

## أهمية الجودة الشاملة ودور الكادر الإداري في تطوير الجامعات السعودية

### The importance of total quality and the role of administrative staff in developing Saudi universities

إعداد الباحث/ جابر عبدالستار موسى مرشنت

ماجستير إدارة أعمال، مكتب إدارة التخطيط الاستراتيجي، وكالة الجامعة لتنمية الأعمال والشركات الاجتماعية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: [jamerchant@uqu.edu.sa](mailto:jamerchant@uqu.edu.sa)

#### المخلص:

هدف البحث الحالي التعرف على معرفة أهمية الجودة الشاملة ودور الكادر الإداري في تطوير الجامعات السعودية، جامعة أم القرى أنموذجاً، وتقديم توصيات من شأنها رفع أداء الكادر الإداري وزيادة نسبة الرضا، واستخدام البحث المنهج الوصفي. وتم تناول إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأهميتها وفوائدها في المبحث الأول، والكادر الإداري ودوره في تطوير وتحسين القطاعات في المبحث الثاني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: تؤمن إدارة الجامعة بأن الالتزام بتطبيق متطلبات ومعايير الجودة من شأنه تطوير العملية التعليمية والإدارية، توفر الجامعة فرص المشاركة في الدورات وبرامج التطوير والتحسين مما يؤثر إيجاباً في تطوير قدرات الكادر الإداري العامل بالجامعة، تقدم جامعة أم القرى خدمات تعليمية جيدة لرفع الأداء العام للطلاب وتطوير أداء العاملين بالجامعة، إن عملية تطبيق أبعاد الجودة يزيد من وعي العاملين بالجامعات بأهمية تحقيق للتميز المؤسسي مما ساهم في تطويرهم وظيفياً، إن عملية التحسين المستمر لتطبيقات الجودة يعمل على تحقيق التطوير للكادر الإداري العامل بالجامعة، إن عملية سرعة الاستجابة من قبل إدارة الجامعة لشكاوى الكادر الإداري واستفساراتهم وفي وقت قياسي يحسن من قدرات الكادر الإداري ومدى رضاهم.

توصي الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي مما يشكل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة، اعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبني على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات، اعتماد مبدأ التحفيز، ووضع معايير جديدة لحسن الأداء لكي نميز بين المسؤولين المجتهدين وغيرهم من الكسالى، برمجة دورات تدريبية وتأهيلية للكوادر الإدارية في هذه المؤسسات مع تخصيص ميزانية لهذه الأغراض، وذلك بمساعدة المراكز الاستشارية العلمية المتخصصة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الكادر الإداري، الجامعات السعودية

## The importance of total quality and the role of administrative staff in developing Saudi universities

### Abstract

The current research aims to identify the importance of comprehensive quality and the role of the administrative staff in developing Saudi universities, Umm Al-Qura University as a model, and to provide recommendations that would raise the performance of the administrative staff and increase the rate of satisfaction. The research used the descriptive approach. The first section discussed comprehensive quality management, its principles, importance and benefits, and the second section discussed the administrative staff and its role in developing and improving sectors. The study reached a set of results, the most prominent of which are: The university administration believes that commitment to implementing quality requirements and standards would develop the educational and administrative process. The university provides opportunities to participate in courses and development and improvement programs, which positively affects the development of the capabilities of the administrative staff working at the university. Umm Al-Qura University provides good educational services to raise the overall performance of students and develop the performance of university employees. The process of applying quality dimensions increases the awareness of university employees of the importance of achieving institutional excellence, which contributed to their functional development. The process of continuous improvement of quality applications works to achieve development for the administrative staff working at the university. The process of rapid response by the university administration to complaints and inquiries from the administrative staff in record time improves the capabilities of the administrative staff and their level of satisfaction. The study recommends the necessity of adopting and applying total quality management in the management of higher education institutions, which constitutes a radical shift in their management from the traditional approach to modern trends, adopting a model of total quality management in higher education institutions based on a philosophy and concepts believed in by administrative and academic leaders in these institutions, adopting the principle of motivation, and setting new standards for good performance in order to distinguish between diligent officials and lazy others, programming training and qualification courses for administrative cadres in these institutions with the allocation of a budget for these purposes, with the help of specialized scientific advisory centers.

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Administrative Staff, Saudi Universities.

**1. مقدمة البحث:**

مثلما تنتقل كثير من المعارف والمفاهيم من ميدان إلى آخر، وتستفيد العلوم من بعضها الآخر، انتقل مفهوم "المعايير" (Standards) الذي ينتمي إلى مجال "إدارة الجودة الشاملة" Total quality management من ميادين التجارة والصناعة والاقتصاد إلى ميدان العلوم التربوية في ثمانينيات القرن العشرين.

وقد كان عالم الرياضيات الأمريكي "إدوارد ديمينج (Edward Deming)" أول من بدأ بتطبيق مبادئها بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، حيث حققت نتائج إيجابية في القطاع الصناعي، ثم انتقلت بعد ذلك إلى الولايات المتحدة الأمريكية على يد عالم الرياضيات والفيزيائي الشهير "شوارت (Walter Sewhart)" الذي يعد الكثير من المنظرين الأب الحقيقي لهذا العلم، وأن "ديمنج" قد أخذ منه، وهكذا انتشرت مبادئ الجودة الشاملة التي تستند إلى فلسفة المعايير بمجالات العمل المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرز المتحمسين لهذه المبادئ آنذاك "مالكولم (Malcolm)" الذي كان يعمل وزيراً للتجارة في حكومة الرئيس الأمريكي الأسبق "رونالد ريجان (Ronald Regan)" عام 1981م، وظل هذا الرجل ينادي بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة حتى وفاته في عام 1987م، ومد اهتمامه إلى التعليم، إلا أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم بصورتها الفعلية لم تتحقق، إلا حينما أعلن "رونالد براون" عام 1993م أن جائزة "مالكولم" في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة (البيلوي، حسن حسين، 2006، ص 7).

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

فالجودة تعتمد على المصادر المعلوماتية والبشرية لأي كيان أو مؤسسة باستثمار الأدمغة والمهارات، ويعتمد على تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الكوادر الإدارية بالتدريب والتحسين المستمر وإعادة هيكلة الوظائف والإدارات ومجالات واسعة جداً. واهتمت جامعة أم القرى بكيفية 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 1441هـ والقاضي بضم وزارة الخدمة المدنية إلى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وتعديل المسمى إلى "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية" وذكرت من أهدافها إلى زيادة مشاركة القوى العاملة وشموليتها بالإضافة إلى تحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة وبناء قدرات بشرية مستقبلية وأهداف أخرى.

**1.1. مشكلة البحث:**

يرتكز مفهوم الجودة الشاملة إلى أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة وهي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية من جهة أخرى، وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق وذلك من أجل إسداء مستوى الإدارة .

وحظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الشديد ووجدت معظم الدراسات أن تضيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة تطبقها، وذلك عبر انخفاض التكاليف وتحسن الأداء وتحسين العلاقة بين العاملين وارتقاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم.

ومن مهمات إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال ترفع الكفاية الأعمال في أداء في أي مؤسسة أو منظمة سواء كانت جامعية أم إدارة حكومية أم شركة أم غير ذلك؛ ومن هنا لا بد لهذه المؤسسات أن تواجه الصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أمام التطوير والتحسين ويكون ذلك بتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

يهدف البحث إلى تحسين أداء الكادر الإداري بنشر ملاحظات وأفكار واقتراحات الموظفين للوصول إلى الرضا التام – بإذن الله تعالى – وأيضاً أخذ الملاحظات خاصة مع التحول من نظام الخدمة المدنية إلى نظام الموارد البشرية، وملاحظة تذبذب وعدم استقرار مراتب الجامعات السعودية بصفة عامة في التقييم الدولي لبعدها عن أنظمة الجودة والاعتماد، ومدى تحكم تطبيق الجودة في رضا المنسوبيين وانعكاسه على تحقيق مستويات عالية للمؤسسة والقطاع بأكمله.

### 2.1. أهمية الموضوع:

- إيصال صوت الكادر الإداري للإدارات التي تهتم بالتحسين والتدريب.
- وضع حلول للمشاكل التي تعيق الوصول إلى الرضا الوظيفي.
- دراسة أهمية معايير الجودة إلى تحسين الأداء.
- مشاركة الكادر الإداري في تحسين بيئة العمل داخل الجامعة.
- الإيمان بأن الاهتمام بالكادر الإداري يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة والرضا العام داخل أي منشأة.
- الكادر البشري يعتبر العنصر الأساسي لقياس الجودة في أي قطاع ونجاحه نجاح للمؤسسة والعكس صحيح.

### 3.1. أهداف البحث:

- التعرف على أهمية الجودة الشاملة ودور الكادر الإداري في تطوير الجامعات السعودية.
- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومبادئها.
- معرفة مفهوم التطوير الإداري بالمؤسسات التربوية وعناصره وأبعاده.
- زيادة وعي المدراء الإداريين بأهمية تطبيق معايير الجودة في الإدارات كبدائية لتشمل المؤسسة كمرحلة نهائية.

### 4.1. مصطلحات البحث

#### • الجودة:

هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يطابق ويلبي تفاصيل رغبات العميل.

#### • إدارة الجودة الشاملة:

هي عبارة عن فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، تعتبر بمثابة دعائم للمنظمة وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتتحدى كل العمليات، ودرجة الوفاء وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية.

### 2. الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة التي ارتبطت بأحد محاور الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لتلك الدراسات: دراسة العضاضي، سعيد (2012) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية)".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم استعراض الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية وقد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، والقسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج فالنتوصيات. تم إعداد استبانة مكونة من قسمين. الأول عبارة عن 38 عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما الفصل الثاني يعنى بالمعلومات الأولية من المستقضي 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 (204) استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (60%) 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. - 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 وفقاً للتخصص.
- ❖ وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

دراسة الدكتور عاصم شحادة علي (2009). بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال معرفة أثر الجودة الشاملة في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية التي يتميز بها لسد حاجة السوق والطلب، مع توضيح أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية، والتي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو المعلم أو الطالب الذي يهيأ ويدرب، ويصبح مفهوم الجودة جزءاً من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها والتعامل مع العالم الخارجي، ولا سيما الغرب بكل ما يحمل من تطورات هائلة في كل المجالات.

ولذلك اقترحت الدراسة أن يتم استخدام الجودة الشاملة ومفهومها في كل مستويات الحياة حتى في مجال أماكن العبادة والصحة والوظائف المهنية من أجل التجديد والإبداع والعتاء وما لذلك من أثر في تحسين الوضع المادي للفرد وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع وتقليل النفقات في مجال التعليم والصناعة والإنتاج.

دراسة قريشي، محمد صالح. (2011م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي"

إن النجاحات المحققة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة، قد شجعت الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنظمات الخدمية، والتي تعد الجامعة أبرزها. ولقد كان اعتماد المنظمات من أجل بلوغ أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الصناعي أو حتى في القطاع الخدمي على متطلبات تقنية بالدرجة الأولى، غير أن سياسة إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وبالخصوص في قطاع الخدمات، قد انتقلت من مرحلة الاعتماد على الجوانب التقنية من أجل تحقيق الجودة إلى الاعتماد على المورد البشري من خلال حسن إدارته. هذا التوجه يعكس أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة، فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد الركيزة الأساس في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

دراسة ذياب، الدكتور لبنى (2018). بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية".

هدفت هذه الدراسة التي أجريت بجامعة سطيف 2 لمعرفة آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية (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 (متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

دراسة ميرغني، صفية محمد. (2018). بعنوان: "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، وكذلك التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق برامج 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 إحصائية بين التزام الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة؛ أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء العاملين بالجامعة.

### 3. الإطار النظري:

#### 1.3. الجودة وأهميتها:

##### تمهيد:

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.

#### 1.1.3. ماهية إدارة الجودة الشاملة:

##### 1- 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، فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على إنتاجية أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.

## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد ظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة كعنوان شامل عام 1988، 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: 1999، ص 12).

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: 1996، ص 46)



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: 1997، ص 24).

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: 1996، ص 47).

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: 1998، ص 11).

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 (1993) 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: 1999، ص 21).

ويعرف لوجوتيس 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: 1999، ص 16)

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: 1999، ص 42)

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:1986)

ومن أكثر التعريفات شمولية وإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة – في رأينا هو تعريف الدكتور عمر وسفي عقيلي حيث يقول بأنها: " 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 و رغباتهم، 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:2001، ص 28)

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، وتبني 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 رضا.

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.

### 3- 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 وعمالء خارج المؤسسات التعليمية هم أولياء الأمور والمجتمع (حسن، سلامة عبد العظيم، 2005، ص118).

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 الملبيهة 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 للطلاب 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، 2005، ص 269-270 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 تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي يسعى لبلوغه.

### 2.1.3. 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 1991 بأن الجودة الشاملة، تتكون من ستة مبادئ هي:

1. التركيز على العميل A customer focus
2. التركيز على العملية والنتائج معاً A focus on the process
3. الوقاية بدلاً من التفتيش Prevention versus inspection
4. الاستفادة من خبرات القوى العاملة Mobilizing expertise of the workforce
5. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. Fact-based decision making
6. التغذية العكسية Feedback .

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

1. الأفراد.
  2. العمليات والعميل.
  3. المشاركة الكاملة.
  4. الاهتمام بالرسالة العامة للمنظمة.
  5. التركيز على برامج التدريب (بن سعيد: 1997)
- أما اللوزي فإنه يرى بأن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ منها: (اللوزي: 1999)
1. تعهد الإدارة العليا بمبدأ تحسين الجودة.
  2. وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.
  3. الاهتمام بجمهور الخدمة.
  4. تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

5. مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرار.
  6. تشكيل فرق العمل ومكافأتهم.
- ولابد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر أهم المبادئ الأساسية لها ونجملها في الآتي: (الأحمدي: 2000)
1. التوكيد على رضا العملاء.
  2. إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر.
  3. التزام ودعم الإدارة العليا.
  4. فرق العمل.
  5. التدريب.
  6. التغذية العكسية.

### 3.1.3. 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، 2005، ص 51)

وتتضح أهميتها بصورة أكبر نتيجة الأرباح 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، وأن 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 فليقتنه). 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 ابيكاوا، 2003، ص 20).

- 1- ثبات القواعد والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد على تطبيقها في كل القطاعات سواء الصناعية أو الخدمية أو الحكومية.
- 2- المناخ التنافسي الذي تشتهد حداثته 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.
- 3- 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 ثقيل على الشركات، حيث لا تستطيع متابعتها بالصورة المطلوبة إذا لم تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- 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.
- 5- تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يفيد المستهلكين فحسب ولكنه يفيد العاملين أيضاً بما فيهم الإدارة العليا وكذلك ملاك المؤسسة بالإضافة للمجتمع ككل.

#### 4.1.3. فوائد الجودة في التعليم:

يرى محمد يوسف أبو ملوح (2005، ص1-2) أن فوائد الجودة في التعليم يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
2. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
3. ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
4. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين في المدرسة.
5. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
6. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
7. تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
8. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه المدرسة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
9. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين في المدرسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق.
10. تطبيق نظام الجودة يمنح المدرسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

### 2.3. الكادر الإداري ودوره في تطوير وتحسين القطاعات

#### 1.2.3. مفهوم التطوير الإداري بالمؤسسات التربوية:

هو بوجه عام تلك العمليات التي نعنى بها الارتقاء، والتحسن المستمر المنطلق من معايير علمية لتحقيق التغيير، وهو بذلك استراتيجية تتضمن تنمية الأفراد والجماعات بالمهارات، والمعلومات التي تساعدهم على تحسين ورفع مستوى أدائهم في العمل. (القاضي، 1992: ص42)

كما يعرف التطوير الإداري بأنه أحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري. (الطبيب، 1989: ص51)

وهو أيضا زيادة في قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وهو عملية هادفة ترمي إلى تهيئة جهاز إداري كفاء يستطيع النهوض بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشكلاتها، وهي عملية تتطلب تخطيطا علميا سليما، وتنفيذا دقيقا ومتابعة واعية. (الأعرجي، 1988: ص17)

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 مسايرة 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، 2011: ص120)

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 أشكالاً مختلفة ذات تركيبة تضم في ذاتها عناصر تساند شرعية وجودها (العوا، 1989: ص19)

فالمؤسسات إذن، هي وحدات نظامية تبنى منها المجتمعات البشرية، وذلك لترابطها واتصالها الوثيق، مع درجة معينة من الاستقلال الذاتي (مصطفى، 1991: ص41).

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)

#### 2.2.3. 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، 2004: ص32) وذلك من خلال:

1- فحص مستمر لنمو، أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.

- 2- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- 3- زيادة الثقة والاحترام، والتفاعل بين أفراد الإدارة.
- 4- زيادة حماسة أفراد الإدارة ومقدرتهم في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
- 5- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- 6- بناء مناخ يساعد ويشجع على الإبداع.

### 3.2.3. عناصر التطوير الإداري للمؤسسات التربوية:

لخص أحد الباحثين (الخطيب، 2001: ص 16) العناصر التي تحتاجها عملية التطوير الإداري فيما يلي:

1. 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.
2. التطوير عملية مستمرة، أي أنها تتكون من مجموعة من الأحداث المترابطة التي تتحرك بمرور الزمن نحو بلوغ أهداف معينة.
3. التطوير عملية ديمقراطية، أي أنه يجب أن تشارك فيه جميع الفعاليات التربوية، دون إقصاء أو تهميش، دون حجر على الأفكار أو وجهات النظر، بل يستلزم الأمر الاستفادة من كل الآراء سواء اتفقنا معها أو خالفناها.
4. يعتمد التطوير على المنهجية العلمية: أي أنه يجب أن تتبع خطوات المنهج العلمي في هذه العملية من خلال استقراء الواقع، واستقصائه للتعرف على مختلف الظواهر المؤثرة فيه، وأسباب وقوعها، وبالتالي معالجتها بطريقة علمية.
5. الاعتماد على خطط تطوير ذات مدى طويل، ومتوسطة، وقصيرة المدى، وذلك لتنفيذ الأولويات وتحقيق الأهداف وترجمتها إلى واقع عملي.
6. يعتمد التطوير على التجريب، وذلك من خلال تطبيق خطة علمية مرنة ذات قابلية للتعديل، ووضوح الرؤية.

### 4.2.3. 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، 1989: ص124-125).

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:

#### 1- 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 والإمكانات الضرورية. (قاسيمي، 2011: ص32)

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: (قاسيمي، 2011: ص33)

**تخطيط استراتيجي:** وهو تلك العملية التي تتضمن المخاطرة مع توقعات المستقبل، ومن خلال وضع البرامج، والسياسات، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وأخذ بعين 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 ضرورياً 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.

## 2- 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، 1999: ص203)

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.

### 3- 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 يجب الاهتمام بالكوادر والكفاءات، والقيام بتطويرها، خاصة للتكوين وتحسين المستوى.

### 4- 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 وفاعلية، وهو ما يندرج تحت روح الجماعة والفريق، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في حجم نطاق الإشراف ومن أهمها (واحد، 2010:ص76)

- **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.

### 4- 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.

### 5.2.3. استراتيجيات يمكن الاستعانة بها لإحداث عملية التطوير الإداري:

إن عملية التطوير هي عملية تغيير في الأصل، وكما هو معروف اجتماعياً فإن عملية التغيير تصطدم دائماً مع الواقع،

حيث أن المشاريع الجديدة تجد دائما 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:

1. 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.
2. 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.
3. في كثير من الأحيان يستدعى الأمر الاستعانة بالأشخاص المؤثرين في المجتمع، والذين لديهم تأثير كبير على هذه الأطراف لشرح دواعي التطوير وإزالة مختلف الشكوك حول جدوى عملية التطوير.
4. 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.
5. الاتصال المباشر، وذلك من خلال تزويد المعنيين بالمعلومات الضرورية أولا بأول، حتى يتفاعل معها هؤلاء، حيث أن حجب المعلومات عنهم قد يشعرهم بالقلق ويوقظ الشكوك في نفوسهم.
6. الأخذ بعين الاعتبار عند برمجة برامج التطوير القيم، والعادات السائدة في هذه المؤسسات وحتى المعتقدات، إن العادات الراسخة في أذهان العاملين يجب تغييرها، ولذلك وجب 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.

#### 4. تطبيق معايير الجودة على الكادر الإداري بجامعة أم القرى:

##### 1.4. تطبيقات استراتيجيات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

سعت المملكة العربية السعودية لتحسين جودة التعليم العالي وفقا 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 وضوحا في مؤسسات التعليم العالي السعودية، فالسياق المؤسسي وما يتضمنه من تحديد للرؤية و الرسالة، والغايات، والأهداف، بجانب تحديد السياسات العامة و نمط الإدارة، مع العمل على تحسين جودة التعلم والتدريس من خلال تحسين كفاءة التعليم والتدريس و العمل 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، 2006).

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 الحاسوبية 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، 2006).

وتعد فكرة تبني استراتيجيات لإدارة 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 والاعتماد، 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, 2007).

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 وفقاً لرؤية منهجية تتبني أحد الاستراتيجيات حيث إنها تسير وفقاً 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.

#### 2.4. جامعة أم القرى:

هي جامعة حكومية سعودية تقع في مكة المكرمة، تأسست في العام 1369 هـ، تحت مسمى كلية الشريعة في مكة لتصبح أولى

المؤسسات التعليمية الجامعية في البلاد، وهي نواة هذه الجامعة، جامعة أم القرى، والكلية الأم فيها. وقد مرت جامعة أم القرى منذ إنشاء أولى كلياتها بثلاث مراحل تاريخية:

### المرحلة الأولى (1369-1391)

إن البداية التي انطلقت منها الجامعة تعود إلى عام 1369 هـ حين أسست كلية الشريعة كأول صرح في التعليم العالي بمفهومه الحديث في المملكة العربية السعودية وفي عام 1372 هـ تم إنشاء معهد عال للمعلمين باسم كلية المعلمين استمرت إلى عام 1379 هـ ثم أسندت مهمة إعداد المعلمين لكلية الشريعة عام 1381 هـ وسميت كلية الشريعة والتربية، وفي عام 1382 هـ أنشئت كلية التربية بمكة مستقلة عن كلية الشريعة.

### المرحلة الثانية (1391-1401 هـ)

مرحلة انضمام كليتي الشريعة والتربية إلى جامعة الملك عبد العزيز بجدة كشرط من الجامعة في مكة، وتم في نهاية هذه المرحلة افتتاح كلية التربية بالطائف، وإضافة أقسام علمية جديدة وإنشاء عدد من المراكز العلمية.

### المرحلة الثالثة (جامعة أم القرى)

وهي مرحلة قيام الجامعة في عام 1401 هـ بأمر من الملك خالد بن عبد العزيز صدر المرسوم الملكي الذي أدى إلى انبثاق عدد من الكليات هي امتداد لأقسام الكليتين العتيديتين بها: كلية الشريعة والدراسات الإسلامية كلية التربية مع معهد اللغة العربية حيث تم خلال العقد الأول من القرن الخامس عشر إنشاء خمس كليات هي كلية الدعوة وأصول الدين وكلية اللغة العربية، وكلية العلوم التطبيقية، وكلية العلوم الاجتماعية، وكلية الهندسة والعمارة الإسلامية، بالإضافة إلى كلية التربية بالطائف التي افتتحت في عام 1400 هـ، وبإنشاء كلية الطب والعلوم الطبية في عام 1416 هـ بمكة وتحويل عمادة خدمة المجتمع إلى كلية أصبح عدد كليات هذه الجامعة اثنتي عشرة كلية بالإضافة إلى معهد خاص بتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، ومعهد لأبحاث الحج. وتم أخيراً افتتاح كلية للمجتمع بالباحة، وأصبحت الجامعة تقدم مختلف أنواع التخصصات، وتمنح درجات البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه في علوم الشريعة واللغة العربية والتربية، والعلوم الاجتماعية والتطبيقية والطب والهندسة. وتضم من الطلاب نحو ثلاثين ألف طالب وطالبة، في مقر الجامعة بمكة، وأعداد تخصصات الكليات في هذه الجامعة في ازدياد، وهي بذلك تساهم في سد احتياجات المجتمع ومتطلبات خطط التنمية من الدارسين المؤهلين للخدمة في مختلف المجالات. وقد صحب قيام هذه الجامعة، صدور الأمر بالمضي في إقامة مباني المدينة الجامعية الجديدة، حيث اختيرت منطقة العابدية، جنوب شرقي مكة، المطلة على صعيد عرفات، موقعاً جديداً للجامعة. وقد وضع حجر الأساس لهذا المشروع العملاق، خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز عام 1406 هـ. وفي عام 1414 هـ انتقلت إلى المباني الجديدة في العابدية كلية الشريعة والدراسات الإسلامية الكلية الرائدة في العلوم الشرعية وذات اعتماد أكاديمي من رابطة العالم الإسلامي، وكلية الهندسة والعمارة الإسلامية، واحتلت كلية اللغة العربية مبنى ملحقاُ وتم انتقلت إلى مبنى آخر في نهاية 1420 هـ. وعند إنشاء كلية الطب والعلوم الطبية في عام 1417 هـ ألحقت مؤقتاً بمبنى كلية الهندسة والعمارة الإسلامية ثم استقلت بمبناها الجديد الذي أنجزت مؤخراً المرحلة الأولى منه في وقت قياسي. وتتوزع مقرات الجامعة حالياً وكلياتها على ثلاثة مواقع في مكة: العزيزية، وكانت بها مباني الإدارة العامة سابقاً، لكن مع بداية عام 1441 تقريباً تم انتقال أكثرها إلى العابدية في عهد معالي الدكتور عبد الله بافيل والذي اهتم بذلك كثيراً، ولكن لا زالت بعض العمادات المساندة، وبعض الكليات، ومعهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة ومعهد اللغة العربية لغير الناطقين بها، وكلية خدمة المجتمع، في مقر العزيزية إلى الآن.

والمقر الثاني بالزاهر يضم عمادة الدراسات الجامعية للطالبات ومباني كلياتها ومرافقها، بالإضافة إلى المدينة الجديدة في العابدية.

### 3.4. وحدة (عمادة) التطوير الجامعي والجودة النوعية في جامعة أم القرى: (<https://uqu.edu.sa/quality/AboutUs>)

• تم إنشاء مركز خاص بالتطوير الجامعي والجودة النوعية في عام 1410 هـ ليكون مقرها بفرع الجامعة الرئيسي تحت مسمى (الإدارة العامة للمعلومات والتخطيط والتطوير الجامعي)، وقد كانت مهمتها بناء قواعد المعلومات لاتخاذ القرارات على ضوءها واستخلاص المؤشرات الكمية والنوعية.

• في عام 1416 هـ، تم إنشاء مركز تقنية المعلومات والتطوير الجامعي، وكان التركيز في هذه المرحلة على إنشاء النظم التقنية وتجهيز كافة كليات الجامعة وإداراتها بشبكة تقنية متطورة، مع تقديم الدورات التدريبية في الحاسب الآلي وبرامجه للهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة.

• في عام 1425 هـ، تم إنشاء وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية، والتي تعد نواة الكيان الإداري والتنظيمي المسؤول عن الجودة في تلك الفترة، وقد ركزت الوحدة في بداياتها على:

- تأسيس نظم الجودة وعملياتها بالجامعة.
- الاهتمام بتطوير أعضاء هيئة التدريس.
- إعداد المشاريع التطويرية ومنها مشروع العمادة.

• في عام 1429 هـ، تم إنشاء عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية:

إن لعمادة التطوير الجامعي على طريق الجودة خطوات وإنجازات، وذلك بهدف ترسيخ منهجية الجودة الشاملة وعمليات ضمانها وتطويرها وتحسينها في النظم الأكاديمية والإدارية والبحثية وتنميتها في أداء الموارد البشرية ومصادر التعلم بجامعة أم القرى؛ وبما يؤدي إلى تحسين مخرجاتها وخدماتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء، مدعوماً بالحصول على الاعتماد الوطني والعالمي، مع التأكيد على قيادة الجامعة وعراقتها وهويتها الإسلامية، والارتقاء بها في التصنيفات العالمية.

هذه الوحدة هي النواة الأولى لجدية الجامعة واهتمامها بالجودة وتحقيقها في كافة إداراتها وأقسامها الأكاديمية، وهدفت إلى إحداث تغيير وتجديد في هيكلية وحدة التطوير الجامعي والجودة النوعية وتحديد إدارتها المسؤولة عن تطبيق الإجراءات والتدابير التي تكفل ترسيخ نظم الجودة الشاملة التي تمثل (رقابة الجودة، تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ثم تحسين الجودة منظومتها المتكاملة) في كافة إدارات وأقسام وكليات الجامعة.

#### • الوكالات التابعة لعمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية:

- 1- وكالة الجودة.
- 2- وكالة التدريب.
- 3- وكالة القياس والتقويم.
- 4- وكالة شطر الطالبات.

#### ○ رسالة العمادة:

التطوير المستمر لأداء الجامعة من خلال نظام فعال للجودة بالتنسيق مع جميع وحدات الجامعة للمساهمة في تحقيق رؤية

المملكة 2030م وبرامج التحول الوطني.

○ رؤية العمادة:

- التطوير المستمر لأداء الجامعة من خلال نظام فعال للجودة بالتنسيق مع جميع وحدات الجامعة للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030م وبرامج التحول الوطني.

○ القيم:

- الالتزام بالأخلاق الإسلامية.

- الإتقان والتميز.

- العمل بروح الفريق الواحد.

- المسؤولية والمحاسبية.

- الشفافية والنزاهة.

من خلال عرض عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية في تجربة جامعة أم القرى في تطبيق نظام إدارة الجودة

الشاملة، فإن الوحدة تتبع لوكيل الجامعة للتطوير وخدمة المجتمع ويتفرع منها مجموعة من الوحدات الفرعية هي:

(وحدة التدريب الأكاديمي والإداري - وحدة التطوع - وحدة الخريجين - وحدة القياس والتقييم - وحدة البحوث والتوثيق - وحدة الشؤون الإدارية - وحدة القياس والتقييم - وحدة ضمان الجودة - وحدة الاعتماد).

وترتبط الوحدات السابقة مع بعضها البعض لتحقيق المهام المنوطة بالعمادة، كما ترتبط مع بعض اللجان الفرعية والتي

تمثل الوحدات الإدارية والكليات، وتعمل على تقديم خدمات في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والقياس والتقييم والتدريب،

من خلال المتابعة والتقييم الدوري، كما تعمل على تحسين وتطوير العمليات والإجراءات الإدارية، من خلال إنشاء قاعدة

عريضة للبيانات والمعلومات لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية، والحد من الهدر في الموارد البشرية والمادية، وتحديد

الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، وإجراء الدراسات التقييمية وجمع النتائج وتقديم التوصيات واقتراح الوسائل

والأساليب اللازمة لتحسين الأداء، للارتقاء بجودة مخرجات الجامعة.

5. نتائج البحث:

- تؤمن إدارة جامعة أم القرى بأن 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.

- تقدم جامعة أم القرى خدمات تعليمية جيدة لرفع الأداء العام للطلاب وتطوير أداء العاملين بالجامعة.

- إن تطبيق أبعاد الجودة يزيد من وعي العاملين بالجامعات بأهمية تحقيق للتميز المؤسسي مما ساهم في تطويرهم وظيفياً.

- إن عملية التحسين المستمر لتطبيقات الجودة يعمل على تحقيق التطوير للكادر الإداري العامل بالجامعة.

- تتبنى جامعة أم القرى تطبيق أسس وأبعاد الجودة الشاملة من واقع قدرتها على ذلك 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.



- استعداد الموظفين بالجامعة دائماً لخدمة الطلاب والذي يؤدي إلى الرضا عن الخدمة المقدمة.
- يوجد استعداد دائم للكادر الإداري العامل بالجامعة في التعاون مع إدارة الجامعة تحقيقاً لجودة الأداء.
- إن عملية سرعة الاستجابة من قبل إدارة الجامعة لشكاوى الكادر الإداري واستفساراتهم وفي وقت قياسي يحسن من قدرات الكادر الإداري ومدى رضاهم.

## 6. 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:
- 1- ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاهات الحديثة.
  - 2- تطوير وتعير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات والأقسام المختلفة وغرس قيمة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.
  - 3- اعتماد نموذج لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مبني على فلسفة ومفاهيم يؤمن بها القادة الإداريين والأكاديميين في هذه المؤسسات.
  - 4- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
  - 5- اعتماد مبدأ التحفيز، ووضع معايير جديدة لحسن الأداء لكي يميز بين المسؤولين المجتهدين وغيرهم من الكسالى.
  - 6- 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.

## 7. المراجع

- 1- ابن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز، (1997)، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار النشر غير معروف، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 2- أبو ليلي، حسن محمد حسن، (1998)، 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.
- 3- أبو ملوح، محمد يوسف، (2005)، فوائد الجودة في التعليم.
- 4- الأحمدى، حنان عبد الرحيم، (2000)، التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، الإدارة العامة المجلد الأربعون، العدد الثالث.
- 5- الأعرجي، عاصم. (1988): نظريات التطوير والتنمية الإدارية، مطبعة التعليم العالي، بغداد.
- 6- باركر، وآخرون. (1989): علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.



- 7- بدوي، مسعود عبد الله، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة باستخدام التحليل المساري، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2.
- 8- البيلاوي، حسن حسين وآخرون: (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 9- جابلونسكي جوزيف، (1996) تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.
- 10- جورج، ستيفن وأرنولد ويمر زكيوتش، (1998)، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، الطبعة الأولى، دار البشير، عمان، الأردن.
- 11- حسين، سلامة عبد العظيم، (2005)، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم 2005
- 12- حمود، خضير كاظم، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 13- الخطيب، أحمد. (2001): التطوير التربوي، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن.
- 14- الخلف، عبد الله بن موسى، (1997)، ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول.
- 15- الذهبي، جاسم محمد. (2001): التطوير الإداري، وزارة التعليم العالي، بغداد.
- 16- ذياب، لبنى، (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم الاجتماعية - العدد الرابع يونيو - حزيران، مجلة دولية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي المانيا- برلين.
- 17- زين الدين، فريد، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة.
- 18- سلسلة الإدارة المثلى، (2001)، ديناميات العمل كفريق، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
- 19- الشارد، عادل، (1999)، 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.
- 20- شيدت، وارين، و ج. فينججن، (1997)، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسي، الطبعة الأولى، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض.0
- 21- الصالح، محمد، قريشي. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد، العدد (7)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 22- الصبان، خديجة عبد الله، (2009)، إدارة الجودة الشاملة.
- 23- عبد الله، محمد مراد، (1999)، 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.

- 24- العضاضي، سعيد بن علي، (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية"،  
المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، العدد (9)، اليمن.
- 25- عقيلي، عمر وصفي، (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الأولى، دار  
وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 26- علي، عاصم شحادة، (2009). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة  
الباحث، الجامعة الإسلامية، ماليزيا.
- 27- العميان، محمود سلمان. (2004): السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن.
- 28- كاورو ايشيكاوا. (2003). مبادئ ضبط الجودة، ترجمة نبيل صحصاح، رابطة خريجي هيئة المنح عبر البحار اليابانية:  
القاهرة.
- 29- اللوزي، موسى، (1999)، التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،  
الأردن.
- 30- محمد، إبراهيم حسن، (2005)، نظم الجودة الشاملة والأيزو وتطبيقها في المصانع، مؤسسة الأهرام: القاهرة.
- 31- مصطفى، أحمد سعيد، (1998)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 32- ميرغني، صفية محمد، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية  
الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2018.
- 33- ويليامز، ريتشارد، (1999)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض
- 34- موقع جامعة أم القرى [WWW.UQU.EDU.SA](http://WWW.UQU.EDU.SA).
- 35- موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب <https://www.etc.gov.sa>

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v6.63.4](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.63.4)