

المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية
ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود (دراسة حالة) •

إعداد

عبد المجيد بن موحان بن حزام الفضلي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية) وتشخيص متطلبات تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية) في أداء الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كونه من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وشملت محورين هما: المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، واشتمل على (٢٣) عبارة مقسمة على ثلاثة مجالات هي:

- المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.

متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، واشتمل على (٣٥) عبارة مقسمة على ستة مجالات هي:

- المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.
- المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت.
- المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المجال السادس: التقييم والجودة.

تكون أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم أعمالاً إدارية في الكليات والمعاهد والعمادات (عمداء وكلاء-رؤساء أقسام)، وكذلك القيادات من الموظفين (مدراء الإدارات، وموظفي عمادة الجودة)، بجامعة الملك سعود وعددهم (٢٥٨).

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصل الباحث الى عدد من النتائج أهمها:

- لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية.
- قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة.
- ضعف تقويم أثر التدريب المستمر للموظفين.
- تحدد (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم أهداف تنسجم مع الأهداف العامة للجامعة.
- تخطط الجامعة لإجراء التغيير لتحقيق الجودة.
- تنشر الجامعة ثقافة الجودة لدى منسوبيها.
- تبني مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير، منطلقة من تقنيات ونظم معلوماتية إلكترونية.

Abstract

The study aimed at identifying the main obstacles that impede enhancing comprehensive quality management culture (human resources planning, strategic quality planning, quality management culture), and the requirements to enhance the comprehensive quality management culture (human resources planning, strategic quality planning, quality management culture) in human resources performance.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive survey method as it is one of the most social research methods suitable for social reality and its characteristics. The researcher adopted the questionnaire as a data collection tool that included the following:

- Obstacles that impede enhancing comprehensive quality management culture. It included (23) statements divided into three areas:
 - First Area: Human Resources Planning;
 - Second Area: Strategic Quality Planning;
 - Third Area: Quality Management Culture.
- Requirements to enhance the comprehensive quality management culture. It included (35) statements divided into six areas:
 - First Area: Human Resources Planning;
 - Second Area: Strategic Quality Planning;
 - Third Area: Quality Management Culture.
 - Fourth Area: Incentives and Rewards System.
 - Fifth Area: Participation in Decision-Making.
 - Sixth Area: Evaluation and Quality

Population of this study reached (258) members that included faculty members entrusted with administrative work in colleges, institutes and deanships (deans – associate deans - heads of departments), as well as leading staff (directors of departments, and Deanship of Quality staff) at King Saud University.

After data collection and analysis, researcher reached a number of important results:

- There is no precise description of skills and abilities required for the staff to whom the administrative function will be assigned.

- Deficiency in identifying administrative staff needs in various specialties and occupational levels by the university.
- Poor evaluation of the impact of staff continuous training.
- Quality Unit/Agency in the college and the department determines the objectives that are consistent with the general objectives of the university.
- University plans to make change to achieve quality.
- University promotes quality culture among its employees.
- Adopting the concept of comprehensive integrated planning of development, based on electronic information technologies and systems.

المقدمة:

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مساهمة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الخولى ٢٠٠٥). وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذا رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي. وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. وتعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. وقام عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و من هذه الدول المملكة العربية السعودية حيث أنشأت ما يسمى ب "المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي" و قد بدأ بالفعل في الإشراف على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية (العضاضي، ٢٠١٢).

ونظراً للنجاح الذي حققته الجودة الشاملة في التنظيمات الصناعية والتجارية عالمياً، فقد بدأ اهتمام المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، وذلك بتطبيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية للحصول على نوعية مخرجات أفضل، قادرة على مواكبة غزارة المعلومات والتقدم التكنولوجي، وعمليات التغيير المستمر.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من تبني جامعة الملك سعود لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري، إلا أن هناك ضعف في تطبيق هذه المبادئ بناءً على نتائج دراسات سابقة، ومدى تبني العاملين لثقافة الجودة الشاملة، الأمر الذي يثير العديد من التساؤلات حول مدى تبني القيادات سواء الأكاديمية أم الإدارية لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين وتطوير العمل الإداري.

وأشارت دراسة الدوسري، (٢٠١٤م) إلى وجود معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبة الملك سلمان بن عبد العزيز بجامعة الملك سعود تتمثل في عدم مشاركة بعض العاملين في تحسين مستوى الأداء في المكتبة، وكذلك عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية في المكتبة، وقلة البرامج التدريبية المخصصة لمنسوبي المكتبة، كذلك أوصت دراسة الشهراني (١٤٣٣هـ) بعمل دراسات وبحوث بجامعة الملك سعود من خلال عمل الباحث في إدارة الجامعة وكونه أحد خريجيها في مرحلة البكالوريوس والماجستير، يود الإشارة إلى أن هناك قصور في الخدمات الفعلية في بعض إدارات الجامعة.

من خلال ما سبق يتضح أن معظم الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، أوضحت نتائجها أن هناك معوقات تواجه جامعة الملك سعود، كما أن نتائج الدراسات السابقة أوضحت أن هناك قصوراً في مستوى الأداء الإداري، وتشير لضعف الجودة، وحسب اطلاع الباحث لا يوجد دراسات في ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك سعود.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة بطرح الاسئلة التالية:

- ١- ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية ؟
- ٢- ما أهم متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

أهداف البحث:

يسعى هذه البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية).
٢. تشخيص متطلبات تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة (تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية) في أداء الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في التالي:

١. قد يسهم هذا البحث في تعرف أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة لدى الموارد البشرية بجامعة الملك سعود وتشخيص أهم المتطلبات، وهو ما سيكون له أثر كبير في تطبيق وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة بالجامعة، والذي قد يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وبالتالي تحسين العملية التعليمية والخدمية للمستفيدين من الجامعة، والنهوض بمستوى منسوبيها وخريجها.

٢. يؤمل أن يفيد هذا البحث الإداريين في جامعة الملك سعود في تطبيق الجودة الإدارية أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية والفنية لخدمة الطلاب والمجتمع والبحث العلمي وخدمة أعضاء هيئة التدريس.

٣. قد تسهم نتائج هذا البحث من خلال تحديد واقع الجودة الإدارية في جامعة الملك سعود في تطوير النظام الإداري بها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.

حدود الدراسة:

تتم هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دور القيادات الجامعية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة من خلال المحاور التالية:

- تخطيط الموارد البشرية.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

- ثقافة الجودة الإدارية.

٢. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي (١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ).

٣. الحدود البشرية: القيادات من: (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الإدارات، وموظفي عمادة الجودة) في كل من الكليات والمعاهد والعمادات التالية: (كلية التربية، وكلية الآداب، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية إدارة الأعمال، وكلية السياحة والآثار، وكلية اللغات والترجمة، وكلية علوم الحاسب والمعلومات، وكلية علوم الرياضة والنشاط البدني، وكلية العمارة والتخطيط، كلية الهندسة، وكلية علوم الأغذية والزراعة، وكلية العلوم، وكلية الصيدلة، كلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية طب الأسنان، وكلية التمريض، وكلية الطب، وكلية الأمير سلطان للخدمات الطبية الطارئة، وكلية المجتمع، وكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، ومعهد اللغويات العربية، وعمادة السنة التحضيرية، وعمادة الجودة) في جامعة الملك سعود.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث بما يلي:

١. القيادات الجامعية:

هم العاملون في الإدارة العليا للمؤسسات التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح الدرجة العلمية الأولى والقادرون على التأثير في رؤوسهم بحيث يؤدون واجباتهم طواعية ودون إلزام قانوني، لا عترافهم بقيمة القائد في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية. (عساف، ٢٠١٠م، ص ١٣٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هم أعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم أعمالاً إدارية في الكليات والمعاهد والعمادات من: (العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، وكذلك القيادات من الموظفين وهم "مدراء الإدارات" في جامعة الملك سعود).

٢. ثقافة الجودة الشاملة:

هي اكساب الجامعة والكليات للعاملين بها خبرات وقيم ومعارف وسلوكيات لتحسين أدائهم وتقديم خدمة مميزة للمستفيدين. (إبراهيم، إيمان، ٢٠١٠م، ص ٥٨٤).

هي تحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية، ويكون ذلك من خلال بث روح التغيير نحو التحسين والتطوير المستمر، والتي يتبناها جميع العاملين والإداريين. (محمود، مديحة، ٢٠١١م، ص ٢١٢)

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي القيم والأعراف التي يعززها القيادات الجامعية في رؤوسهم لدفعهم ونقلهم من الحسن إلى الأحسن ومن الفاضل إلى المفضول وتضمن الإلتقان والتحسين المستمرين في جامعة الملك سعود.

٣. الموارد البشرية:

هي أحد الأنظمة الإدارية تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بإدارة الأعمال الحكومية بفعالية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية. (المعشوق، ٢٠١١م، ص ٤١)

ويعرفها الباحث إجرائياً: هم جميع الموظفين ممن يعملون تحت قيادة كلاً من: العمداء، والوكلاء، ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات في جميع الكليات والمعاهد والعمادات بجامعة الملك سعود.

أدبيات البحث:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور.

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة " عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم" (عبدالله، وقويدر، ٢٠٠٥م، ٦).

إلا أنه اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لأخر. (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢م، ١٧).

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

كما يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق كما أنه أداة الإدارة التي تهدف إلى كسب رضا المستفيدين في المؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر في أدائها لتوفير الخدمات الإدارية والتعليمية ذات الجودة العالية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك لا بد للمؤسسة بالوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها، من خلال

القيام بعمليات المشاركة والتخطيط والتركيز على المستفيدين داخل وخارج المؤسسة، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر عقد التسعينات عقد الجودة الشاملة، التي ترجع أصولها إلى الرواد الأوائل أمثال والترستورات، وادوارد ديمينج، وجوزيف جوران، وفيليب كورسبي، وأرماند فيجنم، كاوروايشكا، وغيرهم من الذين ساهموا في وضع الركائز الأساسية لمبادئ الجودة الشاملة التي تقوم على فلسفة إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين (مجاهد وبدر، ٢٠٠٦م، ٧).

وقد مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل حتى أصبحت في شكلها الحالي، وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من المراحل الثلاث (عليما، ٢٠٠٦م، ٥٥-٥٦):

١. المرحلة الأولى (١٩٥٠م-١٩٦٠م).

في بداية الخمسينات أبرز المفكر الأمريكي فيجن باوم مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، وعرفه بأنه عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، كما أشار بأن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، وأكد بأنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

٢. المرحلة الثانية (١٩٦٠م-١٩٨٠م).

في بداية الستينات ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها، كان أبرزها فلسفة الرواد الأوائل للجودة وهم: إدوارد ديمينج الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في الأسواق، ثم ظهرت بعد ذلك في بداية السبعينات فلسفة فيليب كورسبي، الذي حدد أربع عشرة خطوة لتطوير وتحسين الجودة وإدارتها، وأخيراً ظهرت فلسفة جوران والذي أوضح ثلاثة عمليات للجودة وهي عملية التخطيط وعملية التحسين وعملية التطوير.

٣. المرحلة الثالثة والأخيرة (١٩٨٠م-بداية التسعينات).

حدثت في آخر الثمانينات وبداية التسعينات تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة وفريق الجودة كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، الرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة، وجودة بيئة العمل وأخيراً ظهرت معايير دولية للجودة والتي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي، ISO 9000- 9004 كل هذه المفاهيم بالإضافة إلى نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وخلال التطور في الفكر الإداري المتعلق بإدارة الجودة، نلاحظ أن الجودة تطورت بشكل مستمر وثابت، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل متميزة هي: المعاينة والرقابة الإحصائية للجودة، وتوكيد الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، علماً بأن كل مرحلة تالية من مراحل التطور تشتمل على المرحلة السابقة لها وفيما يلي توضيح لهذه المراحل (الخطيب، ٢٠٠٨م، ١٨-١٩):

١. مرحلة المعاينة (الفحص أو التفتيش ١٩٢٠م):

تتضمن مجموعة نشاطات كالقياس والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج، أو التحقق من وجود كل صفة منها في السلعة أو الخدمة.

٢. مرحلة رقابة الجودة (ضبط الجودة إحصائياً ١٩٣٠م):

وهي النشاطات التي تستعمل لتنفيذ متطلبات الجودة.

٣. مرحلة توكيد ضمان الجودة (١٩٧٠م-١٩٨٥م):

وهي جميع الأفعال والنشاطات المنتظمة والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة.

٤. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات بدأ الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة لضمان جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وجودة العملية التي يتم من خلالها، ويتضمن هذا المدخل مبادئ وأسس لإدارة الجودة التي تطبق في كل فرع، أو في كل مستوى من المنظمة، وهي بمثابة فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة.

الجودة في الإسلام:

الجودة هي أحد مبادئ الإسلام التي دعا إليها القرآن الكريم ولكن بلفظ يماثل الجودة في قول الله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (النمل، آية ٨٨) أي ذلك صنع الله البديع وجاء: الذي أحكم كل شيء خلقه وأودع فيه من الحكمة ما أودع (صفوة التفسير، ج ٢) وفي القرآن وصف الله عز وجل "الذي أحسن كل شيء خلقه" (السجدة، آية ٧)، وهذا دليل على وجود علم وحكمة وإتقان صنع.

كما يدعو الإسلام أيضاً إلى التأكد من جودة العمل الذي يقوم به الإنسان وخلوه من النقص والعيوب، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل (باشيوة، ٢٠٠٦م، ١١).

وأساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً والدليل على ذلك قول الله تعالى: "ولا تقف ما ليس لك به علم" (الإسراء، آية ٣٦)، والمعرفة بدون عمل لا تسوى شيء وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة، آية ١٢٩) ولهذا على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المساءلة الفردية والجماعية لقوله تعالى: "وقفوا لهم مسؤولون" (الصفافات، الآية، ٢٤).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

فيما يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم فهناك العديد من التعريفات فقد عرف روديس إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: "عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر في المؤسسة التربوية (عماد الدين، ٢٠١٠م، ١٥٧).

كما يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن: "فلسفة إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف الغير ضرورية، ذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد" (أبوملوح، ٢٠٠٥م، ٣).

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة" (بدح، ٢٠٠٦م، ٥٤).

مما سبق يمكن القول بأنه ليس هناك تعريفاً محدداً لإدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية على وجه العموم حيث يختلف باختلاف النظرة إليه، وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عبارة عن عملية إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، تركز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي بروح الفريق، وتوظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات والتي تلبى حاجات المستفيدين ورغباتهم.

متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.

من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية ما يلي:

١. مسئولية الإدارة العليا بالكليات:

وتنطوي تلك المسئوليات على عدة محاور هي:

- سياسة الجودة الشاملة جزء من السياسة العامة لكليات التربية، ويكون عميد الكلية والوكلاء المسؤولين عن تطبيق وتحقيق رغبات وتوقعات طلابها.

- تنظيم مسئوليات وصلاحيات جميع العاملين بالكليات يحدد فيها توصيف وظيفي واضح.

- توافر الكفاءات المؤهلة والمدربة القادرة على مراجعة وتقييم أنشطة العمل.

- لا بد للإدارة أن تقوم بمراجعة شاملة للتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليها.

- تهيئة مناخ العمل لقبول وفهم مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة.

٢. إجراءات ونظم الجودة:

يجب أن يتضمن نظام الجودة التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي يمكن أن تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، مع ملاحظة أن يكون نظام الجودة ملائم لحجم الكلية وإمكاناتها المادية والبشرية (مصطفى، ٢٠٠٥م، ٣٣٤-٣٣٦).

٣. تخطيط جودة التعليم:

لا بد من إعداد خطة للجودة حتى يتم التأكد من أن سياسة الجودة والأهداف الموضوعية لها قد تم تغطيتها، وحدد طرق تنفيذها، مع الأخذ في الاعتبار خطط تطوير كليات التربية، بالإضافة إلى تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة مما يساهم في توافر كافة المعلومات، بداية من تحديد احتياجات ورغبات وتطلعات الطالب، وانتهاء بتقرير مدى رضاه وتحسين المركز التنافسي للكلية.

٤. تقييم موردي الخدمة:

يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكلية على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ، والتكلفة مع مقارنة السعر والجودة والتسليم.

٥. المراجعة الداخلية للجودة:

لا بد من وجود نظام للمراجعة الداخلية بحيث يكون المراجع مستقلاً عن الوظيفة المراد مراجعتها، مع الاهتمام الكافي بتدريبه عليها حتى تكون المراجعة فعالة وعلى الوجه الصحيح، كما ينبغي أن تكون المراجعة وفق برنامج محدد مسبقاً، يغطي جميع الوظائف، حتى يتم مطابقة الخدمة من عدمها، وأن يثبت عدم مطابقتها، يتم اتخاذ إجراء تصحيحي فعال، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التحسن المستمر للعمليات والجودة (مصطفى، ٢٠٠٥م، ٣٣٤-٣٣٦).

٦. تدريب العاملين بالكليات:

ويتم ذلك عند بداية التحاقهم بالعمل أو عند بداية تطبيق الجودة بالكليات، على أن يتم التدريب على فنون الجودة وجميع الخطط والقرارات المخطط لها لتوفير الثقة بهم، وضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوب عن طريق خصائص الخدمة، كما يوجد دليل للإرشاد على أساليب إدارة الجودة به مجموعة من المعلومات مثل وصف منظومة الجودة، المعايير والمواصفات، كيفية التطبيق العملي، المسؤوليات ومتابعة تقييم الجودة، إن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسيرة وملائمة لفلسفة التحسين.

ويضيف أيضا الجلبي بعض المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهي قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع ومن هذه المتطلبات (الجلبي، ٢٠٠٩م، ٣٠٥):

- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد لتبني إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية الموارد البشرية للأكاديميين لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء.
- التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين والخارجيين هم عنصر المجتمع المحلي وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- تعويد المؤسسة التربوية بصورة فاعلة على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.
- تطوير نظام للمعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل.
- مما سبق يتضح أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:
- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط والتطوير لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- تنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين وتحفيزهم لتحسين مستوى الأداء الإداري.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.

- مراقبة ومتابعة وتقييم العمليات الإدارية والتعليمية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تطوير نظم المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية والتعليمية.
- توفير كفاءات إدارية وأكاديمية مؤهلة.
- تفويض الصلاحيات وتشجيع العمل الجماعي بعيداً عن المركزية في اتخاذ القرارات.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع إن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه وهناك أسباب شائعة في فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة حددها (عليجات، ٢٠٠٦م، ٦٦-٦٧):

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وعدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل.
٣. عدم تحويل التدريب على برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز الواقع من خلال إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
٤. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، في حين قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
٥. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويضيف جودة معوقات أخرى في تطبيق إدارة الجودة (هي) جودة، ٢٠١٤م: ٢٣٧-٢٣٨):

١. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 ٢. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 ٣. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 ٤. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير.
 ٥. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 ٦. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها.
 ٧. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون في الوقت المناسب.
- في ضوء ما سبق يرى الباحث أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:
١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المجال الأكاديمي والإداري.
 ٢. المركزية في صنع القرار الإداري.

٣. ضعف بنية نظم المعلومات الإدارية.

٤. نقص الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

في ضوء ما سبق يستنتج الباحث أن تطبيق الجودة الإدارية في الإدارة الجامعية يرجع لبعض الشواهد السلبية في الأداء مثل انخفاض جودة الأداء وكثرة الشكاوى من الموظفين والمستفيدين، وتعدد أشكال الرقابة، مما يؤدي إلى ضرورة تطبيق الجودة الإدارية في المؤسسة لاقتناع بالأسلوب الإداري الحديث، وإزالة الحواجز بين الأقسام للعمل بروح الفريق والأخذ بأسلوب التطوير والتحسين وغيرها من الأساليب للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الإلتقان والإخلاص في أداء العمل والتركيز والاهتمام بالكيف وليس بالكم.

٤-مزايا تطبيق الجودة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق الجودة يحتاج إلى وقت طويل لتغيير المفاهيم الأساسية للمؤسسة، إذ أن الأفراد يحتاجون إلى وقت لتفهم الجودة، وتفهم الأساليب الإدارية الحديثة وذلك أمر طبيعي لأن التغيير ليس عملية سريعة، إلا أن هناك بعض المجالات يمكن تطبيق الجودة فيها بطريقة أسرع، وبكفاءة أعلى، حيث يؤدي الاستيعاب الجيد لمبدأ الجودة الإدارية والافتتاح به إلى التوصل إلى أعلى مستويات الأداء وإنجاز العمل على أفضل وجه، ويحدد الصرايرة، والعساف بعض مزايا تطبيق الجودة الإدارية في المؤسسة (الصرايرة، والعساف، ٢٠٠٨م، ٢٣):

- عدم إهدار الجهد والوقت والمال والمواد وتقادي التأثيرات السلبية.
- أداء العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعدلات والمعايير المطلوبة.
- إنجاز العمل بطريقة أفضل وتلافي الأخطاء.
- تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسة.
- ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.
- تقليل نسبة الجهد الضائع والذي يقدره المختصون بحوالي ٣٠% في كل إجراء أو عمل.
- تجنب إعادة العمل بأدائه بطريقة صحيحة من البداية.

في ضوء ما سبق يستنتج الباحث أن فائدة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي يؤدي للارتقاء بجودة العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابياً على مخرجات وأهداف المؤسسة لتواكب النهضة الشاملة للإدارة التي تشهدها دول العالم.

الدراسات السابقة:

١. دراسة إبراهيم (٢٠١٠م) بعنوان: "متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المتطلبات التي تسهم في نشر ثقافة الجودة في التعليم الأزهرى، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر بالقاهرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أبرز النتائج:

- أن هناك ضعف وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الجودة.
- تدني ثقة أعضاء هيئة التدريس بجودى نظام الجودة.

قامت دراسة (أبو نبيعة ومسعد، ١٩٩٨) بحصر المعوقات المحتملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية

وقد أشار (العلوي، ١٩٩٨) إلى الأسباب التي أدت إلى تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية و هي ما يلي: تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها: تغليب النظام على أعمال الفكر الاعتماد على المركزية وإضعاف دور مجموعات العمل والمجالس، هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي، ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية، الخوف من التغيير و البطء في اتخاذ القرارات.

هدفت دراسة (عوض، ١٩٩٨) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه كليات المعلمين التابعة لوزارة المعارف السعودية (آنذاك) سواء المتعلقة بالإدارة أو بأعضاء هيئة التدريس، أو العاملين أو تلك المتعلقة بالطلاب و الوسائل التعليمية. و قد أجريت الدراسة على جميع عمداء و وكلاء و مديري كليات المعلمين التابعة للإدارة العامة لكليات المعلمين، وقد تبين من نتائجها تدنى المستوى الأكاديمي لعمداء و وكلاء تلك الكليات حيث وجد أن (١٩,٧٦%) منهم غير حاصلين على درجة الدكتوراه ولم يحصلوا على أي دورات تدريبية، كما أن المعيدون يقومون بتدريس مقررات في غير تخصصاتهم.

قام كل من (٢٠٠٧ Hamdoon and Ahmed) بدراسة التحديات والعقبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت الدراسة على جامعة الشارقة. و قد أثبتت الدراسة أن كل العقبات التي وردت في الاستبيان تعتبر عقبات حقيقية تواجه منسوبي الجامعة و هي بالفعل تحول دون التنفيذ الناجح لنظام الجودة في الجامعة و . هناك شبه توافق في الآراء فيما بين منسوبي الجامعة على أهمية التكيف مع نظام الجودة. بين (آل داوود ٢٠٠٧) المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية: عدم التزام الإدارة العليا، التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق، تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة. مقاومة التغيير من بعض المديرين و بعض العاملين، توقع نتائج فورية.

هدفت دراسة (الحكاري ٢٠٠٧ إلى) التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة، والتعرف على أبرز الصعوبات التي تواجهها الكليات الأهلية بمدينة جدة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس و إداريين الكليات الأهلية بمدينة جدة، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها: إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية ممكنة بدرجة عالية، أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بدرجة عالية، وجود معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية كانت بدرجة متوسطة.

وقام الربيعي (٢٠٠٨) بدراسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومدى إمكانية تطبيقها في بيئة التعليم العراقية. وقد أوجز مقومات الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي ومن أهمها: وجود أهداف واقعية ومهام قابلة للتحقق، وجود سياسات لتنفيذ للوصول إلى الأهداف، وجود معايير ملزمة في المجال الأكاديمي والإداري والطلابي والمجال الخاص بالبنية الأساسية والموارد. كما بين شروط تكامل منظومة الجودة الشاملة في التعليم العالي و منها: توافر وتفاعل واستمرارية نظم الجودة ومقوماتها داخل مؤسسات التعليم وضمن فاعليتها في المراجعة

والتطوير المستمر، وجود كيان أو كيانات لتقييم الأداء وضمان الجودة على أن تكون خارج سيطرة المؤسسة التعليمية، وجود صندوق خاص لتطوير التعليم.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كونه من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه لاعتماده على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.

ثانياً- أفراد الدراسة:

تكون أفراد البحث من أعضاء هيئة التدريس الموكل إليهم أعمالاً إدارية في الكليات والمعاهد والعمادات (عمداء وكلاء- رؤساء أقسام)، وكذلك القيادات من الموظفين (مدراء الإدارات، وموظفي عمادة الجودة)، بجامعة الملك سعود وعددهم (٢٥٨).

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، وقد استرد الباحث عدد (١٥٠) استبانة من الاستبانات الموزعة، وبعد استبعاد (١٩) استبانة غير صالحة للتحليل، يكون الباحث قد استرد (١٣١) استبانة كاملة البيانات أي ما نسبته (٥٠,٧٧%) من المجتمع الكلي وهي نسبة استجابة عالية وكافية لتمثيل الأفراد المستهدفون.

ثالثاً- أداة جمع البيانات:

تمثل الاستبانة أداة البحث وتكونت من محورين

المحور الأول: أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، واشتمل على (٢٣) عبارة مقسمة على ثلاثة مجالات هي:

- المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.
- المحور الثاني: متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، واشتمل على (٣٥) عبارة مقسمة على ستة مجالات هي:
- المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية.
- المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت.
- المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المجال السادس: التقويم والجودة.

رابعاً: صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني أنها تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م: ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١: ١٧٩). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وبلغ عددهم (١٢) محكم (انظر للملحقات للاطلاع على أسمائهم)، وفي ضوء آراء المحكمين والتوجيهات المباشرة قام الباحث باعتماد نسبة الموافقة بمقدار (٨٠%) فما فوق وتم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسن بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمحور، كذلك تم حساب درجة كل محور بالدرجة الكلية للمحاور الثلاثة.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، ١٩٩٥م: ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبق المعادلة على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة لقياس الصدق البنائي.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (١-٥=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من ١,٠٠ إلى ١,٧٩ يمثل (منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ يمثل (عالية) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢٠ إلى ٥ يمثل (عالية جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٢. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٣. التكرارات والنسب المئوية؛ لتحديد استجابات مفردات الأفراد تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

٤. معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل مجال والمحور الذي ينتمي إليه، وبين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

السؤال الأول: ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية:

وللإجابة على السؤال الثاني قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث على عبارات السؤال الثاني، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية										
٢	٠,٩٩	٤,٠٢	٣	١٠	١٥	٥٧	٤٦	ك	قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة.	١
			٢,٣	٧,٦	١١,٥	٤٣,٥	٣٥,١	%		
٧	١,٠٩	٣,٧٩	٥	١٤	٢٢	٥٣	٣٧	ك	خلو التحديد الدقيق للهيكلي التنظيمي الجامعي كماً وكيفاً.	٢
			٣,٨	١٠,٧	١٦,٨	٤٠,٥	٢٨,٢	%		
١	١,٠٣	٤,٠٣	٣	١٠	١٩	٤٧	٥٢	ك	لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات	٣
			٢,٣	٧,٦	١٤,٥	٣٥,٩	٣٩,٧	%		

									اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية.	
٥	١,٠٨	٣,٨٩	٤	١٣	٢٠	٥٠	٤٤	ك	ضعف استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل بالجامعة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها.	٤
			٣,١	٩,٩	١٥,٣	٣٨,٢	٣٣,٦	%		
٦	١,٠٢	٣,٨١	٣	١٣	٢٥	٥٥	٣٥	ك	قصور الخطط الهادفة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.	٥
			٢,٣	٩,٩	١٩,١	٤٢,٠	٢٦,٧	%		
٣	١,٠٢	٤,٠٢	٤	٩	١٥	٥٦	٤٧	ك	ضعف تقويم أثر التدريب المستمر للموظفين.	٦
			٣,١	٦,٩	١١,٥	٤٢,٧	٣٥,٩	%		
٤	١,٠٢	٣,٩٨	٤	٩	١٨	٥٤	٤٦	ك	ضعف التخطيط لتدريب العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	٧
			٣,١	٦,٩	١٣,٧	٤١,٢	٣٥,١	%		
٣,٩٤			المتوسط الحسابي للمحور							
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة										
٣	١,٠٦	٣,٧٦	٣	١٥	٢٩	٤٧	٣٧	ك	لا تتضمن خطط (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على معايير	٨
			٢,٣	١١,٥	٢٢,١	٣٥,٩	٢٨,٢	%		

									ومقاييس تساهم في توضيح أفضل الطرق المتاحة للموظف للقيام بمهامه.	
٨	١,١٨	٣,٢٩	٦	٣٤	٣٢	٣٤	٢٥	ك	لا تنسجم أهداف (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم مع الأهداف العامة للجامعة.	٩
			٤,٦	٢٦,٠	٢٤,٤	٢٦,٠	١٩,١	%		
٢	١,٠٠	٣,٧٧	٢	١٤	٣٠	٥١	٣٤	ك	ضعف مشاركة الموظفين المرتبطين بوحدتي الجودة بالكلية والقسم في التخطيط لتحقيق أهداف وكالة الجودة.	١٠
			١,٥	١٠,٧	٢٢,٩	٣٨,٩	٢٦,٠	%		
٤	١,٠٤	٣,٧٦	٣	١٦	٢٣	٥٦	٣٣	ك	ضعف وجود موارد لازمة لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة.	١١
			٢,٣	١٢,٢	١٧,٦	٤٢,٧	٢٥,٢	%		
٥	١,٠٢	٣,٧٣	٣	١٥	٢٨	٥٤	٣١	ك	قصور في تبنى مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير، المنطلقة من تقنيات ونظم معلوماتية إلكترونية.	١٢
			٢,٣	١١,٥	٢١,٤	٤١,٢	٢٣,٧	%		
٧	١,١٢	٣,٥٥	٦	٢٠	٢٩	٤٨	٢٨	ك	لا تتوفر خطط لإجراء التغيير لتحقيق الجودة في الجامعة.	١٣
			٤,٦	١٥,٣	٢٢,١	٣٦,٦	٢١,٤	%		

٦	١,١٦	٣,٥٧	٧	١٨	٣٢	٤١	٣٣	ك	قصور في نشر ثقافة الجودة في الجامعة لدى منسوبيها.	١٤
			٥,٣	١٣,٧	٢٤,٤	٣١,٣	٢٥,٢	%		
١	١,١١	٣,٧٩	٤	١٥	٢٨	٤١	٤٣	ك	خلو الوصف الوظيفي من تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل منسوب بالجامعة.	١٥
			٣,١	١١,٥	٢١,٤	٣١,٣	٣٢,٨	%		
٣,٦٦			المتوسط الحسابي للمحور							
المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية										
٢	١,٠٨	٣,٨٤	٥	١٣	١٩	٥٥	٣٩	ك	قصور (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم في نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة لدى منسوبيها.	١٦
			٣,٨	٩,٩	١٤,٥	٤٢,٠	٢٩,٨	%		
١	٠,٩٨	٣,٨٥	٣	١٣	١٧	٦٦	٣٢	ك	ضعف تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع المنسوبين.	١٧
			٢,٣	٩,٩	١٣,٠	٥٠,٤	٢٤,٤	%		
٥	١,٠٤	٣,٧١	٣	١٦	٢٩	٥١	٣٢	ك	تجاهل قيام (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم بإصدار نشرات توعوية عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها بمفهومها.	١٨
			٢,٣	١٢,٢	٢٢,١	٣٨,٩	٢٤,٤	%		
٤	١,٠٦	٣,٧١	٤	١٢	٣٨	٤١	٣٦	ك	لا تعمل (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على تنمية	١٩
			٣,١	٩,٢	٢٩,٠	٣١,٣	٢٧,٥	%		

									الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي الكلية.		
			٦	٢٠	٢٥	٤٧	٣٣	ك	ندرة قيام (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بمنسوبي الكلية.	٢٠	
٦	١,١٥	٣,٦٢	٤,٦	١٥,٣	١٩,١	٣٥,٩	٢٥,٢	%			
			١٤	٢٠	٤١	٣٧	١٩	ك	لا يوجد ورش عمل بالجامعة عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها.	٢١	
٨	١,١٩	٣,٢١	١٠,٧	١٥,٣	٣١,٣	٢٨,٢	١٤,٥	%			
			٦	١٩	٣١	٤٤	٣١	ك	لا يتوفر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية لدى المنسوبين.	٢٢	
٧	١,١٤	٣,٥٧	٤,٦	١٤,٥	٢٣,٧	٣٣,٦	٢٣,٧	%			
			٦	١١	٢٩	٥١	٣٤	ك	ضعف الكوادر المؤهلة لشغل وظائف وحدات الجودة بالكليات.	٢٣	
٣	١,٠٨	٣,٧٣	٤,٦	٨,٤	٢٢,١	٣٨,٩	٢٦,٠	%			
			المتوسط الحسابي للمحور								٣,٦٦
			المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور								٣,٧٤

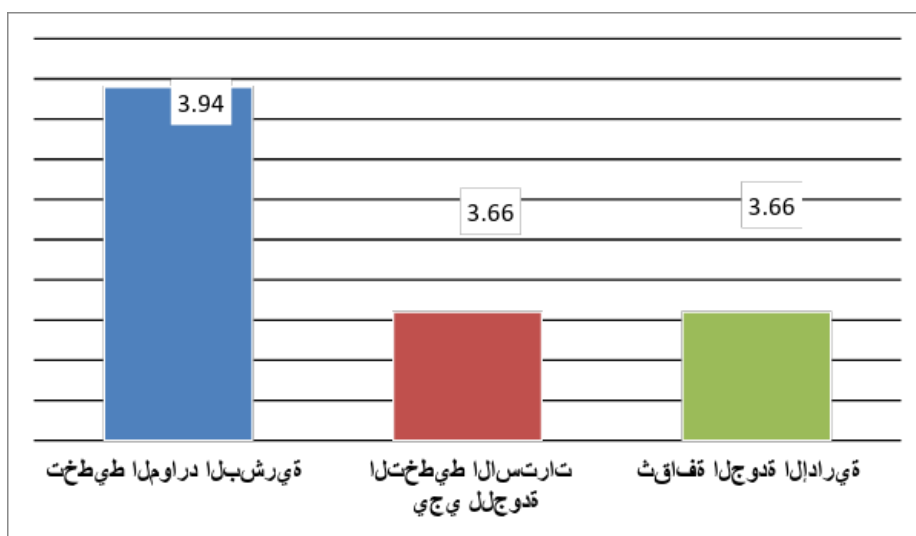
التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة نحو عبارات الاستبيان للسؤال الأول:

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجهات نظر أفراد الدراسة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثاني: أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، وقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٧٤) مما يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على أن هذه المعوقات تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

واحتوى المحور على ثلاثة مجالات توضح أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة (المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية، المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة،

المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية) ويتضح من النتائج أن أعلى نسبة كانت للمجال الأول: تخطيط الموارد البشرية حيث تحصل على متوسط حسابي (٣,٩٤) مما يعني أن أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة كانت في تخطيط الموارد البشرية بدرجة عالية.

بينما تحصل المجالان الثاني والثالث: التخطيط الاستراتيجي للجودة وثقافة الجودة الإدارية على متوسط حسابي (٣,٦٦)، مما يعني أن أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي للجودة وثقافة الجودة الإدارية كانت بدرجة عالية.



شكل ٢

يوضح أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة وفق المتوسط الحسابي لكل مجال فيما يلي سنتناول أبرز المعوقات والتي تحصلت على متوسطات حسابية أعلى في هذا المحور وفقاً لكل مجال وذلك في الآتي:

المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية

١. جاءت العبارة (لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣).
 ٢. جاءت العبارة (قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
 ٣. جاءت العبارة (ضعف تقويم أثر التدريب المستمر للموظفين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
 ٤. جاءت العبارة (ضعف التخطيط لتدريب العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٨).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٢) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

١. جاءت العبارة (خلو الوصف الوظيفي من تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل منسوب بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩).
 ٢. جاءت العبارة (ضعف مشاركة الموظفين المرتبطين بوحدة الجودة بالكلية والقسم في التخطيط لتحقيق أهداف وكالة الجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٧).
 ٣. جاءت العبارة (لا تتضمن خطط وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على معايير ومقاييس تساهم في توضيح أفضل الطرق المتاحة للموظف للقيام بمهامه) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٦).
 ٤. جاءت العبارة (ضعف وجود موارد لازمة لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٦).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٢) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

١. جاءت العبارة (ضعف تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع المنسوبين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٥).
 ٢. جاءت العبارة (قصور وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم في نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة لدى منسوبيها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٤).
 ٣. جاءت العبارة (ضعف الكوادر المؤهلة لشغل وظائف وحدات الجودة بالكلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٣).
 ٤. جاءت العبارة (لا تعمل وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي الكلية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧١).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٢) للاطلاع على باقي الفقرات.

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد الدراسة حول الخمسة اختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة محور أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة هي:

في المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، ويمكن أن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠م) من أن هناك ضعف وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الجودة وتدني ثقة أعضاء هيئة التدريس بجودى نظام الجودة. بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (خلو التحديد الدقيق للهيكلي التنظيمي الجامعي كما وكيفا) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.

في المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (ضعف مشاركة الموظفين المرتبطين بوحدة الجودة بالكلية والقسم في التخطيط لتحقيق أهداف وكالة الجودة) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، ويمكن أن تتفق هذه

النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hazzard, 2011)، أن من نقاط القوة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة. بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (لا تنسجم أهداف (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم مع الأهداف العامة للجامعة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.

في المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (ضعف تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع المنسوبين)، ويمكن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hazzard, 2011)، أن من نقاط القوة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، زيادة التعاون بين الأقسام المختلفة واقتراح حلول ملائمة للمشاكل القائمة بالمؤسسة وتكوين لغة

مشتركة بين الأفراد وتقليل العزلة بينهم. مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (لا يوجد ورش عمل بالجامعة عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.

السؤال الثاني: ما متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية من وجهة نظر القيادات الجامعية:

وللإجابة على السؤال الثاني قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث على عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول ١٣

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة نحو عبارات الاستبيان للسؤال الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	الرقم
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية										
١	١,١١	٤,٠٣	٣	١٥	١٥	٤٠	٥٨	ك	تحدد الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية.	١
			٢,٣	١١,٥	١١,٥	٣٠,٥	٤٤,٣	%		
٢	١,٠١	٤,٠٣	٢	١٢	٢١	٤١	٥٥	ك	تضع الجامعة هيكلًا تنظيمياً دقيقاً.	٢
			١,٥	٩,٢	١٦,٠	٣١,٣	٤٢,٠	%		
٥	١,١١	٣,٨٣	٥	١٢	٢٧	٤٣	٤٤	ك	تحدد الجامعة مهارات وقدرات	٣
			٣,٨	٩,٢	٢٠,٦	٣٢,٨	٣٣,٦	%		

									الموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية.	
٦	١,١٣	٣,٧٧	٥	١٥	٢٦	٤٤	٤١	ك	تستقطب الجامعة الموارد البشرية المؤهلة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها.	٤
			٣,٨	١١,٥	١٩,٨	٣٣,٦	٣١,٣	%		
٣	١,٠٩	٣,٩٧	٥	٩	٢٢	٤٤	٥١	ك	تسعى الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.	٥
			٣,٨	٦,٩	١٦,٨	٣٣,٦	٣٨,٩	%		
٧	١,٢٢	٣,٧٠	٨	١٧	٢٣	٤١	٤٢	ك	تقوم الجامعة الموظفين تقوياً مستمراً لقياس أثر التدريب.	٦
			٦,١	١٣,٠	١٧,٦	٣١,٣	٣٢,١	%		
٤	١,٢٢	٣,٨٣	٧	١٥	٢٢	٣٦	٥١	ك	تدريب موظفي الجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على خطة واضحة بما يتوافق مع احتياجات العمل الفعلية.	٧
			٥,٣	١١,٥	١٦,٨	٢٧,٥	٣٨,٩	%		
٣,٨٨			المتوسط الحسابي للمحور							
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي										
٥	١,٠٢	٣,٩٤	٢	١١	٢٧	٤٤	٤٧	ك	توفر خطط (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم معايير ومقاييس تساهم في توضيح	٨
			١,٥	٨,٤	٢٠,٦	٣٣,٦	٣٥,٩	%		

									واختيار أفضل الطرق المتاحة للموظف للقيام بمهامه.	
١	٠,٨٧	٤,٠٧	٢	٤	٢١	٦٠	٤٤	ك	تحدد (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم أهداف تتسجم مع الأهداف العامّة للجامعة.	٩
			١,٥	٣,١	١٦,٠	٤٥,٨	٣٣,٦	%		
٦	٠,٩٧	٣,٩١	٢	٨	٣٢	٤٧	٤٢	ك	إشراك الموظفين المرتبطين بوحدّة الجودة بالكلية والقسم في التخطيط لتحقيق أهداف وكالة الجودة بالكلية.	١٠
			١,٥	٦,١	٢٤,٤	٣٥,٩	٣٢,١	%		
٧	٠,٩٩	٣,٨٧	١	١٣	٢٨	٤٩	٤٠	ك	تقديم الموارد اللازمة لإدارة الأعمال المؤثرة في جودة خدمات الجامعة.	١١
			٠,٨	٩,٩	٢١,٤	٣٧,٤	٣٠,٥	%		
٤	٠,٩٨	٣,٩٥		١١	٣٢	٤٠	٤٨	ك	تبني مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير، منطقة من تقنيات ونظم معلوماتية الالكترونية.	١٢
				٨,٤	٢٤,٤	٣٠,٥	٣٦,٦	%		
٢	٠,٨٩	٤,٠٦	٢	٣	٢٧	٥٢	٤٧	ك	تخطط الجامعة لإجراء التغيير لتحقيق الجودة.	١٣
			١,٥	٢,٣	٢٠,٦	٣٩,٧	٣٥,٩	%		
٣	٠,٩٣	٤,٠٦	٢	٧	٢٠	٥٤	٤٨	ك	تنشر الجامعة ثقافة الجودة لدى منسوبيها.	١٤
			١,٥	٥,٣	١٥,٣	٤١,٢	٣٦,٦	%		
٨	١,١٩	٣,٨٢	١٠	٧	٢٥	٤٣	٤٦	ك	تعتمد	١٥

									الجامعة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل منسوب.	
		٣,٩٦		٧,٦	٥,٣	١٩,١	٣٢,٨	٣٥,١	%	
المتوسط الحسابي للمحور										
المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية										
				٤	٧	٢٠	٥٢	٤٨	ك	تقوم (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم بنشر القيم والإتجاهات التي تتعلق بالجودة لدى منسوبيها.
٢	١,٠١	٤,٠٢	٣,١	٥,٣	١٥,٣	٣٩,٧	٣٦,٦	%	١٦	
			٣	١٢	٢٠	٥٦	٤٠	ك	تقوم الجامعة بتنمية القيم والإتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع منسوبيها.	١٧
٦	١,٠١	٣,٩٠	٢,٣	٩,٢	١٥,٣	٤٢,٧	٣٠,٥	%		
			٤	٩	٣٦	٤٠	٤٢	ك	تصدر (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم نشرات توعوية عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها بمفهومها.	١٨
٨	١,٠٦	٣,٨٢	٣,١	٦,٩	٢٧,٥	٣٠,٥	٣٢,١	%		
			٦	١٢	٢٩	٣٥	٤٩	ك	تنمي (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي الكلية.	١٩
٧	١,١٦	٣,٨٣	٤,٦	٩,٢	٢٢,١	٢٦,٧	٣٧,٤	%		
٤	١,٠٠	٣,٩٣	٣	٩	٢٥	٥١	٤٣	ك	تقوم	٢٠

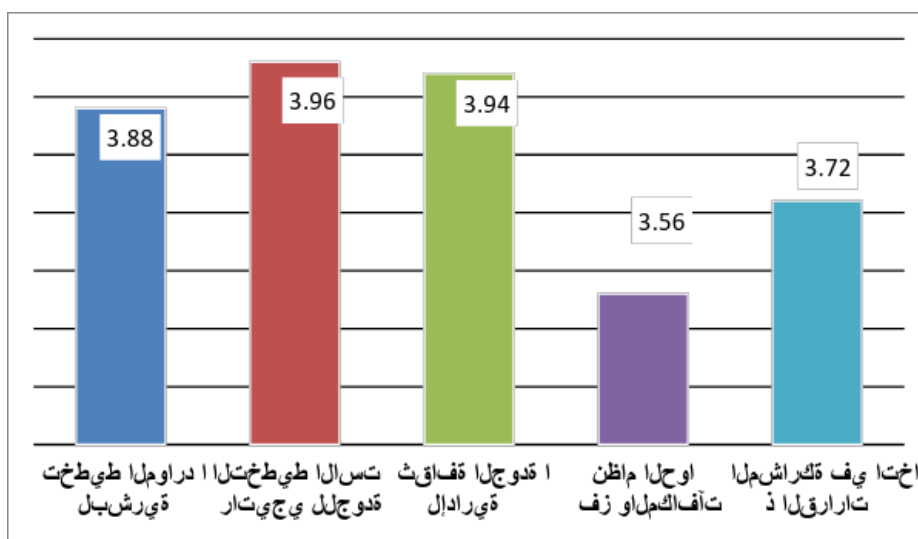
			٢,٣	٦,٩	١٩,١	٣٨,٩	٣٢,٨	%	(وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم يعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بمنسوبي الكلية.		
٣	١,٠٦	٣,٩٧	٥	٨	٢١	٤٩	٤٨	ك	تقوم الجامعة بإعداد ورش عمل عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها.	٢١	
			٣,٨	٦,١	١٦,٠	٣٧,٤	٣٦,٦	%			
٥	١,٠٥	٣,٩٣	٣	١١	٢٦	٤٣	٤٨	ك	تهيئ الجامعة المناخ التنظيمي الملئم لتطبيق الجودة الإدارية لدى منسوبيها.	٢٢	
			٢,٣	٨,٤	١٩,٨	٣٢,٨	٣٦,٦	%			
١	٠,٨٧	٤,١٨	٢	٣	١٨	٥٤	٥٤	ك	تعين الجامعة أعضاء لوحدة الجودة في كافة الكليات.	٢٣	
			١,٥	٢,٣	١٣,٧	٤١,٢	٤١,٢	%			
٣,٩٤			المتوسط الحسابي للمحور								
المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت											
٢	١,٣٥	٣,٥٣	١٤	١٨	٢٦	٣١	٤٢	ك	توفر الجامعة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لأداء منسوبيها المتميز.	٢٤	
			١٠,٧	١٣,٧	١٩,٨	٢٣,٧	٣٢,١	%			
١	١,٤٠	٣,٦٠	١٦	١٣	٢٩	٢٣	٥٠	ك	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز لمنسوبيها المساهمين في تحقيق الجودة في أعمالهم.	٢٥	
			١٢,٢	٩,٩	٢٢,١	١٧,٦	٣٨,٢	%			
٣,٥٦			المتوسط الحسابي للمحور								
المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات											

٢	١,١٢	٣,٨٦	٦	١١	٢٣	٤٦	٤٥	ك	تعمل الجامعة على اطلاع منسوبيها على الأنظمة واللوائح الأساسية للعمل وكيفية التعامل معها.	٢٦
			٤,٦	٨,٤	١٧,٦	٣٥,١	٣٤,٤			
٦	١,٢٤	٣,٧٠	٩	١٦	٢٣	٤٠	٤٣	ك	تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل.	٢٧
			٦,٩	١٢,٢	١٧,٦	٣٠,٥	٣٢,٨			
٧	١,١٢	٣,٦٨	٧	١٠	٣٧	٤١	٣٦	ك	توفر الجامعة لجان عمل لجمع البيانات وحل المشكلات.	٢٨
			٥,٣	٧,٦	٢٨,٢	٣١,٣	٢٧,٥			
٨	١,١٢	٣,٦٣	٧	١٣	٣٣	٤٦	٣٢	ك	تستخدم الجامعة الرسوم البيانية لمعرفة وتوضيح مواطن القصور والمشكلات الموجودة.	٢٩
			٥,٣	٩,٩	٢٥,٢	٣٥,١	٢٤,٤			
٥	١,١٣	٣,٧٤	٢	١٢	٢٧	٤٧	٣٨	ك	تضع الجامعة مؤشرات أداء واضحة يتم من خلالها تقويم جودة العمليات.	٣٠
			٥,٣	٩,٢	٢٠,٦	٣٥,٩	٢٩,٠			
١	١,٠٦	٣,٨٨	٣	١٢	٢٨	٤٣	٤٥	ك	تقوم الجامعة بزيارات تفقدية للتعرف على جوانب القوة وتدعمها.	٣١
			٢,٣	٩,٢	٢١,٤	٣٢,٨	٣٤,٤			
٣	١,١٢	٣,٨٢	٦	١٠	٣٠	٤١	٤٤	ك	تقوم الجامعة بزيارات تفقدية للتعرف على جوانب الضعف	٣٢
			٤,٦	٧,٦	٢٢,٩	٣١,٣	٣٣,٦			

								وتحسنها.	
٩	١,١٥	٣,٦٣	٧	١٤	٣٦	٣٨	٣٦	ك	تستخدم الجامعة معايير الأداء الفردى لتحديد مستوى الأداء المرغوب من قبل منسوبيها.
			٥,٣	١٠,٧	٢٧,٥	٢٩,٠	٢٧,٥		
١٠	١,٢١	٣,٥٩	١٠	١٥	٢٩	٤٢	٣٥	ك	تستخدم الجامعة نتائج تقييم أداء منسوبيها بدقة وموضوعية لرفع الإنتاجية.
			٧,٦	١١,٥	٢٢,١	٣٢,١	٢٦,٧		
٤	١,١٨	٣,٧٦	٨	١٢	٢٧	٤١	٤٣	ك	تحدد الجامعة مؤشرات أداء للحكم على تميز وكفاءة منسوبيها.
			٦,١	٩,٢	٢٠,٦	٣١,٣	٣٢,٨		
		٣,٧٢	المتوسط الحسابي للمحور						
		٣,٨٦	المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور						

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجهات نظر أفراد الدراسة حول درجة الموافقة على عبارات المحور الثالث: متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة، وقد كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٨٦) مما يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على المحور بدرجة (موافق) بشكل عام، مما يعني أن هذه المتطلبات تؤدي إلى تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

واحتوى المحور على خمس مجالات توضح متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة (المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية، المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة، المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية، المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت، المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات) ويتضح من النتائج أن أعلى نسبة كانت للمجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة حيث تحصل على متوسط حسابي (٣,٩٦)، بينما تحصل المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية على متوسط حسابي (٣,٩٤)، في حين تحصل المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية على متوسط حسابي (٣,٨٨)، ثم يليه المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط (٣,٧٢) وأخيراً المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت بمتوسط (٣,٥٦).



شكل ٣

يوضح متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة وفق المتوسط الحسابي لكل مجال فيما يلي سنتناول أهم العبارات التي تحصلت على متوسطات حسابية أعلى في هذا المحور وذلك في الآتي:

المجال الأول: تخطيط الموارد البشرية

١. جاءت العبارتان (تحدد الجامعة احتياجاتها من الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية) و (تضع الجامعة هيكلًا تنظيميًا دقيقًا) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣).
 ٢. جاءت العبارة (تسعى الجامعة إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
 ٣. جاءت العبارة (تدريب موظفي الجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على خطة واضحة بما يتوافق مع احتياجات العمل الفعلية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٣).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٣) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

١. جاءت العبارة (تحدد (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم أهداف تتسجم مع الأهداف العامة للجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧).
 ٢. جاءت العبارة (تخطط الجامعة لإجراء التغيير لتحقيق الجودة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٦).
 ٣. جاءت العبارة (تنشر الجامعة ثقافة الجودة لدى منسوبيها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٦).
 ٤. جاءت العبارة (تبني مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير، منطلقاً من تقنيات ونظم معلوماتية إلكترونية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٥).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٣) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الثالث: ثقافة الجودة الإدارية

١. جاءت العبارة (تعين الجامعة أعضاء لوحدة الجودة في كافة الكليات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٨).
 ٢. جاءت العبارة (تقوم وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم بنشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة لدى منسوبيها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٢).
 ٣. جاءت العبارة (تقوم الجامعة بإعداد ورش عمل عن الجودة لزيادة وعي منسوبيها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
 ٤. جاءت العبارة (تقوم وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم بعقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بمنسوبي الكلية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٩٣).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٣) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الرابع: نظام الحوافز والمكافآت

١. جاءت العبارة (تمنح الجامعة مكافآت وحوافز لمنسوبيها المساهمين في تحقيق الجودة في أعمالهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٠).
 ٢. جاءت العبارة (توفر الجامعة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لأداء منسوبيها المتميز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٥٣).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٣) للاطلاع على باقي الفقرات.

المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

١. جاءت العبارة (تقوم الجامعة بزيارات تفقدية للتعرف على جوانب القوة وتدعمها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٨).
 ٢. جاءت العبارة (تعمل الجامعة على اطلاع منسوبيها على الأنظمة واللوائح الأساسية للعمل وكيفية التعامل معها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٨٦).
 ٣. جاءت العبارة (تقوم الجامعة بزيارات تفقدية للتعرف على جوانب الضعف وتحسينها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٢).
 ٤. جاءت العبارة (تحدد الجامعة مؤشرات أداء للحكم على تميز وكفاءة منسوبيها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٦).
- ويمكن الرجوع للجدول رقم (١٣) للاطلاع على باقي الفقرات.

ومن خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد الدراسة حول الخمسة اختيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في الجدول السابق نجد أن أقل قيمة للانحراف المعياري لعبارة محور متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة هي:

- **في المجال الأول:** تخطيط الموارد البشرية نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (تضع الجامعة هيكلًا تنظيمياً دقيقاً) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، ويمكن أن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hirtz, 2012) من أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. بينما كانت

أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تقوم الجامعة الموظفين تقويماً مستمراً لقياس أثر التدريب) و (تدريب موظفي الجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على خطة واضحة بما يتوافق مع احتياجات العمل الفعلية) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.

- **في المجال الثاني:** التخطيط الاستراتيجي للجودة نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (تحدد وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم أهداف تنسجم مع الأهداف العامة للجامعة)، مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، ويمكن أن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمود، ٢٠١١م) من أن الإعلام عن الخطط والإجراءات التي تتخذ لتحقيق الجودة يتطلب الإعلان عن الأهداف والإجراءات لتتضح الرؤية للعاملين. بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تعتمد الجامعة وصف وظيفي واضح يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل منسوب) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.
- **في المجال الثالث:** ثقافة الجودة الإدارية نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (تعين الجامعة أعضاء لوحدة الجودة في كافة الكليات) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تنمي وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي الكلية) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.
- **في المجال الرابع:** نظام الحوافز والمكافآت نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (توفر الجامعة نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لأداء منسوبيها المتميز) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تمنح الجامعة مكافآت وحوافز لمنسوبيها المساهمين في تحقيق الجودة في أعمالهم) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.
- **في المجال الخامس:** المشاركة في اتخاذ القرارات نجد أن أقل قيمة للانحراف للعبارة (تقوم الجامعة بزيارات تفقدية للتعرف على جوانب القوة وتدعمها) مما يدل على أنها أكثر عبارة تقاربت آراء أفراد الدراسة حولها، ويمكن أن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hazzard, 2011) من أن نقاط القوة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. بينما كانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تتيح الجامعة الفرصة لمنسوبيها في مناقشة المشاكل المتعلقة بسير العمل) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف أفراد الدراسة حولها.

ملخص النتائج:

من خلال ما تم عرضه من النتائج أعلاه يتضح الآتي:

أولاً: أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة:

كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٧٤) مما يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على المحور بدرجة (موافق) بشكل عام. واتضح من النتائج أن أبرز المعوقات التي تحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة كانت للمجال الأول: تخطيط الموارد البشرية حيث تحصل على متوسط حسابي (٣,٩٤) مما يعني أنه يحد من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

وكانت أهم العبارات في هذا المجال والتي حصلت على أعلى متوسطات حسابية هي:

- لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية.

- قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة.
- ضعف تقويم أثر التدريب المستمر للموظفين.

ثانياً: متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة:

- كان المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٨٦) مما يعني أن أفراد الدراسة يوافقون على المحور بدرجة (موافق) بشكل عام. واتضح من النتائج أن أهم متطلبات تعزيز ثقافة الجودة الشاملة كانت في المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة حيث تحصل على متوسط حسابي (٣,٩٦) مما يعني أن تطبيق هذه المتطلبات يمكن أن يؤدي إلى تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بدرجة عالية. وكانت أهم العبارات في هذا المجال والتي حصلت على أعلى متوسطات حسابية هي:
- تحدد (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم أهداف تتسجم مع الأهداف العامة للجامعة.
 - تخطط الجامعة لإجراء التغيير لتحقيق الجودة.
 - تنشر الجامعة ثقافة الجودة لدى منسوبيها.
 - تبني مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير، منطلقة من تقنيات ونظم معلوماتية إلكترونية.

التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه النتائج أعلاه يوصي الباحث بالآتي:
- تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع المنسوبين.
 - إيجاد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية.
 - حث (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على نشر القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة لدى منسوبيها.
 - العمل على تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة ومقابلة تلك الاحتياجات بخطة تدريبية.
 - إقامة الدورات التدريبية بصورة مستمرة وحث الموظفين على حضور هذه الدورات من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
 - لا بد لـ (وكالة/وحدة) الجودة عند وضع أهدافها أن تراعي الأهداف العامة للجامعة.
 - ضرورة وضع خطط من قبل الجامعة ورؤى تهدف إلى تحقيق الجودة.
 - ضرورة تبني مفهوم التخطيط الشامل المتكامل للتطوير والذي يعتمد على التقنيات والنظم المعلوماتية الإلكترونية.

المراجع

المراجع العربية:

١. إبراهيم، إيمان عبدالفتاح. (٢٠١٠م). متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم الجامعي الأزهرى، كلية الدراسات الإنسانية، بحث علمي منشورة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٤ الجزء الخامس، سبتمبر ٢٠١٠م، مصر.
٢. أبو ملوح، محمد (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة في التعليم، الملتقى الشهري للمديرين والمشرفين التربويين، مركز القطان، للبحث والتطوير التربوي، غزة، فلسطين
٣. ابو نبعه، عبد العزيز ومسعد، فوزية (١٩٩٨) إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية. ١-٣٤: ص، ١٩٩٨ ديسمبر ١٥-١٣، العين، ا
٤. باشيوه، حسن عبدالله (٢٠٠٦) جودة التعليم من منظور اسلامي "الاحسان و الاتقان"، الجودة، التميز، مجلة العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد ٣١.
٥. بدح، أحمد (٢٠٠٦). نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٤٦، ص ص ٨٩ - ١٣١.
٦. التميمي، فواز، وأحمد الخطيب (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (٩٠٠١)، الطبعة، الاولى، عالم الكتب الحديثة، أربد، الأردن.
٧. الجلي، سوسن (٢٠٠٩) معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، المؤتمر التربوي الخامس، مملكة البحرين، ١١-١٣ ابريل مجلد ١، ص ٢٠٩-٣١٨.
٨. جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط١ دار وائل، عمان، الأردن.
٩. الحكاوي لما، بنت حسن بن علي (٢٠٠٧) "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة، "جدة جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة
١٠. الدرادكة، مأمون، الشلبي، طارق (٢٠٠٢) الجودة في المنظمات الحديثة، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١١. الخولي، محمد احمد (٢٠٠٥) دراسة: مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر،" بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية من الفترة ١٠ - ١٢ شوال ١٤٢٦هـ
١٢. الدوسري، فيصل عبد الرحمن. (٢٠١٤م). تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة حالة لمكتبة الأمير سلمان بن عبد العزيز المركزية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٣. آل داوود، يوسف (٢٠٠٧) نشرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المعهد العربي للتخطيط
١٤. الشهراني، فالح ناصر. (٥١٤٣٣). تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بقسم التربية البدنية وعلوم
١٥. الحركة بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

١٦. الصرايرة ، العساف، خالد، ليلى. (٢٠٠٨م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، بحث علمي منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ١، ٢٠٠٨م، الأردن.
١٧. عساف، محمود عبدالمجيد. (٢٠١٠م). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية. بحث منشور، مجلة القراءة والمعرفة، مصر.
١٨. العضاضي، سعد بن علي (معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث منشور، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
١٩. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠١٠) آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، مركز الكتاب الأكاديمي: عمان.
٢٠. العلوي، حسين محمد علي (١٩٩٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، " مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط ١، جدة.
٢١. عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٦) إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية – التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق عمان الأردن.
٢٢. عوض، محمد أحمد محمد (١٩٩٨) معوقات إدارة كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية، " مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للإدارة التعليمية، العدد الأول، ص ٦١.
٢٣. محمود، مديحة فخري. (٢٠١١م). تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، بحث منشور، الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي: الواقع والمأمول: المجلد الأول: الاعتماد والجودة: رؤى وتوجهات وتجارب عربية وعالمية: المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع والدولي الأول لكلية التربية النوعية، ٨-٩ أبريل ٢٠٠٩، مصر.
٢٤. المعشوق، منصور عبدالعزيز. (٢٠١١م). المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام، الرياض، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.
٢٥. قويدر، عياش، وابراهيم عبدالله (٢٠٠٥) الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسفة والمنطلقات، المؤتمر الخامس – جودة التعليم الجامعي. ١١-١٢ ص ٢٢-٢١.
٢٦. مجاهد، محمد. وبدير، المتولي. (٢٠٠٦م)، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
٢٧. مصطفى، يوسف (٢٠٠٥) الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، ط١، دار الفكر العربي القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1. Benhardt, Robert(1991) Public Administration: An Action Orientation, Brooks Cole publishing, pacific grove: California
2. Hazzard ,T (2011) ،The Strengths & Weaknesses of Total Quality Management in Higher Education, new directions for institutional research ، vol. 18,no.3.