

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

إن الإطار النظري يعد من أهم الأركان الرئيسية في البحث العملي لأنه يجمع فيه كل ما يتعلق بموضوع البحث من المبادئ والمفاهيم التي شكلت فكرة البحث والتي ساعدت في إعداد البحث العلمي الرصين. وبعد أن تناولت البحث في الفصل الأول التعريف بموضوع الدراسة ومشكلتها وأسئلتها، وأهميتها وأهدافها وحدودها ومصطلحاتها، تم في هذا الفصل عرض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث اشتمل الإطار النظري على مبحثين هما: إدارة الجودة الشاملة، وزارة النفط الليبية

2.2 إدارة الجودة الشاملة

2.2.1 مقدمة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، حيث تعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، ويشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وهذا يستدعي نشوء مطالب ملحة على جودة الخدمات، والتركيز على فعالية هذه الجودة من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وإن أهم متطلب في نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تنمية الكفايات المعرفية والمهارات الفنية اللازمة لدى العاملين لتنفيذ الأنشطة المنسجمة مع الخطة لذا فمن الضروري التركيز على التدريب المتخصص المرتبط ببرامج إدارة الجودة الشاملة وأنشطتها لتنمية السلوكيات والمهارات التي تدعم توجهات الخطة وتساعد على تحقيق أهدافها، وينبغي أن يشمل التدريب كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة دون استثناء وأن يأخذ صفة الاستمرارية (عليما، 2004م).

2.2.2 نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره

لقد ارتبطت إدارة الجودة الشاملة في أذهان الكثير بالإدارة اليابانية، وذلك بسبب الجودة العالية التي حققتها اليابان في تسويق منتجاتها وخدماتها على أساس الجودة، إلا أن الأصول الفكرية لإدارة الجودة الشاملة كانت أمريكية، فخلال الحرب العالمية الثانية، بذل المهندسون الإحصائيون جهوداً كبيرة للسيطرة على جودة المنتجات الحربية، وإنتاج أسحله ناجحة عالية الدقة (الحري، 2007م).

وانتقلت الفكرة إلى الشرق الأوسط ونمت وازدهرت وتطورت في دول الشرق الأوسط بناء على الابتكار الياباني الذي كان يسمى بـ (دوائر الجودة)، والذي يجتمع فيها كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودته، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة، وانتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وانتشرت داخل الصناعات الأمريكية لدرجة إنها وصفت بأنها موضة الثمانينيات (الحري، 2007م ؛ ويليامز، 2003م)

وأوضح الخطيب (2006م) إلى أنه نتيجة لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تطوير، وعملية تراكمية يعود أصلها إلى الأفكار المطروحة في النموذج التقليدي للإدارة (Management Conventional Paradigm) والذي يعود إلى كتابات فيديريك تايلور وهنري فايول وغيرهم، ممن حددوا

قواعد ووضعوا المناهج الإدارية المختلفة، ولأن ما سبق قد لا يتناسب مع واقعنا الحالي دعت الحاجة إلى

إيجاد أسلوب إداري جديد وأداة وتقنية جديدة في عالم الإدارة، فكانت إدارة الجودة الشاملة.

ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1. الفترة من عام 1940 - 1945م شكل فيها المفكرون الأمريكيون الأساس في استخدام الأساليب

الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص.

2. فترة الخمسينات: كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية محدودة، وكان كل من الإنتاجية

والجودة مهمة، وذهب ديمنج إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية وتبنت المنظمات

اليابانية آراؤه.

3. فترة الستينات: تم التأكيد على الجودة وتبنت بريطانيا هذا الاتجاه بأدوات العمل والمواد الخام، وغير

ذلك من الجوانب التي تتعلق بالجودة.

4. فترة السبعينات: تطبيق كامل لإدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة في

معظم دول العالم (حمود، 2007م).

وعند إطلاع الباحث حول ما كتب عن نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة فقد لوحظ آراء

عديدة حول هذه النشأة، حتى لا يكاد يتفق مؤلفان على النشأة والتطور، إلا أن العبارة التي ذكرتها مجلة

(Business Week) بوصفها إدارة الجودة الشاملة موضة الثمانينيات، لفت نظر الباحثة لدراسة موضوع

النشأة والتطور. حيث ورد فيها: " إن الإدارة ليست علماً دقيقاً، وإنما مجال للمحاولات التي تتغير مع

مرور الزمن والتي يسعى مؤيدوها إلى إثارة مفاهيم وتقنيات جديدة، ولأن الإدارة هي فن متغير دائماً، فإن

أغلب المدبرون يبحثون دائماً عن تقنيات جديدة تزيد من فعالية مهاراتهم في حل المشكلات اليومية"

.(Morgan, 1994,P:33-37)

2.2.3 مفهوم الجودة

حتى يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من التدقيق في المعنى الأصيل للجودة. وعرف معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute, 1990) الجودة بأنها: " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى تحسين الأداء" (P:7). وعرف غوتشي (Goetsch, 1994) الجودة كذلك بأنها: " صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، فالجودة تعني هنا التميز بحيث يمكن تمييزها بمجرد رؤيتها أو بمجرد التعامل معها" (P: 2).

أما السلمي (2001م) فقد عرف الجودة من خلال عدة أوجه منها:

- الجودة، هي انخفاض معدلات الفشل.
- الجودة، هي انخفاض شكاوي العملاء.
- الجودة، هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء.
- الجودة، هي زيادة للمبيعات وتقليل التكاليف.

وقد أوضح الماضي (1996م) أن مفهوم الجودة يدور في محاور أساسية ثلاثة هي:

أولاً: جودة التصميم: وهي الجودة المعنية بتصميم المنتج أو الخدمة، كشكل المنتج وهندسته، وطريقة تقديم الخدمة، واستخدام المواد الخام ذات الجودة العالية.

ثانياً: جودة الأداء: وهي الجودة المتعلقة بقدرة المنتج أو الخدمة على القيام بما هو متوقع، وهو ما أُصطلح عليه بدرجة الاعتمادية (Reliability)، والقدرة على الأداء المرضي تحت الظروف العادية ولمدة معينة، إضافة إلى تقديم الدعم الفني والصيانة الدورية عند الطلب (Maintainability).

ثالثاً: **جودة الإنتاج**: وهي الجود المتعلقة بدرجة مطابقة المنتج والخدمات للمواصفات (Conformance Quality)، بحيث تكون مواصفات المنتج والخدمات بما يتلاءم والقدرات التكنولوجية المتاحة للمنظمة، للقيام بعملياتها الإنتاجية وتقديم خدماتها.

ونجد أن التعريفات السابقة جمعياً تمثل أبعاداً لمعنى الجودة، وإن اختلفت في أبعادها، فالاختلاف عائد إلى طبيعة الأبحاث التي جرى تعريف الجودة ضمن إطارها. ويلاحظ أن التعريفات السابقة تلتقي في نقاط عديدة منها:

- الجودة، أصبحت تعني الفلسفة المؤسسية.
- الجودة، مؤشر لنجاح معظم أنشطة المنظمة.
- الجودة، مسؤولية الجميع.
- الجودة، متغيرة وليست ثابتة.
- الجودة، الاهتمام بكل شيء للوصول للكمال ولا مجال للصدفة.
- الجودة، تهتم بالعميل وتوقعاته بالدرجة الأولى.
- الجودة، شاملة للمنتجات والخدمات والأفراد وكل بيئة المنظمة.

أما أبعاد الجودة حسب التعريفات السابقة فهي:

- المطابقة (Conformance)، ويشير هذا البعد إلى مطابقة السلعة أو الخدمة لتوقعات العميل.
- جمالية المنتج (Aesthetics)، ويشير هذا البعد إلى ما قد يضاف إلى السلعة أو الخدمة من كماليات يزيد من جماليتها.
- الاعتمادية (Reliability)، ويشير هذا البعد إلى ثبات مستوى أداء جودة السلعة أو الخدمة مع مرور الزمن.

- المتانة (Durability)، ويشير هذا البعد إلى العمر الإنتاجي للسلعة، أي أن تمتاز بطول فترة مناسبة تحقق المنفعة المراد بالكامل لأطول فترة.

- الأداء (Performance)، وهي المواصفات العامة التي قد تضاف للسلعة أو الخدمة وتميزها عن غيرها، وأن تزيد هذه المواصفات من أدائها المتوقع.

أما الجودة النوعية فهي: قياس المستوى الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى الخدمة المقدمة بناء على نتائج عملية قياس مستوى تلك الخدمات (Ellisi, 1993).

وعرفها تومسن بأنها: " تحقيق أفضل نتيجة لكل شخص وتحقيق التوازن بين ما أنفقه وما حصل عليه من فوائد " (Tompson, 1982, P:9).

كما تعرف بأنها: " مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لمراقبة وتقييم جودة وملاءمة الخدمات على نحو موضوعي ونظامي"، وتشمل الإجراءات مواصفة المعايير وملاحظة الممارسة والمقارنة بين الممارسة الفعلية والمعايير والبحث على تحسين العمل (سعيد، 1418هـ، ص: 66).

وهنا نرى ان برنامج الجودة النوعية التي تقدم لقطاع الخدمات يجب أن تتطابق مع المعايير للتأكد من أن مستوى الخدمات المقدمة قد تم على النحو المطلوب وفق المعايير المحددة وأن هناك تحسين مستمر في نوعية الخدمات المقدمة بعد حل المشكلات العارضة بطرق علمية.

2.2.4 عناصر الجودة

وتعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمل المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق التحسين في النشاطات والعمليات الداخلية، وذكر شو (Shaw, 1996) أن الجودة تشتمل على عدد من العناصر، هي:

1. المساواة: وتعني حصول الجميع على نصيب عادل وقسط متساوٍ من الخدمة.

2. الفعالية: وتعني تحقيق الفائدة المرجوة على مستوى الفرد والمؤسسة.
3. الملائمة: وهي الخدمات والإجراءات التي يحتاجها الناس فعلاً.
4. سهولة المنال: حيث لا تكون الخدمات مقيدة بحدود زمانية أو مكانية.
5. القبول: حيث إن الخدمات تقدم لإشباع الرغبات وتلبية التوقعات المعقولة للمستخدمين وللمقدمي الخدمات أنفسهم وللمجتمع عامة.
6. الكفاية: اتفاق الموارد المتوافرة لجميع الخدمات الأخرى أو المستخدمين الآخرين، وليس الاكتفاء بخدمة واحدة أو مستفيد واحد.

2.2.5 مراحل تطور مفهوم الجودة

وقد تطور مفهوم الجودة وفق للمراحل التالي:

(1) مرحلة الفحص والتفتيش (Inspection Stage)

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين، وفي هذه المرحلة كان الاهتمام منصباً على قياس المنتج المفحوص بالمنتج القياسي، والمحددة معايير الدقبة بشكل مسبق، وذلك للتعرف على المشكلات الموجودة في المنتج والقيام بحلها، وكانت الجهة التي تقوم بذلك هي قسم الفحص، وكانت النظرة السائدة للجودة هي أن الجودة ضمان تماثل المنتجات (العقلي، 2001م، عبد المحسن، 2004م).

(2) مرحلة الرقابة الإحصائية (Statistical Control)

وقد ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة عام 1931م، مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبيرة، وتنميط الإنتاج لتقليل أخطاء تصنيع المنتجات، مما يسهل عملية استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة على الجودة، وكانت أشهر الأدوات الإحصائية نظرية الاحتمالات باستخدام

العينة الإحصائية، ليتم بذلك الحكم على قبول المنتج أو رفضه ضمن نسب القبول والرفض مسبقاً، وقد كانت الجهة المسؤولة عن ذلك أقسام التصنيع والهندسة. ومع اشتداد المنافسة، وجد أن هذه الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة (ويليامز، 2003م، العقيلي، 2001م).

(3) مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance)

وفي هذه المرحلة كان يتم تصميم الإجراءات التي تحد من حدوث مشاكل، وتضمن مخرجات إنتاجية خالية من العيوب سواء في عملية الإنتاج أو الاستهلاك، وفي هذه المرحلة كان يتم التأكيد على كل مراحل الإنتاج مروراً بالسوق لمنع حدوث أي خطأ، ولإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق كل متطلبات الجودة (عبد المحسن، 2004م، العقيلي، 2001م).

(4) مرحلة الجودة الإستراتيجية (Strategic Quality Management)

منذ السبعينيات من هذا القرن أنصب الاهتمام على الأثر الاستراتيجي، حيث لوحظ بعض الشركات الناجحة تحقق خسائر مالية طبقاً للمصطلحات المحاسبية المعروفة، ولكنها مع ذلك تقتحم أسواقاً جديدة وتتمكن من تعويض خسارتها، بل وتحقيق عائد مالي أكبر، وعلى صعيد آخر تشهر بعض المنظمات إفلاسها دون أن تتنبأ مؤشراتها المالية بذلك قبل حدوثه بفترة كافية، كل ذلك يعني أن تحقيق خسائر مالية ليس دليلاً كافياً للتنبؤ بفشل المنظمة في المستقبل وأخبارها (توفيق، 2006م، عليمات، 2004م).

وأشار الدرادكة (2006م) إلى أنه إلى جانب هذا بدأ كذلك هنا الاهتمام بثقافة المنظمة، ومهارات العاملين في أداء وتنفيذ البرامج والخطط الموضوعية، وتعبئة المنظمة ككل بشكل استراتيجي، وقد كانت المسؤولية هنا على كل أفراد المنظمة بقيادة خبراء الجودة، الذين يضعون أهدافهم بالتشاور مع الأقسام الأخرى.

وأكد العديلي والعمري (2002م) على أنه مع هذه المرحلة أصبح هناك تغير في أسلوب عمل المنظمات،

واعتمد على امتلاكها لقدرات وإمكانات جديدة والتي تعتبر أصولاً غير مرئية وغير كمية، ومنها:

- جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين ومدى إحساس العملاء بها.
- ثقافة المنظمة المتعلقة بمهارات العاملين في أداء وتنفيذ البرامج ودرجة الابتكار، وروح التعاون وفاعلية الاتصال.

- العلاقات مع الأطراف الخارجية وتتمثل في التزام الموردين، ومدى ولاء العملاء وأساليب المنافسة.

- دعم المستثمرين.

وإن فشل المنظمات في قياس وتقدير هذه الأصول غير المرئية يعتم الرؤية الإستراتيجية للقيادة،

ويسم المستقبل بالشكوك والخطر، فوضع (كابلان ونورتون) نموذجهما الخاص وأسموه الموازنة

الإستراتيجية، وهذا النموذج يمر بمراحل بناء الموازنة الإستراتيجية، وهي:

1- يضع القائد والمدير المسئول رؤية إستراتيجية يلخصها بالشعار التالي "هدفنا الجودة لإرضاء العميل".

2- لتحويل هذا الشعار إلى حقيقة، تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية، وهي تفسير الرؤية الإستراتيجية

للمستويات الأخرى في المنظمة، وخاصة أصحاب الصفوف الأمامية الذين يتعاملون مع الجمهور

ويعتبرون واجهة المنظمة، رغم كونهم ليسوا محركيها، ويتم ذلك من خلال ثلاث ممارسات:

أ. الاتصال: تطبيق الإستراتيجية يتضمن أولاً تفسيرها، وتوصيل معناها لأولئك الذين يعملون على

تنفيذها، ثم إكسابهم المهارات اللازمة لتنفيذها بالجودة المطلوبة.

ب. تحديد الأهداف: أي يحدد أمام الأفراد أهداف واضحة لتحقيقها وأن يتعلموا كيف يتوافقون

معها.

ج. ربط المكافآت بالأداء: فعلى المنظمة أن تحدد معايير واضحة لمنح المكافآت ترتبط بمعايير الأداء، كما

يجب وضع حدود للأداء المتدني، بحيث تنعدم المكافآت إذا ما انخفض الأداء عن حد معين.

3- يتم التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف، وتتم مناقشة الرؤية الإستراتيجية المستقبلية.

4- تصل المنظمة إلى آخر المراحل حيث تتراكم الخبرات من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة

منها لتلازم المستجدات داخل المنظمة وخارجها، وهنا يتم التعديل إما على أساليب التنفيذ

ومقاييس الأداء، وهو ما سمي بدورة الخبرة الواحدة، أو يصل التعديل في الأهداف الإستراتيجية

نفسها وهو ما سمي بدورة الخبرة

5- المزدوجة وبالتالي تطور مفهوم الجودة وتطبيقها في تلك الفترة لدى معظم المنظمات، حتى برز

مصطلح إدارة الجودة الشاملة (ويليامز، 2003م، ؛ شمادت وفاتجا، 1993م، ؛ أبو حميد، 2007م،

؛ الحريري، 2007م).

كما أشار جابلونسكي إلى عدد من المراحل لتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وهي كما يلي:

• **المرحلة الأولى:** التحضير لبناء العملية باشتراك التنفيذيين الرئيسيين للمنظمة، وبمساعدة معاون محترف

لإدارة الجودة، وهي من أهم مراحل التهيئة لإدخال برنامج الجودة وتطبيقها؛ نظراً لاتخاذ الكثير من

القرارات في هذه المرحلة ابتداءً من الإدارة العليا والمديرين، وانتهاءً بالعاملين.

• **المرحلة الثانية:** التخطيط للجودة بحيث يوضح الأساس والنطاق لعملية التغيير المطلوب داخل

المنظمة، على أن يتم اختيار عملية تحسين واحدة محددة النطاق والأهداف.

• **المرحلة الثالثة:** التقييم الذي يشمل تبادل المعلومات الضرورية لدعم المراحل الخمس، وذلك من

خلال المسوحات، والتقييمات، والاستبانات، والمقابلات الشخصية في كل المستويات وقياس ردود

الأفعال ومراقبة النتائج.

• **المرحلة الرابعة:** مرحلة التطبيق التي تشارك فيها فرق العمل لتقييم وتحسين العمليات، وتطبيق التغيير المطلوب.

• **المرحلة الخامسة:** مرحلة التنوع، وتتضمن مشاركة الأجزاء الأخرى من المنظمة، وهذه يمكن أن تشمل المرؤوسين، والوحدات الاستراتيجية، والأجزاء والأقسام الأخرى داخل المنظمة في عمليات التحسين والتغيير المطلوب (الشمري، 1428هـ).

2.2.6 الجودة في المنهج الإسلامي

لقد خلق الله سبحانه وتعالى كل شيء في الوجود بقدر مقدر لا تفاوت فيه ولا عوج، قال تعالى: ﴿وَجَعَلْ فِيهَا رِوَاسِي مَنْ فَوْقَهَا وَبَارَكَ فِيهَا وَقَدَّرَ فِيهَا أَقْوَامًا فِي أَرْبَعَةِ أَيَّامٍ سَوَاءً لِلنَّاسِ لِيَوْمٍ﴾، ووازن الإسلام بين الفرد والجماعة، وبين الدين والدنيا، وبين العقل والقوة، وبين المثالية والواقعية، وبين الروحانية والمادية، وجاء ذكر الإيمان بالله سبحانه وتعالى مقرونًا بالعمل، قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا¹⁰﴾، وربط الحق سبحانه وتعالى تغير أحوال الأمم بناء على تغيير تلك الأمم لسلوكها وانحرافها عن هدي الله، قال تعالى: ﴿لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ¹¹﴾، كما أكد على أهمية التعاون، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدْيَ وَلَا الْأَقْلَامِدَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا

⁹ القرآن الكريم. فصلت 41: 10.

¹⁰ القرآن الكريم. الكهف 18: 30.

¹¹ القرآن الكريم. الرعد 13: 11.

عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿١٢﴾، ومن توجيهاته صلى الله عليه وسلم لأئمة أن تكون أمة متقنة ومنتجة ومجودة لأعمالها، قال صلى الله عليه وسلم: " عن عائشة رضي الله عنها عن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ " (الطبراني، رقم الحديث 275). " (عبد المجيد، 2007م).

وأشار عساف (1407هـ) إلى أن تحقيق المنهج الإسلامي في الحياة الإسلامية يعني الإلتقان والجودة في كل شئون الحياة بل والإحسان في جميع الأعمال العامة والخاصة للفرد والجماعة، وعليه تتحقق الجودة الشاملة في الأعمال عند الأخذ بالمنهج الإسلامي في الإدارة وغيرها. وأضاف عبد الباقي (1999م) بأنه لا يخرج معنى ومفهوم الجودة من المنظور الإسلامي عن الفكر المعاصر، حيث إن المفهوم المعاصر للجودة يعني مجموعة السمات والمواصفات للمنتج والخدمة التي تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعميل. وأشار الجويبر (1427هـ) إلى أن الجودة في الفكر الإسلامي تعني الإلتقان في كل شيء وتحقيق السمات المطلوبة في الخدمة المقدمة بشكل يرضي الله سبحانه وتعالى من خلال استشعار المسلم بالرقابة الذاتية.

وأكد الشيخ (1421هـ) بأن الجودة والإلتقان في الإسلام تتعدى الجانب المادي للإنتاج أو الخدمة إلى الجانب الخلقى الإنساني في الجودة بحيث يقف المسلم ويجيد العمل ومعه الرفق والرحمة، وفي مقابل الإلتقان هناك مصطلح آخر يحمل نفس المعنى وهو الإحسان ومعناه عطاء فوق الواجب ووفاء بالشروط وزيادة.

فالعامل المتقن ذو الجودة يصور معنى الإحسان، قال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ¹³﴾، فالله سبحانه وتعالى قد قرر الإحسان والإتيان به في كل شأن، وإذا كانت إدارات الإنتاج في العصر الحاضر تعطي الرقابة على العمليات أهمية خاصة من خلال وضع الأساليب والأنشطة نجد أن الرقابة في الإسلام تكمن في الإحسان وتعتمد على الرقابة الذاتية (الشيخ، 1421هـ)، قال تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا¹⁴﴾، فالمسلم مطالب بسلوك غاية في الدقة والإتقان وهو غاية ما يطالب به خبراء الجودة عند مراقبة خواص الجودة بالقياس، لذا فإن الموظف المسلم يستشعر هذا المطلب فيعمل بإتقان خوفاً من الله سبحانه وتعالى قبل الخوف من صاحب العمل (عبد المجيد وعبد المطلب، 2007م).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الإحسان حسب المفهوم الإسلامي في العمل أعلى درجة من الإتقان والجودة، قال تعالى: ﴿لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ وَلَا يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلَا ذِلَّةٌ أُولَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ¹⁵﴾، فهذه الآية تدعو الموظف المسلم والفرد العادي كل في عمله أن يحسن ويجيد ويتقن ما كلف به من عمل، ولكي يستشعر السعادة في عمله فعليه أن يرتقي بذلك العمل إلى درجة الإحسان في العمل والذي يعني المزيد من الإتقان.

وأشار الشيخ (1421هـ) إلى أن الجودة في الإسلام لا بد أن يتوافر فيها المحاور التالية: الحث على إخراج المسلم الجيد والإنسان الكامل، أو جودة الفرد، قال تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا¹⁶﴾.

¹³ القرآن الكريم. الملك 67: 2.

¹⁴ القرآن الكريم. الإسراء 17: 36.

¹⁵ القرآن الكريم. يونس 10: 26.

¹⁶ القرآن الكريم. الأحزاب 33: 21.

1. الحث على ترشيد الطاقة أو فعل الأفضل أو ما يسمى جودة السعي والحركة، قال تعالى: ﴿هُوَ

الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ¹⁷﴾.

2. الحث على جودة الإجراءات والأساليب، ومن ذلك الإجراءات التي يتخذها المسلم في كل زمان

ومكان وحال.

وبين الجوبير (1427هـ) أن هناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات لإقامة نظام

دوائر الجودة الإسلامية، وتتمثل بما يلي:

1. بث التوعية والدعاية لجميع الأطراف التي تستفيد من نتائج الجودة الإسلامية للاستمرار معها ومدّها

بالعون المادي والمعنوي لتطوير المنتج.

2. اختيار نموذج مناسب للمؤسسة من النماذج المتعارف عليها لتحقيق دوائر الجودة الإسلامية.

3. القيام بتشكيل هيئة عليا لدائرة الجودة الإسلامية وهذا يتطلب المعرفة الكبيرة من قبل الأعضاء

المشاركين بحيث يكونوا قادرين على العطاء المتقن.

4. تدريب أعضاء دائرة الجودة الإسلامية على كيفية التعامل مع المشكلات ووضع الحلول ذات الكفاءة

العالية.

5. توفير المتطلبات المادية لتحقيق الجودة وظيفتها ولتكون النتائج مرضية للمستهلكين.

2.2.7 الجودة الشاملة في المنظور الإسلامي

قال الله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ مِثْرٌ مِثْرُ مَرِّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ

إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ¹⁸﴾ ، وقال تعالى: ﴿الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ¹⁹﴾

¹⁷ القرآن الكريم. الملك 67: 15.

¹⁸ القرآن الكريم. النمل 27: 88.

¹⁹ القرآن الكريم. السجدة 32: 7.

وقال تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾²⁰ فالشريعة الإسلامية السمحة تحوي في كل نصوصها وتطبيقاتها صور الجودة معنى وأداء وممارسة ومنهجاً، ففيها الإتقان وفيها الشورى وفيها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وفيها الرقابة ، أهدافها واضحة وغاياتها صريحة. إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل، ومفهوم الجودة في الإسلام يتضمن جميع القيم الإسلامية المتميزة ويعبر عنها بالدقة والتميز والإتقان.

ويشير إلى ذلك بدوي (2010م) إن ديننا الحنيف قد أشار إلى الجودة إشارات كثيرة وواضحة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، سواء في القرآن الكريم أو في سنة الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم ، فورود معنى الجودة والإتقان في القرآن الكريم هو دليل على أن النجاح في أداء المهام هو رهن بإتباع الطرق الموصلة إليها ولقد قال تعالى في سورة يوسف عليه السلام حينما طلب من الملك أن يوليه خزائن مصر لأنه أدري وأقدر على إدارة عمله ، حيث عبر عن ذلك بصفتي الحفظ والعلم كأساس للنجاح عمله وسبب جودته وإتقانه ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ ﴾²¹.

وقد عرفت الميمان (2007م) الجودة في الإسلام أنها: " المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية، وقابلية الاستعمال " .

ولقد اهتم الإسلام بجودة الأداء والإتقان قال الله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾²² ، وقال صلى الله عليه وسلم عن عائشة رضي الله عنها عن الرسول

²⁰ القرآن الكريم. التين: 95: 4.

²¹ القرآن الكريم. يوسف: 12: 55.

²² القرآن الكريم. الكهف: 18: 30

صلى الله عليه وسلم قال: " إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " (الطبراني، رقم الحديث 275). " ويؤكد ذلك أخضر (1430هـ) "ديننا الحنيف لا يحثنا على تحقيق الجودة فحسب، بل على تحقيق الهدف من عملية الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء فكلمة "الإتقان" أعم وأشمل من كلمة "الجودة" أو مجرد العمل جيد حيث أن الإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة " (ص18). ويرى عليماث نقلا عن الزهراني (1430هـ) أن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه وجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بـ (الإتقان)، والمسلم مطالب بالإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل، وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية معان ومفاهيم للجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة الإتقان، وذلك من خلال :

- القيم: وتعني تمثل القيم السامية و النبيلة وقد ورد في الحديث الشريف قوله : صلى الله عليه وسلم عن شداد بن أوس رضي الله عنه قوله : صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان في كل شيء" (مسلم، حديث رقم 1955).
- المهارات: وتعني الاهتمام بجانب الإتقان والمهارة وتطويرها، قال تعالى: ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ²³﴾
- الوقت: ويشير إلى أهمية المحافظة على الوقت وعدم تضييعه في اللهو، قال تعالى: ﴿ وَالْعَصْرَ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ²⁴﴾.

²³ القرآن الكريم. القصص 28:26.

²⁴ القرآن الكريم. العصر 103:1.

• حسن التعامل مع الناس: باحترامهم وعدم إيذائهم أو الإساءة لهم والحث على التعاون، قال تعالى:

﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾²⁵.

• الموارد: وتعني الاهتمام بالاقتصاد وهدم التبذير، قال تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي أَنشَأَ جَنَّاتٍ مَّعْرُوشَاتٍ

وَعَيْرٍ مَّعْرُوشَاتٍ وَالنَّحْلَ وَالزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أَكْلُهُ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُتَشَابِهًا وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ كُلُوا مِن ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ

وَأَنؤُوا حَقَّهُ يَوْمَ حَصَادِهِ وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾²⁶.

• القرار: وهو المبني على الشورى ونبد الفردية والعناية بالعمل الجماعي وتوكيده قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ

مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنِ اللَّهُ فِطْرًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ

فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾²⁷.

• المعاملة: التي قوامها العدل والإنصاف وإعطاء الحقوق والدقة قال صلى الله عليه وسلم: " عن أبي

هريرة رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم: " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه،

وأعلمه أجره وطربى عمله " (سنن البيهقي، حديث رقم 120).

• المقاييس: من خلال مراعاة الدقة والالتزام بالمعايير، قال تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾²⁸.

ومن هنا فإن الإتيان يستدعي من المرء القيام بأداء أعماله على أكمل وجه، وأن يسعى للوصول إلى

مرحلة الإتمام بحيث يقوم بالعمل دون تقصير أو خداع أو غش لنفسه أو لأحد من الناس، وإذا ما أمعنا

النظر في مفاهيم الجودة من المنظور الإسلامي فإننا نجد أنها جعلت الإتيان في العمل صورة مثالية ومشرفة

بحيث يحرص العامل في بذل أقصى قدراته وطاقاته في إتمامه ويحافظ على المال العام ولا يفسد أوقاته

²⁵ القرآن الكريم. القلم: 68: 4.

²⁶ القرآن الكريم. الأنعام: 6: 141.

²⁷ القرآن الكريم. آل عمران: 3: 159.

²⁸ القرآن الكريم. الزلزلة: 99: 7.

ويضعها فيما لا فائدة منه وأن يتمثل قيمة العمل في كونه عبادة من العبادات وأمانة سيسأل عنها أمام الله.

ويشير مجيد والزيادات (2008م) إلى أن الإسلام أقر بمفهوم الإتقان وهو أبعد وأكثر وضوحاً من مفهوم الجودة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار معايير الإتقان في النظام التربوي المعاصر، وأن مفهوم الإتقان يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام بحيث يتحقق العمل بنتائجه بأعلى درجة ممكنة وفي النظام التربوي فإن الإتقان يتعلق بإنجاز الأعمال المرتبطة بعناصر النظام في جزئياتها ووكلياتها وفق معايير تحدّد درجة إحكام العمل الذي ينبغي أن يتم بدرجة عالية دون تقصير أو تفريط بما لا يدع مجالاً للشك بما يرضي الله أولاً وأصحاب العلاقة المستفيدين ثانياً، وأن تحقق الإتقان يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتعميم روحية العمل الجماعي والمسائلة والمحاسبة.

وهذا معناه مطبق في قيمة عظيمة من قيم الإسلام وهو مبدأ الإحسان وتقريباً لهذا المعنى يقول صل الله عليه وسلم (عن شداد بن أوس رضي الله عنه يقول صلى الله عليه وسلم " إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليُحَدِّدْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِخْ ذَبِيحَتَهُ" (مسلم، حديث رقم 1955). فالحديث يحث المسلم على الجودة والاتقان في أداء العمل من خلال إحسان الذبح والقتل للحيوان وهذا المعنى يؤكد قيمة أخرى من قيم الإسلام وهو تأكيد مبدأ المراقبة قال تعالى: ﴿مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ حَتِيذٌ﴾²⁹ وثمة مبدأ آخر يؤكد الإسلام وهو البحث عن الأحسن وليس فقط عن الحسن من الأعمال وهذا يتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة يقول تعالى: ﴿الَّذِي

خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ³⁰ ﴿ بل قال تعالى: ﴿ بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ³¹ ﴿ هكذا أجمل القرآن الكريم بأعجازه مفهوم التقويم الذاتي.

إن من أهم مجالات تفوق الإنسان وتميزه قدرته على أن يدين نفسه عند الحيد على الصواب، قال عليه السلام: " عن شداد بن أوس رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم: "الكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ، وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ، وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ " (سنن الترمذي، حديث رقم 2459) ودعا الخليفة عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) الى محاسبة النفس، وجعل تقويم الإنسان ذاته خيراً من تقويم الآخرين له "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم".

وقال علي بن أبي طالب - رضي الله عنه - : "ما هلك امرؤ عرف قدر نفسه." وجاء عن ميمون بن مهران رحمه الله " لا يكون العبد تقياً حتى يحاسب نفسه." و الدعوة القرآنية الصريحة لإحسان القول في قوله تعالى: ﴿ وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا³² ﴿ وعلى مستوى الفرد في تعاملاته الاجتماعية الخاصة يدعوه الإسلام إلى جودة الاتصال عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنه قال صلى الله عليه وسلم: " خياركم أحاسنكم أخلاقاً " وقال "بِحَدُوثِ النَّاسِ مَعَادِنَ خِيَارُهُمْ فِي الْجَاهِلِيَّةِ خِيَارُهُمْ فِي الْإِسْلَامِ إِذَا فَفَهُوا" (صحيح البخاري، حديث رقم 6035).

وبالنظر والتأمل في كل المعاني والقيم الإسلامية نجد أن معانيها ومضامينها تدور حول ما ذكر

من الجودة والإتقان والإحسان.

ومن الأمثلة على ذلك:

³⁰ القرآن الكريم. الملك: 67: 2.

³¹ القرآن الكريم. القيامة: 75: 14.

³² القرآن الكريم. الأسراء: 17: 53.

الجودة وإدارة الوقت في القرآن والسنة فمن القرآن سورة العصر التي تحث على عمل الصالحات وهو جهور الجودة وتبين أن هذا العمل ينجي من الخسران وجاء تأكيد الصلاة على أوقاتها في قوله تعالى: ﴿ فَإِذَا قَضَيْتُمُ الصَّلَاةَ فَادْكُرُوا اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِكُمْ فَإِذَا اطْمَأْنَنْتُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا 33 ﴾ وبالمقابل تؤكد الأحاديث مبدأ الجودة والإتقان في الوقت من خلال بيان سرعة الذهاب ودوران عجلة الزمان عبد الله بن عباس رضي الله عنه قال ﷺ " أغتتم خمساً قبل خمس حياتك قبل موتك وصحتك قبل مرضك وفراغك قبل شغلك وشبابك قبل هرمك وغناك قبل فقرك " (الألباني، حديث رقم 1077) فهذه الدعوة للاغتنام في الوقت دليل أهمية العمل الجاد المتقن بمبادئ الجودة الشاملة من منظور إسلامي: لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في موضوع الجودة في تحديد المبادئ التي تستند عليها الجودة، بحيث تورده بعض المبادئ كمتطلب، أو يذكر المتطلب كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك بعض المبادئ أتفق عليها، وعند النظر في هذه المبادئ نجد أن لها أصول إسلامية واضحة تبرز من خلال بعض الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيقات الفعلية التي وردت في سيرة المصطفى ﷺ وتتلخص المبادئ فيما يلي:

1- وضوح أهداف المؤسسة ورسالتها

وتعرف أهداف المؤسسة ورسالتها بأنها: الغرض الذي من أجله وجدت المؤسسة، وهي: هوية المؤسسة، ومبررات وجودها، والتوجهات والخدمات التي تقدمها. وإجرائياً هي تحديد الغايات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة بشكل واضح وقابل للتغيير يتواءم مع أهداف الجودة الشاملة في الإسلام

وبالتركيز على المستفيدين. فوضوح الأهداف يساعد على الرؤية السليمة لكافة الإجراءات والجهود

المبدولة لقوله تعالى: ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ٣٤ ﴾.

2- التركيز على المستفيد(العميل)

فالجودة هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين سواء كانوا مستفيدين داخليين، أو مستفيدين خارجيين إلى خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات وطريقة أداء العمل في المؤسسة من أجل تلبية توقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها وتحقيق رضاهم، حيث دعا الإسلام إلى حسن التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمة، فالجودة بدايتها بالمستفيد ونهايتها بالمستفيد، بحيث يطور كل فرد في النظام علاقة طيبة مع العميل المستفيد من الخدمة.

ففي الحديث عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: (رَجِمَ اللَّهُ رَجُلًا سَمَحًا إِذَا بَاعَ وَإِذَا اشْتَرَى وَإِذَا اقْتَضَى) (البخاري، حديث رقم 2076).

وقد كان الرسول ﷺ يتلمس حاجات أصحابه وأفراد أمته ثم يرشدهم إلى ما فيه صلاحهم، وينفذ ما فيه مصلحة الأفراد والمجتمع. ففي غزوة بدر عندما وجد رسول الله ﷺ بين الأسرى من يجيد الكتابة، جعل فدية من لا يستطيع فداء نفسه أن يعلم عشرة صبيان من المسلمين، وكان فداء الرجل أربعة الآلاف، ولكن حرص الرسول في ذلك الوقت على الكتابة أكثر من المال وذلك لحاجة أبناء المسلمين لها (77).

وفي الحديث: عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ قَالَ: " قَالَ رَجُلٌ : لِأَتَصَدَّقَنَّ اللَّيْلَةَ بِصَدَقَةٍ فَخَرَجَ بِصَدَقَتِهِ فَوَضَعَهَا فِي يَدِ زَانِيَةٍ فَأَصْبَحُوا يَتَحَدَّثُونَ تُصَدِّقَ اللَّيْلَةَ عَلَى زَانِيَةٍ قَالَ اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ عَلَى زَانِيَةٍ لِأَتَصَدَّقَنَّ بِصَدَقَةٍ فَخَرَجَ بِصَدَقَتِهِ فَوَضَعَهَا فِي يَدِ غَنِيِّ فَأَصْبَحُوا يَتَحَدَّثُونَ تُصَدِّقَ عَلَى غَنِيِّ قَالَ: اللَّهُمَّ

لَكَ الْحَمْدُ عَلَى غَيْبِي لِأَنْتَ صَدَقْتَ بِصِدْقَةٍ فَخَرَجَ بِصِدْقَتِهِ فَوَضَعَهَا فِي يَدِ سَارِقٍ فَأَصْبَحُوا يَتَحَدَّثُونَ تُصَدِّقُ عَلَى سَارِقٍ فَقَالَ: اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ عَلَى زَانِيَةٍ وَعَلَى غَيْبِي وَعَلَى سَارِقٍ فَأُتِيَ فَقِيلَ لَهُ أَمَا صَدَقْتِكَ فَقَدْ قُيِّلَتْ أَمَا الزَّانِيَةُ فَلَعَلَّهَا تَسْتَعِفُّ بِهَا عَنْ زِنَاهَا وَلَعَلَّ الْعَيْبِيَّ يَعْتَبِرُ فَيَنْفِقُ مِمَّا أَعْطَاهُ اللَّهُ وَلَعَلَّ السَّارِقَ يَسْتَعِفُّ بِهَا عَنْ سَرِقَتِهِ" (الألباني، حديث رقم 4346)

3- الالتزام بالتحسين المستمر

ويشمل التحسين جميع عناصر، ووحدات العمل في المؤسسة، وهو تعهد استراتيجي ثابت من قبل جميع العاملين في المؤسسة بتأمين الجودة، فالإحسان في العمل مبدأ أساسي في الإسلام حيث يقوم كل عامل بتأدية عمله على أكمل وجه وبأفضل السبل المتاحة لقوله تعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا³⁵﴾ وعن عائشة رضي الله عنها أن النبي ﷺ قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الطبراني، رقم الحديث 275).

فالمعرفة متجددة والمدير والموظفين في المؤسسة يحتاجون إلى تحسين أدائهم، والتعرف على كل جديد في مجال عملهم عن طريق الدورات والبرامج التأهيلية للعاملين، والجهاز الإداري في المؤسسة. كما أن التحسين المستمر يجب أن يكون لجميع أعمال المؤسسة ومرافقها. من منطلق قوله تعالى: ﴿وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ³⁶﴾ وقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ³⁷﴾ ولتحقيق التحسين المستمر للعمل عني الإسلام بتنمية كفاءة العاملين عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة، لإنجاز أعمالهم بجودة عالية، فقد حث الإسلام على التزود من العلم بصفة مستمرة لقوله تعالى:

³⁵ القرآن الكريم. الكهف: 18: 7.

³⁶ القرآن الكريم. التوبة: 9: 105.

³⁷ القرآن الكريم. المؤمنون: 23: 51.

﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾³⁸ كما

أكد الإسلام على ضرورة تدريب العاملين مع احتياجاتهم الوظيفية فقد كان المسجد النبوي أول معهد

للتدريب، فعن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: "بعثني رسول الله ﷺ إلى اليمن، قال: فقلت يا

رسول الله تبعثني إلى قوم أسن مني وأنا حديث لا أبصر القضاء قال فوضع يده على صدري، وقال: "

إِنَّ اللَّهَ سَيَهْدِي قَلْبَكَ وَيُثَبِّتُ لِسَانَكَ، فَإِذَا جَلَسَ بَيْنَ يَدَيْكَ الْحُضَمَانِ فَلَا تُفْضِيَنَّ حَتَّى تَسْمَعَ مِنْ

الْآخِرِ كَمَا سَمِعْتَ مِنَ الْأَوَّلِ، فَإِنَّهُ آخَرَى أَنْ يَبَيِّنَ لَكَ الْقَضَاءَ " قال: فما اختلف علي قضاء بعد أو ما

أشكل علي قضاء بعد " (ابن كثير، ج1) إن التحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة يتجلى في قدرة

التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا المستفيدين وذلك من خلال السعي

المتواصل للوصول للأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد .
- تقليل الأخطاء ، والوحدات المعيبة والضياع .
- تقديم منتجات جديدة وتحسين استجابة المؤسسة في وقت قياسي .

وقد تواترت المواقف النبوية التي تشير إلى متابعتة ﷺ لأصحابه، وتأكيده على تحسين الأداء

والتأكيد على أنه عملية مستمرة ففي الحديث عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ

ﷺ قَالَ: " سَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَاعْلَمُوا أَنَّ لَنْ يُدْخَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلُهُ الْجَنَّةَ وَأَنْ أَحَبَّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ أَدْوَمُهَا

وَإِنْ قَالَ " (صحيح البخاري، حديث رقم 6464).

4- التنظيم (النظام الوقائي)

والتركيز على الوقاية بدلاً من التفتيش؛ بأن تبادر إدارة المؤسسة إلى معرفة المشكلات وتتوقعها قبل وقوعها وتضع الأنظمة الوقائية التي تمنع حصولها، ولقد اهتم الإسلام بالنظام الوقائي بوضع أساليب تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات أثناء تأدية العمل حيث دعا إلى تنظيم نشاطات العاملين وفق ضوابط ومعايير محددة يلتزم بها العاملون أثناء تأدية العمل. والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد، من منطلق قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا³⁹﴾، وقوله تعالى: ﴿وَكُلِّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا⁴⁰﴾ مما يدل على رقابة الله على عباده، وعرس الرقابة الذاتية كأسلوب لضبط السلوك لكي يؤدي العامل عمله بإخلاص وإتقان على أساس من تقوى الله سبحانه وتعالى وخشيته.

وقد أقر الإسلام الرقابة الخارجية (الرئاسية) نظراً لاختلاف العاملين في إعدادهم وخبراتهم وقدراتهم الخاصة، فحرص على وضع معايير، ونظم رقابية، ومحاسبية، بحيث يقلل من حدوث الأخطاء، ويجد من حدوثها؛ وذلك من منطلق الحديث عن عبد الله بن عمر يقول سمعت رسول الله ﷺ يقول: "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (الألباني، 151).

³⁹ القرآن الكريم. النساء 4: 1.

⁴⁰ القرآن الكريم. الإسراء 17: 13.

وقد ورد في الحديث عن أبي حميد الساعدي قال : استعمل رسول الله ﷺ رجلاً من الأسد يقال له ابن اللثبية ، فلما قدم قال : هذا لكم وهذا أهدي إلي. قال : فقام رسول الله ﷺ على المنبر، فحمد الله وأثنى عليه. وقال: " ما بَالُ عَامِلٍ أُبْعِثُهُ فَيَقُولُ هَذَا لَكُمْ وَهَذَا أَهْدِي لِي أَفَلَا قَعَدَ فِي بَيْتِ أَبِيهِ أَوْ فِي بَيْتِ أُمِّهِ حَتَّى يَنْظُرَ أَيُّهُدَى إِلَيْهِ أَمْ لَا ، وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ لَا يَنَالُ أَحَدٌ مِنْكُمْ مِنْهَا شَيْئًا إِلَّا جَاءَ بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ يَحْمِلُهُ عَلَى عُنُقِهِ بَعِيرٌ أَوْ بَقْرَةٌ أَوْ شَاةٌ ثُمَّ رَفَعَ يَدَيْهِ ثُمَّ قَالَ : (اللَّهُمَّ هَلْ بَلَغْتُ مَرَّتَيْنِ) " (صحيح مسلم، حديث رقم 1832).

فالأخطاء التي تبرز في عمل المؤسسة قد تكون ناتجة عن طبيعة النظام المعمول به هناك، وليس بالضرورة لأسباب تتصل بالأفراد العاملين أنفسهم. فقد كان رسول الله ﷺ وخلفاؤه الراشدون يراعون في تقدير الأجر والأعباء العائلية للفرد العامل وصعوبة العمل ومستوى غلاء المعيشة في المناطق المختلفة من الدولة الإسلامية، وكان الرسول ﷺ يعطي المتزوج من الجند حظين والأعزب حظاً واحداً من الفيء، وكان في الحديث عن المستورداً بن شداد الفهري كان يقول ﷺ : "مَنْ وُلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَيْسَ لَهُ مَنْزِلٌ فَلْيَتَّخِذْ مَنْزِلًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ أَوْ لَيْسَ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ خَادِمًا أَوْ لَيْسَتْ لَهُ دَابَّةٌ فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً وَمَنْ أَصَابَ شَيْئًا سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ غَالٌ" (عمدة التفسير، ج1). وذلك من باب الوقاية لكي لا يستغل الموظف وظيفته استغلالاً سيئاً نظراً لحاجته.

5- المشاركة وتفويض الصلاحية

ويقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية وليست الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزايد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني : تحسين من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل.

إن نجاح الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة العاملين في المؤسسة مع الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال مما يجعل الأفراد يحسون بأهميتهم ومساهماتهم في تنفيذ الأعمال وإنجاحها، لأنهم سيعتبرونه نجاح لهم. وذلك من منطلق قوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾⁴¹.

أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط المشاركة بل يجب أن تكون مشاركة الأفراد بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة. فبدون المشاركة وتمكين العاملين. وتوزيع الصلاحيات، والمهام، وإعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل والإخلاص الثابت، والملموس من الجميع لجعل مبادئ الجودة الشاملة وممارستها جزءاً لا ينفصم من ثقافة المؤسسة فإن كافة الجهود المبذولة محكوم عليها بالفشل.

فقد ورد في السيرة أن الرسول ﷺ أوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات ففي عهده ﷺ تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أثناء غيابهما أبي بن كعب، وزيد بن ثابت، وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل، وكان المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس. وزيد بن ثابت كان يكتب مراسلات الحكام والولاة بلغات مختلفة (86). وقد حرص الرسول ﷺ بتوضيح تلك المزايا والصلاحيات فعن أنس بن مالك قال: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءُ عُثْمَانُ وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ وَأَفْرُوهُمْ أَبِي وَلِكُلِّ أُمَّةٍ أَمِينٌ وَأَمِينٌ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجُرَّاحِ " (سنن الترمذي، حديث رقم 3791).

وقد سار الصحابة رضوان الله عليهم على نهجه ﷺ عن عبد الله بن عباس أن عمر بن الخطاب خطب في الناس بالجابية فقال: (من أراد أن يسأل القرآن فليأت أبي بن كعب، ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت، ومن أراد أن يسأل الفقه فليأت معاذ بن جبل، ومن أراد أن يسأل المال فليأتني فإن الله سبحانه وتعالى جعلني خازناً قاسماً) (مجمع الزائد للهيثمي، ج1).

كما دعا الإسلام إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل الاستفادة من قدراتهم الإبداعية من خلال تأكيده على مبدأ الشورى لقوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّحُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾⁴² وهنا تأكيد على قيمة التوكل على الله لا على المشورة؛ ففيها توفيق الله وإرشاده إلى حقيقة المشورة وصدقها (89) فالمشورة سبب والسبب لا بد أن يقترن بالتوكل والاعتماد على الله والتوكل على الله لا بد أن يعقل بالأسباب ليسير الإنسان على هدى الله في حياته وأعماله. عملاً بما جاء في الحديث الشريف عن أنس بن مالك يقول: "قال رجل: يا رسول الله أعقلها وأتوكل أو أطلقها وأتوكل قال: "اعقلها وتوكل" (صحيح الترمذي، حديث رقم 2517).

6- التحفيز

ولشجذ هم العاملين لتأدية العمل بمجودة عالية، وضع الإسلام نظاماً للتحفيز يقوم على مكافأة العاملين المتميزين في تأدية أعمالهم، فالتشجيع والتحفيز للعمل الصالح مبدأ رباني يتضح في قوله تعالى: ﴿وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (39) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى (40)﴾⁴³ فوجود حافز للعمل شيء أساسي في تحسين العمل بحيث يزيد المحسن إحساناً ويشجع المقصر على التحسين والتطوير من منطلق

⁴² القرآن الكريم. آل عمران 3: 159

⁴³ القرآن الكريم. النجم 53: 39، 40.

قوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾⁴⁴ فتقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي للأفراد ضروري، وأن تكون هذه الحوافز مستمرة، وواضحة الأهداف، وأن يحسن اختيار الزمان والوقت لإعطاء الحافز، وأن يكون الحافز مناسباً لشخصية العامل وحاجته، لكي يقع الحافز موقعاً جيداً للمقدم له. لذلك ربط الإسلام الحوافز بمعدلات أداء العمل قال تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾⁴⁵ وقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾⁴⁶. ودعا الإسلام أن تكون الحوافز ملائمة لاحتياجات ورغبات العاملين وحرص الإسلام بأن تكون الحوافز محددة ومعلومة مقدماً للعاملين مع وجوب الوفاء الفوري بها حتى يكون لها تأثيرها على مواصلة العاملين لأعمالهم بجودة عالية. فعن حماد بن سلمة عن يونس عن الحسن "أنه كره أن يستأجر الرجل حتى يعلمه أجره" (92). عن أبي هريرة رضي الله عنه قال ﷺ: "أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه، وأعلمه أجره وطريق عمله" (سنن البيهقي، حديث رقم 120).

ولأهمية موضوع الحوافز وتأثيره على عجلة الإنتاج والتنمية فقد اهتم الباحثون برصد مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحفيز الناس للعمل منها عوامل ذاتية مثل: الحصول على علاوة في المرتب، أو وجود علاقات طيبة مع المشرفين، أو وجود أمان وظيفي... ، وعوامل تحفيزية مثل: أن يرى الشخص نتيجة عمله، تلقي الثناء والمدح، التكليف بمسؤوليات أكثر (94)، وقد حصر الطويرقي أساليب التحفيز الإداري الفعال التي استخدمها الرسول ﷺ وصحابته الكرام (95) في الحوافز المادية: مثل توزيعه ﷺ الغنائم بعد الغزوات مباشرة بعد أخذ الخمس، والحوافز المعنوية: عن عبد الله بن عباس تشجيعه ﷺ

⁴⁴ القرآن الكريم. الكهف: 30

⁴⁵ القرآن الكريم. الأحقاف: 46: 19.

⁴⁶ القرآن الكريم. الزلزلة: 99: 8،7.

أصحابه بالكلمات التشجيعية مثل: "ريح البيع صهيب ، ريح البيع صهيب"، وقوله: "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة" وكان أكثر ما يستخدم المصطفى ﷺ الحوافز المعنوية حين يرى أن الأمر يحتاج إلى تشجيع وأن هناك من يستحق ذلك حقيقة لا مجاملة فيها (عمدة التفسير، ج1).

7- مداومة الاتصال بالمستفيدين (التغذية الراجعة)

وهي الطريقة التي يستخدمها شخص للتأثير على شخص آخر لتغيير أو لتعديل فكره أو سلوكه. وهي اتصال بين شخصين أو مجموعتين يبين لكل منهما كيف يؤثر على الآخر. والتغذية المرتدة تمكن قائد الفريق أو الإدارة من أن يصبح على دراية: بالمشاكل الداخلية قبل أن تستفحل خطورتها، وشكاوى فريق العمل ، أو صوت العمليات، وشكاوى المستفيدين من الخارج، أو صوت البيئة الخارجية المستفيدة (97). فمن الضروري تقييم سير العمل داخل المؤسسات، والحصول على التغذية الراجعة من جانب المساهمين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات والخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة ممكنة، وتحقيق الأهداف. وقد عرف عن النبي ﷺ وأصحابه متابعتهم المستمرة للعمل وحرصهم على إتقانه بدليل ما ورد في حديث المسيء صلواته عن رفاعَةَ بْنِ رَافِعٍ قَالَ: بَيْنَمَا رَسُولُ اللَّهِ ﷺ جَالِسٌ وَحَنُ حَوْلَهُ إِذْ دَخَلَ رَجُلٌ فَأَتَى الْقَبِيلَةَ فَصَلَّى فَلَمَّا قَضَى صَلَاتَهُ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ وَعَلَى الْقَوْمِ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " وَعَلَيْكَ أَذْهَبَ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ " فَذَهَبَ فَصَلَّى فَجَعَلَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ يَزُمُّ صَلَاتَهُ وَلَا يَدْرِي مَا يَعِيبُ مِنْهَا فَلَمَّا قَضَى صَلَاتَهُ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ وَعَلَى الْقَوْمِ فَقَالَ لَهُ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: " وَعَلَيْكَ أَذْهَبَ فَصَلِّ فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ فَأَعَادَهَا مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا فَقَالَ الرَّجُلُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا عِبْتُ مِنْ صَلَاتِي فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: "إِنَّهَا لَمْ تَبِمَّ صَلَاةٌ أَحَدِكُمْ حَتَّى يُسْبَغَ الْوُضُوءُ كَمَا أَمَرَهُ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ... " (صحيح النسائي، حديث رقم 1135).

وقد حرص الإسلام على مداومة الاتصال بالمستفيدين لمعرفة ردود أفعالهم عن مستوى جودة الخدمات التي تقدم لهم ، ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها وعن عبد الله بن عباس تشجيعه ﷺ أصحابه بالكلمات التشجيعية مثل: " ربح البيع صهيب ، ربح البيع صهيب" ، وقوله: "اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة" وكان أكثر ما يستخدم المصطفى ﷺ الحوافز المعنوية حين يرى أن الأمر يحتاج إلى تشجيع وأن هناك من يستحق ذلك حقيقة لا مجاملة فيها (عمدة التفسير، ج1).

وقد حذر الرسول ﷺ من عدم المتابعة ومعرفة حاجات ورغبات المستفيدين في الحديث عن أبي الشَّامِخِ الْأَزْدِيِّ عَنِ ابْنِ عَمِّ لَهُ مِنْ أَصْحَابِ النَّبِيِّ ﷺ أَتَى مُعَاوِيَةَ فَدَخَلَ عَلَيْهِ فَقَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: "مَنْ وَلى أَمْرًا مِنْ أَمْرِ النَّاسِ ثُمَّ أَغْلَقَ بَابَهُ ذُونَ الْمَسْكِينِ وَالْمَظْلُومِ أَوْ ذِي الْحَاجَةِ أَغْلَقَ اللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى ذُونَهُ أَبْوَابَ رَحْمَتِهِ عِنْدَ حَاجَتِهِ وَفَقْرِهِ أَفْقَرُ مَا يَكُونُ إِلَيْهَا" (العسقلاني، مشكاة المصابيح، (حديث رقم 3656).

وسار على نهج الصحابة رضوان الله عليهم، عن عمر بن الخطاب متابعته المستمرة لولائه، فقد أخرج البيهقي وابن طاووس أن عمر رضي الله عنه قال: رأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمر بالعدل أفضيت ما علي؟ قالوا: نعم قال: لا حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا. وذلك حرصاً منه على الجودة ومتابعة العمل .

فلم يقدم النبي ﷺ على أمر حتى يجمع عنه كافة المعلومات فكذلك هو في دعوته ، وفي هجرته، وفي غزواته ﷺ ففي حديث الهجرة أنه استعمل عبد الله بن أبي بكر وهو غلام شاب ثقف لقن ليأتيه بخبر قريش وهو في الغار ... يفعل ذلك في كل ليلة من تلك الليالي الثلاث التي قضاها ﷺ في الغار(106). وفي غزوة بدر خرج بنفسه لتقصي المعلومات عن جيش المشركين وعدده وموقعه وزعمائه (107) ، ويوم الأحزاب أرسل حذيفة بن اليمان لاستطلاع حال الأحزاب (108). فلم يكن رسول الله

ﷺ ليتخذ قرار ، أو يحكم حكماً مبنياً على الظن، أو الوشاية بل يحكم بعد التثبت من الأمر ففي الحديث : " أن الحارث بن أبي ضرار الحزاعي قال : قَدِمْتُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَدَعَانِي إِلَى الْإِسْلَامِ فَدَخَلْتُ فِيهِ وَأَقْرَرْتُ بِهِ فَدَعَانِي إِلَى الزَّكَاةِ فَأَقْرَرْتُ بِهَا وَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَرْجِعْ إِلَى قَوْمِي فَأَدْعُوهُمْ إِلَى الْإِسْلَامِ وَأَدِّءِ الزَّكَاةَ فَمَنْ اسْتَجَابَ لِي جَمَعْتُ زَكَاتَهُ فَيُرْسِلُ إِلَيَّ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ رَسُولًا لِإِبَّانِ كَذَا وَكَذَا لِأَيَّتِكَ مَا جَمَعْتُ مِنَ الزَّكَاةِ فَلَمَّا جَمَعَ الْحَارِثُ الزَّكَاةَ مِمَّنْ اسْتَجَابَ لَهُ وَبَلَغَ الْإِبَّانَ الَّذِي أَرَادَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ أَنْ يُبْعَثَ إِلَيْهِ اخْتَبَسَ عَلَيْهِ الرَّسُولُ فَلَمْ يَأْتِهِ فَظَنَّ الْحَارِثُ أَنَّهُ قَدْ حَدَثَ فِيهِ سَخَطَةٌ مِنَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَرَسُولِهِ فَدَعَا بِسَرَوَاتٍ قَوْمِهِ فَقَالَ لَهُمْ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ كَانَ وَقَّتَ لِي وَقْتًا يُرْسِلُ إِلَيَّ رَسُولَهُ لِيَقْبِضَ مَا كَانَ عِنْدِي مِنَ الزَّكَاةِ وَلَيْسَ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ الْخُلْفُ وَلَا أَرَى حَسَنَ رَسُولِهِ إِلَّا مِنْ سَخَطَةٍ كَانَتْ فَأَنْطَلِقُوا فَنَاتِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ وَبَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الْوَلِيدَ بْنَ عُقْبَةَ إِلَى الْحَارِثِ لِيَقْبِضَ مَا كَانَ عِنْدَهُ مِمَّا جَمَعَ مِنَ الزَّكَاةِ فَلَمَّا أَنْ سَارَ الْوَلِيدُ حَتَّى بَلَغَ بَعْضَ الطَّرِيقِ فَرَجَعَ فَأَتَى رَسُولَ اللَّهِ ﷺ وَقَالَ : يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّ الْحَارِثَ مَنَعَنِي الزَّكَاةَ وَأَرَادَ قَتْلِي فَضَرَبَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ الْبَعْثَ إِلَى الْحَارِثِ فَأَقْبَلَ الْحَارِثُ بِأَصْحَابِهِ إِذْ اسْتَقْبَلَ الْبَعْثَ وَفَصَلَ مِنَ الْمَدِينَةِ لِقِيئِهِمُ الْحَارِثُ فَقَالُوا : هَذَا الْحَارِثُ فَلَمَّا عَشِيَهُمْ قَالَ : لَهُمْ إِلَى مَنْ بُعِثْتُمْ قَالُوا : إِلَيْكَ قَالَ : وَمِمَّ قَالُوا : إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ كَانَ بَعَثَ إِلَيْكَ الْوَلِيدَ بْنَ عُقْبَةَ فَرَعَمَ أُنْثَى مَنَعْتَهُ الزَّكَاةَ وَأَرَدْتَ قَتْلَهُ قَالَ : لَا وَالَّذِي بَعَثَ مُحَمَّدًا بِالْحَقِّ مَا رَأَيْتُهُ بَتَّةً وَلَا أَتَانِي فَدَخَلَ الْحَارِثُ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ ﷺ قَالَ : (مَنَعْتَ الزَّكَاةَ وَأَرَدْتَ قَتْلَ رَسُولِي) قَالَ : لَا وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ مَا رَأَيْتُهُ وَلَا أَتَانِي وَمَا أَقْبَلْتُ إِلَّا حِينَ اخْتَبَسَ عَلَيَّ رَسُولُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ حَشِيتُ أَنْ تَكُونَ كَانَتْ سَخَطَةٌ مِنَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَرَسُولِهِ قَالَ : فَتَنَزَّلَتْ آيَةُ سُورَةِ الْحُجْرَاتِ (109) قَوْلُهُ تَعَالَى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾⁴⁷.

وقد ورد في السيرة النبوية المطهرة الكثير من القصص التي تبرز اهتمام النبي ﷺ وصحابته الكرام بالتدريب على مفاهيم الجودة وتطبيقاتها فقد كان المسجد النبوي أول مركز تعليمي تدريبي حيث قام بمسؤولية كبرى في مجال نشر التعليم ثم عضدته ثمانية مساجد أخرى وكان كل مسجد منها يتخذ مدرسة تلقى فيها الدروس وتنعقد فيها حلقات العلم ، ويخطب فيها في كل جمعة، ويتلى فيها القرآن وكان يحضر هذه الدروس عدد من الصحابة يصل أحياناً إلى سبعين وكان الرسول ﷺ يطلب من أصحابه الذين يعرفون القراءة والكتابة أن يعلموا من لا يعرفونها. ومن حصيلة هذه المؤسسات الأولية انتشار العلم، وتعدد المهارات بين أصحاب رسول الله ﷺ وأكبر مثال لذلك أهل الصفة فقد كان لأهل الصفة دور فعال في المجتمع فقد كانوا رهباناً في الليل وفرساناً في النهار فلم يكن انقطاعهم للعلم والعبادة ليعزلهم عن المشاركة في أحداث المجتمع والمشاركة في بنائه. فقد كانت الصفة مدرسة داخلية نظامية يتم فيها تعليم القرآن والعلوم الإسلامية الأخرى بإشراف مباشر من رسول الله ﷺ وكان من بين تلاميذها أبو هريرة ، وحذيفة بن اليمان رضي الله عنهما (112).

كما نبغ في كثير من تلك العلوم عدد كبير من الصحابييات اللاتي بلغت دقتهن في الرواية والحفظ أن الحافظ الذهبي اتهم أربعة آلاف من المحدثين ، ولكن لم يتهم أي محدث بالكذب ، بجانب أنه استنبط من هؤلاء المحدثات الكثير من الأحاديث التي تتعلق بالأحكام الشرعية وغيرها، والتي اعتمدها كبار الفقهاء والمشرعين بعد ذلك في فتاويهم وقضاءهم. وبجانب العلوم الدينية برعن في الفصاحة والبلاغة مثل: الخنساء ، وفي الطب وغيرها من العلوم مثل: السيدة عائشة رضي الله عنها التي ضربت المثل الأعلى في تعدد المهارات وجودتها فقد قال عروة بن الزبير رضي الله عنه (لقد صحبت عائشة فما رأيت أحد أعلم بأية أنزلت، ولا بفريضة، ولا بسنة، ولا بشعر، ولا أدرى له، ولا بيوم من أيام العرب، ولا بنسب ولا بكذا ولا بكذا، وبقضاء، ولا طب منها ...) (113) . فالأمثلة على هذا المتطلب كثيرة

﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾⁴⁸.

2- مبدأ التعاون والتكافل بين أفراد المجتمع: أكد الإسلام على ضرورة التعاون وأهميته في سبيل الخير

العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا أَمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾⁴⁹.

3- مبدأ إتقان العمل واحترامه والإخلاص فيه: حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله

والإخلاص فيه، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾⁵⁰، وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلَنَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾⁵¹.

4- مبدأ الرقابة: وهي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية أم ذاتية، إدارية (رئاسية)، أم رقابة

خارجية، فهي تسعى جميعها إلى التأكد من أن الأهداف المرسومة والمعايير الموضوعية قد تم تنفيذها وفقاً للضوابط الشرعية الإسلامية (الدرادكة والشبلي، 1424هـ، 34-35). ويظهر هذا في قوله

⁴⁸ القرآن الكريم. آل عمران 3: 159.

⁴⁹ القرآن الكريم. المائدة 5: 2.

⁵⁰ القرآن الكريم. الكهف 18: 30.

⁵¹ القرآن الكريم. النحل 16: 93.

تعالى: ﴿وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ سَبْرِكُمْ آيَاتِهِ فَتَعْرِفُونَهَا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ﴾⁵²، وقوله تعالى: ﴿وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾⁵³.

ومن خلال ما سبق يتضح أن كثيراً من مبادئ الجودة قد اهتم بها الإسلام وعمل علة ترسيخها والتي منها على سبيل المثال لا الحصر حب العمل والالتقان فيه، والشورى والتدقيق والمحاسبة، والإخلاص والمراقبة الذاتية، ورفق العمل والتعاون والتكافل بين أفراد المجتمع؛ ولما كان نظام إدارة الجودة الشاملة هو خلاصة ما تميزت به النظريات المعاصرة، ولما يتميز به هذا النظام من نماذج تطبيقية فاعلة، ولما حققه من نجاحات متلاحقة في الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العديد من بلدان العالم، ولكون الجودة في الإسلام مبدأً إسلامياً مصدره الكتاب والسنة والمنهج الإداري في الإسلام يتميز بالمرونة والانتفاع، فإن رؤية نظام إدارة الجودة الشاملة بمنظور إسلامي يعزز من قيمة هذا النظام ويزيد من فرص تطبيقه في المجتمعات الإسلامية.

2.2.9 المظاهر المعاصرة للاهتمام بالجودة

لقد اهتم العالم جميعاً بنظام الجودة لما تركته من بصمات ونتائج مميزة في الإنتاج وجودته، ولما تركته الجودة من أساليب محببة لدى العاملين والمتعاملين بالإدارة، حيث خلقت بينهم روح الفريق الواحد، وخلقت روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد في الأفكار التي تناقش لدى دوائر الجودة بكل حرية وشفافية ومرونة للتطبيق لما يستحق التطبيق من تلك الأفكار المبدعة المؤدية للمزيد من الجودة في الإنتاج، ومن ثم المزيد من كسب المؤيدين للمؤسسة.

⁵² القرآن الكريم. النمل 27: 93.

⁵³ القرآن الكريم. البقرة 1: 281.

وقد أشار عدد من الباحثين (الدرادكة، 2006م؛ الجوير، 1427هـ، الطائي وآخرون، 2003م) إلى أن

هناك مظاهر عدة للاحتفاء بإدارة الجودة على المستوى العالمي، ومن ذلك:

(1) تسابقت الدول المتقدمة تقنياً على توظيف مبادئ إدارة الجودة لتحسين منتجاتها، ومن ثم تسويقها عالمياً على أنها ذات جودة، وصالحة للتصدير الخارجي.

(2) قيام المعاهد المتخصصة في الإدارة بتبني إدارة الجودة وتطبيقها داخل تلك المعاهد، والإشراف على تطبيقها في الجهاز الإداري الحكومي والخاص على المستوى العالمي.

(3) انتشار نظام إدارة الجودة في معظم دول ومنظمات المجتمع الدولي.

(4) الترجمات الكثيرة للغات عدة للمراجع الرئيسية في علم إدارة الجودة، وخاصة لرواد هذا العلم من اليابانيين والأمريكيين.

(5) عقد مؤتمرات وندوات دولية أو محلية لإدارة الجودة، وخير مثال "المؤتمر الوطني الأول للجودة"، الرياض

1425/3/28-26هـ، والملتقى الخليجي لتطبيقات الجودة في القطاع الحكومي، وقيام المعاهد المتخصصة

ومثال ذلك: تجربة معهد الإدارة العامة السعودي حيث وبنجاح طبق المعهد إدارة الجودة الشاملة على

نظمه وموظفيه وبرامجه استعداداً للإشراف على التطبيق لدى جميع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص

السعودي .

(6) إصدار مجلات متخصصة لنشر فكر إدارة الجودة ونجاح تطبيقاتها على المستوى المحلي لبعض الدول،

ومن ذلك:

أ. مجلة الجودة: التي يصدرها معهد الإدارة العامة السعودي بالرياض، وهي دورية ربع سنوية متخصصة

في الجودة.

ب. مجلة "الجودة" التي يصدرها مجلس الغرف السعودي للتجارة والصناعة بالرياض ممثلاً في اللجنة الوطنية السعودية للجودة.

(7) كتابة رسائل علمية عليا ماجستير ودكتوراه في موضوعات الجودة.

2.2.10 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وفقاً لطبيعة المؤسسات التي تتناول تطبيق الجودة في العمل، ويمكن إيراد أبرزها بما يلي:

عرفها واكلو (Wakhlu, 1994) كما أورد الفضل والطائي (2004م) بأنها: "التفوق في الأداء لإرضاء العملاء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق جودة ذات قيمة للعملاء من خلال تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى في كل وقت" (ص: 21).

وذكر كولنيك (Kolanik, 1995) كما أورد الخطيب (2003م) أن دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية يذهب إلى أن إدارة الجودة هي: "فلسفة ومجموعة مبادئ مرشدة تمثل أساس التحسين المستمر في المنظمة، وتستخدم الأساليب الكمية والموارد البشرية، لتحسين المواد والخدمات المورددة للمنظمة، والعمليات الداخلية والخارجية، ودرجة تلبية حاجات العملاء الآنية والمستقبلية، وفي إدارة الجودة الشاملة تندمج وتتكامل الأساليب الإدارية، والوسائل التقنية، في ظل منهج نظمي واضح يركز على التحسين المستمر" (P: 10).

و عرف العقيلي (2001م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل كلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم" (ص: 31).

وعرف عيسى (2005م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تعمل على خلق بيئة فعالة تسمح للعاملين والمسؤولين بالتعاون لتوفير الموارد التي يحتاجها التلاميذ لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية المتلاحقة وسوق العمل " (ص: 29).

أما جوران فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: " عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة " (نقلاً عن: أبو النصر، 2008م، ص: 64).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة:

1. ثورة جديدة وتطوير فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة، تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
2. تركز على الأداء الصحيح منذ المرة الأولى، وتحدث تغيير فكري سلوكي في الأفراد، وتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ، إلى منطق منع الخطأ.
3. وأنها تسعى على تحقيق توقعات العملاء، والاستفادة من التغذية العكسية الراجعة منهم كمستفيدين نهائيين للسلع أو الخدمات، فهي تتوجه إلى الزبائن، وإلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية.
4. وأن إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة أي منظمة، ولا تتحقق عن طريق بعض الأفراد الملتزمين، وإنما تتحقق فقط عندما تظهر الأغلبية العظمى في المنظمة التزامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5. وأن تطبيقها يتغير بما يتناسب مع الظروف المحيطة التي تحيط بالمنظمة، ولا تعتبر برنامجاً قصيراً يجري تنفيذه في وقت محدد. وأنها ليست هدفاً يتحقق، بل هدف متغير لتحسين الجودة باستمرار. وأن

تحقيقها لا يتم بدون تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة. ونري ان من خلال التعريفات

السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على

6. تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.

7. العمل على تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.

8. إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة.

9. تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسئول عن الإنتاجية.

10. التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها، وتنمية الجوانب الايجابية

عن طريق التحسين والتطوير المستمر.

وعليه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع

مستويات ومراحل العمل، وفي كل مجال وظيفي في المؤسسة باستخدام كافة الموارد البشرية والمادية

المتوفرة.

2.2.11 أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

يأتي تبني المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدمية والصناعية، لإدارة الجودة الشاملة من

دوافعها لتحسين أدائها الفني والإداري، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، فلا تستطيع أي منظمة أن

تصمد في وجه المنافسة إلا بسعيها إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية وبشكل

مستمر ودائم، ومن هنا كان لا بد أن يتم ذلك من خلال إستراتيجية متكاملة، وعليه فإن إدارة الجودة

الشاملة من وجهة نظر تونسيند وجيبهاردت (1998م) تسعى إلى ما يلي:

(1) الالتزام بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة على المدى القصير والطويل.

(2) توفير السلع والخدمات للعميل بشكل مستمر، وضمن تكلفة أقل، وجودة عالية، ووقت مناسب، مما

يضمن جذب مزيد من العملاء في المستقبل والمحافظة على العملاء الحاليين.

(3) الاهتمام بمشاركة العاملين مع الإدارة في مختلف أنشطة المنظمة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين

الموظفين ورفع روحهم المعنوية.

(4) زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء، بحيث يكون الأداء السليم من أول مرة.

وقد تم تحديد أهم الفوائد التي حققتها بعض المنظمات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي

يمكن إجمالها بما يلي:

(1) انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمة المقدمة إليهم.

(2) تخفيض التكاليف الإجمالية.

(3) خفض زمن الإنتاج.

(4) تخفيض شكاوي العاملين.

(5) تخفيض تكاليف الجودة.

(6) رفع الروح المعنوية عند الموظفين، وتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية.

(7) زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء.

(8) زيادة العائد على الاستثمار.

(9) زيادة الابتكار والتحسين المستمر (زيد الدين، 1996م؛ الشمري، 2004م؛ السقاف، 2002م؛

ماكينلي، 1999م؛ محمد، 2006م).

ويضيف حمود بأنه من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يتحقق العديد من

الفوائد، وأهمها:

1. انحسار شكاوى المستفيدين من الخدمة.
2. تحقيق تقدم في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة والتعاون الهادف.
3. زيادة الحصة السوقية من خلال الأنشطة المتعلقة باستخدام النوعية الشاملة.
4. تقليص الحوادث والشكاوى من العاملين.
5. تقليص تكاليف العمليات النوعية.
6. زيادة رضا المستفيدين.
7. زيادة الكفاءة في عمل المؤسسة.
8. زيادة الإنتاجية المحققة من قبل المؤسسة.
9. تحسين وتطوير الإنتاجية (حمود، 2007م).

2.2.12 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

كي تتمكن أي منظمة من أن تتبنى نموذج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بنجاح وفعالية فلا بد لأي مؤسسة تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي:

التركيز على العملاء: يعتبر العميل أو المستفيد من أهم المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، وهو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بها، والعميل هنا ليس فقط العميل الخارجي، ولكن المقصود هنا العميل بشقية الداخلي والخارجي، أي كل من يتعامل مع المنظمة (عميل، مورد، عاملين...)، فإدارة الجودة الشاملة تخدم العميل الداخلي والخارجي، ليتم بذلك تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد يتعامل مع المنظمة، وخاصة أفراد التنظيم (حمود، 2007م).

القيادة الموجهة: حيث أشار العديلي والعمري (2002م) إلى أن القيادة ترسخ الوحدة والهدف وتوجه المؤسسة نحو الأداء الأفضل، ويجب أن يقوم القادة بإيجاد البيئة الداخلية الملائمة التي يعمل فيها العاملون بشكل متكامل لتحقيق الجودة الشاملة.

الانتفاع بالموارد البشرية: حيث أشار العلي (2007م) إلى أن إدارة القوى العاملة والانتفاع منها ذات أهمية كبيرة عند دراسة ثقافة المنظمة وذلك لكي تتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها، ويعتبر المدخل الرئيس لذلك هو إدارة الموارد البشرية، ومشاركة الأفراد في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المؤسسة، وتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بمكانتهم في المؤسسة كل حسب تخصصه.

(1) **اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:** حيث أشار جابلونسكي (Jablonski, 1991) إلى أن إدارة

الجودة الشاملة تقوم على بيانات وحقائق في سبيل تحسين الجودة وتقييمها، وإن هذه البيانات والحقائق قد تأخذ عدة أنواع فتضمن: الزبائن، المنتجات، الخدمات، المنافسين ... فلا يترك شيئاً للصدفة. ويشترك جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم بجمع الحقائق، والتي تعتبر أساس اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتم تنظيم جمع المعلومات بجهاز كفوء.

(2) **التخطيط الاستراتيجي:** لقد أشار الصليبي (2008م) بأن التخطيط الاستراتيجي للجودة يكون من

خلال ترجمة الخطة إلى مطالب محددة للأقسام والأقسام الفرعية والمؤسسة، حيث يركز واضعو نظريات الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في الجودة لأنها تتعامل بصورة كبيرة مع وحدات العمل واستراتيجيات تلك الوحدات، وكذلك يشمل تطبيق الخطط التدريبية لجميع الأفراد، حيث لا بد أن يكون لدى الإدارة العليا إمام كافٍ بنظام الجودة والتخطيط له، وأن يلتحق العاملين بدورات حول كيفية التخطيط للجودة ومفاهيمها، وإعطائهم المعلومات الكافية، وأسس تقويم فاعلية النظام المتبع في المنظمة.

(3) التحسين المستمر (توكيد الجودة) أشار دالي وكوبر (Coope & Dale, 1992)، كما أورد الخطيب

(2003 م) بأن التحسين المستمر يقوم على متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات من أجل

التدخل لحلها مباشرة عند حدوثها، فالنجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم

تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وأكد الصليبي (2008 م) على أنه لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج وحدها

مقبول، فلا بد أن تمتد عملية متابعة الجودة والتحكم فيها حتى على العمليات الإدارية والإنتاجية، ومن

خلال هذا التركيز يمكن تحقيق الغرضين المزدوجين للجودة، قيمة أعظم للخدمة كما يرها العميل، وأداء

أفضل للمنظمة ينعكس في مؤشرات الإنتاجية والفعالية، والمنظمات الناجحة تستخدم النتائج لتقييم

التقدم، ولإبقاء العملاء مركزين على أهداف المنظمة فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز

والاهتمام، وأن لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

(4) تشكيل فرق العمل (التعاون الجماعي): أشار حسين (1426هـ) إلى أن العمل الجماعي يعتبر

أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم فكرته على تعاون جميع

الأفراد داخل المؤسسة على تحقيق الأهداف المطلوبة، ويجب على الإدارة أن تعمل على تعبئة

خبرات القوى العاملة وأن تدرك جهود العاملين وشعورهم بأهميتهم في العمل. كما تشمل أساليب

العمل الجماعي على تحديد مطالب كل الجماعات المشاركة في عمليات صنع القرارات لإيجاد

الحلول التي يمكن أن يستفيد منها كل فرد يشارك في العمليات.

2.2.13 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تقوم أنظمة الجودة على سبعة متطلبات أساسية هي:

(1) التنظيم: تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل شخص، وصلاحياته،

والتداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين، بحيث تضمن أن يتم دوماً إنجاز جميع الأعمال بشكل صحيح.

(2) توثيق نظام الجودة: ويشمل إعداد دليل الجودة، والإجراءات، وتعليمات العمل، أي: توثيق كيفية

القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.

(3) ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق، ومراجعتها، والمصادقة عليها،

وإصدارها، وتعديلها، تجنباً للقيام بالأنشطة، أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.

(4) الاحتفاظ بسجلات الجودة: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي

مشكلة، وإظهار أنه قد تم اتباع الإجراءات، وتعليمات العمل، كما يجب، للجهات الخارجية، وللجهات الداخلية.

(5) التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل التحقق من التصميم (Design

Verification)، والمصادقة عليه (Design Validation)، وفحص المنتج، والتأكد من مطابقته

للمواصفات، وكذلك تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب، ومراجعة الإدارة لهذا النظام، للتأكد من فاعليته.

(6) تحديد حالات عدم المطابقة، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة: أي أنه عند ظهور أي حالة عدم

مطابقة ذات علاقة بنظام الجودة، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى، والتأكد من فاعلية هذه الأعمال.

(7) تحسين التواصل والتفاهم والتعاون: وهذا ينطبق على العلاقة بين الأقسام، وعلى العلاقات ضمن

القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل شخص يعرف ما هو

مطلوب منه (الدرادكة، 2006م؛ الصرن، 2001م؛ عبد المحسن، 2004م؛ أبو بكر والزومان، 2007م

؛ محمد، 2006م).

ولخص توفيق متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

1. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
2. دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة.
3. تهيئة مناخ وثقافة المؤسسة.
4. توجيه بالمستفيد وتعميق فكره.
5. الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة.
6. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
7. تبني أنماط قيادية مناسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
8. التعليم والتدريب المستمرين (توفيق، 2006م، ص: 23).

وذكر دودين (1432هـ، 86-88) بأن المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

ثالثاً: تشكيل فرق العمل.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

خامساً: التعليم والتدريب.

سادساً: التشجيع والحفز.

سابعاً: الإشراف والمتابعة.

ثامناً: استراتيجية التطبيق.

أما حمود (1431هـ، 29-32) فقد أورد مرتكزات أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال

جمع آراء المفكرين والأكاديميين، واختلفوا في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث

لآخر، وهي كما يلي:

- 1- البعد الاستراتيجي للجودة.
- 2- التركيز على المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- 3- الاهتمام الشديد بالجودة " تخطي توقعات المستفيدين ".
- 4- القواعد العلمية، بالإضافة إلى الموارد البشرية المؤهلة.
- 5- الالتزام طويل الأمد.
- 6- فرق العمل.
- 7- عملية التحسين المستمر.
- 8- التعليم والتدريب.
- 9- الحرية من خلال الرقابة.
- 10- وحدة الهدف "أن كافة الوظائف والأنظمة الداخلية تتعاون لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة".
- 11- تمكين الموظفين وإشراكهم.

ويرى الباحث أن الطريقة المثلى للشروع في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة تبدأ من خلال

التهيئة الجيدة. والهدف الأساسي من التهيئة هو التركيز والدعم التام من قبل الإدارة العليا، وتسخير كافة

الطاقات لتحقيق الجودة، ووضعها موضع التطبيق.

2.2.14 البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة

تشتمل العناصر الأساسية للبنية التحتية لإدارة الجودة الشاملة على الآتي:

1. نظام إدارة الجودة: وهي المواصفات الدولية لضمان جودة المنظومة الإدارية، وهي تمثل مجموعة من المبادئ تعتبر الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتطبيق منظومة إدارية فعالة تضع رغبات المستفيدين في قمة أولوياتها.
2. العلاقة بين الموردین: وهي علاقة مصلحة متبادلة تؤثر إيجاباً على كل منهما إذا تم إدارة تلك العلاقة بصورة صحيحة.
3. المشاركة الكاملة للعاملين لإظهار قدراتهم ومواهبهم في الابتكار لإضافة قيمة لأداء المنظمة.
4. القياس والتحليل للمعلومات من خلال استخدام التقنيات الإحصائية التي تساعد على وصف وتحليل ونفسير المتغيرات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تعتمد على التحليل الدقيق للمعلومات والبيانات.
5. تدريب العاملين لتزويدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تعكس أداء العاملين وقدراتهم (البلداوي ونديم، 2007م، ص: 22-23).

2.2.15 تقنيات إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أبرز التقنيات الإدارية التي يمكن أن تستخدم مع إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. تمكين العاملين من خلال المشاركة والارتباط بالإدارة: وذلك من خلال أخذ آرائه سواء في عمليات التطوير أو الحد من الإخفاقات، فالمشاركة في اتخاذ القرار تمكن الأفراد من عرض خبراتهم ودوام العلاقة وجودتها مع الإدارة.

2. الإبداع والابتكار: من خلال تشجيع الإبداع والابتكار ويعد هذا تقبل للتغيير.
3. الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: حيث إنه عندما يقاس الأداء فإنه يتم العمل على تحسينه، وعندما يتم الإعلان رسمياً فإن معدل التحسين يزداد أكثر.
4. التحفيز: حيث يعمل على إثارة الحماس والدافعية لدى العاملين لتقديم المزيد من النتائج والالتزام بالعمل.
5. بناء الفريق: حيث إنه عندما يعمل الموظفون كفريق لتحقيق هدف محدد فإن النتائج سوف تفوق النتائج في حال قام بالعمل فرد واحد.
6. تفويض السلطة: ويمكن نجاح هذه التقنية من خلال:
 - وضوح الرؤية والأهداف لدى المديرين ونقلها للعاملين.
 - وضع المعايير العالية للشخصية وإظهارها باستمرار.
 - بناء علاقة الثقة بين المفوض ومرعوسيه من خلال الاتصال المستمر.
 - تقبل وقوع الخطأ من المرعوسين.
 - تحديد المسؤولية والسلطة المفوضة.
7. تطوير مهارات المدير: من خلال تزويد المدير بالدورات التدريبية المناسبة لتحسين الخدمات والحصول على جودة عالية (عبد المجيد وعبد المطلب، 2007م، ص: 47-48).

2.2.16 رواد إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهاماتهم

للجودة روادها العالميون يرجع الفضل لهم في ظهور إدارة الجودة الشاملة وتأسيس مدارسها، وتطوير الفكر الإداري من خلال تأصيل مفاهيمها وعناصرها ومبادئها الأساسية، ويكاد يكون هناك اتفاق في الكثير من الكتب على أن الرواد الخمسة الكبار هم: ديمينج (Deming)، جوران (Juran)، كروسبي

(Crosby)، إيشيكاوا (Ishikawa)، فيجينوم (Feigenbaum)، إلا أن هناك علماء آخرين كان لهم

إسهامات واضحة في هذا الميدان، والجدول التالي يبين الرواد التسعة محل الاهتمام:

جدول 1: أبرز رواد الجودة الشاملة

اليابانيون	الأمريكيون
شيغو شنجو	والتر شيوارت
تيشي أونو	إدواردز ديمينج
كورو إيشيكاوا	جوزيف جوران
جنشي تاكوشي	أرماند فيجينوم
	فيليب كروسي

وفيما يلي بيان لأهم إنجازاتهم

1- والتر شيوارت (Walter Shewhart)

تميز شيوارت بقدرته العالية في توظيف علوم مختلفة من خلال دمجها في إطار واحد، ومن بين فروع العلم التي اهتم بها علوم الاقتصاد والإحصاء والهندسة، وكانت محصلة هذا الدمج ما يعرف حالياً برسوم الضبط الإحصائي، ويعد شيوارت مؤسس ما يعرف بالضبط الإحصائي للعمليات، وهي أداة تستخدم للكشف عن طبيعة التباين، فالتباين وفقاً لشيوارت يرتبط ارتباطاً عكسياً بالجودة، فالمنتج أو الخدمة يجب أن تتسم بالتباين القليل حتى توصف بأنها منتجات أو خدمات ذات جودة (الجذعي، 1426هـ).

وقد أشار الحداد (1429هـ) إلى أن شيوارت استخدم المفهوم اللغوي للجودة المأخوذ عن الكلمة

اللاتينية "Qualites"، "Qualis" التي تعني كيف يتم تركيب أو تشكيل المنتجات أو الخدمات وهي

تظهر جانبين في الجودة هما:

1- الأول: جودة الهدف: وهي التي تهتم بجودة شيء ما مثل واقعية الهدف بصورة مستقلة عن وجود العامل.

2- الثاني: الجودة الموضوعية: وهي التي تهتم بجودة شيء ما، وعلاقته بالكيفية التي يفكر أو يشعر بها العامل، أو الكيفية التي يستخدم بها حواسه كنتيجة لـ "واقعية الهدف".

وقد ذكر شعلان (1431هـ) أن شيوارت ابتكر دورته المشهورة ذات المراحل الثلاثة (التخطيط، الإنتاج، الرقابة) على نسق المراحل الثلاثة الرئيسية في الطريقة العلمية للتفكير (فرض الفروض، إجراء التجربة، اختبار صحة الفروض)، وغايتها زيادة جودة الأداء، وتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج أو الخدمة، ويرى أن التطوير المستمر أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة، حيث وضع مدخلاً يتشابه إلى حد كبير مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليها دائرة الجودة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ) من خلال خطوات، هي: تحديد فرص التطوير، تقويم العملية، التحليل، التنفيذ، دراسة نتائج الحل المعياري، التخطيط المستقبلي.

وتقديراً لجهوده في مجال الجودة أنشأت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) جائزة باسمه في عام 1948م (الجزعي، 1426هـ).

2- وليم إدواردز ديمينج (W. Edward Deming)

يعتبر ديمينج هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، حيث قام بتطوير أفكار "شيوارت" من الدورة ثلاثية المراحل لتصبح رباعية تتضمن (العمليات، التخطيط، التنفيذ، التقييم) بناء على المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفيها يؤكد على ضرورة جعل التحسين عملية مستمرة ليس لها نقطة بداية أو نهاية، بل سلسلة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة (شعلان، 1431هـ).

وذكر الجزعي (1426هـ) نظرية ديمينج من خلال أربعة أبعاد هي:

1- البعد الأول: الضبط الإحصائي للعمليات

يعد هذا البعد نقطة انطلاق نظرية عالم الإحصاء ديمينج الذي أسبغ مفاهيم تخصصه على علم الإدارة، فهو يؤمن بأن أساس إدارة الجودة يتمثل في تقليل التباين في المنتج أو الخدمة، ومن ثم السعي نحو تحسين المتوسط، والتباين مقياس من مقاييس التشتت، وهو معدل مربعات المحرف القيم عن متوسطها الحسابي، بينما يعد المتوسط أشهر مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسوماً على عددها. وعلى الرغم من تأكيد ديمينج بأن التباين هو عدو الجودة، إلا أن الشواهد في كثير من المنظمات تؤكد على التركيز والاهتمام الكبير بأخطاء العاملين كأفراد (الأسباب الخاصة)، وعدم الإهتمام الكافي بتطوير النظام (الأسباب العامة). وفي حقيقة الأمر يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تصحيح الأسباب العامة للتباين؛ لأنها نتيجة يسببها النظام نفسه، بينما الأسباب الخاصة للتباين هي بسبب أداء العاملين كأفراد، ويتصف النوع الأخير بسهولة التعرف عليه والتعامل معه، هذا فضلاً على أنه يتسم بخاصية التناقض مع مرور الزمن.

2- البعد الثاني: التعاون ونظرية النظام

هنالك من يعتقد بأن ما قدمه ديمينج لليابان لا يتعدى الضبط الإحصائي للجودة، فلقد وصف ديمينج محاضراته في اليابان بأنها تتعلق بالضبط الإحصائي للجودة في آخر النهار، وفي أول النهار يخصصه لتدريس التعاون ونظرية النظام، وكان ديمينج يترك أحياناً تدريس "التقنيات الإحصائية" وينشغل بما هو أكثر أهمية "التعاون ونظرية النظام"، وكلاهما لا ينطوي على تنقض بل يرتبطان ارتباطاً قوياً، فهنالك علاقة وثيقة بين مفهوم التباين ومفهوم النظام، فالأسباب العامة للتباين التي تشكل السواد الأعظم من التباين هي بسبب النظام، وقد أكد ديمينج بضرورة النظر للشركة أو المؤسسة كنظام.

3- البعد الثالث: النقاط الأربع عشرة

قدم ديمينج النقاط الأربع عشرة الشهيرة في كتابه "الخروج من الأزمة" الذي صدر في الثمانينات، وقد تزامن مع صدوره ظهور إشكاليات في الاقتصاد الأمريكي؛ لذا تأثرت مضامين هذه النقاط بظروف الموقف آنذاك، وبالتالي ركزت على مشكلات الاقتصاد الأمريكي بشكل خاص، والاقتصاد الغربي بشكل عام، على اعتبار أن عنوان هذه النقاط هو "مبادئ التحول للإدارة في الغرب".

وفيما يلي عرض للنقاط الأربع عشرة كما وردت في كتاب ديمينج "الخروج من الأزمة" كما ذكرها (الجضعي، 1426هـ، 55)؛ و(حمود، 1431هـ)، كما يلي:

- 1- تحديد هدف ثابت للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.
- 2- تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة.
- 3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش بغرض تحسين الجودة، ولكن يفضل استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.
- 4- التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، ويفضل أن يتمتع الممول بخاصية الجودة.
- 5- استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات ومصادرها، وكذلك الإستمرار في تحسين النظام.
- 6- استخدام الأدوات الحديثة للتدريب على رأس العمل.
- 7- استخدام الطرق الحديثة في عملية الإشراف.
- 8- البعد عن سياسة التخويف.
- 9- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام المختلفة.

10- التخلص من الحصص الرقمية.

11- المراجعة الدورية لمعايير العمل من اجل تحقيق جودة عالية.

12- إزالة العوائق التي تقف في وجه الاعتزاز بنوعية العمل.

13- تطوير برنامج قوى التدريب العاملين على مهارات جديد.

14- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحويل من خلال تطبيق محتويات سابقة.

والمتمأمل لهذه النقاط يجد أن هناك ترابطاً وثيقاً وتأثيراً متبادلاً بينها، ولهذا سعى بعض الباحثين

إلى محاولة اختصار هذه النقاط في مجالات معينة، ومن هذه المحاولات ما قام به ونتر (Winter)، وذلك

على النحو التالي؛

1- الفلسفة والرسالة: وتتضمن تلك المبادئ التي تركز على احتياجات العميل، والبحث الدائم عن

الجودة.

2- بيئة المنظمة: وهي تلك المبادئ التي أوجدت قواعد وقيماً تحكم تعامل الأفراد في المنظمة.

3- العمليات: وتضم هذه الفئة المبادئ التي تؤكد على أهمية الوقاية من المشكلات أثناء أداء العمليات،

بدلاً من الكشف عن أسباب الفشل في نهاية العمليات، بعبارة أخرى الاعتماد على التقويم المستمر

بدلاً من التفتيش النهائي.

وقد ترافق مع النقاط الأربع عشرة الشهيرة ما أطلق عليها ديمينج بالأمراض السبعة المميتة، وهي:

1- الافتقار إلى غايات دائمة وثابتة، وذلك من جراء ميل كثير من المصانع والشركات إلى تقسيم

الأهداف السنوية إلى أربعة أرباع.

2- التأكيد على الأرباح والمنافع قصيرة الأجل.

3- الاهتمام بتقويم الأداء، وجوائز النخبة، والمراجعة السنوية.

4- عدم استقرار القيادات العليا في المنظمات لسنوات تكفل جني ثمار التزامهم بسياسة الجودة، والأمر

كذلك بالنسبة للتنقلات المستمرة بين العاملين.

5- إعطاء أهمية كبرى للأشياء المحسوسة والمرئية (الأموال، والأرقام)، بينما يتم تجاهل الأشياء غير

المحسوسة وغير المرئية (رضا العميل).

6- التكاليف المرتفعة للعناية الصحية.

7- التكاليف المرتفعة للشؤون القانونية من جراء ارتفاع أجور المحامين الذين يستدعون في الحالات

الطارئة.

4- البعد الرابع: نظام المعرفة العميقة

أكد ديمينج أن أجزاء نظام المعرفة العميقة ليست منفصلة بل هي مترابطة ومتفاعلة ومتداخلة، وسيتم

تناولها بإيجاز، وذلك على النحو التالي:

1. **الفخر بالنظام:** وفي هذا العنصر يتناول ديمينج أمرين هما: مفهوم النظام، وطرق تحسينه. فالنظام هو

سلسلة من العمليات والأنشطة داخل المنظمة تعمل معاً من أجل تحقيق غايات معينة، والأجزاء التي

يتكون منها النظام يعتمد بعضها على بعض، فجميع العاملين في المنظمة يمكن أن يسهموا في عملية

التحسين؛ لذا لا بد من تعزيز متعتهم بالعمل الذي يؤديه، ويقع على عاتق الإدارة تحديد مسؤولية

تحديد الغايات، فبدون الغايات لا يمكن تصور نظام، على أن تُمكن هذه الغايات كل فرد في النظام

من تحقيق مكاسب يفخر بها، ويناظر بالإدارة تحسين النظام كاملاً بدلاً من القيام بتحسينات فرعية

مآلها الضياع والفشل.

2. **التباين:** يؤمن ديمينج بأن الحياة هي التباين ويؤكد على أن إدراك التباين، ومعرفة أسبابه العامة والخاصة

تُعد واحدة من أكبر مسؤوليات القائمين على إدارة أي منظمة، كما أن عليهم أن يؤمنوا بما يلي:

أ- التباين سيكون دوماً موجوداً بين الأفراد وفي المخرجات والخدمات والمنتجات، ولا يمكن التخلص منه نهائياً.

ب- إن استخدام أداة الضبط الإحصائي للجودة سيساعد على تحقيق الاستقرار للعمليات وللنظام ككل، فالاستقرار يجعل بالإمكان التنبؤ بالمخرجات.

ج- إن هنالك نوعين من الأخطاء، الأول: هو التعامل مع الشكاوى والحوادث والهفوات على أنها أسباب خاصة بينما هي أسباب عامة، والثاني هو العكس.

1. نظرية المعرفة: ديمينج تأثر بـ (كلارنس لويس) الذي قدم " نظرية المعرفة "، ويلخص ديمينج تطبيق هذه النظرية بقوله: " إن الإدارة هي القدرة على التنبؤ"، كما يشير ديمينج إلى بعض الأمور ذات الصلة، وهي على النحو التالي:

أ- إن أي خطة مهما كانت تتسم بالبساطة تحتاج إلى مهارة التنبؤ بالظروف، والسلوك.

ب- العبارة التي تخلو من التنبؤ وتفسير الأحداث الماضية لا تحمل في طياتها معرفة.

ج- لن تكون هنالك معرفة ولا نظرية ما لم تُبنى على تفسير الأحداث الماضية، والقدرة على وضع تنبؤات حولها.

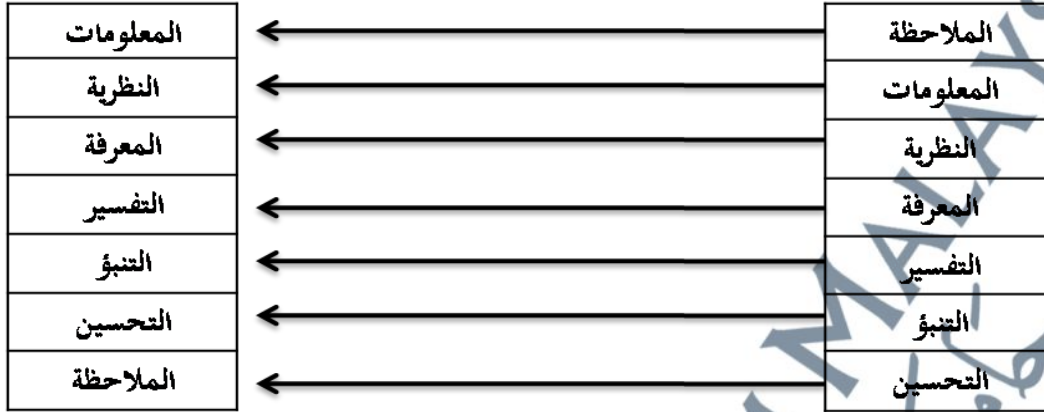
د- لا إمكانية لملاحظات هادفة بدون نظرية.

هـ- الخبرات لا جدوى لها في الإدارة ما لم تفحص من خلال النظرية.

و- لا توجد قيم حقيقية لأي خاصية أو حالة أو ظرف تم الحصول عليها بوسائل القياس أو الملاحظة من منطلق أن تغيير أدوات القياس أو الملاحظة ستكون نتيجتها أرقاما جديدة لنفس الحالة.

ز- وايضاحاً لأفكار ديمينج ذات الصلة بمجال المعرفة قدّم وارويك النموذج التالي:

الرسم البياني 1: نموذج لأفكار ديمينج حول نظام المعرفة



فمحصلة الملاحظة هي معلومات ينبغي أن تُبنى وفق نظرية لضمان الحصول على معرفة جيدة تمكننا من تفسير الموقف أو الظاهرة محل الاهتمام، ومن ثم التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل، والتنبؤ يعيننا على اتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية التحسين، وينبغي وضع هذا التحسين في بؤرة الاهتمام من خلال ملاحظته وجمع المعلومات عنه مرة أخرى وهنا نعود لنبداً، وهنا يتبين أن الرسم السابق يتصف بالاستمرارية.

1- **علم النفس:** في هذا الجزء يتطرق ديمينج إلى الإسهامات الجليلة التي يقدمها علم النفس لكل من يسعى إلى تحقيق الجودة، وقد تناول ديمينج بالتفصيل ما أطلق عليه التحفيز الجوهري الداخلي (Intrinsic Motivation) والتحفيز العرضي الخارجي (Extrinsic Motivation)، وكان من أهم ما أشار إليه في هذا الموضوع ما يلي:

1. يساعد علم النفس على فهم الأفراد، وتفاعلهم مع الظروف المحيطة، كتفاعل المعلم مع التلميذ، والتفاعل بين القائد والعاملين معه في أي نظام.

2. يختلف الأفراد بعضهم عن بعض، ولا بد للقائد أن يعي هذه الفروق، وأن يساعدهم لتحقيق أقصى طاقاتهم، ولسوء الحظ فإن الإدارة الراهنة في الصناعة والتعليم والحكومة تقوم على افتراض خاطئ هو أن الأفراد متشابهون.

3. الأفراد يتعلمون بطرائق مختلفة وبسرعات متباينة، فبعضهم يتعلم من خلال القراءة، وآخرون من خلال الاستماع، وآخرون من خلال الصور، وآخرون من خلال المحاكاة.

4. هنالك تحفيز جوهري وآخر عرضي، فالإنسان مدني بطبعه يولد وتولد معه الحاجة إلى تكوين العلاقات مع الآخرين، وهو بحاجة إلى تقدير وحب الناس له، وهو مفطور على الحاجة وتقدير الذات واحترامها، والإدارة التي تحرم العاملين من الكرامة وتقدير الذات سوف تؤثر سلباً في التحفيز الجوهري.

5. والتحفيز العرضي ماهو إلا قوى خارجية من شأنها تقييد التحفيز الجوهري الفطري، فالمكافآت والمالية لا تعد وسائل تحفيز للعامل أو الموظف، ففي ظل التحفيز العرضي سيكون الفرد محكوماً بالقوى الخارجية، وسيحاول أن يحمي مكتسباته، وأن يتجنب العقاب وهو يدرك تماماً أنه يفتقد إلى الاستمتاع بما يقوم به من عمل، والمكافآت المالية والجوائز ونحوها صور تؤكد عدم قدرة المديرين على فهم وإدارة التحفيز الفطري.

3. جوزيف جوران (Joseph Juran)

يعتبر جوران من الرواد الأوائل في إدارة الجودة في العصر الحديث بعد العالم ديمينج، وقد اهتم بعملية تدريب مبادئ إدارة الجودة لليابانيين، الأمر الذي كان له الأثر الأكبر في إنجاح برامج الجودة التي طبقت خلال تلك الفترة، وهو أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتج أو الخدمة، واتخاذ

الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها، وذكرها التميمي (1429هـ) على النحو التالي:

- 1- تحديد أهداف الجودة.
- 2- تحديد العميل المستهدف.
- 3- تحديد احتياجات العملاء.
- 4- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة.
- 5- تحديد وسائل التحكم بالعمليات.

قدّم جوران طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها ثلاثية جوران (Trilogy Quality) أي ثلاثية الجودة وقد أوردتها كل من (الحداد، 1429هـ)؛ و(التميمي، 1429هـ)؛ و(الجزعي، 1426هـ)، ويلخصها الباحث في الجدول التالي:

جدول 2: ثلاثية الجودة للعالم جوزيف جوران

العنصر	تفصيلها
تخطيط الجودة	وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة.
ضبط الجودة	بناءً على تقييم الأداء الفعلي للإنتاج أو الخدمة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، مع تحديد أوجه القصور.
تحسين الجودة	من خلال بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة إلى التطوير والتحسين، وتحديد أهداف التحسين، ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف، وعمل برامج تدريبية من أجل التحسين والتطوير، وبناء خطط عمل لحل المشكلات، واعداد تقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ، وتسجيل أية تحسينات تحدث نحو تحقيق الأهداف المثلى، وجعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية العمل بالمنظمة.

وذكر الجزعي (1429هـ) أن من الصور التي تؤكد أهمية التزام القيادة بالجودة ما يلي:

- إنشاء "مجلس للجودة": ليقوم بدور مركزي في التنسيق بين الجهود المتعددة لضمان تعزيز الجودة.

- وضع "سياسة الجودة": التي تعد الموجه والمرشد لكافة القرارات والأنشطة الإدارية.
- تحديد "أهداف الجودة": شريطة أن تكون واضحة ورقمية ومتضمنة إطاراً زمنياً محدداً.
- بعد التحديد الدقيق للأهداف تتولى الإدارة مسؤولية توفير الموارد الضرورية البشرية والمادية التي تعين على تحقيق تلك الأهداف.

3- أرماند فيجينوم (Armand Feigenbaum)

طوّر فيجينوم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (ضبط الجودة)، وكلمة الضبط هي: أداة إدارية تشمل

أربع خطوات، هي:

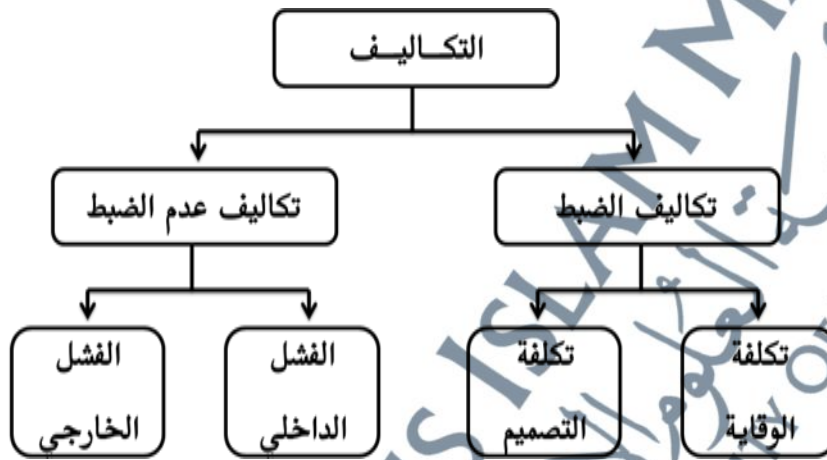
- 1- وضع معايير للجودة.
 - 2- تقدير مدى مطابقة المنتج أو الخدمة للمعايير التي تم اعتمادها في الخطوة الأولى.
 - 3- التصرف الواعي عند حدوث تجاوزات للمعايير.
 - 4- التخطيط الفعال لتحسين المعايير (الجزعي، 1429هـ).
- والقراءة المتأنية لهذه المعايير تؤكد أن عملية ضبط الجودة عملية مستمرة، فالخطوة الأخيرة ترتبط بالخطوة الأولى، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الخطوات الأربع:

الرسم البياني 2: ضبط الجودة للعالم أرماند فيجينوم



وقد نالت الكلفة اهتمام فيجينيوم، وأن تصنيفه للكلفة هو التصنيف الشائع حالياً، حيث أشار إلى أن برامج تحسين الجودة كفيلة بخفض تكاليف الضبط وتكاليف عدم الضبط، وأكد على أهمية قياس تكاليف الضبط بشقيها تكاليف الوقاية (كبرامج التدريب)، وتكاليف التقييم، وكذلك تكاليف الفشل في الضبط بشقيها الداخلي والخارجي، والشكل التالي يبين تصنيف التكاليف.

الرسم البياني 3: تصنيف التكاليف للعالم أرماند فيجينيوم



4- فيليب كروسبي (Philip Crosby)

كروسبي عُرف بمفاهيم استخدمها كثيراً واعتبرها معايير للأداء، وهي "انعدام العيوب"، و"عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى"، وانتقد الأدوات التقليدية لضبط الجودة على اعتبار أنها تنطوي على قدر من التسامح في الجودة. واشتهر كروسبي بالنصائح الأربعة التالية:

1- "التوافق مع المتطلبات": لا بد من وضوح هذه المتطلبات لدى كل من المورد والعملاء على حد سواء، وهذا كفيل بعمل الشيء الصحيح من المرة الأولى.

2- أن نظام الجودة يتمثل في الوقاية؛ لذا يجب أن تنصب الجهود على الوقاية بدلاً من عمليات فحص وتقييم المنتجات النهائية؛ نظراً لأن عمليات الفحص والتقييم باهظة التكاليف، وهي بالتالي تلقي أعباء إضافية على عاتق المنظمة.

3- معيار الأداء هو " انعدام العيوب "، وأول من استخدمه العالم شنجو، وقد فرق كروسبي بين نوعين من الأخطاء يرتكبها الموظف، الأول ناتج عن ضعف تركيزه، وهنا تقع مسؤولية التصحيح على عاتقه، والثاني ناتج عن ضعف مهاراته، وهنا تقع مسؤولية التصحيح على عاتق الإدارة من خلال تصميم البرامج التدريبية كعلاج لنقص المهارات.

4- أن مقياس الجودة يتمثل في ثمن عدم المطابقة، وقد قسم كروسبي كلفة الجودة إلى قسمين: الأول: كلفة المطابقة وهي مقدار المصروفات الضرورية لعمل الشيء الصحيح، الثاني: كلفة عدم المطابقة وهي تشمل كافة نفقات العمل الخاطئ، وهي المقياس الحقيقي للجودة (الجضعي، 1429هـ). كما قدم كروسبي الخطوات الأربع عشرة لتحسين الجودة أوردتها (الجضعي، 1426)؛ و(عليمات، 1425هـ)؛ و(الحداد، 1429هـ) على النحو التالي:

1- **التزام الإدارة العليا:** وهي أن تفهم الإدارة العليا بحاجتها إلى الجودة، وتوصل هذا الفهم إلى جميع عمال المنشأة، بحيث يغير كل عامل أدائه وفقاً لاحتياجات المنشأة والعميل، وتكون هذه السياسة معلنة ومكتوبة.

2- **فرق لتحسين الجودة:** يتم تشكيل فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين عن كل إدارة بهدف الحث على تحسين الجودة كل في إدارته بما يتبعه تحسين للجودة في كامل المنشأة.

3- **مقاييس الجودة:** يتم تحديد كيفية القياس عند حدوث المشاكل الحالية والمحتملة، وذلك لكل عملية حتى يمكن تحديد المجال الذي يحتاج إلى تحسين.

- 4- **تحديد تكلفة الجودة:** وفيها يتم تقدير تكلفة الجودة، وشرح استخدامها كأداة من أدوات الإدارة، من أجل تحديد أي مجال يؤدي التحسين فيه إلى زيادة الربح.
- 5- **الوعي بالجودة:** رفع وعي العمال بالجودة، بحيث يتفهم كل العاملين أهمية ملائمة الجودة، وتكاليف ملاءمتها لاحتياجات العملاء.
- 6- **الإجراءات التصحيحية:** اتخاذ الخطوات التصحيحية كنتيجة للخطوات الخاصة بقياس الجودة وتكلفتها المذكورة في الخطوات السابقة.
- 7- **اللاعيب:** إنشاء لجنة من أجل برنامج التخطيط للوصول إلى اللاعيب في المنشأة.
- 8- **التدريب:** تدريب جميع العاملين كل فيما يخصه من برنامج تحسين الجودة.
- 9- **تخصيص يوم للعيوب الصفرية:** يتم تنظيم يوم خاص باللاعيب، لجعل جميع العاملين يدركون أن المنشأة لديها معايير جيدة للأداء، وأن هناك تغيراً قد حدث، ولزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب".
- 10- **وضع الأهداف:** تشجيع الأفراد لتحقيق أهداف التحسين لأنفسهم، وللمجموعات التي ينتمون إليها.
- 11- **القضاء على أسباب العيب:** تشجيع العاملين لإعلام الإدارة بالمعوقات التي تمنعهم من أداء العمل الخالي من العيوب، وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- 12- **المكافأة:** وتكون باعتراف المنشأة وتقديرها وتكرمها لكل من يعمل على تحقيق أهداف الجودة، وكان لهم جهد في تطوير وتحسين الجودة.

13- مجلس إدارة الجودة: يتكون مجلس إدارة الجودة من المهنيين ومجموعة من الرؤساء، وتكون مهمته الاتصال الدائم والتنسيق مع أعضاء فرق تحسين الجودة، لمشاركة الخبرات، وحل المشاكل، وطرح الأفكار.

14- الاستمرارية في التحسين: كرر الخطوات الثلاثة عشر السابقة من أجل التأكيد على عمليات تحسين الجودة المستمر الذي لا نهاية له.

5- شيجو شنجو (Shigo Shingo)

طور خلال الستينيات الميلادية فكرته الشهيرة "انعدام العيوب"، أو ما يطلق عليها باللغة اليابانية بوكا يوك (Poke – Yoke). وتتمحور هذه الفكرة على وقف العمليات بمجرد ظهور الأخطاء، ومن ثم التعرف على أسباب الإنحراف تمهيدا لتصحيحها ومعالجتها، ويرى شنجو بأن استخدام العينات الإحصائية غير مبرر، بل يقتضي الأمر استخدام الفحص الشامل (100%) الذي ينصب على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل أن تتسبب في عيوب إنتاجية، وقاده هذا الأمر إلى إبتكار "الضبط الصفري للجودة" (ZQC)، وهو امتداد لخرائط الضبط التي ابتكرها العالم الأمريكي شيوارت.

وفي نهاية الستينيات وبداية السبعينات الميلادية قدم فكرته الشهيرة ذات الصلة بتقليص الوقت

(SMED) والتي تُعد جزءاً من نظام الوقت المحدد (Just In Time System). (الجزعي، 1426هـ).

6- كورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa)

من أبرز إسهامات إيشيكاوا في ميدان الجودة ما أورده (الجزعي، 1426هـ)؛ و(شعلان،

1431هـ)؛ و(الحداد، 1429هـ):

- حلقات الجودة (Quality Circles).

- التدريب المستمر (Continuous Training).

- تخطيط عظم السمكة (Fishbone Diagram).

- سلسلة الجودة (Quality Chain).

7- جينشي تاكوشي (Genichi Taguchi).

طور تاكوشي مفهوم "دالة الخسارة للجودة" (Quality loss Function)، وتلخص فلسفة

تاكوشي في العمل على التحسين الأمثل للمنتج والعمليات قبل البدء في عملية التصنيع، ووفقاً لتاكوشي

يمر التصميم بثلاث مراحل أوردتها الجضعي (1426هـ) على النحو التالي:

1- مرحلة تصميم النظام (System Design).

2- مرحلة التصميم الكمي (Parameter Design).

3- مرحلة تصميم التحمل (Tolerance Design).

8- تيشي أونو (Taiichi Ohno)

اشترك أونو مع شنجو في برنامج الوقت المحدد وظهر هنا مصطلح "التصنيع المرن"، وهو يشمل

جميع ما قدماه العالمان شنجو وأنو. وذكر الجضعي (1426هـ) بأنه يتكون من:

1- الوقت المحدد (Just In Time).

2- التوقف الآلي (Autonomation): وهي عبارة عن توقف الآلات بشكل تلقائي عند حدوث

أخطاء، أو عيوب في خطوط الإنتاج.

3- نظام كانبان (Kanban System): وهو نظام ابتكره العالم أونو يهدف إلى تقليل الفاقد، وبالتالي

تقليل الكلفة وتعزيز الجودة. والصورة الأكثر شيوعاً في تطبيق هذا التواصل تتم باستخدام كروت

صغيرة تسجل فيها معلومات مهمة تمكن العامل من التعرف على ما هو مطلوب منه، ومن أهداف

هذا النظام ما يلي:

- تقليل الكلفة من خلال القضاء على عوامل الهدر.
 - تصميم بيئة عمل قادرة على الإستجابة للتغيرات بشكل سريع.
 - تعزيز الطرائق المستخدمة لتحقيق الجودة.
 - خلق مناخ مفعم باحترام العاملين، والثقة بهم، ومنحهم الفرصة؛ لتحقيق أقصى طاقاتهم.
- 4- الأسئلة الخمسة (Five Whys): طريقة اعتاد على ممارستها أونو في عمله، وهي استخدام أداة الإستفهام لماذا؟ خمس مرات عند ظهور مشكلة ما، إيماناً منه أنها طريقة تقود إلى الوصول إلى جذور المشكلة تمهيداً لإتخاذ الحلول الناجعة.

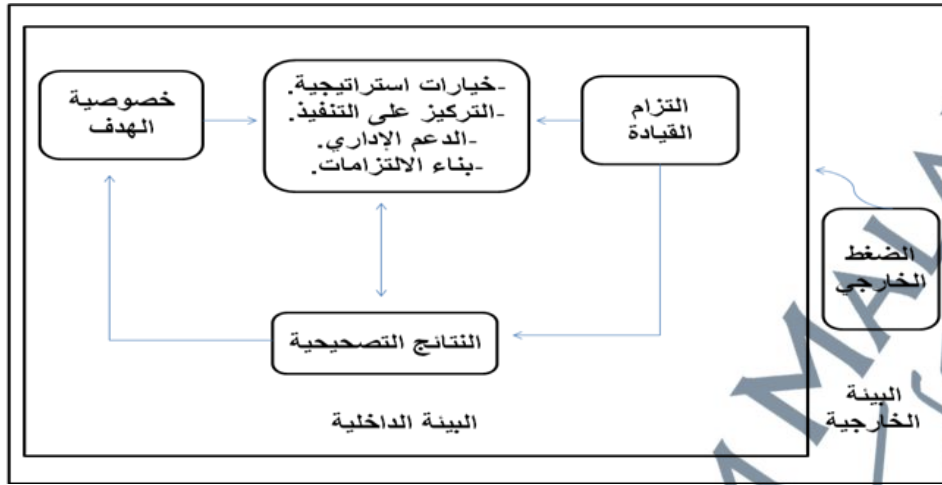
2.2.17 نماذج إدارة الجودة الشاملة

يشتمل نظام إدارة الجودة الشاملة على العديد من النماذج النظرية الرائدة التي يمكن اعتماده كقاعدة نظرية لأي نظام، ويمكن تنفيذها في الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية، ساهم بوضعها عدد من الرواد الأوائل، الأمر الذي ترتب عليه تطوير هذا النظام ومن أبرز هذه النماذج نموذج إرفن الآتي: ذكره كلاً من : (التميمي، 1429هـ)؛ و(السامرائي، 1428هـ):

(1) نموذج إرفن (Irvin, 1995)

اقترح إرفن في أتمودجه أبعاداً تبين استراتيجيات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، والشكل التالي يوضح نموذج إرفن (Irvin) لإدارة الجودة الشاملة:

الرسم البياني 4: نموذج إرفن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



وتمثل هذه الأبعاد ما يلي:

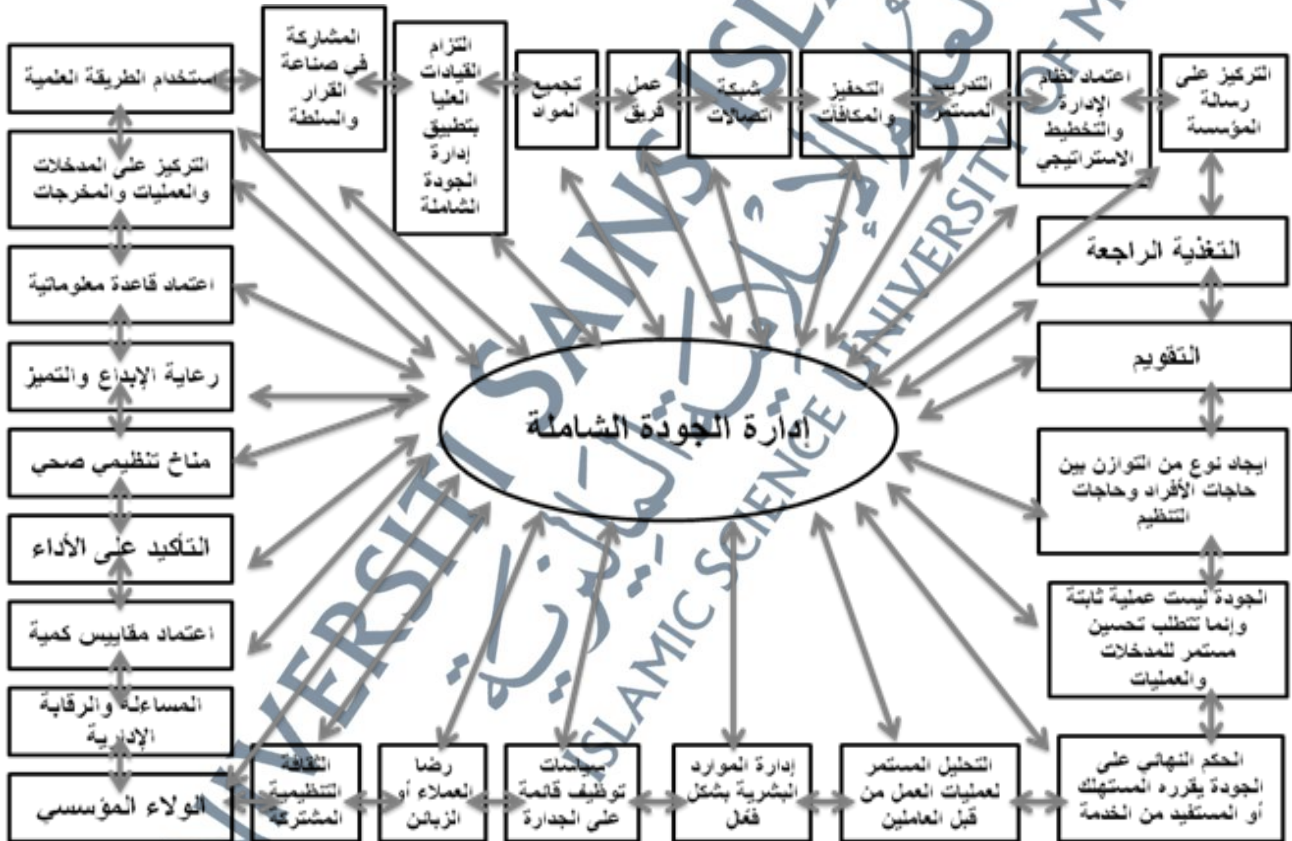
- الضغوط الخارجي من أجل التغيير بما تتضمنه عملية التغيير من متغيرات داخلية وخارجية.
- التزام القيادة العليا ودورها في دفع عجلة التغيير للأمام للحفاظ على الجودة الشاملة وتنفيذها.
- الخيارات الإستراتيجية سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة التعليمية كلها، أو بذل الجهود في سبيل عملية التنفيذ، أو توفير الدعم الإداري، أو بناء الالتزام نحو عملية التغيير.
- خصوصية الهدف من خلال اختيار أهداف دقيقة، وواضحة قابلة للتحقيق ويمكن قياسها.
- النهج التقييمي من خلال اختيار المؤسسة التعليمية المؤشرات؛ لتقييم التقدم ومساندة النظم لجمع المعلومات، وإيصالها لجميع العاملين بها.

(2) نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة

طور الخطيب (2001م) هذا النموذج ليوكب التطورات التي طرأت في مجال النظريات الإدارية، وبخاصة خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي. فجاء هذا النموذج ليتصف بالشمولية من حيث شمولية مكونات النظام الإداري من فلسفة وسياسات واستراتيجيات وأهداف وهيكل تنظيمي وأنظمة

وعمليات، وإدارة موارد بشرية ومادية، وبيئة تنظيمية، ونظام لإدارة المعلومات، وقيادة إدارية ورقابة وتقويم، كما يتصف بالحدائثة من حيث حدائثة النظريات الإدارية التي اعتمد عليها النموذج، والتي تركز على المبادئ الإدارية الحديثة، كالمساءلة والشفافية، والرقابة والتقويم، والتغذية الراجعة، والتأكيد على الأداء، واعتماد المقاييس الكمية والنوعية، ورعاية الإبداع والتميز، وضبط الجودة. كما جاء هذا النموذج ليتم تطبيقه في الإدارة العامة بشكل عام، وإدارة القطاع التربوي بشكل خاص، وتمت موازنة العديد من مبادئ إدارة الأعمال؛ لتنسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية لمؤسسات الإدارة العامة، والمؤسسات التربوية (الخطيب والخطيب، 1426هـ، 267)، والشكل (5) يوضح نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة.

الرسم البياني 5: نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة



3) نموذج السعود (2003م)

لقد قام السعود ببناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقه في القطاع التعليمي من خلال تطويره لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في حقل الإدارة العامة وتطويعها؛ لتكون مناسبة للمؤسسات التعليمية، ويقوم هذا النموذج على ستة عناصر كما ذكرها (السامرائي، 1428هـ)، وهي:

- 1- القيادة: قيادة إدارية فاعلة تقوم بتوجيه هذا المنحى الإداري الجديد ليؤدي دوره، واستثمار المدخلات بصورة فاعلة للحصول على مخرجات محددة تمتاز بالجودة والكفاءة.
- 2- الاستراتيجية: تقوم على تحقيق حالات التميز والتفوق على المؤسسات المماثلة.
- 3- العمليات والأنشطة: محاولة أداء الأعمال بصورة صحيحة وبدون أخطاء من المرة الأولى، والاستمرار بعمليات التحسين مع توفير بيئة تنظيمية مبنية على الود والتعاون.
- 4- النتيجة: الحصول على مخرجات بأفضل جودة وبأقل كلفة وأقصر وقت (أي بدون إهدار كمي أو نوعي).
- 5- التغذية الراجعة: متابعة وتقييم مستوى رضا العميل (طلبة أولياء الأمور أرباب العمل) من أجل تعديل العمليات وتحسينها باستمرار. ويمكن التعبير عن هذا النموذج في الشكل التالي:

الرسم البياني 6: أنموذج السعود لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة الأردنية



4) نموذج الجهاز الحكومي

قام بوضع هذا النموذج بارتون ومارسون (Partone & Marison) لتطبيقه في القطاع الحكومي

من خلال خطوات عدة أوردتها عقيلي (1422هـ، 212-214) هي:

- 1- نظراً لاشتمال الجهاز الحكومي على العديد من المؤسسات والوزارات التي تقوم بدورها بتقديم الخدمات للمواطنين الذي هم بمثابة العملاء للجهاز الحكومي، وهؤلاء العملاء ينتظرون منه تقديم أفضل الخدمات لهم كما ونوعاً، وبأعلى كفاءة وذات جودة عالية، وعليه يتطلب هذا النموذج حال تطبيقه تحديد الفئة المستهدفة المنوي تقديم الخدمات لها.
- 2- بعد ما يتم تحديد الفئة المستهدفة، لا بد من تحديد حاجات ورغبات وتوقعات هذه الفئة.
- 3- بعد تحديد حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين يتطلب الأمر من الجهاز الحكومي القيام بإعادة تصميم ورسم كافة سياساته، وطرق أدائه للخدمات التي يقدمها على نحو يمكن من خلاله تلبية تلك الحاجات والرغبات والتوقعات.
- 4- تحديد الوسائل والأساليب التقنية الحديثة التي يتم استخدامها من قبل العاملين؛ لتقديم الخدمات للمواطنين من خلالها.
- 5- وضع خطة تدريبية تتضمن تدريب جميع العاملين على استخدام الوسائل والأساليب التقنية الحديثة التي تم اعتمادها، وتعريفهم بالنهج الإداري الجديد وفلسفته، وجعل رضا العملاء همهم الأول والأخير.
- 6- اتباع سياسة تفويض السلطة والصلاحيات (اللامركزية في العمل) لغايات تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين بدرجة عالية من الجودة والمرونة.

- 7- إجراء استطلاعات مستمرة يمكن من خلالها التعرف على آراء وملاحظات ومقترحات وشكاوى العملاء؛ للعمل على تعزيز الإيجابيات منها، وتفادي السلبيات، وادخال التحسينات المستمرة على الأداء؛ لتحقيق درجة عالية من الرضا لدى هؤلاء العملاء.
- 8- قيام الإدارة الحكومية بتقديم المكافآت والحوافز سواء كان ذلك للأجهزة المتميزة أو للعاملين فيها، وذلك تقديراً لجهودهم المتميزة.
- 9- قيام الإدارة الحكومية بإجراء مقارنات بين مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل أجهزتها بعضها مع بعض؛ لمعرفة الأجهزة ذات الجودة العالية في تقديم خدماتها، والرضا العالي لدى عملائها، وإطلاع الأجهزة الأخرى على هذه النتائج؛ لتكون قدوة وإ نموذج لها.

2.2.18 المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

- لقد أورد العديد من الإداريين العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ويمكن إجمالها على النحو التالي:
1. الجودة: مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة، والتي تضمن إرضاء.
 2. احتياجات معلومة ومحددة للعميل.
 3. خطة الجودة: الاتجاهات والأهداف العامة لأي شركة معنية بالجودة. ويجب أن يتم الإعلان رسمياً عن الخطة عن طريق الإدارة العليا في صورة وثيقة مكتوبة.
 4. كتيب الجودة: الوثيقة التي تحدد الخطط والإجراءات والممارسات العامة للجودة في أي مؤسسة أو إدارة.
 5. نظام الجودة: عبارة عن بنية الشركة ومسئوليتها، وإجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق إدارة الجودة.

6. ضمان الجودة: نظام مبني على التغذية المستمرة أو وسيلة لضمان أن الأخطاء يمكن تحاشيها قدر الإمكان، أو هي: تلك الأفعال المنظمة والتخطيطية والضرورية لتوفير الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة سوف تسد الاحتياجات المرغوبة للجودة.
7. رقابة الجودة: هي النشاطات والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة.
8. ضبط الجودة: نظام مبني على التغذية الراجعة أي وسيلة للحصول على المعلومات بحيث يمكن تصحيح الأخطاء في الإنتاج عن طريق التفتيش.
9. مجلس الجودة: يتم اختيار مجموعة من الأفراد المعنيين من كل مستويات المؤسسة ثم يجتمعون لتحديد العوائق المحتملة أمام تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
10. إدارة الجودة: هي العملية الكاملة الموضوعية لضمان أن عمليات الجودة تحدث فعلاً، أو هي: جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة، التي تحدد سياسة الجودة، والأهداف والمسؤوليات، وتطبقها بالاستعانة بوسائل، مثل: التخطيط للجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة، ضمن إطار نظام الجودة. وتمثل إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة.
11. إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارة المؤسسة للوصول إلى إرضاء العميل من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب.
12. دوائر الجودة: عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون مع بعضهم بعضاً في سلسلة من الاجتماعات (مرة واحدة كل أسبوع عادة)، لبحث طرق تحسين جودة الإنتاج والخدمات في المؤسسة.
13. تقييم الجودة: عملية تقييم الأداء مقابل المعايير أو المستويات التي تم الاتفاق عليها.
14. تحسين الجودة: نظام لتحسين جودة الأداء لأي عملية بشكل مستمر وثابت.

15. مشاركة الموظف: عبارة عن تقنية تهدف إلى إدخال الموظف في عملية صنع القرار تستخدم المشاركة

لتحسين جودة القرارات عن طريق استغلال معرفة وتجارب الموظفين.

16. أيزو (المنظمة العالمية للمقاييس): ومركزها في جنيف سويسرا وتتألف من شركات قومية للمقاييس في

أكثر من 90 دولة.

17. أيزو 9000: عبارة عن سلسلة من المقاييس الدولية والتي وضعتها الأيزو بهدف تحسين علاقات

الجودة بين البائع وصاحب المصنع والعميل. وتحتوي الأيزو 9000 على مقاييس الجودة التي تشمل

كل النواحي في المؤسسة، وتضمن عائلة المواصفات ISO 9000 أن تحقق أنظمة الجودة، المبنية على

أساسها أهداف الجودة، من خلال إصرارها على وجوب تنفيذ كل نشاط من أنشطة العمل في

المؤسسة، على ثلاث مراحل هي:

أ. تحديد ما سيتم القيام به من أعمال: ويتضمن تحديد كيفية القيام بجميع الأنشطة في المؤسسة،

وتوثيقها.

ب. تنفيذ الأنشطة التي تم تحديدها، أي القيام بجميع الأنشطة وفقاً لما هو موثق.

ج. إثبات أنه قد تم القيام بالأنشطة المحددة، أي الاحتفاظ بالسجلات المناسبة، والقيام بأعمال التدقيق

الداخلي للتحقق من أنه قد تم تنفيذ الأنشطة كما هو محدد، وبشكل فعال (دوهري، 1999م؛

السلطي واليأس، 1999م؛ ويليامز، 2003م؛ الجوير، 1427هـ).

2.2.19 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الصعوبات ما

يلي:

1. ضعف النظام المعلوماتي حول إدارة الجودة في النظام الإداري.

2. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
 3. عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
 4. ضعف التمويل المالي.
 5. تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم.
 6. صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمة.
 7. انعدام التساوي في الأهداف والفرص.
 8. التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة التي تساعد على تحقيق جودة أعلى.
 9. المركزية في اتخاذ القرارات حيث إن إدارة الجودة تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرار.
 10. ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق.
 11. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 12. المحافظة على الأسلوب التقليدي في العمل وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين (صيام، 2005م، ؛ حسين، 2004م).
- ويضيف أبو النصر (2008م) بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى جملة من المعوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، ومنها:
1. عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهامها تجاه ما تحتاجه إدارة الجودة.
 2. عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم أن هذه الفلسفة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
 3. التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء وإغفال حاجات المستفيدين وورغبتهم.

4. العجز في تزويد فريق عمل الجودة بالموارد والأدوات المطلوبة وتدريبها بما يكفل تحقيق النجاح لها (ص: 82-83).

أما الطالب (1429هـ) فقد أورد بأن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:

- 1- تعمل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى.
- 3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة الملائم.
- 4- عدم التقيد الكافي لأهمية الموارد البشرية.
- 5- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم.
- 6- اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.
- 7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.
- 8- التصدي للمشاكل الكبيرة والصغيرة مع بداية التطبيق.
- 9- عدم الانصات الكافي للعاملين.
- 10- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

2.3 وزارة النفط الليبية

2.3.1 النشأة والأهداف

أنشئت المؤسسة الوطنية للنفط بموجب القانون رقم 24 لعام 1970 لتحل محل المؤسسة الليبية العامة للبترول والتي انشئت بموجب القانون رقم 13 لسنة 1968 ، حيث أنيط بها مسئولية إدارة قطاع النفط، وقد أعيد تنظيمها فيما بعد بموجب قرار الأمانة العامة لمؤتمر الشعب العام (سابقاً) رقم 10 لسنة 1979 لتعمل على تحقيق أهداف خطة التحول في المجالات النفطية ، والقيام بدعم الاقتصاد القومي عن طريق تنمية وتطوير الاحتياطات النفطية واستغلالها الاستغلال الأمثل وإدارتها واستثمارها لتحقيق أفضل

العوائد، ويجوز لها في ذلك أن تشترك مع الهيئات والمؤسسات والجهات الأخرى التي تراول أعمالا شبيهة بأعمالها (Zahari & Shurbagi, 2012).

وتقوم المؤسسة الوطنية للنفط بعمليات الاستكشاف والإنتاج عن طريق الشركات المملوكة لها أو بالاشتراك مع الغير عن طريق المقاوله أو بأى نمط من أنماط عقود استثمار الثروة النفطية ، إلى جانب عمليات تسويق النفط والغاز داخل وخارج ليبيا (National Oil Corporation, 2008).

وتمتلك المؤسسة الوطنية للنفط بالكامل شركات تقوم بالاستكشاف والتطوير والإنتاج للنفط والغاز، إضافة إلى شركات التسويق الداخلي والخارجي ، كما ترتبط بعقود مشاركة مع شركات عالمية مختصة في تلك المجالات ، وقد تطورت تلك العقود إلى أن وصلت إلى اتفاقيات استكشاف وإنتاج وفق التطور العالمي لصناعة النفط والغاز (National Oil Corporation, 2008) .

كما تمتلك المؤسسة الوطنية للنفط مجموعة من الشركات لتكرير وتصنيع النفط والغاز الطبيعي التي تدير عدة مصافي أهمها مصفاة رأس لأنوف ومصفاة الزاوية، ومجموعة من المصانع التي تنتج الامونيا واليوريا والميثانول بمجمع البريقة البتروكيماوي الذي يشمل أيضا مصنعا لتسييل الغاز الطبيعي ، بالإضافة إلى مصنع الايثيلين ومصنع البولي ايثيلين مرتفع ومنخفض الكثافة بمجمع راس لانوف. كما تمتلك المؤسسة الوطنية للنفط شركات للخدمات تقوم بحفر وصيانة آبار النفط وتوفير جميع المواد والأدوات المستخدمة في عمليات الحفر ، ومد وتركيب وصيانة شبكات أنابيب النفط والغاز ، وإنشاء وصيانة خزانات النفط والغاز وإجراء الدراسات الفنية والاقتصادية الخاصة بها ، وتزويد القطاع بخدمات التمويل والإعاشة وخدمات الإقامة وتوفير خدمات المشتريات للمواد والمعدات والتدريب (National Oil Corporation, 2008).

ويتبع المؤسسة الوطنية للنفط معهد النفط الليبي الذي يتولى إجراء التحاليل والاختبارات الفنية لمراحل استكشاف وإنتاج النفط ومشتقاته ، وإجراء اختبارات مراقبة الجودة وإصدار شهادات خاصة بها، وتقييم براءات الاختراعات وتراخيص الاستغلال والرسوم والنماذج المتعلقة بالنفط ومشتقاته ، كما ينشر البحوث والدراسات التي يجريها من خلال مجلة المعهد التخصصية بالإضافة إلى وسائل النشر العلمية المحلية والعالمية (Sasi, 2008) .

وفي مجال تنمية وتطوير القوى العاملة تقوم المؤسسة الوطنية للنفط بدعم الصناعة النفطية بالعناصر الوطنية المؤهلة ومن خلال تدريب العناصر الوطنية وتكوين الأطر الفنية التخصصية الوسطى لتشغيل وصيانة المرافق والوحدات الصناعية وذلك من خلال المعاهد والمراكز التابعة لها وأهمها معهد النفط للتأهيل والتدريب والمركز النوعي للتدريب ، بينما يقتصر التدريب خارج ليبيا على المجالات والتخصصات الفنية النادرة التي لا تتوفر الإمكانيات لتنفيذها محل (Sasi, 2008).

2.3.2 تطور دور شركات النفط الوطنية في صناعة النفط المحلية باليبييا

لقد اتسمت الحقبة الزمنية الأولى باحتكار الشركات العالمية المتخصصة بمناشط هذه الصناعة والتي ارتكزت أساسا في عمليات الاستكشاف والإنتاج، إذ على أثر صدور القانون رقم (9) لسنة 1953 شرعت هذه الشركات بعمليات الاستطلاع والاستكشاف وفق اتفاقيات مبدئية، تطورت الى أشكال اتفاقيات عقود الامتياز التقليدية بموجب القانون رقم 25 لسنة 1955 كأول تشريع نفطي في الخصوص، وقد بينت الدراسة مساوئ تلك العقود وتفعيلها في دور احتكار الشركات الأجنبية لهذه الصناعة، كما شهدت الفترة تلكا وتباطؤ من قبل هذه الشركات في تطبيق اللوائح النفطية والتعديلات اللاحقة في نصوص قانون النفط وإنتهاجها لسياسات إنتاج خاطئة بسبب ضعف دور الدولة ورقابتها، وخصوصا فيما يتعلق بتطبيق نصوص اللائحة رقم (8) بشأن تنظيم رقابة الدولة من الناحية الفنية على أعمال

الإستكشاف والحفر والإنتاج والنقل وإستعمالات الغاز وإحتياطات الأمان الواجبة لحماية الثروة، وعدم وجود شركات نفطية وطنية متخصصة في تلك المناشط طيلة الفترة إلا في أواخر عام 1968 حيث تم إنشاء المؤسسة الليبية العامة للبتروك كأول مؤسسة وطنية والتي لم تتمكن بدورها من القيام بأي دور فاعل نظرا لمحدودية إختصاصاتها ، حتى أن عقود المشاركة التي أبرمتها في أواخر عام 1968 ف وحتى نهاية شهر ناصر 1969 ف مع مجموعة من الشركات كان يشوبها نوع من القصور (Zahari & Shurbagi, 2008; National Oil Corporation, 2012; Sasi, 2008).

أما في مناشط الصناعة الأخرى كالتصنيع والتكرير فلم تكن هناك أي نشاطات قائمة، سوى تلك المصفاة الصغيرة بطاقة (10) آلاف برميل نפט يوميا (مصفاة البريقة) أنشأت أساسا لتغطية إحتياجات شركة إسواستاندر والباقي يتم توزيعه داخل السوق المحلي، وأن عمليات التوزيع والتسويق المحلي والخارجي للنפט والغاز ومنتجاتهما كانت في يد الشركات الأجنبية وعلى وجه الخصوص التسويق المحلي للمنتجات للأيفاء بمتطلبات السوق والتي كانت تستورد من الخارج، و خلاصة القول لم يكن للشركات الوطنية أي دور ولم يتم تأسيس بنية تحتية لهذه الصناعة بهدف تفعيل وتطوير هذه الصناعة ، ولم يكن لعوائد الدولة من النפט أي دور في مدخلات ومخرجات الإقتصاد الوطني والنتائج القومي الإجمالي والتي إتسمت هي الأخرى بالإنخفاض قياسا بما تحصل عليه شركات النפט الإحتكارية، وبالتالي الفشل في إنشاء إقتصاد متوازن متنوع فيه مصادر الدخل القومي (Zahari & Shurbagi, 2008; National Oil Corporation, 2012; Sasi, 2008).

أما خلال الحقبة الزمنية الثانية وخصوصا مع بداية السبعينات فقد إتسمت بإنشاء وتفعيل دور شركات النפט الوطنية في شتى مراحل هذه الصناعة الوطنية، حيث صدر القانون رقم (24) لسنة 1970 ف بإنشاء مؤسسة وطنية نفطية بشأن الرقابة الفعلية والسيطرة الوطنية في مجالات صناعة النפט والغاز وكجهاز مستقل في إدارة وتنمية هذه الثروة والقيام بمناشطها المختلفة، أعيد تنظيمها بموجب قرار الأمانة

العامه لمؤتمر الشعب العام (سابقا) رقم (10) لسنة 1979 ف بهدف منح صلاحيات أكثر تفهي وضمان تحقيق مستهدفات السياسة النفطية المحلية وفتح الطريق أمامها للدخول في جميع مراحل الصناعة النفطية، وقد أوضحت الدراسة أهم تلك الإختصاصات ودور المؤسسة وشركاتها في إرساء دعائم صناعة وطنية متطورة بدءا بسلسلة التأميمات للشركات الأجنبية وتفعيل تنظيم اللوائح النفطية الصادرة ومرورا بعمليات المشاركة وإنهاءا بمناشط التكرير والتصنيع والتسويق والتوزيع والتي تم تبيائها بالدراسة تفصيلا (Zahari & Shurbagi, 2008; National Oil Corporation, 2012; Sasi, 2008).

وباعتبار هذه المؤسسة أول شركة نفطية قابضة آل إليها نشاط تنفيذ مستهدفات السياسة النفطية الوطنية هي النواه الأولى لتكوين شركات نفطية وطنية متخصصة في مجالات الصناعة النفطية، فقد شهدت هذه الحقبة الزمنية تطورا ملحوظا لدور شركات النفط الوطنية في هذه الصناعة كان لها انعكاساتها الإيجابية إما على مستوى الإقتصاد الجزئي (قطاع النفط والغاز) في تطوير هيكلته وآلية عمله وتطوير إحتياجاته والقيام بعدد من المشاريع النفطية الإستراتيجية وكذا سيطرة العنصر الوطني في شئون الإدارة والتشغيل وتكوين جيل يستوعب هذه الصناعة وتطورات تقياتها المستخدمة، أو على مستوى الإقتصاد الكلي على إعتبار هذه الموارد كمصدر طاقي في عمليات التشغيل وتوليد الطاقة أو كمصدر تمويلي بما يوفره من تمويلات نقدية لتنفيذ برامج التنمية الطموحة وخصوصا بالنقد الأجنبي وخلق إقتصاد متوازن تتنوع فيه مصادر الدخل القوم (National Oil Corporation, 2008).

ففي مجال الإستكشاف والإنتاج أوردت الدراسة بالتفصيل سلسلة التأميمات التي تمت وتطوير أنماط عقود المشاركة ومقاسمة الإنتاج الى جانب إدخال التعديلات في عقود الإمتياز التقليدية بما يفي ومصلحة الطرف الوطني، وإنبثاق مجموعة من شركات المشاركة والشركات الوطنية في مجالات الإستكشاف والإنتاج التي عهد إليها القيام بهذا النشاط وفق آلية محددة وإنبثاق عدد من الشركات

الوطنية عهد إليها نشاط الخدمات المساندة كشركات الحفر والصيانة والأنشطة المصاحبة الأخرى، إضافة الى شركات التسويق والتوزيع والذي آل بالكامل الى السيطرة الوطنية بموجب التأمين، ناهيك عن الدخول في نشاط تكرير وتصنيع النفط والغاز من خلال شركات وطنية أنشأت لهذا الغرض.

ففي مجال الإستكشاف والإنتاج الى جانب كون المؤسسة شريكا للشركات الأجنبية بموجب قوانين التأمين تم إنشاء عدد من الشركات الوطنية وتم إدخال التعديلات في إتفاقيات الإمتياز التقليدية وتطوير إتفاقيات المشاركة والدخول في إتفاقيات المقاسمة والتي تطورت الى أربع مراحل وفق فترات زمنية متعاقبة تتوافق وأنماط المشاركة الملائمة وفق تطورات السوق الدولية تخضع الى معايير وأسس علمية أهمها على وجه الخصوص التقييم المسبق للأحواض الرسوبية والمؤملات النفطية والغازية ونتائج دراسات الجدوى الفنية والإقتصادية سواء في اليابسه أو المغمورة بالإضافة الى إتفاقيات التطوير والجهود القائمة في إطار إستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية ونقل التقنية للإستثمار في هذا المجال بالرغم من المعطيات والظروف التي سادت هذه الصناعة وكان لها التأثير المباشر في هذا المنشط والتي أوردتها الدراسة تفصيلا.

وكانت السياسة العامة في إنتاج النفط وفق الأسس والمعايير الفنية التي تقتضيها سلوكيات المكامن النفطية خلال هذه الحقبة الزمنية والالتزام بالسقف الإنتاجي المحدد في إطار منظمة الأقطار المصدرة للنفط (الدومن) إضافة إلى تبيان السياسة العامة في إنتاج الغاز والتي ارتكزت على الاستفادة من كميات الغاز المصاحب لإنتاج النفط بدلاً من حرقه بالكامل والعمل على أن تكون نسبة الحرق إلا بالمعدلات الفنية المسموح بها في صناعة النفط العالمية حيث وصلت نسبة الحرق حالياً (16%) من إجمالي الإنتاج فيه، كما بينت الدراسة شبكات النقل المستخدمة للنفط والغاز ومواصفاتها والتي تربط الحقول النفطية ببعضها وكذلك مع الموانئ النفطية القائمة والتسهيلات السطحية وأهم المشاريع التي تم

إنجازها والتي سيتم إنجازها وفق المخططات المستقبلية (National Oil Corporation, 2008; Sasi, 2008).

ثم تطور دور الشركات الوطنية خلال هذه المرحلة في مجال الخدمات الفنية والأنشطة المصاحبة لنشاط الإستكشاف، حيث الشركة الوطنية لحفر وصيانة الآبار والتي تقوم سنويا بحفر نحو (60%) من الآبار المستهدف حفرها والقيام بنسبة (36%) من إجمالي عمليات الصيانة المنجزة سنويا في قطاع النفط والغاز، وشركة الجوف للتقنية النفطية للقيام بعمليات الخدمات المساندة ومواد طينة الحفر وعمليات تغليف الآبار وإختبارات القدرة الإنتاجية وخدمات السلك وفحص وصيانة الأنابيب وعمليات الإصطيد إضافة الى تصنيع الكيماويات اللازمة لنشاط الحفر المتمثل في الكيماويات السائلة ومواد موانع فقدان سوائل الحفر ومواد الموازنة من خلال مصانعها القائمة، الى جانب شركة الحمادة للأنابيب للمساهمة في مد خطوط الأنابيب والمشاريع المكملة ومركز بحوث النفط الذي أوكل إليه القيام بمهام تحليل المعلومات الفنية والمسوحات السيزمية في مجالات الإستكشاف والإنتاج بالإضافة الى تحليل المنتجات النفطية ومدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها وإقحامه في المشاريع البحثية المتخصصة (National Oil Corporation, 2008; Sasi, 2008).

وتميزت هذه الحقبة الزمنية بتطور دور شركات النفط الوطنية في مجالات التكرير والتصنيع كما هو الحال بالنسبة لشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز وشركة الزاوية لتكرير النفط وشركة الخليج العربي للنفط وشركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز ، ففي مجال التكرير تطورت الطاقة التكريرية الى أن وصلت (380) ألف برميل يوميا من خلال خمس مصافي قائمة وفي مواقع جغرافية متوافقه مع أهدافها خضعت جميعها لدراسات الجدوى الفنية والإقتصادية ، كانت قد أنشأت في فترات زمنية متعاقبه، ويأستكمال مصفاة سبها سيصبح إجمالي الطاقة التصميمية التكريرية (400) ألف برميل يوميا للإيفاء بإحتياجات السوق المحلي وتصدير الفائض من الإنتاج للخارج، بحيث بينت الدراسة مخططات التطوير القائمة ومستهدفاتها.

أما نشاط تصنيع النفط لم يبدأ إلا في النصف الثاني من فترة السبعينات، حيث شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز التي تقوم بإدارة وتشغيل مجمع راس لانوف البتروكيماوي، فقد دخل مصنع الإيثيلين مرحلة الإنتاج خلال عام 1987 ف إضافة الى تلك المصانع التي تدار من قبل شركة الزاوية لتكرير النفط مثل مصنع خلط وتعبئة الزيوت المعدنية ومصنعي الإسفلت .

2.3.3 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النفط الليبية

- 1- تتمثل فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النفط الليبية فيما يلي:
- 2- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 3- الارتقاء بمستوى العاملين في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- 4- زيادة كفايات الإداريين والعاملين ورفع مستوى أدائهم.
- 5- زيادة الثقة والتعاون بين الوزارة والمجتمع.
- 6- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
- 7- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل العاملين والمجتمع المحلي.
- 8- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالوزارة للعمل بروح الفريق.
- 9- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

2.4 الدراسات السابقة

2.4.1 مقدمة

لقد حظيت الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بجميع محاورها ومجالاتها بأهمية كبيرة، فتنوعت الدراسات في أهدافها وأدواتها ومتغيراتها في هذا المجال، حيث كان هناك بعض الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة في إدارة الشركات، ودراسات أخرى تناولت الجودة الشاملة في الإدارة التربوية، وكان هناك أيضاً دراسات تناولت أجزاء من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، كمحور التحسين، ومحور

التدريب، ومحور اتجاهات العاملين نحوها، ومحور الصعوبات التي تعيق تطبيقها، ونعرض الدراسات السابقة في محورين هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ويمكن استعراض هذه الدراسات فيما يلي:

2.4.2 الدراسات العربية

1. دراسة باوزير (1432هـ) بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة في المكاتب النسائية الحكومية المعرفة

والممارسة والصعوبات". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة بإدارة الجودة الشاملة في المكاتب والإدارات النسائية الحكومية، والتعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكاتب والإدارات النسائية الحكومية، التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكاتب والإدارات النسائية الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانته تم التأكد من صدقها وثباتها وزعت على مجتمع الدراسة وهو جميع الموظفين بالإدارات النسائية الحكومية بمدينة جدة، وجمعت 147 مفردة بنسبة استجابة 30% تم تحليل 142 مفردة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: يوجد لدى المكاتب والإدارات النسائية الحكومية معرفة بإدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط، وكذلك تطبيق لمبادئ الجودة الشاملة بدرجات تطبيق متفاوتة لكل مبدأ وأفضل المبادئ في التطبيق هو التركيز على العميل وأقل المبادئ في التطبيق هو القيادة الموجهة، هنالك صعوبات في التطبيق بدرجة متوسطة وحددت الدراسة أهم المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: عدم توافر النموذج المثالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقلة الكوادر المدربة في مجال تحسين الجودة، وضعف أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، أن الموظفين ذوات الخبرات أكثر من خمس سنوات معرفتهن أقل من اللواتي خبرتهن متواضعة، أن الإدارات النسائية الحديثة في إنشائها يرتفع لدى موظفاتها مستوى المعرفة والتطبيق لإدارة

الجودة الشاملة، وتنخفض درجة الصعوبات لتطبيقها، وكانت أهم التوصيات ما يلي: أهمية إنشاء مكتب نسائي لمجلس الجودة السعودي تُنشط به مسئولية نشر ثقافة الجودة، ويقدم التدريب والدعم والإرشاد للمنظمات النسوية، توصي الباحثة بتكاتف جهود العلماء والباحثين وخبراء الجودة بتقديم نموذج للجودة يخدم المنظمة المحلية، وتطالب وزارة الخدمة المدنية أنظمة تشجع التقاعد المبكر وإعداد نظام للحوافز يُلبّي حاجات الإدارات الحكومية وموظفيها.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة نسائية بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من الذكور، كما تفردت الدراسة الحالية في إبراز دور الثقافة الإسلامية في إدارة الجودة الشاملة.

2. دراسة السبيعي (1431هـ) بعنوان: " تطوير صنع واتخاذ القرار التربوي لدى القيادات

النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير الجودة الشاملة"، تسعى هذه الدراسة على عدة أهداف تصل في النهاية إلى تحقيق تصور مقترح لمعايير يمكن من خلالها قياس جودة صنع واتخاذ القرار التربوي، وبالتالي العمل على تطويره وذلك من خلال محاولة تحديد ما يأتي: معيار الخصائص الشخصية والنفسية لمتخذة القرار (القائدة)، معيار المهارات القيادية العامة لمتخذة القرار (القائدة)، معيار البنية المعرفية لمتخذة القرار (القائدة)، معيار القرار الجيد، معيار التنمية المهنية للقائدات لاتخاذ القرار الجيد في إدارة التربية والتعليم بنات بجدة، معيار الإمكانيات المادية وميسرات اتخاذ القرار الجيد في إدارة التربية والتعليم بنات بجدة، واعتمدت الباحثة على منهجية الدراسات المستقبلية الاستهدافية أو المعيارية، لذلك استعانت دراستها بأسلوب (دلفاي) بهدف الوصول إلى إجماع الخبراء على المعايير المقدمة دون لقاء أو تنسيق فيما بينهم من خلال استخدام سلسلة من الاستبانات المصممة لذلك، وتكونت عينة الدراسة من

(90) خبير من المختصين في علم الإدارة وقيادي وزارة التربية والتعليم، وأعضاء مجلس الشورى أجاب (46) خبير في الجولة الأولى، و (25) في الجولة الثانية، وأهم النتائج التي أجمع الخبراء عليها هي: اتفق الخبراء على (18) بنداً تمثل الخصائص الشخصية والنفسية لمتخذه القرار، اتفق الخبراء على (11) بنداً تمثل معيار المهارات القيادية العامة لمتخذه القرار، اتفق الخبراء على (7) بنود تمثل معيار التنمية المهنية للقائدات، وأهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة: تبني التصور المقترح لتطوير صنع اتخاذ القرار في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير الجودة الشاملة، اقتصرت الدراسة على تطوير أداء الإدارة ألا وهي صنع واتخاذ القرار، لذا فإن الباحثة اقترحت عدد من الدراسات وهي: إجراء دراسات حول تطوير مراكز البحوث في إدارات التربية والتعليم، إجراء دراسات حول تطوير قواعد ومراكز المعلومات في إدارات التربية والتعليم، إجراء دراسات حول تطوير القيادات النسائية في إدارات التربية والتعليم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الجودة الشاملة من خلال قياس جودة صنع واتخاذ القرار بينما تختلف في تناولها معايير الجودة الشاملة فقط ، وأيضاً اختلفت معها في نوع منهج الدراسة المستخدمة حيث استخدمت هذه الدراسة أسلوب دلفاي القائم على تحكيم الخبراء، وكذلك تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة حيث اقتصرت هذه الدراسة على عينة نسائية بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على عينة من الذكور، كما تفردت الدراسة الحالية في إبراز دور الثقافة الإسلامية في إدارة الجودة الشاملة.

3. دراسة السبيعي (1430هـ) بعنوان: "مدى تحقيق مدير إدارة الجودة الشاملة لمبادئها في مجموعة

من المنظمات الخدمية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في إدارات الجودة من وجهة نظر مديري إدارات الجودة الشاملة في مجتمع الدراسة، والتعرف على الدور

الذي يقوم به مدير إدارة الجودة الشاملة لتطبيق المبادئ التالية:

مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ تحسين الجودة المستمر، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العاملين، مبدأ القياس والتحليل، والتعرف على المبادئ المؤثرة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الدراسة من وجهة نظر مديري إدارات الجودة، والتعرف على العقبات التي تواجهه أو من المتوقع أن تواجه مدير إدارة الجودة الشاملة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتزويد المهتمين والقائمين على إدارات الجودة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في إدارات الجودة للعمل على تعزيزها وتطويرها، واستخدمت الباحثة منهج البحث الاستكشافي والوصفي، فالجانب الاستكشافي يقوم على استطلاع مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثل جانباً أساسياً من متطلبات التطبيق الناجح لأسلوب الجودة الشاملة، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث التي تربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودور مدير إدارة الجودة في تحقيقها، مع تحليل وإيضاح اتجاه وقوة علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وقامت الباحثة بتوزيع (800) استبيان على عينة الدراسة، وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول: بيانات عامة عن العاملين في إدارة الجودة، الجزء الثاني: تكون من مجموعة من العبارات تقيس دور مدير إدارة الجودة في تطبيقه لمبادئ إدارة الجودة الشاملة الخمسة، والجزء الثالث تكون من سؤال موجه إلى مديري إدارات الجودة الشاملة خاص بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في إداراتهم وتحديد درجة تطبيقها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين دور مدير إدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا، مبدأ تحسين الجودة المستمر، مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العاملين، مبدأ القياس والتحليل، أوضح البحث ضعف في التوصيف الوظيفي الخاص بالموظفين والعاملين في إدارة الجودة الشاملة، أن أكثر المبادئ المطبقة في المنظمات التي طبقت عليها الدراسة هو

مبدأ التحليل والقياس، ثم مبدأ التركيز على العميل، ثم مبدأ التركيز على العاملين، ثم مبدأ التحسين المستمر، ثم مبدأ دعم الإدارة العليا.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة حيث تتشابه في محور مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية كما تتشابه معها جزئياً في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، بينما تختلف في زمان ومكان إجراء الدراسة وكذلك في بيئة الدراسة وعدد أفراد العينة، وتميزت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تناولها جميع ما يتعلف بجوانب الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية.

4. دراسة القرني (1430هـ) بعنوان: " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي

للبنات بالمملكة العربية السعودية (تصور مقترح)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي (بنات) في المملكة العربية السعودية في مجالات: (القيادة، التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية، التقويم، الاتصال، التنمية المهنية للمشرفات التربويات) من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة

الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة (إن) وجدت تجاه واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي (بنات) وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة في الإشراف التربوي، عدد البرامج التدريبية في مجال الإشراف التربوي، والتعرف على المشكلات التي تواجه إدارات الإشراف التربوي وتحد من فاعلية الإشراف التربوي من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد الدراسة (إن) وجدت تجاه المشكلات التي تواجه إدارات الإشراف التربوي وتحد من فاعلية الإشراف التربوي وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية:

طبيعة العمل، المؤهل العلمي، الخبرة في الإشراف التربوي، عدد البرامج التدريبية في مجال الإشراف

التربوي، تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي (بنات) من وجهة نظر الخبراء المشاركين في الدراسة، وتحديد المعوقات المتوقعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي (بنات) من وجهة نظر الخبراء المشاركين في الدراسة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحكم عن بعد (دلفاي) كمنهجية علمية للدراسة، وذلك من خلال تصميمها أداتين للدراسة، وهما عبارة عن استبانتين: الأولى صُممت لتشخيص واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي للبنات في مجالات: القيادة، التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية، التقويم، الاتصال، التنمية المهنية للمشرفات التربويات، وأهم المشكلات التي تواجه إدارات الإشراف التربوي وتحد من فاعلية الإشراف التربوي، أما الاستبانة الثانية فقد صممت لتحديد مدى إجماع عينة الدراسة القصدية من الخبراء والخبيرات على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي والمعوقات المتوقعة؛ لذلك تم ترتيب المتطلبات التي تم الإتفاق عليها وفقاً لأهميتها وأولوية توفيرها لنجاح تطبيق إدارة الإشراف التربوي من خلال إعادة تطبيق استبانة الدراسة على عينة الدراسة القصدية من الخبراء في ثلاث جولات من خلال استخدام أسلوب دلفاي (الحكم عن بعد). وقد تكونت العينة القصدية من مجموعة من المختصين الميدانيين والأكاديميين في التربية والتعليم والجودة الشاملة، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن الأداء الإداري لإدارات الإشراف التربوي للبنات في مجالات (القيادة، التخطيط، العلاقات الإنسانية، الاتصال، التنمية المهنية للمشرفات التربويات) يمارس بدرجة متوسطة، أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية الإشراف التربوي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة وعينتها، وهذه العبارات مرتبة تنازلياً على حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي: زيادة الأعباء الإدارية على المشرفات التربويات على حسب المهام الفنية، عدم وجود سكرتيرات للأقسام تخفف من الأعباء الإدارية

(اتصالات بالمدارس، متابعة المعاملات التي يرفعها القسم وإثرائها، ومتابعة البريد الإلكتروني، الطباعة والنسخ والتصوير)، وجود مباني لا تتوفر فيها المواصفات التربوية المساعدة على العمل مثل (غرف مزدحمة بالمشرفات التربويات، عجز في الأثاث المكتبي، أجهزة التصوير، فاكس، حاسب آلي، شبكة إنترنت)، قلة الصلاحيات الممنوحة للمشرفات التربويات فيما يرتبط مباشرة بعملهن الوظيفي، تداخل مهام الأقسام الإدارية والفنية في إدارات الإشراف التربوي، عدم وجود خطط مدروسة لتأهيل المعلمات لممارسة الإشراف التربوي قبل مباشرة العمل الإشرافي فعلياً، قلة وسائل المواصلات مما أدى إلى وجود عدد كبير من المشرفات في حافلة نقل واحدة، أجمعت عينة الدراسة القصدية من الخبراء والخبيرات المشاركين في هذه الدراسة بدرجة كبيرة على أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي للبنات مرتبة على حسب الوزن المعياري لها وهي: (متطلبات إقتناع والتزام وزارة التربية، المتطلبات التخطيطية، المتطلبات التنظيمية، متطلبات القيادة الإدارية، متطلبات التقييم، المتطلبات التدريسية، المتطلبات المادية، متطلبات الإتصال والتغذية الراجعة، متطلبات بناء النظام المعلوماتي، متطلبات التحسين المستمر، المتطلبات الإعلامية)، أجمعت عينة الدراسة القصدية من الخبراء والخبيرات المشاركين في دراسة الباحثة بدرجة كبيرة على أن أهم المعوقات المتوقعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوي للبنات مرتبة على حسب الوزن المعياري لها وهي: (المعوقات التقييمية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الثقافية، المعوقات البشرية والمادية).

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة حيث تناولت جميع المحاور التي تناولتها الدراسة الحالية بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبعثها في التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبعثها وزارة النفط الليبية.

5. دراسة العصيمي: (1428هـ) بعنوان: " أسس ومتطلبات الجودة الشاملة في سياسة التعليم

بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى تحديد أسس الجودة الشاملة ومتطلباتها، إبراز الأساس الإتقاني الذي يركز عليه نظام التعليم السعودي، تحديد مدى دعم وتعزيز بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية لهذه الأسس والمتطلبات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى لتحليل بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى الدعم والتعزيز الذي توفره لأسس الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في التعليم، وأدائها استبانة صممها الباحث وتحدد عباراتها مدى إدراك سياسة التعليم في المملكة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويتم الحكم من خلالها على مدى الدعم الذي توفره سياسة التعليم لهذه الأسس والمتطلبات مع التدليل على ذلك ببعض البنود من الوثيقة، وفق مقياس ثلاثي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها 236 بنوداً، وخضعت جميعها لأسلوب تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تتمثل أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بفلسفتها، ودعمها لتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير للقياس وتحليل المهام والأعمال، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم، يوجد أساس إتقاني تقوم عليه سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، استناداً إلى بنود وثيقة سياسة التعليم تدرك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم، تحتاج بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى وضع تنبؤات ورؤى تربوية مستقبلية، وإلى تحديد معايير لقياس أداء العاملين في التعليم ، ووضع معايير لقياس الجودة أثناء العمليات، ووضع آليات لجمع

المعلومات عن التعليم وتحليلها باستمرار بغرض تجنب الأخطاء قبل حدوثها، وآليات لمعرفة مدى الرضا الذي تحققه الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للعملاء.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة حيث تناولت بعض المحاور التي تناولتها الدراسة الحالية كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيتها في التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

6. دراسة الشمري (1426هـ) بعنوان: " التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء

مدخل إدارة الجودة الشاملة"، أهم أهداف الدراسة ما يلي: الوقوف على آليات التنمية المهنية للقيادات التربوية، وبرامجها وأساليبها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الوقوف على الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر، وأساليبها من خلال الدراسة النظرية، والدراسة الميدانية، وضع تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات التربوية بدولة قطر في ضوء إدارة الجودة الشاملة وبما يتفق مع طبيعة المجتمع القطري، ولتحقيق الأهداف السابقة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأسلوب دلفاي من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين في موضوع البحث، واستخدم أداتين هما: المقابلات الشخصية، والاستبانة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة الدراسة، وهي مجموعة من القيادات والخبراء بوزارة التربية والتعليم وعددهم (10) للوقوف على آرائهم وملاحظاتهم حول برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات التربوية، وتم توجيه استبانة إلى عينة الدراسة الميدانية المكونة من القيادات التربوية الوسطى للوقوف على واقع التنمية المهنية لهذه القيادات وتطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وعددهم (43) قائداً، واستخدم الباحث أسلوب دلفاي حيث تم من خلال ثلاث جولات، تم فيه عرض التصور المقترح على مجموعة من المتخصصين في المجال، وتم تطوير المقترح بعد كل جولة وفقاً

لأراء الخبراء، ومن أهم نتائج المقابلات الشخصية والاستبانة: بالنسبة لنتائج المقابلات الشخصية مع القيادات التربوية والخبراء بالوزارة تم اكتشاف العديد من الإيجابيات والسلبيات في برامج التنمية المهنية المنفذة للقيادات التربوية، وتم التعرف على مقترحاتهم لتطوير هذه البرامج في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فيما يتعلق بنتائج الإستبانة فقد كشفت الدراسة عن وجود مجموعتين مختلفتين في رؤيتهما لكل من واقع التنمية المهنية، وتطوير التنمية المهنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، إحدى هذه المجموعات ترى أن مستوى التنمية المهنية ضعيف (46%) والأخرى تمثل ذوي الرؤية المرتفعة الذين يرون وجود تنمية مهنية مناسبة (53%)، ومن أهم ركائز النموذج المقترح: تأييد الإدارة العليا ومساندتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، تشكيل وحدة للجودة يختص بوضع معايير الجودة ومراقبة عملياتها، توفير المناخ المناسب الذي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تساهم على التجويد والابتكار والإبداع، تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية؛ لرفع مستوى أدائها وتحسين المخرجات التعليمية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة حيث تناولت بعض المحاور التي تناولتها الدراسة الحالية كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بينما تختلف في أن هذه الدراسة استخدمت أسلوب دلفاي إلى جانب المنهج الوصفي وكذلك مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيتها القيادات التربوية بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

7. دراسة الجضعي (1426هـ) بعنوان: " نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها التربوية:

نموذج مقترح"، هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على أهمية تطبيقات نظرية ديمينج في التعليم العام الياباني، ومدى إمكانية العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتعرف على التطبيقات المشتركة لنظرية ديمينج في التعليم العام الياباني والتعليم العام الأمريكي،

ومدى إمكانية العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة من وجهة نظر أفراد الدراسة، والتعرف على التطبيقات التربوية لنظرية ديمينج التي يُمكن العمل بها في مدارس التعليم العام للبنين بالمملكة من وجهة نظر أفراد الدراسة، تقديم نموذج مقترح لتطبيق نظرية ديمينج كمدخل من مداخل التجديد التربوي الهادف إلى تطوير التعليم العام للبنين في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مزيج من المناهج الكمية والكيفية ويتمثل المنهج الكمي في المنهج الوصفي المسحي، بينما تمثل المنهج الكيفي في المنهج النظري المكتبي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وكانت مبنية كالتالي من (56) فقرة موزعة على أربعة محاور وهي (25) ممارسة يابانية، و (17) ممارسة أمريكية، و (14) ممارسة مشتركة، وكان ذلك لقياس بعدين هما: درجة الأهمية وإمكانية التطبيق، وطبقها الباحث على عينة عشوائية طبقية من الخبراء والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين بلغ عددهم (850) فرداً، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: أن ثقافة المؤسسة التربوية المحلية تنسجم مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، فالقيم التربوية لأفراد الدراسة داعمة ومشجعة، حيث يرى 98% من أفراد العينة أن تطبيقات نظرية ديمينج مهمة، أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة عالية، حيث يرى 73% من أفراد العينة أن (41) من (56) فقرة لها قابلية عالية للتطبيق في مدارس التعليم العام، قدمت الدراسة مشروع لتطبيق نظرية ديمينج في التعليم العام السعودي يتكون من خمس مراحل: مرحلة تبني الإدارة العليا لتطبيقاتها ودعمها، مرحلة نشر ثقافة الجودة والتعرف على تطبيقاتها، ومرحلة وضع السياسات والمبادئ المرشدة من حيث: الاستقطاب والتعيين والتنمية المهنية وتنمية المشاركة والقيادة الفعالة وتنمية قيم التعاون والبرنامج اليومي، ومرحلة تصميم البرامج والآليات التي تترجم السياسات السابقة إلى واقع عملي، ومرحلة التقويم الشامل والمستمر والمرتبط بالمرحلات السابقة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيتها المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

8. دراسة المهنا (1424هـ) بعنوان: " العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض"، هدفت الدراسة إلى: التعرف على العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض، واستخدم الباحث لتحقيق هدف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى أسلوب البحث المكتبي، والذي يقوم على مراجعة الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وأسلوب البحث الميداني الذي يقوم على جمع وتحليل البيانات الميدانية للإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (31) عبارة موزعة على ستة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة هي: (التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتعاون، والوقاية بدلاً من التفتيش، والمشاركة الكاملة للأفراد، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق)، وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (384) فرداً في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض، وكان العائد منها (236) استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي: أن أغلب أفراد الدراسة (82،2%) لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة، أن أغلب أفراد الدراسة (88،6%) لم يشاركوا في لجان أو فرق عمل لتطبيق إدارة الجودة، أن درجة فعالية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض تراوحت بين فعالة إلى حد ما، وفعالة بدرجة متوسطة، أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن هناك ثلاثة عوامل يعتد بها إحصائياً ذات علاقة بفاعلية

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض وهي: (مبدأ التحسين المستمر، مبدأ الوقاية بدلاً من التفتيش، مبدأ اتخاذ القرار بناءً على الحقائق).

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

9. دراسة المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (1423هـ) بعنوان: "نظام إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيقه في مجال العمل التربوي في دول الخليج العربي" وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة في المجال التربوي، تعريف إدارة الجودة الشاملة واتجاهاتها الحديثة، وأهميتها للميدان التربوي والمشكلات التي تواجه تطبيقها في الميدان التربوي، رصد تجارب دول الخليج العربية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج التحليلي للوقوف على واقع تطبيق نظام الجودة عملياً في دول مجلس التعاون، ومن النتائج التي أوضحتها الدراسة ما يلي: أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم يتطلب رسم سياسة الجودة، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستدعي إعادة النظر في رسالة المؤسسة التربوية وأهدافها وغاياتها واستراتيجيات تعاطيها مع العمل التربوي، ومعاييرها وإجراءات التقويم المتبعة فيها، والتعرف على حاجات المستفيدين (الطلاب) الحالية والمستقبلية، والاهتمام بتدريب الإداريين والمعلمين وتحفيزهم وتحديث الأطر المرجعية لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة، من أبرز معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المركزية في صياغة السياسات التربوية وفي اتخاذ القرار، وضعف نظام المعلوماتية، وعدم توفر الكوادر المؤهلة، وقلة التمويل، إن تنمية روح المشاركة هي أساس التنظيم الجيد، سواءً كانت هذه المشاركة

بين مجموعات الأفراد، أو بين الأفراد والإدارة ككل، أو بين الإدارة والطلاب، أو بين الإدارة وأسر الطلاب، العبء الأكبر يقع على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة، وبالتالي فهناك عبء كبير على مديري المؤسسات التعليمية للترويج لهذه الثقافة، اقتناع القيادة بالتركيز على استراتيجيات العمل، والعمل هنا هو الطالب باعتباره غاية تسعى الإدارة التعليمية إلى تلبية احتياجاته بما يتمشى مع احتياجات البيئة المحيطة، العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تجعل رجال الإدارة والمعلمين والعاملين والطلاب متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تشجيع مواهبهم، وتحريك قدراتهم على التجديد والابتكار، وتمتعهم بجزية المشاركة في صنع واتخاذ القرار وحل المشكلات، الحاجة الماسة لوجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة، وإقناع الأفراد بأهمية تغيير سلوكهم الحالي داخل مؤسساتهم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بينما تختلف معها في أن الدراسة الحالية كانت بيئتها مختلفة عن هذه الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصرت على إمكانية التطبيق.

10. دراسة الشافعي وناس (1421هـ): بعنوان: "ثقافة الجودة في الفكر الإداري الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر". سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي: توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر، إمكانية الاستفادة من ثقافة الجودة لتحسين وتطوير الفكر الإداري التربوي في مصر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، وذلك من خلال المدخلين التاليين: المدخل الوصفي التفسيري، والمدخل التحليلي المقارن، ومن خلال استقراء ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أهمية اقتناع القيادة التربوية في مصر بكافة

مستوياتها بأهمية التغيير نحو الجودة، والعمل على غرس ثقافة الجودة في حقل الإدارة التعليمية، أن تهيئ الإدارة التعليمية المناخ الفكري المواتي للابتكار والتجديد والإبداع عن طريق التحول إلى اللامركزية في توجهاتها وممارستها.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما كانت يبيئتها مختلفة عن هذه الدراسة.

11. دراسة الهيشان (1425هـ / 2004م) بعنوان: " مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء التربية والتعليم في إقليم الشمال والبالغ عددهم (33) مديراً، وعينة الدراسة هي مجتمع الدراسة كاملاً، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة أعد الباحث أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت أداة الدراسة من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة هي مجال التخطيط، مجال الأسلوب الإداري، مجال التقويم، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة، التخطيط، الأسلوب الإداري، والتقويم في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال كانت عالية، توجد فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مدير التربية والتعليم بالنسبة لمجال التخطيط، ولصالح الذين مساهم الوظيفي مدير الشؤون الفنية والتعليمية بالنسبة لمجال الأسلوب

الإداري والتقييم، توجد فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح (أعلى من ماجستير) بالنسبة لمجالي التخطيط والأسلوب الإداري، عدم وجود فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمجال التقييم، وجود فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديريها في إقليم الشمال، تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (أكثر من عشرين سنة) بالنسبة لمجالي التخطيط والأسلوب الإداري، ولصالح (عشرون سنة فأقل) بالنسبة لمجال التقييم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة جمع للمعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة.

12. دراسة غنيم (1426هـ / 2005م) بعنوان: "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية والحكومية للبنين بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين من حيث: التركيز على المعلمين، التركيز على العمليات، النظام الوقائي، الإدارة بالحقائق، المشاركة، بناء روح الكفايات الشخصية، كفايات العلاقة مع الزملاء والإدارة المدرسية، كفايات العلاقة مع الطلاب، كفايات التدريس، كفايات التقييم، كفايات التحسين المستمر، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين، وكذلك حول مدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين، والتعرف على العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين وتوافر الكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين

بالمدينة المنورة، وتكونت عينة الدراسة من (312) فرداً بنسبة (21%) من المجتمع الأصلي للدراسة واستجاب منهم (272) بنسبة (88%) منهم (65) مديراً ووكيلاً، و (207) معلماً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من (99) عبارة موزعة على بعدين هما: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الكفايات المهنية للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة، يرى المديرين أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ثقة بالمعلمين، وأقلها تطبيقاً الإدارة بالحقائق، يرى المعلمون أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ثقة بالمعلمين وبناء روح الفريق، وأقلها تطبيقاً النظام الوفاي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين لصالح المعلمين، توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين ومدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة بيئتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت بيئتها وزارة النفط الليبية

13. دراسة الرجب (1424هـ / 2004م) بعنوان: مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في

المدارس الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، وكذلك معرفة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ذكوراً وإناثاً في

المدارس الشاملة في محافظة إربد، والبالغ عددهم (2574) فرداً، وقد تم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية بلغت (497) فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته اشتملت على (46) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية، الهيئة التدريسية، الطلاب، المناهج الدراسية، الإمكانيات المادية والتقييم، وتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على لجنة من المحكمين والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمؤهل العلمي في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، ومدراء التربية والتعليم في المحافظات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسط والكبيرة، جاءت درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي: المناهج الدراسية، التقييم، الطلاب، الهيئة التدريسية، الإدارة المدرسية، الإمكانيات المادية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير الجنس على المجالات الآتية (الثاني، الثالث، الرابع، الخامس، السادس) وكانت جميع الفروق لصالح الإناث، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل الأعلى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق تعزى لمتغير جنس المدرسة وكانت جميع الفروق في هذه المجالات لصالح مدارس الإناث.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه

الدراسة يبيتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصرت على إمكانية التطبيق.

14. دراسة الحربي (1424هـ / 2004م) بعنوان: " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء

في المعاهد الأمنية "دراسة ميدانية على المعاهد في مدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تحقيق الأهداف ومقومات ومعوقات التطبيق تبعاً لنوع المعهد، والمؤهل، والرتبة، وسنوات الخبرة، والمعرفة السابقة بإدارة الجودة الشاملة، وبلغ أفراد مجتمع الدراسة من (224) فرداً يمثلون مجتمع كل المعاهد الأمنية (الخمسة) استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم إعداد استبانة مكونة من (67) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: إمكانية تحقيق الأهداف من تطبيق إدارة الجودة، وإمكانية تطبيق المبادئ، وهي (نظام وأهداف المعهد، التركيز على المستفيدين، التركيز على العمليات، التركيز على العمل الوقائي، التركيز على التطوير المستمر لرفع جودة الأداء، المشاركة والتمكين مع العاملين، الاهتمام بتفعيل التغذية الراجعة (نظام الاتصال)، والمعوقات وهي: (البيروقراطية، المركزية)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يرى أفراد مجتمع الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، مالت اتجاهات مجتمع الدراسة إلى الموافقة بدرجة عالية على إمكانية تحقيق الأهداف من تطبيق إدارة الجودة في المعاهد الأمنية بلغ مقدارها (4.33)، يرى أفراد مجتمع الدراسة أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة إمكانية في التطبيق الاهتمام بتفعيل التغذية الراجعة (نظام الاتصال) وأقلها إمكانية التركيز على المستفيدين، يرى أفراد مجتمع الدراسة أهمية توافر مقومات إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، يرى أفراد مجتمع الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجهه معوقات بدرجة عالية وأن (البيروقراطية، والمركزية) أبرزها في المعاهد، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وحول

أهمية توافر مقومات إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحول أبرز المعوقات كالبيروقراطية تبعاً لمتغيرات الدراسة: لنوع المعهد، والرتبة العسكرية، والمؤهل العلمي، بينما لا توجد وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة بينما الدراسة الحالية كانت يقيتها وزارة النفط الليبية. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتضرت على إمكانية التطبيق.

15. دراسة الرياحنة (1423هـ / 2003م) بعنوان: " تصميم نظام لإدارة الجودة الشاملة في

الشركات الأردنية للبرمجيات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات تصنيع البرمجيات الأردنية، والتعرف على وجهات نظر العملاء المستخدمين للبرمجيات المصنعة محلياً في الأردن، في محاولة من الباحث لاقتراح نظام خاص بهذا الأسلوب الإداري يمكن تطبيقه على الشركات من نمط عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أنه لا يوجد وعي كبير لدى شركات عينة الدراسة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، ولا تشجع شركات عينة الدراسة الموظفين على تطوير أدواتهم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، أوضحت الدراسة عدم اهتمام شركات البرمجة الأردنية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أن (52.1%) من الشركات تقوم بذلك، أنه على الرغم من أهمية استخدام الأساليب الإحصائية والرسوم الهندسية في طبيعة عمل شركات البرمجة الأردنية، إلا أنه قد تبين من خلال الدراسة أن (32%) من شركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب الإحصائية في قياس الأداء العمليات وجدولة العمليات، وأن (19.2%) تستخدم الرسوم الهندسية لهذه الغاية وهي نسبة قليلة نسبياً، أن هناك معدل دوران عالي وتنقل مستمر بين

المديرين في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات حيث أجابت (31.5%) من الشركات الخاضعة للدراسة بعدم الموافقة على هذا البند، أي أن (68.5%) من شركات عينة الدراسة أجابت بوجود معدل دوران عالي وتنقل مستمر بين المديرين، أن هناك قصور من قبل شركات البرمجة الأردنية بتسليم البرمجيات الخاصة لهم في الوقت المحدد.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما تختلف أيضا في مكان وزمان إجراء الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة .

16. دراسة اليحيوي (1423هـ / 2003م) بعنوان: " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام

بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية وإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومدى توافر متطلباتها ومعوقات تطبيقها، والكشف عن الفروق بين أفراد عينة الدراسة من حيث نوع الوظيفة والمرحلة الدراسية والمكان الجغرافي والخبرة والمؤهل في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من (807) مديرات ومعلمات منهن (389) مديرة، و(418) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يرى أفراد عينة الدراسة أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، يرى أفراد عينة الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، يرى أفراد عينة الدراسة أن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة التقليل من شأن التقدير والمكافآت في تربية السلوك المرغوب، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لصالح جميع متغيرات الدراسة نوع الوظيفة والمرحلة الدراسية والمكان الجغرافي والخبرة والمؤهل.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيئتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيئتها وزارة النفط الليبية. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقط.

17. دراسة الشلول (1422هـ / 2002م) بعنوان: " اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد لسنة (2002) والبالغ عددهم (120) شخصاً، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (48) فقرة تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما بين (3.86) إلى (4.54) أي من درجة عالية إلى درجة عالية جداً، وجود فرق دال إحصائياً لأثر متغير المستوى الوظيفي وعدم وجود هذا الفرق لمتغير العمر، وجود فرق دال إحصائياً لأثر متغير الخبرة، وعدم وجود هذا الفرق لأثر متغير المؤهل العلمي.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيئتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيئتها وزارة النفط الليبية. وتميزت الدراسة الحالية في

تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقط.

18. دراسة محمد (1422هـ / 2002م) بعنوان: "تقدير مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري مدارس قسبة المفرق الأساسية اعتماد على مبادئ دمنج"، هدفت

هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري المدارس الأساسية في قسبة محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية تكونت من خمسة عشر مدرسة أساسية منها ثمان مدارس إناث وسبع مدارس ذكور من أصل اثنين وثلاثين مدرسة، وقد أخذت هذه العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ تم اختيار 12 معلماً أو معلمة من كل مدرسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للاتجاه العام لمدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري المدارس الأساسية على مستوى العينة وهذه الفاعلية حققت رتبة متوسطة، أن الاتجاه العام للمعلمين فقد أحرزوا مستوى فاعلية متوسطة وبالنسبة للاتجاه العام للمعلمات فقد أحرزوا مستوى فاعلية عالية .

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما كانت يبيئتها مختلفة عن هذه الدراسة. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة .

19. دراسة الطعمانة (1421هـ / 2001م) بعنوان "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في

وزارة الصحة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة

الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة بالمملكة الأردنية الهاشمية. والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وتكونت عينة الدراسة من (300) مشرفاً من العاملين في وزارة الصحة بالأردن، وشكلت العينة نسبة (86%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة مكونة من (41) فقرة على شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم فحص نتائج الاستبيانات الصالحة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة بالأردن، يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وجود عدد من المعوقات متمثلة في مقاومة العاملين، عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم الالتزام بروح الفريق، عدم وجود معايير لقياس الجودة، وجود علاقة ارتباط سلبية بين المعوقات لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بضرورة التزام القيادات العليا ببرامج إدارة الجودة الشاملة والحاجة إلى إنجاز صيغة مؤسسية لاعتماد ومراقبة الجودة في القطاع الحكومي والتركيز على التأهيل والتدريب بهذا الخصوص.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة ببيئتها وزارة الصحة بينما الدراسة الحالية كانت ببيئتها وزارة النفط اللبية. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

20. دراسة الطجم (1421هـ / 2001م) بعنوان: " المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في جامعة الملك عبد العزيز"، هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة كثقافة ومناخ التنظيم والسياسات الإدارية في جامعة الملك

عبد العزيز بجدة، ومدى استعداد العاملين فيها لقبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد استراتيجيات التطوير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (149) عضواً من الإداريين العاملين بجامعة الملك عبد العزيز، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد وتصميم الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود رغبة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، مع وجود بعض المتغيرات المتعلقة بالأبعاد التنظيمية والسياسات الإدارية كعوامل كابحة تعمل على زيادة مقاومة التغيير، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة نحو مقاومة التغيير وصعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيتها التعليم العالي بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

21. دراسة أيوب (1420هـ / 2000م) بعنوان: "تقدير مدى فاعلية استخدام الجودة الشاملة في

تطوير أداء الجامعات الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (282) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح العاملين في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الوظيفة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة بيئتها التعليم العالي بينما الدراسة الحالية كانت بيئتها وزارة النفط الليبية

22. دراسة العنزي (1420هـ / 2000م) بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من (405) موظفاً في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق مبادئ الجودة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض أقل من المتوسط، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية والذين لم يحصلوا على تلك الدورات حول تطبيق مبادئ الجودة، وأوصت الدراسة بما يلي: ضرورة اهتمام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة عامة ومبادئ كلاً من التعاون الجماعي ومبدأ الرقابة بدلاً من التفتيش، ومبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق لأن هذه المبادئ سيئة معدومة في الشركة، الاهتمام بالتدريب لنشر الوعي بين الموظفين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إجراء مزيد من الدراسات حول مدى تطبيق الجودة الشاملة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه

الدراسة بيئتها وزارة الاتصالات بينما الدراسة الحالية كانت بيئتها وزارة النفط الليبية. وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

23. دراسة البدارني (1420هـ / 2000م) بعنوان: " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة

المنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة لدى العاملين بإمارة المنطقة الشرقية بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أوضحت النتائج أن نسبة (24.2%) من العينة لا يشاركون في إبداء ملاحظاتهم وآراءهم عند اتخاذ القرار وبذلك معوقاً في عملية المشاركة، أشارت النتائج أن نسبة (25.8%) من العينة يحتفظون بكافة المعلومات الخاصة بإجراءات العمل، ونسبة (12.5%) يحتفظون ببعضها بصورة دائمة وهذا يشكل معوقاً في عملية التطور التنظيمي تمثل في انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، هناك عدم رضا عن الإجراءات المتبعة في العمل وتكرار في الخطوات المتبعة لإنهاء المعاملات، كما أن إجراءات سير العمل طويلة ومعقدة، وجود فروق لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية، وهذا يدل على أهمية التدريب بالنسبة للقيادات.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة.

24. دراسة الشراري (1420هـ / 2000م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس

الحدود (دراسة استطلاعية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض)، هدفت الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جهاز حرس الحدود وبالتالي تطبيقها لتحقيق الأهداف التي تخدم

حرس الحدود ومنها: الاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية والإدارية وتبسيط الإجراءات الروتينية المعقدة. والاستفادة من تطبيقها في المهام الأمنية كالدوريات والحراسات لتحقيق أعلى درجات الكفاءة. وتصميم نموذج مقترح بعد تطويره وذلك لتطبيقه في حرس الحدود. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أوضحت الدراسة أن (71.5%) من أفراد عينة الدراسة الكلية لديهم معرفة تامة المفهوم إدارة الجودة الشاملة، كشفت الدراسة أن القيادة في الجهاز تبادر بتشجيع كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة حتى بلغت نسبة الموافقة (69.5) من حجم العينة، أوضحت الدراسة أن (65.2%) من أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن القيادة لا تمنع من إجراء برامج تدريبية في إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، أوضحت الدراسة أن (87.3%) يرون أن الإدارة العليا تهتم بالتطوير التنظيمي، أبانت الدراسة أن (94.7%) من أفراد العينة يرون أن بناء فرق العمل يؤدي إلى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين، أوضحت الدراسة أن (94.7%) من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة، وأوصت الدراسة بما يلي: العمل على تحقيق الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين بحرس الحدود وبيان الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إدخال مادة إدارة الجودة الشاملة في مواد معاهد حرس الحدود، ابتعث مجموعة من مندوبي حرس الحدود في دورات تدريبية إلى الخارج لدراسة وتعلم أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على إمكانية تطبيق إدارة الجودة

25. دراسة حلمي وفضل (1419هـ / 1999م) بعنوان: " مفهوم الجودة الشاملة ومدى تطبيقه في

التعليم الثانوي بجمهورية مصر". هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي وواقع تطبيقه في التعليم الثانوي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان أسلوب (دلفي) من خلال عدة جولات، وتناولت الدراسة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الثانوي، وأهمية استخدام هذا المدخل في تطوير التعليم الثانوي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: عدم توافر معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس، لا تتوافر صلاحيات لمديري المدارس تساعد على اتخاذ قرار يتعلق بالجودة، افتقار المدرسة الثانوية إلى آليات الاستخدام الأمثل للقوى البشرية المدرسية، لا تتوافر نظم تحقيق الرقابة لدى المدرسة الثانوية على العمليات في جميع مراحلها، بالإضافة إلى عدم توافر آليات للتأكد من كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام، الالتزام بنظم الدراسة والمحافظة عليها لا يتوافر لدى طلاب المدرسة الثانوية، إضافة إلى غياب عمليات الإبداع في عرض المادة العلمية، وفي النهاية توصل الباحثان إلى تصور مقترح للجودة في المدرسة الثانوية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة حيث تناولت بعض المحاور التي تناولتها الدراسة الحالية كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي بينما تختلف في أن هذه الدراسة استخدمت أسلوب دلفي إلى جانب المنهج الوصفي وكذلك اختلفت معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة ونوعيتهم وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة يبيئتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيئتها وزارة النفط الليبية.

26. دراسة الشامي (1419هـ / 1999م) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة" المفهوم والتطبيق في

الجمهورية اليمنية"، هدفت الدراسة إلى أبرز الخصائص والمزايا المتعلقة بموضوع جديد هو إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منه في تحسين جودة المنتجات اليمنية والعربية. ودراسة الوضع الراهن لمفهوم إدارة

الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، ومعرفة مدى الاهتمام بأنشطة الجودة بشكل عام، وتكونت عينة الدراسة من خمس عشر منظمة، وتم توزيع ثلاثون استمارة عمل على مدراء الإنتاج في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة، أعيد منها أحد عشر استمارة، وكانت نسبة الاسترداد (37%). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك قصور في أنشطة الجودة بشكل عام في المنظمات الصناعية اليمنية ويتمثل هذا القصور في الآتي: قصور في توثيق إجراءات طرق الاختبار والقياس، حيث تعتمد كثير من المنظمات على الذاكرة والخبرة عند الاختبار والفحص وهذا يؤدي إلى تحطي بعض الإجراءات. ولا يوجد مكان واضح لإدارة الجودة في الهياكل التنظيمية لمعظم المنظمات، أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في المنظمات اليمنية، كما أن مستوى وعي وإدراك العاملين والمنتجين للمفهوم ما زال قاصراً حيث لاحظ الباحث في أن هناك خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم ضمان أو تأكيد الجودة لدى المنتجين والعاملين، عدم توفر سياسة واضحة للجودة حيث أوضحت الدراسة بين معظم المنظمات الصناعية (66.7%) لا تمتلك سياسة للجودة وتعمل بشكل عشوائي، ولم تحدد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل واضح، تبين من الدراسة بأن (67%) من المنظمات تملك إجراءات لمراجعة العقود قبل تنفيذ العمل لضمان تأكيد الجودة. أظهرت النتائج بأن (88.8%) من المنظمات يتوفر لديها نظام لمراقبة العمليات الإنتاجية ومعدات فياسية بالإضافة إلى الرقابة البشرية، لم يحظَ التدريب للجودة بالاهتمام المطلوب حيث تبين بأن معظم المنظمات لا يوجد بها برامج للتدريب تساهم في تحسين وتطوير الجودة، أشارت الدراسة على أن منظمة واحدة فقط يوجد لديها سجلات للجودة تسجل فيها الإجراءات ونتائج الفحص والاختبارات وتكون مرجعاً للمنظمة تظهر مدى التقدم في تحسين وتطوير الجودة، أما بقية المنظمات فلا تمتلك أي سجل خاص بالجودة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما تختلف أيضا في مكان وزمان إجراء الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة .

27. دراسة محمد (1419هـ / 1999م): بعنوان: " مدى وعي المعلمين والقيادة التربوية من تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعلم الأساسي في جمهورية مصر في محافظات القاهرة، والجيزة والقليوبية"،

هدفت الدراسة إلى التعرف على موقف ومدى وعي المعلمين والقيادة التربوية من تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في التعلم الأساسي في جمهورية مصر في محافظات القاهرة، والجيزة والقليوبية، تكونت عينة

الدراسة من (260) فرداً منهم (150) معلماً أول، و (110) من القياديين التربويين للتعليم الأساسي وهم

مديرو التعليم، والموجهون، ومديرو مراحل التعليم الأساسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام

المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (48) عبارة موزعة

على خمسة مجالات هي الوعي بالجودة، وما يجب أن تكون عليه الجودة، ومبادئ الوقاية، ومراقبة

الجودة، وعوامل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك وعي

لدى أفراد عينة الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، وما يجب أن تكون عليه، ومبادئ الوقاية، وعوامل نجاح

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قدرة أفراد عينة الدراسة على العمل بإدارة الجودة الشاملة، فيما يتعلق

بالقيادة، وأن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على القيادة، والتخطيط والتطوير والتحسين، وجود فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة نوع الوظيفة وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة

كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما

تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصر على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

28. دراسة حلمي وشرف الدين (1419هـ / 1998م) بعنوان: " مدى تطبيق معايير إدارة الجودة

الشاملة في مدارس التعليم العام الثانوي في جمهورية مصر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام الثانوي في جمهورية مصر، تكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ووكيلاً ومعلماً أول في المدارس الثانوية في محافظات القاهرة، والدقهلية، والشرقية، وبني سويف، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (105) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: معايير الجودة الخاصة بمديري المدارس، والمعايير الخاصة بالمعلم، والمعايير الخاصة بالطلاب، ومؤشرات فاعلية المدرسة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: عدم فهم مديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة، عدم توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، حيث لا يتوافر في المدارس آليات لتفعيل العلاقة بين المدارس والمجتمع، والاستخدام للقوى البشرية في المدرسة، والتعرف على احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها، وضعف الرقابة الوقائية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، بينما لا توجد فروق تعزى للخبرة والمؤهل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مديري المدارس الثانوية لا يستخدمون أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العملية الإدارية، ويظهر ذلك في: عدم اهتمام المديرين بالتخطيط العلمي، وسيطرة الروتين على أسلوب تأدية العمل، وعدم ملاءمة الصلاحيات مع المسؤوليات لجميع العاملين بالمدرسة وانفراد المدير باتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالرقابة الوقائية، وتضارب القرارات الصادرة عن المراكز

القيادية وعدم تكاملها، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، بينما توجد فروق تعزى للتدريب.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصرت على إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

29. دراسة ناجي (1418هـ / 1998م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في

مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. وأجريت الدراسة باستخدام طريقة الحالة في جامعة عمان الأهلية/ جامعة خاصة، وتوصلت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى الرضا عند طلاب الجامعة كان مرتفعاً بخصوص تجهيزات الجامعة، ومنخفض بخصوص الخطط الدراسية، الكادر الأكاديمي، والأنظمة والتعليمات الداخلية، والخدمات الجامعية الأخرى، توافر القناعة والرغبة لدى إدارة الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هناك تطبيق فعلي لبعض هذه المبادئ مثل تقديم نظام حوافز ملائم للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة، أن الكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير مطبقة في جامعة عمان الأهلية مثل: مهارات الموظفين، الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات اللازمة للأكاديميين والإداريين في أدائهم لوظائفهم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما

تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة حيث كانت هذه الدراسة بيئتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت بيئتها وزارة النفط الليبية.

30. دراسة بندقجي (1417هـ / 1997م) بعنوان: "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى

شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى (دراسة ميدانية)"، هدفت الدراسة إلى

استقصاء وتحديد اتجاهات المديرين العامين وخياراتهم في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية، والتعرف

على اتجاهاتهم المتعلقة بشمول عمليات التدريب على الجودة الشاملة من الجهاز الإداري وجميع الوظائف

والفعاليات الأخرى على جميع المستويات، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها: أن أغلب المديرين

العامين في الشركات الصناعية محل الدراسة متفقون على أهمية عمليات التدريب المركز والموسع على

الجودة الشاملة، بحيث تشمل هذه العمليات الفريق الإداري بأكمله إضافة إلى جميع المراكز الوظيفية

والفعاليات الإدارية في الشركة، أن جميع المديرين العامين على اتفاق تام بوجود مشاركتهم الشخصية في

عمليات التدريب على الجودة الشاملة، يتجه المديرون العامون نحو تعميم المعرفة والثقافة الخاصة بالجودة

الشاملة على جميع منسوبي الشركات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات المديرين العامين

تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة

بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما تختلف أيضا في مكان وزمان إجراء الدراسة وتميزت

الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة . بينما تناولت هذه الدراسة التدريب على الجودة

الشاملة

31. دراسة الخلف (1417هـ / 1997م) بعنوان "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة

وريادة الإنتاجية"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها. والتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات الإدارية. والربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد من الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتأكيد الانسجام بين هذه المفاهيم الثلاثة وأن كلاً منها يلعب دوراً بارزاً في مساندة الآخر وأنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء لذلك سنطلق عليها ثالث التميز. وتقديم معادلة تمكن المنظمات من استخدامها كمؤثر على جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مدى الاستفادة منها بعد التطبيق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الاستثمار في تحسين جودة الإنتاج والخدمات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، توصلت الدراسة إلى معادلة مفادها أن زيادة الاستثمار في التكلفة الوقائية بنسبة (1%) تؤدي إلى انخفاض التكلفة السلبية بنسبة (20%)، أن المنظمات التي طبقت الجودة بشكل سليم وشامل هي التي حققت الفوائد المرجوة وأنه في المقابل هناك منظمات ومنشآت طبقت الجودة الشاملة بشكل عشوائي لم تجني منها سوى إهدار المال والجهد.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة

32. دراسة مصطفى (1417هـ / 1997م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، هدفت إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم، بغية أن يصبح للتعليم الجامعي دور فعال في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، ولتحقيق ذلك استعرضت الدراسة التحديات التي تواجه المجتمع

المصري والتعليم الجامعي في القرن الواحد والعشرين، وتعرضت لمفهوم الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي وهي: الطالب، والبرامج التعليمية، وعضو هيئة التدريس، والكتاب الجامعي، والقاعات التعليمية وتجهيزاتها، والتشريعات واللوائح الجامعية، والتمويل الجامعي، وتقييم الأداء الجامعي، ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من أبرزها: التخطيط الاستراتيجي، انطلاقاً من احتياجات سوق العمل لهيكل مواد وأنشطة التعليم الجامعي على ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي على اختلاف أشكالها بما يدعم ويثري العملية التعليمية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة، حيث كانت هذه الدراسة يبيتها التعليم العالي بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

33. دراسة آل سنان، (1415هـ / 1995م) بعنوان "مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرک مطار الملك خالد الدولي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة على الأعمال الجمركية وذلك من خلال التعرف على: مدى توافر بيئة تنظيمية وفلسفة إدارية لدى جميع منسوبي الجمارك على اختلاف مستوياتهم الإدارية تسمح بتطبيق أساليب الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مطار الملك خالد الدولي بنسبة كبيرة، حيث أشارت العينة موافقتها بنسبة (80%) بوجود أسس ومتطلبات تطبيق هذا المفهوم، أنه يوجد في جمرک المطار المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريجياً وذلك بدءاً بالأسس التي تجد مناخاً ملائماً للأخذ بها مثل: مشاركة

الموظفين في اتخاذ القرارات. والعمل على تكوين فرق عمل من الموظفين. وإنشاء أقسام تعنى بأمور الجودة الشاملة. واعتماد برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، تأسيس نظام معلومات وأوعية حفظ وتوظيف التقنيات الحديثة التي تتيح للموظفين وصانعي القرار الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصرت على إمكانية تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة.

34. دراسة درباس (1414هـ / 1994م) بعنوان "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي" دراسة وصفية، هدفت الدراسة إلى تعريف مفهوم الجودة في السياق التربوي، والتعريف بنماذج إدارة الجودة الكلية وتطبيقاتها في القطاع التربوي، وكذلك التعرف على مدى إمكانية تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تحديد وتعريف مفهوم الجودة في السياق العام، ومن ثم في السياق التربوي، الاهتمام بإدارة الجودة من ناحية تاريخية مع ذكر تعريفاتها في السياق العام، إمكانية الاستفادة من تطبيقات نموذج الإدارة الكلية في القطاع التربوي السعودي، وأوصت الدراسة بما يلي: البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية وتضمينها في النماذج الدراسية، ضرورة أن يتبنى القطاع التربوي عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الكلية تتوافق مع البيئة السعيدية من حيث معتقداتها، قيمها، تقاليدها، وعاداتها، العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة وتعنى بأمور الجودة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة ، حيث كانت هذه الدراسة يبيتها التعليم بينما الدراسة الحالية كانت يبيتها وزارة النفط الليبية.

35. دراسة الزامل (1413هـ / 1993م). بعنوان "مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية

السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى إلمام المنشآت السعودية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تطبيقها، والمعوقات الرئيسية الحائلة دون تطبيقه، الطرق المثلى لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع تحديد الجهات المعنية بترسيخه، وتكونت عينة الدراسة لتشمل على وجه التحديد (1000) شركة عاملة في المملكة العربية السعودية والتي يمكن أن تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولكن تم الحصول على ردود (161) شركة فقط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه على الرغم من وجود معرفة واضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية المنشآت السعودية، إلا أن هناك أهمية لتطوير وسائل نشر المفاهيم الأولية بين الأقلية التي لا تعي المفهوم، بلغت نسبة المنشآت التي تطبق هذا المفهوم (42.2%) من العينة، والتي تخطط له (21.5%) من العينة لتطبيقه قريباً، أن عدم وضوح المفهوم يعتبر سبباً أساسياً لإعاقه تطبيقه لدى نسبة جيدة من مفردات العينة، وأن غالبية المنشآت لا توافق على اعتبار ارتفاع التكاليف تشكل عائقاً يحول دون تطبيق المفهوم، أن المنشآت التي تعرف مفهوم الجودة أو تطبيقه أو تخطط لتطبيقه تفضل الدورات التدريبية في الندوات والكتيبات كوسيلة لنشر الوعي، أن غالبية المنشآت لا توافق على أن الوزارات أو الجهات الحكومية هي الجهة المناسبة التي يجب أن يكون بها ترسيخ هذا المفهوم، أن النسبة الأكبر من المنشآت التي لديها معرفة

بهذا المفهوم وتطبيقه المنشآت الخاصة فيما بينها تلك التي ليس لها معرفة به أو تلك التي لا تطبقه، فتعتقد أن الغرف التجارية هي الجهة التي يجب أن يناط بها مسؤولية ترسيخه.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة كما تتشابه معها في نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور الجودة الشاملة بينما هذه الدراسة اقتصرت على إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2.4.3 الدراسات الأجنبية

1. دراسة روك (roche, 2003) بعنوان: " تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم المنظمي في المنظمات التجارية"، تكونت عينة الدراسة من المديرين والمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربع منظمات تجارية تم اختيارهم بطريقة قصدية لأنها تطبق إدارة الجودة الشاملة، وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة، والمقابلات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المنظمات التجارية تعمل على تحسين أعمالها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، وجود تأثير للمعيقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها وجود الكوادر المدربة عليها، وإتاحة الإمكانيات المادية لعمليات التدريب، وجود أثر ذات دلالة إحصائية لصالح متغير التدريب.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وبيئتها، وتميزت الدراسة الحالية عنها في تقديم اداة تناسب العاملين في وزارة النفط الليبية.

2. دراسة كوتس (Coates, 2003) بعنوان: " كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات

والجامعات في أمريكا"، هدفت الدراسة إلى تحديد بعض الشروط التي ينبغي مراعاتها في الكليات والجامعات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: النظر إلى الطالب على أنه عميل له حاجاته ومتطلباته التي يجب مراعاتها، ووجود لجنة تقوم بتحديد الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، أو الكلية في ضوء فلسفة الجودة، وضع معايير للتقويم الذاتي، وكذلك مراجعة الموارد والتكاليف والوقت اللازم، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة والعمل على تقليل الجهد الضائع، التأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة بينما اقتصررت هذه الدراسة على امكانية التطبيق

3. دراسة ديتيرت وآخرون (detret & others, 2001) بعنوان: " تطبيق أسلوب إدارة الجودة

الشاملة في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة: التحسين المستمر، التركيز على المستفيدين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، القيادة، التقويم، التدريب، وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجالس في (10) مدارس تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لأنها تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يطبق مديرو المدارس أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة،

هناك عوامل تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أهمها: توفر وسائل التقنية الحديثة، إتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، دعم القيادات العليا، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عنها في تقديم أداة تناسب العاملين في وزارة النفط الليبية.

4. دراسة فريد (Freed, 2001) بعنوان: " تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من قبل المسؤولين

والإداريين في التعليم الجامعي"، هدفت الدراسة إلى تحديد مجموعة الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بالشكل المطلوب، وتوصلت الدراسة إلى تحديد المبادئ التالية: تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة، الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة، مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام، بناء القرارات على الواقع الفعلي، التفاوض والمشاركة في صنع القرار، التعاون، التخطيط من أجل التغيير، القيادة الواعية والمساندة.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة في وزارة النفط الليبية.

5. دراسة جيمي (Jimmy, 2000): بعنوان "الجودة الشاملة التعليمية: اتجاهات وسلوكيات

ومخرجات منطقة مدرسية"، هدف الدراسة إلى محاولة معرفة اتجاهات وسلوكيات مديري مدرسة،

وأعضاء مجلس إدارة مدرسة، ومعلمي الفصول، ورجال الأعمال، ومسؤولي الجامعة، وأولياء الأمور حول نظام إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما قام الباحث بإجراء سلسلة من المقابلات، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: يلعب التغيير الثقافي دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يلعب دوراً كبيراً في التحسين المستمر لأدائها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، والخبرة والمؤهل العلمي، فهم أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل أفراد العينة أدى إلى المطالبة بتطبيقه على مستوى المدارس.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عنها في تناول جميع محاور إدارة الجودة في وزارة النفط الليبية.

6. دراسة كاثي (Cathy, 1999) بعنوان: "العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي

وثقافة المدرسة وقوة أداء المعلم"، هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي وثقافة المدرسة وقوة أداء المعلم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقات قوية بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية وأداء المعلم، كما أكدت المقابلات المقيدة مع مديري المدارس أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقدم نوع من "الحدس" للمديرين يساعدهم في أداء العمل، ضرورة توفير مناخ مدرسي ملائم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث أن توفير هذا المناخ يسهم في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة

7. دراسة سون (Sohn, 1998) بعنوان "سلوكيات واتجاهات مديري المدارس نحو فلسفة ديمينج

لتحسين الجودة ذات المبادئ الأربعة عشر وتحصيل الطلبة" هدفت الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات واتجاهات المديرين بخصوص فلسفة ديمينج، وكذلك العمل على التنبؤ بالفروق في تحصيل الطلاب في الدراسة، وتكون مجتمع هذه الدراسة من (1117) مدير مدرسة ابتدائية في وسكونسين، وتم إرسال الاستبانة ذات الفقرات الـ (50) إلى خمسين مديراً تم اختيارهم عشوائياً من كل مئتين من تحصيل الطلاب، ومن أجل التحليل تم تقسيم تحصيل الطلاب إلى نصفين لزيادة النسبة المئوية للحالات المجموعة والمصنفة بشكل صحيح، وتوصلت الدراسة النتائج التالية: أن المديرين الذين أيدوا تطوير الغاية الواضحة لمدرستهم، أسهموا أكثر في تحصيل طلابهم من المديرين الذين تصرفوا بإتقان أقل بتلك الطريقة، أن المديرين الذين كانوا أقل عزمًا على توفير قيادة داعمة ارتبطت أكثر من تحصيل الطلاب الأعلى من المديرين الذين كانوا أكثر عزمًا، أن سلوكيات واتجاهات المديرين بخصوص مكونات أخرى من فلسفة ديمينج لم تتوقع بالفروقات في تحصيل الطلاب.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

8. دراسة هازارد (Hazzard, 1998) بعنوان: " التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن من نقاط القوة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ازدياد مشاركة العاملين في المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وزيادة التعاون بين الأقسام المختلفة، واقتراح حلول للمشكلات الموجودة بالمؤسسة، وتكون لغة مشتركة بين الأفراد، وتقليل العزلة بينهم، أن من نقاط الضعف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الوقت والجهد اللازمين لتطبيق الجودة، وصعوبة فهم القائمين على إدارة المؤسسة لطبيعة إدارة الجودة الشاملة، والشعور بالإحباط لدى فريق العمل في بعض الأحيان، والقدرة المحدودة في التعامل مع بعض القضايا والتحديات، أن جامعات وكليات عديدة تستخدم إدارة الجودة الشاملة وانه في حالة التخلص من تلك العقبات فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة. تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة .

9. دراسة ماكدونالد (McDonald, 1998) بعنوان: " العوامل الدافعة والمعوقة لتطوير مدارس

ذات جودة عالية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدروس المستفادة من تجربة مقاطعة شيري هل التعليمية بولاية نيوجرسي في أمريكا في مدارس التعليم العام، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة والمعوقة لتطوير مدارس ذات جودة عالية، ومعرفة الدروس المستفادة من تجربة مقاطعة شيري هل التعليمية بولاية نيوجرسي في أمريكا في مدارس التعليم العام والمعاقين، تكونت عينة الدراسة من (53) فرداً

من أعضاء مجالس التربية، وإداريي المقاطعة: مدير ووكيل التعليم، ومساعد مدير التعليم، والمشرفين التربويين، ومعلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من سعة مجالات هي: القيادة، وتحليل البيانات، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والاستخدام الأمثل للقوى العاملة، وإدارة الجودة، ونتائج الجودة، ورضا المستفيدين، كما تم استخدام المقابلة: حيث أجرى مقابلات مع أفراد العينة لمناقشة العوامل الدافعة والموقعة لتطوير مدارس ذات جودة عالية، والدروس المستفادة من الملاحظة المباشرة لتحليل الوثائق والمعاملات، وبرامج التدريب، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن معوقات التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل عدم توافر وقت كاف للتخطيط السليم للتجربة، وتردد الإداريين في اتخاذ القرار، وعدم قدرتهم الفعلية على تفويض الصلاحيات المطلوبة للمعلمين والطلاب، أن من العوامل الدافعة للتطبيق: التدريب وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للتطبيق، أن من الدروس المستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعة: بناء الثقة بين العاملين، والتركيز على العمل بروح الفريق، التدريب، تعلم القيادة الإدارية ومبادئها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي والخبرة والتدريب.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضا في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

10. دراسة شافي وشير (Chafee and Sher, 1997) بعنوان: " الجودة في التعليم الثانوي" هدفت

الدراسة إلى توضيح ماهية الجودة في التعليم، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها في التعليم الجامعي، وذلك بناء

على إلحاح من الرأي العام بضرورة العمل على وجود تعليم عال قادر على مواجهة التحديات، وقد توصلت الدراسة من خلال التحليل النظري للعديد من الكتابات التي تناولت هذا الموضوع إلى مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق الجودة في التعليم الجامعي، وكان من أهمها تأهيل وتعليم العاملين في ضوء فلسفة الجودة ومبادئها، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل في الجامعة، والتأكيد على مفهوم التحسين المستمر في كل جوانب العمل، وتوفير المتطلبات الفنية والأدوات والتجهيزات المطلوبة، والنظر إلى المتعلم على انه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداده.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة .

11. دراسة هاريس (Harris, 1996) بعنوان: " اتجاهات التربويين نحو ملاءمة إدارة الجودة

الشاملة للتربية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات التربويين نحو إدارة الجودة الشاملة في التربية والتي أجريت في ولاية ميريلاند، وتم تطبيق أداة المسح على مجتمع من أربع مجموعات وظيفية وهي: التربويون في المدارس الثانوية، التربويون في التعليم العالي، الطلاب وغيرهم، وكانت أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي: ارتفاع اتجاهات التربويين نحو ملاءمة إدارة الجودة الشاملة للتربية، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأنظمة التعليمية يواجه بعض المقاومة لدى التربويين أنفسهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم العالي بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية

12. دراسة روبنسون (Robinson, 1996) بعنوان: " الاستراتيجيات القيادية التي أسهمت في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرسة ساوث ويست الابتدائية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات القيادية التي أسهمت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدرسة ساوث ويست الابتدائية في مدينة نيونثاوث ويلز في استراليا، تكونت عينة الدراسة من (25) فرداً من المديرين والمعلمين والإداريين والطلاب، وقياديي الإدارة العليا، وأولياء الأمور تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لتميز المدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوب المقابلة لمعرفة أسلوب القيادة وكيفية اتخاذ القرارات في المدرسة، والملاحظة غير المباشرة بالاطلاع على الوثائق التي توضح استراتيجيات المدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في مدرسة ساوث ويست الابتدائية في استراليا، أن من الاستراتيجيات القيادية التي استهدفت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة: اتخاذ القرار في المدرسة بالتعاون والمشاركة، الثقة في العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الممارسات القيادية، التعاون والعمل بروح الفريق بين منسوبي المدرسة، الاتصال الفعال، القدرات القيادية لمدير المدارس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولا توجد فروق لمتغير المؤهل.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه

في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في

مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضا في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

13. دراسة سيمور (Seymour, 1996) بعنوان: " تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في

الكليات والجامعات الرائدة"، هدفت الدراسة على التعرف على كيفية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات الرائدة، وتكونت عينة الدراسة من ثلاث وعشرين من الكليات والجامعات الرائدة التي تقوم بتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، وأفادت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تستطيع أن تخلق فرقا في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي، والتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسين البيئة التعليمية، وأصبح اتخاذ القرار قائما على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه، وأصبحت الفرصة سانحة لأعضاء الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً، وتضاعفت معرفة جميع العاملين بالعملية التعليمية. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج المقارن بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما كانت بيئتها مختلفة عن هذه الدراسة.

14. دراسة جورنسكي (Comesky, 1995) بعنوان: " تصور الإداريين عن نظريات إدارة الجودة

الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم"، هدفت الدراسة إلى وضع تصور موجز للإداريين عن النظريات المتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، والأدوات الواجب استخدامها لتطبيق هذه النظريات على مؤسسات التعليم، ولتحقيق ذلك تم تقسيم الدراسة على أربعة أجزاء، الأول يتناول مراجعة أفكار الخبراء والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة ومناقشة إمكانية تطبيق أفكارهم على مؤسسات التعليم، والثاني يتناول الاقتراحات التي ينبغي مراعاتها لتطبيق الجودة، والثالث

يوضح الجوانب الأساسية لبرنامج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم، والرابع يتضمن الشروط الضرورية لاستمرار نجاح برنامج الجودة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم بمبادئ الجودة بدرجة عالية، التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بإدارة الجودة الشاملة، وتأسيس الثقة بين جميع الأفراد، أن هناك تقبل لثقافة التغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتماشى مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة. بينما اقتصرت هذه الدراسة على نظريات غدارة الجودة الشاملة.

15. دراسة براون (Brown, 1995) بعنوان "دراسة التغيير التنظيمي: اتجاهات الموظفين نحو

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم في ولاية مورغان"، هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في إحدى الوكالات التابعة للولاية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الوكالة وذلك من خلال فحص الفرضية التالية: هناك علاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية للموظف ودرجة قبوله، ورفضه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتكون مجتمع الدراسة من (400) شخص مستخدم في مديرية التربية والتعليم في الولاية العامة في موقع الإدارة الرئيسية مع الدوائر الممثلة لمجلس إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت إلى النتائج التالية: أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ولاية مورغان كانت عالية، لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير عدد سنوات الخدمة والجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والعمر، والأصل العرقي ونوع الوظيفة، أظهرت هذه الفروق أما في مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، فقد كانت كافة

الارتباطات ذات دلالة مما يشير إلى أن شروط الإبداع الاثني عشر ترتبط مع بعضها البعض وبدرجة عالية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

16. دراسة هوانج (Huang, 1994) هدفت الدراسة إلى بحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية الجامعي وبين أدائها لسلوكات قيادة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وأدارتها وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط، أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكلة التعليمي من جهة وأداء الرؤساء لسلوكات جودة القيادة من جهة أخرى، أن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي مبالون لأداء سلوكات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادة الأخرى، أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكات قيادة الجودة الشاملة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في

مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضا في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم العالي بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

17. دراسة أبو زيد (Abu- Zayed, 1994) هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في القطاع العام، وكذلك التعرف على إمكانية توفير معلومات حقيقية حول خبرة ثلاث مؤسسات طبية تختلف في نوع ملكيتها (عام، خاص) وفي مستوى تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة الأسلوب المسحي والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية: هناك إمكانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص، بشرط اتباع الخطوات والمبادئ الأساسية بالشكل الصحيح والتمام لهذا المفهوم، على الرغم من أهمية نوع ملكية المنظمات (عام، خاص) إلا أن ذلك لم يكن العامل الرئيسي المؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو نتائجها المتوقعة، إن العامل الرئيسي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص، هو التزام ودعم الإدارة العليا، إن التحديات التي تواجهها منظمات القطاع العام، في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكبر وذلك يعود إلى تعددية المستفيدين والانتقادات الموجهة من دافع الضريبة ووسائل الإعلام.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضا في بيئة الدراسة

18. دراسة نيكولاس (Nichols, 1993) هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب الرئيسية وراء اختيار

المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وأجريت الدراسة بناء على فرضيتين تتعلق الأولى بحاجة المنظمات إلى التغيير، وتأثير بعض المثيرات البيئية (التحديات الخارجية) التي يجب أن تستجيب لها المؤسسة من أجل البقاء، وتتعلق الفرضية الثانية ببعض الفرص التي تحفز المنظمات على تبني المفهوم مثل:

وجود حزم من الحلول والنتائج الإيجابية التي تنتج عن تبني هذا المفهوم، استخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة في البحث، وشملت مؤسستين منظمتين هما: خدمات العائد الداخلي، ووكالة إمداد القوات المسلحة باستخدام المقابلات المعمقة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المثيرات والمغريات (الفرص) المفترضة لها ميزة العوامل الأساسية لاعتناق أو تبني المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أن ترتيب أولويات وأهمية هذه المنبهات والمغريات كان غامضاً وغير واضح، أن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى استجابة المنظمات العامة لضغوط التغيير والتحسين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك اختلافاً في مدى تبني المنظمات لهذا المفهوم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الموضوع العام للدراسة وهو إدارة الجودة الشاملة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي كما تختلف في مكان وزمان إجراء الدراسة وعدد أفراد العينة وكذلك في بيئة الدراسة.

19. دراسة ولكوكس (Wilcox, 1992) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة لنظرية ديمينج في المجال الصناعي في مجال التعليم من وجهة نظر مديري التعليم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لنظرية ديمينج في المجال الصناعي في مجال التعليم من وجهة نظر مديري التعليم في ولاية تينيسي في أمريكا، تكونت عينة الدراسة من (139) مديراً للتعليم. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدَّ الباحث استبانة تكونت من (64) عبارة موزعة على أربعة أجزاء، المجالات الأساسية، وأدوات تحسين الإجراءات ومبادئ ديمينج للجودة الشاملة والتي تضمن أربعة عشر مبدأ وهي: ثبات الهدف، وتطبيق الفلسفة، وعدم التفتيش، وتجنب أرخص عرض، والتحسين المستمر، وإزالة الحواجز في موقع العمل، والتدريب، والقيادة،

والتخلص من الخوف، وإزالة حواجز اعتزاز العاملين بأنفسهم، وإلغاء الشعارات، وإلغاء الحصص الرقمية، وإبعاد الحواجز، وتشجيع البرامج التعليمية، ومشاركة الجميع في التحول لإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مديري التعليم في ولاية تينيسي يرون إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لنظرية ديمينج في المجال الصناعي في مجال التعليم، ويفضلون أن يكون التطبيق حسب الترتيب التالي: مشاركة الجميع في التحول، تطبيق الفلسفة، وتأسيس القيادة، وتشجيع البرامج التعليمية، والتحسين المستمر، وإزالة الحواجز في موقع العمل، تأسيس التدريب، التخلص من الحصص الرقمية، ثبات الهدف، التخلص من الخوف، إزالة حواجز اعتزاز العاملين بأنفسهم، إلغاء الشعارات، تجنب أرخص عرض، إلغاء الشعارات على التوالي، أن (21%) من مديري التعليم في ولاية تينيسي يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارات تعليمهم.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

20. دراسة لونغينكير وسينزيرو (Longenker & Senzzero, 1996) بعنوان: "المعوقات التي

تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، هدفت الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (10) منظمات صناعية وخدمية ومختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أهم نتائج

الدراسة: أجمع المديرون بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ، في ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً، كان من أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة تدريب العاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول جزء مما تناولته الدراسة الحالية وهو معوقات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من مدرّاء المنظمات الصناعية بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية

21. دراسة أنثونيا و أوبيسيسان (Anthonia & Aobisessan, 1999) بعنوان: "التغير لنظام

إدارة الجودة الشاملة في ثلاث مدارس عامة حكومية"، تناولت الدراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره أسلوباً لحل مشكلات العملية التعليمية وأسلوباً لعملية تغير الأنظمة التعليمية التي تدعم عملية الاتصال بين العاملين وقيادة المدرسة، وأن هذا الأسلوب يعمل على التحسين المستمر، وزيادة فعالية وظائف إدارة المدرسة، وزيادة إنتاجية وكفاءة مخرجاتها. وقد اقتصرَت الدراسة على ثلاث مدارس من ضواحي الجزء الشمالي الشرقي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقامت بتوضيح جهود القيادة نحو استخدام أسلوب إدارة الجودة، وأثر تدعيم مبدأ المشاركة في إدارة المدارس، وتفعيل دور الاتصال بين أفراد المدرسة، وزيادة إنتاجية مخرجات المدرسة من المتعلمين. واستخدمت الدراسة المقابلات المفتوحة، وأسلوب الملاحظة، واستمارة تحليل وجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أسلوب

إدارة الجودة الشاملة قد أثر في دافعية القيادة نحو التغيير، أوضحت أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يساعد على التعاون ويعمل على زيادة فعالية المشاركة في إدارة المدرسة، أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعمل على إتاحة الفرصة لتحسين جميع الجوانب على مستوى إدارة المدرسة، أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة كفاءة وجودة التنظيم الإداري على مستوى المدرسة وزيادة كفاءة المخرجات، وإدارة التمويل بها.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية

22. دراسة جليفورد ووايهد (Clifford & Whiehead, 2000) بعنوان: " وصف لرحلة إدارة

الجودة الشاملة في التعليم الحكومي : دراسة نوعية لثلاثة مدارس حكومية "، هدفت الدراسة إلى معرفة الجهود التي بذلتها ثلاث مدارس في اوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، في السعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة، وقد تم اختيار المدارس بناءً على تصنيف الجمعية الأمريكية للجودة، وهي منظمة وطنية رائدة تختص بالجودة كمدارس بذلت جهوداً كبيرة وملحوظة نحو تحقيق الجودة في الإدارة، وجمع الباحث المعلومات بطريقة المقابلات سواء الشخصية أو مع المجموعات المكونة لفرق العمل وذلك بعد الاتصال بالمسئول في المدرسة، والملاحظات الشخصية والمستندات والاطلاع على الصحف والصور بموقع المدارس على شبكة الإنترنت، وتوصلت الدراسة إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثلاثة، كما تم تسجيل جوانب متميزة في أداء هذه المدارس نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: أن الإدارة في المدارس الثلاث لم تعد تدار من القمة إلى الأسفل

منذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم تكوين مجموعات قيادة في كل موقع وتشجيع روح الفريق في العمل، وأصبح المعلمون أكثر رضا عن أدائهم والطلاب وأكثر إحساساً بالمسئولية، وأوصت الدراسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بضرورة اقتناع والتزام القيادة العليا ومديري المدارس ومستعداً لمواجهة التحديات المتوقعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يجب توفير التدريب المناسب والمستمر للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة

23. دراسة هيرنناديز (Hernandez, 2001) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المقاطعة المدرسية بتكساس". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس تكساس، وكذا التعرف على مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعات المدرسية بالولاية، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من القائمين على العملية التعليمية، والمعنيين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعات المدرسية علي كافة المستويات بولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، ومجموعة من الأفراد العاملين بالهيئة المدرسية، وأولياء الأمور، والمدراء الذين شهدوا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمقاطعات المدرسية عند بداية تطبيقها لأول مرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على عمليات المسح، والمقابلات الشخصية، والملاحظات، على الأسباب الرئيسية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمقاطعات المدرسية، كيفية تقديم، وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وشكل التقييم

المستخدم لقياس فعالية إدارة الجودة الشاملة، وتصورات الجهات المعنية بالعملية التعليمية حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المقاطعات المدرسية، وتقييم اتجاهات المدراء، والجهات المعنية نحو تطبيق الجودة في المقاطعات المدرسية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعات المدرسية يحقق مزايا عدة، منها: تعزيز مناخ الثقافة الإيجابي بالمدرسة، والحد من عزوف المعلمين عن التدريس، ومنهجية النظام التعليمي والتدريسي، تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمدارس عدة تحديات، من بينها: مقدار الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمقاطعات المدرسية، والتكلفة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة في المقاطعات المدرسية، فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المقاطعات المدرسية بولاية تكساس من حيث جوانب عدة، منها: تعزيز قدرة تلك المقاطعات على الاتجاه نحو التحسين، وسلك مسار جديد في إطار التأكيد على دور المعلمين، والمدراء، وارتفاع سقف التوقعات الموجهة نحو فعالية المقاطعات المدرسية في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وارتفاع معدل رضا الجهات المعنية عن الأداء المدرسي في تلك المقاطعات، وتبني فكرة التحسين المستمر على كافة المستويات، وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أهمية إجراء المزيد من الأبحاث حول دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء بالمدارس المختلفة، وأثر هذا التطبيق على تعزيز مستويات رضا الجهات المعنية بعملية التعليم والتعلم، أهمية عمل قادة التعلم على توسيع نطاق فهم طبيعة ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتطبيقاتها في منظمات التعلم، وتفعيل أدوارهم في تقديم، وتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المقاطعات المدرسية العامة، وأهمية تدليل العقبات التي تحول دون تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة بصورة فعالة وناجحة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة حيث كانت أفراد عينة الدراسة من التعليم بينما الدراسة الحالية كانت عينتها من العاملين في وزارة النفط الليبية.

24. دراسة أدبواي (Adewai, 2001) بعنوان: " ما يعنيه الإشراف التربوي" مسح لآراء خبراء

الإشراف. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مواقف وتصورات خبراء الإشراف التربوي حول الأمور التي تشكل الإشراف التربوي الفعال في ولاية أوكلاهوا التعليمية، أما منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لآراء خبراء الإشراف لجمع المعلومات التي تمثلت في عدة نقاط مهمة، مثل: التأكيد على العلاقات الإنسانية، الالتزام بالإشراف التربوي الشامل، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الحاجة إلى توضيح المهارات، والقواعد المنظمة للإشراف التربوي، ضعف مهارات المشرفين التربويين في الأساليب الحديثة للإشراف التربوي، تؤدي مفاهيم مثل المسؤولية والتقييم والتغذية الراجعة دوراً مهماً في تطوير الإشراف التربوي، تحديد معايير واضحة حول مواصفات المخرجات المطلوبة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة

25. دراسة بينير (Pinner, 2003) بعنوان: " ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية:

التصورات اليابانية في مقابل التصورات الأمريكية" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة تصورات المشرفين اليابانيين في المنظمات متعددة الثقافات حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة السبع، وأبعاد الثقافة التنظيمية الخمس في مقابل تصورات المشرفين الأمريكيين، وقد تكونت عينة الدراسة من (69) مشرف

من المشرفين الأمريكيين، (274) مشرف من المشرفين اليابانيين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد علي عمليات المسح، والاستبانات المسحية المكونة من (56) مفردة، لقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة، وأبعاد الثقافة التنظيمية، وتجميع المعلومات الديموغرافية حول المشرفين الأمريكيين، واليابانيين، كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أوضحت نتائج الدراسة وجود سبع أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، هي: دعم الإدارة، والاقتراحات، واستخدام البيانات، والإمدادات، والإشراف، والتحسين، وتوجه العملاء، أوضحت نتائج الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها من الآليات الهامة في إطار التطبيق الناجح للابتكارات التنظيمية، وتتكون الثقافة التنظيمية من خمس أبعاد، هي: تحدي الوظيفة، والتواصل، والثقة، والابتكار، والتماسك الاجتماعي، فعالية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في ضمان الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، وإنتاج نوعية جيدة من البرامج المعنية بتحسين الجودة داخل المنظمة، فعالية الاستفادة من النماذج الأمريكية، واليابانية في إطار تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأمريكية والأسبوية متعددة الثقافات من خلال تحديد جوانب إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية الأكثر فعالية لتعزيز استخداماتها في المنظمات متعددة الثقافات، وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أهمية تقديم نوعية من البرامج الجديدة المعنية بتحسين آليات الإدارة في المنظمات المختلفة لتحديد الجوانب الثقافية التي تحتاج إلى التمويل علي نحو يضمن استمرار عملية الاستخدام الأمثل للموارد، أهمية اعتبار الاختلافات الثقافية في ظل تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة بما يتناسب مع توجهات، وأفكار تلك المنظمات وعلى نحو يعمل على إبراز جوانب قوتها بصورة أكيدة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة

26. دراسة نورمان (Norman, 2007) بعنوان: " العلاقة بين الرؤية المعلنة والإشراف التربوي

في منطقة تعليمية معينة "، هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى فحص العلاقة بين الرؤية المعلنة والمهمة الخاصة بمنطقة إيسترن التعليمية في كندا والممارسات التي تتبعها في مجال الإشراف التربوي في مدرستين من المدارس التابعة لهذه المنطقة التعليمية، ولتوضيح هذا الهدف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي الرؤية المعلنة للنظام؟ ما هي تصورات الأفراد تجاه الرؤية المعلنة؟ ما هي السياسة الإشرافية المعلنة للنظام؟ ما هي العلاقة بين السياسة والرؤية الخاصة بالنظام؟ كيف يتم تفعيل وتوظيف السياسة الإشرافية للنظام؟ إلى أي مدى تتعلق الخبرات الإشرافية للأفراد برؤية النظام؟ وقد تم تحديد المنطقة التعليمية من خلال عملية مسح للمناطق التعليمية جيدة السمعة من حيث ممارسات الإشراف التربوي النموذجية في مدارسها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الوثائق والمعلومات المتوفرة لدى المدرستين المختارتين لتطبيق الدراسة على مستوى المنطقة التعليمية، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات شبه المنتظمة مع مدير دائرة التربية والتعليم والخدمات ومجلس الرئاسة ومنسق الموارد البشرية ومشرف المنطقة واثنين من المديرين وسبعة مدرسين يمثلون المدرستين بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمراقبة والملاحظة الميدانية المصاحبة للنماذج الرئيسية لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة التي طبقها الباحث على العاملين في المدرستين موضع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن لأسلوب القيادة التي يتبعها مديري المدرستين دوراً فاعلاً ومهماً في نجاح عملية الإشراف التربوي في كل منهما، ضرورة الربط بين الإشراف والرؤية فممارسة الإشراف مرتبط بفلسفة المنطقة التعليمية التي تطبق بداخلها،

تمثل الرؤية قوة دافعة وموجهة للممارسات التعليمية لذلك تمثل هذه العلاقة أهمية كبيرة بالنسبة للقادة في التعليم، أهمية تبني القادة في التعليم لرؤية معينة ومعلنة وتوضيحها باستمرار لجميع العاملين في النظام التعليمي، حيث إن الرؤية تمثل قوة دافعة وموجهة للممارسات التعليمية.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة.

27. دراسة كرايمر (Kramer, 2008) بعنوان: " تصورات معلمي المرحلة الابتدائية لفعالية

الإشراف التربوي " هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الإشراف التربوي الممارس في مقاطعة ويستستر بولاية نيويورك من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأعد لهذا الغرض استبانة اعتماداً على أدبيات الدراسة التي حددت السلوكيات الإشرافية التي تم تطبيقها في مدارس المرحلة الابتدائية وتصورات معلمي هذه المرحلة لفعالية تلك السلوكيات ومدى تأثيرها في متغيرات الدراسة، وهي تحقيق أهداف الإشراف والتعاون والثقة والتغذية الراجعة والإستمرارية والتطوير التربوي، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من معلمي المرحلة الابتدائية بمقاطعة ويستستر وعددهم (96) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة فاعلية الإشراف التربوي متوسطة، أن المعلمين في حاجة إلى إشراف يتناسب مع احتياجاتهم الفردية كمدرسين، ينبغي تحديد الطريقة الصحيحة للإشراف خلال فترة ما قبل اللقاء الإشرافي يتم بين المعلم والمدير، وفي هذه اللحظة يتعين أن يتعاون كلاً من المدير والمعلم لتوضيح الغرض من الإشراف ووسائل تحقيق التحسين التربوي، كما يتعين على المدير بعد ذلك المشاركة في أنشطة إشرافية مستمرة والتي من شأنها أن تعزز الثقة وتؤدي

إلى تحسين التدريس، عندما يكون الإشراف شاملاً ومبنياً على الثقة وله هدف واضح، فإنه من المحتمل أن ينتج عن ذلك تحسن في العملية التربوية.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة

28. دراسة جونز وسرافيم (Jones & Seraphim, 2008) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، وتغيير الإدارة في البيئات الغير مناسبة" هدفت الدراسة إلى التعرف علي مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة في بيئات إدارة الجودة الشاملة غير المناسبة من الناحية النظرية، وكذا الوقوف علي مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي القائم علي استعراض عدد من الأدبيات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئات الغير مناسبة التي تخوض الصراع بين ما هو مقبول، وما هو متفق عليه في إطار التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في إحدى الشركات التصنيع الواقعة في الإمارات العربية المتحدة، والتي تسعى نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين كفاءتها الشاملة، والتغلب على الأزمات المالية الرئيسية، واستعراض عملية تطوير إدارة الجودة الشاملة في الشركة، والنجاحات والإخفاقات التي حققتها الشركة في ظل محاولاتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتظهر درجة النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التغيرات التي تحدث في مؤشرات الأداء الداخلي للشركة، وطبيعة التقييم الخارجي المستقل من جانب الحكومة لأداء الشركة، ومن الجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة هي نظرية قديمة للإدارة، يرجع تاريخها إلي مطلع عام 1960م. ولقد استطاعت الشركة محور الدراسة إحراز النجاح في محاولاتها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتعظيم الحد الأقصى لبلوغ النتائج الإيجابية، ولقد تم تقييم هذا النجاح من خلال تقييم

مؤشرات الأداء بالشركة عبر ثلاث سنوات، وكذا استعراض العوامل التي قد تعوق التطبيق الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئات غير المناسبة (من حيث ثقافتها الخارجية أو الداخلية، وضعف مستوى الاتصال بها وعدم مناسبة مناخها لتطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة) في تحقيق نتائج إيجابية سريعة، وتحسين مستويات الأداء على نحو ذي دلالة، وتعزيز مستوى رضا الجهات المعنية، اتجاهات الشركة التصنيع بالإمارات العربية المتحدة الإيجابية نحو تعديل ثقافتها تدريجيا بما يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اختيار التحسينات الأقل عداء لها على نحو يعمل على تعزيز اتجاهاتها نحو تفعيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أوضح استعراض الأدبيات عدد من العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لآليات إدارة الجودة الشاملة، وتجعل من بيئات التطبيق بيئات غير مناسبة، منها: صعوبة التواصل الكتابي الذي يتسع نطاقه بشكل كبير عندما يتم تضمين مستويات عالية من التسلسل الهرمي، تجنب الاتصال الكتابي في كل من المنظمة، ومع الشركاء الخارجيين، صعوبة الاتصال اللفظي بما يزيد الفجوة بين المستويات الهرمية، وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أهمية إجراء المزيد من الأبحاث حول آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئات غير مناسبة، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك البيئات، أهمية اعتماد مختلف المؤسسات، والمنظمات لآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يعمل على تطوير أساليب الإدارة بتلك المنظمات، والمؤسسات، ويساعدها على تحقيق أهدافها، وتحسين مستويات الأداء بصورة ملحوظة.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية

المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة

29. دراسة ميشيلي (Michelle, 2009) بعنوان: " مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوقعات

الأفراد في الفصول الدراسية"، هدفت الدراسة إلى التعرف علي طبيعة توقعات مجموعة من الأفراد في ظل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الفصول الدراسية، وكذا الوقوف علي مستوي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ثلاث بيئات تعليمية مختلفة: المدارس العامة، والمدارس الخاصة، والمدارس المنزلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) ولي أمر من أولياء أمور مجموعة من الطلاب في المدارس العامة، والخاصة، والمنزلية ذوي الخلفيات الإثنية، والاجتماعية، والاقتصادية المختلفة، والذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-55) عام بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المعتمد على عمليات المسح الإلكتروني، للتعرف علي تصورات أولياء الأمور وتوقعاتهم حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في (3) بيئات تعليمية مختلفة، وتحديد عوامل جودة التعليم من وجهة نظر أولياء الأمور، ومدى قدرة منظمات التعلم على الإيفاء بهذه العوامل على نحو يعمل على إرضاء الحد الأقصى من أولياء الأمور، وقد تضمن المسح علي (15) سؤال بحيث تغطي الأسئلة موضوعات مختلفة، وقد تناول المسح أسئلة عامة حول نوع المنظمة المدرسية، وتوقعات أولياء الأمور، ومستوي رضاهم عن منظمة التعلم، وأسباب اختيار إحدى منظمات التعلم بعينها، ومدى سعيهم نحو إلحاق أبنائهم في المدارس التي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وماهية مفهومهم حول تعليم الجودة، كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: يقدر أولياء أمور الطلاب في المدارس المنزلية، والخاصة المعرفة، والتعلم باعتبارهما من العناصر الرئيسية في التعلم في ظل الجودة بالمقارنة بأولياء أمور الطلاب في المدارس العامة الذين يركزون على الأكاديميين، والمعلمين، أولياء أمور الطلاب في المدارس المنزلية والخاصة

هم الأكثر سعياً نحو تعليم الجودة باعتباره استثمار طويل الأجل في أبنائهم مقارنة بأولياء أمور طلاب المدارس العامة الذين يعتمدون على مهارات المعلم بشكل كبير، ومساعدة أولياء الأمور لاستكمال فهمهم للموضوعات التعليمية، فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم داخل فصول التدريس الأمريكية، وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أهمية إجراء المزيد من الأبحاث حول أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة منظمات التعلم من وجهة نظر أولياء الأمور، وفعالية تطبيق تلك المبادئ في تعزيز فعالية منظمات التعلم، أهمية مشاركة كافة الجهات المعنية بالعملية التعليمية داخلياً وخارجياً في تحسين أساليب التدريس باعتباره قلب العملية التعليمية في مختلف منظمات التعلم على نحو يعمل على تفعيل المعنى الحقيقي للجودة وحاجته للتحسين المستمر.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة، وكذلك تتشابه في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات بينما تختلف معها في مكان وزمان إجراء الدراسة وأيضاً في بيئة الدراسة

30. دراسة سالكي وآخرون (Saleki et al, 2012) بعنوان: "العوامل الرئيسية المؤثرة على إدارة

الجودة الشاملة في الصناعة التعليمية" هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية التي من شأنها التأثير على إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي القائم على استعراض عدد من الأدبيات حول أهم العوامل التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التعليمية، وتقديم إطار نظري جديد للصناعة التعليمية. وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة، ونظرية، وأسلوب جديد في إدارة الجودة، والأنظمة التي تنبثق منها، وهي أسلوب جديد للإدارة تطور بداية في القطاع الصناعي إلا أنه يستخدم الآن في القطاع التعليمي، وتبسيط الضوء على كيفية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي، وكيفية ترجمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، وكيفية تطبيق عمليات،

ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من قبل محاضري الجامعات داخل قاعات التدريس المختلفة. وبما أن كل صناعة في حاجة إلى تحقيق التنافس فالقطاع التعليمي أيضا بحاجة إلى تحقيق المزايا التنافسية وأكثر ما يساعد منظمات التعليم العالي علي تحقيق المزايا التنافسية هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة سياسية إدارية تساعد في الاستفادة من الطاقات البشرية، واستغلال قدراتها بصورة إيجابية، وتتيح الفرص لاستخدام الموارد التكنولوجية والمالية بصورة فعالة داخل المنظمات التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي: أوضحت نتائج الدراسة اعتمادا على استعراض الأدبيات، وعدد من الدراسات السابقة أن العوامل الأكثر أهمية في التأثير على إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التعليمية تتمثل في: التمويل، والتدريب، والمكافآت، والالتزام، وفريق العمل، وأنشطة المشاركة، فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية لأسباب عدة، منها: توفير الهياكل المناسبة لاستخدام الخبرات والاستفادة منها على النحو الأمثل، والاستفادة من المواهب، وتفعيل دورها وطاقاتها الإيجابية، واستغلال القدرات الفكرية، والموارد المادية بما يحدم صالح منظمة التعلم، ويساعدها على تحقيق أهدافها، وتصدر قائمة المنافسة، كما تساعد إدارة المنظمة علي استخدام الإمكانيات المتاحة والمتوفرة بصورة تلقائية، تحقق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة التعلم مزايا عدة، نذكر من بينها: مساعدة المنظمة على استغلال قدرات العاملين بها الفكرية، والبدنية الهدف الذي تعتبره المنظمة الأكثر أهمية في إطار إدارة المنظمة التعليمية وهو ما يتحقق من خلال إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام قدرات العاملين في عدة مستويات مختلفة بالمنظمة؛ فبدلا أن يكون شخص واحد مسؤل عن عملية التعليم والتعلم، يتم توظيف هيئة العاملين على كافة المستويات، أثبتت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعلم فعاليتها وتظهر هذه الفعالية في نقاط عدة، منها: آليات استخدام الوقت بصورة فعالة في منظمات التعلم من حيث خلق نوع من الحساسية العامة لاستهلاك الوقت، تقديم إطار زمني

لممارسات التعليم والتعلم، تحديد أسباب هدر الوقت في الفترات الماضية، تحديد نقاط قوة المعلمين والطلاب في إطار توزيع الوقت، مساعدة منظمة التعلم على استخدام الموارد التالية كمؤشرات علي النموذج التعليمي: مراجعة الوثائق الحالية في المنظمة، استخدام معايير التربية البدنية من خلال الانترنت، استعراض الاتجاهات الماضية للمنظمة، الكتب والمقالات، خبرات وسلطة المتقاعدين في المجال التعليمي، مراكز البحوث الأكاديمية، وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: أهمية إجراء المزيد من الأبحاث حول العلاقة المباشرة بين العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التعليمية السالف ذكرها، وبين مزايا التنافس المستمر نحو تحسين أساليب الإدارة بالمنظمة، وتسيط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الصدد، أهمية تفعيل الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة في منظمات التعلم من خلال الدمج بين عناصر التعلم الفعال بعضها البعض، وأهمية معرفة العاملين في المجال التعليمي لمسئولياتهم، وتشاركهم الأفكار فيما بينهم بما يعمل على اتخاذ القرارات الجيدة.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع الدراسة وهو إدارة الجودة بينما تختلف معها في نوع المنهج المستخدم حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج التاريخي بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وكذلك تختلف معها في بيئة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية في تناول جميع محاور إدارة الجودة.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة وأهميتها للدراسة الحالية :

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد ان هناك تنوع في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

(1) تناولت بعض الدراسات إدارة الجودة الشاملة من الجانب النظري والوصفي فقط، ولم تتناول الجانب

العملي التطبيقي لها، كدراسة حلمي وفضل (1999م)، ودراسة عبد الخالق (1998م)، ودراسة الوكيل (1997م)، ودراسة مصطفى (1997م)، ودراسة درياس (1994م)، ودراسة الزامل (1993م)، ودراسة فريد (Freed, 2001)، ودراسة شافي وشير (Chafee & Sher, 1997)، ودراسة جورنسكي (Cornesky, 1995).

(2) تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها للموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فمنها ما تناول الاتجاهات نحو تطبيقها، كدراسة بندقجي (1997م)، دراسة الشلول (2002م)، ودراسة براون (Brown, 1995)، ودراسة هاريس (Harris, 1996)، ودراسة سون (Sohn, 1998)، ودراسة جيمي (Jimmy, 2000). ومنها ما تناول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة الحربي (2004م)، دراسة غنيم (2005م)، دراسة الهيشان (2004م)، ودراسة الرجب (2004م)، ودراسة اليحيوي (2003م)، دراسة الطجم (2001م)، ودراسة كوتس (Coates, 2003)، ودراسة ديتيرت وآخرون (detret & others, 2001).

ومنها ما تناول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة كدراسة الحربي (2004م)، ودراسة الخلف (1997م)، ودراسة مصطفى (1997م)، ودراسة هازارد (Hazzard, 1998)، ودراسة ماكدونالد (McDonald, 1998).

بينما جمعت الدراسة الحالية بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، واتجاهات العاملين نحوها، والصعوبات التي تعيق تطبيقها.

(3) اختلفت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما أكدت على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخاصة، ومنها ما أكدت على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، ومنها ما تناولت إدارة الجودة الشاملة في الميدان التعليمي والتربوي.

(4) تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والموقع الجغرافي، ولم تجمع دراسة من الدراسات بين جميع المتغيرات، بينما جمعت الدراسة الحالية بين هذه المتغيرات.

وكانت الدراسات التي تناولت المؤهل والخبرة دراسة الهيشان (2004م)، ودراسة الرجب (2004م)، ودراسة الحري (2004م)، ودراسة اليحيوي (2003م)، ودراسة الشلول (2002م)، دراسة حلمي وشرف الدين (1998م)، ودراسة أبو الوفا (1998م)، ودراسة ديتيرت وآخرون (detret & others, 2001)، ودراسة جيمي (Jimmy, 2000).

أما الدراسات التي تناولت متغير الدورات التدريبية فكانت دراسة العنزي (2000م)، ودراسة محمد (1999م)، ودراسة الزامل (1993م)، ودراسة روك (roche, 2003)، ودراسة ماكدونالد (McDonald, 1998).

أما الدراسات التي تناولت متغير نوع الوظيفة فكانت دراسة اليحيوي (2003م)، دراسة محمد (1999م)، ودراسة حلمي وشرف الدين (1998م)، ودراسة ديتيرت وآخرون (detret & others, 2001)، ودراسة جيمي (Jimmy, 2000)، ودراسة براون (Brown, 1995) ولم تتناول متغير المكان الجغرافي سوى دراسة واحدة وهي دراسة اليحيوي (2003م).

(5) لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من المعلمين والمعلمات، والمديرين، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورؤساء الأقسام، والموظفين. أما الدراسة الحالية فقد طبقت على جميع العاملين في وزارة النفط الليبية.

(6) تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين بيئات محلية، وعربية وأجنبية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها حيث لم

تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة بيئة التطبيق التي اعتمدها.

(7) أما من حيث أدوات الدراسة فإن معظم الدراسات السابقة استخدمت أدوات جاهزة ومختلفة من

أجل الوصول إلى أهدافها، وتختلف أداة الدراسة الحالية عن جميع أدوات الدراسات السابقة لأنها

استخدمت هنا بصورة مختلفة عن جميع الأدوات في الدراسات السابقة.

(8) تتفق هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي

باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية .

(9) تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المعالجات الإحصائية المستخدمة وهي

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي.

وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم

وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها

جوانب كثيرة من العمليات الإدارية قد أكسبنا سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق

بإدارة الجودة الشاملة من حيث إمكانية التطبيق والاتجاهات نحو التطبيق والصعوبات التي تعيق تطبيق

