاؤه بعدما أدركت إدارة الصندوق أن مقاييس الأيزو تضمن إنتاج سلع وتقديم خدمات بجودة عالية (المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا الأردني، دون تاريخ، ص ٢).

ج. مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية:

وهي مؤسسة مستقلة شبه حكومية وغير ربحية، تم إنشاؤها بهدف زيادة حجم الصادرات الأردنية، وفتح أسواق جديدة لها، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية، ومساعدتها على تلبية متطلبات الأسواق المستهدفة

من حيث الجودة والسعر. كما تقوم بتقديم الدعم المادي للشركات الراغبة في تطبيق أنظمة إدارة الجودة، وعقد الندوات والدورات التدريبية الرامية إلى التعريف بمقاييس الآيزو، وكيفية الحصول على الشهادة مؤسسية تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية، دون تاريخ).

د. مؤسسة المواصفات والمقاييس:

تعتبر هذه المؤسسة إحدى الركائز الأساسية في تطوير الصناعة الوطنية ودعم الاقتصاد الوطني. وهي الجهاز الوطني المسؤول عن إعداد المواصفات القياسية ونشرها في الأردن، حيث أنها تحرص على ضمان مطابقة المنتجات (سلع وخدمات) لتلك المواصفات، والوصول بها إلى مستوى عالٍ من الجودة، عن طريق نشر مواصفات قياسية أردنية اختيارية تحمل التسلسل الرقمي ٩٠٠ عام ١٩٩٥.

كما تقوم المؤسسة بعقد العديد من الندوات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال ضبط الجودة، ومواصفات أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000) مجاناً ولمختلف القطاعات (مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، دون تاريخ، ص ٢-١).

هـ. الجمعية الأردنية للجودة:

هي هيئة أردنية خاصة مستقلة وغير ربحية، مقرها عمان، تسعى لتوفير المناخ الملائم لتمكين القطاعات الإنتاجية من التحسين المستمر في جودة منتجاتها (سلع وخدمات)، بما يحقق الرضا الكامل للزبائن، وتمكينها من رفع مستوى أدائها الفني والإداري من خلال نشر وتفعيل مفاهيم وأنظمة الجودة لديها، وبما يخدم عملية التنمية المستدامة للأردن. ومن أهدافها المشاركة في صياغة سياسات التعليم المتوسط والجامعي، وتعزيز سياسات الاحتراف في علوم الجودة وتطبيقاتها، وكذلك المشاركة مع الهيئات الوطنية النظيرة في منح شهادات الجودة وجوائز التميز.

ولتحقيق أهدافها تتولى الجمعية عقد مؤتمر الجودة الأردني كل عامين مرة، حيث عقد المؤتمر الأول في ٦ و ٧ / ١٢ / ١٩٩٧، والملتقى العربي للجودة في عمان في الفترة ٢٠-٢٤ / ٧ / ١٩٩٨، كما تقوم الجمعية بإصدار نشرة دورية باسم "الجودة"، بالإضافة إلى عقد العديد من الندوات والدورات التدريبية المتخصصة في مجال الجودة ومواصفاتها (كمال، ١٩٩٨، ص ١-٥).

و. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي:

في ظل اهتمام القيادة الهاشمية بعملية التطوير لمؤسسات الدولة، وتوجيهاً للتوجهات الرسمية والشعبية نحو الجودة، ولتحقيق النهضة الشاملة وفي مقدمتها التنمية الاقتصادية، وتقديم خدمات متميزة للمواطن؛ بعث جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم - حفظه الله ورعاه- برسالة ملكية إلى دولة رئيس الوزراء الأفخم بتاريخ ٢٠٠٢/٩/٤، أعلن فيها قراره بإنشاء جائزة تحمل اسم "جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية".

وتهدف هذه الجائزة إلى تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بقطاعاته كافة، ومجتمع الاستثمار عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام، وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، بحيث تكون هذه الجائزة أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

وللجائزة مجلس أمناء عُهدت رئاسته إلى سمو الأمير فيصل بن الحسين المعظم - حفظه الله - ويتولى هذا المجلس تحديد معايير وأسس منح الجائزة، والفئات وآليات التقييم، والجهات التي ستشملها الجائزة، وفق برنامج تدريجي يبدأ ببعض المؤسسات ذات الارتباط المباشر بالتعامل مع جمهور المواطنين والمستثمرين، إلى أن ينتهي البرنامج ليشمل مؤسساتنا الحكومية والعامّة كافة (رئاسة الوزراء الأردنية، ٢٠٠٢).

ملحة عن وزارة التربية والتعليم في الأردن:

أولت الحكومات الأردنية المتعاقبة التعليم أهمية خاصة منذ تأسيس الإمارة عام ١٩٢١، تمثلت بإصدار نظام للمعارف عام ١٩٣٩، ينظم العملية التربوية في البلاد. ثم صدر قانون المعارف العام لعام ١٩٥٥، الذي أقر إلزامية التعليم حتى نهاية الصف السادس الابتدائي، وفي عام ١٩٥٦ أنشئت وزارة التربية والتعليم التي أعقبها صدور قانون التربية والتعليم رقم (٦) لعام ١٩٦٤، والذي أمر إلزامية التعليم لمدة تسع سنوات، وأصبحت عشر سنوات منذ عام ١٩٨٨ وحتى وقتنا الحاضر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/ب، ص ٢).

وقد عاش الأردن منذ مطلع الخمسينيات نهضة تعليمية شملت جوانب النظام التربوي كافة، تمثلت في الإنجازات التربوية التي حققها الأردن، والتطور الذي رافق التعليم ببعديه: الكمي والنوعي. ففي الجانب الكمي بلغ عدد المدارس في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٢ (٥١٤٢) مدرسة، ينتظم فيها (١٤٨٥٣٣٩) طالباً وطالبة، وقد بلغ عدد العاملين في جهاز التربية والتعليم والقطاعات التعليمية المختلفة (٧٧٩٨٠).

أما في الجانب النوعي فقد حرصت الوزارة على مواكبة مستجدات التطور العلمي والتربوي والتقني، والإطلاع على التجارب والنماذج التطويرية المختلفة، حيث بلغت نسبة موازنتها من الموازنة العامة للدولة (١١,٣٧%) لعام ٢٠٠٢ (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/ج، ص ٢٢-٤٦).

وينظم أعمال الوزارة ومهامها قانون التربية والتعليم رقم (٣) لسنة ١٩٩٤، والذي يتضمن في فصله الثاني المادة (٦) على إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وإداراتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية اللازمة لها. كما يتضمن في فصله الرابع المادة (١٤) إنشاء الوزارة وحدات إدارية وأقساماً كافية، تمكنها من القيام بأعمالها على نحو يضمن حسن سير العمل وسرعة إنجازه، وذلك وفقاً لنظام التنظيم الإداري للوزارة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/ب، ص ١١-١٦).

ويتضمن الهيكل التنظيمي لمركز الوزارة (١٧) إدارة، و(٤٥) مديرية مختصة، و(١٥٢) قسمًا أما في الميدان التربوي فهناك (٣١) مديرية للتربية والتعليم في محافظات وألوية المملكة، تشرف على تنفيذ السياسة التربوية، وتقدم الخدمة التربوية للمدارس التابعة لها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/ب، ص ٣).

بناء نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في وزارة التربية والتعليم في الأردن:

سعت وزارة التربية والتعليم في الأردن منذ إنشائها، إلى تطوير أداء العاملين فيها، ورفع الكفاءة المؤسسية لها، من خلال الأخذ بكل ما هو جديد وخصوصاً في مجال الإدارة التربوية.

ولما أثبت نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) فعاليته في أكثر من دولة ومن مؤسسة، فقد ارتأت الوزارة الأخذ به لتطوير مدخلاتها وعملياتها بغية تحقيق نقلة نوعية في مخرجاتها.

وقد كانت أولى خطوات بناء نظام إدارة الجودة، بتوقيع اتفاقية بين المجلس الثقافي البريطاني، والخبراء العرب في الهندسة والإدارة، لبناء هذا النظام لعدد من الإدارات في الوزارة ضمن خطة إجرائية محددة، وقد تم تخصيص الأموال اللازمة لهذا الغرض من المنحة البريطانية لمشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية في وزارة التربية والتعليم، وبموجب ذلك تم تشكيل لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة/المرحلة الأولى من المديرين المختصين في الإدارات المعنية، ومدير توكيد الجودة بوصفه ممثل الإدارة في هذا الشأن، وتمثلت الأعمال الأساسية التي قام بها فريق الخبراء العرب/Team (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص ٣٣-٣٥) بما يلي:

١. عقد دورة للمديرين المختصين المعنيين، وللعاملين في مديرية توكيد الجودة تحت عنوان: "المواصفات الدولية، وتوكيد الجودة (آيزو ٩٠٠١)" في تموز عام ٢٠٠٠م، وقد غطى التدريب العناصر التالية:

- التعريف بنظام إدارة الجودة (الآيزو) وسلسلة الآيزو وخصائصها.
- مبررات تطبيق نظام إدارة الجودة، وفوائد تطبيقه ومتطلباته.
- المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان وتوكيد الجودة.
- جدول المقارنة بين عناصر الجودة لأنظمة توكيد الجودة.
- المراحل الأساسية التي يشملها تنفيذ نظام الجودة.
- الأدوار الأساسية للإدارة العليا.
- خطة التطبيق لنظام إدارة الجودة.
- الطريقة العملية لتطبيق نظام إدارة الجودة.

- هيكله التوثيق لنظام إدارة الجودة.
- التسجيل لشهادة الأيزو (٩٠٠١).
- ٢. تدريب المديرين المعنيين والعاملين في مديرية توكيد الجودة على إجراءات الجودة لنظام إدارة الجودة، ووضع هذه الإجراءات بالصيغة العربية المناسبة، في ضوء الحوار والمناقشة، حيث شملت هذه الإجراءات ما يلي:
 - توثيق الإجراءات: وصف الآلية المتبعة في توثيق إجراءات الجودة، وتعليمات العمل المتعلقة بها.
 - ضبط الوثائق: وصف الطرق المستخدمة لضمان المراجعة، وتحديد الصلاحيات، والضبط لوثائق نظام إدارة الجودة.
 - ضبط الوثائق المرجعية: توثيق آلية ضبط هذه الوثائق.
 - ضبط سجلات الجودة: وصف الطرق المستخدمة للسيطرة على سجلات الجودة المستخدمة في الوزارة، والتأكد من أن هذا السجلات معرفة ومميّزة، وتحفظ بطريقة صحيحة، ويتم التخلص منها بعد المدة المحددة لها.
 - ضبط العمليات في الإدارات: وصف عمليات الإشراف والمتابعة والتقييم، من قبل مديري الإدارات في الوزارة.
 - التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة: شرح آلية العمل المتبعة لتخطيط عمليات التدقيق الداخلي على نظام الجودة؛ للتأكد من مدى التزام الجهات المعنية بتطبيق إجراءات الجودة، وتنفيذها، وتوثيقها، وتعليمات العمل.
 - الفحص والاختبار: بيان آليات الفحص والاختبار المتبعة؛ للتأكد من تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب، وبيان آليات فحص اللوازم التي يتم شراؤها حسب القوانين والأنظمة، والتعليمات المتبعة؛ للتأكد من أن مواصفات هذه اللوازم مطابقة للمواصفات المطلوبة.

- الإجراءات التصحيحية والوقائية: وصف كيفية وضع نظام الوقاية أو التصحيح، أو التخلص من الأوضاع أو العمليات المرفوضة؛ لمنع حدوثها، أو تكرار حدوثها في نظام إدارة الجودة.
- المعايرة: تحديد نظام لمعايرة الأجهزة والمعدات المستخدمة في قياس العوامل التي تؤثر على الجودة.
- تدريب الكادر: التأكد من أن متطلبات تدريب كادر الوزارة، ومديريات التربية والتعليم في الميدان قد تم تعريفها بشكل واضح وتم تنفيذها.
- مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة: تحديد آلية المراجعة الدورية من قبل الوزارة لنظام إدارة الجودة، والتأكد من أن النظام يتواءم مع أي تطوير، أو تحسين قد يحدث، وأنه سيتم تطبيقه على الخدمات كافة التي تقدمها الوزارة.
- ٣. تكليف المديرين المختصين المعنيين بإعداد إجراءات الجودة لمديرياتهم، وتعليمات العمل للأقسام التابعة لهذه المديريات وفق خطة زمنية محددة، ومناقشة ذلك كله على التتابع في اجتماعات لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة /المرحلة الأولى، لوضع هذه الإجراءات والتعليمات بالصورة الواقعية والعملية، وبالصيغة المعتمدة لمحتوى إجراءات الجودة، وتعليمات العمل، وإخراجها.
- ٤. عقد اتفاقية مع الوزارة لبناء نظام إدارة الجودة للإدارات الأخرى في الوزارة، وبموجب ذلك تم ما يلي:
- تشكيل لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة / المرحلة الثانية من المديرين المختصين، والعاملين في مديرية توكيد الجودة.
- تنفيذ التدريب اللازم للمعنيين كما هو الحال لأعضاء لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة/ المرحلة الأولى.
- تكليف المديرين المختصين المعنيين بإعداد إجراءات الجودة لمديرياتهم، وتعليمات العمل للأقسام التابعة لهذه المديريات وفق خطة زمنية محددة، ومناقشة ذلك كله على التتابع في اجتماعات لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة / المرحلة الثانية، لوضع هذه الإجراءات والتعليمات بالصورة الواقعية والعملية،

- وبالصيغة المعتمدة لمحتوى إجراءات الجودة، وتعليمات العمل وإخراجها.
- ٥, تبادل الوثائق بين لجنتي القيادة للمرحلتين الأولى والثانية، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء المناقشة والحوار المستفيضة لإجراءات الجودة، وتعليمات العمل المعدة من قبل اللجنة الأخرى.
٦. إعداد دليل الجودة بمشاركة لجنتي القيادة لإدارة نظام الجودة؛ ليكون مرآة صادقة للتعرف من خلاله على الوزارة، وتوضيح ارتباطه بالدليل النموذجي، وسلسلة المواصفات القياسية الدولية وقد اشتمل هذا الدليل على ما يلي:
- أ. سياسة الجودة في وزارة التربية والتعليم: حيث تهدف هذه السياسة إلى الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية والفنية؛ لتقديم خدمات تربوية للمجتمع بمستوى عالٍ من الجودة مع التطوير المستمر لهذه الخدمات كما ونوعاً، بما ينسجم وقانون التربية والتعليم، وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة / الآيزو ٩٠٠١ لعام ١٩٩٤م.
- ب. أهداف سياسة الجودة، وهي:
- ١- ضبط إجراءات العمل، وتوحيدها.
 - ٢- التطوير، والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
 - ٣- إرضاء المستهدفين، والمستفيدين، وتقليل نسبة الخطأ بالخدمات المقدمة لهم.
- ج. لمحة عن وزارة التربية والتعليم: تعطي نبذة تاريخية عن خدمات الوزارة، ومبادئ السياسة التربوية، وأعمال الوزارة ومهامها، وهيكلها التنظيمي، وإحصائيات حديثة متعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمدارس.
- د. وثائق نظام إدارة الجودة: وهي مجموعة العمليات، والإجراءات، والنشاطات، والموارد اللازمة لإدارة جودة الخدمات، وأداء الوزارة.
٧. التنسيق مع الوزارة لتشكيل لجنة القيادة لإدارة نظام الجودة في مديريات التربية والتعليم/ المرحلة الثالثة، والقيام بالتدريب اللازم لأعضاء هذه اللجنة، وتكليف المعنيين بإعداد وثائق نظام الجودة في مديريات التربية والتعليم.

وقد غطى الدليل عشرين عنصراً من عناصر نظام إدارة الجودة، والتي تعتبر متطلبات لنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢/ب، ص ٥-١٦)، وهي:

أولاً: مسؤولية الإدارة:

تتضمن مسؤولية الإدارة ما يلي:

أ. سياسة الجودة (Quality Policy):

قامت لجنة القيادة لنظام إدارة الجودة في الوزارة بصياغة سياسة الجودة الواردة على الصفحة الأولى من الدليل، حيث بينت هذه السياسة أهداف الجودة والتزام الوزارة نحو نظام إدارة الجودة، كما تم توضيح هذه السياسة لجميع العاملين في الوزارة، وأصبحت الهدف الذي يسعى الجميع لتحقيقه، وهي واضحة لجميع العاملين والزائرين، حيث تم عرضها في أماكن واضحة وفي مواقع مختلفة في الوزارة.

ب. التنظيم (Organization):

ويتضمن التنظيم ما يلي:

١. السلطة والمسؤولية (Responsibility and Authority):

قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء بطاقة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي لكل من مدير أو يؤدي أو يتحقق من الأعمال المؤثرة على الجودة.

٢. الموارد (Resources):

قامت الوزارة بتحديد احتياجات التدريب وتطبيقها مع توفير الأجهزة والمعدات، والوقت، والموارد اللازمة كافة لإدارة الأعمال المؤثرة على الجودة، وإدارة أنشطة التحقق التي تشمل التدقيق الداخلي على تطبيق نظام إدارة الجودة.

٣. ممثل الإدارة (Management Representative):

تم تعيين مدير توكيد الجودة في الوزارة ممثلاً للإدارة في المركز، ورئيس قسم الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة في مديريات التربية والتعليم ممثلاً للجودة؛ للقيام بالإضافة إلى مسؤولياتهم الأخرى بما يلي:

- أ. الإشراف على تنفيذ تطبيق، وصيانة نظام إدارة الجودة حسب متطلبات آيزو ٩٠٠١.
- ب. رفع تقارير دورية عن أداء نظام إدارة الجودة، حتى تستعمل كأساس للتطوير والتحسين من قبل الإدارة.

٤. مراجعة الإدارة (Management Review):

ستقوم لجنة القيادة لنظام إدارة الجودة في الوزارة أو لجنة القيادة للنظام في مديرية التربية والتعليم، بإجراء مراجعات مستمرة لنظام إدارة الجودة كما هو موصوف في إجراء مراجعة الإدارة للنظام (QP-011)، وذلك لضمان مراقبة فعالة لنظام إدارة الجودة، والتأكد من خدمة النظام لمسيرة التطوير في الوزارة.

ثانياً: نظام الجودة:

يشمل نظام إدارة الجودة في الوزارة ثلاثة مستويات من التوثيق: المستوى الأول وهو دليل الجودة (QM) والمماثل كلياً لفقرات مواصفة الأيزو ٩٠٠١، والمستوى الثاني هو إجراءات الجودة، والتي تشمل جميع الإجراءات التي تفصل آلية عمل كل مديرية من مديريات الوزارة، وقد تم ترقيم إجراءات الجودة بأرقام تبدأ بالرمز (QP)، أما المستوى الثالث من مستويات التوثيق فهو تعليمات العمل التي تشرح بشكل مفصل كيفية تنفيذ العمل في كل قسم من أقسام الوزارة، وقد تم ترقيم هذه التعليمات حسب إجراء توثيق الإجراءات (QP - 052). وقد أنشئ نظام إدارة الجودة والذي سيتابع ويحدّث باستمرار بناءً على:

أ. متطلبات مواصفة الأيزو ٩٠٠١.

ب. نتائج التدقيق الداخلي على نظام إدارة الجودة، للتحقق من تنفيذ جميع إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها بكفاءة.

أما التخطيط للجودة، فإن طبيعة عمل الوزارة لا تستوجب عمل تخطيط للجودة عندما يتم تقديم الخدمات للمستخدمين أو المستهدفين، ولذلك تم بناء النظام بشكل يضمن السيطرة على عمليات التخطيط والتحقق، والمراجعة لمتطلبات الجودة وذلك من خلال:

- تحديد وتوفير جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة من أجهزة وأدوات ومعدات وموارد بشرية.
- وضع نظام لضبط وثائق وإجراءات نظام إدارة الجودة، بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها وتعديلها بما يتلاءم مع أي تطورات ومستجدات، وذلك حسب إجراء ضبط الوثائق (QP-051) وإجراء توثيق الإجراءات (QP-052).
- تحديد مناطق ومعايير وأساليب لفحص، وتقييم الخدمات في مراحلها المختلفة.
- تحديد آلية لمراجعة نظام إدارة الجودة من حيث التطبيق، وحاجته للتطوير، واتخاذ القرار حول أي إجراءات تصحيحية ووقائية، حسب إجراء مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة (QP-011)، وإجراء الإجراءات التصحيحية والوقائية (QP-141)، وإجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (QP-171).

- توفير نظام لضبط جميع سجلات الجودة حسب إجراء ضبط السجلات (QP-161).

ثالثاً: مراجعة العقود:

تعتبر الخدمات التي تقدمها الوزارة للمستفيدين والمستهدفين غير ربحية، وهي معروفة ومميزة تماماً عندهم، وكذلك من قبل موظفي الوزارة، وهذه الخدمات محكومة ومعرفة تعريفاً تاماً بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل الوزارة بموجبها، أما بالنسبة لمتابعة تنفيذ الخدمات التي تقدمها الوزارة وإتمامها، فقد تم شرحها بالتفصيل ضمن إجراءات نظام إدارة الجودة، وتعليمات العمل المتعلقة بها (إجراءات ضبط العمليات في المديرية المختلفة والتي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، وتعليمات العمل للأقسام التابعة لها).

رابعاً: ضبط التصميم:

تقوم الوزارة بأعمال التصميم للمناهج كما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية المناهج (QP- 0921)، وتصميم الكتب المدرسية حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية الكتب المدرسية (QP-0922)، وتصميم البرمجيات التعليمية حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية حوسبة التعليم (QP - 0923)، وتصميم برمجيات أتمتة النظم الإدارية حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية مركز الحاسب الإلكتروني (QP-0924)، وتصميم المواد التعليمية حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية تقنيات التعليم (QP - 0925)، وتصميم الأجهزة المخبرية حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية مركز الأجهزة المخبرية (QP - 0926)، وتصميم المطبوعات حسب ما هو وارد في إجراء ضبط العمليات في مديرية المطبوعات التربوية (QP - 0943).

خامساً: ضبط الوثائق والبيانات:

يتم ضبط الوثائق والبيانات التي تشكل نظام إدارة الجودة في الوزارة من حيث ضبط الإصدار، والتوثيق، والتوزيع حسب الإجراءات التالية:

| الإجراء | رقمه |
|----------------------|--------|
| ضبط الوثائق | QP-051 |
| توثيق الإجراءات | QP-052 |
| ضبط الوثائق المرجعية | QP-053 |

أما اعتماد وإصدار الوثائق والبيانات، فإن الإجراءات المذكورة في الفقرة السابقة تصف وسائل ضبط جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، من حيث التوثيق والاعتماد والإصدار والمراجعة والتعديل والتوزيع، حيث يبين إجراء ضبط الوثائق (QP-051) آلية اعتماد وإصدار ومراجعة وتعديل وتوزيع وثائق نظام إدارة الجودة، كما يبين إجراء توثيق الإجراءات (QP-052) كيفية توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها، أما بالنسبة للوثائق المرجعية فيتم ضبطها حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط الوثائق المرجعية (QP-053). بينما يتم تعديل الوثائق والبيانات الخاصة بنظام إدارة الجودة في الوزارة حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط الوثائق (QP-051).

سادساً: المشتريات:

تقوم الوزارة بضبط عمليات الشراء للمواد والخدمات حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط العمليات في مديرية اللوازم والنقل (QP-0916) وإجراء ضبط العمليات في مديرية مستودعات الكتب المدرسية (QP-0917)، وإجراء ضبط العمليات في مديرية العطاءات (QP-0918)، حيث تشرح هذه الإجراءات وتعليمات العمل المتعلقة بها، آلية تنفيذ عمليات الشراء وتقييم العروض المقدمة من الموردين، واختيار العرض الأنسب وإصدار أمر الشراء أو قرار الإحالة للعطاء، وآلية تشكيل لجان الاستلام، كما تشرح هذه الإجراءات آلية فحص المواد أو الخدمات الموردة، وآلية التعامل مع المواد أو الخدمات غير المطابقة.

كما تقوم الوزارة بعملية تقييم للموردين عند كل عملية شراء، حيث يتم تقييم المورد واعتماده بناءً على العرض الذي يقدمه في كل مره يتم فيها طرح عطاء لشراء مواد أو خدمات. أما بيانات الشراء فيتم تحديدها حسب الآلية المبينة في إجراء ضبط العمليات في مديرية اللوازم والنقل (QP-0916)، وإجراء ضبط العمليات في مديرية العطاءات (QP-0918)، حيث يتم تحديد بيانات الشراء بشكل تام وواضح من حيث مواصفات المواد أو الخدمات المطلوبة، والكمية وموعد ومكان التسليم. وأما التحقق من المواد المشتراة، فتقوم الوزارة بالتحقق من مواد أو خدمة المورد في موقعه، حيث يمكن أن تشترط في أي عقد أن تخضع مواد أو خدمة المورد للفحص في موقعه أو من خلال جهة ثالثة محايدة. كما يمكن للمستفيدين أو المستهدفين أن يتحققوا من المواد أو الخدمات الموردة من المورد في موقعه أو في موقع الوزارة، ولكن هذا التحقق من قبل المستفيدين لا يلغي مسؤولية الوزارة من توريد خدمة مقبولة ومطابقة، ولا يلغي حق المستفيدين أو المستهدفين من الرفض، وهذا التحقق من قبل المستفيدين أو المستهدفين للمواد أو للخدمات لا تستطيع الوزارة أن تعتبره دليلاً فعالاً لضبط جودة الخدمات أو المواد الموردة.

سابعاً: ضبط المواد الموردة من قبل العميل:

تقوم الوزارة بضبط المواد الموردة من قبل المستفيدين أو المستهدفين مثل الوثائق أو المواد الخاصة بالمستفيدين أو المستهدفين، والتي يتم إعادتها لهم بعد استخدامها في تنفيذ بعض العمليات، وقد تم شرح آلية ضبط أية وثائق أو مواد موردة من قبل المستفيدين أو المستهدفين في إجراء ضبط العمليات في مديرية التعليم العام (QP-0927)، ومديرية الإنتاج المهني (QP-0931)، ومديرية الخدمات المهنية (QP-0932)، ومديرية الامتحانات العامة (QP-0939).

ثامناً: تمييز الخدمة / المواد:

تقوم الوزارة بتعريف وتمييز المواد أو الخدمات حسب متطلبات مواصفة ISO9001:1994 عند الحاجة، حيث يتم تعريفها حسب ما هو موثق في إجراءات الجودة التي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، أو تعليمات العمل المتعلقة بها.

تاسعاً: ضبط العمليات:

تقوم الوزارة بضبط العمليات في المديرية والأقسام المختلفة التابعة لها حسب ما هو موثق في الإجراءات التي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، وتعليمات العمل المتعلقة بها، حيث توضح هذه الإجراءات ما يلي:

- ١، الإشارة إلى تعليمات العمل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة الخدمات المقدمة، أو جودة الأداء في الأقسام المختلفة.
٢. الإشارة إلى القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل في المديرية المختلفة، والأقسام التابعة لها.
- ٣، الإشارة إلى استخدام الأجهزة والمعدات، ضمن الظروف المناسبة والملائمة.
٤. الإشارة إلى أساليب الصيانة الوقائية والتصحيحية.

عاشراً: الفحص والاختبار:

ويتضمن هذا العنصر ما يلي:

أ. فحص واختبار الأعمال / الخدمات (Test and Inspection of Commodities/ Services):

تتم عمليات الفحص والاختبار للأعمال أو الخدمات التي يتم تنفيذها على جميع المستويات في المديرية المختلفة والأقسام التابعة لها في الوزارة، حسب ما هو مذكور في إجراء الفحص والاختبار (QP-101)، حيث يشير هذا الإجراء إلى توثيق آليات الفحص والاختبار للأعمال /

للخدمات في إجراءات الجودة الخاصة بضبط العمليات، والتي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)،
وتعليمات العمل المتعلقة بها.

ب. فحص واختبار الواردات (Test and Inspection of Imports):

تتم عمليات الفحص والاختبار للوائح المورددة للوزارة، حسب ما هو مذكور في إجراء الفحص
والاختبار (QP-101)، حيث يشير هذا الإجراء إلى توثيق آليات الفحص والاختبار للوائح في إجراء ضبط
العمليات في مديرية اللوازم والنقل (QP-0916)، ومديرية العطاءات (QP-0918)، ومديرية
مستودعات الكتب المدرسية (QP-0917)، حيث تشرح هذه الإجراءات وتعليمات العمل المتعلقة بها،
آلية تشكيل لجان الاستلام التي تقوم باستلام وفحص اللوازم المورددة أو الأعمال المنفذة (عطاءات الأبنية).

ج. سجلات الفحص والاختبار (Test and Inspection Records):

يتم توثيق نتائج الفحص والاختبار للأعمال / للخدمات المنفذة أو اللوازم المورددة باستخدام
النماذج المذكورة في إجراءات الجودة الخاصة بضبط العمليات، والتي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، ويتم
حفظ هذه السجلات حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط سجلات الجودة (QP-161).

الحادي عشر: ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار:

تقوم الجهات المختصة في الوزارة بمعايرة أجهزة الفحص والقياس المستخدمة فيها حسب ما هو
مذكور في إجراء المعايرة (QP-111)، حيث يتم من خلال هذا الإجراء تحديد أجهزة الفحص والقياس التي
تحتاج إلى معايرة، والفترات الزمنية بين المعايرات لتلك الأجهزة. حيث أن هذا الإجراء يوفر بعض الخصائص
في منهجية الوزارة، لضبط أجهزة الفحص والقياس، حيث يحدّد هذا الإجراء:

- الجهات المعتمدة لمعايرة معدات الفحص والاختبار وأجهزة القياس، على فترات زمنية دورية
محددة طبقاً لمواصفات محلية وعالمية.

- طريقة التعريف والتمييز لأجهزة الفحص والقياس، وحالتها من حيث المعايرة وذلك باستخدام ملصقات المعايرة.
- الآلية المتبعة للمحافظة على سجلات المعايرة حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط سجلات الجودة (QP-161).

الثاني عشر: حالة الفحص والاختبار:

يتم تحديد حالة الفحص والاختبار للأعمال / للخدمات أو اللوازم حسب ما هو مذكور في إجراءات ضبط العمليات التي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، حيث تحدد هذه الإجراءات طريقة تمييز وتعريف حالة الفحص، والاختبار للأعمال / للخدمات أو اللوازم، ويتم توثيقها عند فحصها باستخدام النماذج المذكورة في تلك الإجراءات، كما يتم حفظ سجلات الجودة الخاصة بحالة الفحص والاختبار حسب ما هو وارد في إجراء ضبط سجلات الجودة (QP-161).

الثالث عشر: ضبط الخدمات أو المواد غير المطابقة:

تقوم الوزارة بضبط حالات عدم المطابقة في الخدمات أو اللوازم حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط العمليات التي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، حيث تحدد هذه الإجراءات آلية التعامل مع وتوثيق حالات عدم المطابقة في الخدمات واللوازم، ويتم توثيقها باستخدام النماذج المذكورة في تلك الإجراءات، كما يتم حفظ سجلات الجودة الخاصة بحالات عدم المطابقة في الخدمات أو اللوازم حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط سجلات الجودة (QP-161).

الرابع عشر: الإجراءات التصحيحية والوقائية:

تقوم الجهات المختصة في الوزارة بمتابعة الإجراءات التصحيحية والوقائية حسب ما هو مذكور في إجراء الإجراءات التصحيحية والوقائية (QP-141)، حيث يحدد هذا الإجراء آلية متابعة الإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية في حال حدوث حالات عدم مطابقة في الأعمال / الخدمات أو اللوازم، أو في حال اكتشاف أو توقع حدوث أية مشكلة في تطبيق نظام إدارة الجودة، أو استلام شكاوى من مستفيد أو مستهدف، حيث يحدّد إجراء الإجراءات التصحيحية والوقائية (QP-141) للإجراءات التصحيحية ما يلي:

- ١، منهجية التعامل مع شكاوي المستفيدين أو المستهدفين، وحالات عدم المطابقة.
 ٢. منهجية العمل كفريق واحد لتسجيل نقاط الضعف والمشاكل، وحالات عدم المطابقة التي تحدث في خدمات، وعمليات نظام إدارة الجودة، والتحقيق فيها.
 - ٣، تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لحل المشاكل، والتخلص من حالات عدم المطابقة.
 ٤. ضوابط لضمان فعالية الإجراءات التصحيحية التي تم اتخاذها و تنفيذها.
- أما إجراء الإجراءات التصحيحية والوقائية (QP-141) للإجراءات الوقائية فيحدّد ما يلي:
١. وسيلة لضبط ومراقبة نتائج التحسينات الناتجة عن تفعيل واحد أو أكثر من الإجراءات التالية:
 - إجراء مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة (QP-011).
 - إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (QP-171).
 ٢. آلية للتعامل مع أية مشكلة أو وضع بحاجة إلى إجراء وقائي.
 ٣. ضوابط لضمان فعالية الإجراءات الوقائية التي تم اتخاذها وتنفيذها.

الخامس عشر: التداول والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم:

تقوم الوزارة بضبط عمليات التداول والتخزين، والتعبئة والحفظ، والتسليم في المستودعات المختلفة مثل مستودعات الكتب المدرسية، أو مستودعات اللوازم أو أية مستودعات أخرى حسب ما هو مذكور في إجراءات ضبط العمليات التي لها أرقام تبدأ بالرمز (QP-09)، حيث تم توثيق آليات العمل الخاصة بالمستودعات من خلال إجراءات ضبط العمليات للمديريات التي تتولى الإشراف على المستودعات، وتشرح هذه الإجراءات آليات العمل والطرق المتبعة في تنفيذ الأعمال في المستودعات المختلفة من استلام، وتسليم وحفظ وتوثيق للحركات التي تتم على المواد في المستودعات.

السادس عشر: ضبط سجلات الجودة:

هناك إجراءات عديدة ضمن نظام إدارة الجودة المتكامل في الوزارة، تتطلب وجود سجلات جودة متعلقة بها ليتم تطبيقها بالشكل الأمثل، وإجراء ضبط سجلات الجودة (QP- 161) يبين طرق ضبط سجلات الجودة من حيث: مدة ومكان الحفظ لهذه السجلات.

السابع عشر: التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة:

تقوم الوزارة بعمليات التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة حسب ما هو مذكور في إجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (QP-171)، حيث يشرح هذا الإجراء آلية تنفيذ التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في الوزارة من حيث التخطيط والتنفيذ لعمليات التدقيق؛ بهدف التحقق من مدى التوافق بين ما هو موثق في إجراءات ضبط العمليات في المديرية والأقسام المختلفة، وتعليمات العمل المتعلقة به، وما هو مطبق فعلياً على أرض الواقع ومن ثم توثيق نتائج التدقيق، وتحديد حالات عدم المطابقة، والمخالفات في تطبيق نظام إدارة الجودة، والأسباب الرئيسة التي أدت لظهور هذه الحالات، والإجراءات التصحيحية أو الوقائية اللازمة للتخلص من حالات عدم المطابقة المكتشفة.

إن استخدام الوزارة لإجراء التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة (QP-171)، هو لتحديد مدى فعالية النظام، بحيث يتم توثيق نتائج التدقيق في تقارير تدقيق مناسبة، وتعتبر نتائج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة أحد البنود الرئيسية في جدول الأعمال المطروح للنقاش في اجتماع مراجعة الإدارة الدوري، حسب ما هو مذكور في إجراء مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة (QP-011).

الثامن عشر: التدريب:

تقوم الوزارة بتوفير التدريب اللازم للموظفين كافة في مختلف المستويات الوظيفية، حيث يتم ضبط عمليات التدريب حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط العمليات في مديرية التدريب التربوي (QP-0936)، كما يتم متابعة وتوثيق عمليات التدريب حسب ما هو مذكور في إجراء تدريب الكادر (QP-181)، كما يتم الاحتفاظ بسجلات الجودة الخاصة بالتدريب حسب ما هو مذكور في إجراء ضبط سجلات الجودة (QP-161).

التاسع عشر: الخدمات / خدمات ما بعد البيع:

هذا البند غير مطبق في وزارة التربية والتعليم.

العشرون: الأساليب الإحصائية:

تقوم الوزارة ببعض النشاطات الإحصائية من خلال مديرية التخطيط، حيث يشرح إجراء ضبط العمليات في مديرية التخطيط (QP-096) كل ما يتعلق بالأساليب الإحصائية المطبقة في وزارة التربية والتعليم.

إن سعي الوزارة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة كان رغبة منها في الارتقاء بمستوى أداء الوحدات الإدارية والفنية؛ لتقديم خدمات تربوية للجميع، على قدر عالٍ من الجودة مع مراعاة التطوير، والتحديث المستمرين لهذه الخدمات كماً ونوعاً بما ينسجم وقانون التربية والتعليم، توطئة للحصول على شهادة الآيزو، والتي حصلت عليها بتاريخ ٢٤/١/٢٠٠٢ كأول وزارة في الأردن (انظر الملحق رقم ١)، ووصولها على هذه الشهادة يعني أنها تطبق نظام إدارة وتوكيد الجودة في أعمالها، وأنشطتها المختلفة ضمن إجراءات موثقة ومكتوبة، وموزعة على أصحاب العمل ذوي العلاقة المباشرة في هذه الإجراءات.

الخطة الإجرائية لتطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في وزارة التربية والتعليم في الأردن:

بما أن طبيعة عمل الوزارة هي تقديم خدمات للمستهدفين أو المستخدمين، فقد تم بناء النظام للسيطرة على عمليات التخطيط والتحقق والمراجعة لمتطلبات الجودة، وذلك من خلال ما يلي:

- ١، تحديد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الجودة وتوفيرها ضمن إمكانياتها المتاحة.
- ٢، وضع نظام لضبط وثائق نظام إدارة الجودة وإجراءاتها.
٣. تحديد المناطق والمعايير والأساليب اللازمة لفحص الخدمات وتقييمها، في مراحلها المختلفة.
٤. تحديد آلية لمراجعة النظام من حيث التطبيق، وحاجته للتطوير واتخاذ القرار، حول أية إجراءات تصحيحية ووقائية، حسب إجراء مراجعة الإدارة للنظام وإجراءاته التصحيحية والوقائية، وكذلك التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة، وضبط السجلات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص ٣٦-٣٧).

ووفق ذلك أنهت الوزارة بالتعاون مع الشركة الاستشارية التي تعاقدت معها مرحلة بناء النظام، والتي تمثلت بتوثيق كل آليات العمل الخاصة بمختلف مديرياتها والأقسام التابعة لها، حسب بنود المواصفة ومتطلباتها، وبشرت الوزارة في المرحلة التالية، وهي مرحلة تطبيق النظام الذي تم بناؤه في الوزارة.

تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في وزارة التربية والتعليم في الأردن:

إن الرسالة الأساسية لأية مؤسسة أكانت ربحية أم غير ربحية، تتمثل في خدمة زبائنها بما يضمن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ونتيجة للمنافسة العالمية المتزايدة، أصبحت الجودة من أهم العوامل التي تتحكم في قرار المستهلك أو المستفيد (المستهدف) لاختيار سلعة أو خدمة دون غيرها، لذلك فإن فهم وتطوير الجودة، أصبح العامل الأساس لنجاح المؤسسات، وتطويرها وتحسين مواقعها التنافسية.

وعلى الرغم من أن نظام إدارة الجودة قد بدأ تطبيقه أولاً في قطاع الإنتاج، إلا أنه امتد ليشمل قطاع الخدمات أيضاً، ليشمل الأجهزة الحكومية، التي تقدم خدمات متنوعة للمواطنين، وهذا ليس بسبب المنافسة بين الأجهزة الحكومية، ولكن بسبب الحق المشروع للمواطن والمستفيد من الخدمة، للحصول على أفضل مستويات الجودة لتلك الخدمات، حيث أصبحت إدارة هذه الأجهزة تعنى بالارتقاء بخدماتها إلى المستوى الأفضل، والارتقاء بمستوى الأداء العام على نحو يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، والحصول على أعلى درجات الرضا من قبل المستفيدين من تلك الخدمات.

لذلك فقد لجأت العديد من هذه الأجهزة الحكومية إلى تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١، ومنها وزارة التربية والتعليم الأردنية، على اعتبار أنها من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تتولى تربية الأمة من خلال العملية التعليمية التي تتولاها، والتي أصبح ينظر لها على أنها صناعة كبرى في جميع أنحاء العالم، وهذا الأمر يبدو من تزايد الأموال الضخمة التي تنفق عليها، حيث تغيرت نظرة المجتمع إليها، فلم تعد نظام خدمات لا مقابل لها، بل أصبح ينظر إليها كنظام إنتاجي يتم تقويمه في ضوء التكلفة والعائد، لكون العملية التعليمية كنظام لا تعمل بمعزل عن بقية النظم في المجتمع، وإنما تعتمد عليه باعتباره يمثل رافداً هاماً يزودها بكوادر بشرية مؤهلة، ومدربه في مستوى من الجودة يتناسب مع احتياجاتها ومتطلبات العصر.

كما أن ضبط الجودة يعتبر أسلوباً منهجياً حديثاً يهدف إلى التأكد من أن إجراءات النظام، وبرامج التشغيل، والبرامج المستخدمة، والمخرجات تتوافق مع المواصفات الخاصة بالنظام، وتطابق المواصفات العالمية لضبط جودة الإنتاج، أو الخدمات في أي مجال بما فيه مجال التربية والتعليم، على اعتبار أن النظام يعمل كغيره من النظم ضمن استراتيجيات وأهداف، وآليات، وإدارة قوى عاملة، ونظم تدريب، ومدخلات ومخرجات على مستوى الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية.

وتمثلت مرحلة تطبيق النظام بالتأكد من أن كل المديریات والأقسام التابعة لها تقوم بإتباع آليات العمل وتطبيقها حسب ما تم وضعه،

وحال اكتشاف أي اختلاف أو خلل بين الإجراءات والتعليمات التي تم وضعها، يمكن إجراء التعديلات اللازمة وفق الآلية المتبعة في المواصفة. وتهتم مواصفة الآيزو باستخدام نظم جودة فعالة، تؤدي إلى تحسين مستمر في مستوى الجودة سواء للمنتجات أو للعمليات، كما تهتم المواصفة أيضاً بإبراز العمليات الأساسية الحاكمة وتبسيطها، وإعطائها الأولوية والأهمية، من حيث تصميمها وضبطها.

والتدريب يعتبر أحد أهم مرتكزات نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) من أجل تطوير البيئة والثقافة الموجودة لدى الوزارة والعاملين فيها؛ كونهم حجر الأساس في تطبيق النظام. ولهذا أنهت الوزارة بالتنسيق مع الشركة الاستشارية التي بنت النظام تدريب جميع مديري الإدارات، والمدراء المختصين، ورؤساء الأقسام، وتم إعداد قوائم خاصة لتدريب جميع العاملين في الوزارة على مفهوم النظام.

وضمن الخطة الإجرائية لتطبيق النظام، القيام بإجراء عمليات التدقيق الداخلي على المديرية الموجودة في مركز الوزارة كافة، ومديرية تربية عمان الثانية، ومديرية تربية مادبا، والقيام بتخطيط برنامج تدقيق داخلي شمل كل المديرية والأقسام التابعة لها، تم تنفيذه من خلال موظفين تم تدريبهم على عمليات التدقيق الداخلي من قبل شركة متخصصة في هذا المجال، وانتهى العمل به خلال شهري أيلول وتشرين الأول من عام ٢٠٠١م.

وفيما يتعلق بموضوع معايرة أجهزة الفحص والقياس، تم الانتهاء من إعداد قائمة بالأجهزة والمعدات الموجودة في مديريات مركز الوزارة والأقسام التابعة لها، والتي تحتاج إلى معايرة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها أعضاء المديرية، لحصر أسماء الأجهزة وأعدادها، وتم مخاطبة الجهات المختصة لتتولى تحديد كلفة المعايرة، وجهتها وبالتالي معايرتها. كما تم القيام بزيارات ميدانية لجميع مستودعات الوزارة، والعمل على توفير كل الظروف التخزينية الملائمة، والتي تتوافق مع متطلبات مواصفة الآيزو (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/أ، ص ٣٦-٣٧).

وفي ضوء السياسة العامة للوزارة، فإن التطوير المستمر في نظام الآيزو وجودة العمليات أصبح أمراً ملزماً، لذلك فإن الوزارة ستنتقل من تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) إصدار ١٩٩٤، إلى تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) إصدار ٢٠٠٠- الذي يتضمن تركيزاً على بعد العمليات الإدارية،

وضمن جودة الخدمة المقدمة، وسهولة الوصول إليها، وتوفير البيئة الداعمة، والنظام الفاعل للمساءلة-؛ للمشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. حيث يركز هذا الإصدار من النظام على مبدأ العمليات ونقل عملية التوثيق من حالة السكون إلى حالة الحركة والتطبيق، مما يشكل أساساً لحوسبة شاملة لأعمال الوزارة.

إن عملية التحديث الجارية تأتي ترجمة لتوجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني - حفظه الله- لبناء دولة المؤسسات، وتحقيق نهضة شاملة، وتقديم خدمات متميزة تتسم بالشفافية، وتحوز على رضا متلقي الخدمات، وتلبي متطلبات التحوّل نحو مجتمع الاقتصاد المعرفي.

إن تبني وزارة التربية والتعليم الأردنية هذا النظام ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو البداية للوصول إلى التميز، وعلى الرغم من أهميته، إلا أنه لا يضمن لها جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي لا بد لها من تبني نظام إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، كأسلوب لتحسين الجودة النوعية بشكل عام، حيث أن الجودة ليست إجراءات ونظم يمكن تطبيقها، وإنما تعني تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، يتم التعبير عنها بالقيم والأفكار والسلوكيات السائدة فيها.

خلاصة الأدب النظري:

من خلال العرض السابق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ومفهوم إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠١) بشكل خاص، يتبين لنا أنهما من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي يمكن للمنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبناها من أجل تحسين جودة أداؤها، لأن الجودة أصبحت قضية أساسية بالنسبة للكثير من المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء. وذلك لأن معايير الأداء لم تعد قاصرة على مجرد تقديم المنتج (سلعة أم خدمة) فقط، بل تعدته إلى الحرص على توفير الجودة لذلك المنتج التي تلبي مطالب واحتياجات جمهور المستفيدين.

ولا شك أن القطاع الحكومي بمؤسساته المختلفة ليس بحاجة إلى الدخول في منافسة مع مؤسسات القطاع الخاص المحلي منها والعالمي من أجل البقاء، ولكنه يواجه تحديات هائلة بسبب زيادة المطالب، ونقص الموارد، ولهذا فإن نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) يمثل إحدى الطرق للتعامل مع هذه التحديات.

إن تطبيق هذا النظام لابد وأن يكون له مؤيدون ومعارضون، لكونه يمثل نوعاً من التغيير، ولهذا فقد تنجح بعض المنظمات في تطبيقه، بينما يفشل بعضها الآخر. وبالتالي فإن الحكم على نجاح أو فشل هذا النظام في تحقيق المرجو منه، إنما يعود إلى عملية التطبيق نفسها، وعليه فإن السر في نجاح بعض المنظمات قد لا يكون باختيارها للبرنامج الأفضل من برامج إدارة الجودة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتناسب وثقافتها وأهدافها واحتياجات المستفيدين من خدماتها، والعاملين فيها ومشاركتهم الفعالة في بنائه والالتزام بتنفيذه.

ومن هنا نجد أن وزارة التربية والتعليم في الأردن، تسعى دائماً وبشكل مستمر إلى تحسين نظامها التربوي وتطويره، وذلك لمواجهة التحديات، ومواكبة التطورات التي تحصل في الميدان التربوي محلياً وإقليمياً وعالمياً، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مما حدا بها إلى تطبيق نظام إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠١).

والالتزام الفعلي بتطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في المؤسسة التربوية يتطلب إعادة النظر في رسالتها وأهدافها وأولوياتها والتعرف على مطالب واحتياجات أهم المستفيدين من خدماتها وهم الطلبة، إلى جانب العاملين فيها، إذ لابد من إعادة تدريبهم وتطوير مهاراتهم لغايات تحديث أطرهم المرجعية ليتمكنوا من استيعاب فلسفة هذا النظام، وتطبيقها في القطاع التربوي على أكمل وجه.

إن عملية بناء الجودة في المؤسسات التربوية تتطلب بذل الكثير من الجهود، والالتزام الإدارة العليا نحو مسيرة الجودة وتحسينها باستمرار. كما تتطلب أيضاً قدرًا هائلاً من الصبر والالتزام من قبل العاملين كافة، وتحتاج وقتاً طويلاً حتى تعطي نواتج نوعية ملموسة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

لقد قام الباحث بالاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنغيراتها، والمتعلقة باستخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في مؤسسات القطاع الحكومي ذات الطابع الخدمي بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص ومراجعتها. وذلك من أجل التعرف على أهم النتائج التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات والاستفادة منها في تحقيق أهداف هذه الدراسة. حيث امتازت هذه الدراسات والبحوث على المستوى المحلي بتناولها إما توجهات العاملين نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، أو مدى إمكانية تطبيق هذا النظام في المؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية، أو رضا الزبون عن الخدمة.

وقد تناول الباحث الأبحاث والدراسات التي تسنى له الإطلاع عليها، بدءاً بالدراسات العربية فالأجنبية، وحسب تسلسلها الزمني، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت الحاج علي (١٩٩٨) دراسة في الأردن بعنوان: "دراسة تطبيق متطلبات آيزو ٩٠٠٢ في مؤسسة المجموعة الصناعية المتحدة". اعتمدت فيها على دراسة الوضع الحالي للمؤسسة وقارنته مع متطلبات المواصفة، وتوصلت فيها إلى النتائج التالية:

أ. أن مواصفة الآيزو يمكن استخدامها كهيكلية عمل للتحسين والتطوير المستمرين إذا ما تم تطبيقها بصورة فعالة.

ب. أن تطبيق بنود المواصفة يؤدي إلى فتح أسواق جديدة للمؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

ج. أن تطبيق بنود المواصفة وخاصة التطبيقات الإحصائية يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة منها: تقليل التكلفة، وتحسين الجودة للمنتجات والعمليات الصناعية.

أما الدراسة التي أجراها العجلوني (١٩٩٩) وهي بعنوان: "أثر تطبيق مقاييس الجودة (ISO 9000) على الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة". كانت بهدف توضيح أثر هذه المقاييس على الأداء المالي للشركات الأردنية. وتألقت عينة الدراسة من الشركات الأردنية المساهمة التي طبقت نظام

(ISO 9000) لمدة لا تقل عن تسعة أشهر وعددها سبع شركات. وقد اختار الباحث مجموعة من المتغيرات التابعة لتمثل الأداء المالي للشركات وهي: المبيعات، وسعر السهم، وتنظيم الإدارة المالية، وكفاءة الكادر المالي، وكفاءة تحصيل مستحقات القبض، وكفاءة تسديد مستحقات الدفع، وتكاليف الشراء، وتكاليف المخزون، والملاءة المالية، والربحية، آخذاً بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الوسيطة المتمثلة بتوجهات الإدارة العليا نحو نظام الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، ونسبة المبيعات التصديرية على العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بتطبيق الشركة لنظام الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) ومختلف جوانب الأداء المالي للشركة.

واستخدم الباحث في دراسته طريقتين: اعتمد في الأولى على جمع البيانات من خلال استبانة وزعها على الشركات السبعة، وفي الثانية قام بجمع البيانات المالية للشركات الخاضعة للدراسة بالإضافة للقطاعات التي تنتمي إليها، واستخرج مؤشرات الأداء المالي للشركات والقطاعات، وعالج هذه المؤشرات باستخدام الحاسوب؛ للتعرف على طبيعة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة. وقد توصل فيها إلى النتائج التالية:

أ. باختبار الاستبانة باستخدام اختبار ت (t)، تبين وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل وجميع المتغيرات التابعة. أما المتغير الوسيط (نسبة المبيعات التصديرية) وباستخدام معامل الارتباط بيرسون وجد أنه يرتبط إيجابياً بالمتغيرات التابعة كلها باستثناء تكاليف الشراء والملاءة المالية حيث كان الارتباط سالباً وبالتالي لم يكن دالاً إحصائياً.

ب. بمقارنة الأداء المالي للشركات قبل وبعد حصولها على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) باستخدام اختبار ولكوكسون، تبين وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة ولكنها غير دالة إحصائياً.

ولهذا فإن الباحث وعند اختباره لفرضيات الدراسة والحكم عليها، أخذ بنتائج تحليل البيانات، ولم يأخذ بنتائج تحليل الاستبانة للمتغيرات التي تم قياسها بالطريقتين معاً، في حين أخذ بنتائج تحليل الاستبانة للمتغيرات غير الكمية التي لم تغطها البيانات.

وأجرى الحميضي (٢٠٠٠) دراسة بهدف التعرف على اتجاهات أفراد الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الآيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) وكذلك للتعرف على العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية كالعمر، نوع الوظيفة، نطاق الإشراف، المؤهل العلمي،

الخبرة، عدد الدورات التدريبية، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة (الآيزو ٩٠٠٢). اعتمد فيها على المنهج المسحي الوصفي، وتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفي الإدارة العليا في المنشآت الصناعية للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والبالغ عددها سبع عشرة منشأة وجميعها حاصلة على شهادة الآيزو، وبلغ حجم العينة (١٣٥) موظفاً، وقد توصل إلى النتائج التالية:

أ. إن معظم أفراد الإدارة العليا يعتقدون بأن الشركة السعودية (سابك) تقوم بتطبيق عناصر المواصفة بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية للعناصر: مسؤولية الإدارة، ونظام الجودة، ومراجعة العقد، وضبط الوثائق والبيانات، والمشتريات، وضبط معدات الفحص والقياس والاختبار، وموقف التفتيش والاختبار، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم، وضبط سجلات الجودة، ودرجة متوسطة للعناصر: ضبط العمليات، وضبط المنتجات غير المطابقة، والإجراءات التصحيحية والوقائية، والمراجعة الداخلية للجودة، والأساليب الإحصائية، وأخيراً يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول أن شركة سابك تقوم بتطبيق ضعيف للعناصر: تمييز المنتج ومتابعته، والتدريب.

ب. هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وعنصري ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وعنصري مسؤولية الإدارة ونظام الجودة.

كما أجرى الطراونة (٢٠٠٠) دراسة بعنوان: "آيزو ٩٠٠٠، الفوائد والصعوبات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية". كانت بهدف التعرف على التحسن الذي حققته الشركات الخاضعة للدراسة على أبعاد نظام الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، والفوائد الناجمة عن تطبيقها لهذا النظام، والصعوبات التي واجهتها أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو. وتكونت عينة الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على شهادة الآيزو حتى نهاية عام ١٩٩٧ وكان عددها (٤٠) شركة. وقد توصل في دراسته إلى النتائج التالية:

أ. حققت تلك الشركات نسباً من التحسن في مستوى أدائها وحصلت على العديد من الفوائد نتيجة لتطبيقها بنود مواصفة الآيزو ومنها: زيادة القدرة التنافسية، وتنمية ثقة العملاء، وتقليل أخطاء العمل، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

ب. واجهت تلك الشركات العديد من الصعوبات من حيث ارتفاع تكاليف الحصول على الشهادة، وعدم الإلمام بأبعاد الجودة، وكثرة المتطلبات، وحدائث المفهوم، وقلة المكاتب الاستشارية المحلية.

أما الدراسة التي أجراها البكر (٢٠٠١) في المملكة العربية السعودية بهدف توظيف وتكييف عناصر المواصفة الدولية للجودة (الآيزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية وبالتالي تطبيقها عليها، فقد ركزت على تحليل نظام الجودة الشاملة الخاص بقطاع الصناعة والأعمال، من حيث المفاهيم الرئيسية، والإطار المعياري والقياسي الدولي (ISO 9000) لهذا النظام، وكيفية تكيفه وتوظيفه في العملية التربوية والتعليمية، لكون هذا النظام اثبت فاعليته في دعم المؤسسات، والإدارات التعليمية، ومكنها من إحداث عملية التغيير، والتحديث في النظام التربوي والتعليمي، كما أسهمت هذه الدراسة في بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة (ISO 9002) في مجال التربية، إضافة إلى وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات عناصر هذه المواصفة في تصميم، ومراجعته أداء الأجهزة والعناصر، والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية، مثل: التحصيل العلمي، أداء موصلي الخدمة، أساليب وطرق التدريس، إضافة إلى الجانب الخدمي، والمساعد للعملية التعليمية. ومن توصيات الدراسة ضرورة الأخذ بمعايير المواصفة الدولية للجودة في بنية النظام التعليمي، وخدماته المتعددة، وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومة وأهلية) على الحصول على شهادة المواصفة الدولية للجودة.

وقامت الأشقر (٢٠٠١) بإجراء دراسة في الجمهورية العربية السورية بعنوان: "دراسة نظام الجودة (آيزو ٩٠٠٠) وتحليل أثر تكاليف الجودة على تكاليف الإنتاج مع التطبيق العملي في شركة أديداس". وانتهجت الباحثة في دراستها أسلوب تحليل التكاليف قبل تطبيق بنود مواصفة الآيزو وبعده، حيث كانت دراستها ميدانية إحصائية لمعرفة العناصر التي تأثرت بتطبيق نظام الجودة، ومعرفة أثر تلك التكاليف على تكلفة وحدة المنتج.

وبعد التحليل المالي لعناصر التكلفة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أ. انخفاض تكلفة الإصلاحات والصيانة العامة وذلك بعد تطبيق بنود المواصفة.
- ب. انخفاض ملموس في نسبة المنتجات المعيبة.
- ج. انخفاض نسبة تكاليف الفشل الخارجي (سوء السمعة وثقة العملاء) وذلك لانخفاض نسبة المنتجات غير المطابقة للسوق.
- د. وجود تكاليف جديدة تتعلق بتكلفة تدريب العاملين وتأهيلهم للعمل وفق نظام الجودة، إلى جانب التكاليف الخاصة بتقييم النظام من حيث أنشطة الفحص والاختبار.

ولمعرفة مدى إلمام العاملين في القطاع الحكومي بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو)، وبيان أثر تطبيقه على زيادة وتحسين إنتاجية الخدمات، ورفع الكفاءة الإدارية، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع الحكومي، أجرى مبارك (٢٠٠١) دراسة بعنوان: "مدى نجاح نظام الجودة ISO في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين". وقد طبقها على ثلاث مؤسسات حكومية في البحرين، حصلت على شهادة الآيزو ٩٠٠٢ هي: ديوان الخدمة المدنية، وإدارة المطار التابعة لشؤون الطيران المدني، ودائرة التخطيط والمنشآت التابعة للمستشفى العسكري بوزارة الدفاع. واستخدم الباحث استبانة وجهها إلى إدارات تلك المؤسسات كأداة لتحقيق أهداف دراسته التي توصل فيها إلى:

- أ. إن تطبيق نظام إدارة الجودة (آيزو) في القطاع الحكومي بدولة البحرين أدى إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين منها، وخلق انسجام وتعاون كاملين داخل الهياكل التنظيمية.
 - ب. إن تطبيق هذا النظام أدى إلى شعور العاملين بالثقة بالنفس، ونمى لديهم روح التعاون والدافعية.
- أما الدراسة التي قام بها النوايسة (٢٠٠٣) وهي بعنوان: "اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الأردن نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠". فكانت بهدف تعرف اتجاهات العاملين في المصارف الأردنية نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو ٩٠٠١ إصدار ٢٠٠٠ وعلى متطلباته كافة، والتعرف على أهم الفوائد

التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق بنود هذه المواصفة، والتعرف على أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه المصارف التجارية الأردنية أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو، ومعرفة أثر بعض المتغيرات كالجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل على بعد الآيزو 9000 (ISO 9000).

وتكون مجتمع الدراسة من (٤٩٧٥) عاملاً تم اختيار (٥١٠) عاملاً منهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة وزعها على أفراد العينة وعمل على تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق بنود المواصفة، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، واستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع وباقي أسئلة الدراسة، وقد توصل فيها إلى النتائج التالية:

أ. إن المصارف التجارية تطبق بنود مواصفة الآيزو وبمتطلباتها الخمسة كافة والمتمثلة في: مسؤولية الإدارة، وإدارة الموارد، وإنجاز المنتج، والتحليل والقياس، والمتطلبات العامة.

ب. إن المصارف التجارية حققت عدداً من الفوائد نتيجة تطبيقها بنود مواصفة الآيزو ومن أهمها: تقليل أخطاء العمل، وزيادة جودة المنتج، وفتح أسواق جديدة، وتحديد إجراءات العمل وبصورة واضحة.

ج. تواجه المصارف التجارية أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو عدداً من المعوقات ومن أهمها: ندرة المراكز الاستشارية في مجال الجودة، والتكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة.

د. عدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الآيزو.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

من الدراسات التي تناولت نظام إدارة الجودة دراسة تجريبية أجراها ديكسان (Dixan, 1996) على منظمات مسجلة على (آيزو 9000) في الولايات المتحدة الأمريكية، لاختبار الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي ترتبط مع مستويات الأداء المالي، تلك الخصائص المتداخلة ضمن الهيكل التنظيمي

والأنظمة، وقد توصل فيها إلى أحد عشر دليلاً ذات دلالة إحصائية من بينها الربحية ومقاييس السيولة.

وفي دراسة استقصائية أجرتها ستروبنج (Struebing, 1996) على (٣٠٠) شركة حاصلة على شهادة الآيزو في الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت أن العنصر الإنساني مفقود أثناء المحاولة للتأهيل من أجل الحصول على شهادة الآيزو. وقصدت ستروبنج Struebing بالعنصر الإنساني مجموعة الموظفين في تلك المنشآت، حيث أن الذي يضع إجراءات وخطوات العمل ودلائل ووثائق الجودة، هم المستشارون الخارجيون وليس موظفي هذه الشركات، وعليه فإن الباحثة ترى أن التغيير الإيجابي المتوقع حصوله في مشاركة الموظفين لن يحدث إلا بدرجات قليلة.

كما أجرى تسيوتراس وجوتزاماني (Tsiotras & Gotzamani, 1996) دراسة بعنوان: "آيزو ٩٠٠٠ كمفتاح الدخول لإدارة الجودة الشاملة: حالة الصناعة اليونانية". عرض فيها تجارب الشركات اليونانية في تطبيق نظام آيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، وبيننا أن عدد الشركات الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) بتزايد مستمر. وقد أورد الباحثان العديد من الفوائد الداخلية والخارجية التي حققتها الشركات اليونانية جراء تطبيقها لنظام الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) تمثلت الداخلية منها في تحسين أسلوب الإدارة، وضمان الاتصال والرقابة الفعالة لجميع الإجراءات، ووضع قواعد عمل واضحة، وتحسين العلاقات بين دوائر الشركة المختلفة، وزيادة الإنتاجية، ومتابعة الأخطاء وتصويبها أولاً بأول، وتقليل تكاليف الجودة الناتجة عن تخفيض الفاقد وإعادة العمل، وتقليل فروق الجودة بين وحدات المنتج الواحد. أما الفوائد الخارجية فقد تمثلت بتوفير ميزة تنافسية قوية، وزيادة رضا العملاء وسهولة كسبهم، وتحسين سمعة الشركة والثقة بمنتجاتها، وتوفير تقييم أفضل للموردين، وزيادة المبيعات التصديرية.

كما أجرى ماتس ودان (Mats & Dan, 1996) دراسة بهدف التعرف على الأسباب الكامنة وراء سعي الشركات السويدية للتسجيل في آيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، والعوامل التي تراها هذه الشركات أنها تمثل السبب في نجاح استخدام الآيزو، والأسباب الكامنة وراء صعوبات الاستخدام لهذه المقاييس، وكذلك أكثر وظائف الشركة تأثراً بها، وكانت بعنوان: "تجارب تطبيق آيزو ٩٠٠٠ في الصناعة السويدية". حيث شملت الدراسة (١١٤) شركة سويدية حاصلة على شهادة الآيزو وقد توصلنا فيها إلى النتائج التالية:

أ. أن أكثر الوظائف تأثراً بالآيزو هي الإنتاج، يليها التسويق، ثم التصميم على التوالي.

ب. أن أبرز التأثيرات للآيزو كانت تحسين الروتين والجودة الشاملة، وعدد الزبائن ثم كفاءة التصنيع، فجودة المنتج، ثم القدرة التنافسية، وتحسن دقة التسليم، والمبيعات وتحسن أوقات وصول البضاعة، وانخفاض الفاقد وتقليل تكاليف سوء التصنيع، وزيادة الربحية وكسب أسواق جديدة، وزيادة الإنتاجية.

وفي معرض الحديث عن العلاقة بين تطبيق (الآيزو ٩٠٠٠) وجودة الممارسات الإدارية ونتائج الجودة، فقد بينت الدراسة الميدانية التي قام بها سوبا (Subba, 1997)، وطبقها على (٥٠٠) شركة دولية حاصلة على شهادة الآيزو، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق (الآيزو ٩٠٠٠) ورفع مستوى جودة العناصر التالية: القيادة الإدارية، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية، وتأكيد الجودة، والعلاقة مع الموردين، واتجاهات العملاء، ونتائج الجودة.

أما الدراسة الميدانية التي أجراها شاهد (Shahid, 1998) على إحدى وستين شركة سعودية بهدف التعرف على اتجاهات مديري الشركات السعودية حول مواصفات الجودة (الآيزو ٩٠٠٠)، فقد توصل فيها إلى أن هناك اتجاهاً إيجابياً نحو مواصفات (الآيزو ٩٠٠٠)، في الشركات الإنتاجية وأن لهذه المواصفات تأثيراً إيجابياً على رفع مستوى الجودة، وهناك اتجاه ضعيف، وأحياناً سلبي نحو مواصفات (الآيزو ٩٠٠٠) في الشركات الخدمية والتجارية وفي الشركات الصغيرة.

ونظراً للجدل الكبير في الأدبيات المتعلقة بنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠٠) فيما إذا كان مكماً، أو يمكن استخدامه كأساس لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الحكومية، ولمعرفة الأسباب الرئيسة وراء تطبيقه في هذا القطاع والفوائد المرجو تحقيقها من جراء ذلك، أجرى دوغلاس وكيرك وبرنيان وانقرام (Douglas, Kirk, Brennan & Ingram, 1999) ست مقابلات نوعية شبه منظمة مع العاملين في دائرتي خدمة حاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٢ من دوائر الحكومة المحلية الاسكتلندية. حيث تم اختيار ثلاثة أعضاء من الكادر الوظيفي، أحدهم من مستوى الإدارة العليا، والثاني من المستوى الإشرافي، والثالث من المستوى التنفيذي، وقد طوروا استبانة شبه منظمة لاستكشاف خبرات هؤلاء وتصوراتهم للآيزو ٩٠٠٢ عند المستويات التنظيمية الثلاثة، وتطوير صورة حقيقية قدر الإمكان حول تأثير هذا النظام على كل من الخدمة نفسها وعلى العاملين.

وبعد تدوين المقابلات وتحليل البيانات باستخدام برمجية مستكشف القرار، خرجوا بنتائج للدائرة الأولى تختلف تماماً عن نتائج الدائرة الثانية، وعلى الرغم من أنه تم استخدام معيار الأيزو فيهما كمعامل لإحداث التغيير. حيث جاءت نتائج الحالة الدراسية للدائرة الأولى كما يلي:

- أ. كانت الرؤيا العامة حول الأيزو أنه لم يحقق كل الفوائد المرجوة منه، ومع ذلك فقد أصبح لدى العاملين فكرة واضحة حول ما يفترض أن يقوموا به من أعمال، وانخفاض في عدد المرات التي يتم فيها تصحيح العمل، وتقديم خدمات أفضل للزبائن، وتفعيل مبدأ المساءلة حول الأعمال المنجزة.
- ب. اعتراف العاملين في المستوى الإشرافي بأن استخدام النظام أدى إلى تسهيل إنجاز العمل من خلال وضوح المعلومات وانسيابها بشفافية، على الرغم من أن إجراءات العمل المطلوب منهم اتباعها أشعرتهم بالضجر، إلى جانب توثيق الأعمال الذي أضاف أعباء إضافية إلى أعمالهم.
- ج. شعور العاملين في المستوى التنفيذي بأن النظام لم يحقق لهم فوائد ولا مزار وبالتالي فإنه لم يغير أي شيء في الدائرة.
- د. جاء الانطباع العام حول النظام بأنه لم يقدم أية فروق في تحسين مستويات رضا العملاء، بسبب محدودية الموارد، والقيود المفروضة عليهم من قبل الحكومة.

أما نتائج الحالة الدراسية للدائرة الثانية فجاءت كما يلي:

- أ. هناك اعتراف وعلى كل المستويات التنظيمية في الدائرة بأن النظام قد حسن من نوعية الخدمة المقدمة، وبالتالي أحدث فرقاً هاماً في مستويات رضا العملاء.
- ب. أن النظام حسن كثيراً من صورة الدائرة أمام عملائها.

وقد فسّر دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999) هذا الاختلاف في نتائج الحاليتين على أنه كان بسبب انحراف الدائرة التي تصفها الحالة الدراسية الأولى عن الممارسة المثلى لتطبيق الأيزو، حيث لم يكن هناك تملك حقيقي للنظام، فكان بمثابة عنصر دخيل على العاملين كونهم لم يشاركوا في تصميمه، ولم يتدربوا على كيفية تطبيقه، وكان الدافع وراء تطبيقه اتقاء خطر المنافسة الإجبارية وبقرار فردي من أحد المدراء في الدائرة، وبا لتالي لم يكن هذا النظام جزءاً من استراتيجية الجودة الكلية فيها.

بينما الدائرة التي تمثلها الحالة الدراسية الثانية، كان النظام جزءاً من استراتيجية الجودة الكلية فيها، وقرار التطبيق تم اتخاذه من قبل الإدارة العليا بالتعاون والتنسيق مع العاملين في الدائرة؛ بهدف التحسين المستمر للجودة، وتعزيز صورة الدائرة أمام عملائها. وقد استنتج دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999) من خلال هاتين الحالتين الدراسيتين أن عملية تطبيق النظام تتطلب إدارة واعية وحريصة، وأنه لابد من التمهيد له وتسويقه بالتدرج على العاملين مع إجراء التدريب المناسب لهم على كيفية تطبيقه إذا ما أرادت المنظمة جني ثمار الأيزو.

ومن أجل التنبؤ وتفسير العلاقات فيما بين جهود المنظمات للحصول على شهادة (الآيزو ٩٠٠٠) والتنافسية التنظيمية، وأيضاً العملاء، والأداء في العمل أجرى هان (Han, 2000) دراسته على (٤٤١) شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية حاصلة على شهادة (الآيزو ٩٠٠٠). وقد توصل فيها إلى وجود دليل قوي على أن جهود التسجيل (للآيزو ٩٠٠٠) تعزز وتدعم التنافسية التنظيمية، والتي تعزز رضا العملاء، وترفع من الأداء في العمل أيضاً.

وأجرى صن (Sun, 2000) دراسة بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والآيزو وتحسين الأداء". طبقها على مديري الجودة في (٩٠٠) شركة صناعية وخدمية في النزويج. وكان الهدف منها التعرف على مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة وشهادة الآيزو في تحسين أداء المنظمة، وفحص تأثير نظام إدارة الجودة (الآيزو ٩٠٠٠) على عملية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. وقد توصل فيها إلى النتائج التالية:

أ. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المنظمات الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ والمنظمات غير الحاصلة عليها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة، وكلف إعادة العمل، وشكاوي المستهلك، وكذلك هناك فروق قليلة في الوضع السوقي التنافسي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

ب. وجود ارتباط بين شهادة الآيزو ٩٠٠٠ مع بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل معلومات الجودة، وتأكيد الجودة في المنتج، وجودة العمليات، والتعاون مع المستهلكين. ولا يوجد ارتباط مع الخطط الاستراتيجية للجودة، ومشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية.

ج. مساهمة جميع ممارسات إدارة الجودة في زيادة رضا المستهلك وأداء المنظمة.

د. المنظمات الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ قلّت فيها المنتجات غير الصالحة، وشكاوي المستهلكين، وزادت فيها الربحية والإنتاجية، مقارنة مع المنظمات غير الحاصلة على هذه الشهادة.

وبهدف التعرّف على المدى الذي يكون فيه الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) معيّنًا أو معيّنًا للإدارة الحكومية في المكسيك على التحوّل نحو المزيد من المساءلة والفاعلية، أجرت جامعة دل فيل دي أتماجك بالتعاون مع حكومة ولاية جاليسكو والمجلس القومي للعلوم والتكنولوجيا (University Del Valle De Atemajac & Government of the State of Jalisco & National Council of Science and Technology (2001) دراسة مسحية على (٧١١) مؤسسة من مؤسسات القطاع العام الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000)، منها: (٥٤٧) مؤسسة تعمل في مجال الطاقة، و(٨٥) مؤسسة تعمل في مجال الاقتصاد، و(٧٩) مؤسسة تعمل في مجالات شتى. اعتمدت فيها النتائج على استجابة (١٠٣) مؤسسات على الاستبيان الذي تم توزيعه عليها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن نظم إدارة الجودة القائمة على الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) حسّنت من أداء المؤسسات الحكومية بشكل عام، إلا أن التحسّن كان أوضح في المؤسسات التي تعمل في المجال الصناعي منه في المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات.

ب. أن الآيزو ٩٠٠٠ (ISO 9000) يعد نموذجاً فعالاً يساعد المؤسسات الحكومية على تلبية حاجات العملاء بشكل أفضل إلى جانب الامتثال للمتطلبات التنظيمية.

ولتوفير دليل عملي على الاختلافات في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بين المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في شرق أستراليا التي تمتلك شهادة الآيزو ٩٠٠٠ وتلك التي لا تمتلكها، أجرى رحمان (Rahman, 2001) دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠ والتي لم تحصل على شهادة آيزو ٩٠٠٠". وشملت الدراسة عينة من (٢٥٠) شركة، وقد توصل فيها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم الحاصلة وغير الحاصلة على شهادة الآيزو ٩٠٠٠.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) وما حوله من دراسات، لاحظ الباحث بأن جلها إن لم تكن كلها قد أجريت في القطاع الخاص على مؤسسات وشركات صناعية؛ لكونه السباق في استخدام مثل هذه الأنظمة، ونادرة جداً، إن لم تكن معدومة في القطاع الحكومي خاصة على مستوى المجتمع الأردني. كما لاحظ الباحث أيضاً عدم وجود دراسة متكاملة من الدراسات السابقة تناولت جميع متغيرات الدراسة الحالية معاً، إلا أن الباحث قام بعرضها لأن بعضها ولو جزئياً كان يطال الهدف المطلوب منها، وللإفادة منها في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائجها.

فأغلب الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث وعرضها كانت مجتمعاتها من العاملين في مؤسسات وشركات القطاع الخاص الصناعي منها والخدمي، ولم يجد الباحث دراسة أجريت على العاملين في القطاع الحكومي بشكل عام وفي المجال التربوي بشكل خاص عدا دراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999)؛ ودراسة جامعة دل فيل دي أتيماجيك (University Del Valle De Atemajac, 2001)؛ ودراسة البكر، ٢٠٠١؛ ودراسة مبارك، ٢٠٠١). ومع ذلك فإن هذه الدراسات تتفق جزئياً مع الدراسة الحالية من حيث المجتمع، والمتغيرات، والمنهجية، والأدوات المستخدمة فيها.

كما اتجه البعض منها إلى التعرف على نظام إدارة الجودة آيزو (٩٠٠١) وتوضيح مفهومه وأثره على بعض أنشطة وعمليات المنظمة ومن جوانب محدودة، كالتعرف على أثر هذا النظام على وظيفة واحدة من وظائف المنظمة كوظيفة التسويق، أو الإنتاج، أو الوظيفة المالية، أو الممارسة الإدارية، أو التنافسية التنظيمية كدراسة ديكسان (Dixan, 1996)؛ ودراسة سوبا (Subba, 1997)؛ ودراسة العجلوني، ١٩٩٩؛ ودراسة صن (Sun, 2000)؛ ودراسة هان (Han, 2000)؛ ودراسة الأشقر، ٢٠٠١؛ ودراسة رحمان (Rahman, 2001). وبذلك فهي تتفق جزئياً مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات التي درستها.

وتناول البعض الآخر منها اتجاهات العاملين نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو (ISO) كدراسة شاهد (Shahid, 1998)؛ ودراسة الحميضي، ٢٠٠٠؛ ودراسة النوايسة، ٢٠٠٣). وتتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية

من حيث المتغيرات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها. كما ركز بعضها على نظام إدارة الجودة (الآيزو) لمعرفة الأسباب الكامنة وراء تطبيقه، والفوائد المرجو تحقيقها، والصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء سعيها للحصول على شهادة الآيزو (ISO) كدراسة ماتس ودان (Mats & Dan, 1996)؛ ودراسة تسيوتراس وجوتزاماني (Tsiotras & Gotzamani, 1996)؛ ودراسة الحاج علي، ١٩٩٨؛ ودراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999)؛ ودراسة الطروانة، ٢٠٠٠؛ ودراسة النوايسة، ٢٠٠٣. وهي بذلك تتفق جزئياً مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة والمتغيرات التي درستها. في حين ركز البعض الآخر منها على مدى قابلية هذا النظام للتطبيق على النظم التربوية بشكل عام كدراسة البكر (٢٠٠١)، وهي بذلك تتفق جزئياً مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة.

كما تبين من ذلك العرض، أن نتائج بعض الدراسات السابقة تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام نظام إدارة الجودة (الآيزو) وفاعليته في تطوير الأداء ولو جزئياً كدراسة ديكسان (Dixan, 1996)؛ ودراسة ماتس ودان (Mats & Dan, 1996)؛ ودراسة شاهد (Shahid, 1998)؛ ودراسة صن (Sun, 2000)؛ ودراسة الحاج علي، ١٩٩٨؛ ودراسة العجلوني، ١٩٩٩؛ ودراسة الطروانة، ٢٠٠٠؛ ودراسة البكر، ٢٠٠١؛ ودراسة الأشقر، ٢٠٠١؛ ودراسة النوايسة، ٢٠٠٣).

ومنها ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام النظام والرضا كدراسة ستروبنج (Struebing, 1996). في حين يشير البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن استخدام النظام وفاعليته في تطوير الأداء كدراسة تسيوتراس وجوتزاماني (Tsiotras & Gotzamani, 1996)؛ ودراسة سوبا (Subba, 1997)؛ ودراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999) في الحالة الدراسية الثانية؛ ودراسة هان (Han, 2000)؛ ودراسة جامعة دل فيل دي أتيماجيك (University Del Valle De Atmajac, 2001)؛ ودراسة مبارك، ٢٠٠١).

بينما تشير نتائج بعض هذه الدراسات إلى وجود علاقة سلبية أو عدم وجود علاقة بين استخدام النظام وفاعليته في تطوير الأداء من جهة كدراسة رحمان (Rahman, 2001)، وبعضها الآخر إلى وجود علاقة سلبية أو عدم وجود علاقة بين استخدام النظام والرضا من جهة أخرى كدراسة شاهد (Shahid, 1998)؛ ودراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et. al., 1999) - في الحالة الدراسية الأولى؛ ودراسة صن (Sun, 2000).

ومنها ما يشير إلى وجود علاقة سلبية أو عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين بعض العوامل الديمغرافية كالمؤهل العلمي والخبرة واستخدام عناصر النظام كدراسة الحميضي، ٢٠٠٠؛ ودراسة النوايسة، ٢٠٠٣، إلا أن دراسة الحميضي (٢٠٠٠) أظهرت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الخبرة وبعض عناصر النظام.

وفي حدود علم الباحث ومعرفته لم تنشر أية أبحاث أو دراسات في الأردن حتى تاريخ البدء بإعداد هذه الأطروحة الموافق ٢٠٠٣/٢٠٠٤ عن موضوع فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في المؤسسات التربوية بخاصة، ومؤسسات القطاع الحكومي ذات الطابع الخدمي بعمامة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، ودرجة رضاهم عن استخدام هذا النظام. علماً بأن الباحث لم يأل جهداً في البحث عن مثل هذه الدراسات في مصادرها المحتملة مثل مكاتب الجامعات الأردنية، والمؤسسات المعنية بالجودة، وشبكة الإنترنت.

أما هذه الدراسة فإنها تختلف عن الدراسات السابقة في أسلوبها وطريقة تناولها للموضوع، فهي دراسة مسحية تقييمية لنتائج استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) على المؤسسة التربوية بأنشطتها وعملياتها كافة، وكذلك لدرجة رضا العاملين فيها عن استخدام هذا النظام الإداري الحديث نسبياً. وتأتي هذه الدراسة لتضيف لبنة جديدة إلى بناء دراسات الجودة التي بدأت منذ زمن.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنه كان لها دور كبير في تعزيز هذه الدراسة، وإيضاح مساراتها، حيث استفاد الباحث منها في صياغة مشكلة الدراسة الحالية من ناحية، وفي مناقشة نتائجها من ناحية أخرى.

وبناءً على ما تقدم، فأهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على القطاع الحكومي بشكل عام، وعلى القطاع التربوي بشكل خاص. ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة -على حد علم الباحث ومعرفته- تستقصي درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في المؤسسة التربوية الأردنية (وزارة التربية والتعليم) من وجهة نظر العاملين فيها، وتستقصي درجة رضاهم عن استخدام هذا النظام، كان لا بد من إجراء هذه الدراسة وإبراز أهمية تميزها، على اعتبار أن هذا النظام من الأنظمة الإدارية الحديثة في حقل إدارة المنظمات الحكومية بشكل عام والتربوية بشكل خاص.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، ومتغيراتها والأداتين اللتين تم استخدامهما فيها، وإجراءات بنائهما، والخطوات اللازمة للتأكد من صدقهما وثباتهما، والإجراءات التطبيقية، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وطريقة جمعها.

وكان الهدف من هذه الدراسة المسحية التقييمية استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام.

وتحقيقاً لهذا الهدف، اعتمد الباحث على مسارين: أحدهما نظري، والآخر ميداني. ففي المسار النظري تم استخدام أسلوب المسح المكتبي، حيث اطلع الباحث من خلاله على الكتب والمراجع والمصادر، والدراسات السابقة المتوفرة ذات الصلة بنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) لبناء الخلفية النظرية لهذا النظام، وتطبيقاته في القطاعين العام والخاص. أما المسار الثاني فهو: مسار ميداني استخدمه الباحث فيه الاستبانات لجمع البيانات، والعمل على تحليلها إحصائياً للخروج بإجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة، وفيما يلي توضيح لما سبق:

أولاً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين المصنفين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) الموجودة في مركز الوزارة، ومديرتي تربية عمان الثانية ومادبا؛ لكونها المواقع الثلاثة التي تطبق نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) بشكل رسمي، والخاضعة لعمليات التدقيق والمراجعة من قبل المنظمة المانحة للشهادة، وبلغ عددهم (٧٦٨) موظفاً (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣/ج، ص ١٥-١٨). والجدول (٣) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة:

جدول (٣)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

| المؤهل العلمي | الخبرة | ٩-١ سنوات | ١٠-١٩ سنة | ٢٠ سنة فأكثر | المجموع |
|-------------------|--------|-----------|-----------|--------------|---------|
| بكالوريوس | ١٢٢ | ١٩٩ | ١٢٠ | ٤٤١ | |
| بكالوريوس + دبلوم | ٤٠ | ١٠٣ | ٤٤ | ١٨٧ | |
| دراسات عليا | ٣٠ | ٥٤ | ٥٦ | ١٤٠ | |
| المجموع | ١٩٢ | ٣٥٦ | ٢٢٠ | ٧٦٨ | |

ثانياً: عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين المصنفين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأكثر، العاملين في الوحدات الإدارية الموجودة في مركز الوزارة ومديريتي تربية عمان الثانية ومأدبا ممن مضى على تعيينهم عام واحد على الأقل، تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من بين أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تمثيل ٥٠%. وعليه بلغ عددهم (٣٨٤) موظفاً.

وقد استعاد الباحث (٣٥٩) استبانة، وقام باستبعاد (١١) استبانة لعدم اكتمال المعلومات، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (٣٤٨) استبانة تشكل حوالي (٤٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي، والجدول (٤) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة.

جدول (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

| المؤهل العلمي | الخبرة | ٩-١ سنوات | ١٠-١٩ سنة | ٢٠ سنة فأكثر | المجموع |
|-------------------|--------|-----------|-----------|--------------|---------|
| بكالوريوس | ٤٧ | ٩٩ | ٦٠ | ٢٠٦ | |
| بكالوريوس + دبلوم | ١٤ | ٥٠ | ٢٠ | ٨٤ | |
| دراسات عليا | ٥ | ٢٦ | ٢٧ | ٥٨ | |
| المجموع | ٦٦ | ١٧٥ | ١٠٧ | ٣٤٨ | |

ثالثاً: أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، قام الباحث ببناء وتصميم أداتين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، جاءتا على شكل استبانات، الأولى لاستقصاء درجة الفاعلية، والثانية لاستقصاء درجة الرضا، وفيما يلي وصف لكل أداة على حدا:

الأولى: استبانة الفاعلية:

قام الباحث ببناء وتطوير أداة لاستقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، معتمداً فيها على ما جاء في عناصر المواصفة القياسية الدولية (آيزو ٩٠٠١)، ومستفيداً من آراء المحكمين والمختصين التربويين، فضلاً عن الكتب وما ورد فيها من أدب تربوي نظري (نصر الله، ١٩٩٥؛ الشبراوي، ١٩٩٥/ب). والرسائل الجامعية، والبحوث والدراسات المحكّمة (الحميضي، ٢٠٠٠).

وتكوّنت هذه الاستبانة من تمهيد وجزئين: ففي التمهيد أورد الباحث عنوان الدراسة، والهدف من إجرائها، وكيفية تعبئتها، والتأكيد على سرية الإجابات. والجزء الأول اشتمل على المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في متغيراتها وهي: المؤهل العلمي، والخبرة. وأما الجزء الثاني فقد اشتمل على استبانة استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. واشتملت هذه الاستبانة على مجموعة من الفقرات تدور حول نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، ولأن الوزارة قامت بتطبيق هذا النظام على ضوء متطلبات (الآيزو ٩٠٠١)، فإن فقرات الاستبانة صُممت لكي تغطي جميع عناصر النظام العشرين (Lamprecht, 1992, P. 56) وهي: مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط التصميم، ضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، المواد الموردة من قبل العميل، تمييز الخدمة أو المواد، ضبط العمليات، الفحص والاختبار، ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار، حالة الفحص والاختبار، ضبط الخدمات أو المواد غير المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية، التداول والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم، ضبط سجلات الجودة، التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة، التدريب، الخدمات- خدمات ما بعد البيع- والأساليب الإحصائية.

وبذلك فقد طوّر الباحث استبانة ضمت بصورتها الأولية (٤٢) فقرة، تدرج تحت عشرين مجالاً. وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين في الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية، وعلى مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال الإداري في وزارة التربية والتعليم؛ لإبداء ملاحظاتهم، وآرائهم وتقديرهم لدرجة ملاءمة وصلاحيّة وشمولية فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) المطبق في وزارة التربية والتعليم في الأردن. والملحق (٢) يوضح أداة الدراسة بصورتها الأولية.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض الفقرات، ودمج الفقرات المتشابهة، وتعديل الصياغة اللغوية، وإضافة فقرات جديدة، ودمج مجالاتها العشرين تحت ثلاثة مجالات، وتعديل المقياس لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، لتضم (٦٨) فقرة تهدف بمجملها الاستقصاء عن درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في مركز الوزراء ومديريتي تربية عمان الثانية ومأدبا، والمتمثلة بمجالاتها الثلاثة التالية:

ضبط منظومة الجودة (٢٨ فقرة)، وعملية التشغيل (٢٥ فقرة) والأنشطة المعاونة (١٥ فقرة).
والجدول (٥) يوضح مجالات أداة الدراسة، وما يندرج من عناصر للمواصفة الدولية للجودة (آيزو ٩٠٠١) تحت كل مجال من مجالاتها والفقرات التابعة له.

جدول (٥)

مجالات أداة الفاعلية وفقراتها وفقاً لعناصر المواصفة الدولية للجودة (آيزو ٩٠٠١)

| الرقم | المجال وعناصره | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|--------|-------------------------------------|---------------|-------------|
| أولاً | ضبط منظومة الجودة وتشمل: | ٢٨-١ | ٢٨ |
| ١. | مسؤولية الإدارة. | ١١-١ | ١١ |
| ٢. | نظام الجودة. | ١٦-١٢ | ٥ |
| ٣. | ضبط الوثائق والبيانات. | ٢٠-١٧ | ٤ |
| ٤. | الإجراءات التصحيحية والوقائية. | ٢٥-٢١ | ٥ |
| ٥. | التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة. | ٢٨-٢٦ | ٣ |
| ثانياً | عملية التشغيل وتشمل: | ٥٦-٢٩ | ٢٥ |
| ٦. | مراجعة العقد. | ٣٢-٢٩ | ٤ |
| ٧. | ضبط التصميم. | ٣٧-٣٣ | ٥ |
| ٨. | ضبط العمليات. | ٤٠-٣٨ | ٣ |
| ٩. | فحص واختبار الأعمال أو الخدمات. | ٤٤-٤١ | ٤ |
| ١٠. | حالة الفحص والاختبار. | ٤٦-٤٥ | ٢ |
| ١١. | ضبط المواد أو الخدمات غير المطابقة. | ٤٨-٤٧ | ٢ |
| ١٢. | المواد الموردة من قبل العميل. | ٥٠-٤٩ | ٢ |

| | | | |
|--------|---|-------------------------------|----|
| ١٣. | التداول والتخزين والحفظ والتسليم. | ٥٣-٥١ | ٣ |
| ١٤. | الخدمة- خدمات ما بعد البيع.- | هذا البند غير مطبق في الوزارة | |
| ثالثاً | الأنشطة المعاونة وتشمل: | ٦٨-٥٤ | ١٥ |
| ١٥. | المشتريات. | ٥٦-٥٤ | ٣ |
| ١٦. | ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار. | ٥٨-٥٧ | ٢ |
| ١٧. | التدريب. | ٦٢-٥٩ | ٤ |
| ١٨. | تمييز الخدمة والمواد. | ٦٤-٦٣ | ٢ |
| ١٩. | ضبط سجلات الجودة. | ٦٦-٦٥ | ٢ |
| ٢٠. | الأساليب الإحصائية. | ٦٨-٦٧ | ٢ |
| ٢٠/٣ | المجموع | ٦٨-١ | ٦٨ |

وقد تم وضع سلم ليكرت (Likert) الخماسي التدرج كقياس للإجابة عن الفقرات، مكوّن من خمس درجات هي: موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً. وأعطيت جميع الفقرات أوزاناً متساوية على هذا المقياس، حيث أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيسر (موافق بدرجة قليلة جداً)، والقيمة (٥) لطرف المقياس الأيمن (موافق بدرجة كبيراً جداً). والملحق (٣) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

صدق استبانة الفاعلية:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ قام بإيجاده للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكّمين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في أقسام الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وعلى مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية من حملة درجة الدكتوراة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد طلب الباحث من المحكّمين إبداء رأيهم في:

- ١، درجة صلاحية الفقرات.
- ٢، درجة وضوح الفقرات.
٣. درجة سلامة اللغة.
٤. درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

٥. إجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو إضافة أو حذف في الفقرات والمجالات المحددة بالاستبانة.

وفي ضوء آراء الخبراء والملاحظات الواردة منهم، قام الباحث بتفريغ استبانة التحكيم، معتمداً على إجماع (٨٥%) من المحكمين كمحك للحذف أو الإضافة أو الدمج أو إعادة الصياغة اللغوية للفقرات أو دمج المجالات. وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى المتعلقة باستقصاء درجة الفاعلية (٦٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: ضبط منظومة الجودة (٢٨) فقرة، وعملية التشغيل (٢٥) فقرة، والأنشطة المعاونة (١٥) فقرة. والملحق (٤) يبين أسماء المحكمين والخبراء.

ثبات استبانة الفاعلية:

للتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحث بتطبيقها بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات من داخل مجتمع الدراسة ومن خارج أفراد العينة والمكونة من (٣٠) موظفاً.

وتم التحقق من الثبات: بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest):

وفيها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (٣٠) موظفاً، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على العينة نفسها، وبعد تصحيح الإجابات، وتفريغ الدرجات حسب العلاقة بين التطبيق الأول والثاني باستخدام معادلة ارتباط بيرسون، بلغت قيمة معاملات الارتباط (الثبات) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل كما في الجدول (٦).

جدول (٦)

قيم معاملات الارتباط (الثبات) لأداة الفاعلية باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest)

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | ثبات الإعادة |
|-------|--------------------|-------------|--------------|
| ١ | ضبط منظومة الجودة. | ٢٨ | ٠,٨٩ |
| ٢ | عملية التشغيل. | ٢٥ | ٠,٩٢ |
| ٣ | الأنشطة المعاونة | ١٥ | ٠,٩٠ |
| | الكلية | ٦٨ | ٠,٩١ |

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع يعبر عن قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

الثانية: استبانة الرضا:

قام الباحث ببناء وتطوير أداة لاستقصاء درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١)، معتمداً فيها على ما يقدمه النظام من مزايا مادية ونفسية واجتماعية للعاملين مقارنة بما يتوقعونه منه، ومستفيداً من آراء المحكّمين والمختصين التربويين، فضلاً عن الكتب، وما ورد فيها من أدب نظري (باديرو، ١٩٩٧؛ عبد العزيز، ٢٠٠٠/١٩٩٩؛ كوش، ٢٠٠٢).

وتكوّنت هذه الاستبانة من تمهيد وجزئين: ففي التمهيد أورد الباحث عنوان الدراسة، والهدف من إجرائها، وكيفية تعبئتها، والتأكيد على سرية الإجابات. والجزء الأول اشتمل على المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في متغيراتها وهي: المؤهل العلمي والخبرة. وأما الجزء الثاني فقد اشتمل على استبانة استقصاء درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١).

واشتملت هذه الاستبانة على مجموعة من الفقرات تدور حول نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) المطبق في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما يقدمه هذا النظام للعاملين في الوزارة من مزايا مادية واجتماعية ونفسية، مقارنة بما يتوقعونه منه.

وبذلك فقد طوّر الباحث استبانة ضمت بصورتها الأولى (٤٠) فقرة، تندرج تحت عشرين مجالاً. وقد تم عرضها على مجموعة من المحكّمين والخبراء المختصين في الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية، وعلى مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال الإداري في وزارة التربية والتعليم؛ لإبداء ملاحظاتهم، وآرائهم، وتقديرهم مدى ملاءمة وصلاحيّة وشمولية فقرات الاستبانة الخاصة بمجالات الرضا عن نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) المطبق في وزارة التربية والتعليم في الأردن. والملحق (٥) يوضح أداة الدراسة بصورتها الأولى.

وفي ضوء ملاحظات المحكّمين واقتراحاتهم، تم تغيير معظم الفقرات، وحذف بعضها الآخر، ودمج الفقرات المتشابهة، وتعديل الصياغة اللغوية، وإضافة فقرات جديدة، ودمج مجالاتها العشرين تحت ثلاثة مجالات، وتعديل المقياس لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، لتضم (٧٠) فقرة تهدف بمجملها الاستقصاء عن درجة الرضا عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومادبا، والمتمثلة بمجالاتها الثلاثة: إدارة الموارد البشرية (٢٢ فقرة)، وإدارة الموارد المادية والمالية والفنية (٢٢ فقرة)، وإدارة العمليات والإجراءات التشغيلية (٢٦ فقرة). والجدول (٧) يوضح مجالات أداة الدراسة.

جدول (٧)
مجالات أداة الرضا وفقراتها

| الرقم | المجال | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|-------|---|---------------|-------------|
| ١ | إدارة الموارد البشرية. | ٢٢-١ | ٢٢ |
| ٢ | إدارة الموارد المادية والمالية والفنية. | ٤٤-٢٣ | ٢٢ |
| ٣ | إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية. | ٧٠-٤٥ | ٢٦ |
| ٣ | المجموع | ٧٠-١ | ٧٠ |

وقد تم وضع سلم ليكرت (Likert) الخماسي التدرج كقياس للإجابة عن الفقرات، مكوّن من خمس درجات هي: موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً. وأعطيت جميع الفقرات أوزاناً متساوية على هذا المقياس، حيث أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيسر (موافق بدرجة قليلة جداً)، والقيمة (٥) لطرف المقياس الأيمن (موافق بدرجة كبيرة جداً). والملحق (٦) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

صدق استبانة الرضا:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ قام بإيجاده للمقياس بعرضه على مجموعة من المحكّمين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في أقسام الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة التربوية، والمقياس والتقويم، وعلى مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية من حملة درجة الدكتوراة في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد طلب الباحث من المحكّمين إبداء رأيهم في:

١. درجة صلاحية الفقرات.
٢. درجة وضوح الفقرات.
٣. درجة سلامة اللغة.
٤. درجة انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

٥. إجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو إضافة أو حذف في الفقرات والمجالات المحددة بالاستبانة.

وفي ضوء آراء الخبراء والمحكمين والملاحظات الواردة منهم، قام الباحث بتفريغ استبانة التحكيم، معتمداً على إجماع (٨٥%) من المحكمين كمحك للحذف أو الإضافة أو الدمج أو إعادة الصياغة اللغوية للفقرات أو دمج المجالات. وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الثانية المتعلقة باستقصاء درجة رضا العاملين (٧٠) فقرة موزعة على ثلاث مجالات: إدارة الموارد البشرية (٢٢ فقرة)، وإدارة الموارد المادية والمالية والفنية (٢٢ فقرة)، وإدارة العمليات والإجراءات التشغيلية (٢٦ فقرة) والملحق (٤) يبين أسماء المحكمين والخبراء.

ثبات استبانة الرضا:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بتطبيقها بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات من داخل مجتمع الدراسة ومن خارج أفراد العينة المكونة من (٣٠) موظفاً.

وتم التحقق من الثبات: بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest):

وفيها قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (٣٠) موظفاً، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاختبار على العينة نفسها، وبعد تصحيح الإجابات، وتفريغ الدرجات حسب العلاقة بين التطبيق الأول والثاني باستخدام معادلة ارتباط بيرسون، بلغت قيمة معاملات الارتباط (الثبات) لكل مجال من مجالات الأداة، وللأداة ككل كما في الجدول (٨).

جدول (٨)

قيم معاملات الارتباط (الثبات) لأداة الرضا باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest)

| الرقم | المجال | عدد الفقرات | ثبات الإعادة |
|-------|---|-------------|--------------|
| ١ | إدارة الموارد البشرية. | ٢٢ | ٠,٩٠ |
| ٢ | إدارة الموارد المادية والمالية والفنية. | ٢٢ | ٠,٩٢ |
| ٣ | إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية. | ٢٦ | ٠,٩١ |
| | الكلي | ٧٠ | ٠,٩٠ |

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع يعبر عن قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

رابعاً: إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد توفر جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث التأكد من صدق وثبات الاستبانتين، قام الباحث بتنفيذ إجراءات التطبيق، واستخدم أسلوب الاتصال المباشر بتوزيع الاستبانتين على عينة الدراسة، بعد أن حصل على كتاب لتسهيل المهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية ملحق (٧)، وكتاب موجه من معالي وزير التربية والتعليم إلى مديري الإدارات في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومأدبا ملحق (٨)، حسب توزيع أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة - الأولى والثانية - (٣٨٤) استبانة.

وبعد مرور أسبوعين من تاريخ التوزيع، قام الباحث بزيارة أفراد عينة الدراسة لاسترداد الاستبانات، وبعد ذلك تم حصر العدد النهائي للاستبانات المرتجعة من العينة، إذ تم استبعاد (١١) استبانة؛ لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي و (٢٥) استبانة لم تسترجع، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (٣٤٨) استبانة وتمثل ما نسبته (٩٠%) من عدد الاستبانات الموزعة.

خامساً: إجراءات تصحيح الاستبانات:

لأغراض تصحيح استبانتي الدراسة، اعتمد الباحث لاستبانة الفاعلية ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات والأداة ككل، وعلى مستوى العناصر الرئيسة لها. في حين اعتمد لاستبانة الرضا ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات فقط. وحدد درجتي الفاعلية والرضا حسب المحك التالي:

- المتوسطات (أكثر من ٣,٧) تمثل درجة عالية من الفاعلية والرضا.
- المتوسطات (بين ٣,٧ - ٢,٣) تمثل درجة متوسطة من الفاعلية والرضا.
- المتوسطات (أقل من ٢,٣) تمثل درجة منخفضة من الفاعلية والرضا.

سادساً: متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل وهو:

استخدام الوزارة نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١).

ثانياً: المتغيرات التابعة وهي:

١. درجة الفاعلية لاستخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء وحداتها الإدارية (المشمولة في التجربة).
٢. درجة الرضا للعاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١).

ثالثاً: المتغيرات الوسيطة وهي:

١. المؤهل العلمي

: وله ثلاثة مستويات هي:

- أ. بكالوريوس ب. بكالوريوس + دبلوم ج. دراسات عليا
٢. الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي:
- أ. من ١-٩ سنوات ب. من ١٠-١٩ سنة ج. ٢٠ سنة فأكثر

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي جمعها في ذاكرة الحاسوب؛ لتحليلها على برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأدوات، وكذلك المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة والعلاقة الارتباطية بين فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١)، ودرجة رضا العاملين، وأثر المؤهل العلمي والخبرة على درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١)، ودرجة الرضا عن استخدامه. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.
٢. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.
٣. للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة. ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لاستقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام، وكذلك معرفة دلالة الفروق حسب متغيرات الدراسة، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن ودرجة رضا العاملين فيها، وذلك من خلال الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الدراسة الخمسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الفاعلية ككل مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الفاعلية |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | تتبنى الوزارة سياسة عليا لإدارة الجودة تتسم بالوضوح. | 4.04 | .97 | عالية |
| ٣٣ | تحرص الوزارة على ضبط تصميم منتجاتها من مناهج وكتب مدرسية ووسائل تعليمية وغيرها، للتأكد من تحقيقها لمتطلبات المستفيدين منها. | 3.94 | .89 | عالية |

| | | | | |
|-------|------|------|--|----|
| عالية | .93 | 3.93 | تحدد الوزارة السجلات الضرورية لنظام إدارة الجودة وحفظها مثل: دليل الجودة وعمليات وإجراءات العمل وتعليمات العمل. | ٦٥ |
| عالية | .95 | 3.91 | تراجع الوزارة نظام إدارة الجودة على فترات دورية مناسبة لضمان استمرارية فاعليته. | ١١ |
| عالية | .94 | 3.85 | تحرص الوزارة على صياغة سياستها للجودة بصورة مفهومة لدى جميع العاملين فيها. | ٢ |
| عالية | .85 | 3.83 | تقوم الوزارة بتوثيق جميع خطوات العمل وتعليماته. | ٢٠ |
| عالية | .91 | 3.82 | تحرص الوزارة عندما تحدد عمليات وإجراءات العمل على توفير جميع السجلات التي تخدم كل عملية إلى جانب النماذج والمستندات التي تقوم العملية عليها. | ٦٦ |
| عالية | .96 | 3.81 | تتابع الوزارة تنفيذ خدماتها في ضوء القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل بموجبها. | ٣٢ |
| عالية | .93 | 3.79 | توضح الوزارة آلية اعتماد وثائق نظام إدارة الجودة وإصدارها. | ١٩ |
| عالية | .94 | 3.78 | تضمن الوزارة تطبيق نظام إدارة الجودة وصيانته من خلال ممثلها للجودة. | ١٠ |
| عالية | .94 | 3.78 | تضع الوزارة نظام لضبط وثائق وإجراءات نظام إدارة الجودة بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها وتعديلها. | ١٦ |
| عالية | 1.00 | 3.78 | تتحقق الوزارة من مطابقة عمليات وإجراءات النظام من خلال عملية التدقيق الداخلي. | ٢٦ |
| عالية | 1.13 | 3.76 | تساعد عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على معالجة انحرافات العمل وتصحيحها. | ٢٧ |
| عالية | .96 | 3.76 | تعمل الوزارة على تحديد آليات الفحص والاختبار للوالمورد لها بشكل موثق من خلال لجان الاستلام المشكلة لهذه الغاية. | ٤٤ |
| عالية | .93 | 3.74 | يوجد لدى الوزارة دليل للجودة موثق يصف تعليمات وإجراءات تطبيق نظام إدارة الجودة. | ١٣ |

| | | | | |
|----|---|------|------|--------|
| ١٤ | تساعد تعليمات وإجراءات العمل على تنفيذ جميع إجراءات الجودة في كل وحدة من الوحدات الإدارية للوزارة. | 3.74 | .94 | عالية |
| | ٣. ضبط الوثائق والبيانات | 3.74 | .81 | عالية |
| ٤٣ | تحرص الوزارة على اختيار المنتج النهائي (عمل أو خدمة) بعد تأكيدها من موافقته التامة لمتطلبات المستخدمين منه. | 3.74 | 1.08 | عالية |
| ٤٩ | تضبط الوزارة المواد الموردة من قبل المستخدمين كالوثائق الخاصة بهم وإخطارهم بغير الملائم منها. | 3.74 | .96 | عالية |
| ٢٩ | تتأكد الوزارة من مراجعة العقود بينها وبين الموردين قبل إبرامها؛ لضمان جودة خدماتها قبل تقديمها للمستخدمين منها. | 3.73 | 1.04 | عالية |
| ٣٤ | تحرص الوزارة على ضبط تصميم خدماتها الإدارية والفنية للتأكد من تحقيقها لمتطلبات متلقي هذه الخدمات. | 3.73 | .95 | عالية |
| ١٨ | توضح الوزارة كيفية توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها. | 3.72 | .97 | عالية |
| ٢٨ | تقوم الوزارة بتوثيق نتائج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في تقارير تدقيق مناسبة تطرحها للنقاش في اجتماعاتها الدورية لمراجعة النظام. | 3.72 | 1.03 | عالية |
| ٥٥ | تحرص الوزارة على مطابقة مشترياتها من المواد والخدمات للمواصفات المطلوبة. | 3.72 | 1.03 | عالية |
| ٦٤ | تتابع الوزارة موادها عن طريق استخدام التقييم اللازم الذي يشير إلى نوع المادة وتاريخ إنتاجها وخلاف ذلك من البيانات الضرورية. | 3.72 | 1.03 | عالية |
| ٥٤ | تصف الوزارة المواد والخدمات المطلوب شراؤها بدقة ووضوح لضمان ملاءمتها لمتطلبات الجودة. | 3.71 | 1.04 | عالية |
| ٥ | يعكس الهيكل التنظيمي للوزارة العلاقات والارتباطات بين الوحدات الإدارية والمستويات الوظيفية. | 3.70 | .97 | متوسطة |
| ٣٨ | تضبط الوزارة العمليات في وحداتها الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة. | 3.70 | .99 | متوسطة |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | .96 | 3.70 | تستخدم الوزارة الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل. | ٦٧ |
| متوسطة | 1.13 | 3.69 | تتأكد الوزارة من رفع مستوى جودة العمل في وحداتها الإدارية من خلال مراقبين تم تعيينهم لهذه الغاية. | ٢٥ |
| متوسطة | 1.04 | 3.68 | أنشأت الوزارة بطاقة وصف وظيفي حددت فيها السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين بوضوح. | ٦ |
| متوسطة | 1.07 | 3.68 | تحرص الوزارة على تحديد الأسباب الجذرية لحدوث الأخطاء في العمل وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى. | ٢٢ |
| متوسطة | 1.03 | 3.68 | تتأكد الوزارة من مقدرة الموردین على الوفاء بمتطلبات العقود قبل إبرامها. | ٣٠ |
| متوسطة | 1.02 | 3.68 | تسعي الوزارة إلى تطوير خطوات العمل بما يتلاءم مع أرض الواقع. | ٤٠ |
| متوسطة | 1.00 | 3.68 | تستخدم الوزارة جداول ومماذج لتفريغ نتائج الفحوص والاختبارات الخاصة بالخدمات واللوازم الموردّة لتمييز المطابق منها من غير المطابق لمواصفات الجودة. | ٤٥ |
| متوسطة | 1.19 | 3.68 | تضمن الوزارة وصول اللوازم للمستفيدين منها وقت حاجتهم إليها. | ٥٣ |
| متوسطة | 1.02 | 3.68 | تستخدم الوزارة أدوات وأساليب إحصائية مختلفة كالجداول والخرائط والمخططات بهدف توضيح التحسن الحاصل في جودة موادها وخدماتها. | ٦٨ |
| متوسطة | 1.00 | 3.67 | تتأكد الوزارة من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب. | ٣٩ |
| متوسطة | .90 | 3.67 | تحدد الوزارة طرق موثقة توضح فيها آلية التعامل مع الخدمات واللوازم غير المطابقة لمواصفات الجودة. | ٤٧ |
| متوسطة | .96 | 3.66 | تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية كافة. | ٧ |
| متوسطة | 1.00 | 3.66 | يوجد لدى الوزارة نظام موثق لإدارة الجودة معلوم لدى جميع العاملين فيها. | ١٢ |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | .95 | 3.66 | تحرص الوزارة على توفير متطلبات العمل والعاملين لرفع سوية الأداء في وحداتها الإدارية ضمن إمكاناتها المتاحة. | ٣١ |
| متوسطة | 1.01 | 3.66 | تحرص الوزارة على قبول الخدمات واللوازم المطابقة لمواصفات الجودة فقط. | ٤٦ |
| متوسطة | 1.01 | 3.66 | تتأكد الوزارة من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة خدماتها وموادها بشكل موثق. | ٥٧ |
| متوسطة | .99 | 3.65 | تقوم الوزارة بإسناد مهام التصميم إلى أفراد مؤهلين يتم تزويدهم بالموارد المناسبة لأداء أعمالهم كما ينبغي. | ٣٥ |
| متوسطة | .91 | 3.64 | تقدم الوزارة الموارد الكافية لنظام إدارة الجودة لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها. | ٨ |
| متوسطة | .96 | 3.64 | تستخدم الوزارة إجراءات وقائية لإزالة الأسباب المحتملة لحدوث عدم مطابقة في خدماتها للمواصفات المحددة. | ٢١ |
| متوسطة | .98 | 3.64 | تجري الوزارة الاختبارات على جودة المواد الموردة من قبل المستفيدين للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. | ٥٠ |
| متوسطة | 1.05 | 3.63 | توفر الوزارة نظام يحرص على مراجعة جميع الوثائق والبيانات والمستندات التي ينفذ بها العمل قبل استخدامها. | ١٧ |
| متوسطة | .98 | 3.62 | تسيطر الوزارة على عمليات التخطيط لمتطلبات الجودة بتحديد جميع الموارد (من أجهزة ومعدات وموارد بشرية) اللازمة لتحقيق الجودة والعمل على توفيرها. | ١٥ |
| متوسطة | 1.05 | 3.62 | تتبع الوزارة نظام موثق للحفاظ على اللوازم من التلف أو الضياع عند المناولة والنقل. | ٥١ |
| متوسطة | 1.02 | 3.61 | تتحقق الوزارة من إجراءاتها التصحيحية حال حدوث عدم المطابقة في خدماتها بمنهجية العمل كفريق واحد. | ٢٤ |
| متوسطة | 1.02 | 3.61 | تقوم الوزارة بتحديد مدخلات التصميم ومراجعتها لضمان كفايتها وتحقيقها لمتطلبات المستفيدين منها. | ٣٦ |
| متوسطة | .99 | 3.60 | تقوم الوزارة بتقييم الموردين عند كل عملية شراء لضمان مقدرتهم على الوفاء بشروط التعاقد ومتطلبات الجودة. | ٥٦ |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | 1.12 | 3.59 | تقدّم الوزارة خدمات تربية لمختلف فئات المجتمع بعدالة. | ٤ |
| متوسطة | 1.02 | 3.59 | تعبّر الوزارة عن مخرجات التصميم بحسابات وأرقام للتأكد من تحقيقها لمعايير القبول والامتطلبات المحددة بمدخلات التصميم. | ٣٧ |
| متوسطة | 1.07 | 3.59 | تنفذ الوزارة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية تعكس احتياجات العمل الفعلية. | ٦١ |
| متوسطة | 1.07 | 3.59 | تصنف الوزارة خدماتها في جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على البيانات المتعلقة بتقديمها لحين تسليمها للمستفيدين منها. | ٦٣ |
| متوسطة | 1.14 | 3.58 | تحرص الوزارة على توفير مستودعات مناسبة من حيث الرطوبة والحرارة والتهوية لحفظ اللوازم وتخزينها فيها للحفاظ على جودتها. | ٥٢ |
| متوسطة | 1.10 | 3.57 | تحرص الوزارة على فحص جودة منتجاتها (أعمال أو خدمات) قبل استخدامها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. | ٤٢ |
| متوسطة | 1.03 | 3.57 | تقوم الوزارة بمعايرة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة خدماتها وموادها بشكل دوري؛ لضمان عدم حدوث أي انحرافات في نتائجها. | ٥٨ |
| متوسطة | 1.01 | 3.56 | تحرص الوزارة على تحقيق الكفاءة في استثمار مواردها. | ٩ |
| متوسطة | 1.11 | 3.55 | تحرص الوزارة على إصدار نشرات عن الجودة بهدف زيادة وعي العاملين بمفهومها. | ٣ |
| متوسطة | 1.08 | 3.55 | تتبع الوزارة إجراءات عمل تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة وتصحيحها. | ٢٣ |
| متوسطة | 1.07 | 3.55 | يوجد لدى الوزارة نظام تدريب مدروس لتحسين جودة أداء العاملين فيها مرتبط بنظام حوافز مماثل. | ٥٩ |
| متوسطة | 1.11 | 3.55 | تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين فيها بطرق علمية. | ٦٠ |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | 1.11 | 3.53 | تقوم الوزارة بعمليات الفحص والاختبار للخدمات التي يتم تنفيذها على جميع المستويات في وحداتها الإدارية بشكل موثق. | ٤١ |
| متوسطة | 1.03 | 3.53 | تقوم الوزارة بعزل اللوازم المعابة وحفظها في أماكن خاصة لضمان عدم استخدامها. | ٤٨ |
| متوسطة | 1.07 | 3.53 | تتابع الوزارة تنفيذ خططها التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية. | ٦٢ |
| متوسطة | ٠,٧٥ | ٣,٦٩ | الكلي | |

يتضح من الجدول (٩) بأن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة جاء ضمن الدرجة المتوسطة، إذ بلغ (٣,٦٩)، وذلك اعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة.

أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) فكانت على النحو التالي:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية عناصر نظام إدارة الجودة مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم العنصر | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الفاعلية |
|--------|------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١ | ١٨ | ضبط سجلات الجودة | 3.87 | .83 | عالية |
| ١ | .٥ | التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة | 3.75 | .96 | عالية |
| ٢ | .٣ | ضبط الوثائق والبيانات | 3.74 | .81 | عالية |
| ٣ | .١ | مسؤولية الإدارة | 3.72 | .77 | عالية |
| ١ | ٦ | مراجعة العقد | 3.72 | .88 | عالية |
| ٤ | .٢ | نظام الجودة | 3.71 | .80 | عالية |
| ٢ | ٧ | ضبط التصميم | 3.70 | .85 | متوسطة |
| ٣ | ١٢ | المواد الموردة من قبل العميل | 3.69 | .90 | متوسطة |
| ٢ | ١٩ | الأساليب الإحصائية | 3.69 | .93 | متوسطة |
| ٤ | ٨ | ضبط العمليات | 3.68 | .90 | متوسطة |

| | | | | | |
|--------|------|------|--|----|---|
| متوسطة | .94 | 3.68 | المشتريات | ١٤ | ٣ |
| متوسطة | .89 | 3.67 | حالة الفحص والاختبار | ١٠ | ٥ |
| متوسطة | .95 | 3.66 | تمييز الخدمة والمواد | ١٧ | ٤ |
| متوسطة | .93 | 3.65 | فحص واختبار الأعمال أو الخدمات | ٩ | ٦ |
| متوسطة | .91 | 3.63 | الإجراءات التصحيحية والوقائية | .٤ | ٥ |
| متوسطة | 1.00 | 3.63 | التداول والتخزين والحفظ والتسليم | ١٣ | ٧ |
| متوسطة | .95 | 3.62 | ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار | ١٥ | ٥ |
| متوسطة | .89 | 3.60 | ضبط المواد أو الخدمات غير المطابقة | ١١ | ٨ |
| متوسطة | .98 | 3.55 | التدريب | ١٦ | ٦ |

يبيّن الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) التسعة عشر، من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية استخدامها في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة)، في وزارة التربية والتعليم في الأردن. إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٧-٣,٥٥).

فجاء العنصر الثامن عشر الذي يمثل ضبط سجلات الجودة في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٨٧)، وتلاه العنصر الخامس الذي يمثل التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، ومن ثم العنصر الثالث الذي يمثل ضبط الوثائق والبيانات بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وتلاه العنصر الأول، والسادس اللذان يمثلان مسؤولية الإدارة، ومراجعة العقد بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وجاءت العنصر الثاني الذي يمثل نظام الجودة بمتوسط حسابي (٣,٧١).

بينما جاء العنصر السابع الذي يمثل ضبط التصميم في المرتبة السادسة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٧٠)، وتلاه العنصر الثاني عشر، والتاسع عشر اللذان يمثلان المواد الموردة من قبل العميل، والأساليب الإحصائية بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، ومن ثم العنصر الثامن، والعنصر الرابع عشر بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وجاء العنصر العاشر الذي يمثل حالة الفحص والاختبار في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وتلاه العنصر السابع عشر الذي يمثل تمييز الخدمة والمواد بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، وتلته العناصر: التاسع، والرابع،

والثالث عشر، والخامس عشر، والحادي عشر، التي تمثل: فحص واختبار الأعمال أو الخدمات، والإجراءات التصحيحية والوقائية، والتداول والتخزين والحفظ والتسليم، وضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار، وضبط المواد أو الخدمات غير المطابقة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل عنصر (٣,٦٥، ٣,٦٣، ٣,٦٣، ٣,٦٠) على التوالي، وجاء العنصر السادس عشر المتمثل في التدريب في المرتبة الأخيرة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٥).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة: (أكبر من ٣,٧) الذي يمثل درجة عالية من الفاعلية، و(بين ٣,٧-٢,٣) الذي يمثل درجة متوسطة من الفاعلية، فإن العناصر: الثامن عشر، والخامس، والثالث، والأول، والسادس، والثاني، قد مثلت درجة عالية من الفاعلية لاستخدام النظام في تطوير الأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. في حين مثلت العناصر: السابع، والثاني عشر، والتاسع عشر، والثامن، والرابع عشر، والعاشر، والسابع عشر، والتاسع، والرابع، والثالث عشر، والخامس عشر، والحادي عشر، والسادس عشر، درجة متوسطة من الفاعلية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الرضا، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الرضا ككل مرتبة تنازلياً

| رقم الفقر | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الرضا |
|-----------|---|-----------------|-------------------|------------|
| ٤٦ | يؤدي النظام إلى ضبط وتوحيد إجراءات العمل. | 3.90 | .88 | عالية |
| ٤٥ | يؤدي النظام إلى التخلص من عملية التضارب والازدواجية في المهام بين الوحدات الإدارية. | 3.84 | .98 | عالية |
| ٤٩ | يسهل النظام عمليات التدقيق الداخلي والخارجي. | 3.82 | .90 | عالية |

| | | | | |
|-------|------|------|--|----|
| عالية | 1.00 | 3.81 | يؤدي النظام إلى اختصار وقت ومال وجهد المراجعين أثناء حصولهم على الخدمات التي تقدمها الوزارة. | ٢٧ |
| عالية | .95 | 3.81 | يوفر النظام تصميماً للعمليات على أساس السهولة في الأداء. | ٥٣ |
| عالية | .99 | 3.81 | يحرص النظام على توفير وصف وظيفي يحدّد السلطة والمسؤولية لدى العاملين. | ٦٠ |
| عالية | 1.10 | 3.80 | يوفر النظام برامج تدريبية لجميع العاملين في الوزارة من شأنها زيادة وعيهم بمفهوم الجودة. | ١ |
| عالية | 1.00 | 3.79 | يوفر النظام مرجعية واحدة للعاملين في الوحدات الإدارية المختلفة. | ٥٢ |
| عالية | 1.01 | 3.78 | يحرص النظام على وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وأخرى تصحيحية. | ٣٠ |
| عالية | .99 | 3.78 | يحرص النظام على مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق والتحسين المستمر للجودة. | ٧٠ |
| عالية | .92 | 3.77 | يحرص النظام على توفير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجّل الإجراءات والعمليات بشكل يساعد على تحقيق المواصفات. | ٥٧ |
| عالية | .92 | 3.75 | يساهم النظام في تحسين كفاءة العمليات باستمرار. | ٤٨ |
| عالية | .97 | 3.75 | يوفر النظام تحديد موثق لإجراءات العمل من شأنها تحسين جودة الأداء. | ٦٧ |
| عالية | .99 | 3.73 | يؤدي النظام إلى الحد من الأخطاء أو إلغائها في العمل. | ٤٧ |
| عالية | .95 | 3.73 | يوفر النظام تصميماً للعمليات على أساس السرعة في الأداء. | ٥٤ |
| عالية | 1.03 | 3.73 | يحرص النظام على تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني. | ٥٦ |
| عالية | .94 | 3.72 | يحرص النظام على توفير نظام فعال لحفظ سجلات الجودة. | ٣٢ |
| عالية | 1.01 | 3.72 | يحرص النظام على إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية. | ٥٨ |
| عالية | 1.04 | 3.72 | يوفر النظام إمكانية إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى. | ٦٢ |

| | | | | |
|--------|------|------|--|----|
| عالية | .97 | 3.71 | يوفر النظام تصميمًا للعمليات على أساس المرونة في الأداء. | ٥٥ |
| عالية | .93 | 3.71 | يتيح النظام المجال لدى العاملين لمراجعة الطرق التي تؤدي بها الأعمال من أجل تحسينها. | ٥٩ |
| متوسطة | 1.01 | 3.70 | يوفر النظام الشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات. | ٤٢ |
| متوسطة | .99 | 3.70 | يعزز النظام من قدرة الوزارة والعاملين فيها على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء. | ٦٩ |
| متوسطة | 1.08 | 3.69 | يعزز النظام الثقة والشعور بالفخر لدى العاملين بسبب حصول الوزارة على شهادة الأيزو. | ١١ |
| متوسطة | 1.04 | 3.69 | يحرص النظام على تحديد مواصفات ومقاييس للمواد والخدمات في ضوء متطلبات المستخدمين منها. | ٤٣ |
| متوسطة | .95 | 3.68 | يزيد النظام من حرص العاملين على الموارد وعدم الإساءة في استخدامها. | ٢٨ |
| متوسطة | .95 | 3.67 | يحرص النظام على إرساء قاعدة معلوماتية متكاملة تسهل عملية اتخاذ القرار وتحسنه. | ٥٠ |
| متوسطة | 1.05 | 3.67 | يحرص النظام على تفويض فعال للسلطة. | ٦١ |
| متوسطة | 1.05 | 3.65 | يوفر النظام أطر واضحة للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين. | ١٩ |
| متوسطة | 1.04 | 3.64 | يوفر النظام فرصاً مناسبة لتدريب العاملين تمكنهم من أداء أعمالهم بما يتناسب ومتطلبات نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١). | ٢ |
| متوسطة | 1.11 | 3.64 | يحرص النظام على توفير قاعدة معلوماتية على شبكة الإنترنت لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة. | ٥١ |
| متوسطة | 1.02 | 3.64 | يحرص النظام على توفير بيئة ملائمة لتنفيذ برامج الجودة. | ٦٨ |
| متوسطة | 1.03 | 3.63 | يؤدي النظام إلى توحيد الأنماط السلوكية لدى العاملين كالإخلاص في العمل وحسن التعامل مع الآخرين. | ٦ |
| متوسطة | 1.08 | 3.63 | يوفر النظام التحسين المستمر للمواد والخدمات المقدمة للمستخدمين منها بالحصول على تغذية راجعة منهم حول مستوى جودتها. | ٤٤ |

| | | | | |
|--------|------|------|--|----|
| متوسطة | 1.11 | 3.62 | يحرص النظام على توفير جهاز مالي ومحاسبي قادر على ضبط العمليات المالية بكفاءة. | ٢٣ |
| متوسطة | 1.08 | 3.62 | يحرص النظام على توفير الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في الجودة. | ٢٤ |
| متوسطة | 1.08 | 3.62 | يوفر النظام إرشادات مكتوبة حول كيفية التعامل مع حالات عدم المطابقة للمواصفات في الخدمات والمواد. | ٦٥ |
| متوسطة | 1.05 | 3.61 | يؤدي النظام إلى توحيد الإجراءات المتخذة بحق العاملين من وحدة إدارية إلى أخرى وذلك لنفس الحالة. | ٨ |
| متوسطة | .97 | 3.61 | يساهم النظام في تحسين عمليات الاتصال الداخلية بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة. | ١٠ |
| متوسطة | 1.06 | 3.61 | يحقق النظام الاستقرار والتوازن النفسي لدى العاملين نتيجة شعورهم بوجودهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف. | ١٤ |
| متوسطة | 1.05 | 3.61 | يؤدي النظام إلى ترشيد الاستهلاك والحد من الهدر في الموارد المتاحة بما فيها إدارة استثمار الوقت. | ٢٩ |
| متوسطة | 1.03 | 3.61 | يوفر النظام إمكانية التحقق من مطابقة الخدمات والمواد لمواصفات الجودة قبل تقديمها للمستخدمين منها. | ٣٤ |
| متوسطة | 1.01 | 3.61 | يحرص النظام على توفير عمليات ضبط ورقابة على المشتريات ومورديها للحصول على الجودة المطلوبة. | ٤١ |
| متوسطة | 1.00 | 3.59 | يؤدي النظام إلى خفض التكاليف في عمليات التشغيل. | ٣١ |
| متوسطة | 1.02 | 3.58 | يوفر النظام الشعور لكل عامل بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده ومساهماته في تحقيق الأهداف. | ١٥ |
| متوسطة | 1.08 | 3.58 | يحدد النظام بوضوح خطوط المحاسبة حول إخفاقات تقديم الخدمة. | ٣٣ |
| متوسطة | 1.08 | 3.58 | يحرص النظام على توفير بيئة عمل متناسب ومتطلبات تطبيقه. | ٣٧ |
| متوسطة | 1.06 | 3.57 | يتيح النظام للعاملين تقديم اقتراحات وأفكار من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة. | ٩ |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | 1.04 | 3.57 | يحرص النظام على القيام بإجراء فحوصات فنية على المواد والخدمات قبل تقديمها للمستخدمين منها للتأكد من مطابقتها لمواصفات الجودة. | ٦٦ |
| متوسطة | 1.05 | 3.56 | يوفر النظام توثيقاً للدورات التدريبية التي حصل عليها العاملون لتصبح ضمن رصيدهم الوظيفي. | ٥ |
| متوسطة | 1.03 | 3.55 | يحرص النظام على توفير مخططات ومؤشرات مالية للرقابة على الجودة. | ٤٠ |
| متوسطة | 1.06 | 3.55 | يحرص النظام على توفير شروط تخزينية مناسبة للوالم تحافظ على جودتها. | ٦٣ |
| متوسطة | 1.09 | 3.54 | يحرص النظام على كفاءة عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل. | ٣٥ |
| متوسطة | .98 | 3.54 | يوفر النظام تضمين العقود مقاييس ومستويات معيارية للجودة تتوافق ومتطلبات المستخدمين منها. | ٣٦ |
| متوسطة | 1.06 | 3.53 | يحرص النظام على توفير نظم لضبط الجودة باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة. | ٣٨ |
| متوسطة | 1.03 | 3.53 | يحرص النظام على توفير طرق تداول سليمة للوالم. | ٦٤ |
| متوسطة | 1.13 | 3.52 | يضمن النظام وضع الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة في تنفيذ العمل في حالة جاهزية باستمرار. | ٢٥ |
| متوسطة | 1.15 | 3.51 | يساهم النظام في الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية. | ١٣ |
| متوسطة | 1.06 | 3.50 | يوفر النظام معايرة للأجهزة والمعدات ترفع من قدرة عملية القياس والاختبار لجودة المواد والخدمات. | ٢٦ |
| متوسطة | 1.05 | 3.49 | يحرص النظام على تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة. | ٣ |
| متوسطة | 1.08 | 3.48 | يساهم النظام في انخفاض معدل دوران العمل بين العاملين. | ١٢ |
| متوسطة | 1.10 | 3.47 | يساهم النظام في تقليل تكاليف الصيانة للأجهزة والمعدات. | ٣٩ |
| متوسطة | 1.14 | 3.45 | يوفر النظام العدد المناسب من العاملين في كل وحدة إدارية بما يتناسب وحجم العمل فيها. | ١٧ |

| | | | | |
|--------|------|------|--|----|
| متوسطة | 1.24 | 3.43 | يؤدي النظام إلى تطبيق أسلوب عادل في تقييم أداء العاملين. | ٢١ |
| متوسطة | 1.15 | 3.41 | يحرص النظام على توفير النوعية المناسبة من العاملين في كل وحدة إدارية بما يتناسب وطبيعة العمل فيها. | ١٨ |
| متوسطة | 1.10 | 3.41 | يؤدي النظام إلى إثارة دافعية العاملين من خلال السماح لهم بابتكار طرق وأساليب حديثة نابعة من خبرتهم في مجال العمل تتوافق ومتطلبات الجودة. | ٢٢ |
| متوسطة | 1.19 | 3.38 | يتيح النظام للعاملين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. | ٧ |
| متوسطة | 1.13 | 3.37 | يحرص النظام على إشراك العاملين في التخطيط للبرامج التدريبية. | ٤ |
| متوسطة | 1.14 | 3.37 | يحرص النظام على توفير برامج صحة وسلامة مهنية لحماية العاملين من أخطار العمل. | ٢٠ |
| متوسطة | 1.30 | 3.27 | يوفر النظام مكافآت مادية ومعنوية للعاملين عند تعلمهم مهارات جديدة ترفع من مستوى جودة أدائهم. | ١٦ |
| متوسطة | 0.81 | 3.62 | الكلبي | |

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة رضا العاملين عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) جاء ضمن الدرجة المتوسطة، إذ بلغ (٣,٦٢)، وذلك اعتماداً على المحك (بين ٣,٧ - ٣,٣) المعتمد في الدراسة، والذي يمثل درجة متوسطة من الرضا.

كما قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المادية والمالية والفنية، وإدارة العمليات والإجراءات التشغيلية، وذلك من أجل استقصاء درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة الرضا مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم المجال | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الرضا |
|--------|------------|--|-----------------|-------------------|------------|
| ١, | ٣ | إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية | ٣,٧٢ | ٠,٨٠ | عالية |
| ٢, | ٢ | إدارة الموارد المادية والمالية والفنية | ٣,٦١ | ٠,٨٥ | متوسطة |
| ٣, | ١ | إدارة الموارد البشرية | ٣,٥٢ | ٠,٨٩ | متوسطة |
| | | الكلي | ٣,٦٢ | ٠,٨١ | متوسطة |

يتضح من الجدول (١٢) درجة رضا العاملين عن استخدام النظام، حيث مثلت المجالات الثلاثة درجة رضا تراوحت بين العالية والمتوسطة حسب المحك المعتمد في الدراسة.

فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٧٢-٣,٥٢)، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٧٢)، وتلاه المجال الثاني المتمثل بإدارة الموارد المادية والمالية والفنية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، في حين جاء مجال إدارة الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,01)$ بين متوسطات درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي

| دراسات عليا | | بكالوريوس + دبلوم | | بكالوريوس | | المؤهل العلمي |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .78 | 3.34 | .65 | 3.80 | .76 | 3.74 | الدرجة الكلية للفاعلية |

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية على الأداة ككل، حسب المؤهل العلمي، حيث تبين النتائج وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف المؤهل العلمي، ويتضح أن أعلى المتوسطات كانت لحملة درجة (البكالوريوس+ الدبلوم) بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٠) وتلاها حملة درجة البكالوريوس بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وجاء في المرتبة الأخيرة متوسطات العاملين من فئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (٣,٣٤).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، فقد جاءت متوسطات استجابات العاملين من حملة درجة البكالوريوس، والبكالوريوس+ الدبلوم ضمن الدرجة العالية، في حين جاءت متوسطات استجابات العاملين من فئة الدراسات العليا ضمن الدرجة المتوسطة من الفاعلية.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الفاعلية الكلية حسب الخبرة. والجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الثلاثة وللأداة ككل حسب الخبرة لإجابات أفراد العينة الخاصة باستقصاء درجة الفاعلية

| ٢٠ سنة فأكثر | | من ١٠-١٩ سنة | | من ١-٩ سنوات | | الخبرة |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .71 | 3.67 | .70 | 3.81 | .89 | 3.40 | الدرجة الكلية للفاعلية |

يوضح الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا على الأداة ككل حسب الخبرة، حيث تبين النتائج وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بسبب اختلاف الخبرة.

ويتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفئة من (١٠-١٩ سنة)، بمتوسط حسابي (٣,٨١)، وتلاها ذوي الخبرة من فئة (٢٠ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وكانت أدنى المتوسطات الحسابية من نصيب العاملين ممن هم من فئة (١-٩ سنوات)، إذ بلغ (٣,٤٠).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، فقد جاءت متوسطات العاملين ممن خبرتهم من (١٠-١٩ سنة) ضمن الدرجة العالية، في حين جاءت متوسطات العاملين ممن خبرتهم من (١-٩ سنوات) و(٢٠ سنة فأكثر) ضمن الدرجة المتوسطة من الفاعلية.

ولإيجاد دلالات الفروق بين المتوسطات الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي على أداة الفاعلية، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي،

والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥)

تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 8.551 | 2 | 4.275 | 7.863 | .000 |
| داخل المجموعات | 187.595 | 345 | .544 | | |
| الكلية | 196.146 | 347 | | | |

يتضح من الجدول (١٥) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) على درجة الفاعلية الكلية، حيث بلغت قيمة (ف) للمؤهل العلمي (٧,٨٦٣). ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات، أجرى الباحث المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، والجدول (١٦) يوضح أثر المؤهل العلمي.

جدول (١٦)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب المؤهل العلمي

| درجة الفاعلية | المتوسط | الفئات | دراسات عليا | بكالوريوس | بكالوريوس+دبلوم |
|---------------|---------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|
| الكلية | 3.3410 | دراسات عليا | | | |
| | 3.7373 | بكالوريوس | * | | |
| | 3.8008 | بكالوريوس+دبلوم | * | | |
| | | | | | |

يشير الجدول (١٦) إلى أثر المؤهل العلمي على درجة الفاعلية ككل. وقد جاءت جميع الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في المقارنات بين حملة درجة البكالوريوس من أفراد العينة مع أداء حملة شهادة الدراسات العليا، وكانت النتيجة لصالح حملة درجة البكالوريوس، وبين حملة درجة (البكالوريوس+دبلوم) مع حملة شهادة الدراسات العليا ولصالح حملة درجة (البكالوريوس+دبلوم).

ولإيجاد دلالات الفروق بين المتوسطات الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الخبرة على

أداة الفاعلية، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧)

تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب الخبرة

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 8.085 | 2 | 4.042 | 7.416 | .001 |
| داخل المجموعات | 188.061 | 345 | .545 | | |
| الكلية | 196.146 | 347 | | | |

يتضح من الجدول (١٧) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)

على درجة الفاعلية الكلية، حيث بلغت قيمة (ف) للخبرة (٧,٤١٦). ولبيان الفروق الإحصائية بين

المتوسطات، أجرى الباحث المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، والجدول (١٨) يوضح أثر الخبرة.

جدول (١٨)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الفاعلية الكلية حسب الخبرة

| درجة الفاعلية الكلية | المتوسط | الفئات | ٩-١ سنوات | ٢٠ سنة فأكثر | ١٩-١٠ سنة |
|----------------------|---------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | 3.3962 | ٩-١ سنوات | | | |
| | 3.6706 | ٢٠ سنة فأكثر | | | |
| | 3.8059 | ١٩-١٠ سنة | * | | |

يشير الجدول (١٨) إلى أثر الخبرة على درجة الفاعلية ككل. وقد جاءت جميع الفروقات ذات

الدلالة الإحصائية في المقارنات بين ذوي الخبرة من (٩-١ سنوات) وذوي الخبرة من (١٩-١٠ سنة) وكانت

النتيجة لصالح ذوي الخبرة من (١٩-١٠ سنة).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) بين متوسطات درجة رضاهم عن استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي. والجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي

| دراسات عليا | | بكالوريوس + دبلوم | | بكالوريوس | | المؤهل العلمي |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .84 | 3.29 | .75 | 3.73 | .81 | 3.67 | الدرجة الكلية للرضا |

يشير الجدول (١٩) إلى وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف المؤهل العلمي، ويتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لحملة درجة (البكالوريوس + الدبلوم)، يليهم حملة درجة (البكالوريوس) بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، في حين أن أدنى متوسط حسابي كان لحملة شهادة الدراسات العليا، إذ بلغ (٣,٢٩).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، فقد جاءت متوسطات استجابات العاملين من حملة درجة البكالوريوس + الدبلوم ضمن الدرجة العالية، في حين جاءت متوسطات استجابات العاملين من حملة درجة البكالوريوس، والدراسات العليا ضمن الدرجة المتوسطة من الرضا.

كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب الخبرة، والجدول (٢٠) يوضح ذلك.

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الكلية حسب الخبرة

| ٢٠ سنة فأكثر | | من ١٠-١٩ سنة | | من ١-٩ سنوات | | الخبرة |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| .79 | 3.60 | .72 | 3.78 | .94 | 3.26 | الدرجة الكلية للرضا |

يوضح الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا على الأداة ككل حسب الخبرة، حيث تبين النتائج وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بسبب اختلاف الخبرة.

ويتضح أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفئة من (١٠-١٩) سنة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨)، وتلاها ذوي الخبرة من فئة (٢٠ سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وكانت أدنى المتوسطات الحسابية من نصيب العاملين ممن هم من فئة (١-٩) سنوات، إذ بلغ (٣,٢٦).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، فقد جاءت متوسطات العاملين ممن خبرتهم من (١٠-١٩) سنة، ضمن الدرجة العالية في حين جاءت متوسطات العاملين ممن خبرتهم من (١-٩ سنوات)، و(٢٠ سنة فأكثر) ضمن الدرجة المتوسطة من الرضا.

ولإيجاد دلالات الفروق بين المتوسطات الكلية لإجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي على أداة الرضا، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١)

تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 7.903 | 2 | 3.951 | 6.189 | .002 |
| داخل المجموعات | 220.261 | 345 | .638 | | |
| الكلية | 228.163 | 347 | | | |

يتضح من الجدول (٢١) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,01)$ على درجة الرضا الكلية، حيث بلغت قيمة (ف) للمؤهل العلمي (٦,١٨٩). ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات، أجرى الباحث المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، والجدول (٢٢) يوضح أثر المؤهل العلمي.

جدول (٢٢)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب المؤهل العلمي

| الرضا الكلي | المتوسط | الفئات | دراسات عليا | بكالوريوس | بكالوريوس+دبلوم |
|-------------|---------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|
| | 3.2911 | دراسات عليا | | | |
| | 3.6737 | بكالوريوس | * | | |
| | 3.7313 | بكالوريوس+دبلوم | * | | |

يشير الجدول (٢٢) إلى أثر المؤهل العلمي على درجة الرضا ككل. وجاءت جميع الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في المقارنات بين حملة درجة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة مع أداء حملة شهادة الدراسات العليا، وكانت النتيجة لصالح حملة درجة البكالوريوس، وبين حملة درجة (البكالوريوس + الدبلوم) مع حملة شهادة الدراسات العليا، وكانت النتيجة لصالح حملة درجة (البكالوريوس + الدبلوم).

ولإيجاد دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات لأثر الخبرة، قام الباحث باستخدام تحليل

التباين الأحادي. والجدول (٢٣) يوضح ذلك

جدول (٢٣)

تحليل التباين الأحادي على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب الخبرة

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 12.787 | 2 | 6.394 | 10.242 | .000 |
| داخل المجموعات | 215.376 | 345 | .624 | | |
| الكلية | 228.163 | 347 | | | |

يتضح من الجدول (٢٣) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) على درجة الرضا الكلية، حيث بلغت قيمة (ف) للخبرة (١,٢٤٢). ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات، أجرى الباحث المقارنات البعدية بطريقة شيفيه. والجدول (٢٤) يوضح أثر الخبرة.

جدول (٢٤)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه على متوسطات درجة الرضا الكلية حسب الخبرة

| الرضا الكلي | المتوسط | الفئات | ٩-١ سنوات | ٢٠ سنة فأكثر | ١٩-١٠ سنة |
|-------------|---------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | 3.2617 | ٩-١ سنوات | | | |
| | 3.5981 | ٢٠ سنة فأكثر | * | | |
| | 3.7762 | ١٩-١٠ سنة | * | | |

يشير الجدول (٢٤) إلى أثر الخبرة على درجة الرضا الكلية. وجاءت جميع الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في المقارنات بين ذوي الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) وذوي الخبرة من (٩-١ سنوات)، وكانت النتيجة لصالح فئة (٢٠ سنة فأكثر)، وبين ذوي الخبرة من (١٩-١٠ سنة) وذوي الخبرة من (٩-١ سنوات) وكانت النتيجة لصالح الفئة من (١٩-١٠ سنة)

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هنالك ارتباط بين درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الرضا ومجالات الفاعلية. والجدول (٢٥) يوضح ذلك.

جدول (٢٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات الرضا ومجالات الفاعلية

| الرضا الكلي | إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية | إدارة الموارد المادية والمالية والفنية | إدارة الموارد البشرية | مجالات الرضا | |
|-------------|-------------------------------------|--|-----------------------|--------------------|-----------------|
| | | | | مجالات الرضا | مجالات الفاعلية |
| .856 | .822 | .813 | .838 | معامل الارتباط (ر) | ضبط منظومة |
| | | | | مستوى الدلالة | الجودة |
| .000 | .000 | .000 | .000 | معامل الارتباط (ر) | الأنشطة |
| | | | | مستوى الدلالة | المعاونة |
| .868 | .795 | .827 | .888 | معامل الارتباط (ر) | عملية |
| | | | | مستوى الدلالة | التشغيل |
| .000 | .000 | .000 | .000 | معامل الارتباط (ر) | الفاعلية |
| | | | | مستوى الدلالة | الكلي |

يتضح من الجدول (٢٥) أن جميع معاملات الارتباط كانت إيجابية بين مجالات الرضا ومجالات الفاعلية، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمة (ر) بين الرضا الكلي والفاعلية الكلي (ر = ٠,٨٩٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة عن استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، واستقصاء درجة رضاهم عن هذا النظام، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين، الأول: يتضمن مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال من أسئلة الدراسة الخمسة كل على حدا، مع التطرق إلى مدى اتفاق أو اختلاف النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، والثاني يتضمن تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج:

١. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن درجة الفاعلية لاستخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها، إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل قد بلغ (٣,٦٩).

واعتماداً على المحك المعتمد في الدراسة، فإن درجة الفاعلية لاستخدام هذا النظام كأداة للتطوير في المجال التربوي قد جاءت متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة لعدم اقتناع العاملين من جدوى تطبيق نظام الجودة (الآيزو ٩٠٠١) في المجال التربوي،

على اعتباره أنه طور في الأساس للتطبيق في مجال الصناعة، أو لعدم الفهم الجيد لمتطلبات، وخطوات التطبيق الشامل للنظام. كما قد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى فشل الإدارة في عدم أخذها بعين الاعتبار للعلاقة بين القيم الجوهرية للجودة، والسلوك الثقافي، والإنتاجية.

أن التغيير الثقافي بين العاملين لا يحدث بين يوم وليلة؛ فهو يستند إلى درجة التزامهم بتطبيق النظام، ومن ثم عمل نقلة نوعية في نظم القيم المرتكزة على الاعتقاد بالشغف نحو التحسين الثقافي المرغوب الذي يكفل زيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستوى الأداء.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال على مستوى عناصر النظام، أن درجة فاعليتها تراوحت بين العالية والمتوسطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن تفعيل هذه العناصر، وكيفية تطبيقها بما يتوافق ومتطلبات نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١)، يتم بدرجات متفاوتة من قبل المسؤولين في الوزارة. كما تدل هذه النتيجة أيضاً على أن كل عنصر من عناصر هذا النظام يعمل بدرجة تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، وهذا يشير إلى تكامل عناصر النظام، إذ أن كل عنصر من العناصر التسعة عشر، يقوم بدوره في تحسين جودة وفاعلية جانب من الجوانب داخل المؤسسة، الذي ينعكس بالتالي على جودة وفاعلية المؤسسة بشكل عام.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة ديكسان (Dixan, 1996)؛ ودراسة ماتس ودان (Mats & Dan, 1996)؛ ودراسة شاهد (Shahid, 1998)؛ ودراسة صن (Sun, 2000)؛ ودراسة الحاج علي (١٩٩٨)؛ ودراسة العجلوني، ١٩٩٩؛ ودراسة الطراونة، ٢٠٠٠؛ ودراسة البكر، ٢٠٠١؛ ودراسة الأشقر، ٢٠٠١؛ النوايسة، ٢٠٠٣)، من حيث وجود علاقة إيجابية بين استخدام نظام إدارة الجودة وبين درجة فاعليته في تطوير الأداء لبعض أنشطة المنظمات وعملياتها.

وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة رحمان (Rahman, 2000) التي توصل فيها إلى وجود علاقة سلبية أو عدم وجود علاقة بين استخدام النظام ودرجة فاعليته في تطوير الأداء.

٢. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)؟

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا للعاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن عن استخدام النظام كانت متوسطة، إذ أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل قد بلغ (٣,٦٢).

واعتماداً على محك الدراسة، فإن درجة رضا العاملين عن استخدام هذا النظام قد جاءت متوسطة، وعلى الرغم من ذلك، فتشير هذه النتيجة إلى مدى قدرة نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) على تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لدى العاملين، نحو ما يقدمه لهم من مزايا سواء كانت مادية، أم معنوية، أم نفسية ومنها: توفير بيئة عمل مناسبة يسودها العدل والمساواة والعلاقات الإنسانية الممتازة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم، والقناعة بأهمية العمل الذي يؤديه، وتفويضهم الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهم على أكمل وجه.

ويعزي الباحث هذه الدرجة المتوسطة من الرضا، قد جاءت من منطلق مقاومة العاملين للتغيير، لأن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييراً جذرياً في ثقافة المؤسسة، وطرق أداء العمل ومعايير السائدة في المؤسسة، إلى جانب تخوفهم من أن تحمل مسؤولية التغيير، وتنفيذ متطلباته، قد يفرض عليهم الالتزام بمعايير، ومواصفات حديثة وجديدة بالنسبة إليهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال على مستوى مجالات النظام، أن درجة رضا العاملين عنها تراوحت بين العالية والمتوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن تفعيل هذه المجالات، وكيفية تطبيقها بما يتوافق ومتطلبات النظام يتم بدرجات متفاوتة من قبل المسؤولين في الوزارة.

إذ تؤكد هذه النتيجة درجة الرضا عن استخدام النظام ترتبط إيجابياً بما يقدمه هذا النظام من مزايا سواء كانت مادية أم نفسية أم اجتماعية تتوافق ومتطلباتهم ورغباتهم، وبما يوفره لهم من أدوات ومتطلبات تلزمهم أثناء تأديتهم لأعمالهم.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة ستروينج (Struebing, 1996)؛ ودراسة تسيوتراس وجوتزاماني (Tsiotras & Gotzamani, 1996)؛ ودراسة سوبا (Subba, 1997)؛ ودوغلاس وزملاؤه (Douglas et al., 1999) - في الحالة الدراسة الثانية-؛ ودراسة هان (Han, 2000)؛ جامعة دل فيل دي أيتماجيك (University Del Valle De Atemajac, 2001)؛ ودراسة مبارك (٢٠٠١)، من حيث وجود علاقة إيجابية بين استخدام النظام والرضا.

وتختلف مع دراسة شاهد (Shahid, 1998)؛ ودراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et al., 1999) - في الحالة الدراسة الثانية-، ودراسة صن (Sun, 2000)، من حيث وجود علاقة سلبية أو عدم وجود علاقة بين استخدام هذا النظام والرضا.

٣. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) بين متوسطات درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الفاعلية ككل. وقد جاءت هذه الفروق لصالح العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم).

واعتماداً على المحك المعتمد في هذه الدراسة (أكبر من ٣,٧) والذي يشير إلى فاعلية للنظام بدرجة عالية، نجد أن العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم) قد جاءت استجاباتهم ضمن الدرجة العالية على أداة الفاعلية ككل، في حين نجد أن العاملين من ذوي مؤهل (الدراسات العليا) قد جاءت استجاباتهم ضمن مجال الدرجة المتوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة عكسية بين المؤهل العلمي والحكم على درجة فاعلية استخدام هذا النظام تفيد: أنه بارتفاع المستوى التعليمي للعاملين تقل مقدرتهم في الحكم على درجة الفاعلية لاستخدام هذا النظام في تطوير الأداء. وقد تكون هذه النتيجة غير منطقية، وغير طبيعية أيضاً من حيث أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم) ليست لديهم النظرة الثاقبة للحكم على درجة فاعلية نظام إداري حديث بمفهومه، وتطبيقاته في المجال التربوي الأردني، مقارنة مع العاملين من ذوي المؤهلات العلمية (دراسات عليا) والذين يفترض امتلاكهم لتلك النظرة المعمقة، وامتلاكهم أيضاً لخبرات متباينة من الناحية النظرية والتطبيقية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة الدراسات العليا كانوا أكثر تحفظاً من غيرهم في إصدار الأحكام؛ على اعتبار أنهم يمتلكون كمّاً معرفياً، وأكثر اطلاعاً من الناحية العلمية والتطبيقية على مثل هذه الأنظمة الإدارية. في حين جاءت استجابات حملة (البكالوريوس)، و(البكالوريوس + دبلوم) أقل تحفظاً؛ لكونهم وجدوا باستخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) فوائد عدة منها: تحديد واجبات ومهام الأقسام المختلفة وتوثيقها، والتخلص من عملية التضارب والازدواجية في المهام بين الأقسام، وتوحيد إجراءات العمل، وإمكانية أداء العمل وتنفيذه بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة.

كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0,01)$ تعزى لأثر الخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الفاعلية ككل. وقد جاءت هذه

الفروق لصالح العاملين الذين خبرتهم من (١٠-١٩ سنة).

واعتماداً على المحك المعتمد في هذه الدراسة (أكبر من ٣,٧) والذي يشير إلى فاعلية للنظام بدرجة عالية، نجد أن العاملين ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة) قد جاءت استجاباتهم ضمن الدرجة العالية على أداة الفاعلية ككل.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة والحكم على درجة فاعلية استخدام هذا النظام تفيد: أنه بازدياد سنوات الخبرة للعاملين تزداد مقدرتهم في الحكم على درجة فاعلية استخدام هذا النظام في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد تكون هذه النتيجة منطقية من حيث أن هذه السنوات من الخبرة (١٠-١٩ سنة) والروتين في العمل

دفعت أصحابها إلى البحث عن نماذج إدارية جديدة، تبعث فيهم روح النشاط والفعالية لتحسين أدائهم، والانتقال من الروتين الممل إلى العمل الفعال والنشط، وهذا ما وجدوه في نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١). كما أن هؤلاء العاملين عادة ما يكونون على إطلاع واسع - بحكم خبرتهم هذه - على ما يجري في الجهاز الإداري، وتتوفر لديهم المعرفة والمهارات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع هذا النظام الإداري الحديث، وفهمه بالشكل الصحيح، وبالتالي فهم يرون باستخدامه جدوى في تطوير الأداء أكبر من غيرهم الذين تنقصهم الخبرة الكافية والمعرفة، كما ينقصهم الوعي الكامل بالجودة ومفهومها وأساليب تحسينها، ويعزو الباحث انعدام مقاومة التغيير لدى هؤلاء من منطلق أن الموظف العام يحكم سلوكه في العمل، قوانين وأنظمة وتعليمات تصدرها الإدارة، ولا يملك إلا أن يقوم بتنفيذها.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة الحميضي (٢٠٠٠) من حيث وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي وتطبيق بعض عناصر مواصفة الآيزو، وتتفق أيضاً معها من حيث وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة وبعض عناصر نظام إدارة الجودة.

وتختلف جزئياً مع دراسة النوايسة (٢٠٠٣) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي ومدى تطبيق بنود مواصفة الآيزو.

٤. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) بين متوسطات درجة رضاهم عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الرضا ككل. وقد جاءت هذه الفروق لصالح العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس + دبلوم).

واعتماداً على المحك المعتمد في هذه الدراسة قد جاءت استجاباتهم ضمن الدرجة المتوسطة، في حين جاءت استجابات العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس+ دبلوم) ضمن الدرجة العالية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة عكسية بين المؤهل العلمي ودرجة الرضا عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن تفيد: أنه بارتفاع المستوى التعليمي للعاملين تقل درجة الرضا، وقد تكون هذه النتيجة غريبة نوعاً ما، وغير منطقية، إلا أن الباحث يعزيها إلى أن العاملين من ذوي المؤهل الدراسات العليا، كانوا أكثر تحفظاً، وأقل تفاعلاً في إصدارهم للأحكام ممن دونهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالقول أن العاملين من ذوي المؤهلات العلمية (بكالوريوس، وبكالوريوس+ دبلوم)، وبحكم مراكزهم الوظيفية في المستوى التنفيذي غالباً، تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الأعمال، فباستخدامهم لنظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) الذي حدّد لهم جميع إجراءات العمل التي تفصل آلية تنفيذه في كل وحدة إدارية منعاً للتضارب والازدواجية، مما مكنهم من تنفيذ مهامهم الوظيفية وتأدية أعمالهم على نحو صحيح من المرة الأولى، وخالٍ من الأخطاء، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على العمل والعامل معاً، فيؤدي إلى تحسين العمل وزيادة رضا العامل ورفع معنوياته.

كما أن نظام الآيزو يحفز العاملين، ويمكنهم من أداء أعمالهم، ويستشعر النجاح، إلى جانب كونه ممتعاً. وإلى حد ما فإن المؤسسة التي تتبنى نظام الآيزو تستفيد من تأثير ما يشبه هاوثورن الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وذلك لأن العاملين يستجيبون إلى زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم من قبل الإدارة لتحسين العمليات اليومية. ولهذا كله جاءت استجابات هذه الفئة من العاملين معبرة عن رضاهم عن استخدام هذا النظام كأداة لتطوير الأداء، ولكن بدرجات متفاوتة.

كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) تعزى لأثر الخبرة في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات على أداة الرضا ككل. وقد جاءت هذه الفروق لصالح العاملين ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة)، و(٢٠ سنة فأكثر).

واعتماداً على المحك المعتمد في هذه الدراسة نجد أن العاملين ذوي الخبرة من (١٠-١٩ سنة) جاءت استجاباتهم ضمن الدرجة العالية في حين نجد أن العاملين ذوي الخبرة من (٢٠ سنة فأكثر) قد جاءت استجاباتهم ضمن مجال الدرجة المتوسطة.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة ودرجة الرضا عن استخدام هذا النظام تفيد: أنه بازدياد سنوات الخبرة للعاملين تزداد درجة رضاهم عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد تكون هذه النتيجة منطقية من حيث أن العاملين ذوي الخبرة الطويلة تكون لديهم خبرة كافية ومقدرة أكبر على فهم مثل هذه الأنظمة الإدارية الحديثة والتعامل معها. كما أن هؤلاء العاملين وجدوا في هذا النظام ما يبعث فيهم الحيوية والنشاط من جديد، من خلال ما وفره لهم من مشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم، وتفويضهم الصلاحيات في وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تطوير العمل، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع درجة الرضا لديهم نحو هذا النظام، أكثر من العاملين ذوي الخبرة المتدنية، الذين تنقصهم الخبرة الكافية والمقدرة على فهم مثل هذه الأنظمة الإدارية الحديثة والتعامل معها.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة الحميضي (٢٠٠٠) من حيث وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي واستخدام بعض عناصر النظام، وتتفق معها أيضاً من حيث وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الخبرة واستخدام بعض عناصر النظام.

وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة النوايسة (٢٠٠٣) من حيث عدم وجود أية فروقات دالة إحصائياً بين المؤهل العلمي ومدى تطبيق بنود مواصفة الآيزو.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هنالك ارتباط بين درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن؟

يتبين من الجدول (٣٥) والمتعلق بمعاملات الارتباط بين فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) ودرجة رضا العاملين في الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والتي تشير إلى أن المعامل الكلي بلغ (٠,٨٩٩). وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات الفاعلية ومجالات الرضا عن استخدام النظام ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) المعتمدة في الدراسة.

وهذا يشير إلى أن نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) يعتبر العاملين حجر الزاوية في صرح الجودة، وعلى كاهلهم تقع صناعته وتنفيذها، فجاء استخدام وزارة التربية والتعليم لهذا النظام في وحداتها الإدارية (المشمولة في التجربة) ليحقق للعاملين فيها التوافق بين الجودة والرضا من خلال عوامل عدة منها: تحديد إجراءات العمل وتعليماته وتوحيدها، وتوضيح أدوار العاملين، ووصف وتوصيف الوظائف، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتدريب العاملين لزيادة وعيهم بالجودة ومفهومها، وإشراكهم في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأعمالهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة يسودها العدل والمساواة في التعامل مع العاملين، وتوفير الأدوات والمتطلبات التي تلزم العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم. حيث أن هذه العوامل تنعكس إيجابياً على العمل والعاملين معاً، وتؤدي بالتالي إلى تحسين العمل وتطوير الأداء، وزيادة رضا العاملين، ورفع معنوياتهم.

وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة تسيوتراس وجوتزاماني (Tsiotras & Gotzamani, 1996)؛ ودراسة سوبا (Subba, 1997)؛ ودراسة دوغلاس وزملاؤه (Douglas et al., 1999) -في الحالة الدراسة الثانية-؛ ودراسة هان (Han, 2000)؛ ودراسة جامعة دل فيل دي أيتماجيك (University Del Vall De Atemajac, 2001)؛ ودراسة مبارك، ٢٠٠١، من حيث وجود علاقة إيجابية بين درجة الرضا عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) وفاعليته في تطوير الأداء.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما جاء بالإطار النظري لهذه الدراسة، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج، يوصي الباحث بالآتي:

١. بما أن استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) حقق التطور المنشود في أداء الوحدات الإدارية (المشمولة في التجربة) في وزارة التربية والتعليم، وأثبت فاعليته في إحداث عملية التغيير والتحديث، فيرى الباحث أنه من الضرورة بمكان تعميم استخدامه في الوحدات الإدارية التابعة للوزارة كافة وصولاً إلى الوحدة الإدارية الأهم والأساس في النظام التعليمي ألا وهي المدرسة.
٢. دعوة المؤسسات التربوية في القطاعين العام والخاص للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في رسم سياساتها نحو التمهيد لبناء ثقافة الجودة في إطار مفهوم الجودة الشاملة، وأن لا يكون هدفها الحصول على شهادة الأيزو لإبراز صورتها إعلامياً، على الرغم من أهميتها، وإنما ينبغي أن تتبعها خطوات متلاحقة يتم النظر من خلالها للمؤسسة نظرة شمولية لصر أبعادها الثلاثة: النظام الفني، والنظام الإداري، والنظام الاجتماعي في بوتقة الجودة الشاملة.
٣. حسن اختيار وتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق، تخدم أهداف نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١).
٤. إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التعليمية في مراحل التعليم كافة، حتى تكون تربية وعلمياً في آن واحد.
٥. تطوير العملية التدريسية من خلال ربط الدورات التدريبية بالحاجة المباشرة والفعلية للعاملين، بواسطة ورشات تدريبية مصغرة تكون في مراكز العمل، يشرف عليها متخصصون وتجرى بأسلوب علمي توظف فيه تقنيات التعليم المختلفة، مع ضرورة المتابعة اللازمة بعد التدريب لضمان النتائج.

- ٦, استخدام أساليب الصيانة الوقائية والتصحيحية للأجهزة والمعدات المستخدمة في تنفيذ العمل وتفعيلها.
٧. ضرورة تفعيل استخدام جميع عناصر نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) بما يتوافق ومتطلبات هذا النظام، من خلال النظر إليها نظرة تكاملية، وليس التركيز على بعض العناصر، وإهمال العناصر الأخرى.
- ٨, الإعداد والتهيئة النفسية للعاملين في المستويات التنظيمية كافة، لتقبل التغييرات المتوقعة في النهج الإداري الجديد.
٩. ضرورة توفير قاعدة بيانات متخصصة (قاعدة معلوماتية) عن موضوع الجودة، من خلال التعاون ما بين الوزارة، والجهات الحكومية المعنية بالجودة، والشركات، وجمعية الجودة الأردنية؛ ليتمكن الجميع سواء كانوا باحثين أو مستثمرين، من الاستفادة منها.
١٠. بما أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها على مستوى المجتمع الأردني، ونظراً لحدثة نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١)، وندرة تطبيقاته في المجال التربوي العربي، يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، ولكن بتقسيمات أخرى، ووجهات نظر مختلفة غير التي اعتمدها.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات. الإداري، المجلد ٢٠، العدد ٧٤، مسقط، ص ص ٦٩-٩٢.

أحمد، شاكر محمد فتحي (٢٠٠٢). تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، المجلد ٢٦، العدد ٢، جامعة عين شمس، ص ص ٩-٢٤.

أركارو، جانيس (٢٠٠١). إصلاح التعليم: الجودة الشاملة في الحجرة الدراسية. ط١، ترجمة سهير بسيوني، مصر: دار الأحمدي للنشر.

الأشقر، ميادة محمد (٢٠٠١). دراسة نظام الجودة آيزو ٩٠٠٠ وتحليل أثر تكاليف الجودة على تكاليف الإنتاج مع التطبيق العملي في شركة أديداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: سوريا، دمشق.

أنيس، إبراهيم والصوالحي، عطية ومنتصر، عبد الحليم وأحمد، محمد خلف الله (١٩٧٢). المعجم الوسيط. ط٢، ج١، مصر: مطابع دار المعارف.

باديرو، إديديجي بوداند (١٩٩٧). الدليل الصناعي إلى آيزو ٩٠٠٠. ط١، ترجمة: فؤاد هلال، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

برقعان، أحمد محمد أحمد (٢٠٠١). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أسيوط: أسيوط، مصر.

البكر، محمد بن عبد الله (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، المجلد ١٥، العدد ٦٠، جامعة الكويت، ص ص ٨٣-١٢٣.

بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي. ط١، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بنك الإسكان الأردني (١٩٩٦). أسبوع الجودة الأردني. مجلة بنك الإسكان، العدد ٢٥.

بنك الإنماء الصناعي الأردني (١٩٩٨). تمويل الدراسات الاستشارية للشركات والمؤسسات الصناعية الراغبة في الحصول على شهادة الآيزو ٩٠٠٠. منشورات بنك الإنماء الصناعي الأردني، عمان، ص ١-٤.

بولاند، توني وسيلبرغ، ديفيد (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة: آثار مبادرات إدارة الجودة على الهيكل الإداري، وإدارة الموارد في مؤسسات القطاع العام. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٣، أبو ظبي: معهد التنمية الإدارية، ص ٨٩-١٠٧.

البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي (١٩٩٤). سنن البيهقي. تحقيق: محمد عبد القادر عطا، بيروت: دار الكتب العلمية.

التويجري، محمد إبراهيم (١٩٨٨). تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. المجلة العربية للإدارة. المجلد ١٢، العدد ١، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ٥-٢٢.

الحاج علي، سوما (١٩٩٨). دراسة تطبيق متطلبات آيزو ٩٠٠٢ في مؤسسة المجموعة الصناعية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. حسن، محمد وعزام، بسام (١٩٩٩). إدارة الجودة وعناصر نظام الجودة. سلسلة رقم ١٦، دمشق: دار الرضا.

الحسين، محمد والسامرائي، حسين (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة. مجلة أبحاث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، عدد ١٩، سوريا، ص ١٠٩-١١٠.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
الحميضي، عبد الرحمن بن حمد (٢٠٠٠). اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الآيزو ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). الإدارة العامة، المجلد ٤٠، العدد ١، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص ص ١٤٥ - ١٩١.

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (٢٠٠٢). الجودة في المنظمات الحديثة. ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

رئاسة الوزراء الأردنية (٢٠٠٢). الرسالة الملكية لإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي. على شبكة الإنترنت، ٢٥/٨/٢٠٠٤:

[#](http://www.Pm.gov.Jo/Letter1.asp)

زين الدين، فريد (١٩٩٥). إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠. مجلة البحوث التجارية، المجلد ١٧، العدد ١، كلية التجارة بجامعة الزقازيق، مصر، ص ص ٥١ - ٥٨.

السعود، راتب (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ١٨، العدد ٢، سوريا، ص ص ٥٥ - ١٠٥.

السلمي، علي (١٩٩٨). تطوير أداء وتجديد المنظمات. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

الشبراوي، عادل (١٩٩٥/أ). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو ٩٠٠٠ / المقارنة المرجعية. ط١، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).

الشبراوي، عادل (١٩٩٥/ب). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مصر: الشركة العربية للإعلام العربي.

الشحري، علي بن نصيب (٢٠٠٢). ندوة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية بين المفهوم العلمي ومتطلبات التطبيق، عُمان، ٢-٣ يونيو ٢٠٠٢. الإداري، المجلد ٢٤، العدد ٩٠، مسقط، ص ٢٣١-٢٤٦.

الصالح، علي صالح (٢٠٠٢). ندوة بعنوان: نظم الجودة وعمولة الاقتصاد الوطني. البحرين، بانوراما الأحداث، الثلاثاء ٢٩/١١/٢٠٠٢، على شبكة الإنترنت،

<http://www.gha.gov.bh/bahraintoday/Tuesday/banoram.htm>: ٢٠٠٤/٥/١١

الصرن، رعد حسن (٢٠٠١). معجزة الجودة الشاملة: كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. ط١، سوريا: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.

الطائي، حميد عبد النبي وآل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم (٢٠٠٣). إدارة الجودة الشاملة والآيزو. ط١، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

طاحون، عبد الوهاب (١٩٩٩). أضواء على نظام الجودة الشاملة في مدارس الرواد (آيزو ٩٠٠٢). الرياض: دار السبيل للنشر.

الطراونة، محمد (٢٠٠٠). آيزو ٩٠٠٠، الفوائد والصعوبات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة دراسات، المجلد ٢٧، العدد ٢، الجامعة الأردنية، ص ٤٣٢-٤٦٠.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العامري، خالد (٢٠٠٢). الفكر وإدارة الجودة الكلية. على شبكة الإنترنت، ٢٦/١٠/٢٠٠٣:

<http://www.alwatan.com/graphics/2002/06June>.

عبد العزيز، سمير محمد (١٩٩٩). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠. ط١، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

عبد العزيز، سمير محمد (٢٠٠٠). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠ و ١٠٠١١: رؤية اقتصادية، فنية، إدارية/أسس، تطبيقات، حالات. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية. الإداري، المجلد ٢٢، العدد ٨٢، مسقط، ص ص ٧٥-٩٧.

عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٢). مراقبة الجودة: مدخل إدارة الجودة الشاملة وآيزو ٩٠٠٠. مصر: مكتبة النهضة المصرية.

العجلوني، إبراهيم طه (١٩٩٩). أثر تطبيق مقاييس الجودة ISO 9000 على الأداء المالي للشركات الأردنية المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

علماء، حسني (١٩٩٨). "التجربة الأردنية في تطبيق نظم الجودة العالمية". ورقة عمل قدمت في الملتقى العربي للجودة، عمان: ٢٠-٢٤/٧/١٩٩٨، ص ص ١-٥.

علوش، نهلة جميل إبراهيم (١٩٩٧). إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز/ دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠١). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. رسالة المعلم، المجلد ٤٠، العدد ٤، وزارة التربية والتعليم الأردنية، ص ص ١٠٢-١١٩.

العمرى، خالد (١٩٩٢). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية. مؤتمن للبحوث والدراسات، المجلد ٧، العدد ٢، جامعة مؤتمن، ص ص ١١-٣٦.

عون الله، صلاح الدين (١٩٨٧). مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية. الإدارة العامة، المجلد ٢٦، العدد ٥٤، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص ص ٧-٢٩.

القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي. الإدارة العامة، المجلد ٣٢، العدد ٧٨، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص ٧-٤٠.

القيروتي، محمد قاسم (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ودار وائل للطباعة والنشر.

الكردي، مروان مصطفى (١٩٩٦). الجودة والعوامل المؤثرة عليها: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

الكلية العلمية الإسلامية (٢٠٠٠). شركة لويديز البريطانية تدقق على نظام الجودة العالمي في مدارس الكلية. مجلة مدارس الكلية العلمية الإسلامية، العدد ٣، على شبكة الإنترنت، ٢٥/٨/٢٠٠٤:

<http://www.islamic-ec.edu.jo/mag-pic/M3/2.jpg>

الكيلاي، أمار (١٩٩٨). التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية. "بحث مقدّم في المؤتمر العلمي السنوي السادس: نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، جامعة حلوان، مصر (١٢-١٣) مايو ١٩٩٨"، المجلد ٢، ص ٣٥٥-٣٨٠

كمال، نبيل (١٩٩٨). "الجمعية الأردنية للجودة: واقع وتطلعات مستقبلية". ورقة عمل قدمت في الملتقى العربي للجودة، عمان: ٢٠-٢٤/٧/١٩٩٨، ص ١-٥.

كوش، هيو (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها. ترجمة: طلال بن عايد الأحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة.

كوهين، ستيفن وبراند، رونالد (١٩٩٧). إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي. ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، السعودية: معهد الإدارة العامة.

اللوزي، موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية (لات). دور المؤسسة في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية. عمان: وثائق غير منشورة للمؤسسة.

مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية (لات). دور المؤسسة في تطبيق مواصفات أنظمة إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠٠). عمان: منشورات مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية، ص ١-٣.

ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي (٢٠٠٠). ثلاثية إدارة الجودة الشاملة. ط١، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

مبارك، إبراهيم فرحان (٢٠٠١). مدى نجاح نظم الجودة ISO في تحسين خدمات القطاع الحكومي بدولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: عدن، اليمن.

المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا (لات). صندوق البحث العلمي في الصناعة، منشورات المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، عمان: ص ١-٥.

مجيد، جاسم (٢٠٠٢). دراسات في الإدارة والأيزو. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

مدارس الأقصى الأهلية السعودية (٢٠٠٤). الجودة في التعليم، على شبكة الإنترنت، ٢٥/٨/٢٠٠٤:
<http://www.alaqsa.edu.Sa/jawda.asp>.

مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧). دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو ٩٠٠٠، ط١، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المعمري، مالك (٢٠٠٢). الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية بين المفهوم العلمي ومتطلبات التطبيق. على شبكة الإنترنت، ٢٦/١٠/٢٠٠٣:

<http://www.alwatan.com/graphics/2002/06/June>.

المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس (١٩٨٥). التقييس. ط١، مصر: الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس.

المير، عبد الرحيم بن علي (١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، السعودية: معهد الإدارة العامة، ص ٢٠٧ - ٢٥٢.

ناجي، فوزية محمد سعيد (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي / حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

نصر الله، نظمي (١٩٩٥). آيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية. مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

النعيم، عبد اللطيف بن صالح (٢٠٠٢). دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الأقسام الإدارية بفرع جامعة الإمام وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل بالإحساء. الإداري، المجلد ٢٤، العدد ٩٠، مسقط، ص ١٣-٦٤.

النوايسة، خليل حماد (٢٠٠٣). اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الأردن نحو تطبيق بنود مواصفة الآيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٠). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب. ط ١، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (١٩٨٨). المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي. رسالة المعلم، المجلد ٢٩، بديل العدد ٣، ٤، ص ٤٧ - ٥٤.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٢/أ). مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية. المجلس الثقافي البريطاني، عمان: الدائرة البريطانية للتنمية الدولية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٢/ب). دليل الجودة لنظام إدارة الجودة / آيزو ٩٠٠١: ١٩٩٤. عمان: مديرية توكيد الجودة.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٢/ج). كيفية بناء علاقة شراكة حقيقية بين المدرسة ومجتمعها المحلي.
رسالة المعلم، المجلد ٤١، العدد ١، ص ٦٤ - ٧١.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٣/أ). نظام إدارة الجودة في وزارة التربية والتعليم. رسالة المعلم، المجلد
٤١، بديل العددين ٣، ٤، ص ٢٩-٣٩.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٣/ب). مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية. الجزء الرابع
عشر، عمان: إدارة الشؤون القانونية/ قسم التشريعات التربوية.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٣/ج). التقرير الإحصائي التربوي. قسم الإحصاء التربوي، عمان: مديرية
التخطيط التربوي / قسم الإحصاء التربوي.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٤). مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية. على شبكة الإنترنت، ٢٠/٨/٢٠٠٤:
<http://www.moe.gov.jo/capacitybuilding/arabic/introduction/intro.htm>.

وزارة المالية والصناعة الإماراتية (٢٠٠٣). مشروع الجودة في الوزارات. على شبكة الإنترنت، ١١/٥/٢٠٠٤:
<http://www.Fedfing.gov.ae/mofi/Arabic/a-isomin.htm>.

يونس، طالب وبيلي، ستيفن وديفيد سون، كارولين (١٩٩٦). تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع
العام. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد ١، العدد ٣، أبو ظبي: معهد التنمية الإدارية، ص ١٠٨ - ١٢٥.

- Askey, J.M. & Malcolm, A. (1997). Quality Management in the UK Advertising Industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14, No. 2, P. 189.
- Bartol, M. & David, C. (1991). **Management (International Edition)**. New York: McGraw- Hill Inc.
- Benhardt, Robert (1991). **Public Administration: An Action orientation**. California: Brooks Cole publishing, Pacific Grove.
- Berwick, D.M. & Godfrey, A. B. & Roessner, J. (1990). **Curing Health Care**, San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Bergman, Bo. & Bengt, Klefs Jo. (1994). **Quality from Customers Needs to Customers Satisfaction**. Sweden: McGraw- Hill Book company.
- Besterfield, Dale H. & Others (1995). **Total Quality Management**. New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood cliffs.
- Blackham, L. A. (1994). What's Gone wrong with ISO 9000. **ISO 9000 News**. Vol. 3, No. 3, PP. 15-18.
- Brocka, B.& Brocka, M.S.(1992). **Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters**. Illinois: Business- one Irwin, Home wood.
- Crosby, Philip, B. (1979). **Quality is free: the Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw Hill Book Company.
- Crosby, Philip, B. (1984). **Quality without Tears**. New York: McGraw- Hill Inc.
- David, L. Goetsch (1994). **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, competitiveness**. U.S.A: Prentice- Hall International Inc.

- Deming, E. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering study.
- Dixan, Jane Mair (1996). Total Quality Management in ISO 9000 Registered Organizations: An Empirical Examination of the Critical characteristics Associated with levels of Financial Performance, Florida State University. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 57, No. 3, P. 1217-A.
- Douglas, Alex & Kirk, David & Brennan, Carol & Ingram, Arthur (1999). Maximizing the Benefits of ISO 9000 Implementation. *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, PP. 507-513, EBSCO HOST, AN: 2202453.
- Drummond, Hega (1992). **The Total Quality Management Movement: What Total Quality Management is Really All About**. Delhi: UBS.
- Feigenbaum, Armand, V. (1989). Seven Keys to Constant Quality, **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 12, March.
- Feigenbaum, Armand V. (1991). **Total Quality Control**. 3rd ed., Singapore: McGraw-Hill Inc.
- Foster, David & Jonker, Jan (n.d.). Third Generation Quality Management, the Role of Stake Holders Interesting Business into Society. Retrieved 25/8/2004, Available at: <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/dfjjcito2thi.pdf>.
- Francis, Buttle (1997). ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14, No. 9, PP. 936-947.
- Garvin, D. (1988). **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**. New York: The free press.

- Gary, E. Maclean (1995). **Documenting Quality for ISO 9000 & Other Industry Standards**. New Delhi: Tata McGraw - Hill Edition.
- Grant, Delvin & Mergen, Erhan & Widrick, Stanley (2002). Quality management in US Higher Education. **Total Quality management**, Vol. 13, No. 2, PP. 207- 215.
- Han, S. Bruce (2000). The Effect of ISO 9000 Registration Efforts on Total Quality Management Practices and Business Performance. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 61, No. 10, P. 4078-A.
- Hutchins, Greg .(1994). **Taking Care of Business: How to Become More Efficient and Effective Using ISO 9000**. New Delhi: Vanity Books International.
- Hutchins, Greg (1994). **The ISO 9000: Implementation Manual, Ten Steps to ISO 9000 Implementation**. Omneo: Essex Junction.
- Ishikawa. K. (1985). **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Translated by David Lu. London: Prentice- Hall International.
- Jab Lonski, Joseph R. (1991). **Implementing Total Quality Management: An Overview**. California: Pfeiffer & Company.
- James, Francis G. & Gene, Milbourn Jr. (1980). **Human Behavior in the war Environment: A Managerial Perspective**. California: Goal Year Publishing Company.
- Janet, C. & Douglas, H. (1996). Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices, **Public Administration Quarterly**, Vol. 20, No. 2, PP. 201-219.

- Juran, J.M. (1989). **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**. New York: The Free Press.
- Juran, J.M. (1992). **Juran on Quality By Design: The New Steps for Planing Quality into Goods and Services**. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. & Frank, M. Gryna (1993). **Quality Planning and Analysis**. 3rd ed., New York: McGraw- Hill Inc.
- Kazuhiko, Mizuno (2002). Special Report which Titled: "Local Government in Japan Adopts ISO 14000 and ISO 9000. Funds SME Implementation". Retrieved 30/8/2004. Available at: [http://www.iso.org/en/iso/iso9000-14000 articles/surveys and overviews. html](http://www.iso.org/en/iso/iso9000-14000/articles/surveys%20and%20overviews.html).
- Killer, Robert T. (1986). Predictors of the Performance of Project Groups in R & D Organization. **Academy of Management Journal**, Vol. 29, No. 4, PP. 715- 727.
- Lamprecht, J. L. (1992). **ISO 9000 Preparing for Registration**. New York: Basel, Marcel Dekker.
- Lewis, G. Ralph & Douglas, H. Smith (1994). **Total Quality in Higher Education**. Florida: St. Lucie Press.
- MacRobert, I. (1995). Hermeneutics and Human Relations, **The Total Quality Review**, January/ February, PP. 45-52.
- Martinich, J.S. (1997). **Production and Operation Management: An Applied Modern Approach**. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Mats & Dan, Carlsson (1996). Experience of Implementing ISO 9000 in Sweden Industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No. 7, PP. 36- 47.
- Micheal, M. & Rodney, M. (1999). Life After ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality management on Small Business in Northern Ireland. **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 2, PP. 229-242, **EBSCO HOST, AN: 1801667**.
- Milakovick, M. (1990). Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement. **Public Productivity & Management Review**, Vol. 14, PP. 19-32.
- Nickols, K. (1993). Why Public Organization Adopt Total Quality Management : Factors Influencing Decision to Invest in Total Quality Management. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 54, No. 6, P. 2319.
- Robert, E. Cole (1995). **The Death and Life of the American Quality Movement**. New York: Oxford University press.
- Ruhman, Shams -Ur (2001). A Comparative Study of Total Quality Management Practice and Organizational Performance of SMEs with and Without ISO 9000 Certification. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 18, No. 1, PP. 35- 49.
- Sallis, A. (1993). **Total Quality Management in Education**. Philadelphia: Kogan Page.
- Shahid, B. (1997). Saudi Companies Attitude Toward ISO 9000 Quality Standards: An Empirical Examination. **International Journal of Commerce and Management**. Vol. 8, No. 1, PP.28-43.

- Struebing, Laura (1996). How Companies Miss the Boat on ISO 9000. **Quality Progress**, Vol. 29, No. 7, PP. 23-26.
- Subba, Roa & Regu-Nathan, T.S. & Solis, Luis E. (1997). Does ISO 9000 have an Effect on Quality Management practices? An International Empirical Study. **Total Quality Management**, Vol. 8, No. 6, PP. 333- 345.
- Sun, Hongyi (2000). Total Quality Management ISO 9000 Certification and Performance Improvement. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 17, No. 2, PP. 168- 179.
- Swiss, James E. (1992). Adopting Total Quality Management to Government. **Public Administration Review**, Vol. 52, No. 4, PP. 356- 363.
- Tsiotras, George & Gotzamani (1996). ISO 9000 as an Entry Key to Total Quality Management: The Case of Greek Industry. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No. 4, PP. 64-76.
- University del Valle de Atemajac & Government of the State of Jalisco & National Council of Science and Technology (2001). ISO 9000 Helps Transform Public Sector in Mexico. Retrieved 28/8/2004. Available at:[http:// www.Iso. org/iso/en/iso9000-14000/articles/pdf/pdf/case study A-1-03Pdf](http://www.Iso.org/iso/en/iso9000-14000/articles/pdf/pdf/case%20study%20A-1-03Pdf).
- Vanden, Berghe Wouter (1997). Application of ISO 9000 Standards to Education and Training. Retrieved 30/8/2004. Available at: [http:// www. ilo.org/ public/english/ region/ampro/ cinterfor/temas/ calidad/ doc/ wouter1.Pdf](http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/wouter1.Pdf).
- Viljoen, J. H. & Underwood, P. G. (1997). Total Quality Management in Libraries-South Africa. *South African Journal of Library & Information Science*, Vol. 65, No. 1, PP. 46-53, EBSCO HOST, AN: 9707095050.


Vincent, K. Omachonu (1991). **Total Quality and Productivity Management in Health Care Organization.** Georgia: Institute of Industrial Engineers, Nor cross.

Walton, M. (1986). **The Deming Management Method.** New York: Dodd Mead.

الملاحق

الملحق (١)

شهادة الأيزو ٩٠٠١ التي حصلت عليها وزارة التربية والتعليم

 **SGS International Certification Services EESV**


Quality system certificate
QBE 01527

We state that the quality system of
**Ministry of Education
(MoE)
The Hashemite Kingdom of Jordan**


is in compliance with the quality system standard
ISO 9001
(second edition; July 1994).


This certificate is applicable to
**Educational, Administrative and Technical
Services and Activities.**


**MoE Head quarters, Educational Directorate of
Amman II District, Educational Directorate of
Madaba District.**


Signed by G. Anciaux, Operations Manager
Antwerp, January 24, 2002

Period of validity :
24/01/2002-15/12/2003.


Accredited by
the Dutch Council
for Accreditation
Accreditation Number
01055


ISO
9001
CERTIFIED


Dutch Council
for Accreditation
Accreditation Number
01055

الملحق (٢)

أداة استقصاء درجة الفاعلية بصورتها الأولية

الأستاذ الفاضل المحترم
تحية طيبة وبعد...

فيرمي الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان: "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية وعلمية ودراية في مجال البحث التربوي فيسعد الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملاً أن تنال حسن اهتمامكم، والتلطف بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كما يلي:

١. وضع إشارة (☐) في الحقل الذي ترونه مناسباً.
٢. التعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.
٣. الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذا المقياس.
٤. الفقرات التي ترون حذفها من هذا المقياس.
٥. درجة ملاءمة الفقرات للمجالات.
٦. درجة مناسبة تدرج المقياس.

علماً بأن الإجابة عن فقرات استبانة استقصاء درجة الفاعلية والتي تشير هنا إلى مدى قدرة النظام ونجاعته في تحقيق الأهداف والفوائد المتوخاة من استخدامه ستكون كالآتي:

| فاعلية قليلة جداً | فاعلية قليلة | فاعلية متوسطة | فاعلية كبيرة | فاعلية كبيرة جداً |
|-------------------|--------------|---------------|--------------|-------------------|
| (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) |

كما وأرجو تقديم أية ملاحظات ترونها مناسبة تمكّن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها.

وأنا إذ أتوجه إليكم بالشكر والعرفان والتقدير على ما ستبدلونه من جهد في تحكيم هذه الاستبانة، فإنني على يقين تام بأن بصمات العالم الجليل وصاحب التجربة والخبرة الطويلة سيكون لها أكبر الأثر في جعلها أداة قياس فيها الدقة والصدق، وستبقى مساهمة خيرة في خدمة العلم والمعرفة على حد سواء.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

الباحث
فواز محمد التميمي

مقياس درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في وزارة التربية والتعليم:

| الرقم | عناصر نظام الجودة (أيزو ٩٠٠١) | | صلاحية الفقرة | | وضوح الفقرة | | سلامة اللغة | | التعديل المقترحات |
|-------------------------|--|------|---------------|-------|-------------|-------|-------------|--|-------------------|
| | وفقرات كل عنصر | صاحة | غير صالحة | واضحة | غير واضحة | سليمة | غير سليمة | | |
| مسؤولية الإدارة: | | | | | | | | | |
| ١. | سياسة الوزارة للجودة واضحة ومعلنة ومفهومة للجميع . | | | | | | | | |
| ٢. | الخدمات المقدمة من الوزارة للمجتمع على مستوى عال من الجودة. | | | | | | | | |
| ٣. | تحدد سلطة العاملين في الوزارة من خلال الهيكل التنظيمي المعد بدقة. | | | | | | | | |
| ٤. | تحدد مسؤولية العاملين في الوزارة من خلال الهيكل التنظيمي المعد بدقة. | | | | | | | | |
| ٥. | يوضح الهيكل التنظيمي للوزارة العلاقات البينية بين العاملين بدقة. | | | | | | | | |
| ٦. | تقدم الوزارة الموارد الكافية واللازمة لإدارة الأعمال المؤثرة على الجودة باستمرار. | | | | | | | | |
| ٧. | تضمن الوزارة التقيد بتنفيذ متطلبات نظام الجودة بتعيين ممثل لها في المركز والميدان. | | | | | | | | |
| ٨. | تراجع الوزارة نظام الجودة على فترات دورية مناسبة لضمان استمرارية ملاءمته وفاعليته من خلال ممثلها في المركز والميدان. | | | | | | | | |
| نظام الجودة: | | | | | | | | | |
| ٩. | دليل الجودة المعد في الوزارة يشرح بدقة وبالتفصيل تعليمات وإجراءات تنفيذ الأعمال في كل وحدة من وحداتها الإدارية في المركز والميدان. | | | | | | | | |
| ١٠. | يساعد دليل الجودة على تنفيذ جميع إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها بكفاءة. | | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | ١١. تخطط الوزارة للجودة بما يتفق مع متطلبات تنفيذ نظام الجودة من خلال السيطرة على عمليات التخطيط بفاعلية. |
| مراجعة العقود: | | | | | | | |
| | | | | | | | ١٢. تتأكد الوزارة من مراجعة العقود بينها وبين الموردين قبل إبرامها لضمان وتأكيد جودة خدماتها/ موادها قبل تقديمها للمستفيدين منها. |
| ضبط التصميم: | | | | | | | |
| | | | | | | | ١٣. تضبط الوزارة بحرص تصميم منتجاتها للتأكد من تحقيقها لمتطلبات المستفيدين منها. |
| ضبط الوثائق والبيانات: | | | | | | | |
| | | | | | | | ١٤. توفر الوزارة نظام يحرص على مراجعة جميع الوثائق والبيانات والمستندات المنظمة للعمل قبل استخدامها. |
| المشتريات: | | | | | | | |
| | | | | | | | ١٥. تؤكد الوزارة على ضمان مطابقة مشترياتها من المواد والخدمات لمعايير موضوعية واضحة وموثقة. |
| | | | | | | | ١٦. تقيم الوزارة الموردين عند كل عملية شراء على أساس مقدرتهم على الوفاء بمتطلبات التعاقد بما في ذلك متطلبات الجودة. |
| | | | | | | | ١٧. تصف الوزارة المواد والخدمات المطلوب شراؤها بدقة ووضوح لضمان توكيد كفايتها وملاءمتها لمتطلبات الجودة. |
| | | | | | | | ١٨. تُخضع الوزارة المواد والخدمات التي تشتريها لفحص دقيق لضمان توافقها مع المواصفات المحددة. |

| المواد الموردة من قبل العميل: | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | ١٩. تتحقق الوزارة من ضبط وصيانة المواد الموردة من قبل المستفيدين كالموثائق والمواد الخاصة بهم لاستخدامها في تنفيذ بعض العمليات وإخطارهم بغير الملائم منها. |
| تمييز الخدمة/ المواد: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٠. تميز الوزارة خدماتها/ موادها بأرقام كودية موثقة يسهل من خلالها تتبعها والرجوع إليها عند الحاجة. |
| ضبط العمليات: | | | | | | |
| | | | | | | ٢١. توضح الوزارة تعليمات العمل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على جودة خدماتها وجودة الأداء في وحداتها الإدارية بشكل موثق ودقيق. |
| | | | | | | ٢٢. تضبط الوزارة العمليات في وحداتها الإدارية وتؤكد على جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل فيها. |
| | | | | | | ٢٣. توفر الوزارة للعاملين ظروف مناسبة وملائمة حال استخدامهم للأجهزة والمعدات. |
| | | | | | | ٢٤. توفر الوزارة أساليب صيانة وقائية وتصحيحية لصيانة الأجهزة والمعدات لضمان استمرارية كفاءتها. |
| فحص واختبار الأعمال/ الخدمات: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٥. تضمن الوزارة عدم استخدام الأعمال/ الخدمات الموردة لها إلا بعد فحصها والتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة الموثقة. |
| | | | | | | ٢٦. توفر الوزارة سجلات فحص واختبار خاصة بالأعمال/ الخدمات الموردة لها توثق فيها النتائج لضمان اجتيازها لمعايير قبول محددة. |

| ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار: | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | ٢٧. تضبط الجهات المختصة في الوزارة وتعاير أجهزة الفحص والقياس والاختبار المستخدمة لديها التي تؤثر على جودة أعمالها/ خدماتها بدقة. |
| | | | | | | ٢٨. توضح الوزارة نهجها في ضبط ومعايرة أجهزة الفحص والقياس والاختبار بشكل موثق وفعال. |
| | | | | | | ٢٩. تستخدم الوزارة ملصقات معايرة لتمييز أجهزة الفحص والقياس والاختبار وبيان حالتها من حيث المعايرة. |
| | | | | | | ٣٠. تحتفظ الوزارة بسجلات بيانات معايرة أجهزة الفحص والقياس والاختبار مع بيان آلية المحافظة عليها باستمرار. |
| حالة الفحص والاختبار: | | | | | | |
| | | | | | | ٣١. تستخدم الوزارة علامات مميزة لتمييز نتائج الفحوص والاختبارات للأعمال/ الخدمات أو اللوازم لمعرفة المطابق منها من غير المطابق لمواصفات محددة. |
| ضبط الخدمات / المواد غير المطابقة: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٢. تضبط الوزارة حالات عدم المطابقة للخدمات/ المواد لضمان عدم استخدامها بطرق واضحة وموثقة. |
| الإجراءات التصحيحية والوقائية: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٣. تستخدم الوزارة إجراءات وقائية ناجعة لإزالة الأسباب الجوهرية المحتملة لحدوث عدم مطابقة في الأعمال/ الخدمات للمواصفات المحددة. |
| | | | | | | ٣٤. تتحقق الوزارة من إجراءاتها التصحيحية حال حدوث عدم المطابقة في الأعمال/ الخدمات بطرق فعالة. |
| التداول والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٥. تضمن الوزارة وصول الأعمال/ الخدمات أو اللوازم للمستخدمين منها بشكل سليم من خلال طرق تداول وتخزين وتعبئة وحفظ موثقة. |

| ضبط سجلات الجودة: | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | ٣٦. تضمن الوزارة التشغيل الفاعل لنظام الجودة بتحديد طرق التمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين السجلات المؤثرة على الجودة بشكل موثق. |
| التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٧. تتحقق الوزارة من مطابقة أنشطة الجودة مع خطة الجودة بإجراء مراجعات استقصائية داخلية بصورة دورية مناسبة للتأكد من فاعلية نظام الجودة. |
| التدريب: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٨. تحدّد الوزارة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين فيها وخاصة الذين يؤدون أنشطة تؤثر على الجودة بطرق فعالة. |
| | | | | | | ٣٩. تنفّذ الوزارة خطة واضحة لتدريب العاملين تعكس احتياجات العمل الفعلية. |
| | | | | | | ٤٠. تضمن الوزارة تنفيذ نظام الجودة بالكفاية المطلوبة من خلال رفع الكفاية الفنية والعلمية للعاملين فيها. |
| الأساليب الإحصائية: | | | | | | |
| | | | | | | ٤١. تطبق الوزارة أساليب إحصائية محددة من شأنها تحسين وتطوير جودة أعمالها وخدماتها. |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | ٤٢. تستخدم الوزارة أدوات وتقنيات إحصائية محددة للرقابة على عمليات وإجراءات العمل. |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

الملحق (٣)

أداة استقصاء درجة الفاعلية بصورتها النهائية

الأخت الفاضلة/ الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

فيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وتهدف هذه الدراسة إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومادبا من وجهة نظر العاملين فيها.

وقد عرّف الباحث درجة الفاعلية هنا على أنها: متغير تابع يشير إلى مدى قدرة النظام ونجاعته في تحقيق الأهداف والفوائد المتوخاة من استخدامه في الوزارة.

لذا يسر الباحث أن يضع بين يديك الاستبانة المرفقة، آملاً التكرم بالإجابة عن جميع فقراتها بوضع إشارة (√) في خانة البديل الذي يعبر عن درجة الفاعلية لكل فقرة من فقراتها. علماً بأن إجابتك ستعامل بسرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم صادق تعاونكم ومساهمتمكم في استكمال هذا الاستقصاء.

الباحث

فواز محمد الفواز التميمي

الجزء الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

١. المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم دراسات عليا
٢. الخبرة (بالسنوات): من ١-٩ من ١٠-١٩ ٢٠ فأكثر

الجزء الثاني: ويتكون من: استبانة استقصاء درجة الفاعلية:

فأرجو التكرم بوضع إشارة (√) مقابل كل فقرة من الفقرات أدناه، في خانة البديل الذي يعبر عن

درجة الفاعلية:

| الرقم | الفقرة | درجة موافقتك على فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في الوزارة | | | | |
|----------------------------------|---|---|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| | | موافق بدرجة كبيرة جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جداً |
| أولاً: ضبط منظومة الجودة: | | | | | | |
| ١. مسؤولية الإدارة: | | | | | | |
| ١. | تتبنى الوزارة سياسة عليا لإدارة الجودة تتسم بالوضوح. | | | | | |
| ٢. | تحرص الوزارة على صياغة سياستها للجودة بصورة مفهومة لدى جميع العاملين فيها. | | | | | |
| ٣. | تحرص الوزارة على إصدار نشرات عن الجودة بهدف زيادة وعي العاملين بمفهومها. | | | | | |
| ٤. | تقدّم الوزارة خدمات تربية لمختلف فئات المجتمع بعدالة. | | | | | |
| ٥. | يعكس الهيكل التنظيمي للوزارة العلاقات والارتباطات بين الوحدات الإدارية والمستويات الوظيفية. | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٦. أنشأت الوزارة بطاقة وصف وظيفي حددت فيها السلطة والمسؤولية للرؤساء والمرؤوسين بوضوح. |
| | | | | | ٧. تحرص الوزارة على تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية كافة. |
| | | | | | ٨. تقدم الوزارة الموارد الكافية لنظام إدارة الجودة لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدماتها. |
| | | | | | ٩. تحرص الوزارة على تحقيق الكفاءة في استثمار مواردها. |
| | | | | | ١٠. تضمن الوزارة تطبيق نظام إدارة الجودة وصيانته من خلال ممثلها للجودة. |
| | | | | | ١١. تراجع الوزارة نظام إدارة الجودة على فترات دورية مناسبة لضمان استمرارية فاعليته. |
| ٢. نظام الجودة: | | | | | |
| | | | | | ١٢. يوجد لدى الوزارة نظام موثق لإدارة الجودة معلوم لدى جميع العاملين فيها. |
| | | | | | ١٣. يوجد لدى الوزارة دليل للجودة موثق يصف تعليمات وإجراءات تطبيق نظام إدارة الجودة. |
| | | | | | ١٤. تساعد تعليمات وإجراءات العمل على تنفيذ جميع إجراءات الجودة في كل وحدة من الوحدات الإدارية للوزارة. |
| | | | | | ١٥. تسيطر الوزارة على عمليات التخطيط لمتطلبات الجودة بتحديد جميع الموارد (من أجهزة ومعدات وموارد بشرية) اللازمة لتحقيق الجودة والعمل على توفيرها. |
| | | | | | ١٦. تضع الوزارة نظاماً لضبط وثائق وإجراءات نظام إدارة الجودة بشكل يضمن السيطرة على إصدارها ومراجعتها وتعديلها. |
| ٣. ضبط الوثائق والبيانات: | | | | | |
| | | | | | ١٧. توفر الوزارة نظاماً يحرص على مراجعة جميع الوثائق والبيانات والمستندات التي ينفذ بها العمل قبل استخدامها. |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | | | | ١٨ . توضح الوزارة كيفية توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها. |
| | | | | | ١٩ . توضح الوزارة آلية اعتماد وثائق نظام إدارة الجودة وإصدارها. |
| | | | | | ٢٠ . تقوم الوزارة بتوثيق جميع خطوات العمل وتعليماته. |
| ٤. الإجراءات التصحيحية والوقائية: | | | | | |
| | | | | | ٢١ . تستخدم الوزارة إجراءات وقائية لإزالة الأسباب المحتملة لحدوث عدم مطابقة في خدماتها للمواصفات المحددة. |
| | | | | | ٢٢ . تحرص الوزارة على تحديد الأسباب الجذرية لحدوث الأخطاء في العمل وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى. |
| | | | | | ٢٣ . تتبع الوزارة إجراءات عمل تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة وتصحيحها. |
| | | | | | ٢٤ . تتحقق الوزارة من إجراءاتها التصحيحية حال حدوث عدم المطابقة في خدماتها بمنهجية العمل كفريق واحد. |
| | | | | | ٢٥ . تتأكد الوزارة من رفع مستوى جودة العمل في وحداتها الإدارية من خلال مراقبين تم تعيينهم لهذه الغاية. |
| ٥. التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة: | | | | | |
| | | | | | ٢٦ . تتحقق الوزارة من مطابقة عمليات وإجراءات النظام من خلال عملية التدقيق الداخلي. |
| | | | | | ٢٧ . تساعد عملية التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة على معالجة انحرافات العمل وتصحيحها. |
| | | | | | ٢٨ . تقوم الوزارة بتوثيق نتائج التدقيق الداخلي لنظام إدارة الجودة في تقارير تدقيق مناسبة تطرحها للنقاش في اجتماعاتها الدورية لمراجعة النظام. |

| ثانياً: عملية التشغيل | | | | |
|-----------------------|--|--|--|---|
| ٦. مراجعة العقد: | | | | |
| | | | | ٢٩. تتأكد الوزارة من مراجعة العقود بينها وبين الموردين قبل إبرامها؛ لضمان جودة خدماتها قبل تقديمها للمستفيدين منها. |
| | | | | ٣٠. تتأكد الوزارة من مقدرة الموردين على الوفاء بمتطلبات العقود قبل إبرامها. |
| | | | | ٣١. تحرص الوزارة على توفير متطلبات العمل والعاملين لرفع سوية الأداء في وحداتها الإدارية ضمن إمكانياتها المتاحة. |
| | | | | ٣٢. تتابع الوزارة تنفيذ خدماتها في ضوء القوانين والأنظمة والتعليمات التي تعمل بموجبها. |
| ٧. ضبط التصميم: | | | | |
| | | | | ٣٣. تحرص الوزارة على ضبط تصميم منتجاتها من مناهج وكتب مدرسية ووسائل تعليمية وغيرها، للتأكد من تحقيقها لمتطلبات المستفيدين منها. |
| | | | | ٣٤. تحرص الوزارة على ضبط تصميم خدماتها الإدارية والفنية للتأكد من تحقيقها لمتطلبات متلقي هذه الخدمات. |
| | | | | ٣٥. تقوم الوزارة بإسناد مهام التصميم إلى أفراد مؤهلين يتم تزويدهم بالموارد المناسبة لأداء أعمالهم كما ينبغي. |
| | | | | ٣٦. تقوم الوزارة بتحديد مدخلات التصميم ومراجعتها لضمان كفايتها وتحقيقها لمتطلبات المستفيدين منها. |
| | | | | ٣٧. تعبر الوزارة عن مخرجات التصميم بحسابات وأرقام للتأكد في تحقيقها لمعايير القبول والمتطلبات المحددة بمدخلات التصميم. |

| ٨. ضبط العمليات: | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | ٣٨. تضبط الوزارة العمليات في وحداتها الإدارية لضمان جودة أدائها من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الموثقة. |
| | | | | ٣٩. تتأكد الوزارة من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب. |
| | | | | ٤٠. تسعى الوزارة إلى تطوير خطوات العمل بما يتلاءم مع أرض الواقع. |
| ٩. فحص واختبار الأعمال أو الخدمات: | | | | |
| | | | | ٤١. تقوم الوزارة بعمليات الفحص والاختبار للخدمات التي يتم تنفيذها على جميع المستويات في وحداتها الإدارية بشكل موثق. |
| | | | | ٤٢. تحرص الوزارة على فحص جودة منتجاتها (أعمال أو خدمات) قبل استخدامها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. |
| | | | | ٤٣. تحرص الوزارة على اختيار المنتج النهائي (عمل أو خدمة) بعد تأكدها من موافقته التامة لمتطلبات المستفيدين منه. |
| | | | | ٤٤. تعمل الوزارة على تحديد آليات الفحص والاختبار للوزام المورد لها بشكل موثق من خلال لجان الاستلام المشكلة لهذه الغاية. |
| ١٠. حالة الفحص والانتظار: | | | | |
| | | | | ٤٥. تستخدم الوزارة جداول ونماذج لتفريغ نتائج الفحوص والاختبارات الخاصة بالخدمات والوزام المورد لتمييز المطابق منها من غير المطابق لمواصفات الجودة. |
| | | | | ٤٦. تحرص الوزارة على قبول الخدمات والوزام المطابقة لمواصفات الجودة فقط. |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| ١١. ضبط المواد أو الخدمات غير المطابقة: | | | | |
| | | | | ٤٧. تحدد الوزارة طرفاً موثقة توضح فيها آلية التعامل مع الخدمات واللوازم غير المطابقة لمواصفات الجودة. |
| | | | | ٤٨. تقوم الوزارة بعزل اللوازم المعيبة وحفظها في أماكن خاصة لضمان عدم استخدامها. |
| ١٢. المواد الموردة من قبل العميل: | | | | |
| | | | | ٤٩. تضبط الوزارة المواد الموردة من قبل المستفيدين كالدلائل الخاصة بهم وإخطارهم بغير الملائم منها. |
| | | | | ٥٠. تجري الوزارة الاختبارات على جودة المواد الموردة من قبل المستفيدين للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. |
| ١٣. التداول والتخزين والحفظ والتسليم: | | | | |
| | | | | ٥١. تتبع الوزارة نظام موثق للحفاظ على اللوازم من التلف أو الضياع عند المناولة والنقل. |
| | | | | ٥٢. تحرص الوزارة على توفير مستودعات مناسبة من حيث الرطوبة والحرارة والتهوية لحفظ اللوازم وتخزينها فيها للحفاظ على جودتها. |
| | | | | ٥٣. تضمن الوزارة وصول اللوازم للمستفيدين منها وقت حاجتهم إليها. |
| ثالثاً: الأنشطة المعاونة | | | | |
| ١٤. المشتريات: | | | | |
| | | | | ٥٤. تصف الوزارة المواد والخدمات المطلوب شراؤها بدقة ووضوح لضمان ملاءمتها لمتطلبات الجودة. |
| | | | | ٥٥. تحرص الوزارة على مطابقة مشترياتها من المواد والخدمات للمواصفات المطلوبة. |
| | | | | ٥٦. تقوم الوزارة بتقييم الموردين عند كل عملية شراء لضمان مقدرتهم على الوفاء بشروط التعاقد ومتطلبات الجودة. |

| ١٥. ضبط وسائل ومعدات الفحص والقياس والاختبار: | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | | ٥٧. تتأكد الوزارة من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة خدماتها وموادها بشكل موثق. |
| | | | | ٥٨. تقوم الوزارة بمعايرة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة خدماتها وموادها بشكل دوري؛ لضمان عدم حدوث أي انحرافات في نتائجها. |
| ١٦. التدريب: | | | | |
| | | | | ٥٩. يوجد لدى الوزارة نظام تدريب مدروس لتحسين جودة أداء العاملين فيها مرتبط بنظام حوافز مماثل. |
| | | | | ٦٠. تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين فيها بطرق علمية. |
| | | | | ٦١. تنفذ الوزارة خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية تعكس احتياجات العمل الفعلية. |
| | | | | ٦٢. تتابع الوزارة تنفيذ خططها التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية. |
| ١٧. تمييز الخدمة والمواد: | | | | |
| | | | | ٦٣. تصنف الوزارة خدماتها في جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على البيانات المتعلقة بتقديمها لحين تسليمها للمستفيدين منها. |
| | | | | ٦٤. تتابع الوزارة موادها عن طريق استخدام التقييم اللازم الذي يشير إلى نوع المادة وتاريخ إنتاجها وخلاف ذلك من البيانات الضرورية. |
| ١٨. ضبط سجلات الجودة: | | | | |
| | | | | ٦٥. تحدد الوزارة السجلات الضرورية لنظام إدارة الجودة وحفظها مثل: دليل الجودة وعمليات وإجراءات العمل وتعليمات العمل. |
| | | | | ٦٦. تحرص الوزارة عندما تحدد عمليات وإجراءات العمل على توفير جميع السجلات التي تخدم كل عملية إلى جانب النماذج والمستندات التي تقوم العملية عليها. |

| ١٩. الأساليب الإحصائية: | | | | |
|-------------------------|--|--|--|---|
| | | | | ٦٧. تستخدم الوزارة الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل. |
| | | | | ٦٨. تستخدم الوزارة أدوات وأساليب إحصائية مختلفة كالجداول والخرائط والمخططات بهدف توضيح التحسن الحاصل في جودة موادها وخدماتها. |

الملحق (٤)

أسماء المحكمين والخبراء لاستبانتني الدراسة مرتبة حسب رتبهم الأكاديمية هجائياً

| الاسم | الجامعة | التخصص |
|------------------------------------|--------------------|--------------|
| الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب | جامعة اليرموك | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني | جامعة عمان العربية | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور حلمي شحادة | جامعة مؤتة | إدارة عامة |
| الأستاذ الدكتور خالد العمري | جامعة عمان العربية | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور راتب السعود | جامعة عمان العربية | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور رداح الخطيب | جامعة اليرموك | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد | جامعة عمان العربية | إدارة عامة |
| الأستاذ الدكتور عبد الرحمن عدس | جامعة عمان العربية | قياس و تقويم |
| الأستاذ الدكتور عبد الرحمن الهاشمي | جامعة عمان العربية | لغة عربية |
| الأستاذ الدكتور كمال دواني | جامعة عمان العربية | إدارة تربوية |
| الأستاذ الدكتور كمال المغربي | جامعة عمان العربية | إدارة عامة |
| الأستاذ الدكتور محمد مقدادي | جامعة اليرموك | لغة عربية |
| الأستاذ الدكتور نائل العواملة | الجامعة الأردنية | إدارة عامة |
| الأستاذ الدكتور نعيم نصير | جامعة اليرموك | إدارة عامة |

| | | |
|------------------------|-------------------------|------------------------------|
| إدارة تربوية | الجامعة الأردنية | الأستاذ الدكتور هاني الطويل |
| إدارة تربوية | جامعة عمان العربية | الدكتور أحمد التل |
| إدارة أعمال | جامعة جرش | الدكتور أحمد هزائمة |
| إدارة تربوية | الجامعة الأردنية | الدكتور بسام العمري |
| أصول تربية | جامعة عمان العربية | الدكتور تيسير الخوالدة |
| إدارة عامة | جامعة جرش | الدكتور حمدان العواملة |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور خالد الشقران |
| خبيرة في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتورة ريم الخاروف |
| إدارة أعمال | جامعة مؤتة | الدكتور سالم الرحيمي |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور سامي المجالي |
| إدارة تربوية | جامعة اليرموك | الدكتور صالح عليمات |
| إدارة عامة | جامعة مؤتة | الدكتور صلاح الدين الهيتي |
| خبيرة في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتورة ضحى الحديدي |
| إدارة أعمال | جامعة اليرموك | الدكتور عبد الرسول الحياياني |
| إدارة أعمال | جامعة اليرموك | الدكتور عبد الفتاح كراسنة |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور علي حورية |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور علي المومني |
| إدارة أعمال | جامعة مؤتة | الدكتور فهد الخطيب |
| إدارة أعمال | جامعة اليرموك | الدكتور فؤاد نجيب الشيخ |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور كامل عبدوني |
| إدارة تربوية | جامعة البلقاء التطبيقية | الدكتور محمد الحراحشة |
| إدارة عامة | جامعة اليرموك | الدكتور محمد الروابدة |
| إدارة أعمال | جامعة مؤتة | الدكتور محمد سليمان عواد |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور محمد السمير |
| خبير في العمل الإداري | وزارة التربية والتعليم | الدكتور محمود الشياب |

| | | |
|------------------------|--------------------------|------------------------|
| الدكتور محمود البقاعي | وزارة التربية والتعليم | خبير في العمل الإداري |
| الدكتور معن الشناق | وزارة التربية والتعليم | خبير في العمل الإداري |
| الدكتورة منيرة الشрман | الجامعة العربية المفتوحة | إدارة تربوية |
| الدكتورة ميسر الحباشنة | وزارة التربية والتعليم | خبيرة في العمل الإداري |
| الدكتور نضال الشريفيين | جامعة اليرموك | قياس وتقويم |

الملحق (٥)

أداة استقصاء درجة الرضا بصورتها الأولية

الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة وبعد...

فيرمي الباحث إلى إجراء دراسة ميدانية بعنوان: "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية وعلمية ودراية في مجال البحث التربوي فيسعد الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة لتحكيمها آملاً أن تنال حسن اهتمامكم، والتلطف بقراءة فقراتها وبيان الرأي حولها كما يلي:

١. وضع إشارة (☐) في الحقل الذي ترونه مناسباً.
٢. التعديلات التي ترون إدخالها على الفقرات الصالحة.
٣. الفقرات التي ترون إضافتها إلى هذا المقياس.
٤. الفقرات التي ترون حذفها من هذا المقياس.
٥. درجة ملاءمة الفقرات للمجالات.
٦. درجة مناسبة تدرج المقياس.

علماً بأن الإجابة عن فقرات استبانة استقصاء درجة الرضا عن استخدام النظام والتي تشير إلى مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما يقدمه النظام للعاملين في الوزارة من مزايا مادية واجتماعية ونفسية مقارنة بما يتوقعونه منه ستكون كالتالي:

| راضٍ بدرجة عالية | راضٍ إلى حد ما | لا يعنيني الأمر | غير راضٍ إلى حد ما | غير راضٍ إطلاقاً |
|------------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------|
| (٥) | (٤) | (٣) | (٢) | (١) |

كما وأرجو تقديم أية ملاحظات ترونها مناسبة تمكّن من التوصل إلى نتائج دقيقة تحقق الأهداف التي قامت هذه الدراسة من أجلها.

وأنا إذ أتوجه إليكم بالشكر والعرفان والتقدير على ما ستبذلونه من جهد في تحكيم هذه الاستبانة، فإنني على يقين تام بأن بصمات العالم الجليل وصاحب التجربة والخبرة الطويلة سيكون لها أكبر الأثر في جعلها أداة قياس فيها الدقة والصدق، وستبقى مساهمة خيرة في خدمة العلم والمعرفة على حد سواء.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،،

الباحث
فواز محمد التميمي

مقياس رضا العاملين عن استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في وزارة التربية والتعليم:

| الرقم | عناصر / مجالات الرضا وفقرات كل عنصر | | صلاحية الفقرة | | وضوح الفقرة | | سلامة اللغة | | التعديلات المقترحة |
|---------------------------|-------------------------------------|-----------|---------------|-----------|-------------|-----------|-------------|--|---|
| | صالحة | غير صالحة | واضحة | غير واضحة | سليمة | غير سليمة | | | |
| استغلال القدرات: | | | | | | | | | |
| ١. | | | | | | | | | المشاركة الفاعلة لإبراز القدرات والمواهب. |
| ٢. | | | | | | | | | المساعدة على إطلاق الطاقات المبدعة والكامنة. |
| ٣. | | | | | | | | | إثارة الدافعية لاستغلال القدرات. |
| ٤. | | | | | | | | | الأخذ في الحسبان تنمية القدرات عند التخطيط لتطوير الأنشطة |
| الإنجاز: | | | | | | | | | |
| ٥. | | | | | | | | | الفرص المتاحة لإنجاز العمل بطريقة صحيحة من المرة الأولى. |
| ٦. | | | | | | | | | الشعور بالإنجاز والاعتراف به في العمل. |
| النشاط وحجم العمل: | | | | | | | | | |
| ٧. | | | | | | | | | تحديد حجم العمل وتوزيعه بعدالة. |
| ٨. | | | | | | | | | ملاءمة حجم العمل مع القدرات الشخصية. |
| ٩. | | | | | | | | | ملاءمة نوع النشاط مع المؤهل والخبرة. |

| الإبداع: | | | | | | |
|-----------------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | ١٠. تعزيز روح التميز والإبداع لدى العاملين. |
| | | | | | | ١١. الفرص متاحة لتطبيق الأفكار والأساليب المستخدمة في العمل بشكل إبداعي. |
| التقدم الوظيفي: | | | | | | |
| | | | | | | ١٢. الفرص متاحة للتدريب والتأهيل والتعليم لاكتساب مهارات ومعارف جديدة متخصصة في العمل باستمرار. |
| | | | | | | ١٣. الفرص متاحة للمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للوزارة. |
| السلطة: | | | | | | |
| | | | | | | ١٤. السلطة والصلاحيات ممنوحة لإنجاز العمل دائماً. |
| المسؤولية: | | | | | | |
| | | | | | | ١٥. المسؤولية تجاه العمل محددة بوضوح. |
| | | | | | | ١٦. التوازن بين السلطة والمسؤولية في العمل متوفرة. |
| سياسة الوزارة: | | | | | | |
| | | | | | | ١٧. السياسة التربوية الخاصة بتحسين الجودة فعالة. |
| | | | | | | ١٨. الأسلوب المتبع في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل في المركز والميدان عادل. |

| الأجور والمكافآت: | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | ١٩. الفرص متاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية غالباً. |
| زملاء العمل: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٠. التعاون والتنسيق السائد بين العاملين لإنجاز العمل وباستمرار. |
| | | | | | | ٢١. الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين العاملين متوفرة باستمرار. |
| | | | | | | ٢٢. درجة الانسجام والتفاهم بين العاملين مرتفعة. |
| الاستقلالية: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٣. الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل متاحة. |
| | | | | | | ٢٤. اللامركزية وتفويض الصلاحيات في العمل متوفرة. |
| | | | | | | ٢٥. الفرص متاحة لتطبيق الآراء والأفكار والأحكام الخاصة في العمل. |
| القيم الأخلاقية: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٦. الإحساس بأخلاقيات العمل وتعظيم التفاخر بالخدمة العامة متوفرة. |
| | | | | | | ٢٧. إمكانية العمل بما لا يتعارض مع المبادئ والقيم الأخلاقية الحميدة والضمير متوفرة. |
| | | | | | | ٢٨. بناء ثقافة راسخة وملتزمة بتحسين الجودة في العمل. |
| الاعتبار والتقدير: | | | | | | |
| | | | | | | ٢٩. اعتراف وتقدير الرؤساء واحترامهم للأداء المتميز في العمل. |
| الاستقرار الوظيفي: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٠. النزاهة والموضوعية والشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات. |
| | | | | | | ٣١. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي. |

| الخدمة الاجتماعية: | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | ٣٢. الفرص متاحة لخدمة المجتمع باستمرار. |
| | | | | | | ٣٣. الفرص متاحة لتقديم خدمات تتوافق مع متطلبات ورغبات المستفيدين منها. |
| المركز الاجتماعي: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٤. إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو. |
| | | | | | | ٣٥. احترام وتقدير المجتمع واعترافه بالأداء المتميز في العمل. |
| العلاقات مع المسؤولين: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٦. أسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوسين واضح ومحدد وحضاري. |
| أسلوب اتخاذ القرار | | | | | | |
| | | | | | | ٣٧. الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل على مستوى المركز والميدان تشاركي. |
| فرص التنوع والتجديد: | | | | | | |
| | | | | | | ٣٨. الفرص متاحة للتنوع والتجديد والابتكار في مجال العمل. |
| | | | | | | ٣٩. الفرص متاحة للتحديث والتطوير في نوعية خطط وبرامج العمل. |
| ظروف العمل بشكل عام: | | | | | | |
| | | | | | | ٤٠. بيئة العمل الداخلية والخارجية مريحة وصحية. |

الملحق (٦)

أداة استقصاء درجة الرضا بصورتها النهائية

الأخت الفاضلة/ الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

فيقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

وتهدف هذه الدراسة إلى استقصاء درجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في مركز الوزارة ومديرتي تربية عمان الثانية ومادبا من وجهة نظر العاملين فيها. كما وتهدف إلى استقصاء درجة رضا العاملين في هذه الوحدات الإدارية عن استخدام النظام.

وقد عرف الباحث درجة الرضا على أنها: متغير تابع يشير إلى مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما يقدمه النظام للعاملين في الوزارة من مزايا مادية واجتماعية ونفسية مقارنة بما يتوقعونه منه.

لذا يسر الباحث أن يضع بين يديك الاستبانة المرفقة، آملاً التكرم بالإجابة عن جميع فقراتها بوضع إشارة (√) في خانة البديل الذي يعبر عن درجة رضاك عن كل فقرة من فقراتها. علماً بأن إجابتك ستعامل بسرية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرًا لكم صادق تعاونكم ومساهمتمكم في استكمال هذا الاستقصاء.

الباحث

فواز محمد الفواز التميمي

الجزء الأول: معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

١. المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم دراسات عليا
٢. الخبرة: من ١-٩ سنوات من ١٠-١٩ سنة ٢٠ سنة فأكثر

الجزء الثاني: ويتكوّن من استبانة استقصاء درجة الرضا:

فأرجو التكرم بوضع إشارة (☐) مقابل كل فقرة من الفقرات أدناه، في خانة البديل الذي يعبر

عن درجة رضاك:

| رقم الفقرة | الفقرة | درجة الرضا عن استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في الوحدات الإدارية للوزارة | | | | |
|--------------------------------------|--|---|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| | | موافق بدرجة كبيرة جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة قليلة جداً |
| أولاً: إدارة الموارد البشرية: | | | | | | |
| ١. | يوفر النظام برامج تدريبية لجميع العاملين في الوزارة من شأنها زيادة وعيهم بمفهوم الجودة. | | | | | |
| ٢. | يوفر النظام فرصاً مناسبة لتدريب العاملين تمكنهم من أداء أعمالهم بما يتناسب ومتطلبات نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١). | | | | | |
| ٣. | يحرص النظام على تدريب العاملين على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة. | | | | | |
| ٤. | يحرص النظام على إشراك العاملين في التخطيط للبرامج التدريبية. | | | | | |
| ٥. | يوفر النظام توثيقاً للدورات التدريبية التي حصل عليها العاملون لتصبح ضمن رصيدهم الوظيفي. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | ٦. يؤدي النظام إلى توحيد الأنماط السلوكية لدى العاملين كالإخلاص في العمل وحسن التعامل مع الآخرين. |
| | | | | | ٧. يتيح النظام للعاملين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. |
| | | | | | ٨. يؤدي النظام إلى توحيد الإجراءات المتخذة بحق العاملين من وحدة إدارية إلى أخرى وذلك لنفس الحالة. |
| | | | | | ٩. يتيح النظام للعاملين تقديم اقتراحات وأفكار من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة. |
| | | | | | ١٠. يساهم النظام في تحسين عمليات الاتصال الداخلية بين العاملين في الوحدات الإدارية المختلفة. |
| | | | | | ١١. يعزز النظام الثقة والشعور بالفخر لدى العاملين بسبب حصول الوزارة على شهادة الأيزو. |
| | | | | | ١٢. يساهم النظام في انخفاض معدل دوران العمل بين العاملين. |
| | | | | | ١٣. يساهم النظام في الاستخدام الكفؤ للموارد البشرية. |
| | | | | | ١٤. يحقق النظام الاستقرار والتوازن النفسي لدى العاملين نتيجة شعورهم بوجودهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف. |
| | | | | | ١٥. يوفر النظام الشعور لكل عامل بأنه عضو في جماعة تقدره وتعترف بوجوده ومساهماته في تحقيق الأهداف. |
| | | | | | ١٦. يوفر النظام مكافآت مادية ومعنوية للعاملين عند تعلمهم مهارات جديدة ترفع من مستوى جودة أدائهم. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | ١٧. يوفر النظام العدد المناسب من العاملين في كل وحدة إدارية بما يتناسب وحجم العمل فيها. |
| | | | | | ١٨. يحرص النظام على توفير النوعية المناسبة من العاملين في كل وحدة إدارية بما يتناسب وطبيعة العمل فيها. |
| | | | | | ١٩. يوفر النظام أطر واضحة للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين. |
| | | | | | ٢٠. يحرص النظام على توفير برامج صحة وسلامة مهنية لحماية العاملين من أخطار العمل. |
| | | | | | ٢١. يؤدي النظام إلى تطبيق أسلوب عادل في تقييم أداء العاملين. |
| | | | | | ٢٢. يؤدي النظام إلى إثارة دافعية العاملين من خلال السماح لهم بابتكار طرق وأساليب حديثة تابعة من خبرتهم في مجال العمل تتوافق ومتطلبات الجودة. |
| ثانياً: إدارة الموارد المادية والمالية والفنية: | | | | | |
| | | | | | ٢٣. يحرص النظام على توفير جهاز مالي ومحاسبي قادر على ضبط العمليات المالية بكفاءة. |
| | | | | | ٢٤. يحرص النظام على توفير الموارد الكافية لإدارة الأعمال المؤثرة في الجودة. |
| | | | | | ٢٥. يضمن النظام وضع الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة في تنفيذ العمل في حالة جاهزية باستمرار. |
| | | | | | ٢٦. يوفر النظام معايرة للأجهزة والمعدات ترفع من قدرة عملية القياس والاختبار لجودة المواد والخدمات. |
| | | | | | ٢٧. يؤدي النظام إلى اختصار وقت ومال وجهد المراجعين أثناء حصولهم على الخدمات التي تقدمها الوزارة. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٢٨. يزيد النظام من حرص العاملين على الموارد وعدم الإساءة في استخدامها. |
| | | | | | ٢٩. يؤدي النظام إلى ترشيد الاستهلاك والحد من الهدر في الموارد المتاحة بما فيها إدارة استثمار الوقت. |
| | | | | | ٣٠. يحرص النظام على وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وأخرى تصحيحية. |
| | | | | | ٣١. يؤدي النظام إلى خفض التكاليف في عمليات التشغيل. |
| | | | | | ٣٢. يحرص النظام على توفير نظام فعال لحفظ سجلات الجودة. |
| | | | | | ٣٣. يحدد النظام بوضوح خطوط المحاسبة حول إخفاقات تقديم الخدمة. |
| | | | | | ٣٤. يوفر النظام إمكانية التحقق من مطابقة الخدمات والمواد لمواصفات الجودة قبل تقديمها للمستخدمين منها. |
| | | | | | ٣٥. يحرص النظام على كفاءة عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل. |
| | | | | | ٣٦. يوفر النظام تضمين العقود مقاييس ومستويات معيارية للجودة تتوافق ومتطلبات المستخدمين منها. |
| | | | | | ٣٧. يحرص النظام على توفير بيئة عمل تتناسب ومتطلبات تطبيقه. |
| | | | | | ٣٨. يحرص النظام على توفير نظم لضبط الجودة باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة. |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | يساهم النظام في تقليل تكاليف الصيانة للأجهزة والمعدات. | ٣٩. |
| | | | | | يحرص النظام على توفير مخططات ومؤشرات مالية للرقابة على الجودة. | ٤٠. |
| | | | | | يحرص النظام على توفير عمليات ضبط ورقابة على المشتريات ومورديها للحصول على الجودة المطلوبة. | ٤١. |
| | | | | | يوفر النظام الشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات. | ٤٢. |
| | | | | | يحرص النظام على تحديد مواصفات ومقاييس للمواد والخدمات في ضوء متطلبات المستفيدين منها. | ٤٣. |
| | | | | | يوفر النظام التحسين المستمر للمواد والخدمات المقدمة للمستفيدين منها بالحصول على تغذية راجعة منهم حول مستوى جودتها. | ٤٤. |
| ثالثاً: إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية: | | | | | | |
| | | | | | يؤدي النظام إلى التخلص من عملية التضارب والازدواجية في المهام بين الوحدات الإدارية. | ٤٥. |
| | | | | | يؤدي النظام إلى ضبط وتوحيد إجراءات العمل. | ٤٦. |
| | | | | | يؤدي النظام إلى الحد من الأخطاء أو إلغائها في العمل. | ٤٧. |
| | | | | | يساهم النظام في تحسين كفاءة العمليات باستمرار. | ٤٨. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | ٤٩. يسهّل النظام عمليات التدقيق الداخلي والخارجي. |
| | | | | | ٥٠. يحرص النظام على إرساء قاعدة معلوماتية متكاملة تسهّل عملية اتخاذ القرار وتحسنه. |
| | | | | | ٥١. يحرص النظام على توفير قاعدة معلوماتية على شبكة الإنترنت لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة. |
| | | | | | ٥٢. يوفر النظام مرجعية واحدة للعاملين في الوحدات الإدارية المختلفة. |
| | | | | | ٥٣. يوفر النظام تصميماً للعمليات على أساس السهولة في الأداء. |
| | | | | | ٥٤. يوفر النظام تصميماً للعمليات على أساس السرعة في الأداء. |
| | | | | | ٥٥. يوفر النظام تصميماً للعمليات على أساس المرونة في الأداء. |
| | | | | | ٥٦. يحرص النظام على تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني. |
| | | | | | ٥٧. يحرص النظام على توفير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجّل الإجراءات والعمليات بشكل يساعد على تحقيق المواصفات. |
| | | | | | ٥٨. يحرص النظام على إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية. |
| | | | | | ٥٩. يتيح النظام المجال لدى العاملين لمراجعة الطرق التي تؤدي بها الأعمال من أجل تحسينها. |
| | | | | | ٦٠. يحرص النظام على توفير وصف وظيفي يحدّد السلطة والمسؤولية لدى العاملين. |
| | | | | | ٦١. يحرص النظام على تفويض فعال للسلطة. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | ٦٢. يوفر النظام إمكانية إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى. |
| | | | | | ٦٣. يحرص النظام على توفير شروط تخزينية مناسبة للوازم تحافظ على جودتها. |
| | | | | | ٦٤. يحرص النظام على توفير طرق تداول سليمة للوازم. |
| | | | | | ٦٥. يوفر النظام إرشادات مكتوبة حول كيفية التعامل مع حالات عدم المطابقة للمواصفات في الخدمات والمواد. |
| | | | | | ٦٦. يحرص النظام على القيام بإجراء فحوصات فنية على المواد والخدمات قبل تقديمها للمستخدمين منها للتأكد من مطابقتها لمواصفات الجودة. |
| | | | | | ٦٧. يوفر النظام تحديد موثق لإجراءات العمل من شأنها تحسين جودة الأداء. |
| | | | | | ٦٨. يحرص النظام على توفير بيئة ملائمة لتنفيذ برامج الجودة. |
| | | | | | ٦٩. يعزز النظام من قدرة الوزارة والعاملين فيها على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء. |
| | | | | | ٧٠. يحرص النظام على مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق والتحسين المستمر للجودة. |

الملحق (٧)

موافقات الجامعة على إجراء الدراسة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

التاريخ: ٢٠٠٤/١/١٧

قرار

بالإشارة الى توصية مجلس الكلية في اجتماعه رقم (١٥) بتاريخ ٢٠٠٤/١/١٤ قررت تشكيل اللجنة العلمية المكلفة بفحص مشروع اطروحة الدكتوراه المقدمة من الطالب: فواز التميمي من الاساتذة التالية اسماؤهم:-

| | |
|---------------------|------|
| أ.د. انمار الكيلاني | مقرا |
| أ.د. خالد العمري | عضوا |
| د. خليف الطراونه | عضوا |

في جلسة يحضرها المشرف والطالب وتفوض هذه اللجنة باتخاذ التوصية التي تراها مناسبة وترفعها الى العميد في فترة لا تزيد عن عشرة ايام من تاريخها.

العميد

أ.د. عبد الله عويدات

- نسخة لكل عضو من اعضاء اللجنة مع التقدير
- نسخة للاستاذ المشرف مع التقدير
- نسخة لرئيس القسم / للمتابعة المالية مع التقدير
- نسخة للطالب مع التقدير
- نسخة للملف

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٢ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٢)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الأستاذ الدكتور خالد طوقان المحترم،
وزير التربية والتعليم
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

التاريخ: ٢٠٠٤/٤/١٣م

معالي الأستاذ الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب فواز محمد الفواز التميمي ، المسجل في برنامج الدكتوراه في تخصص (الإدارة التربوية) بدراسة حول " فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة (ايزو ٩٠٠١) في تطوير اداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه . ارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب .

وبهذه المناسبة انوه بجهود وتعاون وزارة التربية والتعليم الموقرة مع المؤسسات الوطنية الزميلة.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام،،

الرئيس
سعيد التل

عمان - المملكة الاردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٢ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٣٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



مكتب الرئيس

الطالب فواز محمد الفواز التميمي المحترم
عمان : المملكة الأردنية الهاشمية

٢٠٠٤/٣/٣٠

الطالب التميمي

تحية طيبة وبعد ،

إشارة إلى قرار مجلس العمداء في اجتماعه رقم (١٦١) بتاريخ ٢٠٠٤/٣/٨ وإلى خطاب الأستاذ الدكتور يعقوب ابو حلو عميد كلية الدراسات التربوية العليا حول الموضوع الوارد في كتابكم المؤرخ في ٢٠٠٤/٢/٧ وكتابكم المؤرخ في ٢٠٠٤/٣/٩ . أرجو أن اعلمكم بأن مجلس العمداء وافق على اعتماد مشروع أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها للمجلس بعنوان " فاعلية استخدام نظام ادارة الجودة (أيزو ٩٠٠١) في تطوير اداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام " . وقد تم تسجيل عنوان الأطروحة لدى دائرة القبول والتسجيل بتاريخ ٢٠٠٤/٣/٩ وقد قرر المجلس أيضاً تكليف الأستاذ الدكتور راتب السعود بالاشراف على اطروحتك .

متمنياً لك التوفيق ،

/ الرئيس

أ.د. سعيد النل

نسخة / إلى نائب الرئيس للإدارة والمالية مع التقدير .

نسخة / إلى نائب الرئيس لشؤون الأكاديمية مع التقدير .

نسخة / إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الدراسات التربوية العليا مع التقدير .

نسخة / إلى الأستاذ الدكتور راتب السعود المشرف مع التقدير .

نسخة / إلى إدارة التسجيل لفتح ملف خاص لمشروع أطروحة الدكتوراه موضوع هذه الخطة مع التقدير .

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: ٥٥١٦١٢٤ (٩٦٢٦) - فاكس: ٥٥١٦١٠٢ (٩٦٢٦) - ص.ب: (٢٢٢٤) رمز بريدي: (١١٩٥٣)
AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2224) CODE (11953)

الملحق (٨)

موافقة وزارة التربية والتعليم على إجراء الدراسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وزارة التربية والتعليم



| | | |
|------------------|-------------------|-----------|
| الموافق ٢٠٠٤/٥/٤ | التاريخ ١٤٢٥/٤/١٠ | الرقم ١/٣ |
|------------------|-------------------|-----------|

السيد مدير إدارة /مركز الوزارة

السيد مدير التربية والتعليم محافظة مَـأـدِيبـا

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة عمان الثانية

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب فواز محمد الفواز التميمي بإجراء دراسة بعنوان "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (إيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الادارية في الوزارة من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة تربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا ويحتاج ذلك الحصول على معلومات إحصائية عن أعداد الموظفين الإداريين في هذه المديریات حسب الخبرة والمؤهل العلمي و يحتاج أيضاً إلى تطبيق استبيانته على عينة من الموظفين في إدارتكم /مديريتكم . يرجى تسهيل مهمة الباحث المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له .

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

السيد /رجيب القيسني

مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ للسيدة مديرة البحث والتطوير التربوي

نسخة/الملف ١/٣

هاتف/ البحث التربوي : ٥٦٠٧١٨١ / ١١ فاكس : ٥٦٦٦٠١٩ ص . ب (١٦٤٦)