

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة لشركة إكستنسيا في المدينة المنورة

أسم الطالب

حنين يوسف ناصر

2021205520

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاقتصادية والإجتماعية والقانونية والتي يعد التغيير صفة ملازمة لها، وكون المنظمات تعد نظاماً مفتوحاً عن العالم الخارجي فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها مايفرض عليها الإستجابة لهذه التغييرات مع سعيها لتحقيق الرسالة والغرض الأساسي الذي قامت من أجله وذلك من خلال إتباعها إستراتيجيات مختلفة تسمح بتكامل العناصر المادية والبشرية هذه الأخيرة التي تعد من أهم مدخلات المنظمة كونها تؤثر بصورة مباشرة على نشاطها

حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتمام واسع النطاق ليس فقط من قبل الباحثين والمفكرين بل وحتى من قبل المنظمات العامة والخاصة بنوعها (الخدمية والإنتاجية)، ومازال الكثير من الناس غير قادرين على الفهم الكامل لمعناها وأساليب تطبيقها، فالبعض يعتقد أنها إصلاحات سريعة تجري في المنظمة، أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة، أو هدف يحققونه ثم ما يلبث أن ينتهي... ويعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على وجود ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء هي بمثابة الأرض الخصبة وحجر الزاوية الذي يدعم نجاحها في المنظمة

أشارت العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال إلى أن رغبة المنظمات في تبني أسلوب حديث والخروج من الإدارة التقليدية يستدعي تغيير في ذهنية العمال أي تغيير الثقافة السائدة في المنظمة بأخرى تجسد مبادئ البرنامج الحديث

هناك دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق علي عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرداً، تمثلت مشكلة الدراسة في عدم معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة وجاءت فرضية الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع عدد (50) استبانة شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس

وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة هدفه جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية وتحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطبيق لكن كما هو معروف فالمهمة ليست بالسهلة فتغيير ثقافة منظمة تكونت خلال سنوات عديدة ليس بالأمر الهين ويتطلب جهوداً ضخمة خاصة وأن الشعور بالسلبية واللامبالاة يجعل الأمر أصعب للوصول إلى أذهان المخاطبين وفي هذا السياق نجد أنه قد تبني عدد من مفكري الجودة الشاملة متطلبات تم تطبيقها من طرف نماذج مختلفة واتفقت جميعها على ان الثقافة التنظيمية تعد أحد أهم تلك الشروط ما يجعل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة عملية مرتبطة بمدى توافقها مع الثقافة السائدة في المنظمة مع مبادئ المدخل، لذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعد مدخل لتطبيق أداء الجودة الشاملة.

1.2. مشكلة الدراسة

دراسة الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة تعني فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة. يمكن أن تكون المشكلة في تحديد كيفية تكامل هذه العوامل لتحسين الأداء وتعزيز الجودة بشكل مستدام داخل البيئة المؤسسية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تواجه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة تحديات ومشاكل تمثل تحديات فريدة للمنظمات، هناك دراسة نُشرت في "International Journal of Quality & Reliability Management" تحديات تطبيق TQM في شركة كبرى، مع التركيز على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على النتائج النهائية لتلك الشركة وأيضاً نُشرت دراسة في "Journal of Business Research" تناولت كيفية تأثير العوامل الثقافية التنظيمية مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات على أداء الشركات التي تعتمد TQM كإطار لإدارة الجودة

عدم التوافق الثقافي إذا كانت القيم والمعتقدات في المنظمة لا تتناسب مع مفاهيم الجودة الشاملة، فقد يكون من الصعب تبني العمليات والممارسات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة وأيضاً ضعف الالتزام القيادي إذا لم تكن القيادة العليا ملتزمة بالجودة الشاملة ولا تدعمها بفعالية، فمن المرجح أن يكون هناك نقص في التوجيه والدعم اللازم للتغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية

نقص التواصل والتفاهم إذا كان هناك نقص في التواصل الفعال داخل المنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى سوء التفاهم بين الأقسام المختلفة حول أهداف ومبادئ الجودة الشاملة، مما يعوق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف المشتركة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

عند النظر في المستوى التطبيقي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، تواجه المنظمات عدة مشاكل تتعلق بالثقافة التنظيمية ومنها مقاومة التغيير هيا واحدة من أبرز المشاكل التي تواجهها المنظمات عند تطبيق TQM هي مقاومة أفراد المنظمة للتغيير. قد يكون هناك تحفظ أو مقاومة من بعض أعضاء المنظمة لتغيير العادات والسلوكيات التقليدية المتعارف عليها وأيضاً نقص الإدارة الاستراتيجية فقد تواجه المنظمات صعوبة في توجيه وإدارة الجهود نحو أهداف TQM بسبب نقص الرؤية الاستراتيجية أو القيادة الاستراتيجية المناسبة

مقاومة الموظفين للتغيير، عندما يواجه الموظفون تغييرات في العمليات والإجراءات لتحسين الجودة، قد يكون هناك مقاومة ناتجة عن عدم رغبتهم في تبني الجديد أو خوفهم من فقدان الوظائف أو تغيير أدوارهم وأيضاً ضعف التواصل الفعال إذا لم يتم التواصل بشكل فعال بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المنظمة، فقد يؤدي ذلك إلى عدم فهم صحيح لمتطلبات الجودة والأهداف المرجوة من إدارة الجودة الشاملة

عدم التزام القيادة العليا إذا لم تكن القيادة العليا ملتزمة بشكل كامل بالجودة الشاملة ولم تقدم الدعم اللازم، فسيكون من الصعب على باقي الموظفين تبني وتنفيذ مبادئ الجودة بشكل فعال

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة في المدينة المنورة؟.

1.3. أهمية الدراسة:

التعرف على القيم التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أسلوب علمي واعي للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتؤثر على السلوكيات والممارسات داخل المنظمة مما يحدد كيفية تنفيذ العمليات المتعلقة بالجودة الشاملة وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأداء العالي والنتائج الممتازة

1.3.1. على المستوى النظري:

فهم الثقافة التنظيمية يساعد على تحسين التواصل بين مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة وعندما يكون هناك فهم مشترك للقيم والمعتقدات التنظيمية، يصبح من الأسهل للفرق التعاون معاً والعمل بتناغم لتحقيق أهداف الجودة الشاملة وتعزيز الالتزام بالجودة الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تشجيع الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة إذا كانت الثقافة تشجع على التحسين المستمر والابتكار، فسيكون لدى الموظفين الدافع الأكبر للمساهمة في عملية تحسين الجودة وتنفيذ الممارسات الأفضل وتحسين الأداء التنظيمي

الثقافة التنظيمية التي تركز على الجودة والمسؤولية والتعلم المستمر تسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام وفهم كيفية تأثير الثقافة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يمكن أن يساعد في تحسين إنتاجية وفعالية المؤسسة وبناء بيئة عمل إيجابية، في حين أن الثقافة التنظيمية تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار والتطوير. هذا بدوره يسهم في جذب واحتفاظ بالموظفين الموهوبين والملتزمين، مما يعزز من استدامة الجودة الشاملة على المدى الطويل وتساعد الدراسة النظرية على تحليل التفاعلات بين الأبعاد الثقافية المختلفة ومبادئ الجودة الشاملة كالابتكار، والتحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات العملاء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

فهم الثقافة التنظيمية يساعد القادة والمديرين على تحديد وتنفيذ الإجراءات والسياسات التي تعزز نجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال تعزيز المشاركة والالتزام فهي تسهم في إشراك الموظفين وتعزيز الالتزام بالممارسات والأهداف المرتبطة بالجودة الشاملة وأيضاً إدارة التغيير اللازمة لتنفيذ TQM بنجاح، من خلال فهم السلوكيات والتفاعلات التنظيمية

1.4. أسئلة الدراسة

ما هو واقع الثقافة التنظيمية في شركة أكسنسيا؟

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة أكسنسيا؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة أكسنسيا؟

1.5. أهداف الدراسة

التعرف على القيم التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تهدف الدراسة التطرق إلى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية وأثرها في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب علمي واعي للتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

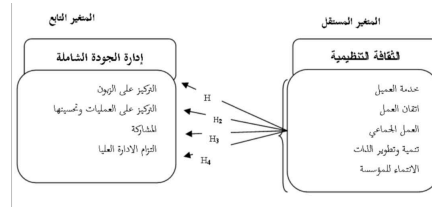
1.6. فرضيات الدراسة

تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.

الثقافة التنظيمية السائدة بالمصلحة البيومترية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة من خلال الانضباط والالتزام وغرس ثقافة الجودة بين العمال،
الإتصال الفعال، تجنب الوقوع في الخطأ.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة



1.9. الدراسة الميدانية

تأسست عام 2008، ركزت شركة إكستنسيا على حلول إدارة الاتصال (CMS) وخدمات الاستعانة بمصادر خارجية في العمليات التجارية (BPO). واليوم، تُشغل الشركة 7 مراكز اتصال في كل من المملكة العربية السعودية، الأردن، والعراق، ويمكنها توفير الخدمات في 11 دولة إضافية بما في ذلك الهند والفلبين ودول أخرى في أوروبا وأمريكا الشمالية. تخدم إكستنسيا عملائها من خلال باقة متكاملة من الحلول والخدمات المتاحة في الشرق الأوسط والولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وشبه القارة الهندية.

تسعى شركة إكستنسيا إلى تحقيق مكانة رائدة بمكانة ريادية في توفير الخدمات والحلول المرتبطة بالاستعانة بمصادر خارجية في العمليات التجارية في المنطقة والعالم. ومن هنا، تحرص الشركة على تطوير الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذا الهدف.

تواصل إكستنسيا العمل على تعزيز خدماتها وحلولها ذات القيمة العالية وتوسيع نطاقها لتشمل مجموعة متكاملة من حلول إدارة الاتصال وخدمات دعم الأعمال. علاوة على ذلك، وضعت الشركة خطاً للنمو داخل المنطقة من خلال نموذج الخدمة متعدد الدول بالتزامن مع إطلاق مراكز خدمات إضافية في دول عديدة في الشرق الأوسط.

إن من شأن هذه الخطط واستراتيجيات العمل أن تتيح إمكانية تلبية احتياجات العملاء والتواصل معهم بكفاءة وفعالية أكبر.

وأخيراً، فإن إكستنسيا هي الاسم التجاري لشركة المساندة لخدمات الإسناد ومراكز الاتصال

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني :الإطار النظري
الفصل الثالث :منهجية البحث
الفصل الرابع :التحليل الإحصائي
الفصل الخامس :مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

إستهدفت الدراسة التعرف على "أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإعتبار إستراتيجية وتمت دراسة المفهومين في منظمة خدماتية ومن خلال دراستي لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول

أن المنظمة لتتمكن من مواكبة التغيرات التحولات التي يفرضها واقعا ولضمان بقائهم لابد من أن تكتسب ثقافة مرنة قابلة للتعبير فثقافة المنظمة تعد من أهم مكونات البيئة الداخلية والمحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التحول من الإدارة التقليدية وما تحمله من قيم و مفاهيم تدعم وتساعد تطبيق وقيام المدخل.

2.2. المتغير المستقل

الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تسود داخل منظمة معينة، والتي تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وكيفية تحقيق الأهداف.

تتضمن الثقافة التنظيمية أساليب العمل، العادات، والتوقعات، وكلها تؤثر على بيئة العمل والأداء العام للمنظمة. تشمل الثقافة التنظيمية أيضاً عناصر مثل القيادة، التواصل، الهيكل التنظيمي، والمعايير غير الرسمية التي تشكل سلوك الأفراد.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة لأنها تحدد كيفية تكيف الموظفين مع التغييرات وتعزز من التزامهم وولائهم.

2.3. المتغير التابع

تشكل ثقافة الجودة مجالاً حيويًا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات فهي أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير ويشير كل من 'olsen of maasen' إلى أهمية ثقافة الجودة الشاملة تتضمن الجوانب الآتية :

- تعزيز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق
- تشجيع التعاون بين الإدارات والعاملين
- جعل التغيير عاملاً للتنشيط ولتعزيز دافعية العاملين
- تؤدي إلى رفع الأداء والارتقاء به

وإضافة على هذا يرى "الجبوري 2010" أن ثقافة الجودة الشاملة تساعد على

- التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لجعل المنظمة قائمة ومستمرة
- تحقيق الانسجام بين المنظمة ونوع السلوكيات المطلوب إنجازها
- توجد الإلتزام بين أعضاء المنظمة وتعزيز الشعور بالانتماء

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

باعتبار الثقافة التنظيمية قابلة للتغيير والتعليم والانتقال والتكيف ، فمن الممكن تغيير محتوى الثقافة لدى العاملين في المنظمة وغرس ثقافات جديدة لديهم، لذا بعد تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمات جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن نجاحها يعتمد على تحسين الثقافة التنظيمية، كما يعتبر خلق ثقافة تنظيمية تتفق وإدارة الجودة الشاملة من أهم تحديات المدخل وفي إطار العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة والدور الفعال الذي تملعبه في تعزيزها

2.5. الخاتمة

بالاطلاع على الواقع والنتائج التي أبرزتها الدراسة وقفنا على أن المنظمة الميدانية تتمتع بمجموعة من القيم التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة لها مثل جماعية العمل، الديمقراطية، الانضباط، الإلتزام إضافة إلى ذلك تبين لنا سعي المنظمة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تركيزها على العميل والتحسين المستمر لمتطلبات العمل والمسار الوظيفي للعاملين إلتزام الإدارة العليا الذي يعد مبدأ أساسي فالجودة تتأسس في مجلس الإدارة على حد تعبير كروزي منا توصلنا في هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تسهم إيجاباً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وفي الأخير يمكن القول أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

قائمة المراجع:

جامعة عمر الثليجي الأغواط, قسم التسيير, 2014

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000699544000081>

إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب, محمد بن إبراهيم السكيتي

المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات 6 (2), 41-11, 2021

<https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/98>

<https://www.joe.uobaghdad.edu.iq/index.php/main/article/download/482/415>

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/455/5/2/153737>

مجلة السياسة العالمية، المجلد (05)، العدد (02)، السنة (2021)، ص ص: 114-97

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/4433/1/ماجدة%20سحري.pdf>

دراسة ميدانية بكلية سويداني بوجمعة _ جامعة 8 ماي 1945 _

https://www.researchgate.net/publication/360615292_athr_althqaft_altnzymyt_ly_ttbyq_adart_aljwdt_alshamlt_drast_halt_almwsst_aljzayryt_lldlfnt_alblastykyt_altabt_llmjml_alwt_ny_llblastyk_walmtat/fulltext/637f8799554def619368b130/athr-althqaft-altnzymyt-ly-ttbyq-adart-aljwdt-alshamlt-drast-halt-almwsst-aljzayryt-lldlfnt-alblastykyt-altabt-llmjml-alwt_ny-llblastyk-walmtat.pdf

سات العدد الاقتصادي _ ISSN:2676-2013 _ المجلد: 90 العدد: 01، جانفي 8902 جامعة الأغواط 11

<https://www.extensya.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9/>

يرجى الإجابة وضع علامة X في الخانة المناسبة

الفرق الأول: المهارات الشخصية والوطنية

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: 30-39 عامًا ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3- التوظيف الحالي: ☐ توظيف مؤقت ☐ دائم ☐ الدراسات العليا/ماجستير/ دكتوراه ☐

أسمي لأبي:

4- التخصص: ☐ أقل من سنة ☐ من 1 - 5 سنوات ☐

من 6 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

5- المستوى الوظيفي:

الفرق الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المدة	المصادر	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل
معايير إدارة الجودة الشاملة									
1		استخدام إدارة الكلية أسلوب العمل فعال مع أعضاء هيئة التدريس							
2		الاعتماد							
3		تتخذ إدارة الكلية قرارات إدارية وقانونية كفؤة							
4		تتخذ الأستاذة لقرارات تعليمية أكاديمية							
5		تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ							
6		يوجد تعامل في كافة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ							
7		تقيم الطالب يتم وفق معايير موضوعية وشفافة							
8		يتم التوسع التدريسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الإبداعي							
9		تتلقى التجميع التدريسية مع جامعات دول العمل							
10		تتوفر القاعة على خدمات السلامة وأمن الداخلي للأستاذة							
11		يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والممرات في الكلية							
معاريف إدارة الجودة الشاملة									
12		تتأخر ثقافة الجودة في التعليم العالي							

الرقم	المدة	المصادر	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل	مؤهل
معايير إدارة الجودة الشاملة									
1		استخدام إدارة الكلية أسلوب العمل فعال مع أعضاء هيئة التدريس							
2		الاعتماد							
3		تتخذ إدارة الكلية قرارات إدارية وقانونية كفؤة							
4		تتخذ الأستاذة لقرارات تعليمية أكاديمية							
5		تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ							
6		يوجد تعامل في كافة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ							
7		تقيم الطالب يتم وفق معايير موضوعية وشفافة							
8		يتم التوسع التدريسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الإبداعي							
9		تتلقى التجميع التدريسية مع جامعات دول العمل							
10		تتوفر القاعة على خدمات السلامة وأمن الداخلي للأستاذة							
11		يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والممرات في الكلية							
معاريف إدارة الجودة الشاملة									
12		تتأخر ثقافة الجودة في التعليم العالي							

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It` s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 Dr. Mona Moustafa Elashry