

## البحث الثالث :

” التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج  
"Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف ”

### إعداد :

د / ليلى محمد حسني أبو العلا  
كلية التربية جامعة الطائف

obeikandi.com

## ” التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف ”

د / ليلى محمد حسني أبو العلاء

### • **مستخلص :**

هدفت هذه الدراسة إلى التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف، استناداً إلى الأدب النظري، والواقع التقييمي الحالي لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة. تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس للعلم الجامعي ١٤٣٢/١٤٣١ في كلية التربية بجامعة الطائف في الردف. استخدمت الدراسة صورة معدلة من أداة زقزوق المستخدمة بجامعة أم القرى (٢٠٠٨). بينت النتائج أن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج كانت بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط العام ( ٢.٨٩ ) وأن الموافقة على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج كانت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام ( ٢.٠١ ). وهذا يبرز حاجة ماسة إلى تطوير خطة لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: تطبيق الخطة المقترحة، وتعميمها.

### *Planning using total quality management principles of (Deming) in the Faculty of Education at the University Taif*

#### **Abstract:**

This study aimed at planning for the use of TQM principles of (Deming) in the Faculty of Education at the University Taif based on theoretical literature, and in fact the current assessment of the degree of use of the principles of Total Quality Management. The population and study sample was all members of 1431/1432 at the Faculty of Education at the University of Taif. The study used a modified form of questionnaire Zaqzouq used Umm Al Qura University (2008). The results revealed that the degree of importance of the availability of the principles of total quality management for Deming was the degree (high), where the overall average (2.89) and that the approval of the degree of use of the principles of total quality management for Deming was the degree (medium) where the overall average (2.01). This highlights the urgent need to develop a plan to use the principles of total quality management to "Deming" in the Faculty of Education at the University of Taif, in the light of the study recommended a number of recommendations including: the application and dissemination of the proposed plan.

### • المقدمة النظرية والمشكلة :

التخطيط التربوي سمة الحياة العصرية الحضارية، وهو عملية وضع تصورات مستقبلية لما يجب تنفيذه في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التربوية، بأقل وقت وجهد وكلفة، ويعد أساس تنمية الموارد البشرية التي تشكل الهدف الرئيس لمؤسسات التعليم العالي في عصر تأكد فيه أن العنصر البشري هو مصدر الثروة، ومن المفاهيم الحديثة التي تساعد الجامعة على التميز والارتقاء إدارة الجودة الشاملة، (Total Quality Management) (T.Q.M) إذ تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة. إن هذا الواقع يبرز الحاجة الملحة إلى التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف.

### • مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في كيفية التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في جامعة الطائف، وعليه فإن سؤال الدراسة الرئيسي هو: ما إجراءات التخطيط المناسبة التي يمكن أن تؤدي إلى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف؟

### • مصطلحات البحث:

وردت في البحث التعريفات التالية لمصطلحات أساسية منها:

### • كلية التربية بجامعة الطائف:

أنشئت كلية التربية بموجب الأمر السامي الكريم رقم (١١) في ١٤٠٥/٠٥/٢٧هـ وكانت تابعة لجامعة الملك عبد العزيز ثم ضمت إلى جامعة أم القرى بموجب الأمر السامي الكريم رقم (٤١٨٧) في ١٤٠٢/١٠/٢٧هـ وكانت تتكون من مجموعة من الأقسام الأدبية والعلمية ثم انفصلت الأقسام العلمية مكونة كلية العلوم وبقيت الأقسام الأدبية تحت اسم كلية التربية وبعد صدور الأمر السامي الكريم بإنشاء جامعة الطائف تمت إعادة هيكلة كليات وأقسام الجامعة وتم وضع الخطط العلمية لكل تخصص وصدرت الموافقة السامية برقم (٣٥/ ١٤ / ١٤٢٦) في ١٤٢٦/٠١/١٨هـ على اعتماد هيكلة الكلية وبعد انفصال الكلية عن كلية الآداب أصبح لها مجموعة من الأقسام التربوية التي بقيت تحت مظلتها ثم بدأت عصراً جديداً في ضوء رؤية ورسالة اختطتها لنفسها منطلقاً من مجموعة من الأهداف ترسم سياستها وتعمل على تجنيد كل طاقاتها لبلوغها كما أن لديها خططاً طموحة هي النظر بين الحين والآخر في تحديث برامجها وبحوثها التطبيقية بما يتواءم وخطط التنمية ومتطلبات سوق العمل. (جامعة الطائف، ٢٠١١).

<http://www.tu.edu.sa/tu/ar/colleges/college-of-education/introduction.html>

### • منسوبي الكلية :

الإداريون، وأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف.

### • التخطيط التربوي :

الأسلوب العلمي المنظم، بما يشمله من مجموعة العمليات الدينامية المتشابكة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال فترة زمنية محددة، بأقل تكلفة وجهد ممكن (غنيمه، ٢٠٠٥، ٩٤)

### • أنموذج كوفمان Kaufman في التخطيط:

يتكون أنموذج كوفمان في التخطيط من قسمين:

- ◀ الأول: تحديد الحاجة، وتعرف بأنها الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، وقد تظهر في مدخلات، عمليات، نواتج، مخرجات، موظفات النظام، مما يشير إلى أهمية التغذية الراجعة المستمرة بين هذه العناصر.
- ◀ الثاني: "أنموذج العناصر التنظيمية"، ويتضمن ست خطوات لحل المشكلة تتمثل في:

✓ تحديد المشكلة بناء على الحاجات.

✓ تحديد متطلبات الحل ضمن بدائل.

✓ اختيار إستراتيجية الحل المناسبة.

✓ توظيف وتطبيق الحل.

✓ تقرير الفعالية والتقييم.

✓ التغذية الراجعة للخطوات السابقة (-Kaufman, 1982, 152, 153).

### • إدارة الجودة الشاملة:

فلسفة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، ٢٠٠٨، ٨٣).

### • هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير خطة لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف، وللقيام بذلك سيجاب عن الأسئلة التالية المبينة في كل مرحلة مما يلي:

### • أولاً : جمع معلومات عن الأدب النظري الذي يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج من خلال إجابة الأسئلة التالية:

◀ ما الإطار النظري والفكري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؟

### • ثانياً : تعرف واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

◀ ما درجة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الطائف؟

◀ ما درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الطائف؟

◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام لدرجة استخدام ودرجة أهمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف؟

• **ثالثا : تحديد حاجة جامعة الطائف لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك عن طريق تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه. وذلك للإجابة عن السؤال التالي:**

◀ ما حاجة كلية التربية بجامعة الطائف لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؟

• **رابعا : وضع العناصر الرئيسية لخطة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، من خلال إجابة السؤال التالي:**

◀ ما العناصر الرئيسية لخطة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؟

• **أهمية البحث:**

يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد:

◀ أعضاء هيئة التدريس إذ أنها تأتي استجابة لحل مشكلة قصور مخرجات التعليم العالي في ضوء المتغيرات العالمية.

◀ الإدارة العليا في الجامعة، وذلك بتقديم أنموذج لتقييم الأداء في جامعة الطائف لتحقيق الجودة الشاملة.

◀ فريق الجودة، فقد تساعد المعنيين بتطوير إدارة الجامعة والتفاعل البناء مع التطور في مختلف مجالات الحياة، والانضجار المعرفي، والتكنولوجي.

◀ الباحثين، فقد تفتح الباب لمزيد من الدراسات في هذا المجال أو في مجالات أخرى بجامعة الطائف.

◀ المخططين، بالكشف عن بعض الصعوبات التي قد تعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف.

◀ أصحاب القرار، في جامعة الطائف فقد تزودهم بمتطلبات استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" للعمل على توفرها.

• **حدود الدراسة:**

اقتصرت البحث على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بالردف بجامعة الطائف للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢.

• **الأدب النظري والدراسات السابقة**

ويتضمن عرضا للإطار النظري والدراسات السابقة

• **أولا: الإطار النظري:**

إن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يأتي نتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة الت، والخطيكونية وتدابعتها المحلية، وأدخل هذا المفهوم في الصناعات اليابانية عالم الإدارة الأمريكي إدوارد ديمنج بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم نقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات سعيا لمنافسة الصناعات اليابانية لما تميزت به من نجاح بتطبيق

الجودة وانخفاض مستويات الكلفة مقارنة بالصناعات الأمريكية. وفي بداية التسعينات بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العام والتعليم الجامعي (الخطيب، والخطيب، ٢٠٠٦، ١٥١). ويمكن القول أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم القديمة والحديثة التي تشير لحسن الأداء، وإتقان العمل وانجازه على أكمل وجه ممكن، وهذه من صفات المسلم المشار إليها في الجدول رقم (١) كما ذكر (العليمات، ٢٠٠٤، ٢١) و(طعيمة، ٢٠٠٥، ١٨٨\_١٩٣)

#### جدول (١) مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الإسلام

المفهوم في إدارة الجودة الشاملة	الدليل الشرعي
إتقان العمل	قال عليه السلام " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". رواه البيهقي بسند صحيح
عدم تضييع الوقت	قال تعالى " والعصر، إن الإنسان لفي خسر، إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر " العصر، آية ١_٣
عدم الإسراف في الموارد	قال تعالى " ولا تسرفوا إن الله لا يحب المسرفين " الأنعام، آية ١٤١
التشاور في اتخاذ القرار	" قال تعالى " وشاروهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " آل عمران، آية ١٥٩
إعطاء الحقوق لأصحابها	قال عليه السلام " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "
الدقة في المقاييس والمعايير	" فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره " الزلزلة، آية ٧_٨.
الإخلاص في العمل	قال تعالى " وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء " البينة ٥
الشعور بالمسؤولية	قوله تعالى: أيعسب الإنسان أن يترك سدى " القيامة: ٣٦.

وتعرف بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية ، ليوثر الفرصة لإرضاء الطلاب المستفيدين من التعلم ، وتحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفاً أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة، فهي منظومة ثبت نجاحها لتخطيط وإدارة الأنشطة التعليمية (الشرقاوي، ٢٠٠٢، ١٩) ويمكن القول أنها معايير عالمية للقياس والاعتراف إذا تنقل المؤسسة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، والنظرة المستقبلية الواعدة التي تقوم على التغيير للأفضل والتطوير وتبني الخطط الرامية لتنمية المؤسسة التعليمية التي من خلالها يتم تنمية الدول (الزواوي، ٢٠٠٣، ٣٤) أما دينهارد كما ذكر (خالد، ٢٠٠٦، ٣٧) فيعرفها أنها تأسيس ثقافة مميزة قى الأداء بحيث يعمل ويناضل العاملون والموظفون على نحو مستمر لا يعرف الكلل لتحقيق توقعات المستفيد، وتأدية العمل الصحيح على نحو صحيح منذ البداية لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت. مما سبق يتضح للباحثة اختلاف الباحثين في تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ولعل السبب، هو الاختلاف في محاور البحث، إلا أن الجميع يكاد يتفق على التحسين المستمر لإرضاء الزبون، الذي هو في التربية يتمثل بالطلاب كمنتج نهائي من خلال المشاركة، والمسئولية المشتركة في التحسين والتطوير. ويعد وليم أدوارد ديمينج "Deming" الذي ولد في الولايات

المتحدة الأمريكية الأب الحقيقي لثورة إدارة الجودة الشاملة. فبعد محاولة الحكومية اليابانية عام ١٩٥٠م، تحقيق معادلة النهوض الصعبة بعد الحرب العالمية الثانية، قامت على تقديم التشجيع الكبير والحوافز المغرية للشركات الأمريكية، بغية جذبها للاستثمار. فرافق ذلك هجرة عدد كبير من مفكري الإدارة الأمريكيين إلى اليابان؛ خصوصا المفكرين الذين مازالوا متمسكين بمبادئ الإدارة العملية وتأكيداتها على ضرورة الجودة وإتقان العمل، والذين لم يجدوا حظوة بأفكارهم في أمريكا، ليجدوا ترحيبا حافلا واعتناقا كليا لأفكارهم في أوساط اليابانيين؛ ومن أشهر أولئك الدكتور إدوارد ديمينج. الذي مناخا خصبا لتطوير أفكاره واختبارها عمليا في اليابان، وطور مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة، إلى اسم ياباني هو "رقابة الجودة الشاملة Total Quality Control"، كما ظهرت "برامج حلقات الجودة Quality Control Circles Programs الشهيرة. ويقوم هذان المفهومان اليابانيان المنبثقان من أفكار ديمينج، على أهمية تقدير العنصر البشري العامل في المنظمة، والأخذ برأيه في جو مفعم بالحرية والتقدير واحترام الرأي، بغرض تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة إلى المستهلك أو العميل، وذلك عن طريق تقليل الأخطاء في العمل والحد من العيوب في السلعة أو الخدمة ومعالجة القصور فيها إلى أدنى حد ممكن؛ تمهيدا لكسب رضا المستهلك أو العميل، وضمان الربحية والمنافسة وبالتالي تحقيق الجودة بمفهومها الشامل، وبممكن القول إن الحقل الإداري لم يعرف مفارقة أكبر من مفارقة نجاح أفكار ديمينج الأمريكية الخالصة في اليابان وازدهار الصناعة اليابانية القائمة عليها في وقت قياسي قصير لم يتجاوز عقدين من الزمان. وبعد نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، أطلق على ديمينج لقب "أبو الجودة" وتم تكريمه مرتين في اليابان، إذ خصصت الحكومة اليابانية عام ١٩٥١م (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات التي تتميز في تطبيق برامج إدارة الجودة، وقام الإمبراطور هيروهيتو بتقليده ورفع وسام ياباني عام ١٩٦٠م ويشير (احمد، ٢٠٠٧، ١٥٨) لهذا موضحا الخطوات الرئيسية لنموذج ديمينج وهي:

« تحديد المشكلة: يتم تحديد المشكلة التي تعرقل المؤسسة التعليمية عن تحقيق أهدافها، وترتيب هذه المشكلات حسب أهميتها، ثم جمع بيانات لمعرفة الأثر المباشر للمشكلة.

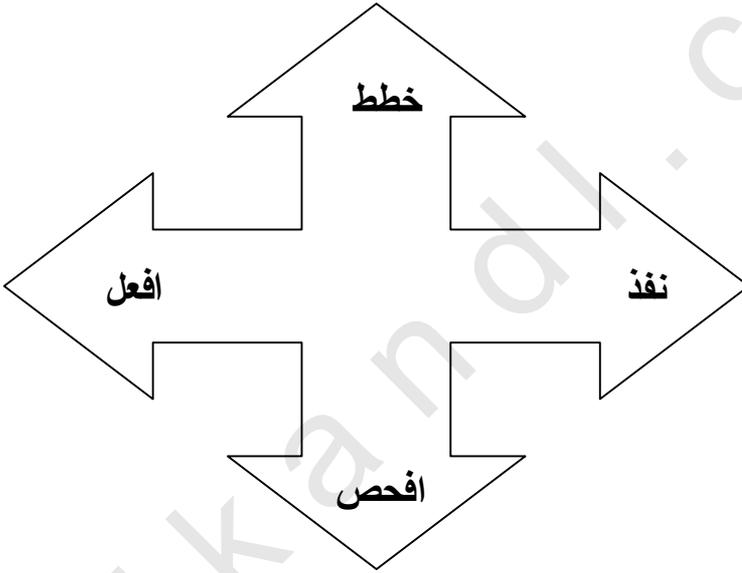
« تحليل المشكلة: تحليل المشكلة على مكوناتها الأولية، ومعرفة الأسباب الحقيقية لها.

« حل المشكلة: التوصل إلى أسباب المشكلة في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها.

« المتابعة: إنشاء نظام لمتابعة النتائج وتقويم أثرها لمعرفة مدى تطابق النتائج للأهداف الموضوعية. وطبقا لأراء ديمينج، فإن الحد المستمر من الأخطاء والتحسين المستمر، يعني تكاليف اقل فأقل، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن ٨٥% من الأخطاء التشغيلية هي بسبب النظام المتبع من السياسات، وروتين العمل، ولا يتحمل العامل إلا نسبة ١٥% من الأخطاء في عمله ( الخطيب، ٢٠٠٨، ٣٤). ويؤكد ديمينج على ضرورة تحسين ظروف العمل لكل العاملين داخل المؤسسة. ولذلك طور ديمينج دورة شيوارت لتعبر عن

عملية التحسين المستمر للجودة التي تتكون من أربع مراحل متتابعة (احمد، ٢٠٠٧، ١٥٩):

- ✓ خطط Plan: ويشارك جميع العاملين في التخطيط لإرضاء العميل.
- ✓ افعل Do: التنفيذ على عينة تجريبية وتسجل الملاحظات الناتجة.
- ✓ افحص Check: دراسة وتحليل كل النتائج السابقة وربط عنصر التغيير وأثره على باقي العناصر، وهذا يحتاج لفهم واضح للعلاقات الداخلية المتبادلة بين العناصر المختلفة.
- ✓ نفذ Act: اتخاذ إجراء مناسب وفقا للهدف ومقارنتها بالنتائج، وذلك بتبني الفكرة أو ضبطها، أو التخلي عنها، والحكم هذا يكون جماعيا. والشكل رقم ( ١ ) يوضح ذلك (زاهر، ٢٠٠٥، ٩٠\_٩١):



شكل (١): دورة ديمينج للتحسين المستمر

إن الدورة السابقة تتم بناء على التقييم والمراجعة، وأضاف (الزيادات وسوس ٢٠٠٧، ٥٦) أن فلسفة ديمينج تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني وكانت الفكرة البسيطة والقوية في الوقت نفسه خلف كل أفكاره انه عندما تصبح القوة العاملة في المنظمة ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه، بالإضافة لوجود عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية. ويرى ديمينج أن الإدارة العليا غالباً ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلاً في حدود اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، لذلك فإنه كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينه وتحدد الخطوات المنطقية الضرورية لإنجاز أو تحقيق الجودة في هذا الإطار قدم ديمينج مدخلين للتحسين المستمر الأول: القضاء على كل الأسباب الشائعة لمشكلات الجودة والثاني: منع أسباب

انخفاض الجودة التي يمكن نسبتها لشخص معين. وبشكل عام فان فلسفة ديمينج الرئيسية تؤكد تكاملية المنظمة لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، التزام الإدارة بجودة الأداء والسعي لتغيير ثقافة المنظمة، دافعية قوية للعاملين وقدرتهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة، وألوية التعليم والتدريب لتحقيق التحسين المستمر وقدرة تحسين الجودة على تخفيض التكلفة وزيادة الاستثمار طويل المدى.

#### • مبادئ ديمينج الأربعة عشرة :

وضع ديمينج أربعة عشر نقطة كفلسفة إدارية لتحسين الجودة، وتبين للباحثة أن ترتيب هذه المبادئ تختلف من باحث لآخر، وتم تطوير عباراتها لتتلاءم مع أهداف الدارسين، فقد طورت مدرسة "امرست" Amherst ونيوهامشير New Hampshire عباراتها (احمد أحمد، ٢٠٠٧، ٢٥) ويمكن القول أن بعض الباحثين ذكر مبادئ ديمينج مجتمعة دون التفريق بينها أمثال بنجامين ديسرلي ( Benjamin Disraeli, 1872,4 )، (حمادات، ٢٠٠٧، ٢٧٣) (احمد، ٢٠٠٧، ١٥٧\_١٥٨) ومجملاها:

- ◀◀ وضع هدف دائم يتمثل في التحسين المستمر. من خلال التناسق بين الهدف والخطة.
- ◀◀ انتهاج وتبني فلسفة الجودة، وهو قرار مشترك يتحمل مسئوليته كل فرد في المؤسسة.
- ◀◀ التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر والرقابة وقائية لمنع حدوث الخطأ ودعم المخطئ ليعطي بشكل أفضل من السابق، والتوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية لتحقيق الجودة، وبناء الجودة في المنتج من الأساس.
- ◀◀ الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على التكاليف فقط، (الربحية) فقط، أو تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلبا في مستوى الجودة.
- ◀◀ التطوير المستمر في طرق العمل، وتحسين النتائج والخدمات داخل المؤسسة.
- ◀◀ إنشاء برامج للتدريب تشمل كافة الموظفين معتمده على الطرق الحديثة.
- ◀◀ قيادة فعالة لها دورها في استمرارية التحسين.
- ◀◀ إزالة وطرد الخوف من نفوس العاملين عن طريق تشجيع الاتصال الفعال والمفتوح وروح فريق العمل الواحد . وإيجاد بيئة مشجعة للإبداع.
- ◀◀ القضاء على العوائق التنظيمية، والسعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين.
- ◀◀ التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات، والتوقف عن نقد الموظفين فهي لا تعبر إلا عن رغبات الإدارة، ولأنها تركز الاهتمام على الرغبة في عمل الشيء أكثر من التركيز على الكيفية في عمل هذا الشيء.
- ◀◀ وضع معايير عمل، التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة.

« ولاء وارتباط العاملين وفخرهم بعملهم. وفقدان الافتخار ينتج عن عدد من الأسباب منها: عدم معرفة العاملين بكيفية التواصل مع أهداف ومهام المؤسسة. اللوم الموجه لهم بخصوص مشكلات النظام. عدم إتاحة التدريب الكافي. وجود الرقابة التأديبية. توفير أجهزة غير مناسبة أو غير فعالة لأداء العمل المطلوب.

« التطوير الذاتي، فما تحتاجه المؤسسة هو وجود يتطورون بالتعليم.  
« العمل من خلال فريق واحد لتحقيق نظام الجودة. وإعداد الإدارة العليا وجميع الموظفين لتحقيق المبادئ السابقة وصولاً للتحويل المطلوب، وتحقيق الالتزام.

ومنهم من قسم هذه المبادئ إلى قسمين الأول: سبعة أمور يجب القيام بها والثاني: سبعة أخرى يجب الابتعاد عنها أمثال (ابراهيم، ٢٠٠٣، ٢٥\_٢٧) (العليمات، ٢٠٠٤، ٢٢\_٢٤)، (الخطيب، ٢٠٠٨، ٣٤\_٣٥) كما يلي:

#### • الأمور الواجب إتباعها وهي :

- « إيجاد الاستقرار بخلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة.
- « تبني المؤسسة الفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة ويتطلب ذلك تغيير الإدارة
- « التطوير المستمر واللانهائي لنظام الإنتاج والخدمات.
- « التدريب على الوظيفة التي يعمل ضمنها للوصول إلى مستوى مرض من الإنتاج.
- « الممارسات الحديثة للقيادة، لتحقيق الإنتاجية العالية بأقل جهد ووقت ممكنين.
- « وضع برنامج نشاط للتدريب والتعليم المستمر وإعادة التدريب استثمار في البشر.
- « اتخاذ قرار لإشراك جميع الأفراد في المؤسسة في التحويل المطلوب.

#### • الأمور الواجبة التخلي عنها وهي :

- « الاعتماد التفشيقي؛ لأن الجودة لا تتحقق من خلال التفشيقي، وغالباً ماتكون مكلفة.
- « إستاد الأعمال على أساس الربح فقط.
- « الخوف في نفوس العاملين وعدم التعبير عن الأفكار.
- « الحواجز والمعوقات التنظيمية القائمة بين الأقسام المختلفة.
- « عدم الولاء، وعدم الفخر بكفاءة العاملين.
- « التحذيرات والتهديدات المستمرة للعاملين، وإصدار تحذيرات مستمرة.
- « عدم اتخاذ إجراءات كفيلة بتحقيق النقاط السابقة.

الأمراض السبعة المميتة: استخلص ديمنج من سبعة معوقات لعملية التحسين والتطوير المستمر أسماها (الأمراض السبعة المميتة) (العليمات، ٢٠٠٤، ٢٤) وهي :

- « افتقاد الاتساق في الهدف.
- « التركيز على المنافع قصيرة الأجل.

- ◀◀ إدارة المؤسسة على أساس ظاهري فقط.
- ◀◀ التقويم من خلال المراجعة السنوية للأداء.
- ◀◀ التكاليف الطبية الكبيرة.
- ◀◀ تكاليف المحامين الزائدة.
- ◀◀ التكاليف الباهظة في الضمانات.

#### • ثانيا : الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بتتبع ومراجعة البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث من أجل التعرف على أهم النتائج وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات :

دراسة زقزوق (٢٠٠٨) بعنوان : تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى ، وقد هدفت الدراسة إلى : التعرف على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى والتعرف على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، ودرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى تعزي إلى : الدرجة العلمية سنوات الخبرة ، بلد التخرج . ومن نتائج الدراسة أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة الدراسة كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (٢٠٢) ، أن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة الدراسة كانت عالية ، حيث بلغ المتوسط العام (٥٢.٢) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزي للدرجة العلمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزي لسنوات الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزي لبلد التخرج.

دراسة علي (٢٠٠٨) بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر\_ المبررات والمتطلبات الأساسية\_ هدفت الدراسة إلى معرفة مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة -الحاج لخضر. ومقارنة مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس الأساتذة

الإداريين لمبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي والوظيفة الحالية، والتخصص.مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.مقارنة مستويات إدراك أعضاء هيئة التدريس والأساتذة الإداريين لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة، و سنوات خبرة التدريس الجامعي، والوظيفة الحالية، والتخصص.إمكانية تزويد المهتمين و القائمين على أمر الكلية بالمتطلبات الأساسية الواجب توفرها في حالة إقبالهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن لكلية الآداب و العلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث قدرت بنسبة % 66.40 و هي مرتبة ترتبها تصاعديا:عدم رضا المستفيدين أسلوب إدارة الكلية لا يتماشى و الجودة الشاملة، البحث العلمي بالكلية يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه.الإشراف على العمليات و متابعتها تحتاج إلى ضبط و تحديد المسؤوليات، ثقافة المنظمة تتطلب إحداث تغييرات تشمل القيم والاتجاهات لجميع العاملين،التقويم و قياس الأداء يفتقد إلى الدقة والموضوعية.الاستمرارية في التطوير غير ظاهرة في أبعديات الكلية.التحفيز غير متوفر بشكل عادل و فعال.البيئة المحيطة غير واردة في أولويات وإستراتيجية الكلية.العمل الجماعي زهيد و يحتاج إلى إكساب العاملين مهارات المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

دراسة أبو عامر(٢٠٠٨) بعنوان "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (٣,٤٩) وبوزن نسبي (٦٩,٨) وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو هذه النتيجة إلى مدى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية في تطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.

دراسة الغيثي (٢٠٠٧) بعنوان مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان وتوصلت الدراسة إن أعلى تقديرات للطلبة لدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان كانت في مجال "الخدمات"، و"الحوافز المادية والمعنوي" و"الإداري"، و"نظم المعلومات"، و"رضا الطلبة".

دراسة خضير(٢٠٠٧) بعنوان "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" هدفت الدراسة التعرف إلى واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم، إضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والخبرة

والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي على ذلك، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة (٦٠,٤٪). إن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع مجالات الدراسة (٦٢,٢٪). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها ولصالح التطبيق. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وامتياز المركز الوظيفي في جميع مجالات الدراسة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في درجة المعرفة لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجه نظر العاملين فيها في جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة. بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في درجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في مجال متابعة العملية التعليمية التعليمية تبعاً لمتغير الخبرة بين أقل من 6 سنوات وأكثر من 12 سنة ولصالح أقل من 6 سنوات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0,05$ ) في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تبعاً لمتغير المؤهل كانت الفروق دالة في مجال تهيئة متطلبات الجودة في مديريات التربية والتعليم وكانت لصالح دبلوم على الدراسات العليا.

دراسة الملاح (٢٠٠٥) بعنوان "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثرها بالمتغيرات المستقلة، وتوصلت الدراسة: إن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة بنسبة ( 65%)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي، والعمر. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في المجالين الأكاديمي، وعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالي النمو المهني والدرجة الكلية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الثقافة التنظيمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة العملية في مجالات الثقافة التنظيمية والنمو المهني، وعلاقة الجامعة بالمجتمع

المحلي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مجال الثقافة التنظيمية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في مجال الثقافة التنظيمية.

وقام الغميز (٢٠٠٤) بإجراء دراسة بعنوان "إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: إن ترتيب مجالات إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة مرتبة تنازلياً كما يلي: مجال مرافق المؤسسات التعليمية، مجال القيادة، مجال التخطيط، مجال التعليم والتعلم، مجال التقويم، مجال الموارد البشرية والمالية، مجال التغذية الراجعة.

دراسة الشنبري (٢٠٠٠) بعنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى بعض أعضاء مجالس الجامعات، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية من خلال استطلاع آراء أعضاء مجالس الجامعات، والتعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية من حيث المتغيرات الآتية: (الجامعة، التخصص، سنوات الخبرة، مكان التخرج). كما هدفت الدراسة لتقديم نموذج مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية على ضوء نتائج الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس هذه الجامعات، اتساق آراء أعضاء مجالس الجامعات على أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية، كما أوضحت الدراسة ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية لتفهم الإدارة العليا في الجامعات السعودية، والعمل على تحسين بيئة العمل في الجامعات السعودية، وتبني إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالتنظيم الإداري في الجامعة، وتدريب القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى الكيومي (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى التعرف على تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها. وتوصلت دراسته إلى أن وجهة نظر كل من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بسلطنة عمان قد جاءت تقريبا متطابقة من حيث درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

الدراسات الأجنبية: قام لويس (Lewis) عام 2003 بإجراء دراسة بعنوان "الجودة الشاملة في التعليم العالي" هدفت إلى معرفة معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي في ولاية تكساس الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أن هناك نقص في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تمثل ضعف عمليات المراقبة لجودة الشاملة بكل متطلباتها وتوصلت أيضا إلى أن مديري الدوائر يقدرون أن الجامعات تطبق معايير الجودة الشاملة بكل متطلباتها بينما يرى رؤساء الأقسام عكس ذلك.

دراسة هيرتز (Hirtz, 2002) بعنوان "تأثير القيادة في تحقيق النوعية الإدارية" وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة هيرست (Hurst, 2002) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في جامعة (Northwestern Public University) وأظهرت نتائج الدراسة أن كليات الجامعة تطبق فعلا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى يدوف وبوسك (Yudof & Busch, 1996) دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في الجامعات هدفت إلى مناقشة مدخل إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على العناصر التي يمكن تطبيقها. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقدم تقنية للبحث المستمر عن التحسين وتعزيز الرغبة في التغيير وتوزيع صناعة القرار وتعزيز التغيير نحو الاتجاه الإيجابي ونقل التركيز من مقاييس الأداء الخارجية إلى مقاييس الأداء الداخلية.

وأجرى كورتني (Courtney, 1995) دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تصورات رؤساء الأقسام الأكاديميين حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وقد هدفت هذه الدراسة لجمع وتحليل بيانات من مؤسسات التعليم العالي التي طبقت إدارة الجودة الشاملة منذ إبريل ١٩٩٤ من أجل الفهم بشكل أفضل للعلاقة بين مدخل التطبيق على نطاق المؤسسة في مقابلة على نطاق القسم، ومخرجات مبادرة إدارة الجودة الشاملة. وتوصل الباحث إلى أن ٤١% من المؤسسات قد استخدمت إدارة الجودة الشاملة. ومن بين هذه المؤسسات ٦١% طبقت إدارة الجودة الشاملة باستخدام مدخل نطاق المؤسسة. بينما ٣٩% استخدموا مدخل الأقسام. وتوصل كذلك إلى أن المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة بمدخل نطاق المؤسسة أشارت بشكل ذو دلالة إلى منافع أكبر ومشكلات أقل وحققت مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي استخدمت مدخل الأقسام.

دراسة قام بها كوت (Coate, 1990) بعنوان "تحقيق سياسة الجودة الشاملة في جميع أنحاء أوريغون الجامعية" هدفت تحقيق الجودة الشاملة في

اوريجون بحلول عام ١٩٩٤ وكان من نتائجها أن (١٧) مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين ومن هم على أبواب التخرج. كما أن نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد من خلال تشكيل فرق دراسية. وقد جرى استخدام سياسة الجودة الشاملة في (خمس) منها لغرضي التعليم والأبحاث فقط، وأن خمسة عشر من هذه المؤسسات قد بذلت جهوداً ملحوظاً من الناحية الخدمائية. في حين أن العشرة الأخرى قد كرّست جهودها للجانب الأكاديمي وتعتبر الأعمال الأكاديمية أكثر الأعمال أهمية في الكليات.

ملخص الدراسات السابقة: بعد أن تم عرض الدراسات السابقة فإن الباحثة تلاحظ أن الدراسة الحالية تختلف مع معظم الدراسات السابقة من حيث كونها تهدف التخطيط لاستخدام مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف، وإن اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في الأهداف الفرعية، كما لا توجد دراسة محلية سابقة في حدود عام الباحثة تناولت التخطيط لاستخدام مبادئ ديمينج في إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف. ويمكن القول أن الدراسات السابقة أفادت الباحثة من حيث الإطار النظري، والمعالجة الإحصائية، وبناء الاستبانة.

#### • الطريقة والإجراءات:

نهجت هذه الدراسة البحث المسحي الوصفي التحليلي لتطوير خطة لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في جامعة الطائف ضمن مراحل بناء الخطة التالية:

#### • المرحلة الأولى:

الخلفية النظرية، بمراجعة الأدب النظري في إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ ديمينج، ومراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال.

#### • المرحلة الثانية:

دراسة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في جامعة الطائف، إذ أعدت الباحثة استبانة لهذا الغرض.

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف في الردف والبالغ عددهم (٧٥).

#### • أداة البحث:

طورت الباحثة استبانة تحتوي (٤٢) فقرة بالرجوع إلى الأدب النظري ودراسة زقزوق (٢٠٠٨). وأعطت الباحثة لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الثلاثي، واستخدمت العبارات (عالية، متوسطة، ضعيفة) وتمثل رقمياً (١،٢،٣).

#### • صدق الأداة:

تم اعتماد الصدق الظاهري، بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات، وسلامة صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة.

### • ثبات الأداة:

لحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت ٢٠ وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha – Cornpach. كما في الجدول رقم (٢):

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	٤٢	٠,٨٩
المحور الأول	٤٢	٠,٨٩
المتوسط		٠,٨٨

يوضح الجدول رقم (٢) أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة ٠,٨٨

### • الإجراءات:

من أجل الإجابة عن أسئلة البحث، وإعداد الاستبانة قامت الباحثة بالإجراءات التالية: الإطلاع على المادة النظرية المرتبطة بالموضوع للإجابة عن السؤال الأول. إعداد استبانة، للإجابة عن السؤال الثاني والثالث والرابع مكونة من قسمين: الأول ويشمل معلومات أولية، والثاني ويتضمن فقرات الاستبانة موزعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج. التحقق من صدق الأداة بعرضها على (٨) من الخبراء في التخصص، واعتماد الفقرات التي أجمع عليها ٨٠% فأكثر من المحكمين. لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية تحتوي على (٤٢) فقرة، بدلا من (٥٠) فقرة بصورتها الأولية. توزيع الاستبانات: قامت الباحثة بتوزيع (٧٥) استبانة، واسترجاع (٦٢) استبانة. واستبعاد (٢) اثنتين منها، ليصبح عدد الاستبانات ٦٠ وهذه تشكل ٨٠% من عينة الدراسة. تفرغ الاستبانات: تم تفرغ الاستجابات على كل فقرة، ثم إدخال البيانات الخام للحاسوب من أجل المعالجة الإحصائية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss

### • المعالجة الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في الحاسب الأحدث، استخدام المعالجات التالية: طريقة ألفا كرونباخ لحساب قيم معامل الثبات لعينة الدراسة الاستطلاعية التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة. المتوسطات الحسابية، لكل فقرة على حده، ثم المتوسط لكل مبدأ، وأخيرا المتوسط العام لكل المبادئ. تحديد طول خلايا المقياس الثلاثي = (المدى ÷ أكبر قيمة) = (٣ ÷ ٢) = ١,٦٧، الحد الأعلى للخلية = طول الخلية ÷ أقل قيمة = (٣ ÷ ٢) = ١,٦٧ + ١ = ١,٦٧. ومما سبق فالحدود الدنيا والعليا للمقياس تظهر في جدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)
ضعيفة	أقل من ١,٦٧
متوسطة	من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤
عالية	من ٢,٣٤ إلى ٣

• **المرحلة الثالثة:**

تقدير الحاجات باستخدام الجزء الأول من أنموذج كوفمان في التخطيط كما يوضحه الجدول (٤) (Kaufman, 1982, 81-82).

الجدول (٤): الجزء الأول من أنموذج كوفمان في التخطيط

موظفات	مخرجات	منتجات	عمليات	مدخلات	
					الوضع الحالي
					الوضع المرغوب فيه

← التغذية الراجعة →

• **المرحلة الرابعة:**

وضعت الخطة المقترحة لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الخطة، لديمنج في كلية التربية بجامعة الطائف.

• **المرحلة الخامسة:**

عرضت الخطة على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدق الخطة، وقابليتها للتنفيذ، وقامت الباحثة بالتعديل اعتمادا على التغذية الراجعة.

• **المرحلة السادسة:**

تقديم الحطة.

• **تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:**

يتناول هذا الفصل من الدراسة تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

• **إجابة أسئلة الدراسة:**

للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة وهو: كيف يخطط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في جامعة الطائف؟ والذي سيتم الإجابة عليه بعد مناقشة الأسئلة الفرعية الستة وهي:

• **أولاً: جمع معلومات عن الأدب النظري الذي يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج من خلال إجابة الأسئلة التالية:**

ما الإطار النظري والفكري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج..؟ تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال المادة النظرية، التي تمت بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، والدراسات المحكمة.

• **ثانياً: تعرف واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:**

ما درجة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الطائف؟ إن درجة أهمية العبارات التي وردت في الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف كانت كما

يوضح في الجدول ( ٥\_١٨ ) حسب ترتيب مبادئ ديمنج الواردة في الدراسة وقد رقت العبارات تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

- **المبدأ الأول: مبدأ وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية:**  
يوضح جدول رقم ( ٥ ) أن متوسطات أهمية فقرات مبدأ وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية تراوحت بين ( ٢.٧٠ ) و ( ٢.٩٢ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٧١ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (٥): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>أولاً: وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية</b>			
١	١	وضوح أهداف الكلية للجميع	٢.٩٢
٤	٢	مشاركة المنسوين في وضع الأهداف	٢.٥٩
٣	٣	تطوير الأهداف والرؤى المستقبلية	٢.٦٥
٢	٤	وضوح الرؤية المستقبلية	٢.٧٠
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			٢.٧١

- **المبدأ الثاني: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها:**  
يوضح جدول رقم ( ٦ ) أن المتوسطات للفقرات تراوحت بين ( ٢.٦١ ) و ( ٢.٩٨ ) وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٨٥ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (٦): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثانياً: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها</b>			
٧	١	محاولة منع الخطأ قبل وقوعه	٢.٩٨
٩	٢	إشراك المنسوين في التحسين	٢.٩٥
٨	٣	مساعدة المخطئ لتجاوز الخطأ.	٢.٩٣
٦	٤	عقد ورش الجودة الشاملة لجميع منسوبي الكلية	٢.٨٨
٥	٥	تبني فلسفة التحسين المستمر	٢.٦١
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			٢.٨٥

- **المبدأ الثالث: التقييم بهدف التطوير المستمر:**  
يوضح جدول رقم ( ٧ ) أن متوسطات الفقرات تراوحت بين ( ٢.٨٨ ) و ( ٢.٩١ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٨٩ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (٧): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: التقييم بهدف التطوير المستمر

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثالثاً: التقييم بهدف التطوير المستمر</b>			
١٠	١	الاهتمام بالمقاييس والمعايير المقتنة للحكم على الجودة	٢.٩١
١٢	٢	تطبيق التقييم المستمر	٢.٩٠
١١	٣	توفير نظام معلومات للتحسين المستمر	٢.٨٨
١٣	٣ مكرر	متابعة أداء خريجي الكلية	٢.٨٨
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			٢.٨٩

• **المبدأ الرابع: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية:**

يوضح جدول رقم (٨) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩٣ ) و ( ٢,٩٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩٣ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (٨): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>رابعاً: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية</b>			
١٤	١	إنتاج دراسات علمية تخدم المجتمع	٢,٩٥
١٥	٢	توفير ميزانية فاعلة للتحسين	٢,٩٣
١٦	٣	توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للجودة	٢,٩٣
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٣

• **المبدأ الخامس: التطوير المستمر:**

يوضح جدول رقم (٩) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩١ ) و ( ٢,٩٠ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩٠ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (٩): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: التطوير المستمر

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>خامساً: التطوير المستمر</b>			
١٨	١	تشجيع المنسويين على تحقيق النجاح	٢,٩١
١٧	٢	تطوير المنسويين كلما دعت الحاجة	٢,٩٠
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٠

• **المبدأ السادس: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة:**

يوضح جدول رقم (١٠) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩٠ ) و ( ٢,٩١ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩٠ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٠): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>سادساً: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة</b>			
٢١	١	دراسة آراء منسوبي الكلية لما يقدم لهم من برامج وورش عمل	٢,٩١
١٩	١ مكرر	توفير البرامج التدريبية الجديدة بشكل مستمر لتلبي حاجات المنسويين	٢,٩١
٢٠	٣	توفير ورش عمل توجيهية عن إدارة الجودة الشاملة	٢,٩٠
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٠

• **المبدأ السابع: دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين:**

يوضح جدول رقم (١١) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٨٥ ) و ( ٢,٩٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٨٨ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١١): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>سابعاً: دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين</b>			
٢٤	١	تمتع القيادة برؤى خاصة بالتطوير الذاتي	٢,٩٥
٢٢	٢	تفويض الصلاحيات لزيادة حرية التصرف لانجاز العمل	٢,٨٨
٢٣	٣	تطوير القيم الإدارية	٢,٨٦
٢٤	٤	تمتع القيادة برؤى خاصة بالتطوير الذاتي	٢,٨٥
المتوسط الحسابي العام			٢,٨٨

• **المبدأ الثامن: إزالة الخوف من نفوس العاملين:**

يوضح جدول رقم ( ١٢ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩٠ ) و ( ٢,٩٦ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩١ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٢): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: إزالة الخوف من نفوس العاملين

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثامناً: إزالة الخوف من نفوس العاملين</b>			
٢٦	١	فتح قنوات اتصال للتعبير البناء عن أفكار العاملين	٢,٩٦
٢٧	٢	الاعتراف بوجود الفوارق الفردية	٢,٩١
٢٩	٣	حماية حقوق منسوبي الكلية	٢,٩٠
٢٨	٤	العمل على توفير الأمان والثقة عند المنسوين	٢,٩٠
المتوسط الحسابي العام			٢,٩١

• **المبدأ التاسع: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها:**

يوضح جدول رقم ( ١٣ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩١ ) و ( ٢,٩٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩٣ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٣): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>تاسعاً: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها</b>			
٣٠	١	تذليل العوائق الإدارية والمالية التي تحول دون نجاح أقسام الكلية	٢,٩٥
٣١	٢	إيجاد التنسيق والتعاون بين الأقسام	٢,٩٣
٣٢	٣	تشجيع زيادة إنتاجية المنسوين من خلال التحفيز	٢,٩١
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٣

• **المبدأ العاشر: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات:**

يوضح جدول رقم ( ١٤ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٩٥ ) و ( ٢,٩٨ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٩٤ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٤): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>عاشراً: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات</b>			
٣٤	١	عدم استخدام التهديدات المتلاحقة	٢,٩٨
٣٣	٢	التركيز على انجاز نوعية وجودة العمل	٢,٩٥
المتوسط الحسابي العام			٢,٩٤

• **المبدأ الحادي عشر : وضع معايير للعمل في الكلية:**

يوضح جدول رقم ( ١٥ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢.٨٦ ) و ( ٢.٩٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٩٠ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٥): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: وضع معايير للعمل في الكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>حادي عشر: وضع معايير للعمل في الكلية</b>			
٣٦	١	وضع دليل إجراءات يشمل على متطلبات تنفيذ أي برنامج أو نشاط	٢.٩٥
٣٥	٢	وضع معايير لمتابعة العمل	٢.٨٦
المتوسط الحسابي العام			٢.٩٠

• **المبدأ الثاني عشر : زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية:**

يوضح جدول رقم ( ١٦ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢.٨٦ ) و ( ٢.٩٨ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٩٢ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٦): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثاني عشر: زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية</b>			
٣٧	١	غرس الاعتزاز بالعمل لدى المنسوبين	٢.٩٨
٣٨	٢	التشجيع على الابتكار	٢.٨٦
المتوسط الحسابي العام			٢.٩٢

• **المبدأ الثالث عشر : تشجيع التطوير الذاتي:**

يوضح جدول رقم ( ١٧ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢.٩٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٩٥ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٧): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: تشجيع التطوير الذاتي

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثالث عشر: تشجيع التطوير الذاتي</b>			
٣٩	١	توفير متطلبات التطوير الذاتي	٢.٩٥
المتوسط الحسابي العام			٢.٩٥

• **المبدأ الرابع عشر : العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة:**

يوضح جدول رقم ( ١٨ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢.٨٨ ) و ( ٢.٩٣ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٨٩ ) مما يعني أنه درجة أهميته عالية.

جدول (١٨): المتوسط الحسابي لدرجة أهمية عبارات مبدأ: العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>رابع عشر: العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة</b>			
٤٠	١	تشجيع تبادل الرأي والمعلومات بين الأعضاء	٢.٩٣
٤١	٢	توفير مناخ مناسب للمناقشات التطويرية لفريق العمل	٢.٩١
٤٢	٣	تشكيل فريق عمل لحل المشكلات	٢.٨٨
المتوسط الحسابي العام			٢.٨٩

مما سبق فإن متوسطات درجة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج تتراوح بين (٢.٧١) إلى (٢.٩٥) وهي مرتبة تنازليا على النحو التالي والموضح في جدول رقم (١٩) إذ يدل تحليل بيانات الدراسة أن الموافقة على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٢.٨٩)، ولعل ذلك يعزى إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية إدارة الجودة الشاملة عامة وبمبادئ ديمنج خاصة.

جدول (١٩): درجة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

الترتيب	المتوسط الحسابي	المبدأ	الرقم
١	٢.٩٥	تشجيع التطوير الذاتي	١٣
٢	٢.٩٤	التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات	١٠
٣	٢.٩٣	النبعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية	٤
٣مكرر	٢.٩٣	القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها	٩
٤	٢.٩٢	زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية	١٢
٥	٢.٩١	إزالة الخوف من نفوس العاملين	٨
٦	٢.٩٠	التطوير المستمر	٥
٦مكرر	٢.٩٠	إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة	٦
٦مكرر	٢.٩٠	وضع معايير للعمل في الكلية	١١
٧	٢.٨٩	التقييم بهدف التطوير المستمر	٣
٧مكرر	٢.٨٩	العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة	١٤
٨	٢.٨٨	دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين	٧
٨مكرر	٢.٨٥	تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها	٢
٩	٢.٧١	وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية	١
٢.٨٩		المتوسط الحسابي العام	

### • ما درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية بجامعة الطائف؟

إن درجة استخدام العبارات التي وردت في الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف كانت كما يوضح في الجدول (٢٠\_٣٣) حسب ترتيب مبادئ ديمنج الواردة في الدراسة وقد رتبت العبارات تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

### • المبدأ الأول: مبدأ وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية:

يوضح جدول رقم (٢٠) أن متوسطات استخدام فقرات مبدأ وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية تراوحت بين (١.٦٥) و (٢.٣٠)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (٢.٠٦) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٠): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
أولاً: وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية			
١	١	وضوح أهداف الكلية للجميع	٢.٣٠
٣	٢	تطوير الأهداف والرؤى المستقبلية	٢.٢٠
٢	٣	وضوح الرؤية المستقبلية	٢.١٠
٤	٤	مشاركة المنسوين في وضع الأهداف	١.٦٥
المتوسط الحسابي العام			٢.٠٦

• **المبدأ الثاني: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها:**

يوضح جدول رقم ( ٢١ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٣٠ ) و (٢,٣٠)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (١,٨٧) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢١): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثانياً: تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها</b>			
٥		تبني فلسفة التحسين المستمر	٢,٣٠
٩		إشراك المنسويين في التحسين	٢,٠٩
٧		محاولة منع الخطأ قبل وقوعه	١,٦٦
٨		مساعدة المخطئ لتجاوز الخطأ.	١,٦٦
٦		عقد ورش الجودة الشاملة لجميع منسوبي الكلية	٢,٣٠
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			١,٨٧

• **المبدأ الثالث: التقييم بهدف التطوير المستمر:**

يوضح جدول رقم ( ٢٢ ) أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٤) و ( ٢,٣٢ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ١,٩٥ ) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٢): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: التقييم بهدف التطوير المستمر

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>ثالثاً: التقييم بهدف التطوير المستمر</b>			
١١		توفير نظام معلومات للتحسين المستمر	٢,٣٢
١٠		الاهتمام بالمقاييس والمعايير المقننة للحكم على الجودة	٢,٢٠
١٢		تطبيق التقييم المستمر	١,٦٥
١٣		متابعة أداء خريجي الكلية	١,٦٤
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			١,٩٥

• **المبدأ الرابع: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية:**

يوضح جدول رقم ( ٢٣ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ١,٥٥ ) و ( ٢,٠٥ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ١,٥٥ ) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول رقم (٢٣): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
<b>على الربحية</b>			
<b>رابعاً: البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية</b>			
١٦		توفير الأجهزة والأدوات اللازمة للجودة	٢,٠٥
١٥	٢	توفير ميزانية فاعلة للتحسين	٢,٠٤
١٤		إنتاج دراسات علمية تخدم المجتمع	١,٥٥
<b>المتوسط الحسابي العام</b>			١,٨٨

• **المبدأ الخامس: التطوير المستمر:**

يوضح جدول رقم ( ٢٤ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢,٠٦ ) و (٢,٠٨)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٠٧ ) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٤): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: التطوير المستمر

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط
خامساً: التطوير المستمر			
١٧		تطوير المنسويين كلما دعت الحاجة	٢.٠٨
١٨		تشجيع المنسويين على تحقيق النجاح	٢.٠٦
المتوسط الحسابي العام			
			٢.٠٧

• **المبدأ السادس: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة:**  
يوضح جدول ( ٢٥ ) أن المتوسطات تراوحت بين (١.٦٥) و ( ٢.٢٠ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٠٨ ) مما يعني أن درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٥): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط
سادساً: إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة			
١٩	٢	توفير البرامج التدريبية الجديدة بشكل مستمر لتلبي حاجات المنسويين	٢.٢٠
٢١		دراسة آراء منسوبي الكلية لما يقدم لهم من برامج وورش عمل	٢.١٠
٢٠		توفير ورش عمل توجيهية عن إدارة الجودة الشاملة	١.٦٥
المتوسط الحسابي العام			
			٢.٠٨

• **المبدأ السابع: دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين :**  
يوضح جدول رقم ( ٢٦ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ٢.٠٠ ) و ( ٢.١٠ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢.٠٤ ) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٦): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط
سابعاً: دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين			
٢٤		تمتع القيادة برؤى خاصة بالتطوير الذاتي	٢.١٠
٢٤		تمتع القيادة برؤى خاصة بالتطوير الذاتي	٢.٠٤
٢٣	٣	تطوير القيم الإدارية	٢.٠٣
٢٢		تفويض الصلاحيات لزيادة حرية التصرف لانتجاز العمل	٢.٠٠
المتوسط الحسابي العام			
			٢.٠٤

• **المبدأ الثامن: إزالة الخوف من نفوس العاملين :**  
يوضح جدول رقم ( ٢٧ ) أن المتوسطات تراوحت بين ( ١.٦٠ ) و ( ١.٦٦ )، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ١.٦٣ ) مما يعني أنه درجة استخدامه ضعيفة.

جدول (٢٧): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: إزالة الخوف من نفوس العاملين

الرقم	الترتيب	العبارة	المتوسط
ثامناً: إزالة الخوف من نفوس العاملين			
٢٨		العمل على توفير الأمان والثقة عند المنسويين	١.٦٦
٢٧	٢	الاعتراف بوجود الفوارق الفردية	١.٦٥
٢٩		حماية حقوق منسوبي الكلية	١.٦٣
٢٦		فتح قنوات اتصال للتعبير البناء عن أفكار العاملين	١.٦٠
المتوسط الحسابي العام			
			١.٦٣

• **المبدأ التاسع: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها:**  
يوضح جدول (٢٨) أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٠١) و (٢,١٠)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (٢,٠٤) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٢٨): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
تاسعا: القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها			
٣١		إيجاد التنسيق والتعاون بين الأقسام	٢,١٠
٣٠	١	تذليل العوائق الإدارية والمالية التي تحول دون نجاح أقسام الكلية	٢,٠٣
٣٢	٣	تشجيع زيادة إنتاجية المنسوين من خلال التحفيز	٢,٠١
المتوسط الحسابي العام			
			٢,٠٤

• **المبدأ العاشر: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات:**  
يوضح جدول (٢٩) أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٢) و (١,٧٠)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (١,٦٦) مما يعني أنه درجة استخدامه ضعيفة.

جدول (٢٩): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
عاشرا: التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات			
٣٣		التركيز على انجاز نوعية وجوده العمل	١,٧٠
٣٤	١	عدم استخدام التهديدات المتلاحقة	١,٦٢
المتوسط الحسابي العام			
			١,٦٦

• **المبدأ الحادي عشر: وضع معايير للعمل في الكلية:**  
يوضح جدول رقم (٣٠) أن المتوسطات تراوحت بين (١,٦٨) و (٢,١٨)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (٢,٠٩) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٣٠): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: وضع معايير للعمل في الكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
حادي عشر: وضع معايير للعمل في الكلية			
٣٥		وضع معايير لمتابعة العمل	٢,١٨
٣٦		وضع دليل إجراءات يشمل على متطلبات تنفيذ أي برنامج أو نشاط	١,٦٨
المتوسط الحسابي العام			
			٢,٠٩

• **المبدأ الثاني عشر: زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية:**  
يوضح جدول رقم (٣١) أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٢٥) و (٢,٣١)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (٢,٢٨) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٣١): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
ثاني عشر: زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية			
٣٧		غرس الاعتزاز بالعمل لدى المنسوين	٢,٣١
٣٨		التشجيع على الابتكار	٢,٢٥
المتوسط الحسابي العام			
			٢,٢٨

• **المبدأ الثالث عشر : تشجيع التطوير الذاتي:**

يوضح جدول رقم ( ٣٢ ) أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٢٥)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ (٢,٠٤) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٣٢): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: تشجيع التطوير الذاتي

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
		ثالث عشر: تشجيع التطوير الذاتي	
٣٩		توفير متطلبات التطوير الذاتي	٢,٢٥
		المتوسط الحسابي العام	٢,٢٥

• **المبدأ الرابع عشر : العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة:**

يوضح جدول رقم ( ٣٣ ) أن المتوسطات تراوحت بين (٢,٠٩) و (٢,٤١)، وأن المتوسط العام لهذا لأهمية هذا المبدأ يبلغ ( ٢,٢٠ ) مما يعني أنه درجة استخدامه متوسطة.

جدول (٣٣): المتوسط الحسابي لدرجة استخدام عبارات مبدأ: العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة

الرقم	الترتيب	العبرة	المتوسط
		رابع عشر: العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة	
٤٠	١	تشجيع تبادل الرأي والمعلومات بين الأعضاء	٢,٤١
٤١	٢	توفير مناخ مناسب للمناقشات التطويرية لفريق العمل	٢,١٠
٤١	٣	تشكيل فريق عمل لحل المشكلات	٢,٠٩
		المتوسط الحسابي العام	٢,٢٠

مما سبق فإن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في كلية التربية بجامعة الطائف تتراوح بين (٢,٣٣) و(١,٦٣) كما يظهر في جدول رقم (٣٤)

جدول (٣٤): درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

الرقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الترتيب
١٢	زيادة الولاء والفخر بالعمل في الكلية	٢,٣٣	١
١٣	تشجيع التطوير الذاتي	٢,٢٨	٢
١٤	العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة	٢,٢٠	٣
١١	وضع معايير للعمل في الكلية	٢,٠٩	٤
٦	إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة	٢,٠٨	٥
٥	التطوير المستمر	٢,٠٧	٦
١	وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية	٢,٠٦	٧
٧	دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين	٢,٠٤	٨
٩	القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها	٢,٠٤	٨مكرر
٣	التقييم بهدف التطوير المستمر	١,٩٥	٩
٤	البعد عن فلسفة العمل المبنية على الربحية	١,٨٨	١٠
٢	تبني فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها	١,٨٧	١١
١٠	التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات	١,٦٦	١٢
٨	إزالة الخوف من نفوس العاملين	١,٦٣	١٣
	المتوسط الحسابي العام	٢,٠١	

يدل تحليل بيانات الدراسة أن الموافقة على درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢,٠١) وقد يعود ذلك إلى تباين خبرات ومؤهلات أفراد مجتمع الدراسة الذي أدى إلى تباين درجة استخدام مبادئ الجودة

لديمنج، كما يمكن أن تكون للفروق الفردية دور في الحكم على درجة الاستخدام لدى مجتمع الدراسة. يوضح جدول رقم (٣٤) ذلك وقد رتب النتائج تنازلياً على النحو التالي:

• هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط العام لدرجة استخدام ودرجة الأهمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في جامعة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) لإيجاد الفروق بين المعدل العام للمتوسط الحسابي لدرجة أهمية واستخدام مبادئ ديمنج في إدارة الجودة الشاملة في جامعة الطائف، والجدول التالي رقم (٣٥) يوضح ذلك:

جدول (٣٥): الفروق بين المعدل العام لدرجة أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج والمعدل العام لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
درجة الأهمية	٢٠١	٢.٨٩	٠.٧٩	٦.٨٦	٠.٠١٨
درجة الاستخدام	٢٠٢	٢.٠١	١.٠٢		

\*مستوى الدلالة ٠.٠٥

يوضح الجدول رقم (٣٥) أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (٦.٨٦) عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ وهذا يعني أن المعدل العام للمتوسط الحسابي لأهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج لجميع مبادئ الدراسة والفرق بين متوسطات درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة له دلالة إحصائية، وربما يعزى ذلك إلى عدة أسباب: قناعة أفراد مجتمع الدراسة بأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة كما قد يعود ذلك إلى تباين خبرات ومؤهلات أفراد مجتمع الدراسة الذي أدى إلى تباين درجة استخدام مبادئ الجودة لديمنج كما يمكن أن تكون للفروق الفردية دور في الحكم على درجة الاستخدام لدى مجتمع الدراسة.

• ثالثاً: تحديد حاجة جامعة الطائف لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، ويتم ذلك عن طريق تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه. وذلك للإجابة عن السؤال التالي:

• ما حاجة كلية التربية بجامعة الطائف لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؟

من خلال المزج بين الأدب النظري، والدراسات السابقة التي بحثت مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج ومقارنة الوضع المرغوب فيه بالوضع الحالي الممثل في نتائج الدراسة المسحية، كانت النتيجة باستخدام الجزء الأول لتقدير الحاجات من نموذج كوفمان في التخطيط ( Kaufman, 1982, 8 ) كما يلي:

جدول (٣٦): الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي
المعدل العام لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؛ عال	المعدل العام لدرجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؛ متوسط
أن تستخدم هذه المبادئ بدرجة عالية	المبادئ المستخدمة بدرجة متوسطة ومرتبطة تنازلياً حسب نتائج الدراسة هي <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة الولاء والفضربالعمل في الكلية</li> <li>• تشجيع التطوير الذاتي</li> <li>• العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق نظام الجودة</li> <li>• وضع معايير للعمل في الكلية</li> <li>• إنشاء برامج للتدريب معتمدة على الأساليب الحديثة</li> <li>• التطوير المستمر</li> <li>• وضع أهداف تحسينية ثابتة للكلية</li> <li>• دور قيادة الكلية واستمرارها في التحسين</li> <li>• القضاء على العوائق التنظيمية بين إدارة الكلية وأقسامها</li> <li>• التقييم بهدف التطوير المستمر</li> <li>• البعد عن فلسفة العمل المبنية على الريحية</li> <li>• تبنى فلسفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة وتفهمها</li> </ul>
أن تستخدم هذه المبادئ بدرجة عالية	المبادئ المستخدمة بدرجة ضعيفة ومرتبطة تنازلياً حسب نتائج الدراسة هي <ul style="list-style-type: none"> <li>• التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات</li> <li>• إزالة الخوف من نفوس العاملين</li> </ul>

وتظهر النتائج أن درجة استخدام جميع فقرات الدراسة متوسطة ما عدا الفقرات التي تظهر في الجدول رقم ( ٣٧ )، إذ درجة استخدامها ضعيفة على النحو التالي:

جدول (٣٧): الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه لاستخدام فقرات إدارة الجودة الشاملة لديمنج

الوضع المرغوب فيه	الوضع الحالي
(درجة الاستخدام عالية)	(درجة الاستخدام ضعيفة)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة المنسويين في وضع الأهداف</li> <li>• محاولة منع الخطأ قبل وقوعه</li> <li>• مساعدة المخطئ لتجاوز الخطأ.</li> <li>• عقد ورش الجودة الشاملة لجميع منسوبي الكلية</li> <li>• تطبيق التقييم المستمر</li> <li>• متابعة أداء خريجي الكلية</li> <li>• إنتاج دراسات علمية تخدم المجتمع</li> <li>• توفير ورش عمل توجيهية عن إدارة الجودة الشاملة</li> <li>• العمل على توفير الأمان والثقة عند المنسويين</li> <li>• الاعتراف بوجود الفوارق الفردية</li> <li>• حماية حقوق منسوبي الكلية</li> <li>• فتح قنوات اتصال للتعبير البناء عن أفكار العاملين</li> <li>• وضع دليل إجراءات يشمل على متطلبات تنفيذ أي برنامج أو نشاط</li> <li>• عدم استخدام التهديدات المتلاحقة</li> </ul>

• رابعا : وضع العناصر الرئيسية لخطة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، من خلال إجابة السؤال التالي:

• ما العناصر الرئيسية لخطة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج؟

إن إجابة هذا السؤال، تتطلب مقدمة نظرية عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، ثم وضع العناصر الرئيسية لخطة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج التي انبثقت من الحاجات التي تم تحديدها، بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه من خلال مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ومناقشة نتائج الدراسة المسحية وهذه العناصر تشمل:

- ◀ المقدمة: تشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، وتم بيان ذلك في الأدب النظري
- ◀ الأهداف: العامة/ الخاصة.
- ◀ شركاء التقييم.
- ◀ المدة الزمنية المقترحة.
- ◀ الإجراءات.
- ◀ الفريق المقترح ومهامه على مستوى: القسم/ الكلية.
- ◀ مراحل تطبيق الخطة.

وبعد عرض الخطة على عشرة من المحكمين المختصين، من أساتذة جامعات تم التعديل اللازم الذي أجمع عليه ٨٠٪ فأكثر من المحكمين، وتجدر الإشارة إلى أن معظم فقرات الخطة كانت مناسبة، وفيما يلي الخطة المقترحة

• التخطيط لاستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج "Deming" في كلية التربية بجامعة الطائف

• الأهداف

- الهدف العام هو استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، في كلية التربية بجامعة الطائف ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- ◀ وضع هدف دائم يتمثل في التحسين المستمر.
  - ◀ انتهاج وتبني فلسفة الجودة، وهو قرار مشترك يتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة.
  - ◀ التقييم والأخذ بأساليب التطوير المستمر والرقابة وقائية لمنع حدوث الخطأ ودعم المخطئ ليعطي بشكل أفضل من السابق.
  - ◀ الابتعاد عن فلسفة العمل المبني على التكاليف فقط، (الربحية) فقط، أو تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلبا في مستوى الجودة.
  - ◀ التطوير المستمر في طرق العمل.
  - ◀ إنشاء برامج للتدريب تشمل كافة الموظفين معتمده على الطرق الحديثة،
  - ◀ قيادة فعالة لها دورها في استمرارية التحسين.
  - ◀ إزالة الخوف عن طريق تشجيع الاتصال الفعال والمفتوح وروح فريق العمل الواحد.
  - ◀ القضاء على العوائق التنظيمية، والسعي لحل الصراعات القائمة بين العاملين.

- ◀◀ التخلي عن الإرشادات المتلاحقة والتحذيرات.
- ◀◀ وضع معايير عمل، التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة.
- ◀◀ زيادة ولاء وارتباط العاملين وفخرهم بعملهم.
- ◀◀ التطوير الذاتي، فما تحتاجه المؤسسة هو وجود أفراد يتطورون بالتعليم.
- ◀◀ العمل من خلال فريق واحد.

### • شركاء التخطيط

يشترك في التخطيط جميع منسوبي الكلية كل حسب اختصاصه ورغبته

### • المدة الزمنية المقترحة

إتباع التخطيط المستمر للتحسين والتطوير

### • فرق العمل المقترحة

١- فريق العمل التطويري: على مستوى: القسم/ الكلية.

#### • مهام هذا الفريق:

- ◀◀ العمل على تطوير باقي الأعضاء بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج
- ◀◀ وضع الخطط الخاصة للقسم ( للكلية ) بالاعتماد على مبادئ ديمينج.
- ◀◀ إشراك المنسوين ( القسم ) في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم.
- ◀◀ عقد ورش الجودة الشاملة لجميع منسوبي الكلية.
- ◀◀ إنتاج دراسات علمية تخدم المجتمع.
- ◀◀ تطوير المنسوين كلما دعت الحاجة.
- ◀◀ وضع معايير لمتابعة العمل.
- ◀◀ وضع دليل إجراءات يشمل على متطلبات تنفيذ أي برنامج أو نشاط.
- ◀◀ العمل على تنفيذ المناقشات التطويرية بين الأعضاء.

٢- فريق عمل حل المشكلات: على مستوى: القسم/ الكلية.

#### • مهام هذا الفريق:

- ◀◀ محاولة منع الخطأ قبل وقوعه
- ◀◀ مساعدة المخطئ لتجاوز الخطأ
- ◀◀ العمل على حل المشكلات فوراً قبل تفاقمها
- ◀◀ المطالبة بحقوق منسوبي الكلية.

٣- فريق عمل تقييمي: على مستوى الكلية

#### • مهام هذا الفريق:

- ◀◀ توفير نظام معلومات للتحسين المستمر
- ◀◀ وضع المقاييس والمعايير المقننة للحكم على الجودة
- ◀◀ تطبيق التقييم المستمر
- ◀◀ متابعة أداء خريجي الكلية.

- **مراحل تطبيق الخطة:** هناك مراحل لتطبيق الخطة المقترحة وهي:
  - **المرحلة الأولى:** اتقاء القرار من الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، لدعمها ووضع الخطط اللازمة لتطبيقها.
  - **المرحلة الثانية:** التحضير، وهي مرحلة الفهم والالتزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، وتتضمن الإجراءات التالية:
    - ◀ تقويم الوضع الحالي لمعرفة الإمكانيات المتاحة والعمل على توفير مستلزمات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج.
    - ◀ تشكيل فرق العمل المقترحة في الخطة.
  - **المرحلة الثالثة:** (البدء) وهذه المرحلة تشاركيه من قبل ممثلي جميع المنسويين وتشمل الإجراءات التالية:
    - ◀ وضع وصياغة الرؤية والرسالة للكلية.
    - ◀ تحديد الأهداف.
    - ◀ تحديد العمليات.
    - ◀ وضع المعايير والمؤشرات اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج
    - ◀ تدريب جميع المنسويين، لإيجاد ثقافة متميزة لديهم عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج، وهنا تحرص الإدارة العليا على الترويج لمبادئ ديمنج قولاً وعملاً.
    - ◀ تشكيل اللجان الفرعية لفرق العمل السابقة على مستوى الكلية والقسم.
  - **المرحلة الرابعة:** (الاستمرارية) وفي هذه المرحلة يتم عمل الإجراءات التالية:
    - ◀ التدريب المستمر، وكلما دعت الحاجة.
    - ◀ منح الحوافز والمكافآت مقابل التحسين المستمر.
  - **المرحلة الخامسة:** (التقييم) وهذه المرحلة تتم بشكل مستمر في كل مرحلة وتشمل الإجراءات التالية:
    - ◀ التقييم المستمر من أجل التحسين المستمر.
    - ◀ إجراء التعديل والتغيير المناسب.
- **التوصيات :**

بعد مراجعة الأدب التربوي و الدراسات السابقة التي بحثت مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج فإن الدراسة توصي بتطبيق الخطة المقترحة، وتعميمها مع مراعاة الأمور التالية:

  - ◀ تكاثف الجهود الجماعية دعامة أساسية لإنجاح استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج
  - ◀ التقييم المستمر بهدف التحسين والتطوير.
  - ◀ المشاركة الفاعلة من جميع المنسويين في التخطيط والتنفيذ، والتقييم.
  - ◀ العمل على إيجاد الثقافة اللازمة للتغيير لدى جميع المنسويين.
  - ◀ تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية.
  - ◀ إجراء المزيد من الدراسات.

## • المراجع العربية

- أبو عامر، آمال محمود محمد، (٢٠٠٨). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره رسالة ماجستير. فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم، (٢٠٠٧). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، حافظ فرج، (٢٠٠٧). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. ط(١). القاهرة، عالم الكتب.
- حمادات، محمد حسن محمد، (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط(١) عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خالد، نزيه، (٢٠٠٦). الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط(١). عمان، دار أسامة للنشر.
- خضير، (٢٠٠٧). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير. فلسطين.
- الخطيب، أحمد، الخطيب، رداح، (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط (٢). عمان، جدارا للكتاب العالمي.
- الخطيب، احمد، (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للابزو (٩٠٠١). عمان، جدارا للكتاب العالمي.
- الزيادات ، محمد عواد ، وسوسن شاكر (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم . ط (١) . عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي ، مريم إبراهيم، (٢٠٠٢). إدارة المدارس بالجودة الشاملة. القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الشنبري، محسن علي، (٢٠٠٠). مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لديمنج بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات. رسالة ماجستير.
- زاهر، ضياء الدين، (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- زقزوق، خالد بن جميل مصطفى، (٢٠٠٨). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر جامعة أم القرى. رسالة ماجستير.
- الزواوي، خالد، (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في التعليم والأسواق في الوطن العربي. ط (١). القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- طعيمة، رشدي، وآخرون، (٢٠٠٥). الجودة الشاملة في التعليم. ط(١). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- العزاوي، محمد، (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة . ط (١). الأردن، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، لرقط، (٢٠٠٨). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر المبررات والمتطلبات الأساسية. الجزائر، رسالة ماجستير.
- العليما، صالح ناصر، (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

الغميز، نايف، (٢٠٠٤). إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية من وجهة نظر مديري الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن. جامعة اليرموك.

الغيثي، هاني بن سعيد (٢٠٠٧). مدة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، عمان.

غنيمة، محمد متولي، (٢٠٠٥). التخطيط التربوي. ط (١). عمان، دار المسيرة.

الكيومي، عبدالله، (٢٠٠٢). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك.

الملاح، منتهى أحمد، (٢٠٠٥). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. نابلس رسالة ماجستير، فلسطين.

#### • المراجع الأجنبية

Benjamin Disrael . **Quality Management, Deming's 14 Points for Management** , Speech [June 24, 1872 Page4

Courtney, John Eric. (1995). **Total Quality Management in Higher Education: Perceptions of the Chief Academic Officer of the Results of Implementing TQM in Their Higher Education institution.** DAI-A57/03, P.939.

Coate, E. (1990). **Implementing Total Quality Management in University Setting, Corvallis, Or Oregon State University.**

Hirtz, P., (2002). **Effective leadership for total quality management** , (Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rolla, AA3053626T

Hurst, C., (2002). **Total quality management in higher education: how concepts and processes manifest themselves in the classroom,** (Doctoral Dissertation, University of Idaho, AAT 3055388).

Kaufman, Roger, (1982). **Identifying and Solving Problems: A System Approach.**( 3rd ed). San Diego: University Associates.

Lewis, Smith (2003). **Total Quality in Higher Education,** Educational Management. Vol 36.(14).pp.237-250.

Yudof M.,& Busch Vishniac (1996). **Total Quality Management in universities.** Vol.28. ssue6.

<http://www.tu.edu.sa/tu/ar/about-the-university>

