

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة (الماجستير) في تخصص ادارة المشاريع

إعداد:

٢٢١٠٠٠٦٣٨

المهندس: هاني طاهر مرشنت

٢٢١٠٠٠٦٣٧

المهندس: مهند علي الراجحي

٢٢١٠٠٠٥٢٤

المهندس: عبد الرحمن عبد الله الدوسري

إشراف:

الدكتورة: فاطمة مصطفى

الدكتور: وليد صديق

العام الدراسي:

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣ م

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ووهبنا الصبر والعزيمة لإنجازه لينتفع به

فالحمد لله حمدا كثيرا.

أما بعد ،،،

نتقدم بأسى آيات الشكر الجزيل وأصدق معاني العرفان إلى كل من ساند ودعم في انجاز هذا البحث ثم القائمين والعاملين بجامعة ميدأوشن الصرح الذي له الفضل بعد الله في إكمال الدراسة الأكاديمية وتزويدنا بالعلوم والمهارات التي تعيننا على استكمال هذا البحث، كما نشكر الدكتور وليد صديق والدكتورة فاطمة مصطفى على كل ما قدموه لنا من إشراف وتوجيه ساهم في إثراء موضوع بحثنا ولما قدموه من وقت وجهد له عظيم الأثر في إنجازه فلهم الشكر والامتنان. ولا ننسى الشكر الكبير مع كل الحب والتقدير لأعضاء فريق الدراسة الذين بذلوا كل ما في وسعهم ووقتهم لإتمام ما لديهم من مهام لتتظافر الجهود ونخرج بهذا العمل الذي نتمنى أن يكون إثراء لمجال البحث العلمي وإضافة مفيدة لكل مهتم في هذا المجال.

والله الموفق ،،،

قائمة المحتويات

أ.....	شكر وتقدير
ب.....	قائمة المحتويات
د.....	قائمة الجداول
د.....	قائمة الأشكال
ه.....	الملخص
و.....	Abstract
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١: المقدمة
٢.....	١,٢: مشكلة الدراسة
٣.....	١,٣: أهمية الدراسة
٣.....	١,٤: أهداف الدراسة
٤.....	١,٥: أسئلة الدراسة
٤.....	١,٦: الدراسات السابقة
٤.....	١,٦,١: الدراسة الأولى في عام (٢٠١٢ م):
٥.....	١,٦,٢: الدراسة الثانية في عام (٢٠١٢ م):
٦.....	١,٦,٣: الدراسة الثالثة في عام (٢٠١٤ م):
٦.....	١,٦,٤: الدراسة الرابعة في عام (٢٠١٦ م):
٧.....	١,٦,٥: الدراسة الخامسة في عام (٢٠١٧ م):
٧.....	١,٦,٦: الدراسة السادسة في عام (٢٠١٧ م):
٨.....	١,٦,٧: الدراسة السابعة في عام (٢٠١٨ م):
٨.....	١,٦,٨: الدراسة الثامنة في عام (٢٠١٨ م):
٩.....	١,٧: المنهجية وطرق البحث
٩.....	١,٨: أدوات الدراسة
٩.....	١,٩: مجالات الدراسة
١٠.....	الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة
١٠.....	٢,١: المتغير الأول: الجودة الشاملة
١٠.....	٢,١,١: ماهية إدارة الجودة الشاملة

١٦.....	٢,١,٢: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
١٧.....	٢,١,٣: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
١٩.....	٢,١,٤: فوائد الجودة في التعليم:
٢١.....	الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة.....
٢١.....	٣,١: المتغير الثاني: تطبيق معايير الجودة الشاملة وأداء الكادر الإداري:
٢١.....	٣,١,١: مفهوم التطوير الإداري بالمؤسسات التربوية:
٢٢.....	٣,١,٢: أسباب التطوير الإداري للمؤسسات التربوية:
٢٣.....	٣,١,٣: عناصر التطوير الإداري للمؤسسات التربوية:
٢٣.....	٣,١,٤: أبعاد التطوير الإداري:
٢٧.....	٣,١,٥: استراتيجيات يمكن الاستعانة بها لأحداث عملية التطوير الإداري:
٢٨.....	٣,١,٦: تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.....
٣١.....	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
٣١.....	٤,١: فرضيات الدراسة:
٣١.....	٤,٢: عينة الدراسة:
٣٢.....	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة.....
٣٧.....	الفصل السادس: تحليل النتائج.....
٣٧.....	٦,١: نتائج المحور الأول: واقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة وأثر ذلك في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة:
٣٧.....	٦,٢: نتائج المحور الثاني: أثر (الاعتمادية) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى:
٣٨.....	٦,٣: نتائج المحور الثالث: أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى:
٣٨.....	٦,٤: نتائج المحور الرابع: أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى:
٣٩.....	٦,٥: نتائج المحور الخامس: أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي للشركة:
٣٩.....	٦,٦: عناصر الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
٤٠.....	٦,٧: اقتراح مواضيع لدورات تدريبية وإجراءات ترفع أداء الكادر الإداري وزيادة نسبة الرضا:
٤٣.....	الخاتمة.....
٤٤.....	التوصيات.....
٤٥.....	المراجع والمصادر.....
٤٩.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

جدول ١: نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات كل محور من المحاور الخمسة ٣٤

قائمة الأشكال

شكل ١: النسب المئوية لأفراد العينة وفق الجنس ٣٢

شكل ٢: النسب المئوية لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة العملية ٣٣

شكل ٣: النسب المئوية لأفراد العينة وفق المؤهل الأكاديمي ٣٣

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق نظام ومعايير الجودة على تحسين أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى وذلك من وجهة نظرهم الشخصية، واقتراح مواضيع لدورات تدريبية وإجراءات ترفع أداء الكادر الإداري وزيادة نسبة الرضا، اعتمدنا في عينة البحث مجموعة من العاملين من منسوبي جامعة أم القرى، واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة له.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- تؤمن إدارة الجامعة بأن الالتزام بتطبيق متطلبات ومعايير الجودة من شأنه تطوير العملية التعليمية والإدارية.
- ضعف اهتمام الجامعة بتقديم وتجويد العملية التعليمية بشكل صحيح مما يحقق التميز الأكاديمي وذلك يحقق تطوير في قدرات الكادر البشري العامل بالجامعة.
- حرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لتطبيقات الجودة تحقيقاً لتطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- محدودية توفير إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- توفر الجامعة فرص المشاركة في الدورات وبرامج التطوير والتحسين ما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- محدودية الاستجابة لاحتياجات وطلبات الطلاب بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

The aim of the current research is to identify the extent to which the quality system and standards are applied to improve the performance of the administrative staff at Umm Al-Qura University from their personal point of view, and to propose topics for training courses and procedures that raise the performance of the administrative staff and increase the percentage of satisfaction. The research sample was a group of employees from the employees of Umm Al-Qura University, used Research, methodology, prescription, and adopted the questionnaire as a tool.

The study found the following results:

- The university administration believes that adherence to the application of quality requirements and standards will develop the educational and administrative process.
- The weak interest of the university in providing and improving the educational process properly, which achieves academic excellence and that achieves development in the capabilities of the human cadre working at the university.
- The university administration is keen on continuous improvement of quality applications in order to achieve the development of the administrative staff working at the university.
- The university administration's limited provision of a special budget to develop the capabilities of the administrative staff working at the university.
- The university provides opportunities to participate in courses and development and improvement programs that have a positive effect on developing the capabilities of the administrative staff working at the university.

- The limited response to the needs and demands of students at the university.

Key words: Quality, Total Quality Management.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١: المقدمة:

إن المؤسسات التعليمية تعتبر منظمات إدارية ذات سيادة إدارية، ومما لا شك فيه أن مقام التعليم هو أعظم مقام يعنى بمخرجات تلامس جميع المجالات في الحياة البشرية، ولا بد لهذه المؤسسات أن تقوم على مستوى راقٍ من الجودة ذات "المعايير (Standards)" العالمية المعتمدة في علم "إدارة الجودة الشاملة Total quality" لترتقي في أدائها. ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا العلم - أقصد الإدارة (Management) - كان في الأصل تم تطبيقه في مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد، وتمت الاستفادة منه في مجال العلوم التربوية في الثمانينات من القرن العشرين، ويعد أول من بدأ بتطبيق مبادئها العالم الأمريكي "إدوارد ديمينج (Edward Deming)" والمتخصص في علم الرياضيات و كان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، وتم تطبيقه في القطاع الصناعي ونتج عن ذلك النجاح الإيجابي لهذه التجربة الفريدة، ثم استفاد منها عالم الرياضيات والفيزيائي الشهير "شوارت (Walter Sewhart)" الذي يعتبر هو المؤسس الحقيقي لهذا العلم، وأن "ديمنج" قد استفاد منه، وتم تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية. ولا زالت تتوالى هذه العلوم الإدارية في هذا المجال حتى تطورت وانتشرت مفاهيم الجودة الشاملة و مبادئها التي تقوم على المعايير المعتمدة بمجالات العمل المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، و في هذه المقدمة يطيب لي أن أذكر أشهر المهتمين بتلك المبادئ ومنهم وزير التجارة الأمريكي "مالكولم (Malcolm)" عام ١٩٨١ م ، حيث كان يطالب بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة حتى وفاته في عام ١٩٨٧ م، واستمر اهتمامه بهذا العلم ليتم تطبيقه في مجال التعليم، إلا أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم بصورتها الفعلية لم تتحقق، إلا حينما أعلن "رونالد براون" عام ١٩٩٣ م أن جائزة "مالكولم" في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA الجودة الشاملة على أنها: فلسفة وممارسات إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وذلك من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة."

ولكي نحقق الجودة الشاملة بمفهومها الحديث في أي كيان أو مؤسسة فإن ذلك يعتمد على ما يلي:

١. المصادر المعلوماتية والبشرية لأي كيان أو مؤسسة باستثمار العقول البشرية والمهارات.

٢. تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الكوادر الإدارية بالتدريب والتحسين المستمر وإعادة هيكلة الوظائف والإدارات ومجالات واسعة جداً.

وفي هذا الصدد اهتمت جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية كبقية قطاعات الدولة بتطوير الكادر البشري باختلاف التخصصات، وقامت أخيراً بإنشاء قسم تنمية الموارد البشرية وقسم سعادة الموظف والتي جاءت نتيجة للقرار الملكي الصادر في عام ١٤٤١هـ والقاضي بضم وزارة الخدمة المدنية إلى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وتعديل المسمى إلى "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية" وذكرت من أهدافها زيادة مشاركة القوى العاملة وشموليتها، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة، وبناء قدرات بشرية مستقبلية وأهداف أخرى. ومن هنا كانت نقطة الانطلاق للتعرف على معايير الجودة التي تحققت في الكادر الإداري بالجامعة ومدى موافقتها لمبادئ الجودة الشاملة.

١,٢: مشكلة الدراسة:

نعلم جميعاً أن مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تسعى إلى التطوير وتفعيل الجودة في جميع مرافقها ولا سيما بعد انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي شملت جميع أنواع التطوير الإداري والمؤسسي ومن ذلك التأكيد على تحقيق جميع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الدولي للجامعات السعودية ومع ذلك لوحظ أن الجامعات تختلف في توجهاتها نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، مما يحتم الدراسة لقياس مدى تأثير مستوى تطبيق الجودة في رضا المنسوبين وانعكاسه على تحقيق مستويات عالية للمؤسسة والقطاع بأكمله.

وبشكل عام فإن من مهام إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال، رفع الكفاءة في أداء الأعمال في أي مؤسسة أو منظمة سواء كانت جامعية، إدارة حكومية، شركة أو غير ذلك، وكذلك فإن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والتي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءة وفاعلية الإدارة ومنسوبيها، وتحسين العلاقة بين العاملين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم، مع ذلك فإنه يعترض تطبيق الجودة الشاملة العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل عدم وجود رقابة إدارية أو خبرة لدى المسؤولين على النحو الكافي، وافتقار الرؤساء

وأرباب العمل لاتخاذ القرار، ووجود الموظف المناسب في المكان الغير مناسب، الأمر الذي يسبب عدم الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري وذلك لضعف تفعيل وتطبيق معايير الجودة في الكوادر الإدارية في أي مؤسسة أو كيان .

نسعى في هذا البحث إلى بيان أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى وذلك بالاطلاع على واقع الكادر الإداري ودراسة أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والتعرف على ملاحظات وأفكار واقتراحات الموظفين للوصول إلى الرضا التام – بإذن الله تعالى – وأيضا أخذ الملاحظات خاصة مع التحول من نظام الخدمة المدنية إلى نظام الموارد البشرية، ومن هنا لا بد لهذه المؤسسات أن تواجه الصعوبات والتحديات التي تقف عائقا أمام التطوير والتحسين ويكون ذلك بتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

١,٣: أهمية الدراسة:

- إثراء المحتوى العلمي فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكوادر الإدارية والعوامل المرتبطة بها وإبراز التجارب الرائدة في هذا المجال.
- إيصال صوت الكادر الإداري للإدارات التي تهتم بالتحسين والتدريب.
- وضع حلول للمشاكل التي تعيق الوصول إلى الرضا الوظيفي.
- دراسة أثر تطبيق بعض معايير الجودة على تحسين الأداء.
- مشاركة الكادر الإداري في تحسين بيئة العمل داخل الجامعة.

١,٤: أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى.
- التعرف على الأسباب التي تؤثر في تحسين مستوى الرضا لدى الموظفين.
- التعرف على نسبة تطبيق الجودة ومعاييرها المرتبطة بالكادر الإداري بالجامعة.

١,٥: أسئلة الدراسة:

- ما أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى؟
- ما الأسباب التي تؤثر في تحسين مستوى الرضا لدى الموظفين؟
- ما نسبة تطبيق الجودة ومعاييرها المرتبطة بالكادر الإداري بالجامعة؟

١,٦: الدراسات السابقة:

لقد قمنا ولله الحمد بالاطلاع على بعض الدراسات التي سبقتنا خلال السنوات الماضية من عام ٢٠١٢ م إلى عام ٢٠١٨ م والمتعلقة بمحاور هذا البحث الذي يعنى بتطوير وتفعيل الجودة في مؤسسات التعليم العالي أو بعض المحاور وذلك ليتسنى لنا الاستفادة الكاملة منها التي تخدم عناصر الدراسة وفق مقومات البحث العلمي ويسرنا في مقدمة هذا البحث استعراض بعض تلك الدراسات، وهي كما يلي:

١,٦,١: الدراسة الأولى في عام (٢٠١٢ م):

بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية).

تأليف: الدكتور سعيد العضاضي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، وقد تم عمل الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية التي تشمل فروض الدراسة، (مجتمع البحث)، والقسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج والتوصيات. تم إعداد استبانة مكونة من قسمين مهمين. الأول عبارة عن ٣٨ عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مكونة من خمس مجموعات، بينما الفصل الثاني يعنى بالمعلومات الأولية من المستقصي منه. تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد: كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية التربية. وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (٢٠٤) استبانة، حيث وصلت

نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (٦٠ %) من إجمالي العينة. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان

أهمها: - رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة.

ومن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
 - ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
 - ضعف إمكانيات المكتبات.
 - زيادة العبء التدريسي.
 - وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وقفا للتخصص.
 - وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس
- بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

ونحن في هذا البحث نؤمل في الاستفادة من هذه الدراسة وذلك بالتعرف على هذه العوائق والسعي لإزالة العوائق التي تحول دون تفعيل الجودة الشاملة في الكوادر الإدارية بجامعة أم القرى وإن كنا نعلم أن الدراسة السابقة هذه تعنى بالكوادر التعليمية ومما لا يخفى أن الكوادر الإدارية بالإدارة العامة للجامعة والمرافق المساندة جزء مؤثر بشكل أساسي في منظومة الجامعة الإدارية والتي يجب أن يشملها التطوير الإداري ولكافة منسوبي جامعة أم القرى في موضوع بحثنا.

١،٦،٢: الدراسة الثانية في عام (٢٠١٢ م):

بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.

تأليف: بني مصطفى والجار الله والمعايطة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة

الأداء الأكاديمي في الجامعة، ووجود أثر إيجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعة، ووجود أثر إيجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي.

١،٦،٣: الدراسة الثالثة في عام (٢٠١٤ م):

بعنوان: نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمعات المعرفة بالجامعات السعودية.

تأليف: عمر والحربي.

هدفت إلى تحديد درجة إسهام نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في هيئة التدريس، ومعرفة الاختلاف في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والجامعة. أنت أهم النتائج: أن درجة إسهام نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق الأبعاد التسعة المحددة كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة كان بدرجة متوسطة ومتفاوتة تبعاً لقيم متوسطاتها. كما أظهرت نتائجها فروقات ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الإسهام تبعاً لمتغير الجنس والجامعة.

١،٦،٤: الدراسة الرابعة في عام (٢٠١٦ م):

بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

تأليف: الساعدي، عادل.

هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق مدخل الجودة الشاملة باستخدام المنهج الاستقرائي، وفي جمع بياناتها على المصادر المختلفة وكذلك على التقارير والإحصاءات والنشرات، كالكتب والدوريات والبحوث والدارسات الرسمية. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة والتي هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل. وأن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية. والأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم أداء

العاملين والتوظيف بما يتلاءم مع فلسفة الجودة. وأن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

١,٦,٥: الدراسة الخامسة في عام (٢٠١٧ م):

بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار-

زين).

تأليف: عبد الله ناديا.

هدفت إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار زين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة موظفي الشركة. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجهات إدارة الجودة بالشركة، وعدم الشفافية بوضع موازنات التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة الجودة وزيادة إدراك الموظفين بها وضرورة زيادة دعم الإدارة لبرامج التدريب والتطوير وضرورة ربط الأداء ونتائج التقييم مع الحوافز.

١,٦,٦: الدراسة السادسة في عام (٢٠١٧ م):

بعنوان: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

تأليف: فلكاوي.

هدفت إلى التعرف إلى خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية والتدريب والتحفيز بشقية: المادي والمعنوي وفق معايير الجودة الشاملة في شركة الاسمنت العين الكبيرة في الجزائر. وكانت أبرز النتائج أن الشركة تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مدخل الجودة الشاملة مما كان له الأثر الكبير على نجاح وتقديم المنظمة المالي.

١,٦,٧: الدراسة السابعة في عام (٢٠١٨ م):

بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض

المتغيرات الديمغرافية

تأليف: الدكتورة لبنى ذياب.

تهدف هذه الدراسة التي أجريت بجامعة سطيف ٢ لمعرفة آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية)، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية.

١,٦,٨: الدراسة الثامنة في عام (٢٠١٨ م):

بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

تأليف: دراسة للطالبة صفية محمد ميرغني.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، وكذلك التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق برمج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة عدد من المناهج منها المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، المنهج الإحصائي، وتوصلت

الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة
- أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء العاملين بالجامعة.

١,٧: المنهجية وطرق البحث:

دراسة ميدانية وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يعد من أهم أنواع مناهج البحث العلمي بسبب عمقه في الدراسة والحصول على خلاصة دقيقة واستخراج الحلول التي تسهم في معالجة الاشكالية العلمية، وللوصول إلى العلاقة بين الجودة ورفع كفاءة الكادر الإداري والوصول إلى استنتاجات للربط بين الواقع وكيفية التحسين، ودراسة الحالات والدراسات السابقة ومن ثم دراسة الحالة من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانة الموجهة للزملاء من الكادر الإداري داخل الجامعة.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها للوقوف على واقع أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري لمنسوبي جامعة أم القرى.

١,٨: أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة في هذه الدراسة ودلت لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، تكونت الاستبانة في صورها الأولية من جزئين هما:

الجزء الأول: احتوى على مجموعة من البيانات الشخصية وهي: الجنس، سنوات الخبرة العملية، المؤهل الأكاديمي.

الجزء الثاني: -احتوى على مجموعة من المحاور، وفقاً لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات كل محور من المحاور الخمسة. تم اعتماد الاستبيان بعد عرضه على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى.

١,٩: مجالات الدراسة:

موضوعية: تطبق الدراسة على موضوع أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى.

زمانية: ١٤٤٤هـ

مكانية: طبقت الدراسة بجامعة أم القرى.

بشرية: طبقت الدراسة على الكادر الإداري بجامعة أم القرى.

الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة

٢,١: المتغير الأول: الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، ولهذا السبب تزايد اهتمام منظمات الخدمات على وجه الخصوص بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع مراحل عملياتها سعياً منها للوقوف في مواجهة تحديات البيئة الخارجية على تنوعها.

وكغيرها من الاستراتيجيات تعتمد الجودة الشاملة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها، يتقدم هذه العوامل المورد البشري، من خلال مشاركته في كل مرحلة من مراحل النشاط والذي من شأنه أن يقود إلى الجودة المرغوبة، ولهذا أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، نتيجة للوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها، إسهاماً في تحقيق أهداف البرامج.

٢,١,١: ماهية إدارة الجودة الشاملة:

١. مفهوم الجودة:

الجودة بمعناها العام: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد الإيجابيات والتميز فيهما.

❖ في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين.
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.

- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:

- الدقة والإتقان.
- الأداء المتميز.
- المواصفات المتميزة.
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله.
- تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة.

❖ الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء.
- تصميم متميز للعمليات.
- رقابة فعالة على كل شيء.
- خلو العمل من التداخل والازدواجية.
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل.
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت.
- استخدام فعال للموارد البشرية والمادية.
- سرعة في الأداء.
- تستطيع المنظمة أن تعرف من خلال الجودة، في ما إذا كانت قد أدت ما عازمت على إنتاج أو تقديم وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

٢. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام ١٩٨٨ ، لتعبر عن عملية تحسين الجودة.

فأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارة والمنظمات من خلال ما حققه هذا الأسلوب الجديد من نجاحات في الإدارة، بحيث يشتمل هذا الأسلوب على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (اللوزي: ١٩٩٩، ص ١٢).

ويرى (بايول هاتمان) بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين وهما الشمولية والتكاملية.

فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء، تلك التوقعات.

ويقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية، يعتمد بعضها على بعض (جابلون سكي: ١٩٩٦، ص ٤٦) ومن هذا المنطلق فنجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري.

وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون كلي بين جميع الإدارة والأقسام وعلى جميع المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشؤون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيراً الخدمة نفسها.

ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفرق، والقدرة على تجديد أدوارهم مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل (ابن سعيد: ١٩٩٧، ص ٢٤).

وتستطيع الإدارة تغيير السلوك التنظيمي في المنظمة وذلك بتغيير طريقة أداء الأفراد للأعمال (منع حدوث المشاكل بدلاً من حل المشاكل، وكذلك استخدام فرق العمل بدلاً من الأقسام المتنافسة) إضافة إلى أنه على المديرين أيضاً التحول من رؤساء إلى قادة، كما أن على العاملين أن يطبقوا الأفكار الجديدة المقننين بها بدلاً من أن يكونوا مجرد منفذين للأوامر والأعمال (جابلون سكي: ١٩٩٦، ص ٤٧).

لذلك نرى أن كل هذه المتطلبات هي مسؤولية الإدارة، حيث هي المعنية بإرساء الثقافة التنظيمية للمنشأة، وبالتالي يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تطبق فقط بواسطة الإدارة العليا.

وهناك من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه، وبدون دعم جوهري من هذه الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوف (مصطفى: ١٩٩٨، ص ١١).

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون حول بعض جوانب هذا المفهوم. ومن هذه التعاريف:

يعرف ستيفن كوهين ورونالد براند (١٩٩٣) إدارة الجودة الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (اللوزي: ١٩٩٩، ص ٢١).

ويعرف لوجوئيتس Logothetes إدارة الجودة الشاملة "بأنها عبارة عن ثقافة وصميم هذه الثقافة هو الالتزام الكلي بمبدأ الجودة. والمنحى الذي يعبر عنه جميع من له علاقة بعملية استمرارية التطوير لإنتاج السلعة أو الخدمة عن طريق استخدام الطرق العلمية المستحدثة" (الشارد: ١٩٩٩، ص ١٦)

كما يعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المنظمة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة" (عبد الله: ١٩٩٩، ص ٤٢)

ويعرف جابلون سكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل وعلى هذا تكون مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة هي:

أ. إدارة مشاركة.

ب. تحسين العلمية باستمرار.

ج. استخدام فرق العمل (جابلون سكي: ١٩٨٦).

ومن أكثر التعريفات شمولية وإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة – في رأينا هو تعريف الدكتور عمر وسفي عقيلي حيث يقول أنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل كمنهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...الخ وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطى هذا التوقع، تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن وغيرهم" (عقيلي: ٢٠٠١، ص ٢٨)

ويقوم هذا المنهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته على قاعدة تدعى "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى" وهذا يستوجب استخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبنى عدد من المبادئ الإدارية الجديدة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، تفجير الطاقات، والإمكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن استغلال، لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي يعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه.

يتضح مما تقدم، أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة، على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة.

٣. الجودة في التعليم:

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك، أو الزيادة على توقعات المستهلك، فالجودة تعني حصول المستهلك على المنافع في مقابل ما تم دفعه، فالمنتج المتصف بالجودة هو الذي يقابل أو يفوق احتياجات العميل وتوقعاته، إذاً فالجودة يحددها العملاء وليس المصنعون أو المنتجون ولذلك فإن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزهما من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم، ويختلف العملاء حسب كل قطاع فالعملاء داخل المؤسسات التعليمية هم الطلاب وعملاء خارج المؤسسات التعليمية هم أولياء الأمور والمجتمع (حسن ، سلامة عبد العظيم ، ٢٠٠٥، ص١١٨).

لقد تعددت تعريفات مفهوم الجودة في التعليم، وتعددت معها رؤى المتخصصين في هذا المجال؛ حيث يرى بعضهم أنها ما يجعل التعليم متعة وبهجة من حيث إن المدرسة التي تقدم تعليماً يتسم بالجودة هي المدرسة التي تجعل طلابها متشوقين لعملية التعليم والتعلم، مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط، محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبيبة لحاجاتهم ومطالب نموهم. وبمعنى آخر فإن الجودة في التعلم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تفي باحتياجات الطلاب.

ويرى آخرون أن مفهوم الجودة في التعليم تعني ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التربوية وتقديمها لطلاب بما يوافق تطلعاتهم.

فالجودة في التعليم هي عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والروحية والاجتماعية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها (الصبان، خديجة عبد الله، ٢٠٠٥، ص ٢٦٩-٢٧٠ Logothetes)

كما أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي ترضى الطالب لبلوغ المستوى الذي يسعى لبلوغه.

٢,١,٢: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يكاد يكون هناك شبه إجماع بين المهتمين في هذا المجال على تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ويبقى الخلاف حول الخطوات التفصيلية للتنفيذ. فقد أوضح جابلون سكي ١٩٩١ بأن الجودة الشاملة، تتكون من ستة مبادئ هي:

١. التركيز على العميل A customer focus
٢. التركيز على العملية والنتائج معاً A focus on the process
٣. الوقاية بدلاً من التفتيش Prevention versus inspection
٤. الاستفادة من خبرات القوى العاملة Mobilizing expertise of the workforce
٥. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. Fact-based decision making
٦. التغذية العكسية Feedback.

وحدد "جابلونسكي" المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وعلماء آخرون اتفقوا معه وأضافوا بعض المبادئ منها:

١. الأفراد.
 ٢. العمليات والعميل.
 ٣. المشاركة الكاملة.
 ٤. الاهتمام بالرسالة العامة للمنظمة.
 ٥. التركيز على برامج التدريب (بن سعيد: ١٩٩٧)
- أما اللوزي فإنه يرى بأن لإدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ منها: (اللوزي: ١٩٩٩)

١. تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
٢. وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
٣. الاهتمام بجمهور الخدمة.
٤. تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

٥. مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.

٦. تشكيل فرق العمل ومكافأته.

ولابد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر أهم المبادئ الأساسية لها ونجملها في الآتي: (الأحمدي: ٢٠٠٠)

١. التوكيد على رضا العملاء.

٢. إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر.

٣. التزام ودعم الإدارة العليا.

٤. فرق العمل.

٥. التدريب.

٦. التغذية العكسية.

٣,١,٢: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

واجهت منشآت الأعمال ضغوطاً مختلفة ومتعددة داخلياً وخارجياً في الأعوام السابقة. ومن ضمن هذه الضغوط ارتفاع حدة التنافس بين المنشآت المماثلة، مع زيادة الوعي لدى المنتفعين بالمنتج. وكان الوضع في هذه المؤسسات ازدياد الوحدات المعيبة، ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام، انعدام المعايير والمقاييس الموضوعية لتقييم كفاءة وفعالية الأداء الإداري والإنتاجي. هذا الأمر جعل العديد من المؤسسات حول العالم تسعى لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ليساعدها في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية المادية ومن ثم التخلص منها.

ويرى أحد الكتاب أن هذا النظام يعد نظام تحفيزي، حيث يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح، كما يرى أن هذا النظام يساعد الموظفين في وضع الوسائل الكفيلة لتلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته. وتستخدم لهذا العديد من الأدوات التي تتماشى مع أنظمة المؤسسات التي تطبق فيها، والتي تشمل على آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها، بما يساعد على التحسين والتطوير المستمر للعمليات والذي يساهم في زيادة القدرة

التنافسية للمؤسسة الصناعية. (محمد، إبراهيم حسن، ٢٠٠٥، ص ٥١)

وتتضح أهميتها بصورة أكبر نتيجة للأرباح الكبيرة التي حققتها بعض الشركات اليابانية والأجنبية من خلال تطبيقها، بينما يوجد عدد لا يحصى من الشركات التي نجحت في تخفيض التكاليف وترشيد استخدام الطاقة، وحتى الأعمال الحرة المتوسطة والصغيرة والتي قد يصل عدد العاملين فيها إلى خمسة عشر فرداً قد استخدمت هذه الطرق لإنتاج منتج عالي الجودة وبأسعار لا يمكن منافستها. ولقد ثبت أن إدارة الجودة يمكنها أن تحقق نتائج جيدة في أي نوع من أنواع الأعمال.

هناك بعض الشركات تدعي المحافظة الدائمة على جودة منتجاتها، وإن منتجاتهم جيدة بدون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن سرعان ما تنهار هذه الشركات أمام منافسة الشركات التي تطبق طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتمحي من موقعها السوقي نتيجة لارتفاع التكاليف وضعف الثقة في منتجاتها. وقد أوضح ايشيكاوا ذلك في تحذيره: "أي منشأة لا تطبق إدارة الجودة لن تتمكن من الاستمرار فترة طويلة".

ولا يفوتنا أن ننبه في هذا المقام، على أن أهم الأسباب التي تزيد من أهمية إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة القوية بينها وبين المنهج الإسلامي. فإدارة الجودة الشاملة موجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة منذ ما يقرب ألف وخمسمائة عام. فالإتقان في العمل وكذلك كل المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة موجودة في المنهج الإسلامي. يقول الرسول الكريم ﷺ (من عمل منكم عملاً فليتيقنه). فاستناداً على هذا الحديث، يمكن القول إن الإسلام قد وضع الإطار الصحيح لإدارة الجودة الشاملة كما نعرفها اليوم. بل تعمق أكثر من ذلك وبين الأدوات التي تمكن المسلمين من تحقيق النمو في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للمجتمع - بصفة عامة - والمسلمين داخل هذه المجتمعات - بصفة خاصة.

ويمكن استخلاص، مما سبق، أن هناك العديد من الأسباب التي تزيد من أهمية إدارة الجودة الشاملة: (كاورو ايبكاوا، ٢٠٠٣، ص ٢٠).

١. ثبات القواعد والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد على تطبيقها في كل القطاعات سواء الصناعية أو الخدمية أو الحكومية.

٢. المناخ التنافسي الذي تشتد حدته والذي فرضته التحولات الاقتصادية من خلال اتفاقية التجارة الدولية وكذلك من المتطلبات التي تتزايد معها حتمية تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات بما يتيح لها إمكانية المنافسة.
٣. كلما زاد تقدم الحضارة الإنسانية، كلما زادت أهمية إدارة الجودة الشاملة. فالتطور التكنولوجي المتسارع وكذلك الكم الهائل من المعلومات التي يمكن الحصول عليها تعتبر عبء ثقل على الشركات، حيث لا تستطيع متابعتها بالصورة المطلوبة إذا لم تطبق إدارة الجودة الشاملة.
٤. العلاقة القوية التي تربط تعاليم الإسلام مع مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة يجعل هذا النوع من الإدارة نابع من وحي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.
٥. تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يفيد المستهلكين فحسب ولكنه يفيد العاملين أيضاً بما فيهم الإدارة العليا وكذلك ملاك المؤسسة بالإضافة للمجتمع ككل.

٤، ١، ٢: فوائد الجودة في التعليم:

- يرى محمد يوسف أبو ملح (٢٠٠٥، ص ١-٢) أن فوائد الجودة في التعليم يمكن تلخيصها فيما يلي:
١. ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
 ٢. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
 ٣. ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
 ٤. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
 ٥. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
 ٦. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
 ٧. تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

٨. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.

٩. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.

١٠. تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة

٣,١: المتغير الثاني: تطبيق معايير الجودة الشاملة وأداء الكادر الإداري:

٣,١,١: مفهوم التطوير الإداري بالمؤسسات التربوية:

هو بوجه عام تلك العمليات التي نعتى بها الارتقاء، والتحسين المستمر المنطلق من معايير علمية لتحقيق التغيير، وهو بذلك استراتيجية تتضمن تنمية الأفراد والجماعات بالمهارات، والمعلومات التي تساعد هم على تحسين ورفع مستوى أدائهم في العمل. (القاضي، ١٩٩٢: ص٤٢)

كما يعرف التطوير الإداري بأنه أحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري. (الطبيب، ١٩٨٩: ص٥١)

وهو أيضا زيادة في قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وهو عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري كفء يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها، وهي عملية تتطلب تخطيطا علميا سليما، وتنفيذا دقيقا ومتابعة واعية. (الأعرجي، ١٩٨٨: ص١٧)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التطوير الإداري بأنه تلك العملية المستمرة والمتكاملة، والتي تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم، وتحسين أنماط التسيير، وأشكال الاتصال التنظيمي، والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة المؤسسات التربوية على مسابقة مستوى التطور.

أما تعريف المؤسسة فهي مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية، أو اجتماعية قانونية، لتحقيق هدف مشترك، من خلال تجميع الموارد المادية، والبشرية الضرورية لذلك، واستغلالها استغلالا عقلانيا (قاسمي، ٢٠١١: ص١٢٠)

ويعرف علماء الاجتماع المؤسسة بأنها طريقة ثابتة، ومعينة للسلوك الذي يفتقده الأفراد في المجتمع ومنهم من يرى بأنها الإجراءات والأساليب المعقدة التي تحكم العلاقات بين الأدوار في قطاعات كبيرة من النظام الاجتماعي، وتأخذ المؤسسة أشكالا مختلفة ذات تركيبة تضم في ذاتها عناصر تساند شرعية وجودها (العوا، ١٩٨٩: ص١٩)

فالمؤسسات إذن، هي وحدات نظامية تبنى منها المجتمعات البشرية، وذلك لترابطها واتصالها الوثيق، مع درجة معينة من الاستقلال الذاتي (مصطفى، ١٩٩١: ص ٤١).

أما المؤسسات التربوية فالمقصود بها المنظمات الإدارية التي تمارس فيها العملية التربوية نشاطها سواء الإداري، أو الأنشطة المتعلقة بالمنهج، وممارسة التعليم والتدريس، وكل نشاط أو عملية تحقق الأغراض التي تنشدها التربية، ونقصد بها في هذه الدراسة (جامعة أم القرى)

٣، ١، ٢: أسباب التطوير الإداري للمؤسسات التربوية:

إن المؤسسات التربوية في القرن الحالي، تتطلب من القائمين عليها بذل جهود إضافية، من أجل توجيهها وإدارتها بطريقة عصرية حضارية ديمقراطية، متوازنة، ومدركة حجم التحديات التي تواجهها، ولا يكون ذلك إلا من خلال التخطيط الدقيق للأهداف التربوية التي تسعى إليها المنظومة التربوية لتحقيقها.

إن المشاركة الواعية، والمناقشة الهادفة، والتعلم المستمر، واللقاءات المتنوعة، والحوار البناء داخل وخارج هذه المؤسسات أمور ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، ومن أجل ذلك ولمواكبة التطور، فإنه يتعين إحداث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة، وفي الأسلوب الذي تفكر فيه (العميان، ٢٠٠٤: ص ٣٢) وذلك من خلال:

١. فحص مستمر لنمو، أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
٢. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
٣. زيادة الثقة والاحترام، والتفاعل بين أفراد الإدارة.
٤. زيادة حماسة أفراد الإدارة ومقدرتهم في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
٥. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
٦. بناء مناخ يساعد ويشجع على الإبداع.

٣,١,٣: عناصر التطوير الإداري للمؤسسات التربوية:

لخص أحد الباحثين (الخطيب، ٢٠٠١: ص ١٦) العناصر التي تحتاجها عملية التطوير الإداري فيما يلي:

١. يجب أن تتسم هذه العملية بالشمولية، حيث أنه لا بد أن يشمل التطوير السياسات، والأهداف الإدارية، والتنظيم الإداري، والموارد البشرية والمادية، والمناهج الدراسية، وأساليب التدريس، وطرق التوجيه، والإرشاد الطلابي.
٢. التطوير عملية مستمرة، أي أنها تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ أهداف معينة.
٣. التطوير عملية ديمقراطية، أي أنه يجب أن تشارك فيه جميع الفعاليات التربوية، دون إقصاء أو تهميش، دون حجب على الأفكار أو وجهات النظر، بل يستلزم الأمر الاستفادة من كل الآراء سواء اتفقنا معها أو خالفناها.
٤. يعتمد التطوير على المنهجية العلمية: أي أنه يجب أن نتبع خطوات المنهج العلمي في هذه العملية من خلال استقراء الواقع، واستقصائه للتعرف على مختلف الظواهر المؤثرة فيه، وأسباب وقوعها، وبالتالي معالجتها بطريقة علمية.
٥. الاعتماد على خطط تطوير ذات مدى طويل، ومتوسطة، وقصيرة المدى، وذلك لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف وترجمتها إلى واقع عملي.
٦. يعتمد التطوير على التجريب، وذلك من خلال تطبيق خطة علمية مرنة ذات قابلية للتعديل، ووضوح الرؤية.

٣,١,٤: أبعاد التطوير الإداري:

كشفت البحوث خلال العقود السابقتين أن النماذج الإدارية التي استخدمها علماء النظرية الأوائل كانت بالغة التبسيط، والواقع أن الإدارة كمفهوم يصعب تعريفها بصورة مقبولة بالاعتماد على بعد واحد بسيط، كما أنها لا تدرس فقط على مستويات مختلفة تبدأ من الاقتصاد إلى التنظيم الأقسام، ولكن يمكن النظر إليها من منظورات متباينة، وتميل التعريفات الحالية للإدارة إلى تصوير مظاهرها الخاصة، فعلى سبيل المثال قدم هنري فايول تعريفا

مبكرا في ضوء ما اعتبر أنه الوظائف الفنية الأساسية الخمس للإدارة" فالإدارة تعنى التنبؤ"، والتخطيط، وإعطاء الأوامر، والتنسيق، والمراقبة.(باركر، ١٩٨٩:ص١٢٤-١٢٥).

وعلى أية حال، فإننا سنحاول توضيح أبعاد التطوير الإداري حسب ما أجمع عليه علماء الإدارة، وهي أبعاد خمسة ينبغي تطبيقها كلها دون تجزئتها وهي كما يلي:

١. التخطيط:

هو تنظيم نشاط المؤسسة وفق مخطط يأخذ في الاعتبار وضعيات جاهزة للتطبيق، وهو إجراء إداري واع لتحقيق أهداف محددة مسبقا من خلال توفير الوسائل والإمكانيات الضرورية.(قاسمي، ٢٠١١:ص٣٢)

والتخطيط هو الدليل الذي يوجه سلوك الأعضاء نحو هدف واحد سواء كان في المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، مروراً بمراحل تبدأ من التشخيص إلى عرض البدائل والخيارات، ثم تقييم الحلول والمقترحات قبل اتخاذ القرار الخاص بالمخطط المناسب، وهو أحد العمليات التي يقوم بها التنظيم الإداري بهدف التحضير لقرارات المستقبل، وتحديد أهداف المنظمة المختلفة في المدى البعيد ووسائل تحقيق هذه الأهداف في ظل توقعات المستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من التخطيط: (قاسمي، ٢٠١١:ص٣٣)

تخطيط استراتيجي: وهو تلك العملية التي تتضمن المخاطرة مع توقعات المستقبل، ومن خلال وضع البرامج، والسياسات، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وأخذ بين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، بغرض وضع الأهداف البعيدة في ميدان واحد من ميادين العمل وفي فترة زمنية محددة.

تخطيط تنظيمي أو إداري: وهو تلك العملية التي يتم من خلالها وضع أهداف التنظيم في المدى البعيد من حيث الإنتاج والتكنولوجيا، والتوزيع، والاستهلاك، وسياسة الموارد البشرية، ويوضع المخطط بناء على توقعات المستقبل ومتغيرات المحيط.

ويتم من خلال التخطيط رسم الهيكل التنظيمي ووضع الدليل التنظيمي، وتحديث أساليب العمل والاتصال بين العاملين وبين المصالح والأقسام وإدراج المرونة في التنفيذ والتنسيق بين الأقسام.

وكما هو مبين فإن التخطيط يصبح ضروريا للتنبؤ بالمستقبل، وهو يتطلب ثماني خطوات هي:

- تحديد الأهداف.
- التنبؤ بالمستقبل.
- تقدير الموقف الحالي.
- تحديد الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها.
- تحديد الإمكانيات المطلوبة والمتاحة القيود المفروضة.
- تحديد البدائل المختلفة، تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأمثل (وضع الخطة).
- متابعة تنفيذ الخطة وتقييم النتائج.

٢. التنظيم:

هو جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي، وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح (خاطر وكشك، ١٩٩٩: ص ٢٠٣).

يمثل التنظيم الوظيفة الرئيسية الثانية بعد التخطيط، وهو بمعناه الواسع عملية مشتقة من الإدارة تتحدد فيه الأعمال والواجبات والعلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وكذلك بين الأقسام، وهو بمثابة وظيفة تعمل على تحديد القواعد الأساسية وتنسيق العلاقات المطلوبة لتحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

كما يعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة، والقائمة على تقسيم العمل واستعمال السلطة من أجل تحقيق هدف جماعي مشترك.

هناك مبادئ عامة يفترض أن نأخذها بعين الاعتبار في مسألة التنظيم منها: وحدة الهدف، ووحدة القيادة، فكل شخص في التنظيم يجب أن يكون له رئيس واحد فقط، ومبدأ تسلسل القيادة، ومبدأ نطاق الإشراف، وتعادل السلطة مع المسؤولية، والوضوح في تحديد المسؤوليات، والمرونة والبساطة، وتفويض السلطة، ومبدأ فعالية الاتصالات، والتخصص وتقسيم العمل، ومبدأ التنسيق، ومبدأ تفويض السلطة لا يعفى من المسؤولية.

٣. تكوين وتنمية الكفاءات الإدارية والفنية:

تؤدي عملية التخطيط إلى توضيح طبيعة الكفاءات المطلوبة لأداء المهمة الرئيسية للمؤسسة، ومن ثم سيتم اختيار العناصر المناسبة لتحقيق المهمة، إلا أن الاكتفاء بالمستوى الأولي للكفاءات لن يساهم في تطوير المؤسسة، ولذلك وجب الاهتمام بالكوادر والكفاءات، والقيام بتطويرها، خاصة للتكوين وتحسين المستوى.

٤. التوجيه والإشراف:

يتطلب الأمر توجيه وإشراف القيادة الإدارية العليا على كل العمليات الإدارية حتى إنجاز المهمة حسب ما هو مرسوم في عملية التخطيط، فالإشراف الجيد وحسن معاملة العاملين من العوامل الهامة التي تساهم في رفع معنويات العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وجو من الثقة والاحترام، والتعاون بين الرئيس والمرؤوس، مع مراعاة العدالة في المعاملة، والتعهد بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف الخصائص النفسية والاجتماعية، وتقدير إنجازاتهم في حينه، والثناء على جهودهم، مع التأكيد على وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، بما يكفل الاستفادة من الكفاءات المتاحة على أكمل وجه، إلى جانب الاهتمام بحل مشكلات العمل حتى يتوفر الجو والمناخ المناسبين للأداء بكفاءة وفعالية، وهو ما ينمي روح الجماعة والفريق، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في حجم نطاق الإشراف ومن أهمها (واحدي، ٢٠١٠:ص٧٦)

- **طبيعة العمل:** ففي حالة تشابه الأعمال يمكن توسيع نطاق الإشراف، أما إذا اختلفت هذه الأعمال والأنشطة أصبح ضروري تضيق نطاق الإشراف بما يسمح بمتابعة العمل ودقة رقبته. كما أنه كلما ازدادت أهمية العمل تطلب ذلك تدخلاً شخصياً من قبل المشرفين مما يؤدي إلى تضيق الإشراف، كما تؤدي صعوبة العمل وكثرة مشاكله الفنية إلى تضيق نطاق الإشراف حتى يمكن تحقيق السرعة في حل هذه المشاكل.
- **شخصية المدير:** إن الخصائص الجسمية، والعقلية، والذهنية، والانفعالية، وثقافته الاجتماعية، ومستوى تعلمه، وخبراته، وميوله، وعواطفه، كلها تؤثر في مستوى الإشراف.
- **الأساليب الإدارية:** تساعد اللوائح والأساليب الإدارية الدقيقة في تسيير عملية القيادة والإشراف والمتابعة.

٥. الرقابة والمتابعة وتقويم الأداء

تعتبر الرقابة من أهم العناصر الإدارية، وتبرز أهميتها في توجيه العمال، وزيادة حماسهم لعملهم، تصحيح مسارهم، كما أنها تعمل على قياس درجة أداء هؤلاء في أنشطتهم المختلفة بالمنظمة، ومتابعة تقويم نتائج جهودهم وتصحيح أي انحرافات في حالة ظهورها ومن تكرارها مستقبلاً.

تعتمد عملية الرقابة والمتابعة، وتقويم الأداء على أساس وجود خطة مكتوبة واضحة، ويرجع إليها بين فترة وأخرى لمتابعة نسبة ما تحقق منها، والتوقف أمام المعوقات وإعادة النظر في الهيكل الإداري، وطريقة الأداء، وقد يتطلب في بعض الأحيان إعادة هندسة الهيكلية الإدارية من جديد، وهذا يتطلب فحص الخطة من جديد بحيث يعاد النظر في البديل المختار لتنفيذ الأهداف المقررة.

٣,١,٥: استراتيجيات يمكن الاستعانة بها لأحداث عملية التطوير الإداري:

إن عملية التطوير هي عملية تغيير في الأصل، وكما هو معروف اجتماعياً فإن عملية التغيير تصطدم دائماً مع الواقع ومع الذهنيان، حيث أن المشاريع الجديدة تجد دائماً مقاومة من قبل الأفراد الذين لا يريدون التغيير، حتى وإن كان إلى الأحسن، ولذلك وجب تحديد بعض الإجراءات تساعد القائمين على المؤسسات التربوية لإحداث التطوير وهي:

١. إقناع الأفراد العاملين بهذه المؤسسات التربوية بأسباب التغيير والتطوير، ولكي يدركوا الأسباب الحقيقية

لذلك، مع تجنب القرارات الفوقية المباشرة التي أثبتت فشلها في كثير من الأحيان، مع إتباع أسلوب النقاش والحوار، واللقاءات الدورية لشرح دواعي التغيير حتى يقتنع به هؤلاء، بل ويصبحوا من المدافعين عنه، بدل سوء الظن بالإدارة، وقطع الإشاعات التي يروجها بعض الأفراد الذين لا تتواءم مصالحهم مع التغيير والتطوير.

٢. ضرورة إشعار المعنيين بالأمر (الكوادر الإدارية، الأكاديميين، الطلاب، المجتمع المحلي) بضرورة ودواعي التغيير، وغرس روح الثقة بين هؤلاء الأطراف، حتى تحتل إدارة المؤسسة موقعا جيدا في نفوسهم، وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما يسهل عملية التغيير والتطوير.

٣. في كثير من الأحيان يستدعي الأمر الاستعانة بالأشخاص المؤثرين في المجتمع، والذين لديهم تأثير كبير على هذه الأطراف لشرح دواعي التطوير وإزالة مختلف الشكوك حول جدوى عملية التطوير.

٤. تحسيس الأفراد بأنهم جزء من عملية التطوير من خلال تعريفهم بمتى؟ ولماذا؟ وأين؟ وكيف ستتم عملية التغيير والتطوير؟ أما إذا أشرك الأفراد الذين يعانون من مشاكل في هذه المؤسسات، وطرحوا مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، فإن ذلك سيكون من أنجح الوسائل لتقبل الحلول، وحتى اقتراح العلاج في بعض الأحيان.
٥. الاتصال المباشر، وذلك من خلال تزويد المعنيين بالمعلومات الضرورية أولاً بأول، حتى يتفاعل معها هؤلاء، حيث أن حجب المعلومات عنهم قد يشعرهم بالقلق ويوقظ الشكوك في نفوسهم.
٦. الأخذ بعين الاعتبار عند برمجة برامج التطوير القيم، والعادات السائدة في هذه المؤسسات وحتى المعتقدات، إن العادات الراسخة في أذهان العاملين يجب تغييرها، ولذلك يجب أخذها بعين الاعتبار حتى لا تصطدم مع مشاريع التطوير، وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية مثل هذه العادات، كعادات تناول الطعام، وتبادل الحديث، والعطل والإجازات، ومواعيد الحضور والانصراف وغيرها.

٣،١،٦: تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية

السعودية

سعت المملكة العربية السعودية لتحسين جودة التعليم العالي وفقاً لاستراتيجيات تتفق مع المعايير العالمية للجودة، ورغم عدم الإعلان عن تبني استراتيجية محددة في مؤسسات التعليم العالي إلا أن الاستراتيجية العامة للجودة الشاملة TQA بدوا أكثر وضوحاً في مؤسسات التعليم العالي السعودية، فالسياق المؤسسي وما يتضمنه من تحديد للرؤية و الرسالة، والغايات، والأهداف، بجانب تحديد السياسات العامة ونمط الإدارة، مع العمل على تحسين جودة التعلم والتدريس من خلال تحسين كفاءة التعليم والتدريس والعمل على دعم تعليم الطلاب بتحسين إدارة شؤون الطلاب وتوفير الخدمات لهم، والعمل على توفير مصادر التعلم، ودعم البنية التحتية من خلال إدارة التسهيلات والتجهيزات، ودعم الإدارة والتخطيط المالي، بجانب العناية بعمليات توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما تضمنت استراتيجيات إدارة الجودة في التعليم العالي البعد المجتمعي من خلال الإسهامات المجتمعية، ودعم علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع. (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٦).

وبالرغم من عدم تبني استراتيجية محددة من استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك معايير لمستويات التعلم المتوقعة في كل مستوى تأهيلي وضع للتأكد من مستويات محصلات تعلم الطلبة بغض النظر عن المؤسسة التعليمية التي يدرسون بها ، ولتوضيح تساوي هذه المعايير مع تلك المعايير التي وضعت للشهادات التي تمنح عالمياً ، وبحسب مستوى الدرجة الممنوحة ، يختلف مستوى محصلات التعلم لكل مجال من مجالات التعلم ومنها ما يرتبط بالمعلومات، والمهارات المعرفية، والمهارات الاجتماعية والمسؤوليات، والمهارات الحسابية بجانب مهارات التواصل، والمهارات النفسية الحركية، والتحقق من مدى مناسبة الأداء لما تريد الجامعة من تحقيقه من أهداف وأولويات، ومدى مناسبة أهداف وأولويات المؤسسة مع الظروف التي تعمل بها المؤسسة والمجتمعات التي تخدمها (الهيئة الوطنية للتقويم، ٢٠٠٦).

وتعد فكرة تبني استراتيجيات للإدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية حاضرة من خلال مراحل تطوير النظام من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والتي سارت وفقاً لثلاث مراحل بدأت بتطوير المعايير وعمليات الجودة و الاعتماد، ثم دراسة المناخ الجامعي العام من خلال استطلاع آراء العاملين بالتعليم الجامعي عن طريق ورش العمل ، بجانب عمل دراسة استطلاعية لتطبيق المعايير الجديدة على جامعتين (جامعة الأمير سلطان، وجامعة الملك عبد العزيز)، وأجريت الدراسة الذاتية ثم التقويم الخارجي من قبل فريق من الخبراء من خارج المملكة . كما شملت تنفيذ عدة ورش عمل مستقلة على مدى السنتين الماضيتين في مدن المملكة الرئيسية (الرياض، وجدة، والدمام). وتكونت كل ورشة عمل من ثلاثة مستويات تدريبية، حيث شمل المستوى الأول التدريب العام على مفاهيم ومعايير الاعتماد، وشمل المستوى الثاني الاعتماد المؤسسي، وشمل الأخير الاعتماد البرامجي. وقد حضر ورش العمل عدد من المتدربين الذين يمثلون عمداء الكليات السعودية والقائمين بعمليات الجودة بالجامعات والكليات المختلفة. تلا ذلك البدء في خطوات التقويم الذاتي.

أما المرحلة الثالثة فتشمل التطبيق الكامل للنظام لاعتماد المؤسسات والبرامج بعد التأكد من تطبيق المؤسسات لنظم جودة داخلية ومراجعة الاعتماد كل سبع سنوات (Almusallam. A, ٢٠٠٧).

ويدل ذلك على أن عملية تبني استراتيجيات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية قيد البحث والدراسة تبعاً للمناخ الأكاديمي والإمكانات المتاحة فضلاً عن ثقافة المجتمع السعودي حيث يؤسس مركز

للجودة ووكيل للتطوير الأكاديمي بكل جامعة، وتمثل لجنة الجودة أو وكيل التطوير أقسام الجامعة، ويقوم المركز أو الوكالة بالقيادة والنصح والعمل مع الكليات والأقسام والوحدات لتطوير نظم ذات جودة مناسبة. ويقوم بتصميم نماذج التخطيط والتقارير وينسق لتقويم الجودة. يمكن القول بأن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية لم تسير وفقا لرؤية منهجية تتبنى أحد الاستراتيجيات حيث إنها تسير وفقا للمفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف العامة من خلال رسالة وأهداف الجامعة ، ووضع استراتيجية للتطوير ، مع مراعاة التدرج في التنفيذ ، والبدء بالمجالات التي يمكن تحقيق النجاح فيها بسهولة، وتحديد العوائق التي ستحد من عملية التغيير، مقابل العوامل التي تدعم هذا التغيير ، وتحدد طرق التغلب على العوامل المعيقة وإزالتها مع زيادة وتقوية العوامل المساعدة، وتناقش الاستراتيجية أفضل الطرق للاستمرارية، ثم يتم تجريب الأفكار قبل تعميمها، وإجراء مشاريع استطلاعية في المجالات التي حددت للبدء بها ، مع استخدام الاستثمارات وعمليات التخطيط والتقويم ، ثم التوسع في تطبيق نظام الجودة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

٤,١: فرضيات الدراسة:

نظرا للدور الذي تلعبه وتكتسبه الفرضيات في تحديد معالم البحث وتوجيهه الوجهة الصحيحة، قمنا بصياغة

الفرضيات التالية:

- تساهم معايير الجودة في التحول السريع إلى الموارد البشرية.
- تطبيق الجودة يساهم في تحقيق رضا المنسوين.

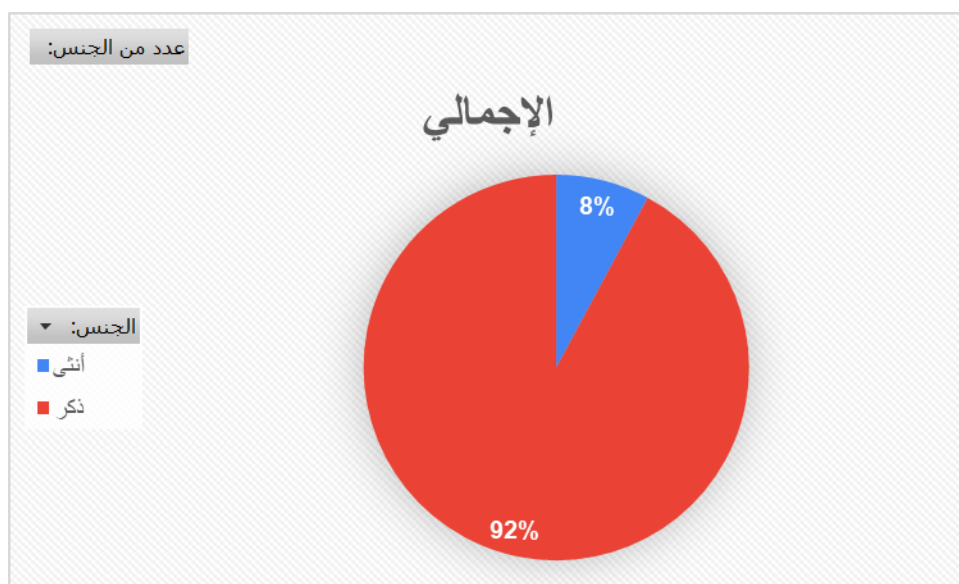
٤,٢: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وعددهم (١٢٠) عينة من الإداريين بجامعة أم القرى لعمل الاستبيان، وكان الهدف من الاستبيان الكشف عن واقع أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري بجامعة أم القرى، وذلك بتحليل وتحديد دور الإدارة في تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة ودور ذلك في تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.

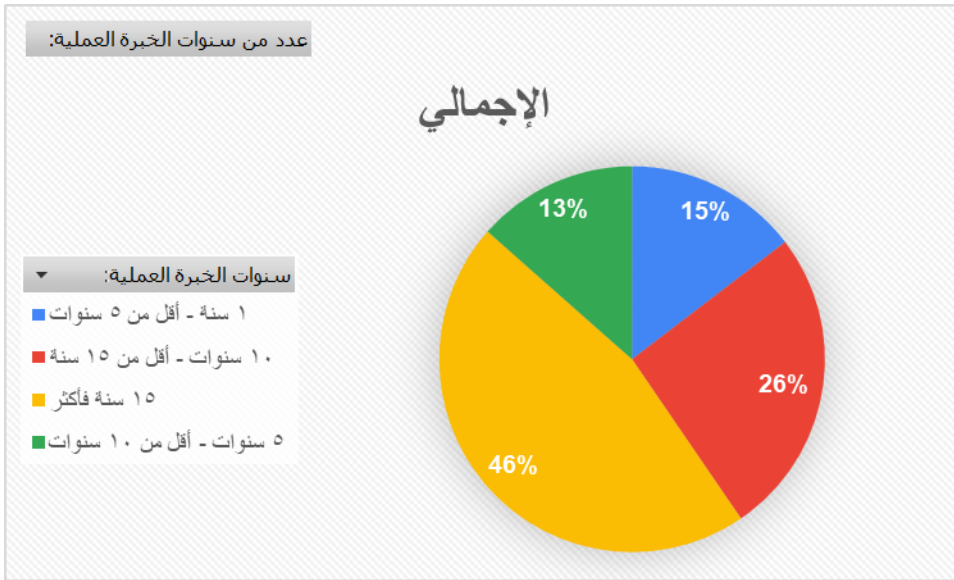
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

تم جمع الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية والذي احتوى على خمسة محاور هي:

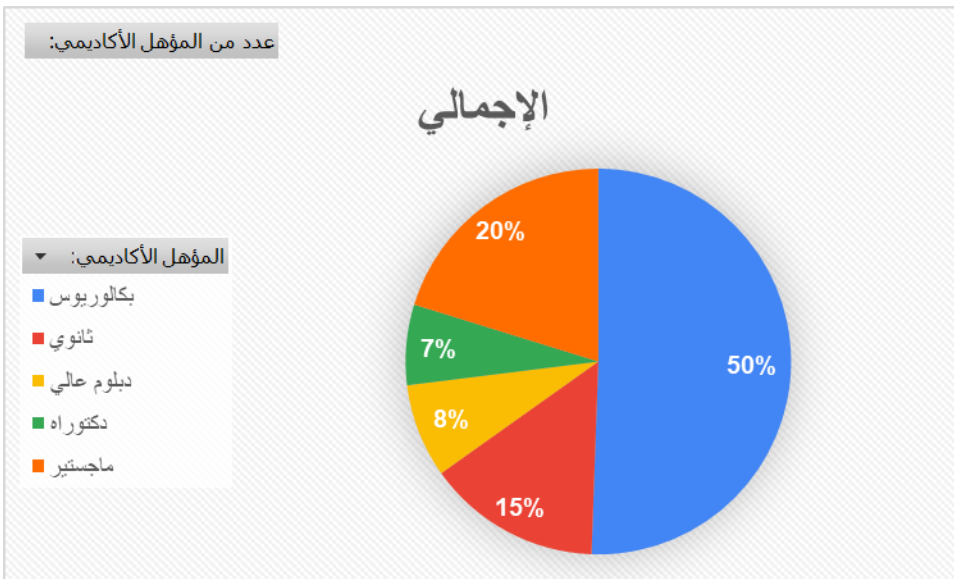
- **المحور الأول:** واقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة وأثر ذلك في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- **المحور الثاني:** أثر (الاعتماد الأكاديمي) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- **المحور الثالث:** أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- **المحور الرابع:** أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- **المحور الخامس:** أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي للشركة.



شكل ١: النسب المئوية لأفراد العينة وفق الجنس.



شكل ٢: النسب المئوية لأفراد العينة وفق عدد سنوات الخبرة العملية.



شكل ٣: النسب المئوية لأفراد العينة وفق المؤهل الأكاديمي.

المحور الأول: واقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة وأثر ذلك في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة					
م	العبارة	الاستجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق مطلقاً
١	تؤمن إدارة الجامعة بأن الالتزام بتطبيق متطلبات ومعايير الجودة من شأنه تطوير العملية التعليمية والإدارية.	٢٤,٧٪	٤٠,٤٪	١٩,١٪	١١,٢٪
٢	يتم الالتزام بتطبيق الشفافية التنظيمية بالجامعة في التعاملات مما يجعل الجامعة متميزة أكاديمياً وإدارياً.	١٠,١٪	٣١,٥٪	٣٢,٦٪	١٥,٧٪
٣	تفرض إدارة الجامعة تطبيق معايير ومتطلبات الجودة في كافة العمليات التعليمية مما أثر إيجاباً في تطوير الكادر العامل.	١٢,٤٪	٢٧,٠٪	٣١,٥٪	٢٢,٥٪
٤	تعتبر الجامعة من أوائل المؤسسات التعليمية الجامعية بالملكة تطبيقاً لمتطلبات ومعايير الجودة في العملية التعليمية مما أثر إيجاباً في تطوير الكادر العامل فيها.	١١,٢٪	٢٥,٨٪	٣١,٥٪	٢١,٣٪
٥	تطبيق الجامعة لمعايير ومتطلبات الجودة أدى لتوفر المعلومات وسهولة الحصول عليها وانتظام الشكل التنظيمي للعملية الإدارية مما ساهم في تطوير قدرات الكادر العامل بالجامعة.	١٦,٩٪	٤٢,٧٪	١٥,٧٪	١٥,٧٪
المحور الثاني: أثر (الاعتماد الأكاديمي) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى					
٦	تؤمن إدارة الجامعة بالاعتمادية من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة لرفع الأداء العام وتطوير أداء العاملين بالجامعة.	٢٢,٥٪	٣٣,٧٪	٣٢,٦٪	٦,٧٪
٧	تهتم إدارة جامعة أم القرى بحل مشكلات العاملين وفق معايير الجودة الشاملة مما يؤدي لرفع معدلات الأداء وتطوير الكادر العامل.	١٤,٦٪	٢٢,٥٪	٢٢,٥٪	٢٩,٢٪
٨	تهتم الجامعة بتقديم وتجويد العملية التعليمية بشكل صحيح مما يحقق التميز الأكاديمي وتطوير قدرات الكادر البشري العامل بالجامعة.	١٢,٤٪	٣٣,٧٪	٣٦,٠٪	١١,٢٪
٩	توظف الجامعة الخبرات المميزة والمؤهلة للاعتماد عليهم في العملية الإدارية بالجامعة وتعمل على تطوير قدراتهم مما يؤدي لتطوير الكادر البشري العامل فيها.	١٠,١٪	٢٧,٠٪	٣٤,٨٪	١٨,٠٪
١٠	تطبيق معايير الجودة زاد من وعي العاملين بالجامعة بأهمية تحقيق الجامعة للتميز المؤسسي مما ساهم في تطويرهم وظيفياً.	١٦,٩٪	٣٧,١٪	٢٢,٥٪	١٤,٦٪

المحور الثالث: أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى					
١١	تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لتطبيقات الجودة تحقيقاً لتطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.	٢٠,٢٪	٣٦,٠٪	٢٥,٨٪	١٠,١٪
١٢	تعتمد الإدارة على اساليب متعددة للحصول على المعلومات في سبيل تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة ورفع معدلات الاداء.	١٣,٥٪	٣٩,٣٪	٢٢,٥٪	١٥,٧٪
١٣	تحرص ادارة الجامعة للاستماع لجهات الاختصاص فيما يخص تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.	١٣,٥٪	٣٨,٢٪	٢٣,٦٪	١٥,٧٪
١٤	توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	١١,٢٪	٣١,٥٪	٢٥,٨٪	١٩,١٪
المحور الرابع: أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى					
١٥	تتبنى جامعة ام القرى تطبيق أسس (معايير او مبادئ) الجودة الشاملة من واقع قدرتها على ذلك مما يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	٢٠,٢٪	٢٨,١٪	٣٠,٣٪	١٣,٥٪
١٦	تتوفر الامكانيات المالية اللازمة لتطبيق ابعاد الجودة وصولاً لتحقيق التميز الجامعي ما يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	١٨,٠٪	٢٨,١٪	٣٠,٣٪	١٤,٦٪
١٧	تتوفر تحديثات ورقابة على تطبيقات الجودة بالجامعة باستمرار تحقيقاً للتميز الأكاديمي وذلك يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	١١,٢٪	٢٨,١٪	٣٠,٣٪	٢٠,٢٪
١٨	توفر الجامعة فرص المشاركة في الدورات وبرامج التطوير والتحسين مما يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	١٩,١٪	٤١,٦٪	٢٢,٥٪	٩,٠٪
١٩	تحرص الإدارة على التحسين المستمر لأبعاد الجودة تحقيقاً لتمييزها الأكاديمي ما يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري.	١٢,٤٪	٤٠,٤٪	٢٧,٠٪	١٠,١٪
المحور الخامس: أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي للشركة					
٢٠	تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى الكادر الإداري واستفساراتهم بصورة سريعة وفي وقت قياسي وذلك يؤثر ايجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري.	١١,٢٪	٢١,٣٪	٢٤,٧٪	٢٢,٥٪
٢١	هنالك استجابة لاحتياجات وطلبات الطلاب بالجامعة مهما كانت درجة الانشغال تحقيقاً لجودة الخدمة وذلك ادى لتطوير الكادر الإداري بالجامعة.	١٣,٥٪	٢٤,٧٪	٣٣,٧٪	١٣,٥٪
٢٢	يتميز الكادر الإداري العامل بالجامعة بالسرعة في تقديم الخدمة المطلوبة كأحد متطلبات الجودة وذلك ساعد في تطوير الكادر الإداري بالجامعة.	١٣,٥٪	٣٦,٠٪	٢٩,٢٪	١٢,٤٪

٢٣	هنالك استعداد دائم للكادر الإداري العامل بالجامعة في التعاون مع إدارة الجامعة تحقيقا لجودة الاداء وذلك ساعد في تطوير الكادر الإداري بالجامعة.	١٩,١٪	٤٧,٢٪	٢٥,٨٪	٥,٦٪	٢,٢٪
٢٤	الموظفون بالجامعة مستعدون دائما لخدمة الطلاب مما أدى ذلك لتطوير قدراتهم الوظيفية.	٢٢,٥٪	٤٨,٣٪	١٨,٠٪	٧,٩٪	٣,٤٪

الفصل السادس: تحليل النتائج

فيما يلي تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية والذي احتوى على خمسة محاور وفقاً لاستجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات كل محور من المحاور الخمسة.

٦,١: نتائج المحور الأول: واقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة وأثر ذلك في تطوير قدرات الكادر

الإداري العامل بالجامعة:

- نقاط القوة:
 - تؤمن إدارة الجامعة بان الالتزام بتطبيق متطلبات ومعايير الجودة من شأنه تطوير العملية التعليمية والإدارية.
 - توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها وانتظام الشكل التنظيمي للعملية الإدارية مما ساهم تطوير قدرات الكادر العامل بالجامعة.

- نقاط الضعف:
 - ضعف الالتزام بتطبيق الشفافية التنظيمية بالجامعة في التعاملات.
 - محدودية فرض إدارة الجامعة تطبيق معايير ومتطلبات الجودة في كافة العمليات التعليمية مما أثر سلباً في تطوير الكادر العامل.

٦,٢: نتائج المحور الثاني: أثر (الاعتمادية) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري

العامل بجامعة أم القرى:

- نقاط القوة:
 - تقديم خدمات تعليمية جيدة لرفع الاداء العام للطلاب وتطوير أداء العاملين بالجامعة.
 - تطبيق ابعاد الجودة زاد من وعي العاملين بالجامعة بأهمية تحقيق الجامعة للتميز المؤسسي مما ساهم في تطويرهم وظيفياً.

● نقاط الضعف:

- ضعف اهتمام الجامعة بتقديم وتجويد العملية التعليمية بشكل علمية صحيحة.
- محدودية اهتمام إدارة جامعة أم القرى بحل مشكلات العاملين وفق معايير الجودة الشاملة مما يؤثر سلبياً على معدلات الأداء وتطوير الكادر العامل.

٦,٣: نتائج المحور الثالث: أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر

الإداري العامل بجامعة أم القرى:

● نقاط القوة:

- تحرص الجامعة على التحسين المستمر لتطبيقات الجودة تحقيقاً لتطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- تعتمد الجامعة على أساليب متعددة للحصول على المعلومات في سبيل تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة ورفع معدلات الأداء.

● نقاط الضعف:

- محدودية توفير إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.
- محدودية حرص ادارة الجامعة للاستماع لجهات الاختصاص فيما يخص تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.

٦,٤: نتائج المحور الرابع: أثر بعدد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة في تطوير الكادر الإداري

العامل بجامعة أم القرى:

● نقاط القوة:

- تتبنى جامعة ام القرى تطبيق أسس وأبعاد الجودة الشاملة من واقع قدرتها على ذلك ما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.

- توفر الجامعة فرص المشاركة في الدورات وبرامج التطوير والتحسين ما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات

الكادر الإداري العامل بالجامعة.

● نقاط الضعف:

- ضعف توافر تحديثات ورقابة على تطبيقات الجودة بالجامعة باستمرار تحقيقاً للتميز الأكاديمي.

- محدودية حرص الإدارة على التحسين المستمر لأبعاد الجودة.

٦,٥: نتائج المحور الخامس: أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد

العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي للشركة:

● نقاط القوة:

- استعداد الموظفين بالجامعة دائماً لخدمة الطلاب والذي يؤدي إلى الرضا عن الخدمة المقمة.

- يوجد استعداد دائم للكادر الإداري العامل بالجامعة في التعاون مع إدارة الجامعة تحقيقاً لجودة

الاداء.

● نقاط الضعف:

- ضعف استجابة إدارة الجامعة لشكاوى الكادر الإداري واستفساراتهم بصورة سريعة وفي وقت قياسي

وذلك يؤثر في قدرات الكادر الإداري ومدى رضاهم.

- محدودية الاستجابة لاحتياجات وطلبات الطلاب بالجامعة.

٦,٦: عناصر الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

● الدراسة الحالية والدراسات السابقة تركزت حول إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها.

● الدراسة الحالية والدراسات السابقة استخدموا المنهج الوصفي.

واختلفت الدراسة الحالية وعن الدراسات السابقة في:

- اختلاف عينة الدراسة في الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- مكان وزمن التطبيق.
- تركيز الدراسة على الكادر الإداري فقط.
- تركيز الدراسة الحالية على تفعيل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة أم القرى.

٦,٧: اقتراح مواضيع لدورات تدريبية وإجراءات ترفع أداء الكادر الإداري وزيادة نسبة الرضا:

١. التدريب التنظيمي:

يقوم التدريب التنظيمي على تمكين الشركة بأكملها، بهدف تنظيم الاستراتيجيات المستخدمة فيها بشكل أفضل، وتحسين النتائج. يمكن القيام بالتدريب عبر المحاضرات، ورشات العمل الجماعي workshops وحتى على شكل دورات تعليمية اون لاين. المهم هو إعداد طريقة فعالة لنقل المعلومات الضرورية ليتعلم العاملون شيئاً جديداً ويتمكنوا من تطبيقه أثناء العمل.

٢. التواصل الفعال:

تكمّن نقطة الضعف أغلب الأحيان لمؤسسة ما في صعوبة التواصل بين المدراء، القادة والعاملين. إن معرفة كيفية التحوار والتحدث بأسلوب واضح، وهادف قائم على الاحترام هو أمر أساسي لخلق مناخ من التفاعل وتبادل المعارف، من الشائع عدم تنفيذ المهام بسبب غياب الفهم للقواعد أو بسبب وجود خلل في الحوار بين العاملين المشاركين فيه، يقدّم هذا النوع من التدريب للعاملين بعض الأساليب والتقنيات التي تساهم في تحسين التواصل بينهم، مثل:

- فهم ما يتم قوله.
- استخدام أسلوب التعاطف والانتباه إلى الآخر.
- استخدام لغة شفوية ملائمة للآخر.
- العناية أيضاً بلغة الجسد.

- أن يكون العامل هادِفاً من دون أن يكون عدائياً.
- أن يعرف العامل اللحظة الملائمة للتعبير عن نفسه.

٣. تدريب القادة:

كما يتضح من الاسم، يعتبر هذا التدريب مُوجَّهاً إلى القادة في الشركات، ويحتاج الأشخاص المسؤولين عن قيادة قسم أو فريق من المؤسسة – بغض النظر عن المجال – إلى العناية بالكثير من المجالات، ولهذا السبب يتحملون مسؤولية هائلة.

يحتاج القادة إلى قيادة فرق العمل، حل المشكلات الداخلية الناشئة، اتخاذ القرارات، نشر أفضل أساليب العمل، والأهم من ذلك أن يعمل القادة على أن يكونوا الحافز والإلهام للعاملين الآخرين. يفيد تدريب القادة في تحسين مهارات إدارة الأشخاص لديهم، التعامل مع النزاعات، وكذلك إدارة الوقت، وأيضاً إدارة الأهداف والتفكير الناقد.

٤. التدريب التحفيزي:

الجميع منا مُعرض للمرور في حالات من غياب التحفيز في العمل، غياب روح النشاط والمرور في حالة من ضعف الإنتاجية في العمل، يحدث ذلك لعوامل شخصية أو نفسية، أو عوامل تتعلق بمناخ العمل في الشركة، مثل:

- مشكلات في العلاقات مع الزملاء والقادة.
- النشاطات الروتينية التي تتم على رتم واحد.
- عدم الاحساس بالولاء والارتباط بالمهام الموكلة للعاملين.

قبل تطبيق أي برنامج تدريبي تحفيزي، من المهم أن تقوم بإجراء تشخيص ضمن المؤسسة لتعرف تماماً ما الذي يسبب هذا الغياب في تحفيز العاملين، هكذا يصبح أسهل بكثير إقامة استراتيجية ملائمة وصائبة لحل المشكلات. من بعض الأساليب التي تساعدك على تحفيز فرق العمل لديك: دراسة الحالات.

- تطبيق سياسات تقدير رأي العاملين.
- إعداد دورات تأهيلية للمجالات التي يوجد فيها عدم اهتمام بسبب غياب الإرشاد أو عدم فهم النشاطات.
- وضع برامج تتحدث عن المزايا والمكافآت.

٥. تطوير الكفاءات والمهارات:

تعد الكفاءة مجموعة من السلوكيات والمهارات والمعارف التي يحتاج إليها شخص ما لتنفيذ نشاطاته وأعماله بشكل جيد. لتطوير الكفاءات في الشركة يجب في البداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة للقيام بكل وظيفة من الوظائف في الشركة.

يجب تحديد الكفاءات الفردية لمعرفة المكان الذي يجب استغلال الكفاءة فيه، ومعرفة المواضع التي يتمتع فيها العاملون بأداء ملائم أو أداء أعلى من المعدل.

٦. الإرشاد الجماعي

هناك طريقة أخرى للاستثمار في تدريب وتطوير العاملين: وهي اتباع أسلوب الإرشاد الجماعي في المؤسسة. من خلال استخدام تقنيات وأساليب الإرشاد، تسعى التقنية إلى التطوير الفردي والجماعي للأفراد في منظمة ما، بالتركيز على إعداد فريق عمل ناجح، يتمتع بأداء عالٍ ومرتبطة بتحسين النتائج. ويعمل الشخص المسؤول عن الإرشاد الجماعي في المؤسسة على تنسيق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة مع الأهداف الفردية للعاملين. وتستند العملية على فهم أن: العاملين المحفزين، المؤهلين الذين يشعرون أنهم جزء من الشركة بالفعل، لديهم فرص أعلى لتحقيق النتائج المرجوة منهم.

الخاتمة

لكي يمكن أن نحدث نقلة نوعية في تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة، فلا بد أن نتبع مجموعة من الخطوات هي:

١. اتخاذ قرارات شجاعة على أعلى المستويات السياسية بغرض إحداث التطوير الإداري وتطبيق معايير الجودة بالجامعة.

٢. إعادة النظر في المنظومة الإدارية المعمول بها، والتي هي في حاجة إلى مراجعة لكي تواكب التطورات الحاصلة في مجال النظريات الإدارية.

٣. القيام ببحوث ودراسات علمية ميدانية، تنطلق من وصف الواقع، وتشخيصه وصولاً إلى اقتراح بدائل وحلولاً جديدة.

٤. الاستعانة بكوادر إدارية معدة سلفاً لهذا الغرض، ولديها التأهيل الكافي لمسيرة عملية التطوير.

٥. اعتماد مبدأ التحفيز، ووضع معايير جديدة لحسن الأداء لكي نميز بين المسؤولين المجتهدين وغيرهم من الكسالى.

٦. برمجة دورات تدريبية وتأهيلية للكوادر الإدارية في هذه المؤسسات مع تخصيص ميزانية لهذه الأغراض، وذلك بمساعدة المراكز الاستشارية العلمية المتخصصة والتي يمكنها تنظيم دورات متعلقة بالتحسين والارتقاء الإداري، هذه المراكز بدأت بالانتشار وهي موجودة من قبل في الوطن العربي ولعل من أهمها المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية بالقاهرة.

٧. الاستعانة بشكل واسع بنظم المعلومات.

٨. تدريس مادة الإدارة العلمية المعاصرة في هذه المؤسسات التربوية خاصة على شكل دورات القيادات الإدارية.

التوصيات

لابد لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل النهوض بمستوى الكادر الإداري العامل بالجامعات والرفع من مستوى إنتاجيته وتحسين جودة أداؤها وبالتالي توصي الدراسة بالآتي:

١. تعهد فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء

التعليم العالي

٢. إن تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جذرياً في ادارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.

٣. إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تطوير وتغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

٤. اعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبنية على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات.

٥. العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

١. ابن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز، ١٩٩٧، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار النشر غير معروف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢. أبو ليلى، حسن محمد حسن، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
٣. أبو ملوح، محمد يوسف، ٢٠٠٥، فوائد الجودة في التعليم.
٤. الأحمد، حنان عبد الرحيم، ٢٠٠٠، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة المجلد الأربعون، العدد الثالث.
٥. الأعرجي، عاصم. (١٩٨٨): نظريات التطوير والتنمية الإدارية، مطبعة التعليم العالي، بغداد.
٦. باركر، وآخرون. (١٩٨٩): علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٧. الببلاوي، حسن حسين وآخرون: (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٨. بدوي، مسعود عبد الله، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة باستخدام التحليل المساري، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٦، العدد ٢.
٩. بني مصطفى، سهيل محمد وآخرون (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة). مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (٢٨) ج ٢.

١٠. جابلونسكي جوزيف، ١٩٩٦ تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.
١١. جورج، ستيفن وأرنولد ويمر زكيوتش، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، الطبعة الأولى، دار البشير، عمان، الأردن.
١٢. حسين، سلامة عبد العظيم، ٢٠٠٥، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم ٢٠٠٥
١٣. حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٠، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٤. الخطيب، أحمد. (٢٠٠١): التطوير التربوي، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
١٥. الخلف، عبد الله بن موسى، ١٩٩٧، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول.
١٦. الذهبي، جاسم محمد. (٢٠٠١): التطوير الإداري، وزارة التعليم العالي، بغداد.
١٧. ذياب، لبنى، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم الاجتماعية - العدد الرابع يونيو - حزيران "٢٠١٨"، مجلة دولية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي المانيا- برلين.
١٨. زين الدين، فريد، ١٩٩٦، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة.
١٩. الساعدي، عادل احمد. (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية-الكويت، اتحاد المدربين العرب.
٢٠. سلسلة الإدارة المثلى، ٢٠٠١، ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
٢١. الشارد، عادل، ١٩٩٩، قياس مدى جودة الخدمات: "دراسة ميدانية استكشافية لشرطة دبي"، أبحاث ندوة إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي: مركز البحوث والدراسات، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢٢. شيدت، وارين وآخرون ١٩٩٧، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسى، الطبعة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض..
٢٣. الصالح، محمد وآخرون إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد، العدد (٧)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠١١.
٢٤. الصبان، خديجة عبد الله، ٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة.
٢٥. عبد الله، محمد مراد، ١٩٩٩، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة، أبحاث ندوة إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي، القيادة العامة لشرطة دبي: مركز البحوث والدراسات، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
٢٦. عبد الله، نادية صديق. (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين -دراسة حالة شركة السودانية للهواتف السيار-زين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: السودان
٢٧. العضاضي، سعيد بن علي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد (٩)، ٢٠١٢، اليمن.
٢٨. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٢٩. علي، عاصم شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، الجامعة الإسلامية، ماليزيا، ٢٠٠٩.
٣٠. عمر، فدوى بنت فاروق وآخرون (٢٠١٤). نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس. عمان، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلة التربوية المتخصصة، ٢ (٣).
٣١. العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن.

٣٢. كاورو ابيكاوا، مبادئ ضبط الجودة، ترجمة نبيل صحصاح، رابطة خريجي هيئة المنح عبر البحار اليابانية: القاهرة ٢٠٠٣.

٣٣. اللوزي، موسى، ١٩٩٩، التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٤. محمد، إبراهيم حسن، ٢٠٠٥، نظم الجودة الشاملة والأيزو وتطبيقها في المصانع، مؤسسة الأهرام: القاهرة.

٣٥. مصطفى، أحمد سعيد، ١٩٩٨، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٣٦. موقع جامعة أم القرى. WWW.UQU.EDU.SA

٣٧. موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب <https://www.etec.gov.sa>

٣٨. ميرغني، صفية محمد، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، ٢٠١٨.

٣٩. ويليامز، ريتشارد، ١٩٩٩، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض.

الملاحق

● الاستبانة:

استبيان عن اثرتطبيق معايير الجودة في تطوير الكادر الإداري بجامعة أم القرى

سعادة الموقفة(ة) المحترم(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

نحن مجموعة من الطلاب بمرحلة الماجستير بجامعة Midocean University - كلية إدارة الأعمال - تخصص إدارة المشاريع
نقوم بدراسة بعنوان: "

الارتطبيق لمعيار الجودة في تطوير الكادر الإداري بجامعة أم القرى " (دراسة ميدانية من وجهة نظر منسوبي جامعة أم القرى)،
وذلك من خلال تحليل وتحديد دور الإدارة في تطبيق وتنفيذ متطلبات الجودة الشاملة وأثرها على تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.

ونظرا لأهمية وجهة نظركم، نرجو منكم الإسهام في تحقيق أهداف هذه الدراسة، وذلك بتكرمكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، علماً بأن البيانات المطلوبة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

وعليه نرجوا أن تكون إجاباتكم مساهمة للواقع بقدر الإمكان حتى يساهم ذلك في الوصول إلى نتائج دقيقة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم، والله ولي التوفيق،،،

القائمين

على البحث

د. هاني مرشدي

د. مهدي الراحي

د. عبدالرحمن الدوسري

باحثات الدكتور الفاضل

د. وليد صديق

البيانات الأولية
اختر الإجابة المناسبة لك

الجنس: *

ذكر ☐

أنثى ☐

سنوات الخبرة العملية: *

1 سنة - أقل من 5 سنوات ☐

5 سنوات - أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات - أقل من 15 سنة ☐

15 سنة فأكثر ☐

المؤهل الأكاديمي: *

ثانوي ☐

بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

المحور الأول

واقع تطبيق متطلبات ومعايير الجودة وأثر ذلك في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.

*

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق مطلقاً

تؤمن إدارة الجامعة بأن الالتزام بتطبيق متطلبات ومعايير الجودة من شأنه تطوير العملية التعليمية والإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الالتزام بتطبيق الشفافية التنظيمية بالجامعة في التفاعلات مما يجعل الجامعة متميزة أكاديمياً وإدارياً.	☐	☐	☐	☐	☐
تعرض إدارة الجامعة تطبيق معايير ومتطلبات الجودة في كافة العمليات التعليمية مما أثر إيجاباً في تطوير الكادر العامل.	☐	☐	☐	☐	☐
تعتبر الجامعة من أوائل المؤسسات التطبيقية بالملكة تطبيقاً لمتطلبات ومعايير الجودة في العملية التعليمية مما أثر إيجاباً في تطوير الكادر العامل فيها.	☐	☐	☐	☐	☐
تطبق الجامعة لمعايير ومتطلبات الجودة أدى لتوفر المعلومات وسهولة الحصول عليها وانتظام الشكاوى التنظيمية للعملية الإدارية مما ساهم في تطوير قدرات الكادر العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐

محو النموذج

صفحة 1 من 2

التالي

المحور الثاني

لتر الاعتماد الأكاديمي (مؤسسي / برامجي)) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.

*

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق مطلقاً

تؤمن إدارة الجامعة بالاعتمادية من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة لرفع الأداء العام وتطوير أداء العاملين بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
تهتم إدارة جامعة أم القرى بحل مشكلات العاملين وفق معايير الجودة الشاملة مما يؤدي لرفع معدلات الأداء وتطوير الكادر العامل.	☐	☐	☐	☐	☐
تهتم الجامعة بتقديم وتوحيد العملية التعليمية بشكل صحيح مما يحقق التميز الأكاديمي وتطوير قدرات الكادر البشري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
توظف الجامعة الخبرات المتميزة والمؤهلة للاعتماد عليهم في العملية الإدارية بالجامعة وتعمل على تطوير قدراتهم مما يؤدي لتطوير الكادر البشري العامل فيها.	☐	☐	☐	☐	☐
تطبق معايير الجودة زاد من وعي العاملين بالجامعة بأهمية تحقيق الجامعة للتميز المؤسسي مما ساهم في تطويرهم وظيفياً.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث

لتر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.

*

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق مطلقاً

تحرص إدارة الجامعة على التحسين المستمر لتطبيقات الجودة تحقيقاً لتطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
تعتمد الإدارة على أساليب متعددة للحصول على المعلومات في سبل تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة ورفع معدلات الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
تحرص إدارة الجامعة لاستماع لجهات الاختصاص فيما يخص تطوير الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
توفر إدارة الجامعة ميزات خاصة لتطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع

أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.

*

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

تتبنى جامعة أم القرى تطبيق أسس (معايير أو مبادئ) الجودة الشاملة من واقع قدرتها على ذلك مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق أبعاد الجودة وصولاً لتحقيق التميز الجامعي مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر تحديثات ورقابة على تطبيقات الجودة بالجامعة باستمرار تحقيقاً للتميز الأكاديمي وذلك مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
توفر الجامعة فرص المشاركة في الدورات وبرامج التطوير والتحسين مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة.	☐	☐	☐	☐	☐
تحرص الإدارة على التحسين المستمر لأبعاد الجودة تحقيقاً لتمييزها الأكاديمي مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس

أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي.

*

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
☐	☐	☐	☐	☐
تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى الكادر الإداري واستفساراتهم بصورة سريعة وفي وقت قبلي وتلك تؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري.				
☐	☐	☐	☐	☐
هناك استجابة لاحتياجات وطلبات الطلاب بالجامعة مهما كانت درجة الانشغال تحقيقاً لجودة الخدمة وذلك أدى لتطوير الكادر الإداري بالجامعة.				
☐	☐	☐	☐	☐
يتميز الكادر الإداري العامل بالجامعة بالسرعة في تقديم الخدمة المطلوبة كأحد متطلبات الجودة وذلك ساعد في تطوير الكادر الإداري بالجامعة.				
☐	☐	☐	☐	☐
هناك استعداد دائم للكادر الإداري العامل بالجامعة في التعاون مع إدارة الجامعة تحقيقاً لجودة الأداء وذلك ساعد في تطوير الكادر الإداري بالجامعة.				
☐	☐	☐	☐	☐
الموظفون بالجامعة مستعدون دائماً لخدمة الطلاب مما أدى ذلك لتطوير قدراتهم الوظيفية.				

لاي ملاحظات او تعليق بخصوص هذه الدراسة ، او اي جانب غير موجود بهذه الدراسة ، او اي اقتراح او اضافة لتقبلها
بكل رحبا وسعة
شاكر ومقدر لكم

إجابتك

شاكر و مقدر على اهتمامكم و تعاونكم .
م. هادي مرشد | م. مهلة الراجحي | م. عبد الرحمن الدوسري

محو النموذج

صفحة 2 من 2

إرسال

رجوع

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google تلقائياً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google. [الابلاغ عن إساءة الاستخدام](#) - [شروط الخدمة](#) - [سياسة الخصوصية](#)

نماذج Google

• المحكمين:



الصحبي محمد علي ميساوي
التمويل

الصفحة الرئيسية \ | الصحبي محمد علي ميساوي ↓

السيرة الذاتية الصحبي ميساوي

الصحبي محمد علي ميساوي
أستاذ مساعد

قسم التمويل
كلية العلوم الاقتصادية والمالية الإسلامية



تواصل

smmissaoui@uqu.edu



الأبحاث العلمية

المؤهلات

الكل

نزار عمارة علي الرايسي
التمويل



الصفحة الرئيسية \ نزار عمارة علي الرايسي ↓

السيرة الذاتية نزار الرايسي

نزار عمارة علي الرايسي
أستاذ مشارك



قسم التمويل
كلية العلوم الاقتصادية والمالية الإسلامية

تواصل

naraissi@uqu.edu.sa



Midocean University

College of Management

Department of Project Management



THE IMPACT OF APPLYING COMPREHENSIVE QUALITY STANDARDS ON DEVELOPING THE PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF AT UMM AL-QURA UNIVERSITY

**A STUDY SUBMITTED TO COMPLETE THE REQUIREMENTS FOR OBTAINING A MASTER'S
DEGREE IN PROJECT MANAGEMENT**

Prepared by:

ENG. HANI TAHIR MERCHANT

٢٢١...٦٣٨

ENG. MOHANND ALI ALRAJHI

٢٢١...٦٣٧

ENG. ABDULRAHMAN ABDULLAH ALDOSARI

٢٢١...٥٢٤

Supervised by:

DR. WALID SULIMAN

DR. FATIMA MOSTAFA

Year: ٢٠٢٣