



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

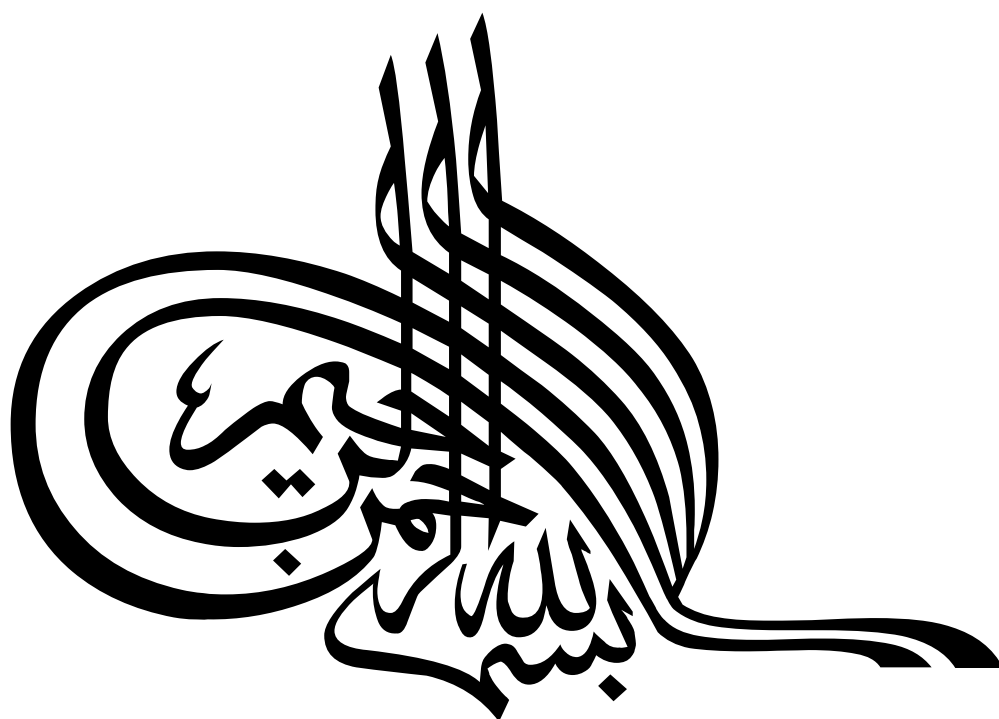
تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (الإمكانية والمعوقات)

إعداد الطالب
محمد بن صالح أحمد الزهراني

إشراف الدكتور
عبد الله بن محمد الحميدي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وأيضاً معرفة اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

وتكوّن مُجتمَع الدراسة من جميع العاملين في مراكز أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم ٧٢ عاملاً، والذين يعملون في مراكز أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وتمثلت في استبانة تقيس ثلاثة محاور التي هدفت إليها الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية اللازمة.

وأُسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- (١) أن مستوى اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.
- (٢) أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كانت بدرجة كبيرة.
- (٣) أن مستوى الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة.
- (٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات العاملين وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما لا توجد فروق لمتغيرات المستوى الوظيفي، وطبيعة المؤهل.
- (٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، المستوى الوظيفي، وطبيعة المؤهل.
- (٦) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- (٧) هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها:

١. ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب العملي الميداني.
٢. ضرورة اهتمام الإدارة العليا لأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بمبادئ إدارة الجودة عامة وخصوصاً مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية ومبدأ التدريب والتعليم المستمر.
٣. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل والدورات التدريبية من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب من قبل إدارة التربية والتعليم، وبالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة لزيادة وعي العاملين بأندية الحاسب الآلي نحوها من حيث المعرفة والممارسة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

Summery of the Study

This study aimed at recognizing the ability to apply the principles of Total Quality in Computer Clubs in Education Directorates in Makkah Al Mokarramah region. Also, it aimed at recognizing staff trends towards applying Total Quality in Computer Clubs. Also, recognizing the difficulties which hinder the ability of applying Total Quality Management in Education Directorate Computer Clubs in Makkah Al Mokarramah region.

For achieving such aims, the research used the descriptive curriculum, in which he prepared the study tool, and represented in a questionnaire that measures their axis which the study aimed at.

The society of study consisted of all the employees in Computer Clubs Centers in Taif Educational Directorates around Makkah Al Mukkarmah region who were 72 employees in the school year 1428/1429 H in order to answer the study questions. The necessary statistics analysis has been used.

The results of study were as follows...

١. *The level of employees trends about the possibility of applying Total Quality Management in Makkah Al Mukkarmah region was high.*
٢. *The possibility of applying Total Quality Management in Makkah Al Mukkarmah region was high.*
٣. *The level of difficulty which hinders the applying Total Quality Management in Computer Clubs Centers was moderate.*
٤. *There are differences concerning employees trends according to the town's condition, the qualification, experience years, courses where as they are no differences concerning the job level and the graduation nature.*
٥. *There are statistics differences concerning the possibility of applying Total Quality Management according to the town of the club, the qualification, years of experience, courses job level and the nature of the qualification.*
٦. *There are no statistics differences concerning the difficulties which hinder the possibility of applying Total Quality Management in Computer Clubs in Makkah region according to the varieties of the study.*

According to the results of the study, the researcher introduced some recommendations:

١. *The necessity to work on increasing the conscience and knowledge of the employees of Computer Clubs from Taif Education Directorates in Makkah region towards the possibility of applying Total Quality through practical training .*
٢. *The necessity to care about the principles of Quality Management generally and the interest principle of the human resources and training and continuous training principal in special.*
٣. *Adoption of holding seminars, lecture, workshop and training courses by those who are responsible for training from educational directorate with the help of teaching staying universities and faculties around the approaches of applying Total Quality Management to increase the conscience of employees in Computer Clubs through knowledge and practice and the courses take the continuity and serious follow.*

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه مُحَمَّد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

يسعدني وقد أُمِّيتُ بفضلِ الله ورعايته إعدادَ هذه الرسالة أن أتوجَّه إلى الله العليّ القدير بالحمد والشكر الذي هدايني وأنارَ الطريقَ أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وقَيِّضَ لي من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

وأجدُ لزاماً عليَّ أن أنسب الفضلَ إلى أهله وفاءً وعرفاناً، وأتقدَّم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى مَنْ مَنَحَنِي الرَّعَايَةَ الصَّادِقَةَ، والتَّوْجِيهَ المُخْلِصَ مُنْذُ اللَّحْظَةِ الْأُولَى مِنْ كِتَابَةِ هَذِهِ الرَّسَالَةِ، وَحَتَّى خَرَجْتُ بِهَذِهِ الصُّورَةِ، وَأَخْصُ بِهِ الْأُسْتَاذَ الْفَاضِلَ الدُّكْتُورَ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مُحَمَّدٍ الْحَمِيدِيِّ الَّذِي تَفَضَّلَ بِالْإِشْرَافِ عَلَى هَذِهِ الرَّسَالَةِ، فَكَانَ الْمُقِيلَ مِنَ الْعَثَرَةِ، وَالْبَاعِثَ فِي النَّفْسِ الْهَمَّةَ وَالْعَزِيمَةَ كُلَّمَا وَهَنْتُ الْخُطْوَةَ، وَنَعِمَ الْمُعَلِّمُ الَّذِي وَهَبَ نَفْسَهُ لَخِدْمَةِ الْعِلْمِ وَطُلَابِهِ، فَاللَّهُ أَسْأَلُ أَنْ يَجْزِيَهُ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ، وَيَحْفَظَهُ ذُخْراً وَسَنْدًا لِأَهْلِهِ وَوَطَنِهِ.

كما أتقدَّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد القادر بكر، والدكتور حمزة العقيلي على تفضُّلِهِم بِقَبُولِ مُنَاقَشَةِ هَذِهِ الرَّسَالَةِ، وَعَلَى مَا أَسَدَيَاهُ لِي مِنْ نُصْحٍ وَإِرْشَادٍ خِلَالَ إِجْرَاءِ هَذَا الْبَحْثِ، وَعَلَى مَا سَيَقْدِّمَانِهِ مِنْ مُمْلَاحَظَاتٍ قِيَمَةٍ سَتُشْرِي هَذَا الْبَحْثَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ.

كما أتقدَّم بوافر الشكر والعرفان إلى كُلِّ مَنْ سَعَى صَادِقاً مُخْلِصاً مِنْ أَجْلِ الْعِلْمِ، وَطُلَابِهِ بِتَقْدِيمِ الْعَوْنِ وَالْمُسَاعَدَةِ إِلَى كُلِّ مَنْ يَطْلُبُهُ، وَأَخْصُ بِهِ الدُّكْتُورَ سُلْطَانَ بْنَ سَعِيدٍ بَخَارِي، وَالدُّكْتُورَ مُحَمَّدَ بْنَ أَحْمَدَ الْمَنْشِيِّ الَّذِينَ كَانَ لهُمَا الْفَضْلُ فِي إِرْشَادِي لِاخْتِيَارِ مَوْضُوعِ هَذَا الْبَحْثِ، وَتَقْدِيمِ كُلِّ مَا أَعَانَنِي عَلَى الْكِتَابَةِ حَتَّى أَتِمُّ قَدْمُوا لِي الْمَرَاجِعَ مِنْ مَكْتَبَاتِهِمُ الْخَاصَّةِ، وَكَانَ لآرَائِهِمُ السَّدِيدَةِ، وَتَوْجِيهَاتِهِمُ الْمُخْلِصَةِ، وَمَوَاقِفِهِمُ الطَّيِّبَةِ أَعْظَمُ الْأَثَرِ فِي نَفْسِي، فَاللَّهُ أَسْأَلُ أَنْ يَجْزِيَهُمْ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ، وَيَحْفَظَهُمْ لَخِدْمَةِ الْعِلْمِ وَطُلَابِهِ.

كما أشكر بكل من التقدير والعرفان عمادة الدراسات العليا بجميع عامليها، وأشكر قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ممثلاً برئيس القسم الدكتور محمد بن معيض الوديناني، و أعضاء القسم لهم جميعاً كل الشكر والتقدير.

كما أشكر جميع الأخوة الزملاء طلبة الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية والتخطيط كل الشكر والتقدير، والشكر موصول للقائد المتميز الذي كان لجهده ووقته الدؤوية أكبر الأثر بعد الله عز وجل في تحقيق الحلم بإنشاء نادٍ للحاسب الآلي بالطائف، وبعض مراكز الإشراف الخارجية سعادة الأستاذ محمد بن سعيد أبو راس مدير عام التربية والتعليم بمحافظة الطائف.

وأخيراً وليس آخراً كل الشكر والتقدير والعرفان لمن كان لهما الفضل في وجودي أمامكم، أبي وأمي الحبيبين، اللذين أحاطاني بدعوتهما الصادقة ورعايتهما الأمانة المخلصة فكانا خير معين لي بعد الله عندما تشتد الصعاب، وتكثر المعوقات، فجزاهم الله عني خير الجزاء. وإني لا أنسى فضل أخوتي وأخواتي وأفراد أسرتي الذين حملوا همي وخففوا عني الأعباء الكثيرة، في سبيل توفير الوقت والفراغ الملائمين لانجاز هذا البحث، فالله أسأل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

سائلاً المولى عز وجل أن يبارك جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة

والله ولي التوفيق

الباحث



إلى رفيقة دربي وشريكة حياتي التي شاركتني عناء البحث

والدراسة ودفعتنني دوماً إلى الإمام

♦♦♦ أم زياد ♦♦♦

إلى أبنائي الأعزاء ... زياد - فهد - فايز - أريام

حفظهم الله وحقق لهم أمانهم

إلى كل الذين ساعدوني بأرائهم السديدة، وتوجيهاتهم

المخلصة، ومواقفهم الطيبة والتي كان لها عظيم الأثر في نفسي،

فلهم مني عظيم الشكر والتقدير.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع سائلاً المولى

العلي التقدير أن ينفع به الجميع ...

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

١	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

١٣	أولاً: الاطار النظري
١٣	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
١٣	نشأة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوره

١٤	 مفهوم الجودة
١٦	 الجودة في المنهج الإسلامي
١٩	 مراحل تطور مفهوم الجودة
٢١	 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٢٤	 المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة
٢٥	 أهمية إدارة الجودة الشاملة وأهدافها
٢٧	 المظاهر المعاصرة للاهتمام بالجودة
٢٨	 مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢٩	 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
٣١	 النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة
٣٧	 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية
٣٨	 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٣٨	 أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٣٩	 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم
٤٠	 معايير ومؤشرات الجودة في التعليم
٤١	 دور مدير المدرسة في إدارة الجودة الشاملة
٤٢	 تطوير الإدارة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة
٤٢	 كيفية تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة
٤٤	 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم
٤٥	المبحث الثاني: التدريب
٤٥	 تعريف التدريب
٤٨	 أهمية التدريب
٤٩	 أهداف التدريب
٥١	 أسس التدريب
٥٣	 فعاليات التدريب
٥٥	 مراحل العملية التدريبية

٥٧	 الاحتياجات التدريبية
٥٩	 الاتجاهات الحديثة للإشراف على التدريب
٦٠	 الاستراتيجيات الحديثة للإشراف على التدريب
٦٣	 متطلبات التدريب الفعال
٦٥	 أنواع التدريب
٦٧	 طرق التدريب
٧٦	 مشكلات ومعوقات التدريب
٧٩	 جودة التدريب
٨٤	المبحث الثالث: اللائحة الأساسية لنوادي الحاسب الآلي
	بوزارة التربية والتعليم
٨٥	 اللائحة الأساسية لنوادي الحاسب الآلي
٩٣	 نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي
٩٩	ثانياً : الدراسات السابقة
٩٩	 أولاً: الدراسات المحلية
١٠٦	 ثانياً: الدراسات العربية
١١٨	 ثالثاً: الدراسات الأجنبية
١٢٩	 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

١٣٣	 أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
١٣٤	 ثانياً: مُجتمَع الدّراسة
١٣٥	 ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة
١٣٥	 خطوات بناء أدوات الدراسة
١٣٥	 الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة
١٣٥	 الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة

١٣٦	الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة
١٣٧	الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة
١٣٧	الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين ..
١٣٧	حساب معامل ثبات أداة الدراسة
١٣٨	صدق أداة الدراسة
١٤٠	الصورة النهائية لأداة الدراسة
١٤١	إجراءات التطبيق التجريبي للدراسة
١٤١	تطبيق أداة الدراسة
١٤١	طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة
١٤٢	رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

١٤٤	أولاً: عرض نتائج الدراسة
١٩٣	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

٢١٣	أولاً: ملخص نتائج الدراسة
٢٢١	ثانياً: التوصيات والمقترحات
٢٢٣	ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية
٢٢٤	قائمة المراجع
٢٢٤	المراجع العربية
٢٣٦	المراجع الأجنبية
٢٣٩	قائمة الملاحق
٢٥٤	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	يبين توزيع مجتمع الدراسة	١٣٤
٢.	معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها	١٣٨
٣.	جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها	١٣٩
٤.	الصورة النهائية لأداة الدراسة	١٤٠
٥.	يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة	١٤١
٦.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٤٦
٧.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على العمل (المستفيد) من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٤٨
٨.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة	١٤٩
٩.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٥١
١٠.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة	١٥٢
١١.	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة	١٥٤

١٢	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٥٥
١٣	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٥٧
١٤	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة	١٥٨
١٥	المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٦٠
١٦	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٦١
١٧	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي	١٦٣
١٨	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي	١٦٤
١٩	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٦٥

٢٠.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٦٦
٢١.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٦٦
٢٢.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٦٧
٢٣.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	١٦٨
٢٤.	نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير الدورات التدريبية	١٦٩
٢٥.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٦٩
٢٦.	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين متوسطات اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل	١٧٠
٢٧.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي	١٧١

٢٨.	نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي	١٧٢
٢٩.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٧٢
٣٠.	نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٧٣
٣١.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٧٤
٣٢.	نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	١٧٤
٣٣.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	١٧٥
٣٤.	نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية	١٧٦
٣٥.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	١٧٦
٣٦.	نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ..	١٧٧
٣٧.	نتائج اختبار (ت) (T-Test) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل	١٧٨

٣٨.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي	١٧٩
٣٩.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	١٧٩
٤٠.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ..	١٨٠
٤١.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية ...	١٨٠
٤٢.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي ...	١٨١
٤٣.	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل	١٨١
٤٤.	معاملات الارتباط سبيرمان (spearman) بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة	١٨٢

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	دائرة الجودة وفقاً لنموذج ديمينج	٣١
٢	ثلاثية إدارة الجودة وفقاً لنموذج جوران	٣٣
٣	النظام المتكامل لإدارة الجودة الشاملة وفقاً لنموذج بالدريج	٣٤
٤	النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة	٣٦
٥	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التركيز على العميل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٣
٦	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ القيادة الموجهة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٤
٧	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٥
٨	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٦
٩	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٧
١٠	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٨
١١	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ تشكيل فرق العمل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٨٩
١٢	يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التدريب والتعليم المستمر وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة	١٩٠

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	٢٤٠
٢	أداة الدراسة في صورتها النهائية	٢٤١
٣	خطاب الإذن بتطبيق أداة الدراسة	٢٥٢

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

- ٧ أولاً: مشكلة الدراسة
- ٧ ثانياً: أسئلة الدراسة
- ٧ ثالثاً: أهمية الدراسة
- ٧ رابعاً: أهداف الدراسة
- ٧ خامساً: حدود الدراسة
- ٧ سادساً: مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يعتبر التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم ذو أثر على جهود المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومجالاتها وأنشطتها، ولذلك أصبحت إدارة المؤسسات التعليمية مسئولة عن مواكبة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه، وهذا يتطلب أن تكون الهيئات الإدارية للمؤسسات التعليمية على مستوى من المسؤولية والعمل على تقبل الأنماط الإدارية الحديثة واستيعابها للمرحلة الحالية والمستقبلية.

وقد أشار الرجب (١٤٢٢هـ) إلى أن الإدارة التربوية انطلقت إلى آفاق جديدة في التطوير، وأخذت الأبحاث والدراسات المتصلة بها تغطي كل أبعاد العملية الإدارية التربوية وتناولت كل قطاع من قطاعاتها وكان من أهم هذه الدراسات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية والأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (ص: ٣).

في حين أورد المناصير (١٩٩٤م) أن تطور هذا المفهوم جاء نتيجة لأهمية تطبيقه في دول العالم حيث ازداد اهتمام الباحثين به وقدموا الكثير من الإسهامات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه، وأصبحت المؤسسات في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المؤسسات وبقائها (ص: ٩).

كما أكد القحطاني (١٩٩٣م) بأن المؤسسات العالمية بدأت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري معاصر، يعمل على رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية لديها، وقد حققت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة، من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة. وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار

تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به ، وقدّموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه (ص: ٧) .

ويرى الباحث بأن هذا استدعى التغير السريع في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والديمقراطية نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية . إذ نادت كل القطاعات الحكومية والخاصة بإصلاحات تربوية وتعليمية على نطاق واسع من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية .

وعليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تتضمن مجموعة من المبادئ المرتبطة بعضها البعض، وهي تتكون من مصطلحين: هما الجودة والشاملة، أما الجودة فتعني: أداء العمل بمستوى متميز، والشاملة تعني: أنها تؤثر في كل شيء في المؤسسة، وعلى كل عامل فيها، وتتطلب التزاماً شاملاً من الجميع سواء كانوا إداريين أم تنفيذيين.

كما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة ، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء ، والتحسين والتطوير المستمرين . وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية ، لتحسين إنتاجها وتطوير نوعية خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة ، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم ، خاصة في بعض الدول المتقدمة ، مثل اليابان الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وبريطانيا . لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً مهماً من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات ملموسة في الإدارة.

والعنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها ، خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة . وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات ، الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية حيث يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة على أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية وتدريبها بقصد

تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة .

لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطاً يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء .

ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب ، وكافة المراحل التي تمر بها العملية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتعيين البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها . وهذا يعني بأن نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات والخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المنظمة . فالتدريب كوظيفة لها فائدة كما لها كلفة ، علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على المدى البعيد في غالب الأحيان لذا فإن حسن إدارة النشاط وسلامة توجيهه يمكن أن تكون مبرراً للاستثمار في هذا النشاط .

فذكر الشمري (١٤٢٤هـ) أننا لسنا بمعزل عن العالم، ولدينا أدوار هامة وبارزة على جميع الأصعدة الدولية من سياسية واقتصادية واجتماعية... الخ . ولدينا أهم المقومات اللازمة لتطبيق أرقى أنواع الإدارة وتحقيق أعلى درجات الجودة والإتقان لاسيما وأن ديننا الإسلامي يحثنا على التعلم والعمل والإتقان وذلك من تطبيقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الباري ، صحيح الجامع وزيادته ص:١٨٨٠)، وعليه فإنه لا بد من مواكبة التطور والاستفادة من خبرات الآخرين في هذا المجال من أجل الوصول بمنتجاتنا وخدماتنا إلى أعلى درجات الجودة والإتقان (ص: ٣) .

وأكد الخطيب (٢٠٠١م) على أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن المؤسسات تفتقر إلى الجودة الشاملة وان غالبية المؤسسات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وكثرة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات والحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، وان اتخاذ القرارات يتم من أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري دون إعطاء دور للقيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، وترتب على هذا عجز الإداريين على معرفة مستوى الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مقاومة التغيير مما يعيق تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات (ص: ١٠) .

وأولت المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بتحقيق الجودة في التعليم إيماناً منها بأن قطاع التربية والتعليم هو المسئول عن إعداد وتنمية وتدريب القوى البشرية اللازمة للتنمية تأسيساً على أننا نعيش في عصر الانفجار المعرفي والمعلوماتي والتقني، فقامت المملكة العربية السعودية ممثلة بوزارة التربية والتعليم على إدخال الحاسب الآلي في التعليم، وإنشاء أندية الحاسب الآلي كخطوة في طريق تحقيق الجودة الشاملة وذلك لأن التغير السريع في الميادين الاقتصادية والثقافية والاجتماعية استدعى نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية. حيث إن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بمختلف الوسائل من خلال التعليم والتدريب المستمرين، تعدّ عملية مكلفة ومعقدة، ولذلك وجب أن تحظى بما تستحقه من دعم مادي متواصل، وكذلك إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للتمكن من التخطيط العملي المستقبلي لبرامج تدريبية ذات جودة ونوعية عالية.

لذلك قام الباحث بدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. لما لهذه الدراسة من دور في معرفة القصور الحاصل في تحقيق الجودة الشاملة، وكذلك معرفة اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على الصعوبات والمعوقات التي تعيق تطبيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

إن التوسع في معاهد ومراكز التدريب وزيادة البرامج التدريبية لا يعني بالضرورة تطوراً في صناعة التدريب، فالتدريب علم له أصوله وقواعده ومتطلباته التي لا بد من توافرها لإقامة صناعة تدريب فعّالة وذات جدوى، ودون هذه العناصر تصبح المؤسسات التدريبية مجرد إضافة كمية إلى البنية التعليمية دون مردود حقيقي على صعيد تنمية الموارد البشرية وتأهيل الأيدي العاملة الوطنية.

ولقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة الرجب (١٤٢٤هـ)، ودراسة الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الطجم (١٤٢١هـ) إلى وجود رغبة لقبول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي تتعلق بالأبعاد التنظيمية والسياسات الإدارية والتي تعمل كعقبات وتزيد من مقاومة التغيير.

ومن خلال عمل الباحث في الجهاز الإداري في أندية الحاسب الآلي لاحظ أن التدريب بمعناه العلمي الحديث لا يتوفر إلا في قلة من الأندية كما أن الممارسة التدريبية تفتقر عموماً إلى معايير الجودة والنوعية والحدثة والتطور على مستوى المدربين، وكذلك على مستوى التجهيزات والأساليب والتقنيات المستخدمة، ومن المؤكد أن مخرجات هذه الأندية لن تكون على المستوى المطلوب من حيث الكفاءة والمهارة، مما يعني بقاء الفجوة في الأداء في كثير من المجالات.

وسعت المملكة العربية السعودية من خلال كافة المؤسسات التعليمية إلى توفير الاحتياجات التدريبية الحقيقية لهذه المؤسسات، كما عملت على المواءمة بين متطلبات التدريب وبين تطور البرامج التدريبية، فأنشأت المملكة العربية السعودية ممثلة بوزارة التربية والتعليم أندية الحاسب الآلي لتقديم المتطلبات والاحتياجات التدريبية اللازمة حالياً، والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المستقبلية، لكي تضيف للمدربين المهارات والمعارف الجديدة التي تساعد على إتقان العمل، وكان هناك تركيز على أن تقدم أندية الحاسب الآلي ما يتفق مع التطور العلمي والتكنولوجي في المجتمعات المتقدمة، وعليه لا بد أن تتبنى أندية الحاسب الآلي إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الهدف وهو تحقيق شروط الجودة والنوعية والتحسين والمواكبة لبرامج التدريب التي تقدمها.

لذا كان لزاماً على مراكزنا ومعاهدنا التدريبية أن تتطور خدماتها التدريبية بما يتواءم والتطور المستمر لهذه الصناعة من جهة، واحتياجات المدربين من جهة أخرى . والارتقاء بمستوى الممارسة التدريبية على الصعيدين البشري والتقني . وانطلاقاً من المبررات السابقة. ولقلة الدراسات - على حد علم الباحث - التي اهتمت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي، وجود هذه الأسباب مجتمعة دعا الباحث إلى القيام بهذه الدراسة، بهدف التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

أسئلة الدراسة:

بوجه عام فإن الدراسة الحالية تتحدد مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

- ما إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة

لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- (١) ما اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
- (٢) ما مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
- (٣) ما الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟
- (٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟
- (٥) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟
- (٦) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟
- (٧) هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

- (١) التعرف على اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- (٢) التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- (٣) التعرف على الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
- (٤) التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة العاملين في أندية الحاسب الآلي في ضوء متغيرات الدراسة.

(٥) تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تجيء في الوقت الذي تشهد فيه المملكة العربية السعودية تركيزاً على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وكان من الخطوات الإجرائية لهذه العملية أن أقيمت أندية الحاسب الآلي لتدريب القائمين على العملية التعليمية على استخدام التقنية وتوظيفها.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي .

أ. الجانب النظري :

(١) إن دراسة إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي على مستوى الإدارة، يعد نقطة الانطلاق لتحسين الجودة الشاملة بالنسبة لأندية ومراكز الحاسب الآلي على مستوى الوزارة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على مراكز تدريب الحاسب الآلي بالقطاع الخاص لارتباطه بالتعليم.

(٢) التوصل إلى بناء مقياس يتم في ضوئه التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٣) أهمية مدخل الجودة الشاملة الذي يمثل إحساساً سائداً بين أفراد المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء لتحسين التدريب ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تلبية لمناداة القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية بضرورة التعاون والاهتمام بتطوير وتنمية الكوادر البشرية ليكونوا بإذن الله عقولاً منتجة وسواعد بانية لبناء حضارة بلادهم وأمتهم.

(٤) إلقاء الضوء على اتجاهات العاملين نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٥) محاولة الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

ب. الجانب التطبيقي :

(١) إبراز أهمية الجوانب التطبيقية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٢) يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أساليب معالجة الصعوبات التي تعيق إمكانية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٣) التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٤) يمكن أن تفيد الدراسة الحالية القيادات العليا وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ اللازم كتدريب القيادات التربوية على إدارة الجودة الشاملة أو حضورهم مقرر دراسي في مجال الجودة لمدة عام في كليات التربية ، أو تقديم متخصصين لهم في أماكن عملهم لتعريفهم بهذا المدخل الإداري المثير والقادر على التحسين المستمر.

(٥) قد تسهم أدوات هذه الدراسة في إثراء أدوات البحث في مراكز القياس والتقويم التي تفتقر لمثل هذه المقاييس.

(٦) قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين، وطلبة الدراسات العليا في مجال التخصص لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال .

حدود الدراسة :

٧ الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وكذلك معرفة اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وتحديد الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عن طريق الاستبانة.

٧ الحدود المكانية :

اقتصرت تطبيق الدراسة على أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة.

٧ الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٢٩/٢٨ هـ .

٧ الحدود البشرية :

وتتمثل في جميع العاملين أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

مصطلحات الدراسة :

(١) الإدارة Management:

في اللغة: عرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة (١٩٩٢م) الإدارة لغة بأنها من الفعل أدار، أي: تولى أو دبر أو قام عليه أو ساسة، كما تعني التدبير والحكم والتوجيه.

وفي اللغة الإنجليزية يطلق مصطلح Administration على المستوى الأعلى للقيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم، ومصطلح Management على المستويات الإدارية الأقل كمديري الإدارات التعليمية، ومديري الوحدات التعليمية الصغرى.

اصطلاحاً:

عرف فردريك تايلور الإدارة كما أورد حسان والعجمي (٢٠٠٧م) بأنها: " المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن طريقة وأرخصها" (ص: ٢٨). وعرفها مساد (٢٠٠٥م) بأنها: " وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية وتصميم الهيكل التنظيمي لها والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ"، أو هي: " فن ينحصر في توجيهه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم" (ص: ٧).

(٢) الجودة Quality:

في اللغة: من جيد يجيد ويجاد جيداً أي: طال عنقه وحسن، فهو أجيد، وهي جيداء، وأيضا جود، كما تعني درجة التفوق العالية في الأقوال والأفعال نتيجة للتحسن (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٥م).

اصطلاحاً:

عرف منك (١٩٨٧، Minks) الجودة بأنها: " درجة قرب المنتج أو الخدمة من مطابقة المواصفات، أي أنها التطابق مع المتطلبات، والمقصود هنا درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم" (٤: P).

كما عرف غوتش (١٩٩٤، Goetsch) الجودة بأنها: " صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، فالجودة تعني هنا التميز بحيث يمكن تمييزها بمجرد رؤيتها أو بمجرد التعامل معها" (٢: P).

(٣) إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM):

عرف النجار (١٩٩٩م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء

المتدربين والمستفيدين من التدريب (ص: ٢١).

وعرفها تينكرز (Tunks, ١٩٩٢) بأنها: "التزام واشتراك بين كل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات" (P: ١٣).
وعرف معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute, ١٩٩٠) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كل المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة" (P: ١١).

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تعمل على خلق بيئة فعالة بأندية الحاسب الآلي تسمح للعاملين والمسؤولين بالتعاون لتوفير الموارد التي يحتاجها الأفراد لمواجهة التحديات المتلاحقة.

(٤) التدريب Training:

عرف الخطيب (١٩٩٧م) التدريب بأنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل" (ص: ٤٢).

كما عرفه الطعاني (٢٠٠٢م) بأنه " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه لآخر" (ص: ١٣).

التعريف الإجرائي للتدريب:

في ضوء الدراسة الحالية يمكن للباحث تعريف التدريب بأنه:

الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بأندية الحاسب الآلي بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.

(٥) أندية الحاسب الآلي: (Computers Clups)

عرفت وزارة التربية والتعليم (١٤٢١هـ) أندية الحاسب الآلي بأنها: مراكز ثقافية تربوية تعليمية متخصصة بأنشطة الحاسب الآلي والمعلومات، تابعة لوزارة التربية والتعليم، وموجهة بسياسة التعليم، تعمل على تحقيق غاية التعليم وأهدافه، وتصدر لائحته الأساسية، وتعديل بقرار من وزير التربية والتعليم.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

✓ أولاً: الإطار النظري

✓ ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري:

إن الإطار النظري يعد من أهم الأركان الرئيسية في البحث العملي لأن الباحث يجمع فيه كل ما يتعلق بموضوع بحثه من المبادئ والمفاهيم التي شكلت فكرة بحثه والتي ساعدته في إعداد بحث علمي رصين.

وبعد أن تناول الباحث 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 ثلاثة مباحث هي: إدارة الجودة الشاملة، والتدريب، ولائحة نوادي الحاسب الآلي بوزارة التربية والتعليم.

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

يعد 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 عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، ويشهد

لعالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في الميادين الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وهذا يستدعي نشوء مطالب ملحة على الجودة التعليمية، والتركيز على فعالية هذه الجودة من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: 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 أسلحة ناجحة عالية الدقة.

وانتقلت الفكرة إلى الشرق الأوسط وهناك نمت وازدهرت وتطورت مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بدوائر 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. (الحريري، ٢٠٠٧م، ص: ١٥؛ ويليامز، ٢٠٠٣م، ص: ٦).

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 الباحث 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 المديرين يبحثون دائماً عن تقنيات جديدة تزيد من فعالية مهاراتهم في حل المشكلات اليومية" (Morgan, ١٩٩٤, P: ٣٣ □ ٣٧).

وأوضح الخطيب (٢٠٠٦م) 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 فيدريك 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 (ص: ٤٥).

ثانياً: مفهوم الجودة:

حتى يمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من التدقيق في المعنى الأصيل للجودة.

حيث عرف هوتشين (Hutchins, ١٩٩٢) كما أورد الخطيب (٢٠٠٣م) الجودة بأنها: الملائمة للاستخدام (Fitness For Use)، أي: قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن والعملاء (ص: ١١).

وعرف باوندرز (Bounds, ١٩٩٤) كما أورد (الخطيب، ٢٠٠٣) الجودة بأنها: "المنتج الجيد الحائز على الثقة، فأفضل جودة للمنتج والخدمة هي تلك التي تقدم للزبون أو

العميل، وتستحوذ على ثقته بما تحويه من قيمة مقابل ما دفعه" (ص: ١١).
وعرف مينك (Minks, ١٩٨٧) كما أورد العلي (١٤٢٨هـ) الجودة بأنها: "درجة قرب المنتج أو الخدمة من مطابقة المواصفات، أي أنها التطابق مع المتطلبات، والمقصود هنا درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم" (ص: ٢١).
وعرف معهد الجودة الفيدرالي الجودة بأنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم العميل لمعرفة مدى تحسين الأداء" (Federal Quality Institute, ١٩٩٠, P: ٧). وعرف غوتشي (Goetsch, ١٩٩٤) الجودة كذلك بأنها: "صفة مميزة للمنتج أو الخدمة، فالجودة تعني هنا التميز بحيث يمكن تمييزها بمجرد رؤيتها أو بمجرد التعامل معها" (P: ٢).

أما السلمي (د.ت) فقد عرف الجودة من خلال عدة أوجه منها:

- الجودة، هي انخفاض معدلات الفشل.
- الجودة، هي انخفاض شكاوي العملاء.
- الجودة، هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء (ص: ١٧ - ١٨).

وقد أوضح الماضي (١٩٩٥م) 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 والخدمة للمواصفات Conformance Quality، بحيث تكون مواصفات المنتج والخدمة بما يتلاءم والقدرات التكنولوجية المتاحة للمنظمة، للقيام بعملياتها الإنتاجية وتقديم خدماتها، (ص: ٣٣ - ٣٤).
ونجد أن التعريفات السابقة جميعاً 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 بالعمل 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 منها بالكامل لأطول فترة.
 - الأداء Performance، وهي الموصفات العامة التي قد تضاف للسلعة أو الخدمة وتميزها عن غيرها، وأن تزيد هذه الموصفات من أدائها المتوقع.

ثالثاً: الجودة في المنهج الإسلامي:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى كل شيء في الوجود بقدر مقدر لا تفاوت فيه ولا عوج، قال تعالى: ﴿عَٰلَمٌ ذُو الْعَرْشِ الْمُبْدِيُّ الْيَوْمِ الْآخِرِ الَّذِي لَا يُدْرِكُهُ الْأَبْصَارُ وَهُوَ يُدْرِكُ الْوَعْدَ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ (سورة فصلت، الآية: ١٠)، ووازن الإسلام بين الفرد والجماعة، وبين الدين والدنيا، وبين العقل والقوة، وبين المثالية والواقعية، وبين الروحية والمادية، وجاء ذكر الإيمان بالله سبحانه وتعالى مقروناً بالعمل، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (سورة الكهف، الآية: ٣٠)، وربط الحق سبحانه وتعالى تغير أحوال الأمم بناء على تغيير تلك الأمم لسلوكها وانحرافها عن هدي الله، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (سورة الرعد، الآية: ١١)، كما

أكد على أهمية التعاون، قال تعالى: ﴿يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اٰمَنُوْا بِاللّٰهِ وَرَاسِدِ الْاَوَّلٰى وَالْاٰخِرَةِ﴾ (سورة المائدة، الآية: ٢)، ومن توجيهاته صلى الله عليه وسلم لأئمة ان تكون امة متقنة ومنتجة ومجودة لأعمالها، قال صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

وأشار عساف (١٤٠٧هـ) إلى أن تحقيق المنهج الإسلامي في الحياة الإسلامية يعني الإتقان 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 (ص: ٣٣).

وأضاف ويليامز (٢٠٠٣م) 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 (ص: ١٠٣).

وأشار الجويبر (١٤٢٧هـ) إلى أن الجودة في الفكر الإسلامي تعني الإتقان في كل شيء وتحقيق السمات المطلوبة في الخدمة المقدمة بشكل يرضي الله سبحانه وتعالى من خلال استشعار المسلم بالرقابة الذاتية (ص: ٤٦).

وأكد الشيخ (١٤٢١هـ) بأن الجودة والإتقان في الإسلام تتعدى الجانب المادي للإنتاج أو الخدمة إلى الجانب الخلقي الإنساني في الجودة بحيث يتقن المسلم ويجيد العمل ومعه الرفق والرحمة، وفي مقابل الإتقان هناك مصطلح آخر يحمل نفس المعنى وهو الإحسان ومعناه عطاء فوق الواجب ووفاء بالشروط وزيادة (ص: ٨).

فالعامل المتقن ذو الجودة يصور معنى الإحسان، قال تعالى: ﴿يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اٰمَنُوْا بِاللّٰهِ وَرَاسِدِ الْاَوَّلٰى وَالْاٰخِرَةِ﴾ (سورة الملك، الآية: ٢)، 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، ١٤٢١هـ، ص: ١٥)، قال تعالى: ﴿يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اٰمَنُوْا بِاللّٰهِ وَرَاسِدِ الْاَوَّلٰى وَالْاٰخِرَةِ﴾ (سورة الإسراء، الآية: ٣٦).

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 (الجويبر، ١٤٢٧هـ، ص: ٤٨).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن الإحسان حسب المفهوم الإسلامي في العمل أعلى درجة من الإتقان والجودة، قال تعالى: ﴿يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اٰمَنُوْا بِاللّٰهِ وَرَاسِدِ الْاَوَّلٰى وَالْاٰخِرَةِ﴾ (سورة يونس، الآية: ٢٦)، 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 (١٤٢١هـ) إلى أن الجودة في الإسلام لا بد أن يتوافر فيها المحاور التالية:

١. الحث على إخراج المسلم الجيد والإنسان الكامل، أو جودة الفرد، قال تعالى:

﴿...﴾ (سورة الأحزاب، الآية: ٢١).

٢. الحث على ترشيد الطاقة أو فعل الأفضل أو ما يسمى جودة السعي والحركة،

قال تعالى: ﴿...﴾ (سورة الملك،

الآية: ١٥).

٣. الحث على جودة الإجراءات والأساليب، ومن ذلك الإجراءات التي يتخذها

المسلم في كل زمان ومكان وحال (ص: ٤١).

وبيّن الجويبر (١٤٢٧هـ) أن هناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تتخذها

المؤسسات لإقامة نظام دوائر الجودة الإسلامية، وتتمثل بما يلي:

١. بث التوعية والدعاية لجميع الأطراف التي تستفيد من نتائج الجودة الإسلامية

للاستمرار معها ومدها بالعون المادي والمعنوي لتطوير المنتج.

٢. اختيار نموذج مناسب للمؤسسة من النماذج المتعارف عليها لتحقيق دوائر

الجودة الإسلامية.

٣. القيام بتشكيل هيئة عليا لدائرة الجودة الإسلامية وهذا يتطلب المعرفة الكبيرة

من قبل الأعضاء المشاركين بحيث يكونوا قادرين على العطاء المتقن.

٤. تدريب أعضاء دائرة الجودة الإسلامية على كيفية التعامل مع المشكلات ووضع

الحلول ذات الكفاءة العالية.

٥. توفير المتطلبات المادية لتحقيق الجودة وظيفتها ولتكون النتائج مرضية

للمستهلكين (ص: ٦٠ - ٦١).

رابعاً: مراحل تطور مفهوم الجودة:

وقد تطور مفهوم الجودة وفقاً للمراحل التالي:

(١) مرحلة الفحص Inspection:

وفي هذه المرحلة كان الاهتمام منصّباً على قياس المنتج المفحوص بالمنتج القياسي،

والمحددة معايير الدققة بشكل مسبق، وذلك للتعرف على المشكلات الموجودة في المنتج والقيام بحلها، وكانت الجهة التي تقوم بذلك هي قسم الفحص (العقيلي، ٢٠٠١م، ص: ٢٢ - ٢٣ ؛ عبد المحسن، ٢٠٠٤م، ص: ٤٠).

(٢) مرحلة الرقابة الإحصائية Statistical Control:

وقد ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة عام ١٩٣١م، 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، ومع اشتداد المنافسة، وجد أن هذه الأساليب لا تتصف بطابع الدقة، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة (ويليامز، ٢٠٠٣م، ص: ٣٤ ؛ العقيلي، ٢٠٠١م، ص ص: ٢٤ - ٢٥).

(٣) 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، ٢٠٠٤م، ص: ٤١ ؛ العقيلي، ٢٠٠١م، ص: ٢٦).

(٤) 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 وانهايارها (توفيق، ٢٠٠٣م، ص ص: ٢٢٨ - ٢٣٢ ؛ عليجات، ٢٠٠٤م، ص ص: ٢٤ - ٢٦).

وأشار الدرادكة (٢٠٠٦م) 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 (ص: ٢٤).

وأكد العديلي والعمرى (٢٠٠٢م) على أنه مع هذه المرحلة أصبح هناك تغير في أسلوب عمل المنظمات، واعتمد على امتلاكها لقدرات وإمكانات جديدة والتي تعتبر أصولاً غير مادية 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 (ص: ٢١).

وإن فشل المنظمات في قياس وتقدير هذه الأصول غير المادية يعتمد الرؤية الإستراتيجية للقيادة، ويتسم المستقبل فيه بالشكوك والخطر، فوضع كابلان ونورتون نموذجهما الخاص وأسموه الموازنة الإستراتيجية، وهذا النموذج يمر بمراحل بناء الموازنة الإستراتيجية، وهي:

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

٢- 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 والتعليم: 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.

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

٤- تصل المنظمة إلى آخر المراحل حيث تتراكم الخبرات من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة منها لتلاءم 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 المزدوجة وبالتالي تطور مفهوم الجودة وتطبيقها في تلك الفترة لدى معظم المنظمات، حتى برز مصطلح إدارة الجودة الشاملة (ويليامز، ٢٠٠٣م، ص: ٣٦؛ شممت وفاتجا، ١٩٩٣م، ص: ١٠٤ - ١٠٥؛ أبو حميد، ٢٠٠٧م، ص: ٥٢؛ الحريري، ٢٠٠٧م، ص: ١٥٠).

خامساً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرف ويليامز (٢٠٠٣م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "تعريف فلسفة المنظمة لكل فرد بها، كما تعمل دائماً على تحقيق الرضا للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل المنظمة" (ص: ٥).

أما جابلونسكي (Jablonski, ١٩٩١) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (٥٤: P).

وذكر كولنيك (Kolanik, ١٩٩٥) كما أورد الخطيب (٢٠٠٣م) أن دليل إدارة الجودة الشاملة يذهب إلى أن إدارة الجودة هي: "فلسفة ومجموعة مبادئ مرشدة تمثل أساس التحسين المستمر في المنظمة، وتستخدم الأساليب الكمية والموارد البشرية، لتحسين المواد والخدمات الموردة للمنظمة، والعمليات الداخلية والخارجية، ودرجة تلبية حاجات العملاء الأنوية والمستقبلية، وفي إدارة الجودة الشاملة تندمج وتتكامل الأساليب الإدارية، والوسائل التقنية، في ظل منهج نظمي واضح يركز على التحسين المستمر" (١٠: P).

وعرفتها ديراموند (Duramond, ١٩٩٢) كما أورد حسين (١٤٢٦هـ) بأنها: "فلسفة إدارية مبنية على رضا العميل، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن دائماً" (ص: ١٤).

وعرفها ريلي (Rilay; ١٩٩٣) كما أورد الفضل والطائي (٢٠٠٤م) بأنها: "تحول في

الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة بكل من العمليات والوظائف، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (ص: ٢٠).

وعرفها واكلو (١٩٩٤, Wakhlu) كما أورد الفضل والطائي (٢٠٠٤م) 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: ٢١).

وعرفها الخفاجي (١٩٩٥م) بأنها: "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين وإعطاء صلاحيات اكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات الإنتاج" (ص: ١٣).

وعرفها الخطيب (٢٠٠٥م) بأنها: "فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين" (ص: ٣٥).

وعرف العقيلي (٢٠٠١م) 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 ورغباتهم" (ص: ٣١).

وعرف عيسى (٢٠٠٥م) إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم بأنها: "إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تعمل على خلق بيئة تعليمية فعالة تسمح للمعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمسؤولين بالتعاون لتوفير الموارد التي يحتاجها التلاميذ لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية المتلاحقة وسوق العمل" (ص: ٢٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الاستنتاج أن إدارة الجودة الشاملة:

- تطور فكري شامل، وثقافة تنظيمية جديدة، تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف في المنظمة.
- تركز على الأداء الصحيح منذ المرة الأولى، وتحديث تغيير فكري سلوكي في

- الأفراد، وتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ، إلى منطق منع الخطأ.
 - 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.
 - 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 اليومي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - 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.
- ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على:
- تحقيق النتائج المتوقعة بأقل تكلفة وجهد وبأقصر وقت ممكن.
 - العمل على تحقيق متطلبات وحاجات العميل وفق المواصفات التي ترضيه.
 - إتاحة الفرصة للحوار والمناقشة وتوليد الأفكار البناءة.
 - تحقيق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك وتبادل المعلومات باعتبار كل فرد مسئول عن الإنتاجية.
 - التقييم المستمر للجهود المبذولة والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها، وتنمية الجوانب الإيجابية 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.

سادساً: المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

- لقد أورد العديد من الإداريين (السلطي واليأس، ١٩٩٩م، ص: ٣١؛ وليامز، ٢٠٠٣م، ص: ١٠١ - ١٠٤؛ الجويبر، ٢٠٠١م، ص: ٣٨ - ٣٩)، أن هناك عدة مفاهيم ومصطلحات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ويمكن إجمالها على النحو التالي:
- ١ - الجودة: مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة، والتي تضمن

- إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعميل.
- ٢ - خطة الجودة: الاتجاهات والأهداف العامة لأي شركة معنية بالجودة. ويجب أن يتم الإعلان رسمياً عن الخطة عن طريق الإدارة العليا في صورة وثيقة مكتوبة.
- ٣ - كتيب الجودة: الوثيقة التي تحدد الخطط والإجراءات والممارسات العامة للجودة في أي مؤسسة أو إدارة.
- ٤ - نظام الجودة: عبارة عن بنية الشركة ومسئوليتها، وإجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق إدارة الجودة.
- ٥ - ضمان الجودة: هي تلك الأفعال المنظمة والتخطيطية والضرورية لتوفير الثقة الكافية بأن المنتج أو الخدمة سوف تسد الاحتياجات المرغوبة للجودة.
- ٦ - رقابة الجودة: هي النشاطات والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة.
- ٧ - مجلس الجودة: يتم اختيار مجموعة من الأفراد المعنيين من كل مستويات المؤسسة ثم يجتمعون لتحديد العوائق المحتملة أمام تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ٨ - إدارة الجودة: وهي 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.
- ٩ - إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارة المؤسسة للوصول إلى إرضاء العميل من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب.
- ١٠ - 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.
- ١١ - مشاركة الموظف: عبارة عن تقنية تهدف إلى إدخال الموظف في عملية صنع القرار تستخدم المشاركة لتحسين جودة القرارات عن طريق

استغلال معرفة وتجارب الموظفين.

١٢ - أيزو (المنظمة العالمية للمقاييس): ومركزها في جنيف سويسرا وتتألف

من شركات قومية للمقاييس في أكثر من ٩٠ دولة.

١٣ - أيزو ٩٠٠٠: عبارة عن سلسلة من المقاييس الدولية والتي وضعتها الأيزو

بهدف تحسين علاقات الجودة بين البائع وصاحب المصنع والعميل.

وتحتوي الأيزو ٩٠٠٠ على مقاييس الجودة التي تشمل كل النواحي

في أعمال المؤسسة. وتضمن عائلة المواصفات ISO ٩٠٠٠ 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.

سابعاً: 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 لابد أن يتم ذلك من

خلال إستراتيجية متكاملة، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر تونسيند

وجيبهاردت (١٩٩٨م) تسعى إلى ما يلي:

(١) الالتزام بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة على المدى القصير

والطويل.

- (٢) 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.
- (٣) الاهتمام بمشاركة العاملين مع الإدارة في مختلف أنشطة المنظمة، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين ورفع روحهم المعنوية.
- (٤) زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء، بحيث يكون الأداء السليم من أول مرة (ص ص: ١٩٨ - ١٩٩).
- وقد تم تحديد أهم الفوائد التي حققتها بعض المنظمات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إجمالها بما يلي:
- (١) انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمة المقدمة إليهم.
 - (٢) تخفيض التكاليف الإجمالية.
 - (٣) خفض زمن الإنتاج.
 - (٤) تخفيض شكاوي العاملين.
 - (٥) تخفيض تكاليف الجودة.
 - (٦) رفع الروح المعنوية عند الموظفين، وتحسين الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية.
 - (٧) زيادة الفاعلية التنظيمية، وتخفيض الأخطاء.
 - (٨) زيادة العائد على الاستثمار.
 - (٩) زيادة الابتكار والتحسين المستمر (زيد الدين، ١٩٩٦م، ص: ٣٩٠؛ الشمري، ٢٠٠٤م، ص: ٥٧؛ السقاف، ٢٠٠٢م، ص: ٤٨؛ ماكينلي، ١٩٩٩م، ص ص: ١٦٢ - ١٦٣؛ محمد، ٢٠٠٦م، ص: ٦٥).

ثامناً: 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.

وقد أشار عدد من الباحثين (الدرادكة، ٢٠٠٦م، ص: ٢٨؛ الجويبر، ٢٠٠٦م، ص: ٣٦؛ الطائي وآخرون، ٢٠٠٣م، ص: ٢٥) إلى أن هناك مظاهر عدة للاحتفاء بإدارة الجودة على المستوى العالمي، ومن ذلك:

(١) تسابقت الدول المتقدمة تقنياً على توظيف مبادئ إدارة الجودة لتحسين خدماتها

منتجاتها، ومن ثم تسويقها عالمياً على أنها ذات جودة، وصالحة للتصدير .

(٢) قيام المعاهد المتخصصة في الإدارة بتبني إدارة الجودة وتطبيقها داخل تلك المعاهد،

والإشراف على تطبيقها في الجهاز الإداري الحكومي والخاص على المستوى العالمي.

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

(٤) الترجمات الكثيرة للغات عدة للمراجع الرئيسية في علم إدارة الجودة، وخاصة لرواد

هذا العلم من اليابانيين والأمريكيين.

(٥) عقد مؤتمرات وندوات دولية أو محلية لإدارة الجودة، وخير مثال "المؤتمر الوطني

الأول للجودة"، الرياض ٢٦ - ٢٨/٣/١٤٢٥هـ، 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 .

(٦) 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.

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

تاسعاً: مراحل ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تقوم أنظمة الجودة على سبعة متطلبات أساسية هي:

(١) التنظيم: تطلب مواصفات ضمان الجودة من المؤسسة أن تحدد مسؤوليات كل

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

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

توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة.

(٣) 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.

(٤) 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.

(٥) 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.

(٦) 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.

(٧) 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، ٢٠٠٦م، ص: ٣٥؛ الصرن،

٢٠٠١م، ص: ٤٩؛ عبد المحسن، ٢٠٠٤م، ص: ٣٨؛ العديلي والعمرى، ٢٠٠٣م، ص: ١٧ - ١٨؛ محمد، ٢٠٠٦م، ص: ٤٧).

عاشراً: 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:

(١) التركيز على العملاء:

حيث ذكر جابلونسكي (Jablonski, ١٩٩١) بأن العميل هنا ليس فقط العميل

الخارجي، ولكن المقصود هنا العميل بشقية الداخلي والخارجي، أي باختصار شديد 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 (P: ٥٦).

(٢) القيادة الموجهة:

حيث أشار العديلي والعمرى (٢٠٠٢م) 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 (ص ص: ٣٨ - ٣٩).

(٣) الانتفاع بالموارد البشرية:

حيث أشار العلي (٢٠٠٧م) 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 (ص: ٣٩).

(٤) اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:

حيث أشار جابلونسكي (Jablonski, ١٩٩١) إلى أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على بيانات وحقائق في سبيل تحسين الجودة وتقييمها، وإن هذه البيانات والحقائق قد تأخذ عدة أنواع فتتضمن: 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 P: ٥٨.

(٥) التخطيط الاستراتيجي:

لقد أشار إيوالي (Ahuwalia, ١٩٩٦) كما أورد حسين (١٤٢٦هـ) بأن التخطيط الاستراتيجي للجودة يكون من خلال ترجمة الخطة إلى مطالب محددة للأقسام والأقسام الفرعية والمؤسسة، حيث يركزواضعو نظريات الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في الجودة لأنها تتعامل بصورة كبيرة مع وحدات العمل واستراتيجيات تلك الوحدات، وكذلك يشمل تطبيق الخطط التدريبية، حيث لا بد أن يكون لدى الإدارة العليا إلمام كافٍ بنظام الجودة والتخطيط له، وأن يلتحق العاملين بدورات حول كيفية التخطيط للجودة ومفاهيمها، وأسس تقويم فاعلية النظام المتبع في المنظمة (ص: ٤٢).

(٦) التحسين المستمر (توكيد الجودة)

أشار دالي وكوبر (Dale & Cooper, ١٩٩٢)، كما أورد الخطيب (٢٠٠٣م) 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.

حيث 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 (ص: ٤٤).

(٧) تشكيل فرق العمل (التعاون الجماعي):

أشار حسين (١٤٢٦هـ) 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 (ص: ٦٢).

(٨) التدريب والتعليم المستمر:

حيث إن 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 (عليقات، ٢٠٠٤م، ص: ٤٨).

الحادي عشر: النماذج الرائدة في إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت النماذج الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة وقام بوضعها عدد من

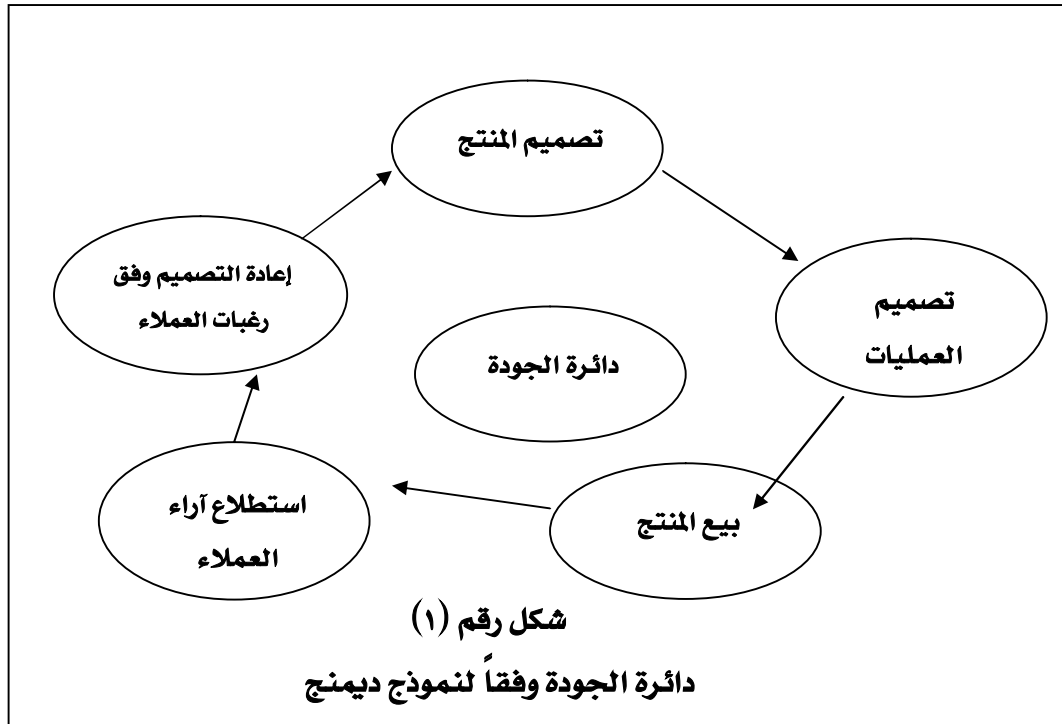
المفكرين والرواد في مجال الادارة، وتعتبر هذه النماذج إسهامات رائدة كان لها الأثر الكبير في دفع عملية تطوير مفهوم الجودة الشاملة، ومن أشهر هذه النماذج ما يلي:

(١) نموذج ديمينج (Deming):

وضع هذا النموذج إدوارد ديمينج، ويشمل نموذجه على أربعة عشر مبدأ تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام، وتتمثل مبادئ ديمينج فيما يلي:

١- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها وخدماتها.

٢- إن شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمر لمنتجاتها وخدماتها، وعبر عنها بما يسمى بدائرة الجودة التي يوضحها الشكل التالي:



٣- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول إلى علاج الأخطاء وتلافيها.

٤- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.

٥- التركيز على التعليم والتدريب المستمرين.

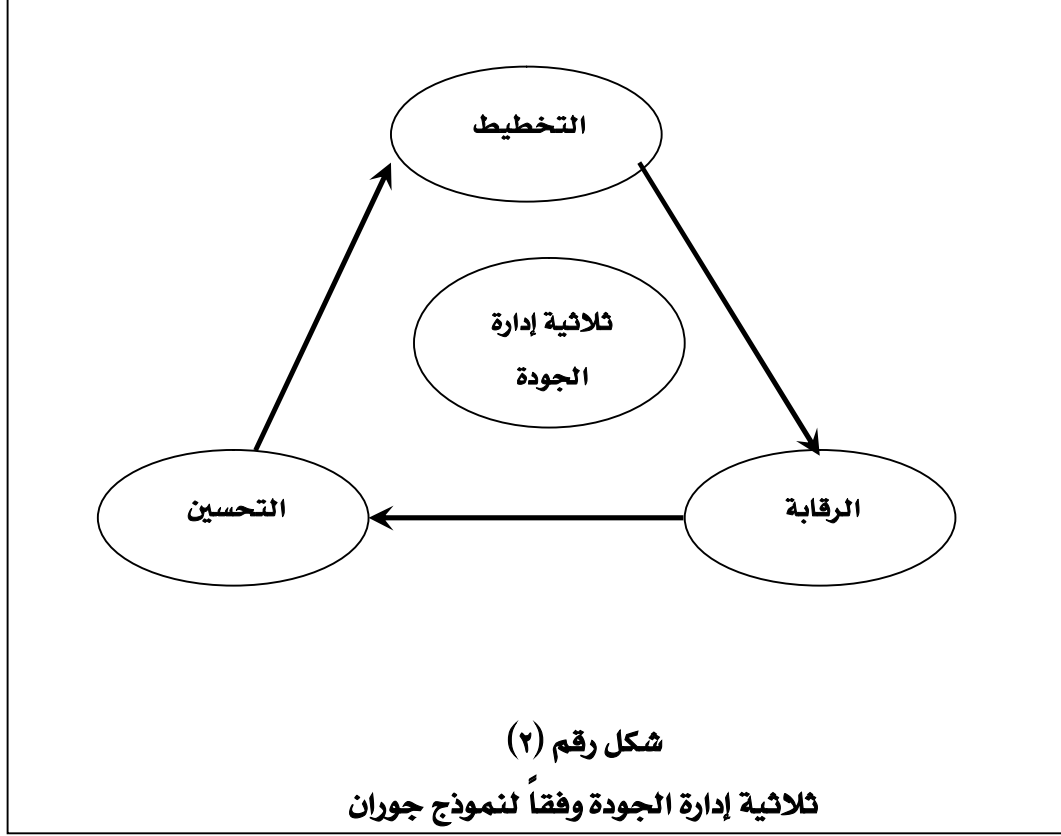
٦- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم.

- ٧- تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
- ٨- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت.
- ٩- إزالة كل العوائق والحوجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
- ١٠- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.
- ١١- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
- ١٢- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- ١٣- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم المبادئ السابقة.
- ١٤- العمل على ترسيخ السياسة السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليس مجرد شعارات وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر (الدرادكة، ٢٠٠٦م، ص ص: ٢٦٨ - ٢٦٩ ؛ الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ص: ٤١ - ٤٣ ؛ العلي، ١٤٢٨هـ، ص: ٦٣).

(٢) نموذج جوران (Juran):

- وضعه جوزيف جوران حيث عمل على تطوير نموذج في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت أهم المفاهيم التي اشتمل عليها نموذج ما يلي:
١. إن مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل.
 ٢. إن موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة يرتبط بتحديد احتياجاته ومتطلباته ومراعاة توفيرها.
 ٣. تتألف الجودة من شقين داخلية تتعلق بمفهوم الزبون الداخلي، وخارجية تتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي.
 ٤. ركز على أهمية وضرة التحسين المستمر للجودة من خلال برامج ومشاريع تحسين الجودة المتتالية.
 ٥. صنف تكاليف الجودة إلى فئات تتضمن تكاليف الإخفاق أو الفشل، وتكاليف القياس، وتكاليف الحماية.
 ٦. ربط الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وفي هذا يقول: " إن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي فالجودة لا تأتي بالصدفة بل تتحقق من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة"، (العلي، ١٤٢٨هـ، ص ص: ٦٧ - ٦٨ ؛ الفضل والطائي، ٢٠٠٤م،

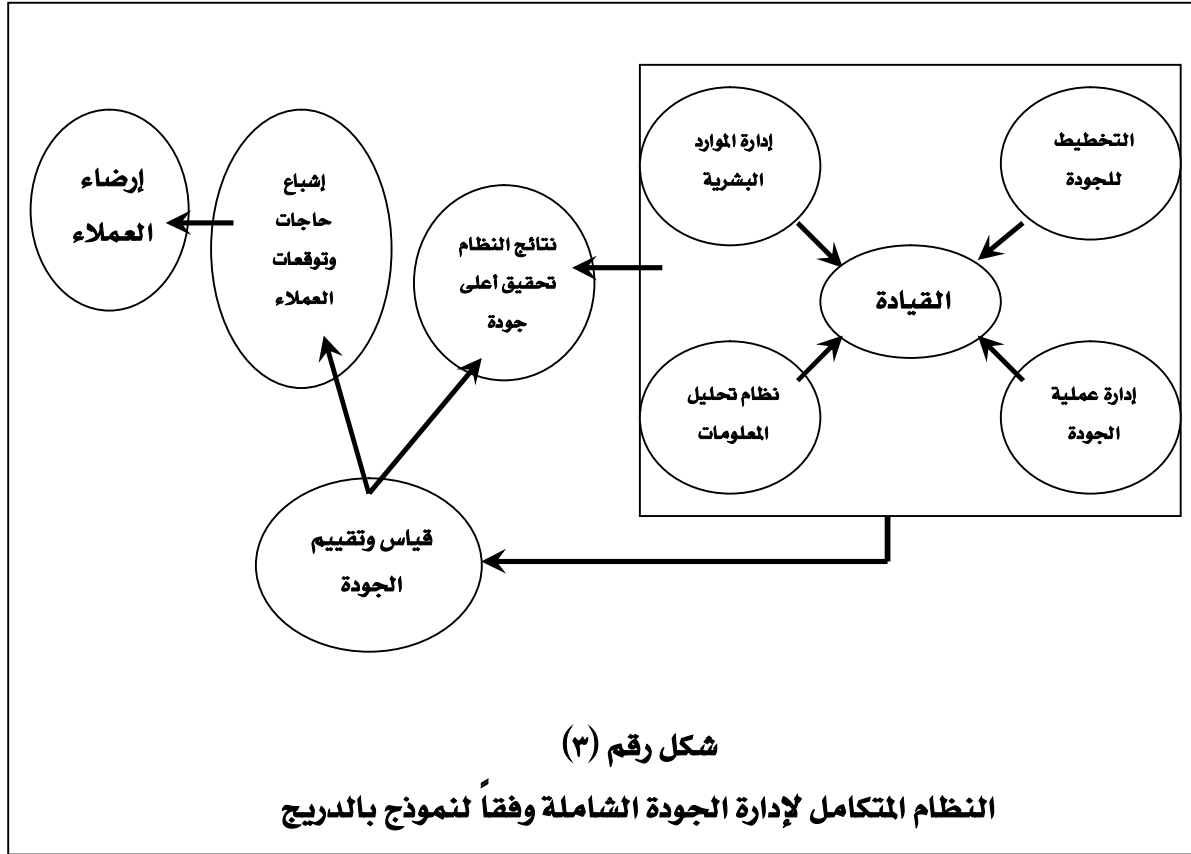
ص ص: ١٦٨ - ١٧٠)، وعبر جوران عن ثلاثية إدارة الجودة بالشكل التالي:



٧. أكد على ضرورة إيجاد جهة تكون مسئولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة، وأسمائها بمجلس الجودة.
٨. أكد على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع.
٩. التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ص: ٣٣ - ٣٤؛ العقيلي، ٢٠٠١م، ص: ١٧٨).

(٣) نموذج بالدريج (Baldrige):

عرف بالدريج إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها بل هو ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة، وهي فلسفة إدارية جديدة، عبر عنها بالنظام المتكامل، ومثلها في الشكل التالي:



وهدف ما لكون بالدريج من وراء نموذجه إلى ما يلي:

١. إيجاد روح المنافسة بين الشركات في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
 ٢. تحديد سبل تحقيق الجودة.
 ٣. توحيد سياسة الشركات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
 ٤. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
- ووضع بالدريج جائزة لذلك سميت " جائزة بالدريج " وتضمنت تحقيق عدة معايير تتمثل في: القيادة، والمعلومات وتحليلها، وتخطيط إستراتيجية الجودة، واستخدام الموارد البشرية، وتأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، ونتائج الجودة، ورضا العميل (العقيلي، ٢٠٠١م، ص: ١٨٣؛ الدرادكة، ص ص: ٢٧٠ - ٢٧١؛ الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦م، ص ص: ١٥٦ - ١٥٧).
- (٤) نموذج كروسبي (Crosby):

لقد وصف كروسبي الجودة بأنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب، واعتبر الهدف المراد الوصول إليه مطابقة المنتج لمتطلباته أو ما أسماه " المعيب الصفري " أي المنتج

الخالي من العيوب، وقد أوضح أن إدارة الجودة تقوم على أسس أربعة هي:

- أ. الجودة هي مطابقة المتطلبات وان المتطلبات المطلوبة لا بد أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين أن يتوقع المطلوب منه.
- ب. الجودة من الوقاية، والوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام والضبط والقيادة.
- ج. إن معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري الذي لا بد معه عدم السماح بحدوث الأخطاء.

د. إن قياس الجودة يعني ثمن عدم المطابقة.

وتقوم إدارة الجودة من وجهة نظر كروسبي على عدة مبادئ أهمها:

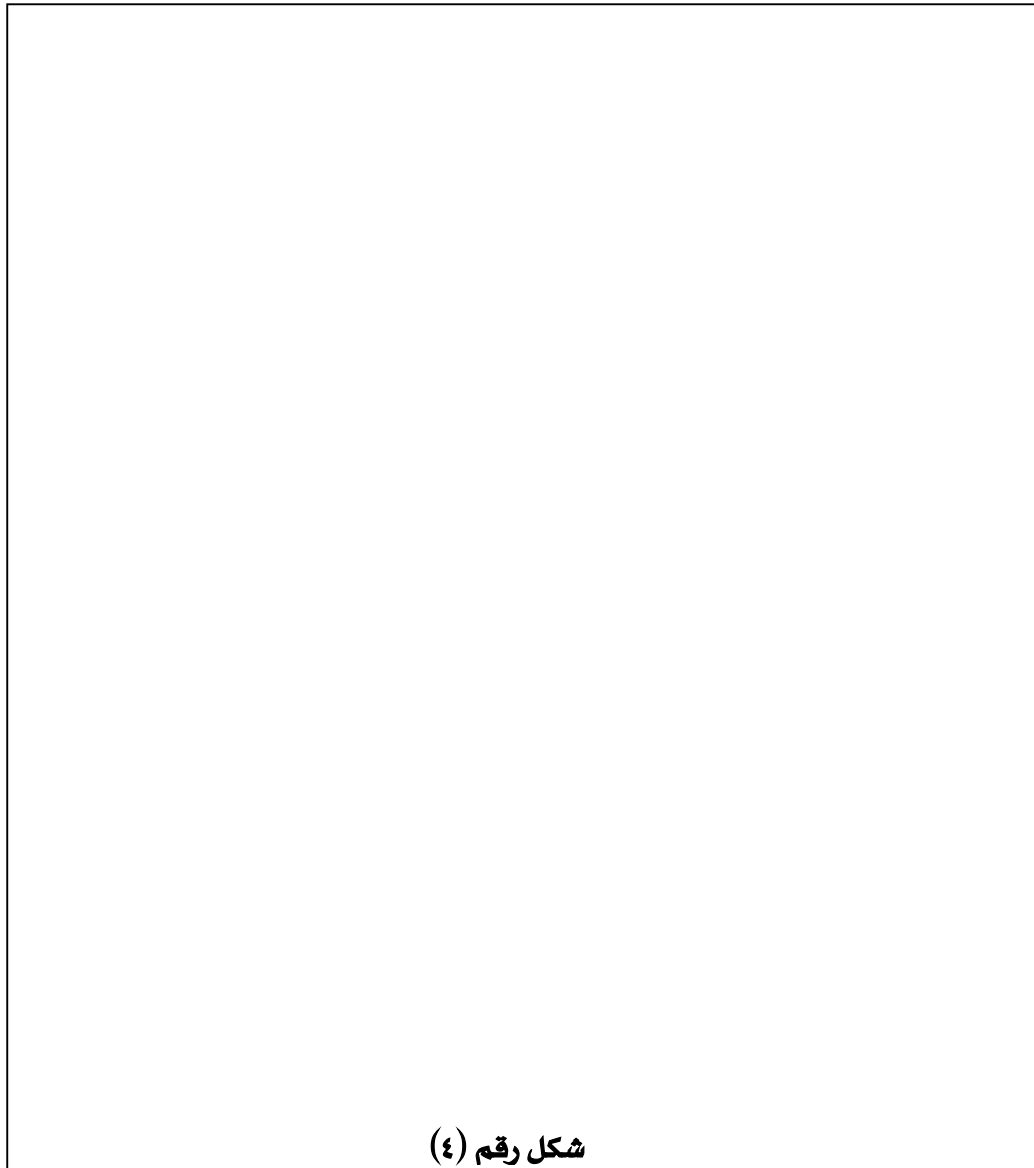
١. عرض الإدارة العليا للالتزام التام لتحسين الجودة باعتبارها حاجة ملحة.
٢. العمل الجماعي لتحسين الجودة يدعو إلى اشتراك كافة الوظائف المختلفة في تطبيق برامج الجودة.
٣. تقييم تكلفة الجودة واستخدامها في تحديد التحسينات الضرورية.
٤. رفع إدراك الجودة في المنظمة وجعل العاملين مشتركين في إدراكهم لتكلفة الجودة وأهميتها.
٥. اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة لتحسين الجودة.
٦. تدريب جميع العاملين على تحمل كل منهم جزء من برنامج تحسين الجودة.
٧. تشجيع العاملين على المشاركة في وضع الأهداف والخطط بأنفسهم.
٨. تأسيس مجلس الجودة من خلال فريق عمل متخصص بالجودة (العلي، ١٤٢٨هـ، ص ص: ٧٠ - ٧٢؛ الخطيب، ٢٠٠٣م، ص: ٦٩).

(٥) النموذج الدائري:

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية وحقق نجاحاً في الشركات التي طبقته، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الإستراتيجية، والوظائف المتكاملة للمنظمة، والممارسات الإدارية اليومية، وهذه العناصر تسعى لتحقيق هدف استراتيجي وهو تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته ورغباته، ويعتبر هذا الإشباع المحور الذي تدور حوله هذه العناصر التي يقوم عليها النموذج.

وتشمل جميع العناصر الثلاثة على أسئلة، هي: ماذا ينفذ؟ ومن ينفذ؟ وكيف يتم التنفيذ؟ وباستخدام الأسئلة يتم تحديد المكونات الفرعية لعناصر النموذج، ويتم التوصل إلى التكامل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن سؤال ماذا ينفذ؟ يؤدي إلى تغيير

جوهري في الفلسفة والأداء التنظيمي، وسؤال من ينفذ؟ يؤدي إلى تكوين جماعات العمل واللجان على كافة المستويات، وسؤال كيف يتم التنفيذ؟ يقود إلى التخطيط والتنسيق والتكامل، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الثاني عشر: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تتطلب الجودة في التعليم الإيفاء بالوعد ورضا العميل، والالتزام بخلق بيئة أفضل وجه، وفيما يلي أهم المبادئ التي ينبغي أن توافر في المؤسسات التربوية والتعليمية حتى تحقيق الجودة، وهي:

١) التركيز على العميل: Customer Focus :

أشار هلال (٢٠٠٥م) إلى أنه يعتبر كل فرد مورد وعميل في مدرسة الجودة الشاملة، ومستهلكي المدرسة هم التلاميذ وعائلاتهم أو كبار المستهلكين منهم هم المستفيدين الرئيسيين من عمل المدرسة، ويقسم أولياء الأمور بصفة مبدئية بأنهم من العملاء الكبار، ويرجع ذلك إلى اهتمامهم بتعليم أبنائهم. ثم يتحول الاهتمام والتحول من كون أولياء الأمور اقل العملاء اهتماماً، وهذا بالطبع يسمح للتلميذ بأن يكون أكثر من مسئول عن تربيته (ص: ٣٤).

وإن مسئولية جودة المدرسة أن تتعامل مع أولياء الأمور لاستخراج كل الطاقات لدى التلاميذ والاستفادة من عملية التعليم، ويكون ذلك من خلال مساعدة أولياء الأمور لفهم أفضل عن كيفية تعليم أبنائهم ومشاركتهم في العملية التعليمية عن طريق مقابلة أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة في المنزل لمناقشة الإنجازات الأكاديمية لأبنائهم؛ لتحسين خطة عملية التعليم للتلاميذ للتعرف نواحي القوة وتدعيمها، وتقليل جوانب الضعف وعلاجها (أحمد، ٢٠٠٣م، ص: ٥٤ ؛ الدرادكة، ٢٠٠٦م، ص: ٢٦).

٢) الاندماج الكلي: Total Involvement :

حيث أشار براون وريس (١٩٩٧م) إلى أنه يجب على كل فرد أن يشارك في تحويل الجودة، حيث إن الجودة ليست فقط لائحة المدرسة أو مسئوليات المدير بل هي مسئولية كل فرد، وتتطلب الجودة من كل فرد أن يبذل قصارى جهده لتحقيقها (ص: ٢١).

٣) القياس: Measurement :

أوضح الزواوي (٢٠٠٣م) أن القياس يعتبر هذه نقطة الضعف في معظم المؤسسات التعليمية، حيث لا يمكن تحقيق التحسين والتطوير لأشياء لا يمكن قياسها. والمدارس لا يمكنها أن تواجه مستويات الجودة وإقامتها بواسطة المجتمع إلا إذا كان لديها أداء من أجل قياس التقدم في تحقيق الأهداف لهذه المستويات، فالطلاب يستخدمون نتائج الدرجات لقياس تقدمهم في الفصل، والمجتمع يستخدم ميزانية المدرسة في قياس فاعلية عملية التعليم (ص: ١٢٦ - ١٢٧).

٤) الالتزام: Commitment :

أكد أحمد (٢٠٠٣م) على أنه يجب على مراقبي المدارس وإدارة المدرسة أن يلتزموا بالجودة وإذا لم يحدث ذلك فإن عملية تغيير جودة المدارس يجب أن تكون في الأولويات، من خلال تغيير الثقافة التنظيمية التي تتسبب في تغيير المؤسسة، والإدارة يجب أن تساند

عملية التغيير عن طريق توفير تعليم جيد للأفراد، وتوفير الأدوات والعمليات التي تشجع الجودة (ص: ٥٥).

الثالث عشر: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إن الهدف الرئيس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع خفض التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة، ومن هذا الهدف تتفرع الأهداف التالية:

١. تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال الروتينية.
٢. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين إدارات المدارس وتشجيع العمل الجماعي.
٣. توطيد الثقة وتحسين العمل للعاملين.
٤. التعرف على احتياجات الطلاب والعمل على تلبيتها.
٥. زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة.
٦. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات والسيطرة عليها.
٧. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات.
٨. خفض التكاليف.
٩. تحقيق الجودة.
١٠. زيادة القدرة التنافسية في أوساط التعليم.
١١. البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين (الزبيدي، ٢٠٠٥م، ص: ٢٦ ؛ عبد الله، ٢٠٠٥م، ص: ١٤ ؛ حسين، ١٤٢٦هـ، ص: ١٠٧ - ١٠٨).

الرابع عشر: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

لإدارة الجودة الشاملة دور رئيس في نجاح المؤسسة التعليمية، وعلى المديرين أن ينظروا لوظيفة إدارة الجودة على أساس احتياجات المؤسسة، حيث لا توجد إدارة الجودة الشاملة ما لم تؤثر في جميع العاملين، فإذا أخذت المؤسسة التعليمية بإدارة الجودة لإنجاز مهامها فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأمور التالية:

١. تساعد على إشباع حاجات ورغبات العميل.
٢. تساعد على تحسين جودة الخدمات الأخرى.
٣. الاستخدام السليم للموارد المالية.
٤. تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم.

٥. حث العاملين على العمل الناجح من خلال منح الصلاحيات كنوع من التحفيز.
٦. مساعدة الموظفين في صنع القرار المتعلق بالعمل من خلال المشاركة وطرح الحلول والبدائل.
٧. زيادة الإنتاج والثقة والاحترام بين جميع مستويات المؤسسة.
٨. مساعدة المؤسسة على التعرف على جوانب الفاقد التعليمي من ناحية الوقت والطاقات الذهنية والمادية وبالتالي التخلص منها.
٩. مساعدة المؤسسة في التعرف على مستوى أدائها.
١٠. تساعد على تطوير القيادات التربوية (الزبيدي، ٢٠٠٥م، ص: ١٢ ؛ حسين، ٢٠٠٤م، ص: ١٤ ؛ الحريري، ٢٠٠٧م، ص: ٢٣).

الخامس عشر: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

- إنه لا يمكن أن يتحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الصحيح داخل المؤسسة المدرسية إلا بتوفير بعض المتطلبات الضرورية وأهمها:
١. تأسيس نظام معلومات فعال لإدارة الجودة الشاملة.
 ٢. وضوح تعليمات العمل وقابليتها للتطبيق.
 ٣. توفير مناخ مناسب للعمل وثقافة المؤسسة التربوية.
 ٤. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
 ٥. مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة.
 ٦. الالتزام التام والدعم من قبل الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
 ٧. تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 ٨. التعليم والتدريب المستمرين.
 ٩. رسم سياسة الجودة بتحديد المسئول عن إقامة الجودة وإدارتها.
 ١٠. الإجراءات الفعالة لتسجيل وتخطيط وتنفيذ وتقويم مواد التعليم وتعيين العاملين وتطويرهم.
 ١١. الإدارة الفعالة للموارد البشرية للمدرسة.
 ١٢. المراجعة والتأكد من سلامة تنفيذ الإجراءات.
 ١٣. الإجراء التصحيحي ويقصد به تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير سليمة (البوهي، ٢٠٠١م، ص: ٢٧ ؛ أحمد وحافظ، ٢٠٠٣م، ص: ٢٤ ؛ الخطيب،

٢٠٠٣م، ص: ١٤ - ١٥ ؛ إبراهيم، ٢٠٠٣م، ص: ١٣٠ - ١٣١ ؛ حسين، ١٤٢٦هـ، ص: ١٢٢).

السادس عشر: معايير ومؤشرات الجودة في التعليم:

هناك بعض المؤشرات في المجال التربوي تعمل على تحسين العملية التعليمية، ويمكن تحديدها بما يلي:

١. معايير مرتبطة بالطالب: من حيث الانتقاء ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعلم.

٢. معايير مرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفاياتهم المهنية ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع واحترام المعلمين لطلابهم.

٣. معايير مرتبطة بالمنهاج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستوياتها ومحتواها والطريقة والأسلوب، ومدى ارتباطها بالواقع وإلى أي مدى تعكس المناهج الشخصية الوطنية الثقافية.

٤. معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين وتدريبهم.

٥. معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتفويض السلطات واللامركزية في العمل واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

٦. معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات، وحجم الاعتمادات المالية.

٧. معايير مرتبطة بالعلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: من حيث مدى الوفاء باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة والمجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية (أحمد، ٢٠٠٢م، ص: ٢٨ ؛ عليومات، ٢٠٠٤م، ص: ١١٣ ؛ الخطيب، ٢٠٠٣م، ص: ٢٠).

السابع عشر: دور مدير المدرسة في إدارة الجودة الشاملة:

تركز إدارة الجودة الشاملة على دور القائد في المؤسسة التعليمية وعلى قدرته على تكوين علاقات متينة مع مرؤوسيه لتمكينهم من الإبداع وتحفيزهم وإشعار كل فرد بأهميته وحضره على التفكير، وعليه فان مدير المدرسة ينبغي أن يقوم ببعض الإجراءات التي من شأنها توضيح الرؤية في المدرسة التي تطبق الجودة الشاملة ومن هذه الإجراءات:

١. طرح فكرة تطبيق نظام الجودة وإمكانيات ذلك النظام.
٢. التعرف على إمكانيات ومرافق المدرسة.
٣. عمل تقييم أولي للبيئة المدرسية ووضع الملاحظات والحلول الأولية.
٤. تجهيز ملفات الجودة.
٥. تدريب العاملين بفريق الجودة.
٦. إعداد الوصف الوظيفي لجميع العاملين.
٧. اختيار بعض العناصر التي لديها الاستعداد والرغبة في العمل عن طريق تكوين فرق العمل.
٨. توزيع العاملين على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل.
٩. إعطاء هامش من الحرية للمعلمين لمساعدتهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم.
١٠. التنسيق مع الإدارة العليا للاطلاع على ما تم تخطيطه.
١١. إعداد الخطط الفصلية والسنوية.
١٢. التعرف على العاملين في المدرسة.
١٣. إعداد دليل الجودة وتوزيعه على العاملين.
١٤. القيام بعمليات التنظيم والمتابعة والتقييم للأداء باستمرار (أبو ملوح، ٢٠٠١م، ص: ١٤؛ الأغبري، ٢٠٠٠م، ص: ٥٣؛ الخطيب، ٢٠٠٣م، ص: ٥٥ - ٥٧؛ البوهي، ٢٠٠١م، ص: ٢٢).

الثامن عشر: تطوير الإدارة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة:

إن التطوير الذي يجب أن تعمل الإدارة التربوية عليه لأجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تطبيق الأسس التالية:

١. أن يكون التطوير واضح الهدف.
٢. أن يعتمد التطوير على استخدام التقنية الحديثة.
٣. العمل على تقليل تكلفة التعليم مع زيادة عوائده المتوقعة.
٤. معالجة جوانب القصور في الجوانب الفنية والاعتمادات المالية.
٥. بث الشعور بالرغبة بعملية التطوير والتوعية بمتطلباته ومشكلاته.
٦. التركيز على تحسين الأداء التعليمي والإداري.
٧. أن يبنى التطوير على نتائج تقويم الإدارة التربوية.
٨. أن يراعي التطوير خصائص المتعلم وحاجات كل من المجتمع والبيئة.
٩. أن يقوم التطوير على أسس البحث العلمي والتجريب التربوي.
١٠. تشكيل فرق العمل الخاصة بالتطوير.
١١. التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم لعملية التطوير.
١٢. السعي نحو تطوير روح الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.
١٣. تطوير الثقافة التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز (عليقات، ٢٠٠٥م، ص: ١٥؛ الأغبري، ٢٠٠٠م، ص: ٤٦؛ حجي، ١٩٩٨م، ص: ٢٧).

التاسع عشر: كيفية تدعيم الجودة لعملية تحسين المدرسة:

إن الجودة ونماذج تحسين المدرسة يطورا الرؤية في التعليم، فهما يركزان على البرنامج المدرسي بأكمله، بحيث يكون كل مكون من مكونات البرنامج له نموذج خاص، وجميع النماذج تدرك أهمية تطور الأفكار النقدية المشاركة، ورغبة المتعلمين في تحسين النتائج، وتطوير الطريقة التي بواسطتها سيتم تغيير طريقة الإنجاز، والنماذج التي تركز على النتائج والتي تشجع مجموعة العمل والطلبة ليتعرفوا على تنوع المقاييس لوصف الأداء، وتمدهم بالأدوات والأساليب التي يحتاجونها لتحقيق أهداف البرنامج لتحسين مدرستهم (أركادو، ٢٠٠٠م، ص: ٣١؛ الشرقاوي، ٢٠٠٣م، ص: ٥٠).

وبين أركادو (٢٠٠٠م) أنه تستخدم أفضل الممارسات كمستوى لقياس كل عمليات التحسين، بحيث تشمل مهارات الخطط التنظيمية لإنجاز النتائج المرغوبة ورسالة المدرسة، ويعتبر استمرار التحسين مفتاح مكونات جميع النماذج، كما تصبح مجموعة العمل مدركة للجودة وعمليات تحسين المدرسة، ويتعرفون على طرق التحسين في كل إدارة تعليمية من خارج المدرسة إلى إدارة الفصل، وإمدادها بالأدوات والوسائل التي تحتاجها لإنجاز الأهداف المرغوبة، وجعل ثقافة التنظيم الطريق الطبيعي للعمل، وهذا الدمج في

النماذج يقترب من المجموعة الواحدة في نظام الإدارة الذي يستخدم نموذج تحسين المدرسة والجودة عملياً، ويعمل على تطوير النظام وجمع وتحليل المعلومات، والحكم إذا كانت الأهداف المرغوبة قد أنجزت لكي تحسن كل عملية تعليمية (ص: ٣٣ - ٣٤).

ويمكن تدعيم الجودة في العملية التعليمية من خلال الاهتمام ما يلي:

(١) تصميم الفصل: Class Design :

اعتبر عليمات (٢٠٠٤م) تصميم الفصل وتغييره من حين لآخر من الطرق الفعالة، حيث إن تنظيم وترتيب الأثاث يعتبر النغمة الأساسية في الفصل ويخدم بطريقة جديدة من خلال التركيز على التلاميذ وأيضاً على عملية التعلم، وسوف يعتاد عليه التلاميذ بالرغم من وجود مقاومة التغيير (ص: ٩٦).

وبين الشرقاوي (٢٠٠٣م) أن المعلمين الذين يطبقون الجودة في فصولهم أكثر اهتماماً وتركيزاً على الطلاب (التوجه نحو التركيز على الطلاب). وإن مفهوم الاهتمام والتركيز بالطلاب داخل الفصل لا يفهم بسهولة من قبل المعلمين الذين لا يطبقون الجودة، فالمعلمون يدركون أن كل الفصول داخل المدرسة يجب أن تكون مهتمة بالطلاب والبيئات التعليمية، ولكن عندما يشرح المعلمون عن الجودة في الفصل ويركزون على التلاميذ، فإن مشاركة الطلاب في إدارة الفصول تكون ذات وظائف جديدة (ص: ٥١).

(٢) قضايا المنهج: Curriculum Issues :

اعتبر أحمد (٢٠٠٣م) الجو أو المناخ داخل الفصل عنصر هام في تحقيق الجودة، فالفصل الذي يتركز حول المعلم يكون الطلاب فيه عامل ثانوي ويعطي جل اهتمامه بالاحتياجات الأولية، ولكن الفصل الذي يكون التركيز فيه على الطلاب، فحينها يركز المعلم على احتياجاتهم، ويضعها في الاعتبار لكل طالب (ص: ٦٣).

(٣) عملية التقويم: Evaluation Process :

يعتبر الطالب جزء من عملية التقويم، ويجب أن يمتد التقويم إلى جميع مراحل العملية التعليمية، وليس الاقتصار على الاختبارات التقليدية التي تقوم على عدد من الحقائق يتم استرجاعها مرة أخرى، وعليه يجب اعتبار عملية التقويم مثل الإنتاج، وأن يتحمل الطلاب مسئوليتهم لتقييم كمية ما تعلموه حقاً وكيفية تطبيق تلك المعرفة، وأين يمكن إجراء التعديلات. فمعظمنا غير معدين لشيء ما في وقت معين لأننا لا ندرك الحاجة للانتباه، ولكن يعرف كل فرد كمية ما يتعلم. وفي الفصل

الجيد يتناقش التلاميذ ليس فيما تم تعلمه، ولكن في جودة هذا الصف (عليما، ٢٠٠٤م، ص: ٩٧؛ أركادو، ٢٠٠٠م، ص: ٣٦).

وأشار أحمد (٢٠٠٣م) إلى أنه توجد طريقة واحدة لاشتراك التلاميذ في التركيز على ما تم فعله للمساعدة في تحديد المعايير التي يتم من خلالها التحاقهم في الصفوف، فيستطيع التلاميذ أن يدخلوا في تقويم عملهم بالإضافة مع الآخرين (ص: ٦٤).

العشرون: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

هناك بعض الصعوبات التي تواجهها إدارة المدرسة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الصعوبات ما يلي:

١. ضعف النظام المعلوماتي في النظام التعليمي.
٢. إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
٣. عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم.
٤. ضعف التمويل المالي.
٥. تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم.
٦. صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمة.
٧. انعدام التساوي في الأهداف والفرص.
٨. التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة التي تساعد على تحقيق جودة أعلى.
٩. المركزية في اتخاذ القرارات حيث إن إدارة الجودة تتطلب المرونة والسرعة في اتخاذ القرار.
١٠. التركيز على الأهداف قصيرة المدى.
١١. ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي.
١٢. عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
١٣. المحافظة على الأسلوب التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين (صيام، ٢٠٠٥م، ص: ٩؛ حسين، ٢٠٠٤م، ص: ١٦).

المبحث الثاني

التدريب

يعد التدريب مصدراً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس ايجابياً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة.

وأكد الدوري (١٩٨٦م) على أن التدريب هو السبب الرئيس، وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهو مسئول عن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات، أو أي مجتمع من المجتمعات، وهو كذلك مسئول عن فشل أي منها (ص: ٨).

ويتفق أغلب المتخصصين والمعنيين في هذا المجال على أن التدريب عملية منظمة، ومخططة تتم وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية رصينة، لذا أصبح الالتزام ضرورة لهذه المنهجية، إذا أريد لبرامج التدريب أن تحقق الأهداف المتوقعة منها، وتمثل عملية تصميم البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية، ويشير العديد من الباحثين إلى أن تصميم البرامج التدريبية الفعالة لا يتم إلا في ضوء تقدير علمي لحاجات التدريب الفعلية للمشاركين في هذه البرامج، إذ أن صياغة أهداف برنامج تدريبي، وتحديد محتواه، وموضوعاته، والأنشطة، والفعاليات وتشخيص الأساليب التدريبية المناسبة لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ، ويعتمد اعتمادا كبيرا على تقدير الحاجات التدريبية المطلوب تلبيتها.

وتتجلى أهمية تقدير الحاجات التدريبية في كونها الخطوة أو العملية التي يترتب عليها تقرير النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات عملية محددة، أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل، وتحسين الأداء الحالي، والمستقبلي للعاملين في المنظمات، كما يترتب عليها أيضا تعزيز أهداف البرامج التدريبية بدقة، ومعرفة الكفايات، والمهارات المطلوبة اكتسابها (حمدان، ١٩٩١م، ص: ١٣ ؛ أبو عمشه، ١٩٩٣م، ص: ٦).

أولاً: تعريف التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب، وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير. عرف عليمات (١٩٩١م) التدريب بأنه: " الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم " (ص: ٢). وعرف الدويك (١٩٩٥م) التدريب بأنه: "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته، ورفع كفايته الإنتاجية" (ص: ١٢). كما عرف عبد الكريم والمحياوي (٢٠٠١م) التدريب بأنه: " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمله". أو هو: " تغيير سلوك المشارك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب " (ص: ١٥٣).

كما عرف هلال (٢٠٠٤م) التدريب بأنه: "معاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير المناسب لأسلوب تفكيرهم وأعمالهم ومهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم" (ص: ٢٧).
وعرف باشات (١٩٩٥م) التدريب بأنه: "عملية منظمة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الكبير الذي يعيش فيه" (ص: ٩).

كما عرف جيل (Jill, ١٩٩٤) كما أورد هلال (٢٠٠٤م) التدريب بأنه: "ما يقدم للفرد من معلومات مفيدة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة من وجهة نظر التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة" (P: ٢٢).

وعرفه صقر (٢٠٠٤م) بأنه: "الممارسة الفعلية لأساليب الأداء المتطورة في جميع الأعمال وإجادة تطبيقها التطبيق الفعلي" (ص: ٣١).

وعرفه كولدر (Colder, ١٩٩٤) كما أورد هلال (٢٠٠٤م) بأنه: "تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين". أو هو "منهج لتحقيق أهداف تنظيمية" (P: ١).

كما عرف درة (١٩٩١م) التدريب بأنه: "عملية دينامية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، وخبرات، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبناتج عالية" (ص: ٨).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن التدريب ليس غاية، ولكنه وسيلة لتحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وزيادة الرفاهية الإنسانية للمجتمع. وجميع التعريفات السابقة تسيّر في اتجاه واحد وإن اختلفت رؤية كل فرد حيث صاغ تعريفه طبقاً لرؤيته الشخصية للأمور. ويجب على العاملين في مجال التدريب أن يكون تعريفهم للتدريب طبقاً لمدى تفهمهم وإدراكهم للمعاني السابقة، بحيث يكون هذا التعريف والمعاني التي يستخدمونها وكذلك من قناعتهم بما يقولون.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن التدريب هو: مجهود ونشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تطوير أو تغيير المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة.

ومن خلال ما سبق فإنه يجب أن تتوفر في عملية التدريب ثلاثة جوانب رئيسية، ولا يمكن فصلها عن بعضها حيث تتكامل فيما بينها حتى تشكل سلوك وأداء الفرد، وهي:

أ. المعارف (المعلومات) (Knowledge):

ويعني بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع الفرد التعبير عنها شفاهة أو كتابة، كما تكون لديه القدرة على الاستفادة منها. وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية.

ب. المهارات (Skills)

وتعني زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة أو تطوير الموجودة منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرص الممارسة.

ويمكن الإشارة إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث إن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة والتي تعود عليها الفرد، أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل وتعرف الأهداف التدريبية التي تؤدي لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية.

ج. الاتجاهات (Attitudes):

وتعني رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة معينة. وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية (إيجابية أو سلبية) تجاهها، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها، ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاتجاهات الجديدة. وعليه فأن كل زيادة في المعرفة لا يصاحبها تغيير في الاتجاهات والقيم تعتبر تغييراً توقيفاً عند حد المعرفة، ويؤدي ذلك إلى حدوث انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله.

ثانياً: أهمية التدريب:

أشار هلال (٢٠٠٤م) إلى أن التدريب يلعب دوراً مهماً في دعم العديد من أنواع التعليم والتنمية البشرية، وقد أدرك الكثير الآن حقيقة أن التدريب له مساهمة هائلة وكبيرة في

الفاعلية التنظيمية، وقد بدأت الشركات والمنظمات والحكومات في تقدير قيمة الاستثمار المتكافئ والمستمر بعيد المدى بالنسبة لهذه الوظيفة (ص: ٣٣).

وأكد مالكوالم (١٩٩٧م) على ازدياد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث حتى أصبح ضرورة نظراً للتطوير السريع في المجالات والمهن المختلفة، وهذا يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطور المتسارع، لأنه يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة، ومهام كثيرة، وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها، حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية، ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد الذي يركز على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة، ويتصف الإعداد بطول الفترة الزمنية، وتعدد المهارات المخطط لها، أما عندما يكون تركيز التدريب على تجديد أداء العاملين أثناء الخدمة فإنه يحدث خلال فترة قصيرة من الزمن (ص: ٢١).

واعتبر تقي وعسكر (١٩٩٧م) أن التدريب مصدر مهم من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي، والاجتماعي، وهو وسيلة مهمة في محاولة اللحاق بركب التقدم التكنولوجي (ص: ١٨).

ورأى عبد الوهاب (١٩٨٦م) بأنه لا بد من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة، حيث تحظى برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية كبيرة للأسباب التالية:

أ. أن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة، وليست إعداد نهائياً لها.

ب. التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات والذي يؤثر في المهن بما فيها الإدارة، وعليه يكون الإعداد والنمو المستمرين أمراً لازماً.

ج. التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه والتي تتطلب من هيكله، وإدارته، ووسائله، وأساليبه التغيير والتطور لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة (ص: ٣٤).

وأشار دره (١٩٩١م) إلى أن للتدريب أهمية متزايدة في أثناء الخدمة نظراً لدوره البارز في إنجاح العملية الإدارية، ولذا فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة، باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية، سواء في قطاع التربية والتعليم، أم القطاعات الحكومية، والخاصة الأخرى

لتنسجم مع الإمكانيات الجديدة، وتطورات العصر الذي نعيش فيه، لأن ما حدث من تطور علمي وتقني في السنوات الأخيرة، قد أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب أدت دوراً بارزاً وأساسياً في أساليب التدريب أثناء الخدمة، إذ أن الأساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الذي نعيشه، ومواكبة التطورات العلمية والتقنية التي نشهدها، وعليه فإن تصميم البرامج التدريبية تعتمد أساساً على تحديد الاحتياجات التدريبية، وصياغة الأهداف، واختيار المحتوى الأفضل للتدريب، حتى يسهم هذا الخير في تطوير البرامج التدريبية المعتمدة، وفي تنمية معارف، ومهارات واتجاهات الكوادر البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة (ص: ١٩).

ثالثاً: أهداف التدريب:

إن الهدف الأساسي للتدريب هو العمل على تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العلم المطلوب، إذ يحتاج الخريجون على اختلاف مستويات تحصيلهم، ومهما كانت درجاتهم العلمية إلى قدر معين من التدريب، كما يحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت إلى آخر، لأن التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة، مما يؤدي إلى رضاهم عن عملهم وعن أنفسهم، ورفع الروح المعنوية بينهم، بما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل، ويساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة، وتنميتها، والتي تعد عنصراً أساسياً من عناصر التنمية الشاملة، كما يساعد التدريب على إيجاد علاقة ايجابية بين المؤسسة وأفرادها.

كما ينبغي على القائمين بالتدريب إتقان المعرفة والأساليب والاتجاهات التدريبية الحالية لدى الأفراد المستهدفين قبل التخطيط أو السعي لخلق المعارف والمهارات الجديدة، وإذا كان الطلب كبيراً على تحديث الخبرات والمهارات وبصفة خاصة في التكنولوجيا، فانه الطلب أكبر لمواجهة عدد الذين يجب أن يتأثروا بالتغيير، لأن التغييرات السريعة تترك آثاراً أيضاً على سوق العمل (تقي وعسكر، ١٩٩٧م، ص: ٢٥ - ٢٦؛ هلال، ٢٠٠٤م، ص: ٣٧). وبالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب، فإن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يأتي:

١. زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
٢. إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
٣. تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.

٤. زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
 ٥. زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة.
 ٦. تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المجتمع المدرسي.
 ٧. مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم (صقر، ٢٠٠٤م، ص: ٣١ ؛ عليجات، ١٩٩١م، ص: ٢٨).
- وأضاف أبو عمّش (١٩٩٣م) أن التدريب يسعى كذلك إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها: رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية، والعملية المستخدمة في ميدان عمله، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية، ومواجهة مشكلاته، والتغلب عليها من ناحية أخرى، وتنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه (ص: ٣١).
- ويرى مالكولم (١٩٩٧م) أن الأهداف التي يرمي التدريب إلى تحقيقها تتمثل في زيادة المعرفة، وإكساب المهارات، والخبرات، وإحداث تغييرات ايجابية في الاتجاهات، ويمكن تصنيف هذه الأهداف في ثلاث مجموعات رئيسية هي:
١. أهداف تقليدية: وتتضمن أهداف معروفة مثل تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمؤسسة، وأهدافها، وسياساتها، ونشاطاتها، والإجراءات، والقوانين المطبقة فيها، كما تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات، ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه، وفي القوانين، والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المؤسسة.
 ٢. أهداف حل المشكلات: وتتجه هذه الأهداف نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المؤسسة، عن طريق إعداد، وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات من خلال استخدام أساليب علمية متطورة، حيث تحتاج هذه المشكلات إلى قدرة ومهارة في التشخيص، والتحليل، وإجراء المقارنات، واختبار البديل الأمثل لحل المشكلات.
 ٣. أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليب علمية متطورة، وعناصر متميزة، وقادرة تتمتع بحسن أخلاقي

رفيع، وانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها (ص: ٤٣ - ٤٦).

رابعاً: أسس التدريب:

يجب النظر للتدريب على أنه مجموعة من الأنشطة والبرامج التي تصمم من أجل تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة ليس فقط بتحسين الإنتاجية ولكن بتشجيع الاتجاه نحو التطوير الذاتي، ويهدف التدريب إلى رفع إنتاجية العامل وفي نفس الوقت إلى زيادة الإنتاجية، حيث يساعد التدريب على توفير الأفراد المؤهلين للعمل، ويسهم في رفع مستوى إنتاجية العامل.

وهناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب، ومن هذه الأسس ما يأتي:

١. أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
٢. أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
٣. أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية.
٤. أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
٥. أن تسم عملية التدريب بالاستمرارية.
٦. أن يستمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.
٧. أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه (هلال، ٢٠٠٤م، ص: ٣٩؛ الدويك، ١٩٩٥م، ص: ٣٧).

ويرى عليمات (١٩٩١م) أن التدريب يقوم على أسس ومقومات عدة منها:

١. الارتباط بالسياسة العامة، ويعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف، والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة، والقريبة للسياسة التربوية، وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية.
٢. أن يكون التدريب هادفاً، بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين، لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.
٣. أن يكون التدريب متدرجاً، وتراكبياً ومستمرّاً، أي أن يتدرج من السهولة إلى الصعوبة، ومتتابعاً خلال سني الخدمة، ومستمرّاً لا يقتصر على مدة معينة.
٤. أن يكون التدريب متطوراً أي تطوير المادة التدريبية وأسلوب التدريب بما يكفل

استخدام معينات التدريب الحديثة، ومعطيات التكنولوجيا التربوية المعاصرة (ص ٣٣ - ٣٧).

ويرى بعض الباحثين أن الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب تتمثل في الآتي:

- § تحديد الأهداف العامة للتدريب.
- § أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومفهومة من قبل كل من المدربين، والمتدربين، والمشرفين على التدريب، وأن تكون مشتقة من الأهداف العامة لسياسة التعليم في الدولة، ومعبرة عن غاياتها وطموحاتها التنموية للمجتمع.
- § تحديد برامج الاحتياجات التدريبية.
- § أن تبني برامج التدريب التربوي على الاحتياجات الفعلية للمؤسسة وأن تنبع من المتدربين أنفسهم.
- § مشاركة جميع المعنيين بالتدريب حيث عند تخطيط البرامج التدريبية لابد من إشراك جميع الأفراد الذين لهم صلة بالبرامج خاصة المتدربين، والمدربين للاستفادة من وجهات نظرهم، وأفكارهم الجديدة، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- § الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة.
- § يجب أن يشمل البرنامج التدريبي أنشطة متعددة، وشاملة، وأن يتصف البرنامج بالمرونة من أجل إجراء التعديلات حسب ما تتطلبه ظروف البرنامج، والتغيرات التي ربما قد تحدث في المناهج وغيرها، وأن يتصف البرنامج التدريبي كذلك بالاستمرار بهدف إثراء خبرات العاملين وتنمية معلوماتهم، وإطلاعهم على ما هو جديد في مجال أعمالهم مما يساعدهم على نموهم المهني (عبد الوهاب، ١٩٨٦م، ص: ٤٩ ؛ حمدان، ١٩٩١م، ص: ٣٢ - ٣٩ ؛ الخطيب، ١٩٩٧م، ص: ٦٧ - ٦٩).

خامساً: فعاليات التدريب:

تعرف فعاليات التدريب بأنها: جميع الوسائل التي عن طريقها يتم تصميم وتنفيذ عمليات تنمية مهارات القوى العاملة، وتعتبر إدارة فعاليات التدريب فناً يمارس لحالته أي للحالة التي صمم ونفذ من أجلها.

وأشار باورز (٢٠٠٤م) إلى أن هذه الحالات تتفاوت في حاجتها للتعليم، وفي فرصها ومشكلاتها وفي أهدافها وخياراتها وأولوياتها، لذلك فإن الملاحظة وحسن التقدير في اتخاذ القرارات من أساسيات الأدوات التي يستخدمها مدير التدريب في الحصول على دعم والتزام كل من له علاقة بالتدريب (ص: ١٩٤).

ولا يمكن أن ينجح التدريب إلا إذا اقتنع به الموظفون، وتقبلوا فكرة التعلم، ثم من الضروري الترويج للتدريب المنظم والمخطط له، أما من أين يبدأ التدريب من القيادة أم القاعدة أم الوسط فهذا يقرره موقف مستوى المهارات والمشكلات التي تعاني منها المؤسسة. وتتضمن فعاليات التدريب عدة عناصر أهمها:

(١) التعلم (Learning):

حيث ينبغي على عمليات التعلم أن تؤدي إلى إكساب الموظف القدرة على أداء الأعمال التي أصلاً لم يكن بمقدوره تأديتها بالشكل المطلوب بصرف النظر عن القدرة الجديدة اللازمة، وعما إذا كان قد اكتسبها عن طريق الدراسة، وعما إذا كان الشخص فرداً أو مجموعة أفراد، فهذه المسائل جانبية للتعرف البسيط المباشر للتعلم الذي هو: العملية التي من خلالها يمكن اكتساب مقدرة جديدة.

(٢) تنمية الموظف: وتعني جعل عملية التعلم عملاً يتم حدوثه أو حدثاً واقعياً. والتعلم يتم يومياً من خلال تجارب الحياة اليومية. والتعليم والتدريب يؤديان إلى هذا الغرض وهو جعل عملية التعلم عملاً يتم حدوثه.

(٣) التعليم: ويعني النشاطات التي تهدف إلى تنمية المعرفة والمهارات، والقيم الأخلاقية، والإدراك لجميع أوجه أكثر منه معرفة ومهارة ذات علاقة فقط بمجال محدود من النشاط، والغرض من التعليم هو توفير الظروف الضرورية للأفراد لتنمية إدراكهم للتقاليد والآراء ذات الأثر على المجتمع الذي يعيشون فيه من تقديم ما يستطيعون من مساهمة لذلك المجتمع.

(٤) التدريب: ويعني الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات والمعرفة أو المهارة السلوكية عن طريق تجربة في التعلم لانجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات، والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المؤسسة الآنية والمستقبلية. ويتم كل من التعليم والتدريب في ظروف مواتية لاكتساب الاتجاهات والمهارة والمعرفة بواسطة من يخضع لعملية التعلم والذي نتيجة لذلك - التعليم والتدريب - يصبح نسبياً أكثر ثقة بقدراته في التنفيذ. وبشكل عام فإن التعليم يوفر

الأساس العام للحياة، وأن التدريب يعدل ويوجه قدرات الفرد نحو نشاط محدد أو مجموعة نشاطات (هلال، ٢٠٠١م، ص: ٢٦ - ٢٨؛ ضرار، ٢٠٠٣م، ص: ٩٥ - ٩٦).

وأكد هلال (٢٠٠٤م) على أنه لا بد أن يعطي التدريب فرصاً أوسع للشعور بالرضا والإحساس بالانتماء والشعور بالأمن وتحقيق الاستمرار في العمل والنجاح فيه، وتؤكد ذلك العلاقة القوية بين التدريب وزيادة الإنتاجية للفرد والمؤسسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- يؤثر التدريب في المؤسسة من خلال التعامل مع قوة العمل، حيث يساعد في إعداد القوى العاملة، ويساعد من خلال الإنتاجية على قيام هيكل تنظيمي يسمح بتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وكذلك من خلال رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق زيادة الدخل وتحقيق فرص أكبر للحركة المهني.

- غاية التدريب إكساب أو تطوير المعرفة والمهارة والاتجاهات للعاملين لمقابلة متطلبات الواقع في مجالات الإنتاج والخدمات، وعليه يجب إدراك أن هذه المتغيرات غير ثابتة ولكنها متجددة، ويفرض ذلك على أنشطة التدريب في هذا المجال أن تكون متغيرة ومتجددة، وذلك لمساعدة العاملين على مواجهة عملية التحديث والتطوير والابتكار المستمرة.

- إعداد برامج تدريب متوازنة ومتكافئة للقوى العاملة ولا شك أن مهمة التدريب في هذه الحالة ليست سهلة ولكنها تفرض صقل العاملين والمتخصصين في هذه المجال بصورة مستمرة أيضاً.

- ترتبط كفاءة التدريب وفعاليته ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة أو المشروع وذلك عن طريق دور التدريب المباشر في الزيادة المطردة في كفاءة انجاز الأعمال، ولا تتحقق كفاءة التدريب إلا في إطار قياس درجة تحسين مهارة العامل وارتفاع مستوى انجاز مهام العمل ومسؤولياته (ص: ٣٩ - ٤٢).

وحدد هلال (٢٠٠٤م) شروط كفاءة وفاعلية التدريب في زيادة الإنتاجية بما يلي :

(١) انتقال التدريب إلى مواقع العمل، ويتطلب ذلك اشتقاق أهداف التدريب (المعرفة والمهارة والاتجاهات) من واقع العمل نفسه، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية القدرات والسلوك لمختلف فئات العاملين، وكذلك إمداد العامل بالاتجاهات والمهارات والمعارف المناسبة لمواجهة التغيير في بيئة العمل.

(٢) تدعيم عمليات التدريب الفردي في مواقع العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال دراسة العمل لتحقيق تنمية أفضل، واللجوء إلى أسلوب تنمية المنظمات.

- (٣) تطوير أجهزة ومؤسسات التدريب نفسها من خلال الاعتماد على التخطيط السليم لدراسة وتلبية الاحتياجات، وتبني أساليب الكلفة والعائد وتوفير المناخ الملائم، وتقديم برامج التدريب على رأس العمل بالإضافة إلى الاهتمام بإيجاد الأشكال والنماذج التدريبية المناسبة للإدارة العليا.
- (٤) يسهم التدريب في تنمية الإدارة وزيادة الإنتاجية مساهمة فعالة وفي تعديل الجوانب السلبية الناتجة عن التعارض والصراع والتغيير بين الأفراد إلى جوانب ايجابية ومرغوبة تساعد على تحسين الإنتاجية (ص ص: ٤٢ - ٤٤).

سادساً: مراحل العملية التدريبية:

إن جميع مراحل العملية التدريبية مسؤولية مباشرة ينبغي أن يمارسها مدير التدريب بكفاءة وعقلانية، وهي العملية التي تؤكد أن كان مدير التدريب مواكباً لمتطلبات العولمة أو أنه نفسه بحاجة إلى تدريب، وافترضاً أنه من الفئة التي لها الحماسة والالتزام في التنمية الذاتية فإنه مطالب بالعمل كفريق مع المسؤولين وبخاصة مدير شؤون الموظفين.

تتكون العملية التدريبية من خمسة مراحل هي:

(١) المرحلة الأولى: تحليل وتحديد الحاجات التدريبية على مستوى الفرد، وعلى مستوى الوظيفة، وعلى مستوى المؤسسة، للتأكد من الفجوة في الأداء التي سيعالجها التدريب.

(٢) المرحلة الثانية: تخطيط وتصميم المدخل لسد الحاجات التدريبية.

ويتم في هذه المرحلة النظر إلى المسائل التالية :

- ما هي أهداف التعلم عن طريق التدريب؟
 - تقرير حول المشاركين والوسائل المساندة لإنجاح تدريبهم.
 - اختيار طريقة التدريب المناسبة.
 - تقرير محتوى التدريب.
 - تحديد وسائل تقييم التدريب.
 - تقرير المتطلبات قبل الدورة بالنسبة للمتدربين.
 - تنظيم وترتيب عملية التدريب وجميع التجهيزات اللازمة.
- (٣) المرحلة الثالثة: تطوير المواد التدريبية: يتم في هذه المرحلة دمج المرحلتين الأولى

والثانية بما يقابل أهداف التعلم، إذ تم في هذه المرحلة ما يلي:

- § وضع الخطوط العريضة للبرنامج التدريبي.
 - § وضع خطط المحاضرات.
 - § تحديد مادة التدريب: كتب وقراءات وحالات دراسية وغيرها.
 - § الوسائل السمعية والبصرية.
 - § استمارات التقييم.
 - § مراجعة المواد وتعديلها.
 - § إبلاغ المتدربين والاتصال بهم.
 - § ترتيب جدول التدريب بطريقة منطقية، وتوزيع تقديم المواد بين المدربين، وتحديد المدرب المسئول عن إدارة البرنامج التدريبي.
 - § تجهيز المسائل الإدارية.
 - § تجهيز الأفلام.
- (٤) المرحلة الرابعة: تقديم البرنامج التدريبي: وهي المرحلة التي يتم فيها كل شيء على ما يرام لتسهيل عملية التعلم والتحفيز والقيادة والتنسيق وإدارة البرنامج والتقييم.

(٥) المرحلة الخامسة: تقييم التدريب: وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

- تقييم الذات من جانب الزملاء.
- تقييم المادة العلمية.
- تقييم البرنامج بكامله.
- تقييم أجزاء من البرنامج.
- المتابعة وتحسين الأداء أو السلوك في موقع العمل.
- هل كان التدريب فعالاً في نقل المهارة إلى موقع العمل؟ (ويلز، ٢٠٠٥م، ٥٥-٥٨ ؛ توفيق، ٢٠٠٣م، ص: ١٠٤ - ١٠٦).

سابعاً: الاحتياجات التدريبية:

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرف الحاجة التدريبية بأنها: الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفة،

وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف، وهذا الفرق هو ما يعرف بفجوة التدريب.

الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتمثل الغرض من تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

(١) الحد من أثر مشكلات الأداء التي يتم حلها عن طريق التدريب.

(٢) تحديد الموظفين الذين بحاجة إلى تدريب.

(٣) معرفة نوع التدريب الذي يحتاجه هؤلاء الموظفون.

ولقد حددت لجنة الخدمة المدنية الأمريكية في منطقة فيلادلفيا الغايات من تحديد

الحاجات التدريبية بما يلي:

أولاً: الاهتمام بتطوير الموظفين: لتقرير عما إذا كانت هناك أصلاً حاجة للتدريب،

ولتقييم أوجه القصور في مهارات الموظفين وحاجتهم للتطوير، ولتقييم أوجه

القصور في المهارات على مستوى المؤسسة والاحتياجات التطويرية، وللحصول

على المعلومات الضرورية لتطوير برامج التدريب.

ثانياً: الاهتمام بشؤون الموظفين لتقييم مهارات القوى العاملة لأغراض التخطيط

للقوى العاملة للمدى القريب والبعيد، وللتعرف على الموظفين الذين يوجد

قصور في استخدامهم والاستفادة من طاقاتهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية

لأغراض الترقية، وللتعرف على الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وأمامهم فرص

التطوير التي هي جزء من برنامج تطوير مهارات المديرين.

ثالثاً: الاهتمام بشؤون الإدارة اليومية والإدارة الشاملة لتجميع البيانات اللازمة

لخطة التدريب السنوية، ولتجميع البيانات اللازمة لخطة الميزانية، ولتلبية

المتطلبات القانونية في تدريب القوى العاملة (توفيق، ٢٠٠٣م، ص: ٤٦؛ راي،

٢٠٠١م، ص: ٣٢ - ٣٣).

مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية:

(١) **المدخل الشامل:**

وهو يعني مراجعة شاملة لوضع التدريب، وما هي الاحتياجات على مستوى

المؤسسة، ويقوم هذا المدخل على معرفة ومراجعة غايات المؤسسة على المدى القصير

والطويل، للتأكد أن التدريب يتوجه نحو الحاجات الإستراتيجية في أعمال المؤسسة، إذ

يهتم هذا المدخل بربط التدريب بخطة العمل. وتأخذ هذه المراجعة وقتاً وجهداً وعملاً ورقياً

كثيراً، لأنها تعني بتحليل كل فئة من فئات وظائف المؤسسة بدءاً من العامل البسيط

وحتى المدير العام، ثم إعداد المواصفات لهذه الوظائف، وأخيراً يتم تقييم كل موظف في ضوء هذه المواصفات، وتعمل المؤسسة على توفير التدريب اللازم للموظف ليكون في مستوى مطالب هذه المواصفات.

(٢) مدخل إدارة الأداء:

ويقوم هذا المدخل على أساس أداء الموظفين في ضوء المقاييس المحددة لوظائفهم، ويعتني هذا المدخل بالنتائج من الأداء، ما هو الناتج من أداء الموظف؟ ويمكن لرؤساء الأقسام والموظفين عموماً القيام بهذا العمل.

(٣) مدخل تحليل الأحداث الحرجة أو أولويات المشكلات :

إن الهدف من هذا المدخل ليس هو الخروج منه بكشف شامل للاحتياجات التدريبية بل تحديدها والتعرف على أولويات المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، والتي تتطلب التدريب، وأن علاجها يتم عن طريق هذا التدريب. ويعتبر الرؤساء هذا المدخل مهم بالنسبة لهم حيث يمكنهم من وضع أولويات للمشكلات، وبالتالي يستطيعون تحديد التدريب المطلوب.

(٤) مدخل التحليل الذاتي:

وهو قيام نفس الموظف بتحليل معارفه ومهاراته وقدراته ومنظوره لها، وهل هي كافية للوظيفة التي يشغلها، ومدى حاجته للتدريب. الاحتياجات التدريبية المستقبلية:

يثير موضوع الاحتياجات التدريبية المستقبلية العديد من الأسئلة من جانب المديرين حيث أنهم يسألون بداية عن مشكلات الإدارة:

(١) ما هي هذه المشكلات التي أبرزت ضعف الموظفين عن القيام بما هو مطلوب منهم؟

(٢) ما هي ترتيبات التدريب المتوفرة حالياً؟

§ من المسئول عن التدريب إن لم يكن هناك مديراً للتدريب.

§ ما هو التدريب الذي يحتاج إليه الموظف المرشح للتدريب، وكيف يتم

تحديده والتعرف عليه؟

§ ما هي تكلفة التدريب ؟ ومن سيدفع التكلفة؟ وهل العائد يبرر التكلفة؟

علماً أن العائد غير ملموس في وقته.

§ ما هو حجم وأبعاد التدريب الحالي؟ هل يغطي حاجة الموظفين الحاليين

والموظفين الجدد؟

§ هل الإجراءات الحالية في التدريب كافية؟

(٣) جودة التدريب الحالي والأسئلة حولها هي:

§ هل تقوم برامج التدريب على الاحتياجات التي تم التعرف عليها؟

§ هل تم وضع معايير للتدريب وكيف يكون فاعلاً ليلبي الاحتياجات؟

§ كيف يتم تقييم المتدربين؟

§ ما هي سجلات المتدربين؟

§ ما هي سجلات التدريب، وأهمية كل منها والمعلومات التي يحويها؟

§ هل موارد التدريب كافية؟ وكيف يتم توزيعها؟

(٤) اتجاهات المديرين نحو التدريب: والأسئلة حولها هي:

§ هل المديرون على علم تام بالتدريب في إداراتهم؟

§ هل المديرون على علم تام وقناعة بسياسة التدريب؟

§ هل قام كل مدير بتطوير ممارساته في الاستفادة من التدريب؟

§ ما هي المشكلات التي يواجهها كل مدير في الاستفادة من التدريب؟

(٥) الاحتياجات التدريبية:

§ ما هي تطورات المستقبل التي سوف تؤثر على الإدارة؟

§ ما هي الاحتياجات التدريبية التي تم التعرف عليها لمواجهة المستقبل؟

§ ما هي الأولويات؟

§ ما هي الموارد المتاحة؟ (راي، ٢٠٠١م، ص: ٣٤ - ٣٦؛ ويلز، ٢٠٠٥م، ص: ٥٦ - ٥٧).

ثامناً: الاتجاهات الحديثة للإشراف على التدريب:

لقد انعكست النظريات والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على تطوير اتجاهات الإشراف على تنفيذ البرامج والدورات التدريبية، حيث أصبحت هناك حاجات كبيرة، لأن يقوم مدير البرامج أو المشرف بالربط بين ما هو مخطط له نظرياً قبل البرنامج، وبين ما يقرره الواقع من تفاعلات وأحداث، ولم يعد مناسباً تنفيذ المخططات سابقة الإعداد مع تجاهل ردود الأفعال أو رغبات المشاركين.

ويمكن تحديد أهم الاتجاهات الحديثة في الإشراف على التدريب في الآتي:

أ- تحديد احتياجات المشارك ومتطلباته الحقيقية عند وصوله للالتحاق بالبرنامج، مع الوضع في الاعتبار أنه غالباً لا يجيد التعبير عنها أو حتى إدراكها وبصفة

خاصة عندما نستخدم معه بعض المصطلحات التدريبية التي قد تكون معروفة وإدارة الاستخدام بالنسبة للمشرف ولكنها غير مفهومة بالنسبة للمشارك.

ب- الإنصات الجيد لما يقوله المشارك ومحاولة التعرف على ميوله واتجاهاته الحقيقية والتي يمكن أن تكون نقطة البداية الصحيحة لتحسين أدائه.

ج- القياس الدائم والمستمر للتغذية العكسية لما يتم تقديمه للمشاركين، وقياس مدى رضائهم كمنطلق لتحسين الأداء التدريب، ويمكن التعرف على ذلك من خلال اتصاتهم البصري أو نظراتهم وكذلك من حركة الجسم وانفعالاتهم وكلماتهم المستخدمة في الحديث.

د- تشجيع جميع الأفراد المشاركين في البرامج على عرض مشكلاتهم بصراحة ومناقشة العقبات التي تصادفهم في الأداء مما يساهم في أن يكون التدريب واقعياً وفعالاً بصورة أكبر.

هـ- الاهتمام بالمشارك لا يقتصر على تواجده أثناء فترة التدريب، بل يجب أن يشعر أن هناك حصراً عليه مستقبلاً بعد عودته لعمله، وذلك من خلال مساعدته في تحديد احتياجاته المستقبلية والتعبير عنها أثناء التدريب.

و- تهيئة المناخ والظروف لأن يكون للمشاركين دور فعال في إدارة البرنامج التدريبي، فعليك أن تشعل شعلة الطموح لديهم دائماً وبصفة خاصة كلما اقتربت من لحظة الانطفاء (توفيق، ٢٠٠٣م، ص: ١٤ - ٢١ ؛ عبد الكريم والمحياوي، ٢٠٠١م، ص: ١٦٠ - ١٦٢).

تاسعاً: الاستراتيجيات الحديثة للإشراف على التدريب:

١- تلبية حاجات المشاركين:

لقد أصبح المشارك في التدريب أكثر وعياً عما كان عليه، وتوقعاته أعلى مما كانت، وبالتالي نحن بحاجة دائماً لأن تبحث عن إجابة عن الأسئلة المتعلقة باحتياجات العميل كي تتعرف على ما تريد.

حيث أشار باشات (١٩٩٥م) إلى أن المشرفين على التدريب يتحملون مسؤولية البحث

عن الإجابة على هذه الأسئلة قبل بداية البرنامج، وهي:

- ماذا يعتقد المشارك أنه في حاجة إليه؟
- كيف يفكر المشارك في البرنامج التدريبي؟
- ما هي المعايير التي سوف يستخدمها المشارك للتعبير عن رضاه؟

- ما هي آراء ومقترحات المشاركين؟ (ص: ١١)

وأكد هلال (٢٠٠٣م) على أنه غالباً ما يكتفي المشرف بتوزيع استمارة توقعات قبل بداية البرنامج على المشاركين ويقوم بتسليمهما مباشرة بعد ذلك للمدرب دون أن يقوم بتفريغها وتحليلها واستخراج المؤشرات والمعايير اللازمة للتعامل مع المدير والمشاركين. ونتيجة لعدم جودة استمارة قياس التوقعات أو عدم وضوح الأسئلة أو السرعة في استيفاء البيانات المطلوبة تصبح استمارة التوقعات عملية روتينية، وتكتشف بعد ذلك أن هناك بعض الرسائل المبكرة التي أرسلها لك المشارك، ولكنك لم تجيد استقبالها، ولذلك فإنك تفشل في تلبية بعض آماله (ص: ١٩).

وأضاف راي (٢٠٠١م) أن جودة الأداء تتطلب السعي إلى الوصول إلى توقعات المشاركين بسرعة، فالمشارك سوف ينجذب للخدمة الأفضل التي تعني ارتفاع معدل التوقعات في كل مرة وفي كل فترة زمنية (ص: ٢٤).

٢- تحقيق رضا المشارك:

إنه من الخطأ أن يتم الفصل بين رضا المشارك وبين رضا المؤسسة التي رشحته للمشاركة في البرنامج التدريبي، وقد يحدث اختلاف بين الهدف الذي رشحت المؤسسة المشارك من أجله للمشاركة في التدريب، وبين الهدف الذي يسعى إليه المشارك نفسه. ولذلك ينبغي التعرف على آمال وتوقعات المشاركين ليس مرة واحدة في بداية البرنامج، ولكن يجب أن يكون ذلك بصورة دائمة ومستمرة خلال فترة انعقاد البرنامج ومن الخطأ الاعتماد في ذلك على الاستمارات التي توزعها على المشاركين، وتطلب منهم استيفاءها في زمن ضيق للغاية، ولكن يمكن أن تقابلهم وتحادثهم في أوقات الراحة أو أثناء توديعك لهم في نهاية البرنامج ويمكن أيضاً تخصيص وقت في بداية اليوم التالي للتعرف على آرائهم.

وأشار كولدر (Colder, ١٩٩٤) كما أورد هلال (٢٠٠٤م) بأنه يجب أن يكون واضحاً

لديك عن ماذا تبحث في عقول ومشاعر المشاركين:

- ملائمة الخدمة التدريبية لظروفهم واحتياجاتهم.
- درجة الجودة في التخطيط والتنفيذ.
- كفاية ومناسبة وقت تقديم الخدمة (٦: P).

ولذلك على المشرف على التدريب اتخاذ الأمور التالية لتحقيق رضا المشارك:

(١) إن المدرب يعتقد خطأ أن المادة العلمية المقدمة هي عمل رائع يستحق عليه الشكر

والتقدير عليه، ولكن المشارك ينظر إليها على أنها شيء عادي يجب أن تقوم به، والمشارك يجب أن يرى المشرف معه دائماً وليس خارج قاعة التدريب فقط، ولكن داخلها أيضاً ليتبادل النظرات المعبرة معه ولكي يرسل إليه الرسائل الحركية والبصرية التي يعبر بها عن رضاه عن التدريب.

(٢) إن إغلاق القاعة على المشاركين والمدرب وتركهم وحدهم وبصورة خاطئة يعتقد أنهم ليسوا في حاجة إلى المشرف، حيث قد لا يقضون كل الوقت في الشرح والمناقشة والعمل، ولكن هناك لحظات يكون لديهم التعليقات والاستفسارات أو الخروج عن الموضوع أو حدوث خلافات بين المشاركين أو خروج عن المؤلف.

(٣) إن المشاركين يتوقعون الانضباط في المواعيد وعدم اللجوء للتغييرات والتعديلات الكثيرة.

(٤) حتى يمكن الوصول إلى حاجات المشاركين الحقيقية ينبغي عدم الاعتماد على الأوراق النمطية، ولكن لا بد من تتبع سير مناقشاتهم والموضوعات والمقترحات التي يمكن أن يقدموها من خلال هذه المناقشات (ويلز، ٢٠٠٥م، ص: ٨٣ - ٨٤؛ راي، ٢٠٠١م، ص: ٢٦).

٣- قياس رضا المشاركين:

حيث أشار جيل (Jill, ١٩٩٤) كما أورد هلال (٢٠٠٤م) بأنه يبذل الجهد الكبير في دعوة المشاركين للحضور والمشاركة في البرنامج ويتم مناقشتهم والإجابة على استفساراتهم حول الموعد والمكان حتى تضمن أن العدد المطلوب سوف يشارك، ولكن ليس ذلك هو كل المطلوب، بل لا بد من جمع البيانات حول كيفية عمل المشاركين في المستقبل القريب، ولهذا ينبغي طرح أسئلة تدور حول ما يعتقدون أنهم قد يحتاجونه قريباً، ومن الطبيعي ألا يستطيع كل المشاركين أن يعبروا عن كل ما يحتاجونه مرة واحدة، ولكن يمكن تقبلها متقطعة أو التنبؤ بها (P: ٢٣).

وأكد باشات (١٩٩٥م) على أن كثير من المشاركين يتحدثون عن الوضع الحالي المرتبط بالماضي بصورة خاطئة، فلذلك يجب مساعدتهم على تعديل وضبط معاييرهم حتى تكون أكثر ارتباطاً بالمستقبل، وأن يتذكروا اتجاهات العمل المستقبلية والاتفاق على الاحتياجات التدريبية التي تلبى رغباتهم ورغبات المؤسسة التي يعملون فيها (ص: ١٣).

وأشار راي (٢٠٠١م) إلى أنه ينبغي السعي بصورة مستمرة على تحريك احتياجات المشارك الحالية إلى الاحتياجات المستقبلية، لأن عدم قياس رضا المشارك وإدراك مشكلاته

وتوقعاته يعني عدم وجود إدارة للبرنامج التدريبي، وطبقاً لمفاهيم الجودة يجب التركيز على مجموعة من المهارات الضرورية، وهي:

- وضوح الأسئلة.
- الإنصات الجيد والبحث عما هو أبعد وأعمق.
- السعي لمعرفة مستوى الرضا الحقيقي للمشارك.
- تشجيع المشاركين على نقد ما لا يعجبهم.
- اعتبار المشارك هو مصدر البيانات.
- اعتبار المشارك عضو غير حاضري لجنة التخطيط.
- الاتصال الدائم بالمشاركين (ص ص: ٤٩ - ٥٠).

عاشراً: متطلبات التدريب الفعال:

حتى يحقق التدريب الفاعلية لابد أن نراعي الشروط التالية: الآتية:

١. الاعتبار المالي: ترتبط التكاليف بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، فالتكاليف ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل، وأجور المدرب، والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الأخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا فكل مؤسسة بحاجة إلى ميزانية خاصة بالتدريب.
٢. الاعتبار الزمني: يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب الموظفين لمهمة جديدة، أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأجدى أن يتم التدريب فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، ويمكن أن يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للموظفين، خاصة إذا كانت منافع التدريب أقل وضوحاً، لذا يفضل التحلي بالواقعية مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.
٣. الاختيار الناجح للمدربين: يعد الاختيار السليم للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل اختيار المدربين:

§ مدربين من داخل المؤسسة.

§ مستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة.

§ أساتذة جامعات.

§ هيئات متخصصة بالتدريب.

§ المديرين ورؤساء الأقسام.

§ الزملاء المتميزين في العمل (الدوري، ١٩٨٦م، ص: ١٦ ؛ عبد الوهاب،

١٩٨٦م، ص: ٢٢ ؛ مالكولم، ١٩٩٧م، ص ص: ٣٥ - ٣٧).

٤. الاختيار المناسب لمكان التدريب: حيث إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية

له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب

لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب،

وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفة خاصة لتنفيذها تتوفر فيها سبل

الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة.

٥. تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة: حيث إن تنفيذ الأساليب

التدريبية بفعالية تتطلب أماكن خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث

الأثاث مثل: آلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل

مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعداداً

جيداً بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

٦. الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية: حيث يجب تصميم

التدريب بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتدربين وفق دراسة تحديد الحاجات

التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين الأمور التالية:

• عدد المتدربين.

• المستوى التربوي العام لهؤلاء المتدربين.

• مؤهلات هؤلاء المتدربين.

• خبرات المتدربين الوظيفية.

• وظائفهم الحالية.

• مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين.

٧. تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية

صحيحة. حيث يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين،

وأن يترجم كل هدف إلى موضوع، وينبثق من كل موضع مفردات تحقق الهدف

المطلوب.

٨. استمرارية التدريب وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة أو خارجها، حيث

يمكن تقسيم الأساليب التدريبية بين تدريب ضمن الوظيفة وتدريب خارج الوظيفة، فالتدريب داخل الوظيفة له عدة مزايا مثل توفر التسهيلات والتجهيزات، والمدرّب المتخصص لذلك فهو أقل كلفة من التدريب خارج الوظيفة. أما التدريب خارج الوظيفة يحصل في مكان خاص كقاعات التدريب الموجودة في مراكز التدريب، وحتى يكون التدريب أكثر فاعلية يجب أن يمتاز بالاستمرارية، ويكون مزيجاً بين التدريب داخل الوظيفة أو خارجها (صقر، ٢٠٠٤م، ص: ٣٣؛ الخطيب، ١٩٩٧م، ص ص: ٧٠ - ٧٥).

الحادي عشر: أنواع التدريب:

تصنف أنواع التدريب تبعاً لاعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

١. التدريب من حيث الأهداف:

يمكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:

١. تزويد معلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
٢. التدريب على مهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.
٣. تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته والآثار الاجتماعية المترتبة عليه.
٤. التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة (أبو عمشه، ١٩٩٣م، ص ص: ٥٦ - ٥٧؛ دره، ١٩٩١م، ص: ٦٧).

٢. التدريب من حيث المكان:

لقد صنف تقي وعسكر (١٩٩٧م) التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:

١. **التدريب الداخلي:** ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً من الخطة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية، والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية، مثل: نفقات استئجار القاعات، ومكافآت المدربين.

لكن لا يخلو التدريب الداخلي من بعض السلبيات كانهساره في محيط

عمل المؤسسة، وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة.

٢. **التدريب الخارجي:** ويتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى مدارس مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة (ص: ٣٩ - ٤١).

وأشار عليمات (١٩٩١م) إلى أن التدريب الخارجي لا يخلو من بعض السلبيات، كانهدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التدريب، وصعوبة تقييم نتائج التدريب بصورة موضوعية، حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المدربون بعد انتهاء التدريب، وهي لا تخلو من التحيز، وعدم الدقة، كما أن المؤسسة تتحمل نفقات إضافية في التدريب الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي، كما أن اختلاف مستويات المدربين وخلفياتهم قد يعيق الانسجام المطلوب بينهم، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات (ص: ٣٣ - ٣٤).

٣. **التدريب من حيث التوقيت:**

قسم الدويك (١٩٩٥م) التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتيين:

١. **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف هذا النوع إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع من التدريب تسميات عديدة مثل: التدريب الإعدادي، أو التوجيهي، أو التعريفي، ويمكن إيجاز أهداف التدريب قبل الالتحاق بالعمل في تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال العمل الذي يتم إعداده له، وتنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام.

٢. **التدريب في أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي يقوم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات الجديدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد التدريب في أثناء الخدمة أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها: تجدد وظائف العمل، وإجراءاته باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومتطورة، ويأخذ التدريب أثناء الخدمة أشكالاً عدة منها: التدريب الفردي، والتدريب الجماعي، التدريب داخل المؤسسة، أو خارجها، والتدريب

لرفع الكفاءة، وتغيير الاتجاهات (ص ص: ٤٠ - ٤١).

ويرى الباحث أنه من خلال استعراض أنواع التدريب أن لكل نوع من أنواع التدريب ميزاته، وسلبياته، وأن التدريب في أثناء الخدمة سواء كان داخل المؤسسة، أو خارجها يعد ضرورياً وأساسياً لتطوير أداء العاملين ورفع كفاءة العمل من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات، والمهارات، والاتجاهات ذات الصلة الوثيقة بالعمل، فضلاً عن كونه يفضي إلى تأثيرات نفسية إيجابية لعل من أبرزها كسر الملل، وتحسين العلاقات بين العاملين.

لذا لا بد من تطوير مؤسسات التدريب في أثناء الخدمة، وذلك عن طريق ما يأتي:

١. دعم مؤسسات وأجهزة التدريب بالخبرات الفنية، والمعدات والأجهزة، وإعطائها صلاحيات للتطوير والابتكار.
٢. تنمية التعاون بين أجهزة التدريب التربوي، ومؤسسات التدريب خارج قطاع التربية.
٣. إيجاد حوافز معنوية، ومادية لكل المعنيين بالعملية التدريبية.
٤. العمل على تضافر الجهود بين إدارة التدريب وبين أجهزة المناهج والبحث التربوي، والإشراف التربوي، والتقويم.
٥. الإعداد الجيد للخطط التدريبية وفق خطة تطوير لمدة عام أو ثلاث سنوات.
٦. التعاون والتنسيق بين مؤسسات وأجهزة التدريب في أثناء الخدمة، والمراكز المتطورة في العالم في مجال التدريب.

الثاني عشر: طرق التدريب:

ينبغي قبل تنفيذ أي خطة تدريبية لتنمية القوى العاملة البشرية أن تختار الطريقة أو الأسلوب الأمثل الذي سوف ينفذ به التدريب، وهذا الأسلوب يجب أن يكون ملائم لهدف ذلك التخطيط، كما أنه يجب أن يكون الهدف متجانس وغير متعارض مع البيئة، وأهم الطرق التي تقوم عليها فلسفة التدريب بصورة عامة، هي:

١. التدريب لتنمية الاتجاهات (Training In Attitudes).
 ٢. التدريب لتنمية المهارات (Training In Skills).
 ٣. التدريب لتنمية المعرفة (Training In Knowledge).
 ٤. التدريب للتنمية الإدارية (Management Development).
- وفيما يلي تفصيل للطرق المستخدمة لتنفيذ التدريب حسب الأهداف:

١. التدريب لتنمية الاتجاهات (Training In Attitudes):

ويقصد بالتدريب لتنمية الاتجاهات كافة الأعمال التدريبية التي تركز على تطوير وتعديل نظام القيم الخاص بمشاغل الوظيفة ليتفق مع مجموعة القيم والاتجاهات الواجب توفرها في وظيفة معينة.

ويعتبر التدريب لتنمية الاتجاهات من أصعب وأعقد أنواع التدريب، حيث إنها تمس الإنسان وقيمه الاجتماعية والثقافية المغروسة عميقاً في تكوينه والتي تم بناؤها خلال فترات زمنية طويلة أدت في النهاية إلى تراكم هذه القيم والاتجاهات وسيطرتها داخل البيئة التي يعيش فيها.

ولقد فرق بعض الإداريين بين طريقة التدريب بغرض تنمية الاتجاهات، وتتمثل فيما يلي:

١- الخبرة المكتسبة من خلال جماعات العمل:

حيث يتم اكتساب هذه الخبرة من خلال التعامل المستمر بين الفرد، ومجموعة معينة من الأفراد بفرض اكتساب هذا الفرد مجموعة مطلوبة من الاتجاهات لتحقيق هدف معين. وعادة لا يوجد أي بديل تطبيقي لهذه الطريقة، وهي بطيئة النتيجة كما أن نجاحها يتوقف على اتجاهات الفئة المتعاونة.

٢- التدريب على رأس العمل من خلال التلازم:

وهذه الطريقة منتجة في حالة وجود العامل المتقدم ذو الاتجاهات الملائمة، وكذلك الشخصية المؤثرة على المتدرب لتقبل الاتجاهات الجديدة. وهذه الطريقة متبعة في أنظمة التدريب على رأس العمل.

٣- التدريب خلال العمل:

يكون التدريب في هذه الطريقة على شكل جماعة من العاملين تقوم بدراسة حالات عملية مصممة لتأكيد اتجاهات مناسبة ووثيقة الصلة بالموضوع، وغالباً ما تقسم هذه الجماعات إلى جماعات عمل صغيرة، وبعد دراسة الحالة يتم مناقشتها من خلال هذه الجماعات الصغيرة التي يتولى أحد العاملين الإشراف على كل منها.

وهذه الطريقة مفيدة لأن الحالة العملية تكون مصممة للتوضيح مع بعض الخلفيات الدقيقة، كذلك فإن مناقشة الحالة تساعد على توصيل وتثبيت تلك المعلومات لفترات طويلة في فكر المتدربين بصرف النظر عن الحالة ذاتها سواء كانت حقيقية أو خيالية. كما أنها تحتاج إلى مشاركين يتمتعون بقدرات خيالية واسعة كي يستطيعوا التعايش وأهداف الحالة.

ويعتبر هذا الأسلوب من التدريب غير فعال بالنسبة للمتدرب الكسول الذي لا

يساهم في حل المشكلة مما يجعله منفصلاً عن العملية التدريبية إضافة إلى تطلب جهد إشرافي كبير من المدرب.

٤- التدريب خلال العمل في تمثيل الأدوار:

ويقصد بهذا الأسلوب إعطاء المتدربين حالة معينة يتم فيها شرح مشكلة ما، ثم بعد ذلك توزع الأدوار على المتدربين لمناقشة هذه المشكلة، ويطلب منهم تفهمها والتعايش مع مختلف جوانبها، ثم بعد ذلك يبدأ النقاش ذلك بالحوار المرتجل والتعرف على طريقة تفكيرهم من خلال تعايشهم مع هذه الأدوار، وعلى المشرف أو المدرب إعطاء دور فعال للمتدرب لتنشيطه وتقوية اتجاهاته.

وهذا الأسلوب من التدريب أثبت أهميته في تنمية الاتجاهات بشكل ملحوظ، وعادة ما يستخدم في تدريب المديرين والرؤساء في المناصب القيادية، كما يعالج اتجاهاتهم بشكل الدراما النفسية أو الدراما الاجتماعية. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى مطابقة فلسفة المؤسسة في التعامل مع العاملين فيها، ومدى نجاحها في تطوير اتجاهاتهم.

٥- التدريب لجماعة الاثنى عشر:

وهو تدريب لتنمية الاتجاهات بجانب العمل وهو أسلوب معروف باسم وقد ظهر حديثاً ويعتبر من أحدث ما ظهر من فلسفة تنمية الاتجاهات البشرية ويتلخص هذا الأسلوب في تكوين جماعة من المتدربين لا يتعدى عددهم الاثنى عشر متدرباً وإعطائهم الفرصة لكشف اتجاهات بعضهم بعضاً من خلال تقسيمهم لمجموعات مختلفة تحت إشراف المدرب، ثم يتم بعد ذلك نقد اتجاهات كل متدرب من قبل المجموعة ومناقشة اقتراحاتهم فيما يرونه لتعديل هذه الاتجاهات.

ويحتاج هذا الأسلوب من التدريب لعدة أيام، وقد يتمتع بعض المتدربين بهذا النوع من النقد البناء والبعض الآخر قد ينزعج منه، وأهم أغراض هذا الأسلوب التدريبي:

- أ. إظهار شخصية وتصرفات المتدرب.
- ب. تغيير اتجاهات المتدرب من خلال رؤية الآخرين له.
- ج. تحسين المهارات الاجتماعية للمتدرب (ثورن، ٢٠٠١م، ص ص: ٤٣ - ٤٦ ؛ نيوباي، ٢٠٠٣م، ص ص: ٩١ - ٩٢).

٢. التدريب لتنمية المهارات (Training In Skills):

يعبر عن التدريب لتنمية المهارات بأنه اكتساب خبرة عملية لتفهم موضوع ما وثيق الصلة بطبيعة العمل الذي يقوم به المتدرب ومثير لاستجابته.

ويتضمن التدريب لتنمية المهارات ثلاث نقاط رئيسية وهي:

- (١) الإدراك لنقاط الجذب للمتدرب التي تدفعه لتقبل التدريب.
- (٢) ملائمة الاستجابة لدى المتدرب لرفع كفاءته في الأداء.
- (٣) تأسيس سلسلة من الأداء المتميزة لدى المتدرب لاستدعائها عند الحاجة إليها.

أما أساليب التدريب على المهارات فتتمثل فيما يلي:

١. الطريقة التقليدية لأسلوب تدريب المهارات وتعني أن المتدرب يجب عليه أن يتبع بغرض التدريب عاملاً ذو خبرة، فإذا اتبع ذلك العامل طريقة ضعيفة في نقل خبراته أو كان العمل به غموض وصعب الفهم، وليس من السهل ملاحظته، فإن ذلك سوف ينعكس على المتدرب، وإذا تمكن هذا العامل من استعمال طريقة جيدة وأصبح العمل سهل ومفهوم لدى المتدرب، فإن الأسلوب المستعمل يكون جيد، ومن السهل التنبيه إليه والتدريب من خلاله (فرحات، ١٩٩١م، ص: ١٤٩؛ ثورن، ٢٠٠١م، ص: ٤٧ - ٤٨).

وحيث إنه هناك ليس باستطاعة كل شخص استعمال أسلوب جيد في العمل لنقل المعلومات، لذا تم إيجاد طرق أفضل في التدريب لتتلاءم والتقديم الصناعي، ومن أهم الطرق والأساليب الحديثة في تدريب المهارات:

أولاً: التدريب داخل العمل:

يعتمد هذا الأسلوب على المشرف من خلال تدريبه أولاً على طرق التدريب ونقل المهارات إلى المتدرب ثم اتباع الطرق التالية:

- (١) يقوم المشرف بأداء العمل بنفسه للتعرف على جميع جوانبه ثم بعد ذلك يجرى أداء العمل إلى وحدات تدريبية.
- (٢) يقوم المشرف بفحص كل وحدة جيداً لتعريف وشرح النقاط الرئيسية فيها نقاط العمل الصعبة أو الخطرة بها.
- (٣) على المشرف التأكد من الحصول على مواد وأجهزة التدريب اللازمة لكل وحدة.
- (٤) يقوم المشرف بالتحدث مع المتدربين لمعرفة معلوماتهم عن العمل وحثهم على التعلم.
- (٥) يستعرض المشرف العمل للمتدربين وذلك على خطوات، ويشرح لهم بتأني وعناية الوحدات المختلفة وخصوصاً النقاط الأساسية للأداء. وبعدها يقوم المشرف بطرح الأسئلة التطبيقية ليتأكد من مدى استيعاب المتدرب للعمل، ويقوم المتدرب بإعادة العمل إلى أن يقتنع المشرف بأن المتدرب قد وصل إلى درجة الأداء الكافية.

٦) يقوم المتدرب بعد ذلك بأداء العمل مع الملاحظة القريبة من المشرف ثم يقل إشرافه تدريجياً بازدياد الثقة الذاتية وعندها يكون المتدرب قد اكتسب المهارة اللازمة لتأدية ذلك العمل (فرحات، ١٩٩١م، ص: ١٥٠ - ١٥١؛ نيوباي، ٢٠٠٣م، ص: ٩٣ - ٩٤).

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتم خلال العمل، وهذا الوضع من التدريب لا يحتاج إلى إدارة وجهاز تدريبي لتحليل العمل، كما أن هذا الأسلوب من التدريب غير مخصص للأعمال الصعبة التي تحتاج إلى مهارات عالية وإثارة واضحة، ولكنه أسلوب ناجح في الأعمال الروتينية السهلة.

ثانياً: تحليل المهارات:

أشار ثورن (٢٠٠١م) إلى أن هذا الأسلوب من التدريب نشأت الحاجة إليه للأعمال التي تحتاج إلى درجة عالية من البراعة والتنسيق بين الحس والعقل وكذلك الحركة الجسمانية.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحليل النقاط التالية :

- ١) تحديد الأنشطة التي يستطيع أن يقوم المتدرب بأدائها.
- ٢) الكيفية التي تتفاعل بها هذه الأنشطة مع بعضها.
- ٣) الإثارة المدركة لديه والتي تعطيه إشارة بدء ونهاية العمل.
- ٤) الإحساس العقلي الناتج عن ذلك.
- ٥) التعرف على الأخطاء المحتملة وأسبابها بغرض إيجاد الطريقة الملائمة لتصحيحها (ص: ٥١).

وقد أظهرت طريقة تحليل المهارات نجاح كبير في فلسفة التخطيط وتنمية القوى العاملة حيث قللت كثيراً من وقت التدريب علاوة على ارتفاع كبير في درجة البراعة، كما أنها أبطلت مشكلة التجمد وذلك للاعتناء بالعامل وإعطائه الاستقرار الدائم في التقدم، ويعتبر أسلوب تحليل المهارات أسلوباً تدريبياً من خلال العمل يتسم بارتفاع تكلفته نظراً لتطلبه وقت طويل للاستعداد له؛ لضرورة وجود تحليل عمل مفصل والذي يجب أن يتم عن طريق استشاري متخصص في هذا المجال.

ثالثاً: الاكتشاف:

تعتبر تقنية الاكتشاف من أساليب التدريب على المهارات المطبقة بنجاح لإعادة التدريب. حيث يتعرف المتدرب بنفسه على أصول وقواعد العمل والأسلوب الصحيح لأدائه،

ولذلك يجب أن يقترن هذا الأسلوب من التدريب بمجرى من الحوافز التي تشجع العامل القديم على اكتشاف ذلك بنفسه.

ويحقق هذا الأسلوب استقلالية العامل في التعرف على مختلف التفاصيل الدقيقة في عمله، حيث يقوم المدرب بإعطاء العامل مشكلة ما تتصل بمجال التخصص، ويطلب منه حل هذه المشكلة، ويترك للعامل في هذه الحالة الحرية المطلقة في التعرف على مختلف جوانب هذه المشكلة، واقتراح الحلول المناسبة لها، حيث يقوم المدرب بعد ذلك بنقاش العامل للتعرف على قدرات ومهارات ذلك المتدرب، ومن ثم إمكانية تقويمه.

وأسلوب الاكتشاف يشبه أسلوب تحليل المهارات، حيث إنه يتدرب من خلال العمل، إلا أنه يتطلب عدد كبير من المتدربين من أجل أن يكون اقتصادي التكاليف، ويكون استخدامه بنجاح ليس فقط في تدريب المهارات، ولكن يمكن تطبيقه أيضاً في تدريب المعرفة بتقديم الفرصة للمتدرب لاستنتاج الأجوبة لحل مشكلة ما، وذلك بالتحليل الشخصي وإظهار قدرته في الحصول على المعلومات الضرورية (نيوباي، ٢٠٠٣م، ص: ٩٥).

٣. التدريب لتنمية المعرفة (Traning In Knowledge):

لكي يقوم العامل بأداء وظيفته على أفضل وجه، فإنه يجب أن يلم بكافة الأساليب المتعلقة بهذه الوظيفة. وأحياناً ما يتم اكتساب تلك المهارات من خلال خبرة العامل العملية وممارسته الفعلية لوظيفته، إلا أن هذه المعرفة يمكن نقلها وبسرعة من خلال التدريب وتحليل العمل، والذي يتضح من خلال ما يلي:

- (١) الهدف من الوظيفة.
- (٢) جمع المعلومات الكافية عن المؤسسة (تاريخها/لوائحها/تقاليدها..) وذلك لمساعدة العاملين لتفهم أهمية العمل.
- (٣) المتطلبات القانونية.
- (٤) معيار الكفاية الإنتاجية الصحيح وكيفية أداء الأعمال.
- (٥) مواد العمل
- (٦) العدد والتجهيزات.
- (٧) التقنية والعلوم والمعرفة الهندسية.
- (٨) العلاقات الشخصية والوظيفية مع باقي العمالة.
- (٩) إجراءات العمل (فرحات، ١٩٩١م، ص: ١٥٢ - ١٥٣؛ ثورن، ٢٠٠١م، ص: ٥٣ - ٥٦).

وتتشابك المعارف مع تلك الاتجاهات والمهارات وهي في معظم الأوقات غير مكلفة

وسهلة التدريب، وتتمثل أهم أساليب التدريب على المعرفة في الآتي:

أولاً: المتابعة:

حيث يتابع المتدرب من قبل شخص ذو معرفة تامة بوضع المؤسسة، وغالباً ما يبدأ من مستوى مشرف إلى أعلى، ويتوقف ذلك على المستوى العلمي للمتدرب ويسمى هذا الشخصي المتابع، وهو يقوم بشرح مهمات العمل ويسأل المتدرب لاختبار معرفته وخبراته حتى يتأكد من وصول المتدرب إلى مستوى المعرفة المطلوبة، وهذه الطريقة غير مكلفة حيث إنها تتوقف على المتابع ومدى تكريس وقته للمتدرب.

ثانياً: الدورات:

وتكون في حالة وجود عدد من المتدربين على مستوى متقارب في العمل وفي وقت واحد، ويمكن لأحد العاملين المتخصصين في المؤسسة أن يقوم بإعطائهم دورات على الموضوعات المطلوبة شريطة أن يكون هذا الشخص معداً للقيام بهذا الدور، وأن لم يوجد بالمؤسسة مثل هذا الشخص، فإن التدريب يتم عن طريق متخصصين من خارج المؤسسة. ويمكن اكتساب المعرفة الفنية من خارج المؤسسة عن طريق الدورات الخارجية بحيث تكون هذه الدورات أعدت من قبل لهذا الغرض، ويستعمل معه الحالات التطبيقية ووسائل الإيضاح المساعدة لنقل تلك المعرفة، ثم تزود بالنقاش الجماعي وأخيراً يحصل المتدرب على حقيبة التدريب المعدة إعداداً جيداً يمكن الرجوع إليها كمرجع علمي تدريبي.

ثالثاً: الزيارات والجولات:

وتتمثل في عمل الزيارات والجولات دائمة إلى الأقسام الأخرى في المؤسسة التي سوف يتعامل معها المتدرب مستقبلاً، ومع الأشخاص الذين سوف يعمل معهم كتابياً أو هاتفياً ليرى بنفسه الإجراءات الروتينية التي سوف يعمل فيها.

رابعاً: المراجع:

حيث إن بعض المتدربين يفضل أن يحصل على المعرفة بواسطة المراجع المكتوبة لهذه الأغراض، والتي تشرح سير العمل موضحة ذلك بالمنحنيات والجداول والإحصائيات والقرارات والتعاميم السابقة التي يجب أن يتعرف عليها، ولكن لا بد من وجود شخص ما يكون مسئولاً عن تحضير تلك المراجع، والتأكد من استعمالها وفهمها.

خامساً: المشابهات:

حيث إنه بدلاً من وضع المتدرب مباشرة على رأس العمل تكون هناك تجهيزات

مشابهة لنوعية العمل ومنطبقة تماماً عليه، ومثل هذه البرامج يستنبط من قائمة المهمات ويبدأ تدريجياً بالأعمال السهلة، وتوضح فيه الأشغال الأكثر تعقيداً.

سادساً: سلة القرارات:

وتعتبر سلة القرارات أسلوباً متخصصاً، وتكون أعمق من التدريب بالمشبهات، وفيها يسأل المتدرب أن يتعامل مع مجموعة من الوثائق العلمية المختلفة في مجال الإدارة المتعلقة بتخصصه وعمله، ويجب أن يتخذ قراراته بنفسه بالنسبة لكل وثيقة.

وتستند قيمة هذه التقنية التدريبية على المراجعة من جانب المدرب الذي يقوم بمراجعة قرارات المتدرب ومناقشتها معه، وهذه الطريقة مطبقة في مجال التدريب الفني الإداري للمديرين أو المرشحين لمثل هذه الوظيفة، حيث تهدف إلى تدريب المدير على اتخاذ القرارات على نفس المواقف التي سوف يواجهها حين يبدأ عمله، وتبين مقدار معرفته في التصرف بالأمر المعروضة عليه.

سابعاً: التوجيهات الذاتية:

حيث يجب أن يكون المتدرب على مستوى عالي من الذكاء والاستمرارية، وهو أسلوب يتلخص في إعطاء المتدرب مهمة مشتركة بين أغلب إدارات المؤسسة، وعليه الحصول على المعلومات اللازمة لفهم وحل المهمة، ويتم هذا تحت إشراف المدرب على هيئة حلقة للنقاش والمراجعة.

ثامناً: التعلم المبرمج:

يستند هذا الأسلوب إلى وجود وحدات تدريبية تسلسلية تختص كل وحدة بجزء معين من أجزاء الوظيفة التي يؤديها المتدرب حيث يقوم بدراسة كل وحدة على حدى، ولا يتعد هذه الوحدة إلا بعد انتهائه من الوحدة التي قبلها.

واعتبر فرحات (١٩٩١م) أسلوب التعلم المبرمج أسلوباً شخصياً حيث يقوم كل متدرب بمفرده بدراسة الوحدات التدريبية المختلفة، ثم يقوم بعد ذلك بعرض ما توصل إليه كتابياً على المدرب والذي يقوم بدوره بمناقشة المتدرب للتعرف على مدى استيعابه للوحدة التي درب عليها، ثم ينتقل بعد ذلك إلى الوحدات التالية (ص: ١٥٣ - ١٥٥).

٤. التدريب للتنمية الإدارية (Management Development):

تعرف التنمية الإدارية بأنها: عملية منظمة تهدف إلى تنمية الهياكل التنظيمية

على جميع المستويات لمقابلة تقدم واحتياجات المؤسسة، على أن توضح هذه العملية التحليل الوظيفي الحالي والمستقبلي والمتطلبات والجهد والمهارات المفروض تواجدها لمختلف القوى العاملة موضحة لهم أفضل الوسائل لتنمية مهاراتهم. وتتمثل أهم محتويات التنمية الإدارية في تخطيط القوى العاملة. وتقييم الأداء. والأساليب والمهارة المطلوبة،

أما احتياجات التدريب للتنمية الإدارية يمكن تصنيفها في ثلاث فئات على النحو التالي:

(١) الفئة الأولى : المعرفة المطلوبة لأداء العمل المتعلقة بالمؤسسة وتشمل الآتي:

- خلفيات عن المؤسسة.
- توفر موارد المؤسسة.
- التقنية المتبعة في المؤسسة.
- التقنية الخاصة للإدارة (عمليات البحوث).
- القوانين.
- البيئة العامة الاجتماعية والاقتصادية.

(٢) الفئة الثانية :التخطيط والتحليل والمهارات الابتكارية وتشمل:

- إدراك الأهداف ووضعها حسب أهميتها.
- فرص تقدير الموارد المتاحة (بشر/مواد/تقنية/مالية).
- مخططات التشكيل الإداري والتفويض حسب الضرورة.
- التفطن وحل المشاكل الإدارية يوماً بيوم.

(٣) الفئة الثالثة: المهارات الاجتماعية:

وتسمى أحياناً مهارات العمل وهي ذات أهمية مرتفعة حيث إن العاملين يقضون أكثر وقتهم مع بعض ولذلك يكون لديهم التأثير على بعض وتشمل هذه المهارات:

- تبادل الآراء والمعلومات سواء كانت هامة أو جانبية.
- التعاون مع الإدارة داخلياً ومع الإدارات الأخرى.
- التعرف على اتجاهات الآخرين وتطلعاتهم (فرحات، ١٩٩١م، ص ص: ١٥٨ - ١٥٩ ؛ ثورن، ٢٠٠١م، ص ص: ٥٦ - ٥٧ ؛ نيوباي، ٢٠٠٣م، ص: ٩٧).

الثالث عشر: مشكلات ومعوقات التدريب:

(١) في مجال إعداد قاعدة بشرية:

أشار باورز (٢٠٠٤م) إن مكانة القوى العاملة في المؤسسات تعتمد إلى حد كبير على نوعية التدريب، بجانب الطموح والرؤية والتوقعات، وتلك هي القوى الدافعة الرئيسية من أجل توسيع برامج التدريب. ويمكن تحقيق النجاح أو الإسراع في الاستثمار من خلال البدء في تنمية عمليتي التعليم والتدريب (ص: ١٧٠ - ١٧١).

وأكد صقر (٢٠٠٤م) على أنه يجب أن تأخذ البرامج التدريبية المتعلقة بالمؤسسات التي تحاول ملاحقة التغيير بأنسب الأساليب التكنولوجية في الإنتاج والإدارة، وفي نفس الوقت يكون هناك تدريب أساسي على الأساسيات التي تعتمد عليها هذه الأساليب التكنولوجية. حيث إن البيئة العملية والخبرة المناسبة ضرورية من أجل الكفاءة في تطبيق التكنولوجيا، ويجب الاتجاه إلى استخدام المعرفة والأساليب الموجودة المتطورة في التطبيق (ص: ٣٢).

ولذلك يجب أن يكون التدريب اقتصادياً في هدفه من خلال البحث عن التكنولوجيا والمهارات الإدارية المطلوب استيعابها تدريجياً وبسرعة معقولة.

(٢) في مجال التدريب من أجل الأداء الوظيفي المطور:

أشار بربر (١٩٩٧م) إلى أن التطورات التكنولوجية دائماً في تزايد، وكذلك متطلبات السوق والعوامل الاقتصادية، وعليه لا بد من إعادة تعديل الاستراتيجيات المشتركة وتخطيط النشاط، ودور التدريب في مثل هذه المواقف الديناميكية مدرك الآن على نطاق واسع باعتباره عاملاً جوهرياً في ضمان أن القوى العاملة قادرة على التطابق مع المؤسسة مع خلال التغيير، وتستطيع أن تتفهم دورها داخل المؤسسة وعلى استعداد للتواءم مع التعلم وممارسة المهارات الجديدة بواسطة وسائل التدريب المتوافرة وبصفة خاصة في مراحل إعادة البناء والهيكل الجديدة لبعض المؤسسات (ص: ٢٠).

وأضاف باشات (١٩٨٥م) بأن هناك نقص في المعلومات المتعلقة بدور التدريب والمدرسين وأهميتهم الإستراتيجية داخل المؤسسات، والقليل هم الذين يدركون الأهمية والأسباب الأساسية وراء الاستراتيجيات التدريبية والتعليمية، وكيف ترتبط بالقضايا الحقيقية المتعلقة بضمان أن الاستثمار الباهظ في التدريب يتم تعويضه بواسطة التطوير والتحسين في الأداء الوظيفي (ص: ٣٢).

وأكد هلال (٢٠٠٤م) على أن من أهم المشكلات في ذلك أن الأفراد يتعرضون لكثير من التدريب غير المناسب، ويظهر هذا من خلال التدفق الحالي لبرامج التدريب التجارية ووسائل التعلم بمساعدة الكمبيوتر والتعلم عن بعد، وهي ذات منهج رديء في أغلب الأحيان

يتواءم قليلاً مع المتطلبات الثقافية أو الاحتياجات المتعلقة بالوظيفة بالنسبة للأفراد والمؤسسات، وكذلك الذين يطلق عليهم خبراء التدريب هم في أغلب الأحيان من المديرين المتقاعدين الذين كانوا يعملون سابقاً في المجال التدريبي، وكثيراً ما تكون المهارات الخاصة بعلم أصول التدريب قليلة جداً لدى مثل هؤلاء الأفراد (ص: ٦٠).

وعليه حتى يمكن للتدريب أن يكون له دور مهم فمن المهم بالنسبة للعاملين في التدريب أن يكونوا على علم ودراية بعلم النفس الخاص بعملية التعليم واستخدام المعينات السمعية والبصرية وامتلاك مهارات الاتصال والسلوك الإنساني، ولذلك ينبغي أن تتوفر الصفات الأساسية التالية في القائمين على التدريب:

أ. إدراك أن الإدارة ترى التدريب حلاً للمشاكل المشتركة أو الفردية عندما يظهر الواقع أن الأنظمة أو الإجراءات، ولذلك ينبغي الحذر من الأفراد الذين يتصورون التدريب حلاً للمواقف المعرفية على نحو سيء، ودور التدريب هو المساعدة على تحليل القضايا المشتركة وإعطاء النصيحة فيما يتعلق بملائمة التدريب.

ب. فهم الأهداف المشتركة والطموحات وكيف يمكن استخدام التدريب بأفضل صورة لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا هو مؤشر الأداء الحقيقي للمنظمات، وينبغي تقديم التدريب بطريقة متكاملة، ومن المهم كذلك إدراك أن الأفراد يجب عليهم أن يطمحوا لتحقيق التنمية الذاتية بأوسع معانيها.

ج. فهم القضايا المتوازية لإدارة الأفراد وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على تصميم التدريب، وكذلك فهم قضايا القوى العاملة الأوسع مثل المواصفات التفصيلية للوظيفة، إجراءات الاختبار، ومراقبة الأداء، وضمان وجود الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة، وهياكل الأجور، والتقدم الوظيفي، وتخطيط التتابع، واتجاهات سوق العمل ودور المعاهد التعليمية الخارجية (Elaine, ١٩٩٤, P: ٢٤٠؛ صقر، ٢٠٠٤م، ص: ٣٣).

ولذلك فمن الأمور الجوهرية قبل منح التدريب المسؤولية لحل المشاكل التنظيمية أو تنمية مهارات معينة يجب العمل على تنمية خطط مرنة تستخدم أفضل الموارد والأساليب التدريبية لتحقيق أهداف الأداء المتفق عليها، وذلك من خلال إجراء تقييم دقيق للطموحات المشتركة، والاحتياجات التدريبية الفردية والتنظيمية، وقضايا القوى العاملة.

(٣) صورة التدريب:

أشار (Elaine, ١٩٩٤) إلى إن المشكلة الجوهرية حول صورة التدريب تكمن في أن المسؤولين عن الإنتاج يعترفون بقيمة وأهمية التدريب ويدركون حاجة موظفيهم، وهم أمام ذلك لا يستطيعون أن يوفرُوا لهم الوقت بعيداً عن العمل للقيام بالتدريب، وقد أدى ذلك في حالات عديدة إلى إحباطهم، أو أن البرامج المتعلقة بتطوير الإدارة ما هي إلا شيء من التجميل وتدريب على العلاقات الداخلية، ولا بد أن تتغير الصورة بحيث يكون التدريب أكثر فعالية، ويتطلب ذلك مضاعفة الجهد وتغيير اتجاهات التدريب، ولا بد أن يتمتع التدريب بمستوى أعمق من الالتزام والحماس والثقة، وبالتالي فإن الدورات التقليدية المكلفة التي لها قيمة وأهمية كبرى في تغيير وتطوير الاتجاهات قد يتم إحلالها بدورات تركز على بعض المهارات المطلوبة، وبالتالي يكون التدريب بناء على المتطلبات والاحتياجات (P: ٧ □ هـ).

ويرى الباحث أن التدريب ينبغي أن يقوم بتطوير دور جديد يتطلب مستوى أعلى وأكبر من الاحتراف، وذلك حتى لا يتهم التدريب بأنه بطيء جداً لتحقيق متطلبات المؤسسة. ويجب على القائمين بالتدريب أن يعدلوا من اتجاهاتهم نحو مطلب سرعة الاستجابة مع وضوح العمل ولا بد أن يكونوا أكثر خبرة ومهارة في أخذ زمام المخاطرة المحسوبة اعتماداً على خبراتهم، وبمعنى أن التدريب ينبغي أن يكون أكثر علماً ودراية لتقدير مستوى المغامرة، فالتدريب بحاجة إلى أن يكون قادراً على التخطيط والدخول في بوتقة خطط المؤسسة بعيدة المدى الخاصة بالشؤون المالية والعمليات والجودة، وكذلك لا بد أن يتولى مسؤوليات جديدة وإضافية لأن احتياجات الموارد البشرية أصبحت متنوعة ومعقدة.

وأشار باورز (٢٠٠٤م) بأنه لا بد من تتبع وتقدير المنطق الذي يفسر كيفية استفادة المنظمات والأفراد الذين يعملون فيها من برامج التدريب المخططة والموجهة بشكل جيد. ويكمن ذلك في دراسة العناصر التي يمكن أن توضح ذلك، ومن الواضح أن عنصر التدريب لا يحتل مكاناً بارزاً في الخريطة التنظيمية، أو أنه ما عادة يوضع التدريب موضعاً بعيداً عن الوظائف التشغيلية الأساسية، وأحياناً يوضع التدريب مع وظيفة أخرى في المنطقة العامة المخصصة للأفراد، بالإضافة إلى أن وظيفة التدريب لا تساوي وظائف الفروع الأخرى، ونادراً ما يطرح أمر التدريب بشكل مباشر أمام المسؤولين عن صياغة القرار، حيث إن بعض الذين يشغلون الوظائف التدريبية ألحقوا إليها قبل تقاعدهم أو تم اختيارهم بشكل عشوائي، وهناك أيضاً أمر في غاية الأهمية وهو قياس

آثار التدريب بالمقارنة بأقسام وإدارات أخرى متعلقة بالإنتاج (ص ص: ١٧٦ - ١٧٩). ويرى الباحث أنه لا يزال هناك تأثير الذي يمكن قياسه بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في برامج التدريب، حيث إن أنشطة التدريب لم تكن مرتبطة بأداء المؤسسة، وبالتالي نظر البعض إلى عملية التدريب على أنها تكلفة للمؤسسة وليست استثماراً، فكانت إدارة وأقسام التدريب دائماً هي الضحية عند حدوث تقليص للعمالة والمصروفات. ويرى هلال (٢٠٠٤م) بأنه يجب ألا تخضع إدارات وأقسام التدريب لما يسمى بعجز الميزانية لأنها لا بد أن تكون وثيقة الصلة بأهداف المؤسسة، وكذلك أن يحكم التدريب وقيم بكفاءة وفعالية من تلقوا التدريب لأداء العمل الذي يسهم في تحقيق هذه الأهداف، وهذا بدوره يجعل التدريب آخر الموضوعات الرئيسية أمام المسؤولين عن صناعة القرارات في المؤسسة (ص: ٦٢).

في حين يرى بربر (١٩٩٧م) بأنه لا بد من توطيد علاقة وثيقة مع الوظائف التشغيلية، فالتدريب ينبغي أن يكون ذا حساسية على ما هو أفضل بالنسبة للمديرين بدلاً من أن يكون كل تركيزه لما هو أفضل بالنسبة لإدارة التدريب، وكذلك تقارب القائمين بالتدريب مع الوظائف التشغيلية للمؤسسة يجعلهم قادرين على إلقاء الضوء على الاتجاهات المختلفة في المؤسسة، مثل الغياب والتدوير الوظيفي، كذلك فإن هذا يساعد في البحث عن الحلول من خلال الأبحاث في مجالات هندسة الوظائف وإدارة الأداء (ص: ٢٤).

وأضاف باشات (١٩٨٥م) بأنه تعين على التدريب تقديم مزيد من الاستشارات الداخلية فلا بد أن ينخرط التدريب أيضاً في فحص المشكلات التنظيمية المختلفة، لأن هناك دوراً مهماً للتدريب يتعين القيام به في إدارة التنمية التنظيمية وهذا يعني ضرورة أن يلعب دوراً أكثر نشاطاً في جعل المؤسسة أكثر فعالية بدلاً من مجرد الحفاظ على النظم الموجودة (ص: ٣٦).

الرابع عشر: جودة التدريب:

(١) تطوير أسلوب التعامل مع المعلومات:

إنه مع كثرة تداخل وتعقد المعرفة وتدفق المعلومات بسرعة كبيرة أصبحت هناك ضرورة في إعادة النظر في طرق التعامل والتشغيل للعقل البشري، فلم تعد الأساليب السابقة في المعارف والمعلومات ممكنة الآن، واتجه العقل البشري إلى الاعتماد على الأجهزة والمعدات والتقنيات المتقدمة لحفظ أي حجم متاح من المعلومات، وتحول دور العقل البشري

إلى التعرف على أساليب إدخال المعلومات لهذه التقنيات وحفظها وتخزينها وتحليلها واستخراج النتائج وتداولها والاستفادة منها في الحياة العملية.

ومع تطور أساليب إدخال وحفظ المعلومات وتحليلها وتداولها تنامت الحاجة إلى استخدام طرق مناسبة لتقديم المعلومة أو المعرفة للعقل البشري كي يتعامل معها ويجهزها بصورة قابلة للتعامل مع أجهزة الحاسبات وتقنيات حفظ وتداول المعلومات.

وذكر نيوباي (٢٠٠٢م) بأن العقل البشري بات في حاجة دائمة ومستمرة إلى أسلوب حفظ المعرفة بداخله، فمن غير المقبول الاستمرار بالأسلوب القديم في إدخال المعلومات بصورتها المسموعة أو المقروءة كما هي، حيث كانت المعرفة قليلة نسبياً وثابتة لفترات طويلة، ولا تستدعي تغييرها كل فترة زمنية، وتنامت الحاجة بسرعة إلى إعادة تهيئة العقل إلى التعامل مع التدفق متنامي السرعة أيضاً للمعلومات عن طريق التجزئة والتكويد والتخيل والتصور مما يسهل عملية الاسترجاع والاستخدام (ص: ١٥).

وأصبح التدريب في مقدمة الوسائل اللازمة لإعادة بناء العقل البشري وإعادة هيكلة المعلومات بداخله بصورة جديدة تساعد الأفراد على التخلص من الأساليب القديمة والبطيئة للتعامل مع المعرفة واستخدام الأساليب الحديثة بعد إدخالها في نظام عمل العقل البشري.

ولا يقتصر دور التدريب فقط على التهيئة لمرة واحدة فقط، ولكن لا بد أن يكون هذا الدور مستمراً وعلى فترات زمنية متقاربة، حيث تظهر الحاجة إلى إجراء عمليات الصيانة الدورية لنظام عمل العقل وإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة، وحل المشكلات التي تقابل عمليات حفظ وتخزين المعلومات وفهمها والتعامل بها.

ولذلك يرى هلال (٢٠٠٤م) بأنه يجب أن يكون لدى العاملين في مجال التدريب الخبرة المهنية والتطبيقية الكافية واللازمة لإجراء عمليات الصيانة للعقول البشرية، وكذلك يجب أن يكون لديهم المعدات والأجهزة الحديثة والمناسبة والتي يمكنهم استخدامها من القيام بهذا الدور (ص: ٤٤ - ٥٠).

(٢) تطور أساليب صناعة المهارات والاتجاهات:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واحتياجاتها الإستراتيجية، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك دون أن تكون نقطة البداية هي العميل، ويمثل البحث والتنبؤ باحتياجات العملاء وتوقعاتهم عاملاً مهماً للنجاح، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على رضا وإسعاد العميل داخل وخارج المؤسسة؛ لأنه يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو

التطبيق الصحيح لها.

ولذلك يجب أن تعمل أنشطة التدريب على أن تعيد صياغة دورها في ظل متطلبات الجودة الشاملة، حيث تفرض عليها أن تنظر إلى جميع العاملين بالمؤسسة والمستهدفين بالتدريب كعملاء يجب الاهتمام بحاجاتهم، وتأتي أهمية الاهتمام بالعميل في نظام الجودة الشاملة في التدريب كي تقضي على الأسلوب التقليدي المتبع في كثير من إدارات التدريب الذي يهمل رغبات واحتياجات العاملين الحقيقية، والاعتماد على القوائم والبرامج الجاهزة والمتكررة.

ويتوقع من العاملين في التدريب أخذ زمام المبادرة في صياغة القرارات في اتجاه اختيار ما هو أفضل في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ويتطلب ذلك النظر إلى العاملين كعملاء.

وإنه من الصعب تصميم البرامج التدريبية الصحيحة للقطاعات أو الأنشطة المختلفة في المؤسسة دون الحصول على المعلومات اللازمة والتي يمكن من خلالها تحديد الأهداف والمحتويات المناسبة، حيث تسير العلاقة في هذه الحالة في ظل نظام متكافئ إلى أن تصبح إدارة التدريب هي العميل للإدارات الأخرى، وبمجرد تحقيق ذلك يتحول العاملون في الإدارة والقطاعات الأخرى إلى عملاء لإدارة التدريب بالمؤسسة.

وأشار نيوباي (٢٠٠٢م) بأن هذا الاتجاه يفرض على عملية التدريب التخلي عن الفروض والمسميات السابقة، والتوجه نحو الموضوعات والمسميات التي أصبحت تفرض نفسها على الإدارة الحديثة، واستخدام التقنيات المتطورة والمناسبة في عمليات التشغيل والصيانة. ويجب ألا تقتصر عملية صياغة الأهداف التدريبية على الأهداف المعرفية، ولكن لا بد أن تتضمن المهارات والاتجاهات الإيجابية نحو استخدام المعارف والمعلومات، فلم يعد المطلوب الوصول إلى درجة عالية من التمكن، وتحقيق ذلك لا يمكن أن يتم بالوسائل التقليدية، مثل: التدريب أو التوجيه أو الحوافز المادية فقط، ولكنه يتطلب التأثير في قيم واتجاهات الأفراد وربطهم بمفهوم الجودة (ص: ١٦ - ١٧).

وأضاف هلال (٢٠٠٤م) بأنه عندما يشعر الفرد بأنه يعيش حياته الوظيفية من منطلق الإبداع فلا شك أن علاقته بالتعلم واكتساب الخبرات الجديدة سوف تكون أحد المكونات الرئيسية لنموه وتقدمه (ص: ٥٠ - ٥٤).

(٣) مفاهيم الجودة في إدارة المشرف للبرنامج التدريبي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على إدارة البرنامج التدريبي عند التعامل مع المكونات الخمسة الرئيسية لهذه العملية (الأفراد، المواد، الأساليب، الآلات، المكان) ويمكن تحديد هذه العوامل في الآتي:

١. النوعية:

وهي تتحدد حسب اختلاف نسب وكفاءة المزج بين مكونات التدريب، ومن الأهمية إدراك أن عملية مزج المكونات يجب أن تكون متناسقة ومرتبطة لتحقيق الهدف بحيث لا يكون هناك إهدار لبعض الموارد ذات القيمة. وتتمثل أسس تحسين عملية التدريب في تحديد السبب الرئيسي للحصول على ناتج ذي نوعية معينة من الخدمة التدريبية والعمل على إدارة العملية في ضوء ما هو مطلوب تحقيقه ويكون ذا قيمة مناسبة.

ويمكن التعامل مع عملية التنوع في ضوء الناتج التدريبي من خلال نوعين: النوع الأول: وهو الذي يمثل النوعية المعتادة (النمطية)، وهي الذي يجعلنا نعمل في ضوء القيود المعتادة حسب الإمكانيات المتاحة والتعامل معها، وما يصاحبها من مشكلات. النوع الثاني: وهو الذي يمثل النوعية غير المألوفة (المبتكرة) أو الممكنة أثناء إدارتها للعملية التدريبية وبصفة خاصة الأحداث التي تفاجئنا أثناء التنفيذ. ومن ذلك ظهور بعض العيوب التي لا يمكن إصلاحها في الحال مع صعوبة التأجيل حيث لم يتوقع حدوثها، كما يصعب التعامل معها من خلال المألوف.

وإن تحديد النوعية أثناء إدارة العملية التدريبية يفرض تحديد الخطوات المطلوب اتخاذها، فإذا كانت النوعية غير المرضية ناتجة بشكل نمطي أو معتاد، فإنه يجب إعادة فحص كل مكون على حده، ثم فحص عملية المزج بين المكونات مجتمعة، أما إذا كانت النوعية شاذة أو غير مألوفة فمن الضروري عزل الحدث الفريد وفحصه، فإذا كان يساهم في إعطاء نتائج متميزة يمكن تحويله لكي يصبح جزءاً أساسياً في إدارة العملية التدريبية، وإذا كان ذا نتائج سيئة فيمكن إزالته أو تغييره.

٢. الإجراءات عديمة القيمة:

هناك مجموعة من الأعمال والإجراءات الكثيرة التي يتم العمل بها أثناء القيام بالإشراف على البرامج التدريبية في محاولة لإرضاء العميل، حيث إن بعضها قد يكون عديم القيمة أو يمثل ازدواجاً وليس ذو حاجة حقيقية.

٣. تكلفة تطبيق الجودة:

تمثل عملية إدخال مفهوم الجودة في الإشراف والإدارة للبرامج التدريبية أهمية كبيرة وتتطلب تكلفة إضافية، ومن تكاليفها ما يلي:

- أ- التكاليف الوقائية: تكلفة عمليات الرقابة على الأداء لضمان تطبيق مستويات الجودة المطلوبة، مثل: عمليات المراجعة الدقيقة والمستمرة وتدريب العاملين واستخدام النماذج والأجهزة الحديثة في تنفيذ العملية التدريبية والرقابة عليها.
- ب- تكاليف الفشل: فعندما نقوم بإدارة العمليات التدريبية، ونفشل في الحصول على المخرجات أو النتائج المطلوبة فإن هذا يعني أننا قد خسرنا الأموال التي كانت مخصصة لهذه البرامج، حيث إننا قمنا بتنفيذ برامج تدريبية لا تلبي احتياجات العميل. وعليه يجب النظر إلى تكاليف الجودة على أنها شيء إيجابي لأنه بمثابة فرصة جيدة لإعادة التخطيط الجيد وفرصة أيضاً للتحسين والتطوير.

٤. الفرص المتاحة للتحسين والتطوير:

ينبغي أن تتاح الفرص أثناء إدارة العمليات التدريبية للتطوير والتحسين عن طريق اختيار المكونات أولاً قبل دخولها للتعامل مع بعضها، وإدارة العملية بصورة كلية. فهناك بعض الخطوات التي يتم القيام بها وتسبب بعض المشكلات المتكررة قبل بداية البرنامج التدريبي مما يؤدي إلى تأخره عن مواعده، أو قد تواجه مشكلة اعتذار المدربين في اللحظات الأخيرة دون أن يكون أمامك فرص للتصرف بشكل مناسب، ولذلك ينبغي الوقوف على السبب الحقيقي، واختيار المكونات وإجراء التوقعات، ووضع البدائل حتى يمكن القيام بالتحسين والتطوير للعملية كأساس لإدارة الجودة الشاملة.

٥. التحسين والتطوير الدائم:

يقوم التطوير المستمر للعملية التدريبية على أساس وجود أساليب متفق عليها لاختبار كفاءة العمليات في كل مرحلة من مراحل تنفيذها، حيث يتيح ذلك الفرصة للحصول على البيانات الأساسية وتحليلها، واستخراج المؤشرات الدالة على أسباب القصور أو عدم الوصول إلى الكمال في التنفيذ، ويلي ذلك القيام بالبحث عن الحلول الممكنة واختبارها وتجربتها كأسلوب جديد مطور لهذه العملية، ويعني ذلك أيضاً التوصل إلى وضع معايير للتطوير يمكن من خلال مراقبتها أن تحقق التطوير في المستقبل (هلال، ٢٠٠٤، ص: ٥٥ - ٥٨؛ بون وجريجز، ١٩٩٥م، ص: ٦٢ - ٦٣).

المبحث الثالث

أندية الحاسب الآلي بوزارة التربية والتعليم

في المملكة العربية السعودية

لا يخفى الدور الحيوي الذي يقوم به الحاسب الآلي في شتى مناحي الحياة العلمية والعملية حتى أصبح أساساً في التنمية الفكرية والثقافية والتعليمية وضرورة لا يستغنى عنها ، لذا أدخلت كثير من البلدان تعليم الحاسب الآلي في مدارسها ومعاهدها وجامعاتها وجعلته تخصصاً مستقلاً إيماناً بدوره الحضاري وأثره المستقبلي .

ولقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية الحاسب الآلي في التنمية الإدارية بوصفها أداة لتسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية، وبالتالي زيادة إنتاجية الموظفين، كما أنها أداة للمساعدة في اتخاذ القرار وإحكام الرقابة، وأولت المملكة ذلك في جميع خططها التنموية المتعاقبة ابتداء من الخطة الخمسية، وسعت باستمرار إلى زيادة الاهتمام باستخدام الحاسب الآلي في المؤسسات الحكومية وتأهيل وتدريب القوى البشرية الوطنية في هذا المجال، وضرورة تكثيف الجهود لتوطين التقنية والمعلوماتية والعمل على تطويرها، فكان الهدف العام في خطط التنمية يتمثل في: " الاهتمام بالعلوم التقنية والمعلوماتية وتشجيع البحث والتطوير وتوطين التقنية، والتغلب على المعوقات من خلال التنسيق بين مراكز البحث والتطوير ووضع خطط وطنية للمعلوماتية".

ومن هنا جاءت فكرة إنشاء نوادي الحاسب الآلي من قبل وزارة التربية والتعليم، لتدريب منسوبيها على استخدام الحاسب الآلي وإتقان مهاراته، فتم إنشاء أندية الحاسب الآلي التي تعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، وتتوجه بسياسة التعليم فيها . وأن تقدم الخدمات المأمولة وأن تحقق الأهداف المرجوة منها . ليكون لنوادي الحاسب الآلي دور رائد في نشر الوعي العلمي والمعرفي، وتوعية النشء عبر مجالات الحاسب المختلفة في شتى القطاعات التربوية.

وعليه فإن تبني أندية الحاسب الآلي لإدارة الجودة ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق الرضا المستمر للمستفيدين عن كل ما يصلهم من خبرات وخدمات، ولذلك ينبغي تقديم ما يفوق توقعاتهم بتوقيت يتطابق مع المستجدات الحديثة، وبللمسة إنسانية تحتفظ بهم دائماً مع العمل على التجديد والابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة تسعد من يتعاملون مع الأندية وترقى بظموحاتهم.

اللائحة الأساسية لأندية الحاسب الآلي بوزارة التربية والتعليم

المادة (الأولى): تعريف:

- ١- نوادي الحاسب الآلي مراكز ثقافية ، تربوية – تعليمية متخصصة بأنشطة الحاسب الآلي والمعلومات ، تابعة لوزارة المعارف ، موجهة بسياسة التعليم ، تعمل – في نطاقها – على تحقيق غاية التعليم وأهدافه. وتصدر لائحته الأساسية وتعديل بقرار من وزير المعارف .
- ٢- نادي الحاسب الآلي مركز مجهز بعدد كاف من أجهزة الحاسب الآلي وتوابعها ، تديره هيئة تفصل شؤونها اللائحة الأساسية.
- ٣- يلتزم النادي في أعماله كافة بأحكام الإسلام .وهو وسط مساعد على إكساب القائمين عليه والمنتفعين به آداب الإسلام وفضائله .

المادة (الثانية): مقر نوادي الحاسب الآلي:

يكون في كل منطقة تعليمية نادي للحاسب الآلي مقره المدينة الرئيسية بالمنطقة ، ويقام بقرار من وزير المعارف ، ويجوز أن تنشأ له فروع في الأماكن الأخرى بالمنطقة التعليمية إذا اقتضت الحاجة ذلك .

المادة (الثالثة): أهداف نوادي الحاسب الآلي:

- ١- الإسهام في تحقيق رسالة الدين الحنيف لتزويد المسلم بما ينمي إدراكه ويطور قدراته وفق ما يقتضيه الإسلام من أهله في عالمنا وعصرنا .
- ٢- نشر الوعي المعرفي في مجال الحاسب والعناية بعلومه وما يظهر من جديد بشأنه.
- ٣- تهيئة الفرص والأمور الملائمة للموهوبين، والعمل على تنمية قدراتهم وتطويرها في مجال الحاسب الآلي .
- ٤- رعاية الأخذ بفضيلة الإتقان وتشجيع المرتادين للنادي على الابتكار والإبداع .
- ٥- تنمية الطاقات المتميزة في مجال الحاسب والمعلومات ، وتوطين تقنية المعلومات لخدمة القطاعات التربوية والتعليمية ، تكوين علاقات فاعلة فيما بينها من أجل الرقي والتقدم في هذا المجال .
- ٦- إكساب الطلاب خاصة ، وأفراد المجتمع عامة الخبرات والمهارات اللازمة لاستخدام الحاسب ونظم المعلومات والاستفادة منها من حيث هي وسيلة تعليمية ومصدر

للتعلم والبحث .

٧- خدمة الجهات التعليمية وقطاعات المجتمع بالبرامج التربوية والاستشارات الفنية المتعلقة بالحاسب والمعلومات .

٨- إقامة برامج تدريبية وتجديدية لرفع مستوى العاملين في مجال الحاسب والمعلومات .

٩- التنسيق مع المؤسسات والهيئات العامة في مجال الحاسب لرفع مستوى المستفيدين والأعضاء والتعاون مع الهيئات والمراكز العلمية والتربوية في نشر الوعي ورفع مستوى الأداء في مجال الحاسب والمعلومات .

المادة (الرابعة): أنشطة نوادي الحاسب الآلي:

تحقق نوادي الحاسب أهدافها بالوسائل الممكنة كافة ، ولها على وجه الخصوص ممارسة أوجه الأنشطة التالية:

- ١- الدورات والبرامج التدريبية والتجديدية والحلقات الدراسية وحلقات العمل .
- ٢- البرامج العلمية المساندة مثل الزيارات والندوات والرحلات والمسابقات والمحاضرات .
- ٣- الخدمات الاستشارية والفنية والعلمية في مجال البرامج والأجهزة والتعلم التربوية والتعليمية لأعضاء وللجهات التربوية وقطاعات المجتمع .
- ٤- إقامة معارض الحاسب الآلي .
- ٥- الإصدارات الثقافية ونشر الإبداعات والمنتجات التقنية والبرمجة في مجال الحاسب الآلي والمعلومات.

المادة (الخامسة): المجلس العام لنوادي الحاسب الآلي:

١- يكون لنوادي الحاسب الآلي بالمملكة مجلس عام برئاسة وزير المعارف أو من ينيبه وعضويه :

- أ- المديرين العاملين للمناطق التعليمية .
- ب- مديري نوادي الحاسب الآلي بالمناطق .
- ج- وكيل الوزارة للتعليم .
- د- وكيل الوزارة للتطوير التربوي .
- هـ- وكيل الوزارة المساعد لشؤون الطلاب .
- و- المدير العام لمركز الحاسب والمعلومات بالوزارة .

- ز- المدير العام لإدارة الإشراف التربوي بالوزارة .
- ح- المسئول عن الوسائل التعليمية وتقنيات التعليم في الوزارة .
- ٢- للمجلس العام صلاحية النظر في شؤون نوادي الحاسب كافة بما يحقق التنسيق بين أنشطتها والتعاون بينها ودعمها من قطاعات وزارة المعارف المختلفة.
- ٣- يعقد المجلس اجتماعاً مرة كل عام أو بناء على دعوة رئيسية عند الاقتضاء.
- ٤- تتولى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض أمانة المجلس العام لنوادي الحاسب الآلي.
- ٥- ليكون للمجلس على الأخص الصلاحيات الآتية :
- أ- التوصية بإنشاء نوادي الحاسب في مناطق المملكة ومحافظاتها .
- ب- إصدار اللوائح المالية ، واعتماد قواعد المكافآت والتعويضات التي تم إقرارها من مجلس نوادي الحاسب الآلي بالمناطق .
- ج- التوصية بتعديل اللائحة الأساسية لنوادي الحاسب الآلي .
- د- اعتماد الخطط والتقارير السنوية لأنشطة الحاسب الآلي والمقررة من مجلس إدارات النوادي .
- هـ- التوصية بعقد اتفاقيات التعاون مع الجهات العلمية والثقافية المماثلة خارج المملكة .

المادة (السادسة): رئيس شرف النادي؛

يختار مجلس إدارة النادي رئيس شرف للنادي، ويكون الشرف من الشخصيات العامة المعروفة باهتمامها بمجالات عمل النادي، ويرأس رئيس الشرف اجتماع النادي ويدير ما يحضره من جلسات.

المادة (السابعة): مجلس إدارة نوادي الحاسب الآلي؛

يدير نادي الحاسب الآلي بكل منطقة تعليمية مجلس إدارة للنادي، يتكون من:

- ١- سبعة أعضاء دائمين، هم :
- أ- المدير العام للتعليم بالمنطقة التعليمية (رئيساً للمجلس).
- ب- مدير النادي (مقررًا للمجلس).

- ج- عضو من هيئة التدريس بالجامعات السعودية، ويتم ترشيحه من قبل المدير العام للمنطقة التعليمية.
- د- ممثل عن جمعية الحاسبات السعودية، ويتم ترشيحه من قبل الجمعية عضواً.
- هـ- رئيس قسم النشاط في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة (عضواً).
- و- ممثل عن المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني أو من يرشحه المدير العام للمنطقة التعليمية.
- ز- عضوين ممثلين لفروع النادي بالمنطقة التعليمية، ويتم اختيارهما بقرار من الأعضاء الدائمين بمجلس النادي.

المادة (الثامنة): اختصاصات مجلس إدارة النادي ومهامه ومدته:

- ١- مدة عضوية المجلس: مدة عضوية إدارة النادي سنتان : وهي قابلة للتجديد ، وإذا تغيب أحد أعضاء المجلس ثلاث مرات متتالية دون عذر مقبول فإنه يعد مستقيلاً، وفي حالة حدوث شاغر محل عضو في مجلس الإدارة يعين عضو بديل عنه من قبل المجلس لمدة عضوية المجلس.
- ٢- اجتماعات المجلس : يعقد مجلس الإدارة اجتماعاً عادياً أربع مرات في العام، بواقع مرة كل ثلاث أشهر على الأقل، ويعد اجتماعاً غير عادي إذا طلب ذلك رئيس المجلس أو نصف أعضائه، ويكون الاجتماع غير العادي مخصصاً لبحث الأمر أو الأمور المحددة في طلب عقدة.
- وتكون قرارات المجلس صحيحة متى صدرت بأغلبية أصوات الحاضرين وعند التساوي يرجح القرار الذي يراه رئيس المجلس ولا تصح الاجتماعات إلا إذا حضرها أغلبية أعضاء المجلس . ويجوز أن يدعى لحضور اجتماعات المجلس من يقضي جدول أعمال المجلس حضورها ولا يكون له حق التصويت .
- ٣- مهام واختصاصات المجلس :
- أ- إقرار السياسة العامة للنادي .
- ب- إقرار اللوائح التنفيذية، واقتراح اللوائح والقواعد المالية التي تنظم سير عمل النادي وأنشطته .
- ج- اعتماد التقرير السنوي عن أنشطة النادي وأحواله ، وتعد التقرير إدارة النادي .
- د- إقرار الخطة السنوية وحساباته الختامية لكل سنة .
- هـ- إقرار ميزانية النادي السنوية وحساباته الختامية كل سنة .

- و- اقتراح التوجيهات اللازمة لحسن سير العمل والنشاط في النادي ، وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي تعرض عليه .
- ز- النظر في مقترحات التطوير ، والعمل على إقرار ما يناسب منها .
- ح- مناقشة كل ما يرد في جدول أعماله ، وما يطلب أعضاؤه مناقشته من أمور تدخل في نطاق عمل النادي واهتمامه ، واتخاذ القرارات المناسبة .
- ط- تحديد صلاحيات واختصاصات إدارة النادي .
- ي- إقرار صرف المكافأة والتعويضات لإدارة النادي والمتعاونين على إقامة أنشطته ولجانه ومجالسه .
- ك- إنشاء فروع النادي وتعيين لجان إدارتها .
- ل- إقرار عضوية الهيئات بالنادي .
- م- تعيين مدير النادي بناءً على ترشيح المدير العام للمنطقة التعليمية .

المادة (التاسعة): فروع نادي الحاسب الآلي وإدارتها:

١. تنشأ فروع نادي الحاسب الآلي بالمنطقة التعليمية عند الاقتضاء بقرار من مجلس إدارة نادي الحاسب في المنطقة .
٢. يتولى إدارة فرع النادي لجنة إدارية تكون بمثابة إدارة للفرع ، ويتم تعيينها وتحدد صلاحياتها لمدة عامين بقرار من مجلس إدارة النادي ، ويرشح رئيسها وأعضاؤها من مدير التعليم بمقر فرع النادي أو أحد الأعضاء الدائمين بالمجلس ، وتكون لجنة إدارة الفرع مسئولة أمام إدارة النادي عن أنشطة الفرع وأعماله .
٣. يكون لفرع النادي مدير يتولى رئاسة لجنة إدارة الفرع ، ويتولى الصلاحيات الإدارية والتنفيذية لفرع النادي .

المادة (العاشرة): مدير النادي ومهامه:

- ١- يتم تعيين مدير النادي بقرار من مجلس إدارة النادي على ترشيح المدير العام للمنطقة التعليمية، ومدير النادي الذي يمثل النادي أمام الجهات الرسمية وغير الرسمية، وهو الذي يقوم بالاتصال بها .
- ٢- يجوز أن يكون لمدير النادي نائب عنه الاقتضاء يعاونه في أعماله ويقوم مقامه عند غيابه، ويتم تعيينه بقرار من مجلس إدارة النادي بناءً على ترشيح مدير النادي .
- ٣- تكون لمدير النادي الصلاحيات الإدارية والتنفيذية اللازمة لسير العمل والإشراف

على أنشطة النادي، ويقوم على الأخص بالأمور التالية :

- أ- تنسيق الاتصال بين النادي ومجلس الإدارة ، وبين النادي وقطاعات المجتمع .
- ب- تلقي تعليمات وقرارات مجلس الإدارة وتنفيذها .
- ج- إعداد جدول أعمال اجتماع مجلس الإدارة ، وذلك قبل انعقاده بوقت كاف ، وحضور الاجتماع بصفة دائمة ، وتجهيز المحضر ، ومتابعة توقيعه من الأعضاء ، وتنفيذه حسب الاختصاص .
- د- الموافقة على طلبات العضوية وعضوية الطلاب بالنادي .
- هـ- اقتراح كل ما من شأنه تطوير أعمال النادي ، ويشمل ذلك اللوائح والإجراءات التنظيمية .
- و- إدارة وتسيير العمل في النادي ومتابعة الإشراف على أنشطته.
- ز- تعيين موظفي النادي الإداريين والفنيين والقائمين على الأنشطة والمستخدمين وفق الضوابط والتعليمات المعتمدة من إدارة النادي.
- ح- أي أعمال أخرى تناط ضمن حدود اختصاصه .

المادة (الحادية عشرة): اللائحة المالية: وموارد نوادي الحاسب الآلي وميزانياتها:

- ١- تكون لنادي الحاسب الآلي لائحة مالية تنظم أمور الإيرادات المالية وأوجه الصرف والإنفاق ، ويصدرها المجلس العام لنادي الحاسب وفق أحكام اللائحة الأساسية .
- ٢- تكون موارد نادي الحاسب الآلي من :
 - رسوم الاشتراك السنوي لأعضاء .
 - رسوم الدورات التدريبية والتجديدية، والبرامج والدراسات الاستشارية.
 - رسوم الدعاية والإعلان.
 - رسوم الإصدارات الثقافية وعائدات الخدمات المختلفة .
 - الدعم المالي والعيني المقدم من إدارة المنطقة التعليمية ومن القطاعات الحكومية المختلفة .
 - الهبات والتبرعات والمنح والمعونات .
- ٣- تقوم إدارة النادي بإعداد ميزانية النادي السنوية ، وهي تتضمن الإيرادات المتوقعة والمصروفات المحتملة، وتقدمها لمجلس إدارة النادي لإقرارها. وتبدأ السنة المالية للنادي مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهي مع نهاية السنة المالية للدولة .
- ٤- تتبع في ضبط حسابات النادي الطرق المتبعة لدى المحاسبين القانونيين وفق

- اللائحة المالية التي يقرها إدارة النادي .
- ٥- يعين مجلس إدارة النادي مراجعاً للحسابات يقوم بمراجعة حسابات النادي وفروعه وميزانيته ، في نهاية كل سنة، ويقدم تقريراً لمجلس إدارة النادي لإقرارها .
- ٦- تكون إدارة النادي مسؤولة أمام المجلس على الملاحظات والنتائج والتصرفات المالية التي تظهر في التقرير الختامي لمراجع الحسابات .
- ٧- تسير معاملات النادي المالية كافة وفق أحكام الشرع الإسلامي .

المادة (الثانية عشر): أقسام وشعب النادي:

- ١ . يكون لنادي الحاسب الآلي هيكل تنظيمي يحدد أقسام وشعب ووظائف النادي .
- ٢ . تكون للنادي لوائح لأنشطته وعماله ، ويصدر الهيكل التنظيمي ولوائح النادي بقرار من مجلس إدارة النادي .

المادة (الثالثة عشر): عضوية نوادي الحاسب الآلي ومزاياها:

- عضوية نادي الحاسب الآلي قائمة على اشتراك الفرد أو الهيئة برسم معين في مقابل خدمات يقدمها النادي للمشارك في مدة زمنية معينة .
- ويتمتع كل من يحمل العضوية العامة لنادي بالمزايا الآتية :
- ١- الاستفادة من مرافق النادي وخدماته .
 - ٢- تزويده بما يصدر عن النادي من مطبوعات .
 - ٣- تزويده ببرامج الحاسب الآلي الصادرة عن النادي .
 - ٤- الاستفادة من المميزات الخاصة بالدورات والممنوحة فقط للأعضاء .
 - ٥- الاستفادة من شبكة النادي .
 - ٦- الحصول على تخفيضات خاصة على الأجهزة والكتب والبرامج والدورات وغيرها . وذلك من المؤسسات والشركات والهيئات المتعاونة مع النادي .
 - ٧- المشاركة في الأنشطة والبرامج التي يقيمها النادي .
 - ٨- الاستفادة من خدمات النادي الاستشارية الفنية .

المادة (الرابعة عشرة): الشروط العامة للعضوية:

- يشترط عموماً في كل من يتقدم بطلب لعضوية نوادي الحاسب ما يأتي :
- ١ . أن يكون المتقدم للعضوية مواطناً أو مقيماً بالمملكة العربية السعودية ويمكن أن يكون المتقدم للعضوية شخصية اعتبارية .

٢. أن يدفع ما يقرره النادي من رسوم .
 ٣. تعبئة الاستمارة الخاصة بالقبول والالتزام بقيودها .
 ٤. اصطحاب المستندات الرسمية الخاصة بالقبول التي تطلبها إدارة النادي .
- وتصدر إدارة النادي قرارها بالموافقة بعد عرض الطلب عليها .

المادة (الخامسة عشرة): أنواع العضوية:

تكون عضوية نوادي الحاسب الآلي على خمسة أنواع :

- ١- عضوية عامة :
وتمنح لأي فرد من منسوبي إدارة التعليم بالمنطقة بعد استكمال خطوات قبوله عضواً ويسمح بها لغيرهم بعد موافقة إدارة النادي ، وذلك بعد استيفاء الشروط العامة للعضوية ، وللعضو الاستفادة من خدمات النادي وأنشطته وبرامجه .
- ٢- عضوية إدارية :
وتمنح لمن يشارك في العمل الإداري بالنادي ، ويشترط فيمن يكون عضواً إدارياً أن يتم ترشيحه من الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة ، ويكون للعضو الإداري مزايا العضو العام ويضاف إليها أي مزايا أخرى يحددها مجلس إدارة النادي وفق بنود هذه اللائحة .
- ٣- عضوية طالب :
وتمنح لكل طالب في التعليم العام أو الجامعي أو ما في مستواه بعد استيفاء الشروط العامة للعضوية ، ويتمتع بمزايا العضوية العامة.
- ٤- عضوية شرف :
تمنح لمن يختاره النادي ، وذلك لمن قدم خدمات مادية أو معنوية للنادي ، ويتم اختياره بقرار من مجلس إدارة النادي ، ويعفى من شرط سداد رسوم الاشتراك .
- ٥- عضوية هيئة :
وتمنح للجهات الآتية :
أ. كل مدرسة تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة أو المحافظة المقام فيها النادي أو فرعها .
ب. كل إدارة أو مركز أو قسم تابع لوزارة المعارف .

- ج. من يجيزهم مجلس إدارة النادي بالمنطقة التعليمية .
د. وتسري على أفراد الجهة التي قبلت عضويتها أحكام وحقوق العضوية العامة .

المادة (السادسة عشرة): انتهاء العضوية:

تنتهي عضوية المشارك في الحالات الآتية :

١. انسحاب العضو أو وفاته .
 ٢. فقد العضو شرطاً أو أكثر من شروط العضوية .
 ٣. تأخر العضو عن أداء الاشتراك السنوي مدة شهرين عن موعد دفع الاشتراك .
 ٤. الإخلال بالفروض الدينية أو بالآداب العامة .
 ٥. القيام بأي عمل أو نشاط تترتب عليه الإساءة أو إلحاق الضرر المادي أو الأدبي.
- ويشترط لإسقاط العضوية العامة وعضوية الطلاب صدور قرار من إدارة النادي بذلك ، ولا تسقط عضوية الهيئة إلا بصور قرار من مجلس إدارة النادي .

المادة (السابعة عشرة): أحكام ختامية:

- ١- لوزير التربية والتعليم حق تعديل هذه اللائحة وتفسيرها .
- ٢- يتم إعداد تقرير سنوي أنشطة النادي وأعماله كافة كل عام، ويرفع لوزير التربية والتعليم من قبل مدير المنطقة التعليمية بعد اعتماده من مجلس الإدارة العامة لنادي الحاسب الآلي .

نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي:

يفرض العالم اليوم على جميع المؤسسات تغيير نظم العمل فيها حتى تستطيع مواكبة حركات التطور والتغير في المجتمع العالمي، ويقع على عاتق القيادة مسئولية تكوين المؤسسة مرة أخرى، وإيجاد بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، ليتوفر للقيادة أعلى مستوى من الاتصال والتواصل مع العاملين ومساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تعيق تطوير العمل وتحسينه.

ويقوم النموذج المقترح على عدد من المرتكزات والمعايير التي يجب أن تتوافر في أندية الحاسب الآلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إبرازها على النحو التالي:

(١) مرتكزات معايير الجودة في أندية الحاسب الآلي:

حيث إن هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية لمعايير الجودة الشاملة داخل أندية

الحاسب الآلي، وهي:

١. الفلسفة:

حيث تهدف الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر لجميع العناصر من مدخلات وعمليات ومخرجات ليكون في النهائي المخرج النهائي المطلوب، وعليه لا بد أن يكون هناك تغيير لتحسين الآليات التي تتعامل بها أندية الحاسب الآلي، لتكون قادرة على تقنين الإجراءات التنظيمية اللازمة لإحداث المواءمة بين الأهداف والوظائف والهيكل الإدارية والتقويم، ولذلك فإن فلسفة جديدة لا بد أن تكون للتطوير والتحسين المستمر.

٢. الأهداف:

تتبنى أندية الحاسب الآلي مجموعة أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفقاً لنظام الجودة الشاملة، وأهداف الأندية ليست ثابتة كما أنها ليست مطلقة، فهي متغيرة ومتطورة على الدوام، وهذا التغير في الأهداف ينبغي تعزيزه بالتطوير وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية، وبالتالي ينبغي على أندية الحاسب الآلي أن تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها.

٣. تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة:

وهو من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي حيث أن دعم وتأييد الإدارة العليا في الأندية ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين، وذلك لأن قرار تطبيق الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا في الأندية.

٤. السياسة التدريبية والتعليمية للجودة:

حيث تقوم سياسة الجودة الشاملة على الوضوح التام لرؤية الأندية وترشيد الإنفاق وزيادة الموارد من خلال المنافسة في تحسين الجودة، وبالتالي ينبغي أن تكون أندية الحاسب الآلي مواكبة لسياسة الجودة، وتقديم الاحتياجات التدريبية المناسبة والمنافسة للمؤسسات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات.

٥. تهيئة مناخ العمل:

حيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة تهيئة العاملين في أندية الحاسب الآلي نفسياً لقبول الثقافة الجديدة والاقتناع بها، وهذا يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها وتقليل مقاومة التغيير لها، ونجاح الأندية مقرون بجودة الثقافة حول كيفية تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم فيه ممارسة السلطة وأسلوب كفاءة العاملين ومراقبة أدائهم.

٦. تأسيس نظام المعلومات في الأندية لإدارة الجودة:

حيث تعتبر الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع الإدارات والأقسام والأفراد العاملين في أندية الحاسب الآلي، وينبغي أن ترق بنظام معلوماتي ييسر تبادل المعلومات وتوزيع المسؤولية بين كافة الفئات، ويتوقف هذا على نجاح الاتصالات المحققة للتغذية الراجعة في الوقت المناسب لزيادة التطوير والتحسين المستمر.

(٢) مجالات ومعايير الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي:

أن كل معيار من معايير الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي قد يتضمن جزءاً عاماً من المعايير الأخرى، وهذا يعني أن المهارات والمعارف المحددة يجب وصفها عن طريق مصطلحات عامة، ويتم إدراكها من قبل كل مجال في العمل طبقاً للمواقع الوظيفية التي يتم تحديدها، وبالتالي قد يخدم معيار واحد أكثر من فئة في الأندية، ويمكن إبراز مجالات ومعايير الجودة الشاملة لأندية الحاسب الآلي من خلال ما يلي:

١. إستراتيجية وسياسة أندية الحاسب الآلي:

ويعني كيف تنفذ الأندية رسالتها ومهمتها، إذ لا بد أن تكون لديها إستراتيجية واضحة ومحددة تدعمها سياسات وخطط وأهداف إجرائية وغايات وعمليات وثيقة الصلة بهذه الإستراتيجية، وهناك مؤشرات حول معيار إستراتيجية وسياسة الأندية تتمثل فيما يلي:

أ. تستند سياسة وإستراتيجية الأندية على الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتوقعات العملاء والمجتمع.

ب. تعتمد السياسة والإستراتيجية للأندية على معلومات وبيانات واضحة مستمدة من قياس وتقويم الأداء من خلال الأنشطة المصاحبة.

ج. يتم نشر سياسة الأندية بين جميع العاملين بالأندية من خلال إطار عمل للعمليات الجوهرية ويتم إعلامهم بها وبإجراءاتها.

د. يتم توصيل سياسة الأندية والتواصل حولها بين جميع العاملين بالأندية ويتم تنفيذها.

هـ. قيام إدارة الجودة بالأندية بالتعاون مع الأطراف المشاركة في وضع رؤية واضحة للتدريب داخل الأندية مع تحديد أهداف نظام الجودة للعمل على إرساء نظام الجودة ومراجعته وتقويمه.

و. وضع تصور مفصل يحدد أهداف نظام الجودة في الأندية وخصائص العاملين

والمستفيدين والحفاظ عليه باستمرار.

٢. معايير جودة الإدارة في أندية الحاسب الآلي:

يجب أن تتوافر لدى قيادات أندية الحاسب الآلي مجموعة من المؤشرات التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة، وتتمثل فيما يلي:

أ. بناء علاقات ايجابية مع جميع العاملين داخل الأندية، وكذلك مع المجتمع المحيط.

ب. دعم القدرة على القيادة للزملاء.

ج. الاشتراك في التنظيمات والأنشطة المهنية.

د. الإسهام في معرفة المهنة وخبرة التدريب والتعليم.

هـ. المشاركة في تصميم وتنمية وتطوير السياسة على مستوى أندية الحاسب الآلي المحلية وداخل التنظيمات الاجتماعية ذات الأنشطة المتعلقة بالتدريب.

و. بدء وتنمية مشروعات وبرامج تدريبية جديدة.

ز. الإسراع في كشف المشكلات ذات العلاقة بالعمل ومعالجتها بسرعة، وتدارك أسبابها.

ح. تنظيم آليات وقنوات الاتصال مع الأجهزة الإدارية على أساس وقاعدة الهرم التنظيمي وخريطة السلطة والمسئولية.

ط. تحقيق اتصال فعال مع الجهات المعنية للتعرف على الاتجاهات الحديثة بما يشكل مصدر معلومات لعمليات التطوير لبرامج التدريب.

٣. معيار جودة الموارد والإمكانات في أندية الحاسب الآلي:

ويعني كيف تدبر وتطور أندية الحاسب الآلي معارف ومهارات وقدرات العاملين بها إلى أقصى ما تمكنهم قدراتهم على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل وعلى مستوى الأندية ككل، وهناك مؤشرات لجودة الموارد والإمكانات في أندية الحاسب الآلي يمكن إبرازها بما يلي:

أ. تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية.

ب. تطوير وتنمية معارف وقدرات وكفاءات العاملين بالأندية.

ج. مشاركة وتدعيم جميع العاملين بالأندية.

د. إجراء حوار وتواصل بين العاملين بالأندية.

هـ. توفير مناخ عمل مناسب لكل عامل وتضمينها التجهيزات التي تساعد على تنفيذ عمله.

و. توفير التجهيزات الخاصة بالقاعات التدريبية الملائمة لأعداد المتدربين بالأندية.

ز. توفير التجهيزات الخاصة بالمعامل بما يتلاءم وعدد المتدربين.

٤. معيار جودة المدرب وطرق التدريب في أندية الحاسب الآلي:

توجد مجموعة من المعايير الخاصة بالمدرب وطريقة تدريبيه، وهي:

أ. التركيز الأهداف المتوقع تحقيقها من عملية التدريب.

ب. تطوير التدريب بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية من حيث المعرفة والمهارات.

ج. الربط بين المهارات التدريبية وعمليات التفكير والمحتوى.

د. أن يتصف المدرب بالكفاءة في التدريب.

هـ. توفير خبرات تدريبية مناسبة للمتدربين.

و. توظيف المدرب لجميع المعارف والمهارات التدريبية المناسبة للمتدربين.

ز. إعداد معرفة عامة تسمح بترابط الأفكار والمعلومات عن المهارات التدريبية.

ح. تحليل مصادر المعلومات الواقعية من أجل الدقة.

ط. التخطيط المسبق من قبل المدرب لعملية التدريب.

ي. أن يقوم المدرب بتحليل المعلومات والمهارات المتاحة للمتدربين وتدريبهم على ذلك.

ك. إيجاد فرص التعاون بين المدربين الذين يقومون بالتدريب لنفس المحتوى التدريبي.

٥. معيار محتوى التدريب في أندية الحاسب الآلي:

حيث أن المحتويات التدريبية التي يتدرب عليها الأفراد لها أهمية كبيرة في إعدادهم أكاديمياً ومهنياً وثقافياً، لذا ينبغي أن يتم وضع محتويات تدريبية جيدة تساعد المتدربين على المشاركة الايجابية، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توافر مجموعة من المؤشرات يمكن إبرازها فيما يلي:

أ. جعل المحتوى التدريبي ذو معنى عند المتدربين من خلال ربطه بمجال الواقع.

ب. دمج المهارات التدريبية بما يحتاجه المتدربين في عملهم.

ج. الربط بين المعرفة النظرية والخبرات والمهارات التدريبية التي تساعد المتدربين على

انتقاء المفاهيم وحل المشكلات وصنع القرار.

د. تخطيط وإعداد المحتويات التدريبية التي تشمل الأهداف وخطة التنفيذ

والتجهيزات اللازمة والتقييم والمتابعة اللازمة.

هـ. تطوير برامج تدريبية تدفع للاكتشاف والتأمل والتوجيه الذاتي لزيادة وعي

المتدربين للحاجة للتعليم.

- و. أن تكون المحتويات التدريبية مرتبطة باحتياجات المجتمع المحيط.
- ح. مواكبة المحتوى التدريبي للتغيرات الحديثة في العلم والمعرفة واكتساب المهارات الجديدة.
- ط. يتم تدريس المحتوى التدريبي بأحدث الطرق والأساليب واستخدام أفضل الوسائل والأجهزة داخل أندية الحاسب الآلي.

ثانياً : الدراسات السابقة:

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 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، ويعرض الباحث هنا للدراسات السابقة في ثلاثة محاور هي: الدراسات المحلية، والدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ويمكن استعراض هذه الدراسات فيما يلي:

أولاً: الدراسات المحلية:

• دراسة غنيم (١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م):

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 التقويم، 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 ٣١٢ فرداً بنسبة ٢١٪ من المجتمع الأصلي للدراسة واستجاب منهم ٢٧٢ بنسبة ٨٨٪ منهم ٦٥ مديراً ووكيلاً، و ٢٠٧ معلماً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من ٩٩ عبارة موزعة على بعدين هما: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الكفايات المهنية للمعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

١. يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة.
٢. يرى المديرون أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً الثقة بالمعلمين، وأقلها تطبيقاً الإدارة بالحقائق.
٣. يرى المعلمون أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً الثقة بالمعلمين وبناء روح الفريق، وأقلها تطبيقاً النظام الوقائي.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين لصالح المعلمين.
٥. توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) حول العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين ومدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين.

• دراسة الحري (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٤م):

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 ٢٢٤ فرداً يمثلون مجتمع كل المعاهد الأمنية الخمسة استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهدافها تم إعداد استبانة مكونة من ٦٧ 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، والمركزية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. يرى أفراد مجتمع الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
٢. مالت اتجاهات مجتمع الدراسة إلى الموافقة بدرجة عالية على إمكانية تحقيق

- الأهداف من تطبيق إدارة الجودة في المعاهد الأمنية بلغ مقدارها ٤,٣٣.
٣. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة إمكانية في التطبيق الاهتمام بتفعيل التغذية الراجعة (نظام الاتصال) وأقلها إمكانية التركيز على المستفيدين.
٤. يرى أفراد مجتمع الدراسة أهمية توافر مقومات إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
٥. يرى أفراد مجتمع الدراسة أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجهه معوقات بدرجة عالية وأن البيروقراطية، والمركزية أبرزها في المعاهد.
٦. 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.

• دراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ / ٢٠٠٣م):

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 ٨٠٧ مديرات ومعلمات منهن ٣٨٩ مديرة، و٤١٨ معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. يرى أفراد عينة الدراسة أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
٢. يرى أفراد عينة الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
٣. يرى أفراد عينة الدراسة أن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة التقليل من شأن التقدير والمكافآت في تربية السلوك المرغوب.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لصالح جميع متغيرات

الدراسة نوع الوظيفة والمرحلة الدراسية والمكان الجغرافي والخبرة والمؤهل.

• دراسة الطجم (١٤٢١هـ / ٢٠٠١م):

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 ١٤٩ عضواً من الإداريين العاملين بجامعة الملك عبد العزيز، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد وتصميم الاستبانة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. 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.
٢. 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.

• دراسة العنزي (١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م):

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 ٤٠٥ موظفاً في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن تطبيق مبادئ الجودة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض أقل من المتوسط.
٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية والذين لم يحصلوا على تلك الدورات حول تطبيق مبادئ الجودة.

• دراسة البدارني (١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م):

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:

١. أوضحت النتائج أن نسبة ٢٤,٢٪ من العينة لا يشاركون في إبداء ملاحظاتهم وآراءهم عند اتخاذ القرار وبذلك معوقاً في عملية المشاركة.
٢. أشارت النتائج أن نسبة ٢٥,٨٪ من العينة يحتفظون بكافة المعلومات الخاصة بإجراءات العمل، ونسبة ١٢,٥٪ يحتفظون ببعضها بصورة دائمة وهذا يشكل معوقاً في عملية التطور التنظيمي تمثل في انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣. هناك عدم رضا عن الإجراءات المتبعة في العمل وتكرار في الخطوات المتبعة لإنهاء المعاملات، كما أن إجراءات سير العمل طويلة ومعقدة.
٤. وجود فروق لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبية، وهذا يدل على أهمية التدريب بالنسبة للقيادات.

• دراسة الشراري (١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م):

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:

١. أوضحت الدراسة أن ٧١,٥٪ من أفراد عينة الدراسة الكلية لديهم معرفة تامة المفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢. كشفت الدراسة أن القيادة في الجهاز تبادر بتشجيع كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة حتى بلغت نسبة الموافقة ٦٩,٥٪ من حجم العينة.

٣. أوضحت الدراسة أن ٦٥,٢٪ من أفراد عينة الدراسة الكلية يرون أن القيادة لا تمنع من إجراء برامج تدريبية في إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً.

٤. أوضحت الدراسة أن ٨٧,٣٪ يرون أن الإدارة العليا تهتم بالتطوير التنظيمي.

٥. أبانت الدراسة أن ٩٤,٧٪ من أفراد العينة يرون أن بناء فرق العمل يؤدي إلى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٦. أوضحت الدراسة أن ٩٤,٧٪ من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب المستمر يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة.

• دراسة آل سنان، (١٤١٥هـ / ١٩٩٥م):

بعنوان "مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرك 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:

١. إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في مطار الملك خالد الدولي بنسبة كبيرة، حيث أشارت العينة موافقتها بنسبة ٨٠٪ بوجود أسس ومتطلبات تطبيق هذا المفهوم.

٢. أنه يوجد في جمرك 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.

٣. تأسيس نظام معلومات وأوعية حفظ وتوظيف التقنيات الحديثة التي تتيح للموظفين وصانعي القرار الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة.

• دراسة درياس (١٤١٤هـ / ١٩٩٤م):

بعنوان "إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة 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:

١. تحديد وتعريف مفهوم الجودة في السياق العام، ومن ثم في السياق التربوي.
 ٢. الاهتمام بإدارة الجودة من ناحية تاريخية مع ذكر تعريفاتها في السياق العام.
 ٣. إمكانية الاستفادة من تطبيقات نموذج الإدارة الكلية في القطاع التربوي السعودي.
- دراسة الزامل (١٤١٣هـ / ١٩٩٣م):

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 التي تحول دون تطبيقه، الطرق المثلى لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع تحديد الجهات المعنية بترسيخه. وتكونت عينة الدراسة لتشمل على وجه التحديد ١٠٠٠ شركة عاملة في المملكة العربية السعودية والتي يمكن أن تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولكن تم الحصول على ردود ١٦١ شركة فقط.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. 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.
٢. بلغت نسبة المنشآت التي تطبق هذا المفهوم ٤٢,٢% من العينة، والتي تخطط له ٢١,٥% من العينة لتطبيقه قريباً.
٣. أن عدم وضوح المفهوم يعتبر سبباً أساسياً لإعاقة تطبيقه لدى نسبة جيدة من مفردات العينة، وأن غالبية المنشآت لا توافق على اعتبار ارتفاع التكاليف تشكل عائقاً يحول دون تطبيق المفهوم.
٤. أن المنشآت التي تعرف مفهوم الجودة أو تطبيقه أو تخطط لتطبيقه تفضل الدورات التدريبية في الندوات والكتيبات كوسيلة لنشر الوعي.
٥. أن غالبية المنشآت لا توافق على أن الوزارات أو الجهات الحكومية هي الجهة المناسبة التي يجب أن يكون بها ترسيخ هذا المفهوم.

٦. 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 ينام بها مسؤولية ترسيخه.

ثانياً: الدراسات العربية:

• دراسة الهيشان (١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م):

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 مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال والبالغ عددهم ٣٣ 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 ٤٩ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي مجال التخطيط، مجال الأسلوب الإداري، مجال التقويم. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. إن فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمجالات الثلاثة، التخطيط، الأسلوب

الإداري، والتقويم في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال كانت عالية.

٢. 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 لمجالي

الأسلوب الإداري والتقويم.

٣. 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.

٤. 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 التقويم.

٥. وجود فروق في مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرات 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 التقويم.

• دراسة الرجب (١٤٢٤هـ / ٢٠٠٤م):

بعنوان: مدى قابلية نظام إدارة الجودة 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 ٢٥٧٤ فرداً، وقد تم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية بلغت ٤٩٧ فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانته اشتملت على ٤٦ فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: الإدارة المدرسية، الهيئة التدريسية، الطلاب، المناهج الدراسية، الإمكانات 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، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. أن درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة تراوحت ما بين المتوسط والكبيرة.

٢. جاءت درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق مرتبة تنازلياً حسب المجالات على التوالي: المناهج الدراسية، التقييم، الطلاب، الهيئة التدريسية، الإدارة المدرسية، الإمكانات المادية.

٣. 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.

٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية إدارة الجودة الشاملة للتطبيق

تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة

للتطبيق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل

الأعلى.

٦. 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.

• دراسة الرياحنة (١٤٢٣هـ / ٢٠٠٣م):

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:

١. 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.

٢. أوضحت الدراسة عدم اهتمام شركات البرمجة الأردنية بمشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات حيث أن ٥٢,١% من الشركات تقوم بذلك.

٣. أنه على الرغم من أهمية استخدام الأساليب الإحصائية والرسوم الهندسية في

طبيعة عمل شركات البرمجة الأردنية، إلا أنه قد تبين من خلال الدراسة أن ٣٢%

من شركات عينة الدراسة تستخدم الأساليب الإحصائية في قياس الأداء

العمليات وجدولة العمليات، وأن ١٩,٢% تستخدم الرسوم الهندسية لهذه الغاية

وهي نسبة قليلة نسبياً.

٤. أن هناك معدل دوران عالي وتنقل مستمر بين المديرين في الشركات الأردنية

لصناعة البرمجيات حيث أجابت ٣١,٥% من الشركات الخاضعة للدراسة بعدم

الموافقة على هذا البند، أي أن ٦٨,٥% من شركات عينة الدراسة أجابت بوجود

معدل دوران عالي وتنقل مستمر بين المديرين.

٥. أن هناك قصور من قبل شركات البرمجة الأردنية بتسليم البرمجيات الخاصة لهم في الوقت المحدد.

• دراسة الشلول (١٤٢٢هـ / ٢٠٠٢م):

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 ٢٠٠٢م، والبالغ عددهم ١٢٠ شخصاً، وكانت عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على ٤٨ فقرة تغطي موضوع إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تراوحت تقديرات أفراد العينة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما بين ٣,٨٦ إلى ٤,٥٤ أي من درجة عالية إلى درجة عالية جداً.

٢. وجود فرق دال إحصائياً لأثر متغير المستوى الوظيفي وعدم وجود هذا الفرق لمتغير العمر.

٣. وجود فرق دال إحصائياً لأثر متغير الخبرة، وعدم وجود هذا الفرق لأثر متغير المؤهل العلمي.

• دراسة المحمد (١٤٢٢هـ / ٢٠٠٢م):

بعنوان: " تقدير مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري مدارس قصبة 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 قصبة 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 ١٢ معلماً أو معلمة من كل مدرسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. 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.
٢. أن الاتجاه العام للمعلمين فقد أحرزوا مستوى فاعلية متوسطة وبالنسبة للاتجاه العام للمعلمات فقد أحرزن مستوى فاعلية عالية .

• دراسة الطعامة (١٤٢١هـ / ٢٠٠١م):

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 ٣٠٠ مشرفاً من العاملين في وزارة الصحة بالأردن، وشكلت العينة نسبة ٨٦٪ من مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة مكونة من ٤١ فقرة على شاغلي الوظائف الإشرافية، وتم فحص نتائج الاستبيانات الصالحة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة بالأردن.
٢. يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
٣. وجود عدد من المعوقات متمثلة في مقاومة العاملين، عدم وجود استراتيجيات واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم الالتزام بروح الفريق، عدم وجود معايير لقياس الجودة.
٤. وجود علاقة ارتباط سلبية بين المعوقات لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعناصر إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة أيوب (١٤٢٠هـ / ٢٠٠٠م):

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 ٢٨٢ 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:

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، ولصالح العاملين في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية.

٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقدير تعزى لمتغير الوظيفة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

• دراسة حلمي وفضل (١٤١٩هـ / ١٩٩٩م):

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:

١. عدم توافر معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس.
٢. لا تتوافر صلاحيات لمديري المدارس تساعد على اتخاذ قرار يتعلق بالجودة.
٣. افتقار المدرسة الثانوية إلى آليات الاستخدام الأمثل للقوى البشرية المدرسية.
٤. 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.
٥. 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.

• دراسة الشامي (١٤١٩هـ / ١٩٩٩م):

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 مديري الإنتاج في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة، أعيد منها أحد عشر استمارة، وكانت نسبة الاسترداد ٣٧٪.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. 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 تخطي بعض الإجراءات. ولا يوجد مكان واضح لإدارة الجودة في الهياكل التنظيمية لمعظم المنظمات.
٢. 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.
٣. عدم توفر سياسة واضحة للجودة حيث أوضحت الدراسة بين معظم المنظمات الصناعية ٦٦,٧٪ لا تمتلك سياسة للجودة وتعمل بشكل عشوائي، ولم تحدد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل واضح.
٤. تبين من الدراسة بأن ٦٧٪ من المنظمات تملك إجراءات لمراجعة العقود قبل تنفيذ العمل لضمان تأكيد الجودة.
٥. أظهرت النتائج بأن ٨٨,٨٪ من المنظمات يتوفر لديها نظام لمراقبة العمليات الإنتاجية ومعدات قياسية بالإضافة إلى الرقابة البشرية.
٦. لم يحظَ التدريب للجودة بالاهتمام المطلوب حيث تبين بأن معظم المنظمات لا يوجد بها برامج للتدريب تساهم في تحسين وتطوير الجودة.
٧. 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.

• دراسة محمد (١٤١٩هـ / ١٩٩٩م):

بعنوان: "مدى وعي المعلمين والقيادة التربوية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعلم الأساسي في جمهورية مصر في محافظات القاهرة، والجيزة والقيلوبية".

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 والقيلوبية.

تكونت عينة الدراسة من ٢٦٠ فرداً منهم ١٥٠ معلماً أول، و ١١٠ 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 ٤٨ 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:

١. هناك وعي لدى أفراد عينة الدراسة بإدارة الجودة الشاملة، وما يجب أن تكون عليه، ومبادئ الوقاية، وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٢. قدرة أفراد عينة الدراسة على العمل بإدارة الجودة الشاملة، فيما يتعلق بالقيادة، وأن أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على القيادة، والتخطيط والتطوير والتحسين.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة نوع الوظيفة وعدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

• دراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ / ١٩٩٨م):

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 ٢١٣ مديراً ووكيلاً ومعلماً أول في المدارس الثانوية في محافظات القاهرة، والدقهلية، والشرقية، وبني سويف.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ١٠٥ 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:

١. عدم فهم مديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
٢. 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.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، بينما لا توجد فروق تعزى للخبرة والمؤهل.

• دراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ / ١٩٩٨م):

بعنوان: " دور مديري المدارس الثانوية العامة في استخدام إدارة الجودة الشاملة لتطوير العمليات الإدارية في محافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية العامة في استخدام إدارة الجودة الشاملة لتطوير العمليات الإدارية في محافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٥ مديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من ٤٠ عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. 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.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة، بينما توجد فروق تعزى للتدريب.

• دراسة ناجي (١٤١٨ هـ / ١٩٩٨ م):

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:

١. أن مستوى الرضا عند طلاب الجامعة كان مرتفعاً بخصوص تجهيزات الجامعة، ومنخفض بخصوص الخطط الدراسية، الكادر الأكاديمي، والأنظمة والتعليمات الداخلية، والخدمات الجامعية الأخرى.

٢. توافر القناعة والرغبة لدى إدارة الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٣. هناك تطبيق فعلي لبعض هذه المبادئ مثل تقديم نظام حوافز ملائم للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

٤. 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.

• دراسة عبد الخالق (١٤١٨ هـ / ١٩٩٨ م):

بعنوان: "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث الاستبانة للتعرف على مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي، بالإضافة إلى تطبيق مقياس مقنن لقياس الجودة الشاملة لدى القيادة التربوية في مرحلة التعليم الأساسي، وتناولت الدراسة مدخل الجودة الشاملة في التعليم الأساسي ومراحل تطبيق تلك الجودة فيه، ثم طبقت الدراسة الميدانية على عينة من مدرسين الأوائل والقادة.

وأظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها:

١. يوجد استعداد لدى العاملين بمرحلة التعليم الأساسي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التوازن بين التكنولوجيا المادية والبشرية والبيئية لزيادة الإنتاجية.

٢. إن مبادئ الوقاية في الجودة الشاملة مسئولية جماعية لكل المشاركين في مرحلة التعليم الأساسي.

٣. إقامة برامج تدريبية ذات جودة عالية للنهوض بالعاملين في التعليم الأساسي، حتى نضمن التطوير والتحسين لتلك المرحلة في كل جزئياتها.

• دراسة الوكيل (١٤١٧هـ / ١٩٩٧م):

بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي، وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية ببعض مدارس نيوتاون بالمجتمع الأمريكي، وكيفية الاستفادة من هذا النمط في التعليم الأساسي المصري، والوقوف على بعض الصعوبات التي تواجه تطبيقه وكيفية التغلب عليها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

١. التعريف بنمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته بمدارس نيوتاون الأمريكية، ووضع

بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها لتنفيذ نمط إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الأساسي من أهمها: إعادة صياغة أهداف واستراتيجيات وإجراءات التقويم بالتعليم

الأساسي على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحسين

الوضع الكلي لمدارس التعليم الأساسي من إمكانات بشرية ومادية على نحو يؤهلها

لتطبيق استراتيجيات التغيير الأساسية للتحويل شطر إدارة الجودة الشاملة.

٢. كانت أهم الصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الأساسي ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي

وإدارته خاصة التعليم الأساسي، وذلك للاعتماد على الأساليب التقليدية في جمع

المعلومات والبيانات ومقاومة بعض العاملين في الإدارة المدرسية للتغيير، وعدم الرضا

عن التحويل والتجديد.

• دراسة بندقجي (١٤١٧هـ / ١٩٩٧م):

بعنوان: "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في

منطقة عمان الكبرى (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة إلى استقصاء وتحديد اتجاهات المديرين العاملين 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:

١. أن أغلب المديرين العاملين 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.
٢. أن جميع المديرين العاملين على اتفاق تام بوجود مشاركتهم الشخصية في عمليات التدريب على الجودة الشاملة.
٣. يتجه المديرون العاملون نحو تعميم المعرفة والثقافة الخاصة بالجودة الشاملة على جميع منسوبي الشركات.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات المديرين العاملين تعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

• دراسة الخلف (١٤١٧هـ / ١٩٩٧م):

بعنوان "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة 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:

١. أن الاستثمار في تحسين جودة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة.
٢. توصلت الدراسة إلى معادلة مفادها أن زيادة الاستثمار في التكلفة الوقائية بنسبة ١٪ تؤدي إلى انخفاض التكلفة السلبية بنسبة ٢٠٪.
٣. 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.

• دراسة مصطفى (١٤١٧هـ / ١٩٩٧م):

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.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة روك (Roche, ٢٠٠٣):

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:

١. أن المنظمات التجارية تعمل على تحسين أعمالها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

٢. وجود تأثير لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها وجود الكوادر المدربة عليها، وإتاحة الإمكانيات المادية لعمليات التدريب.

٣. وجود أثر ذات دلالة إحصائية لصالح متغير التدريب.

• دراسة كوتس (Coates, ٢٠٠٣):

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:

١. 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.

٢. وضع معايير للتقويم الذاتي، وكذلك مراجعة الموارد والتكاليف والوقت اللازم، وتدريب العاملين وتأهيلهم في ضوء مبادئ ومعايير الجودة والعمل على تقليل الجهد الضائع.

٣. التأكيد على التحسين المستمر من خلال التقويم والتغذية الراجعة.

• دراسة ديتيرت وآخرون (Detret & Others, ٢٠٠١):

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 ١٠ 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:

١. يطبق مديرو المدارس أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.
٢. هناك عوامل تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أهمها: توفر وسائل التقنية الحديثة، إتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة، دعم القيادات العليا.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

• دراسة فريد (Freed, ٢٠٠١):

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:

١. تحديد النتائج التي نريد الوصول إليها بدقة.
٢. الارتباط القوي بين الأنظمة الصغيرة داخل المؤسسة.
٣. مراعاة متطلبات الأفراد ومتطلبات النظام.
٤. بناء القرارات على الواقع الفعلي.
٥. التفاوض والمشاركة في صنع القرار.
٦. التعاون.
٧. التخطيط من أجل التغيير.
٨. القيادة الواعية والمساندة.

• دراسة جيمي (Jimmy, ٢٠٠٠):

بعنوان "الجودة الشاملة التعليمية: اتجاهات وسلوكيات ومخرجات منطقة مدرسية".

هدفت 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:

١. يلعب التغيير الثقافي دوراً كبيراً في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.
٢. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس يلعب دوراً كبيراً في التحسين المستمر لأدائها.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الوظيفة، والخبرة والمؤهل العلمي.
٤. فهم أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل أفراد العينة أدى إلى المطالبة بتطبيقه على مستوى المدارس.

• دراسة كاثي (Cathy, ١٩٩٩):

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:

١. وجود علاقات قوية بين مبادئ إدارة الجودة والمناخ المدرسي والثقافة المدرسية وأداء المعلم.

٢. كما أكدت المقابلات المقيدة مع مديري المدارس أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقدم نوع من "الحدس" للمديرين يساعدهم في أداء العمل.

٣. ضرورة توفير مناخ مدرسي ملائم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة حيث أن توفير هذا المناخ يساهم في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية.

• دراسة سون (Sohn, ١٩٩٨):

بعنوان "سلوكيات واتجاهات مديري المدارس نحو فلسفة ديمنج لتحسين الجودة ذات المبادئ الأربعة عشر وتحصيل الطلبة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات واتجاهات المديرين بخصوص فلسفة ديمنج، وكذلك العمل على التنبؤ بالفروق في تحصيل الطلاب في الدراسة.

وتكون مجتمع هذه الدراسة من ١١١٧ مدير مدرسة ابتدائية في وسكونسين، وتم إرسال الاستبانة ذات الفقرات الـ ٥٠ 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:

١. أن المديرين الذين أيدوا تطوير الغاية الواضحة لمدارسهم، أسهموا أكثر في تحصيل طلابهم من المديرين الذين تصرفوا بإتقان أقل بتلك الطريقة.

٢. أن المديرين الذين كانوا أقل عزماً على توفير قيادة داعمة ارتبطت أكثر من تحصيل الطلاب الأعلى من المديرين الذين كانوا أكثر عزماً.

٣. أن سلوكيات واتجاهات المديرين بخصوص مكونات أخرى من فلسفة ديمنج لم تتوقع بالفروقات في تحصيل الطلاب.

• دراسة هازارد (Hazzard, ١٩٩٨):

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:

١. 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،

٢. 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.

٣. أن جامعات وكليات عديدة تستخدم إدارة الجودة الشاملة وأنه في حالة التخلص من تلك العقبات فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تخدم التعليم الجامعي بصورة كبيرة.

• دراسة ماك دونالد (Mcdonald, ١٩٩٨):

بعنوان: " 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.

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 ٥٣ 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 سبعة 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:

١. 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.
٢. أن من العوامل الدافعة للتطبيق: التدريب وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين للتطبيق.
٣. 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.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المؤهل العلمي والخبرة والتدريب.

• دراسة شافي وشير (Chafee And Sher, ١٩٩٧):

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 أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة في ضوء تكوينه وإعداداته.

• دراسة هاريس (Harris, ١٩٩٦):

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: التربويين في المدارس الثانوية، والتربويين في التعليم العالي، والطلاب وغيرهم.
وكانت أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يلي:

١. ارتفاع اتجاهات التربويين نحو ملاءمة إدارة الجودة الشاملة للتربية.
٢. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأنظمة التعليمية يواجه بعض المقاومة لدى التربويين أنفسهم.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

• دراسة روبنسون (Robinson, ١٩٩٦):

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 نيوثاوث ويلز في استراليا.
تكونت عينة الدراسة من ٢٥ فرداً من المديرين والمعلمين والإداريين والطلاب، وقياديي الإدارة العليا، وأولياء الأمور تم اختيارهم بطريقة قصدية نظراً لتمييز 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:

١. ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في مدرسة ساوث ويست الابتدائية في استراليا.
٢. أن من الاستراتيجيات القيادية التي استهدفت تطبيق إدارة الجودة 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 المدرسة.

٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، ولا توجد فروق لمتغير المؤهل.

• دراسة سيمور (Seymour, ١٩٩٦):

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 فرقاً في تحسين جودة التعليم تشمل فوائد إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي، والمتمثلة في تضاعف إمكانية المؤسسة التعليمية على تحمل مسؤولية الخدمات التي تقدمها، وتحسين البيئة التعليمية، وأصبح اتخاذ القرار قائماً على المعطيات والحقائق أكثر مما كان عليه، وأصبحت الفرصة سانحة لأعضاء الدوائر المختلفة أن يعملوا معاً، وتضاعفت معرفة جميع العاملين بالعملية التعليمية.

• دراسة جورنسكي (Gornesky, ١٩٩٥):

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:

١. التزام القائمين على إدارة مؤسسات التعليم بمبادئ الجودة بدرجة عالية.

٢. التزام أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بإدارة الجودة الشاملة.

٣. أن هناك تقبل لثقافة التغيير في الثقافة المؤسسية الإدارية بما يتماشى مع طبيعة

مفاهيم الجودة الشاملة.

• دراسة براون (Brown, ١٩٩٥):

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 ٤٠٠ شخص مستخدم في مديرية التربية والتعليم في الولاية العامة في موقع الإدارة الرئيسية مع الدوائر الممثلة لمجلس إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت إلى النتائج التالية:

١. أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ولاية مورغان كانت عالية.

٢. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير عدد سنوات الخدمة والجنس.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والعمر، والأصل العرقي ونوع الوظيفة.

٤. 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 بعضاً وبدرجة عالية.

• دراسة هوانج (Huang, ١٩٩٤):

هدفت الدراسة إلى بحث في الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليم الجامعي وبين أدائها لسلوكات قيادة الجودة الشاملة.

وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإداراتها 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:

١. أن رؤساء الجامعات أدوا سلوكات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط.

٢. أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التعليمي من جهة وأداء الرؤساء لسلوكات جودة القيادة من جهة أخرى.

٣. أن الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي مبالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادة الأخرى.

٤. أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة.

• دراسة أبو زيد (١٩٩٤, Abu- Zayed):

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:

١. هناك إمكانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص، بشرط اتباع الخطوات والمبادئ الأساسية بالشكل الصحيح والتام لهذا المفهوم.
٢. 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.
٣. إن العامل الرئيسي في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص، هو التزام ودعم الإدارة العليا.
٤. 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.

• دراسة نيكولاس (١٩٩٣, Nichols):

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 (التهديدات 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:

١. أن المثيرات والمغريات (الفرص) المفترضة لها ميزة العوامل الأساسية لاعتناق أو تبني المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٢. أن ترتيب أولويات وأهمية هذه المنبهات والمغريات كان غامضاً وغير واضح.
٣. 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.

• دراسة ولكوكس (Wilcox, ١٩٩٢):

بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لنظرية ديمنج في المجال الصناعي في مجال التعليم من وجهة نظر مديري التعليم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لنظرية ديمنج في المجال الصناعي في مجال التعليم من وجهة نظر مديري التعليم في ولاية تينيسي في أمريكا.

تكونت عينة الدراسة من ١٣٩ مديراً للتعليم. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدَّ الباحث استبانة تكونت من ٦٤ عبارة موزعة على أربعة أجزاء، وتكونت من مبادئ ديمنج 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:

١. أن مديري التعليم في ولاية تينيسي يرون إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لنظرية ديمنج 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.
٢. أن ٢١٪ من مديري التعليم في الولاية يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إداراتهم.

التعقيب على الدراسات السابقة وأهميتها للدراسة الحالية :

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

(١) تناولت بعض الدراسات إدارة الجودة الشاملة من الجانب النظري والوصفي فقط، ولم تتناول الجانب العملي التطبيقي لها، كدراسة حلمي وفضل (١٩٩٩م)، ودراسة عبد الخالق (١٩٩٨م)، ودراسة الوكيل (١٩٩٧م)، ودراسة مصطفى (١٩٩٧م)، ودراسة درباس (١٩٩٤م)، ودراسة الزامل (١٩٩٣م)، ودراسة فريد (٢٠٠١، Freed)، ودراسة شافي وشير (١٩٩٧، Chafee And Sher)، ودراسة جورنسكي (١٩٩٥، Cornesky).

(٢) تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها للموضوعات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فمنها ما تناول الاتجاهات نحو تطبيقها، كدراسة بندقي (١٩٩٧م)، دراسة الشلول (٢٠٠٢م)، ودراسة براون (١٩٩٥، Brown)، ودراسة هاريس (١٩٩٦، Harris)، ودراسة سون (١٩٩٨، Sohn)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠، Jimmy).

ومنها ما تناول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة الحربي (٢٠٠٤م)، دراسة غنيم (٢٠٠٥م)، دراسة الهيشان (٢٠٠٤م)، ودراسة الرجب (٢٠٠٤م)، ودراسة اليحيوي (٢٠٠٣م)، دراسة الطجم (٢٠٠١م)، ودراسة كوتس (٢٠٠٣، Coates)، ودراسة ديتيرت وآخرون (٢٠٠١، Detret & Others).

ومنها ما تناول المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة كدراسة الحربي (٢٠٠٤م)، ودراسة الخلف (١٩٩٧م)، ودراسة مصطفى (١٩٩٧م)، ودراسة هازارد (١٩٩٨، Hazzard)، ودراسة ماك دونالد (١٩٩٨، Mcdonald).

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

(٣) 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.

(٤) 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 (٢٠٠٤م)، ودراسة الرجب (٢٠٠٤م)، ودراسة الحربي (٢٠٠٤م)، ودراسة اليحيوي (٢٠٠٣م)، ودراسة الشلول (٢٠٠٢م)، دراسة حلمي وشرف الدين (١٩٩٨م)، ودراسة أبو الوفا (١٩٩٨م)، ودراسة ديتيرت وآخرون (٢٠٠١، Detret & Others)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠، Jimmy).

أما الدراسات التي تناولت متغير الدورات التدريبية فكانت دراسة العنزي (٢٠٠٠م)، ودراسة محمد (١٩٩٩م)، ودراسة الزامل (١٩٩٣م)، ودراسة روك (٢٠٠٣، Roche)، ودراسة ماكدونالد (١٩٩٨، Mcdonald):

أما الدراسات التي تناولت متغير نوع الوظيفة فكانت دراسة اليحيوي (٢٠٠٣م)، دراسة محمد (١٩٩٩م)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٩٩٨م)، ودراسة ديتيرت وآخرون (٢٠٠١، Detret & Others)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠، Jimmy)، ودراسة براون (١٩٩٥، Brown)..

ولم تتناول متغير المكان الجغرافي سوى دراسة واحدة وهي دراسة اليحيوي، ٢٠٠٣م..

(٥) لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من المعلمين والمعلمات، والمديرين، والمديرات، والإداريين، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، ورؤساء الأقسام، والموظفين. أما الدراسة الحالية فقد طبقت على جميع العاملين بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

(٦) 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 الباحث.

(٧) 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 كانت من إعداد الباحث بصورة مختلفة عن جميع الأدوات في الدراسات السابقة.

(٨) تتفق هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم للدراسات الإنسانية .

(٩) 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 أكسب الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة من حيث إمكانية التطبيق والاتجاهات نحو التطبيق والصعوبات التي تعيق تطبيقها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- ٧ أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
- ٧ ثانياً: مُجتمَع الدِّراسة
- ٧ ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة
- ٧ رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بياناته، وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراته:

ويشتمل هذا الجزء على جانبين أساسيين، وهما: منهج الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١. منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وأيضاً معرفة اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفرغها من أداة الدراسة.

كما تم استخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

٢. متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات المستقلة: وهو المتغير الذي يعمل على إحداث تغير ما في الواقع، وملاحظة نتائج وأثار هذا التغير على المتغير التابع. وتمثل المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- المدينة التابع لها النادي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة.
 - الدورات التدريبية - المستوى الوظيفي - طبيعة المؤهل.
٢. المتغيرات التابعة: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه. وتتمثل المتغيرات التابعة في هذه الدراسة:
- اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
 - مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
 - الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

ثانياً: مُجْتَمَع الدِّراسة:

تكوّن مُجْتَمَع الدراسة من جميع العاملين في مراكز أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والبالغ عددهم ٧٢ عاملاً، والذين يعملون في مراكز أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة للعام الدِّراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد استبعد الباحث نفسه من مجتمع الدراسة لموضوعية النتائج، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة والنسب المئوية.

جدول رقم (١)

يبين توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	العدد	النسبة	المستبعد
مكة المكرمة	١٠	١٣,٨٨ %	-
جدة	٢٢	٣٠,٥٦ %	-
الطائف	٤٠	٥٥,٥٦ %	١ (الباحث)
المجموع	٧٢	١٠٠ %	١

ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة :

ويشمل هذا الجزء على الجوانب التالية:

(١) خطوات بناء أداة الدراسة:

ويشمل ذلك على خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وقياس مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وقياس الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- أ. التعرف على اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- ب. التعرف على مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
- ج. التعرف على الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة
- د. التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة العاملين في أندية الحاسب الآلي في ضوء متغيرات الدراسة.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

١. قياس اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
٢. قياس مدى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، من خلال قياس ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهي: مبدأ التركيز على العميل، مبدأ القيادة الموجهة، مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية، مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق، مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة، مبدأ تشكيل فرق العمل، مبدأ التدريب والتعليم المستمر.

٣. قياس الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

- لصياغة فقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية :
١. مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في أندية الحاسب الآلي، وكذلك اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وكذلك الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي.
 ٢. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وأيضاً للتعرف على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وكذلك التي أعدت للتعرف على الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في أندية الحاسب الآلي أو من في حكمهم في البيئة التربوية.
 ٣. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة وصياغة فقراتها.
 ٤. تم صياغة فقرات أداة الدراسة حسب ما يلي:
- أ. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.
 - ب. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.
 - ج. تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً).
 - د. تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتمل مقياس اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ١٥ فقرة، واشتمل مقياس إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على ٦٤ فقرة، وكانت موزعة على ثمان مبادئ رئيسية، واشتمل مقياس الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ١٢ فقرة.
 - هـ. روعي في اختيار فقرات أداة الدراسة التنوع، وأن يكون لكل عبارة هدف مُحدد يقيس هدفاً محدداً في كل محور من محاور أداة الدراسة.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات أداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

وكذلك طلب من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود من كل فقرة مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص، وعدم ترك فقرة دون إجابة.

الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة جامعة أم القرى، وجامعة الطائف، وبعض الجهات الرسمية الأخرى انظر ملحق رقم (١)، وذلك للنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة. وتم الاطلاع على آراء المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصياتهم، كتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم.

(٢) حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، وقد بلغ الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠.٨٧٧)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة، ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، حيث تم حساب معامل ثبات كل محور من محاور أداة الدراسة الرئيسية وأبعادها، ويوضحها الجدول رقم (٢).

جدول (٢)

معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات لأداة الدراسة وأبعادها
٠,٨٤٤	اتجاهات العاملين حول إدارة الجودة الشاملة
٠,٨٩٥	إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٠,٩١٧	مبدأ التركيز على العميل
٠,٨٢٣	مبدأ القيادة الموجهة
٠,٨٩٠	مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية
٠,٨٤٦	مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق
٠,٨٦٣	مبدأ التخطيط الاستراتيجي
٠,٨٧٣	مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة
٠,٨٢٧	مبدأ تشكيل فرق العمل
٠,٨٥٨	مبدأ التدريب والتعليم المستمر
٠,٨٧٧	الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة
	الثبات الكلي لأداة الدراسة

وتجدر الإشارة أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠ (عودة،

٢٠٠٢م، ص: ٣٦٧).

(٣) صدق أداة الدراسة: تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تمَّ عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة أم القرى، وجامعة الطائف، وبعض الجهات الرسمية الأخرى، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليَّتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات؛ لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها		معامل الارتباط بيرسون
اتجاهات العاملين حول إدارة الجودة الشاملة		** ٠,٧٢٩
إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	مبدأ التركيز على العميل	** ٠,٨١٠
	مبدأ القيادة الموجهة	** ٠,٨٤٧
	مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية	** ٠,٧٥٨
	مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق	** ٠,٧٨٧
	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	** ٠,٧٣١
	مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة	** ٠,٧٥٩
	مبدأ تشكيل فرق العمل	** ٠,٨٠٢
	مبدأ التدريب والتعليم المستمر	** ٠,٧٣٩
الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة		** ٠,٧٦٦
الاتساق الكلي لأداة الدراسة		** ٠,٧٩٨

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها، وكذلك في كل بعد من أبعادها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من ٩١ فقرة، موزعة على ثلاثة محاور: محور اتجاهات العاملين حول إدارة الجودة الشاملة، ومحور إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحور الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول (٤) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها.

جدول (٤)

الصورة النهائية لأداة الدراسة

عدد العبارات	أداة الدراسة وأبعادها
١٥	اتجاهات العاملين حول إدارة الجودة الشاملة
٨	إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
١٠	مبدأ التركيز على العميل
٨	مبدأ القيادة الموجهة
٨	مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية
٧	مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق
٩	مبدأ التخطيط الاستراتيجي
٨	مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة
٧	مبدأ تشكيل فرق العمل
٧	مبدأ التدريب والتعليم المستمر
١٢	الصعوبات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة
٩١	العدد الكلي لعبارات أداة الدراسة

تمّ طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة ثلاثم مستوى العاملين مرفقة بتعليمات وأمثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة، وما يتعلق بعمليات الكتابة المصاحبة، ملحق رقم (٢).

(٤) إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة:

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، أستاذ الباحث إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة للقيام بعملية التطبيق انظر ملحق رقم (٢)، وبدأ الباحث بتطبيقها على أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد جدول زمني لعملية التطبيق، حيث خُصصَ ثلاثة أسابيع للتطبيق، وحدث ذلك خلال شهر شوال في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٢٩/٢٨هـ، ملحق رقم (٣).

أ. تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بإتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة جميع العاملين بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
٢. تولى الباحث بنفسه توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما طمأن العاملين بأنه لا علاقة لاستجاباتهم بتقييمهم في الأداء الوظيفي، وأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة، كما أوضح لهم طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.

(٥) طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة:

أ. تحديد درجة القطع :

إن درجة القطع هي النقطة التي إذا وصل إليها المبحوث فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه (منسي د.ت: ١٩٦).

حيث يعتبر تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي:

جدول (٥)

يبين درجة القطع لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	التقدير
١	(٥ - ٢,٤)	١٠٠ - ٨٤%	درجة كبيرة جداً
٢	(١٩,٤ - ٣,٤)	٨٣,٩ - ٦٨,٠%	درجة كبيرة
٣	(٣٩,٣ - ٢,٦)	٦٧,٩ - ٥٢%	درجة متوسطة
٤	(٥٩,٢ - ١,٨)	٥١,٩ - ٣٦%	درجة ضعيفة
٥	(١٧٩,١ - ١)	٣٥,٩ - ٢٠%	درجة ضعيفة جداً

واعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق، ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو البعد أو الدرجة الكلية.

ب. طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

تمّ تفريغ الاستجابات وفق معايير الفقرات المعتمدة والمحكمة، حيث قام الباحث بعملية التفريغ، مع استبعاد الاستبانات التي لا تشتمل على جميع الاستجابات. وقد اتّبع الباحث الإجراءات التالية في عملية التفريغ:

١. قام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغير الدراسة الرئيس، وهو المدينة التابع لها النادي.

٢. تمّت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، حيث أعطي لكل فقرة في التدرج الخماسي للمقياس (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً)، درجة تقابلها (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

٣. تمّ تفريغ البيانات المتحصّلة على أداة الدراسة، والمتعلّقة بكل متغير من متغيرات الدراسة.

٤. تمّ إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام النظم الإحصائية (Spss).

رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة جميع العاملين بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وتولى الباحث نفسه عملية جمع الاستبانات.

وقام الباحث بتصنيف الاستبانات حسب متغيرات الدراسة، وتمّت عملية التفريغ وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام النظم الإحصائية (SPSS)، وتمثلت فيما يلي:

أ. الإحصاء الوصفي: وتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة درجة اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وأيضاً للتعرف على مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، وكذلك التي أعدت للتعرف على درجة الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في أندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

ب. الإحصاء التحليلي: وتمثل في استخدام اختبارات (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة العاملين بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة: المدينة التابع لها النادي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، والمستوى الوظيفي، كما تم استخدام معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) للتوصل إلى العلاقة الارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

v أولاً: عرض نتائج الدراسة

v ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي واتجاهات العاملين نحوها، والصعوبات التي تعيق تطبيقها.

١. نتائج السؤال الأول: ما اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (٦)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٥	تساعد إدارة الجودة الشاملة على رفع الإنتاجية	4.10	0.973	كبيرة
٢	٩	يركز النادي على المعلومات الضرورية لتطوير العمل	4.00	0.910	كبيرة
٣	١٠	تدرك إدارة النادي الاحتياجات التدريبية باستمرار	3.94	1.040	كبيرة
٤	١٢	يملك النادي الإرادة الداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير	3.92	1.105	كبيرة
٥	٦	يملك النادي إمكانية لتصميم وتنفيذ برامج الجودة الشاملة	3.86	1.099	كبيرة
٦	٣	تشجع القيادة في النادي كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة	3.82	1.032	كبيرة
٧	٤	تتوافر لدى النادي الكفاءات البشرية المؤهلة	3.79	0.999	كبيرة
٨	١٥	يوجد نظام معلومات محوسب في النادي	3.66	1.027	كبيرة
٩	١٣	اعتماد نظام الاتصال الملائم والفعال لجميع المستويات في النادي	3.65	1.057	كبيرة
١٠	١١	يوفر النادي كادراً إدارياً مؤهلاً فنياً ومعرفياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.59	1.063	كبيرة
١١	١	لدي معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.56	1.092	كبيرة
١٢	٨	هناك معرفة وإدراك بأهمية الجودة الشاملة من قبل العاملين في النادي	3.45	1.025	كبيرة
١٣	٧	يتوفر في النادي المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة.	3.42	1.104	كبيرة
١٤	١٤	يتوفر لدى النادي التمويل الكافي لتنفيذ البرامج والنشاطات المتعلقة بتحسين الأداء	3.41	1.077	كبيرة
١٥	٢	أشارك في دورات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة	3.20	1.380	متوسطة
		المتوسط العام	3.69	1.066	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات محور اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي نجد أنها تراوحت بين ٤.١٠ - ٣.٢٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٦٩، وبانحراف معياري ١.٠٦٦ وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٩٠ وتقع بقية العبارات على هذا المدى حيث أظهر الجدول فروق بين العبارات ووفقاً للمحك فإن مستوى اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ

تفاوت استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث، حيث جاءت العبارة رقم ٢ بدرجة متوسطة، وبقية العبارات بدرجة عالية .

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٥، بمتوسط بلغ ٤,١٠، والتي تنص على: " تساعد إدارة الجودة الشاملة على رفع الإنتاجية "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٩ بمتوسط بلغ ٤,٠ التي تنص على " يركز النادي على المعلومات الضرورية لتطوير العمل "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ١٠، بمتوسط بلغ ٣,٩٤ التي تنص على " تدرك إدارة النادي الاحتياجات التدريبية باستمرار "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة ١٢، بمتوسط بلغ ٣,٩٢ التي تنص على " يمتلك النادي الإرادة الداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة ٦، بمتوسط بلغ ٣,٨٦ التي تنص على " يمتلك النادي إمكانية لتصميم وتنفيذ برامج الجودة الشاملة ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ١١ العبارة ١، بمتوسط بلغ ٣,٥٦، والتي تنص على " لدي معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة ١٢ العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٣,٤٥، والتي تنص على " هناك معرفة وإدراك بأهمية الجودة الشاملة من قبل العاملين في النادي "، واحتلت المرتبة ١٣ العبارة ٧، بمتوسط بلغ ٣,٤٢، والتي تنص على " يتوفر في النادي المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة ١٤ العبارة ١٤، بمتوسط بلغ ٣,٤١، والتي تنص على " يتوفر لدى النادي التمويل الكافي لتنفيذ البرامج والنشاطات المتعلقة بتحسين الأداء "، واحتلت المرتبة ١٥ العبارة ٢، بمتوسط بلغ ٣,٢٠، والتي تنص على " أشارك في دورات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة ".

٢. نتائج السؤال الثاني: ما إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية

الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وفيما يلي توضيح ذلك.

١. مبدأ التركيز على العميل (المستفيد):

جدول (٧)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على العميل (المستفيد) من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٨	عقد برامج التدريب في أوقات مناسبة للمستفيدين	3.94	0.984	كبيرة
٢	٧	خدمة البرامج التدريبية في النادي لشريحة كبيرة من المجتمع	3.90	1.161	كبيرة
٣	٦	تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم التطويرية	3.89	0.994	كبيرة
٤	٢	التعرف على الاحتياجات المستقبلية في التدريب	3.87	0.985	كبيرة
٥	١	تحديد درجة رضا المستفيدين عن ما يقدم لهم من خدمات	3.77	1.017	كبيرة
٦	٥	التحفيز المعنوي من الإدارة لكل من يساهم في تطوير الأداء	3.75	0.967	كبيرة
٧	٣	إيجاد حلول لمشكلات الموظفين والمستفيدين بسرعة وإتقان	3.72	1.017	كبيرة
٨	٤	الاستفادة من التغذية الراجعة لقياس رضا المستفيدين من التدريب	3.59	0.979	كبيرة
		المتوسط العام	3.80	1.013	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٤ - ٣.٥٩ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٨٠، وبانحراف معياري ١.٠١٣، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٣٥. وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٣.٩٤، والتي تنص على: " عقد برامج التدريب في أوقات مناسبة للمستفيدين "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٧ بمتوسط بلغ

٣,٩٠ التي تنص على " خدمة البرامج التدريبية في النادي لشريحة كبيرة من المجتمع "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٦، بمتوسط بلغ ٣,٨٩ التي تنص على " تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم التطويرية ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٦ العبارة ٥، بمتوسط بلغ ٣,٧٥، والتي تنص على " التحفيز المعنوي من الإدارة لكل من يساهم في تطوير الأداء "، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٣، بمتوسط بلغ ٣,٧٢، والتي تنص على " إيجاد حلول لمشكلات الموظفين والمستفيدين بسرعة وإتقان "، واحتلت المرتبة ٨ العبارة ٤، بمتوسط بلغ ٣,٥٩، والتي تنص على " الاستفادة من التغذية الراجعة لقياس رضا المستفيدين من التدريب ".

٢. مبدأ القيادة الموجهة:

جدول (٨)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	١٧	الإشادة بالموظفين ذوي الأداء المتميز	4.11	1.008	كبيرة
٢	١٨	توجيه الموظفين مما يزيد من حماسهم وتحميد عملهم	4.04	1.006	كبيرة
٣	٩	الاتصال وتبادل المعلومات ببسر وسهولة بين كافة وحدات النادي	3.94	0.969	كبيرة
٤	١٥	إيجاد علاقات بين الموظفين خارج العمل	3.90	1.058	كبيرة
٥	١٣	ثقة إدارة النادي الكاملة بقدرات الموظفين في أداء العمل	3.87	0.955	كبيرة
٦	١١	إيجاد إجراءات تصحيحية لما يعترض الإدارة من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل	3.68	0.953	كبيرة
٧	١٢	التحرر وعدم الخوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع الإدارة	3.68	1.039	كبيرة
٨	١٠	تحليل الشكاوي التي تصدر من الموظفين والمستفيدين لحلها	3.62	0.976	كبيرة
٩	١٦	إخطار الموظفين بالأخطاء المتكررة لديهم من قبل إدارة النادي باستخدام بطاقات تقويم الأداء	3.54	1.040	كبيرة
١٠	١٤	تزويد الموظفين برسوم بيانية تصف المشاكل التي تعترض تطوير الأداء	3.46	1.067	كبيرة
		المتوسط العام	٣,٧٨	١,٠٠٧	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤,١١ - ٣,٤٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٨، وبانحراف معياري ١,٠٠٧، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,٦٥ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٧، بمتوسط بلغ ٤,١١، والتي تنص على: "الإشادة بالموظفين ذوي الأداء المتميز"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ١٨ بمتوسط بلغ ٤,٠٤ التي تنص على "توجيه الموظفين مما يزيد من حماسهم وتجويد عملهم"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٩، بمتوسط بلغ ٣,٩٤ التي تنص على "الاتصال وتبادل المعلومات بيسر وسهولة بين كافة وحدات النادي".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٨ العبارة ١٠، بمتوسط بلغ ٣,٦٢، والتي تنص على "تحليل الشكاوي التي تصدر من الموظفين والمستفيدين لحلها"، واحتلت المرتبة ٩ العبارة ١٦، بمتوسط بلغ ٣,٥٤، والتي تنص على "إخطار الموظفين بالأخطاء المتكررة لديهم من قبل إدارة النادي باستخدام بطاقات تقويم الأداء"، واحتلت المرتبة ١٠ العبارة ١٤، بمتوسط بلغ ٣,٤٦، والتي تنص على "تزويد الموظفين برسوم بيانية تصف المشاكل التي تعترض تطوير الأداء".

٣. مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية:

جدول (٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	١٩	التقييم المستمر من قبل إدارة النادي لدى حاجة الموظفين للتدريب وتقديم ما هو أفضل	3.89	0.949	كبيرة
٢	٢٣	إعطاء حرية الإبداع والحوار خلال عقد الاجتماعات	3.87	0.893	كبيرة
٣	٢٢	تطبيق الاقتراحات التي تقدم من قبل العاملين بالنادي وذلك بعد دراستها	3.80	0.995	كبيرة
٤	٢٠	مشاركة الموظفين في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة النادي	3.73	1.068	كبيرة
٥	٢٦	توفير الإدارة لكادر إداري مؤهل فنياً ومعرفياً بأساليب العمل	3.72	0.959	كبيرة
٦	٢١	الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير الأداء	3.69	1.166	كبيرة
٧	٢٤	تزويد كل موظف بوصف وظيفي كامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة	3.69	0.965	كبيرة
٨	٢٥	توقع الموظفين لمشكلات العمل قبل حدوثها والتخطيط لتفاديها	3.68	1.039	كبيرة
		المتوسط العام	٣,٧٦	١,٠٠٤	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٨٩ - ٣,٦٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٦، وبانحراف معياري ١,٠٠٤، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠,١٣ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ١٩، بمتوسط بلغ ٣,٨٩، والتي تنص على: " التقييم

المستمر من قبل إدارة النادي لدى حاجة الموظفين للتدريب وتقديم ما هو أفضل"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٢٣ بمتوسط بلغ ٣.٨٧ التي تنص على " إعطاء حرية الإبداع والحوار خلال عقد الاجتماعات"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٢٢، بمتوسط بلغ ٣.٨٠ التي تنص على " تطبيق الاقتراحات التي تقدم من قبل العاملين بالنادي وذلك بعد دراستها".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٦ العبارة ٢١، بمتوسط بلغ ٣.٦٩، والتي تنص على " الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير الأداء"، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٢٤، بمتوسط بلغ ٣.٦٩، والتي تنص على " تزويد كل موظف بوصف وظيفي كامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة"، واحتلت المرتبة ٨ العبارة ٢٥، بمتوسط بلغ ٣.٦٨، والتي تنص على " توقع الموظفين لمشكلات العمل قبل حدوثها والتخطيط لتفاديها".

٤. مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق (المعلومات والتحليل):

جدول (١٠)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٣٠	معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولويتها	3.92	0.967	كبيرة
٢	٢٩	توفير نماذج للموظفين تساعد على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات التي تخدم تطوير العمل	3.86	0.961	كبيرة
٣	٢٧	مشاركة إدارة النادي لموظفين في استخدام التقنيات الحديثة لمراقبة جودة العمل	3.85	0.966	كبيرة
٤	٣٢	اتخاذ القرار يعتمد على البيانات الفعلية وليس التخمين والحدس	3.82	1.099	كبيرة
٥	٣٣	تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات	3.80	0.980	كبيرة
٦	٣١	توفير نظام معلومات متكامل يساعد على اتخاذ القرارات	3.75	0.921	كبيرة
٧	٢٨	توفير نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفعها بين الموظفين	3.72	0.988	كبيرة
		المتوسط العام	٣,٨٢	٠,٩٨٣	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٢ - ٣,٧٢ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٨٢، وبانحراف معياري ٠,٩٨٣، وكان المدى بين أعلى عبارة واقل عبارة هو ٠,٢٠ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٣٠، بمتوسط بلغ ٣,٩٢، والتي تنص على: " معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٢٩ بمتوسط بلغ ٣,٨٦ التي تنص على " توفير نماذج للموظفين تساعد على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات التي تخدم تطوير العمل "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٢٧، بمتوسط بلغ ٣,٨٥ التي تنص على " مشاركة إدارة النادي لموظفين في استخدام التقنيات الحديثة لمراقبة جودة العمل ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ٣٣، بمتوسط بلغ ٣,٨٠، والتي تنص على " تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات "، واحتلت المرتبة ٦ العبارة ٣١، بمتوسط بلغ ٣,٧٥، والتي تنص على " توفير نظام معلومات متكامل يساعد على اتخاذ القرارات "، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٢٨، بمتوسط بلغ ٣,٧٢، والتي تنص على " توفير نظام حديث لتبادل المعلومات وتدقيقها بين الموظفين ".

٥. مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

جدول (١١)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٤٠	تهيئة الجو المناسب لمكان العمل	4.14	0.961	كبيرة
٢	٣٧	وضوح أهداف وسياسات إدارة النادي	4.08	0.922	كبيرة
٣	٣٨	وضع خطط إستراتيجية تشمل كافة الجوانب التدريبية التي سيقدمها خلال عام	4.03	0.925	كبيرة
٤	٣٥	وضع خطط تطويرية لإفادة أكبر عدد من أفراد المجتمع	4.00	1.014	كبيرة
٥	٤١	تحديث برامج النادي لمواكبة التغير المستمر	4.00	0.910	كبيرة
٦	٣٤	تطوير علاقات النادي بالهيئات العلمية المختلفة ذات العلاقة داخل المملكة	3.96	0.977	كبيرة
٧	٤٢	تحديد معايير لنوع الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل النادي	3.94	0.893	كبيرة
٨	٣٩	الاهتمام بالتميز والتفوق بين الإدارات الأخرى	3.93	0.961	كبيرة
٩	٣٦	إيجاد قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع الهيئات الأخرى	3.86	1.032	كبيرة
		المتوسط العام	3.99	0.955	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤.١٤ - ٣.٨٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٩٩، وبانحراف معياري ٠.٩٥٥، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٢٨ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٤٠، بمتوسط بلغ ٤.١٤، والتي تنص على: " تهيئة الجو

المناسب لمكان العمل"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٣٧ بمتوسط بلغ ٤,٠٨ التي تنص على " وضوح أهداف وسياسات إدارة النادي"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٣٨، بمتوسط بلغ ٤,٠٣ التي تنص على " وضع خطط إستراتيجية تشمل كافة الجوانب التدريبية التي سيقدمها خلال عام".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٧ العبارة ٤٢، بمتوسط بلغ ٣,٩٤، والتي تنص على " تحديد معايير لنوع الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل النادي"، واحتلت المرتبة ٨ العبارة ٣٩، بمتوسط بلغ ٣,٩٣، والتي تنص على " الاهتمام بالتميز والتفوق بين الإدارات الأخرى"، واحتلت المرتبة ٩ العبارة ٣٦، بمتوسط بلغ ٣,٨٦، والتي تنص على " إيجاد قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع الهيئات الأخرى".

٦. مبدأ التحسين المستمر (توكيد الجودة):

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٤٩	المقارنة بين نتائج النادي وبقية الأندية والمراكز الأخرى المنافسة له	3.97	0.894	كبيرة
٢	٥٠	إيجاد آلية منظمة للعمل داخل النادي تساعد على تحسين الأداء	3.96	0.869	كبيرة
٣	٤٦	توفير الاحتياجات التي تساهم في تطوير الأداء وتحسينه باستمرار	3.90	0.777	كبيرة
٤	٤٧	تصويب الموظفين لأخطائهم وضبط أدائهم في العمل باستمرار	3.83	0.845	كبيرة
٥	٤٨	تحليل الموظف لعمله بهدف إيجاد طرق أكثر فاعلية لأداء العمل	3.83	0.971	كبيرة
٦	٤٣	وضع اختبارات قبلية لتحديد مستوى المتدربين وقياس كفاءتهم	3.80	1.129	كبيرة
٧	٤٥	البرامج التدريبية لكل سنة توضع وفق احتياجات العمل	3.80	0.950	كبيرة
٨	٤٤	قبول الموظفين في النادي بعد اجتيازهم لاختبار قدرات يحدده النادي	3.70	0.916	كبيرة
		المتوسط العام	3.85	0.919	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٧ - ٣.٧٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٨٥، وبانحراف معياري ٠.٩١٩، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.١٧ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٤٩، بمتوسط بلغ ٣.٩٧، والتي تنص على: " المقارنة بين نتائج النادي وبقيّة الأندية والمراكز الأخرى المنافسة له "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٥٠ بمتوسط بلغ ٣.٩٦ التي تنص على " إيجاد آلية منظمة للعمل داخل النادي تساعد على تحسين الأداء "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٤٦، بمتوسط بلغ ٣.٩٠ التي تنص على " توفير الاحتياجات التي تساهم في تطوير الأداء وتحسينه باستمرار ".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٦ العبارة ٤٣، بمتوسط بلغ ٣.٨٠، والتي تنص على " وضع اختبارات قبلية لتحديد مستوى المتدربين وقياس كفاءتهم "، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٤٥، بمتوسط بلغ ٣.٨٠، والتي تنص على " البرامج التدريبية لكل سنة توضع وفق احتياجات العمل "، واحتلت المرتبة ٨ العبارة ٤٤، بمتوسط بلغ ٣.٧٠، والتي تنص على " قبول الموظفين في النادي بعد اجتيازهم لاختبار قدرات يحدده النادي ".

٧. مبدأ تشكيل فرق العمل (التعاون الجماعي):

جدول (١٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٥١	عقد الاجتماعات التطوعية مع زملاء العمل بغرض تحسين الأداء	3.90	0.973	كبيرة
٢	٥٦	حل أغلب المشكلات بشكل أفضل من خلال فرق العمل	3.87	0.893	كبيرة
٣	٥٣	دعم الإدارة للعمل الجماعي بشكل واسع	3.86	1.004	كبيرة
٤	٥٥	الاهتمام بالإنجاز الجماعي أكثر من الإنجاز الفردي عند تقييم أداء العاملين	3.85	0.980	كبيرة
٥	٥٤	تشكيل فرق عمل عندما تعترض الإدارة تحسين أو تطوير عمل معين	3.79	0.984	كبيرة
٦	٥٢	الاشتراك في فرق عمل لوضع تصورات المجتمع لجودة الأداء في النادي	3.63	0.975	كبيرة
٧	٥٧	وجود فرق عمل تساهم في حل المشكلات الطارئة (لجان دائمة)	3.51	1.081	كبيرة
		المتوسط العام	3.77	0.984	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٠ - ٣.٥١ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٧٧، وبانحراف معياري ٠.٩٨٤، وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو ٠.٣٩ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٥١، بمتوسط بلغ ٣.٩٠، والتي تنص على: " عقد الاجتماعات التطوعية مع زملاء العمل بغرض تحسين الأداء "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٥٦ بمتوسط بلغ ٣.٨٧ التي تنص على " حل أغلب المشكلات بشكل أفضل من خلال

فرق العمل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٥٣، بمتوسط بلغ ٣,٨٦ التي تنص على " دعم الإدارة للعمل الجماعي بشكل واسع".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ٥٤، بمتوسط بلغ ٣,٧٩، والتي تنص على " تشكيل فرق عمل عندما تعتزم الإدارة تحسين أو تطوير عمل معين"، واحتلت المرتبة ٦ العبارة ٥٢، بمتوسط بلغ ٣,٦٣، والتي تنص على " الاشتراك في فرق عمل لوضع تصورات المجتمع لجودة الأداء في النادي"، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٥٧، بمتوسط بلغ ٣,٥١، والتي تنص على " وجود فرق عمل تساهم في حل المشكلات الطارئة (لجان دائمة)".

٨. مبدأ التدريب والتعليم المستمر:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبارة في المقياس	ترتيب العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	٦٤	الاحتفاظ بسجل بيانات ومعلومات للبرامج التدريبية المنفذة لتطويرها	3.93	0.990	كبيرة
٢	٥٨	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار	3.83	0.894	كبيرة
٣	٦١	إكساب كل موظف بالنادي التدريب المناسب في مجال عمله	3.80	0.950	كبيرة
٤	٦٢	إيجاد معايير لتقييم برامج التدريب في النادي	3.79	0.955	كبيرة
٥	٦٣	إكساب الموظف مهارة وصف الأداء والعمل لتحسينه باستمرار	3.72	0.959	كبيرة
٦	٥٩	تدريب الموظفين على أساليب حل مشاكل الجودة	3.58	1.051	كبيرة
٧	٦٠	تدريب الموظفين على عمل مخططات بيانية وإحصائية تساعد على تطوير الأداء	3.58	0.936	كبيرة
		المتوسط العام	3.75	0.962	كبيرة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٣ - ٣,٥٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث

في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٥، وبانحراف معياري ٠,٩٦٢، وكان المدى بين أعلى عبارة واقل عبارة هو ٠,٣٥ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية، ويلاحظ ارتفاع استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٦٤، بمتوسط بلغ ٣,٩٣، والتي تنص على: " الاحتفاظ بسجل بيانات ومعلومات للبرامج التدريبية المنفذة لتطويرها"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٥٨ بمتوسط بلغ ٣,٨٣ التي تنص على " تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٦١، بمتوسط بلغ ٣,٨٠ التي تنص على " إكساب كل موظف بالنادي التدريب المناسب في مجال عمله".

أما أدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٥ العبارة ٦٣، بمتوسط بلغ ٣,٧٢، والتي تنص على " إكساب الموظف مهارة وصف الأداء والعمل لتحسينه باستمرار"، واحتلت المرتبة ٦ العبارة ٥٩، بمتوسط بلغ ٣,٥٨، والتي تنص على " تدريب الموظفين على أساليب حل مشاكل الجودة"، واحتلت المرتبة ٧ العبارة ٦٠، بمتوسط بلغ ٣,٥٨، والتي تنص على " تدريب الموظفين على عمل مخططات بيانية وإحصائية تساعد على تطوير الأداء".

وبعد أن عرض الباحث للمتوسّطات الحسابية لجميع العبارات لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، تم حساب المتوسطات الإجمالية لإمكانية تطبيق كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والجدول (١٥) يوضح ذلك

جدول (١٥)

المتوسّطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

م	ترتيب مبادئ إدارة الجودة الشاملة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	إمكانية التطبيق
١	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	3.99	0.955	كبيرة
٢	مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة	3.85	0.919	كبيرة
٣	مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق	٣,٨٢	٠,٩٨٣	كبيرة
٤	مبدأ التركيز على العميل	3.80	1.013	كبيرة
٥	مبدأ القيادة الموجهة	٣,٧٨	١,٠٠٧	كبيرة
٦	مبدأ تشكيل فرق العمل	3.77	0.984	كبيرة
٧	مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية	٣,٧٦	١,٠٠٤	كبيرة
٨	مبدأ التدريب والتعليم المستمر	3.75	0.962	كبيرة
	المتوسط الإجمالي	٣,٨٢	٠,٩٧٨	كبيرة

يتبين من الجدول السابق أن توجد إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها ٣,٨٢ وبدرجة كبيرة، وكان أعلى مبدأين يمكن تطبيقهما: مبدأ التخطيط الاستراتيجي، ومبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة بمتوسطات بلغت ٣,٩٩ و ٣,٨٥ على التوالي، بينما كانت أقل مبدأين يمكن تطبيقهما: مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية، ومبدأ التدريب والتعليم المستمر بمتوسطات بلغت ٣,٧٦ و ٣,٧٥ على التوالي.

٣. نتائج السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة

مكة المكرمة ٩

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

الترتيب	العبرة في المقياس	ترتيب العبرة تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الصعوبة
١	٨	نقص المتابعة الجادة لتطبيق برامج الجودة الشاملة	3.20	1.129	متوسطة
٢	٥	عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة	3.14	1.112	متوسطة
٣	٤	نقص العناصر الفنية المتخصصة في تصميم وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة	3.07	1.125	متوسطة
٤	٧	نظام المعلومات غير فعال في النادي	3.07	1.019	متوسطة
٥	١	قلة معرفة الإدارة بأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.99	1.062	متوسطة
٦	١٠	تجاهل إدارة النادي تحديد ودراسة الاحتياجات التدريبية	2.99	1.102	متوسطة
٧	٣	تعقيد إجراءات وسياسات العمل	2.96	1.200	متوسطة
٨	١٢	عدم إتاحة فرصة المشاركة للعاملين بالنادي في اتخاذ القرارات	2.96	1.139	متوسطة
٩	١١	اتساع الفجوة بين درجة المعرفة والممارسة لإدارة الجودة الشاملة	2.94	0.998	متوسطة
١٠	٦	الهيكل التنظيمي الموجود لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.93	1.060	متوسطة
١١	٢	غموض أهداف التدريب والبرامج الأخرى	2.86	1.018	متوسطة
١٢	٩	تجاهل الإدارة الآراء والاقتراحات التي يتم تقديمها	2.83	1.095	متوسطة
		المتوسط العام	٢,٩٩	١,٠٨٨	متوسطة

وبالنظر إلى متوسطات عبارات الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد

أنها تراوحت بين ٣,٢٠ - ٢,٨٣ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة

الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٢,٩٩، وبانحراف معياري ١,٠٨٨، وكان

المدى بين أعلى عبارة واقل عبارة هو ٠.٣٧ وتقع بقية العبارات على هذا المدى، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة، ويلاحظ توسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المحك الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى خمس عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة ٨، بمتوسط بلغ ٣.٢٠، والتي تنص على: " نقص المتابعة الجادة لتطبيق برامج الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة الثانية العبارة ٥ بمتوسط بلغ ٣.١٤ التي تنص على " عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة ٤، بمتوسط بلغ ٣.٠٧ التي تنص على " نقص العناصر الفنية المتخصصة في تصميم وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة الرابعة العبارة ٧، بمتوسط بلغ ٣.٠٧ التي تنص على " نظام المعلومات غير فعال في النادي "، واحتلت المرتبة الخامسة العبارة ١، بمتوسط بلغ ٢.٩٩ التي تنص على " قلة معرفة الإدارة بأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ".

أما أدنى خمس عبارات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة ٨ العبارة ١٢، بمتوسط بلغ ٢.٩٦، والتي تنص على " عدم اتاحة فرصة المشاركة للعاملين بالنادي في اتخاذ القرارات "، واحتلت المرتبة ٩ العبارة ١١، بمتوسط بلغ ٢.٩٤، والتي تنص على " اتساع الفجوة بين درجة المعرفة والممارسة لإدارة الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة ١٠ العبارة ٦، بمتوسط بلغ ٢.٩٣، والتي تنص على " الهيكل التنظيمي الموجود لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، واحتلت المرتبة ١١ العبارة ٢، بمتوسط بلغ ٢.٨٦، والتي تنص على " غموض أهداف التدريب والبرامج الأخرى "، واحتلت المرتبة ١٢ العبارة ٩، بمتوسط بلغ ٢.٨٣، والتي تنص على " تجاهل الإدارة الآراء والاقتراحات التي يتم تقديمها ".

٤. نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات: المدينة التابع لها النادي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي، وتم استخدام اختبارات (T-Test) لمتغير (طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المدينة التابع لها النادي (مكة المكرمة، جدة، الطائف):

جدول (١٧)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٢٨٣,٨٥٩	٢	٦٤١,٩٣٠	٦,١١١	٠,٠٠٤ *
داخل المجموعات	٧١٤٢,٦٢٠	٦٨	١٠٥,٠٣٩		
المجموع الكلي	٨٤٢٦,٤٧٩	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (١٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٦.١١١.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (١٨).

جدول (١٨)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي

المدينة التابع لها النادي	مكة المكرمة	جدة	الطائف
مكة المكرمة	-	٥,٩٠٠ -	٩,٧٥٨ -
جدة	* ٥,٩٠٠	-	-
الطائف	* ٩,٧٥٨	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)، لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

ب. متغير المؤهل العلمي:

جدول (١٩)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١١١٣,٣٧٧	٣	٣٧١,١٢٦	٣,٤٠٠	٠,٠٢٣ *
داخل المجموعات	٧٣١٣,١٠١	٦٧	١٠٩,١٥١		
المجموع الكلي	٨٤٢٦,٤٧٩	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتبين من الجدول (١٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣,٤٠٠.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٠).

جدول (٢٠)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
دبلوم	-	٤,٨٤١ -	٦,٧٨٢ -	١٣,٢٥٠ -
بكالوريوس	* ٤,٨٤١	-	-	٨,٤٠٦ -
دبلوم عالي	* ٦,٧٨٢	-	-	٦,٤٦٧ -
دراسات عليا	* ١٣,٢٥٠	* ٨,٤٠٦	* ٦,٤٦٧	-

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على جميع مستويات المؤهلات الأخرى.

كما يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي وبكالوريوس على الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٢١)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٧٥٤,٥٥٣	٣	٥٨٤,٨٥١	٥,٨٧٣	* ٠,٠٠١
داخل المجموعات	٦٦٧١,٩٢٦	٦٧	٩٩,٥٨١		
المجموع الكلي	٨٤٢٦,٤٧٩	٧٠			

* دالة عند مستوى $(\alpha = 0,05)$.

يتبيّن من الجدول (٢١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٥,٨٧٣.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٢).

جدول (٢٢)

نتائج المقارنات البعدية حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥	٥- أقل من ١٠	١٠- أقل من ١٥	١٦ فأكثر
أقل من ٥ سنوات	-	-	٨,٣١٢ -	١٢,٦٣٣ -
٥- أقل من ١٠ سنوات	-	-	٥,٣٣١ -	١٢,٣٠٢ -
١٠- أقل من ١٥ سنة	٨,٣١٢ *	٥,٣٣١ *	-	٧,٩٩٠ -
١٦ سنة فأكثر	١٢,٦٣٣ *	١٢,٣٠٢ *	٧,٩٩٠ *	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر على جميع مستويات الخبرة الأخرى. كما يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين خبرتهم من ٥- أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

جدول (٢٣)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٣٩٥,٠٦٢	٣	٤٦٥,٠٢١	٤,٤٣١	٠,٠٠٧ *
داخل المجموعات	٧٠٣١,٤١٧	٦٧	١٠٤,٩٤٧		
المجموع الكلي	٨٤٢٦,٤٧٩	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٢٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٤,٤٣١.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٤).

جدول (٢٤)

نتائج المقارنات البعدية حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان	ثلاث فأكثر
لا يوجد	-	-	١٠,٠٣٢ -	١٣,٨٤٦ -
دورة واحدة	-	-	٧,٨١٣ -	٩,٩٠٨ -
دورتان	* ١٠,٠٣٢	* ٧,٨١٣	-	-
ثلاث دورات فأكثر	* ١٣,٨٤٦	* ٩,٩٠٨	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

جدول (٢٥)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٤٥,٩٢٦	٢	٧٢,٩٦٣	٠,٥٩٩	٠,٥٥٢
داخل المجموعات	٨٢٨٠,٥٥٢	٦٨	١٢١,٧٧٣		
المجموع الكلي	٨٤٢٦,٤٧٩	٧٠			

يتبين من الجدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٥٩٩.

و. متغير طبيعة المؤهل:

جدول (٢٦)

نتائج اختبار (T - Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٥٦,١٨٢	١١,٤٤٣	١,٧٢٥١	٦٩	٠,٧٩٨	٠,٤٦٧
غير تربوي	٥٤,٠٣٧	١٠,٢٢٦	١,٩٦٨٠			

يُظهر الجدول (٢٦) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي / غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٥٦,١٨٢، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٥٤,٠٣٧.

٥. نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة،

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات: المدينة التابع لها النادي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي، وتم استخدام اختبارات (T-Test) لمتغير (طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المدينة التابع لها النادي (مكة المكرمة، جدة، الطائف):

جدول (٢٧)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٦٨٧٣,٢٦٦	٢	١٨٤٣٦,٦٣٣	٤,١٦١	٠,٠٢٠ *
داخل المجموعات	٣٠١٣٢٠,٥٦٥	٦٨	٤٤٣١,١٨٥		
المجموع الكلي	٣٣٨١٩٣,٨٣١	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

يتبين من الجدول (٢٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٤,١٦١.

ولعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٨).

جدول (٢٨)

نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي

المدينة التابع لها النادي	مكة المكرمة	جدة	الطائف
مكة المكرمة	-	١٣,٧٢٢ -	١٩,٨٥٨ -
جدة	* ١٣,٧٢٢	-	٦,١٣٦ -
الطائف	* ١٩,٨٥٨	* ٦,١٣٦	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

كما يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة جدة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

ب. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٢٩)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤١١٧٠,٧٧٨	٣	١٣٧٢٣,٥٩٣	٣,٠٩٦	*,٠٣٣
داخل المجموعات	٢٩٧٠٢٣,٠٥٣	٦٧	٤٤٣٣,١٨٠		
المجموع الكلي	٣٣٨١٩٣,٨٣١	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0,05$).

يتبين من الجدول (٢٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٠٩٦.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٠).

جدول (٣٠)

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	دراسات عليا
دبلوم	-	-	١١,٥٣٨ -	١٧,٣٠٧ -
بكالوريوس	-	-	٨,٤٦٥ -	١٣,٧٦٩ -
دبلوم عالي	* ١١,٥٣٨	* ٨,٤٦٥	-	-
دراسات عليا	* ١٧,٣٠٧	* ١٣,٧٦٩	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٣١)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٠٥٣١,٥٩٤	٣	١٦٨٤٣,٨٦٥	٣,٩٢٣	٠,٠١٢ *
داخل المجموعات	٢٨٧٦٦٢,٢٣٦	٦٧	٤٢٩٣,٤٦٦		
المجموع الكلي	٣٣٨١٩٣,٨٣١	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتبين من الجدول (٣١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣,٩٢٣. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٢).

جدول (٣٢)

نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥	٥ - أقل ١٠	١٠ - أقل ١٥	١٦ فأكثر
أقل من ٥ سنوات	-	-	١٢,٠٨٨ -	١٨,٦٧٩ -
٥ - أقل من ١٠ سنوات	-	-	١٠,٢٦٧ -	١٣,٤٠٩ -
١٠ - أقل من ١٥ سنة	* ١٢,٠٨٨	* ١٠,٢٦٧	-	-
١٦ سنة فأكثر	* ١٨,٦٧٩	* ١٣,٤٠٩	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر، والذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

جدول (٣٣)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٦٣٣٢٨,٩٢٣	٣	٢١١٠٩,٦٤١	٥,١٤٦	*,٠٠٣
داخل المجموعات	٢٧٤٨٦٤,٩٠٨	٦٧	٤١٠٢,٤٦١		
المجموع الكلي	٣٣٨١٩٣,٨٣١	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣٣) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٥,١٤٦.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ولصالح أي مستوى من المستويات الأربعة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٤).

جدول (٣٤)

نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان	ثلاث فأكثر
لا يوجد	-	-	١٦,٢٨٥ -	١٩,٨٥٤ -
دورة واحدة	-	-	١٢,٦٤٥ -	١٤,٣٦٠ -
دورتان	* ١٦,٢٨٥	* ١٢,٦٤٥	-	-
ثلاث دورات فأكثر	* ١٩,٨٥٤	* ١٤,٣٦٠	-	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

جدول (٣٥)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٠٧٧٢,٤٤٩	٢	١٥٣٨٦,٢٢٤	٣,٤٠٣	* .٠٣٩
داخل المجموعات	٣٠٧٤٢١,٣٨٢	٦٨	٤٥٢٠,٩٠٣		
المجموع الكلي	٣٣٨١٩٣,٨٣١	٧٠			

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (٣٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٤٠٣. ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولصالح أي مستوى من المستويات الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية، حيث تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول رقم (٣٦).

جدول (٣٦)

نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	إداري	موظف	مدرب
إداري	-	* ١٩,٢٥٥	* ١٣,٣٩٦
موظف	١٩,٢٥٥ -	-	١٤,١٤٠ -
مدرب	١٣,٣٩٦ -	* ١٤,١٤٠	-

* دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مستواهم الوظيفي إداري على الذين مستواهم الوظيفي موظف ومدرب.

كما يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين مستواهم الوظيفي مدرب على الذين مستواهم الوظيفي موظف. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لصالح الذين مستواهم الوظيفي موظف.

و. متغير طبيعة المؤهل:

جدول (٣٧)

نتائج اختبار ت (T - Test) للفروق بين المتوسطات حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٢٥٣,٨٣	٣٦,٦٢٩٢	٥,٦٥٢٠	٦٩	٣,٠٩٩	* ٠,٠٠٠
غير تربوي	٢٠٤,٧٦	٩٢,٩٤١٨	١٧,٢٥٨			

* دالة عند مستوى ($\alpha = ٠,٠٥$).

يُظهر الجدول (٣٧) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويين على غير التربويين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٢٥٣,٨٣، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٢٠٤,٧٦.

٦. نتائج السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغيرات (المدينة التابع لها النادي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المستوى الوظيفي)، وتم استخدام اختبارات (T-Test) لمتغير (طبيعة المؤهل)، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

أ. متغير المدينة التابع لها النادي (مكة المكرمة، جدة، الطائف):

جدول (٣٨)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥٥,٢٢١	٢	٢٧,٦١١	٠,٢٥١	٠,٧٧٨
داخل المجموعات	٧٤٦٩,٤٢٧	٦٨	١٠٩,٨٤٥		
المجموع الكلي	٧٥٢٤,٦٤٨	٧٠			

يتبين من الجدول (٣٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير ، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٠,٢٥١.

ب. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣٩)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢٣٣,٧٩٨	٣	٧٧,٩٣٣	٠,٧١٦	٠,٥٤٦
داخل المجموعات	٧٢٩٠,٨٥٠	٦٧	١٠٨,٨١٩		
المجموع الكلي	٧٥٢٤,٦٤٨	٧٠			

يتبين من الجدول (٣٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٠,٧١٦.

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (٤٠)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٨١,٤٢٣	٣	٢٧,١٤١	٠,٢٤٤	٠,٨٦٥
داخل المجموعات	٧٤٤٣,٢٢٥	٦٧	١١١,٠٩٣		
المجموع الكلي	٧٥٢٤,٦٤٨	٧٠			

يتبين من الجدول (٤٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٠,٢٤٤.

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

جدول (٤١)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٠١,٢٧٥	٣	١٠٠,٤٢٥	٠,٩٣١	٠,٤٣٠
داخل المجموعات	٧٢٢٣,٣٧٣	٦٧	١٠٧,٨١٢		
المجموع الكلي	٧٥٢٤,٦٤٨	٧٠			

يتبين من الجدول (٤١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠,٩٣١

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

جدول (٤٢)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢١٤,١١٥	٢	١٠٧,٠٥٧	٠,٩٩٦	٠,٣٧٥
داخل المجموعات	٧٣١٠,٥٣٣	٦٨	١٠٧,٥٠٨		
المجموع الكلي	٧٥٢٤,٦٤٨	٧٠			

يتبين من الجدول (٤٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠,٩٩٦

و. متغير طبيعة المؤهل:

جدول (٤٣)

نتائج اختبار T (T - Test) للفروق بين المتوسطات حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل

مصدر التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تربوي	٣٦,١٨٥	٩,٢١٥٥	١,٧٧٣٥	٦٩	٠,١٦٢	٠,٣٤٨
غير تربوي	٣٥,٧٧٢	١١,١١٦٤	١,٦٧٥٨			

يُظهر الجدول (٤٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي / غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٣٦,١٨٥، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٣٥,٧٧٢.

٧. نتائج السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، تمَّ حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) ، والجدول (٤٤) يوضح هذه العلاقة:

جدول (٤٤)

معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

م	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط بين كل مبدأ وجميع المبادئ
١	مبدأ التركيز على العميل	٠,٦٩٩ **
٢	مبدأ القيادة الموجهة	٠,٧٩٤ **
٣	مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية	٠,٧٨٣ **
٤	مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق	٠,٧٣٤ **
٥	مبدأ التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٨٧ **
٦	مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة	٠,٧٤٦ **
٧	مبدأ تشكيل فرق العمل	٠,٧١٥ **
٨	مبدأ التدريب والتعليم المستمر	٠,٧٠٤ **

** دالة عند مستوى ($a = 0.01$)

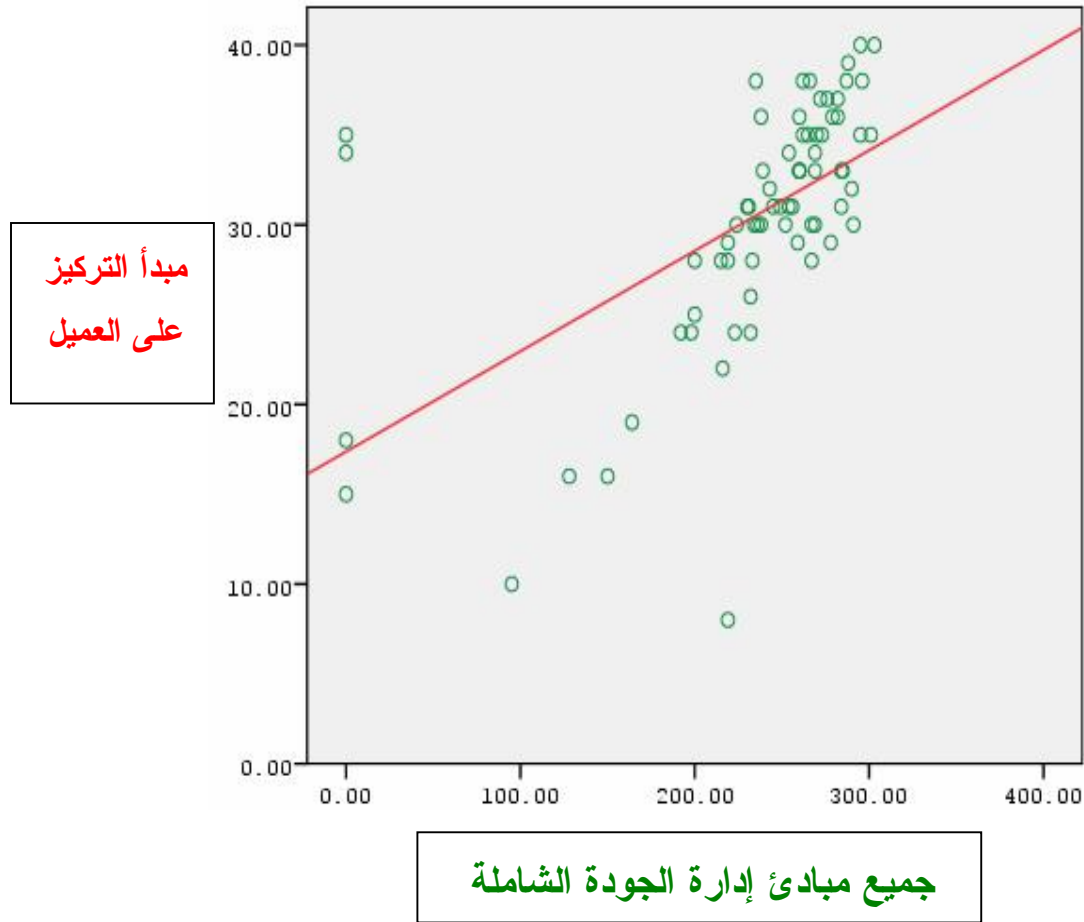
يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين محاور مبادئ

إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ التركيز على العميل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٦٩٩، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٥) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (٥)

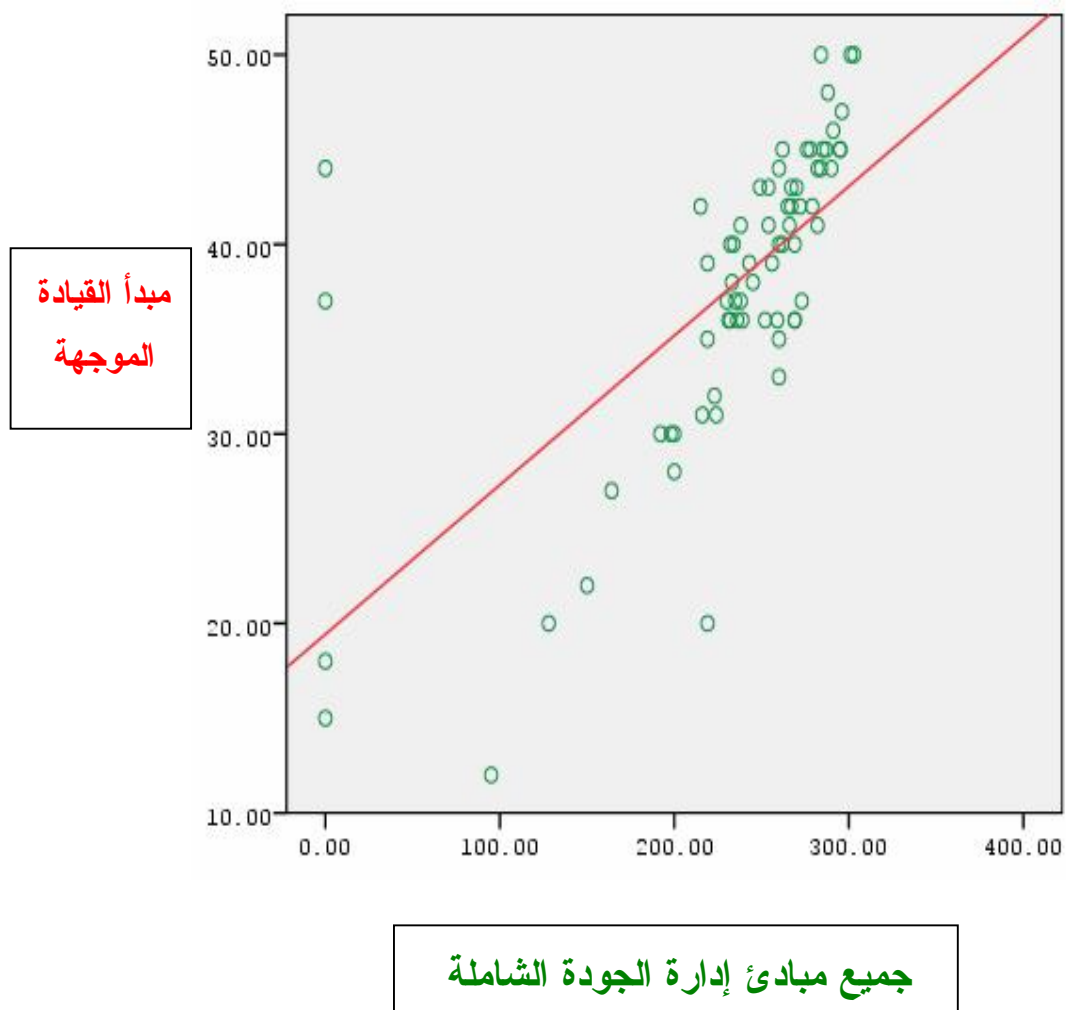
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التركيز على العميل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ القيادة الموجهة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧٩٤، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٦) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (٦)

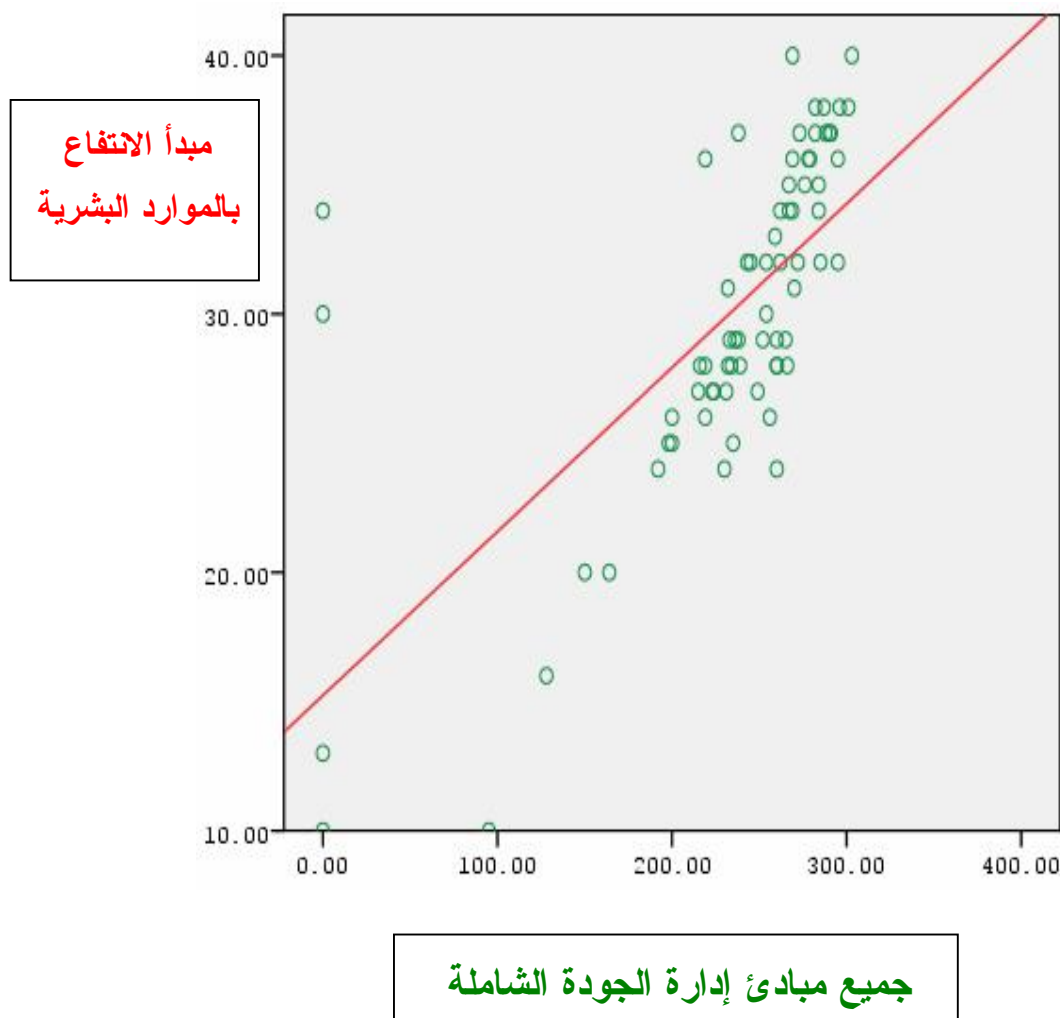
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ القيادة الموجهة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧٨٣، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٧) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (٧)

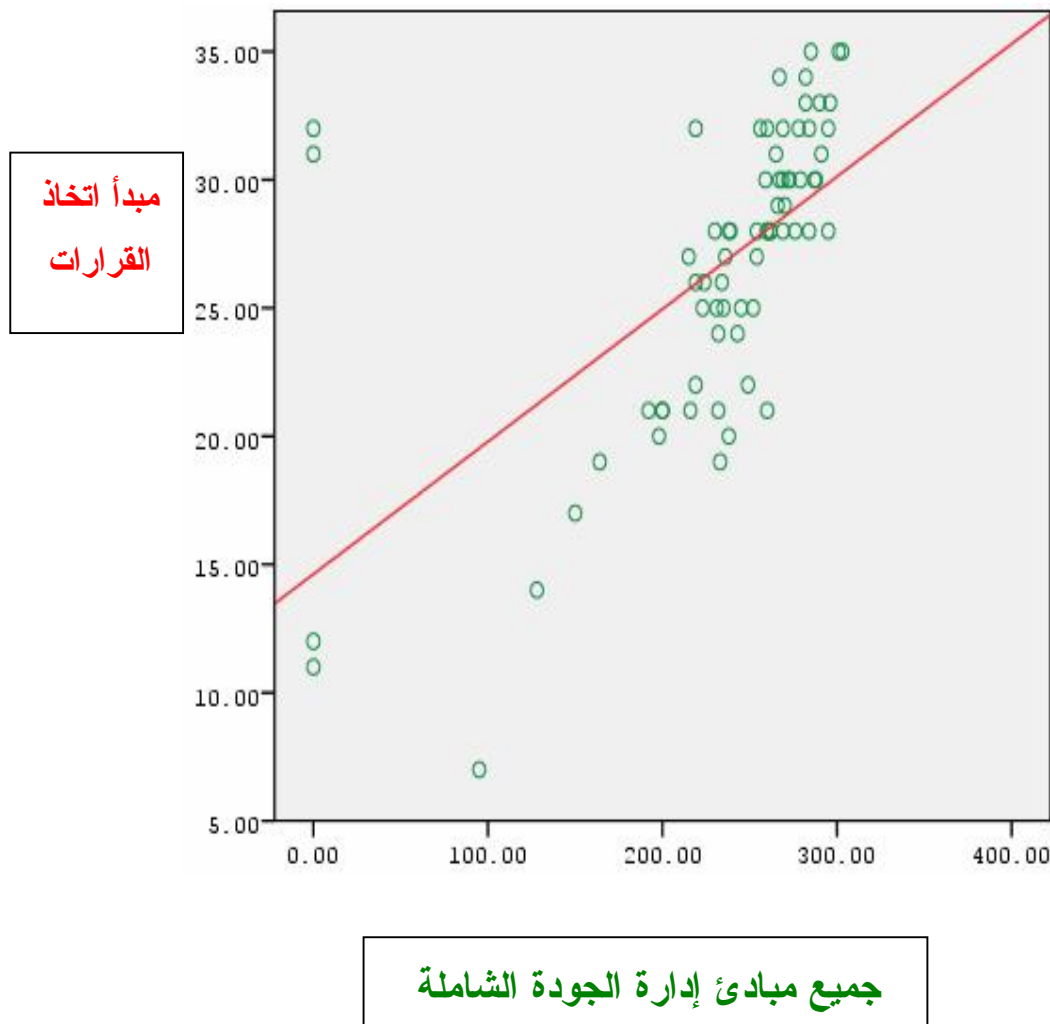
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠.٧٣٤، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٨) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (٨)

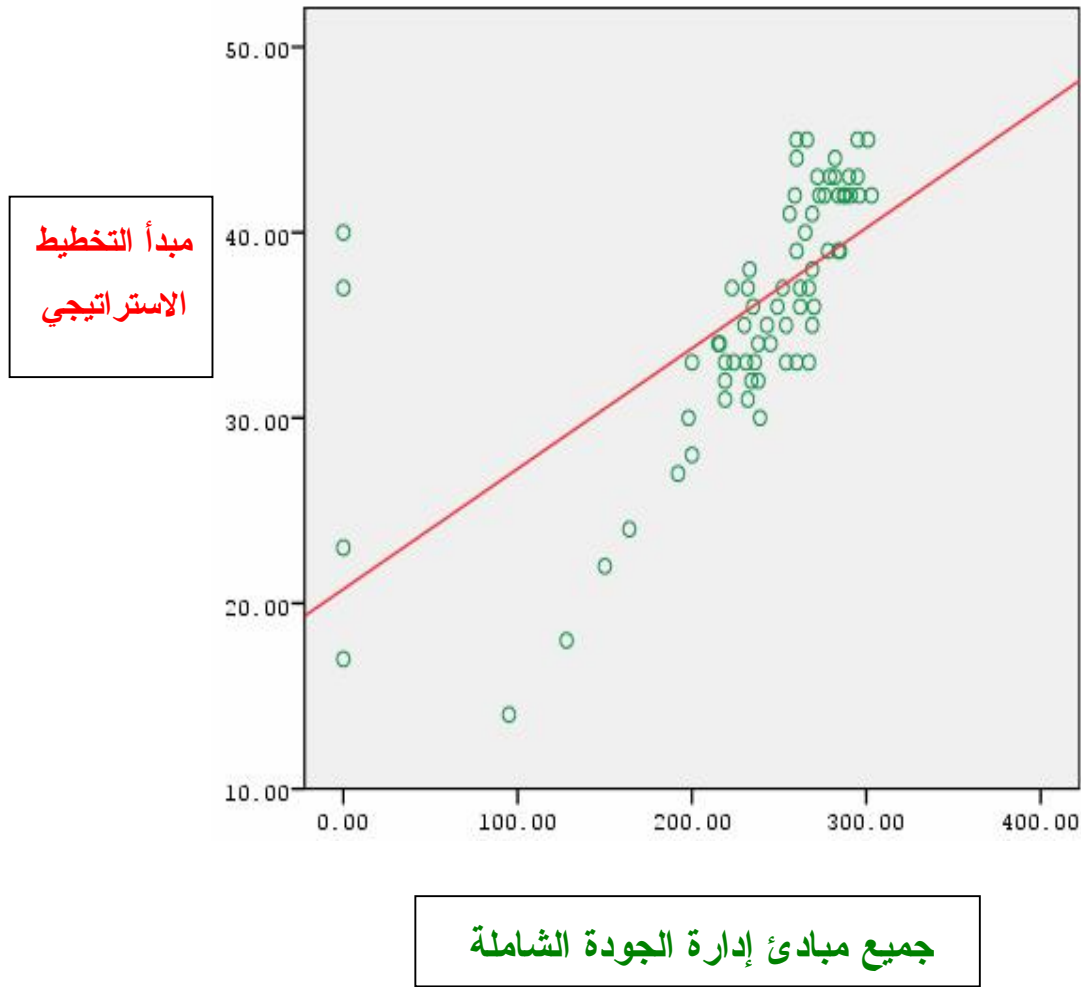
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧٨٧، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (٩) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (٩)

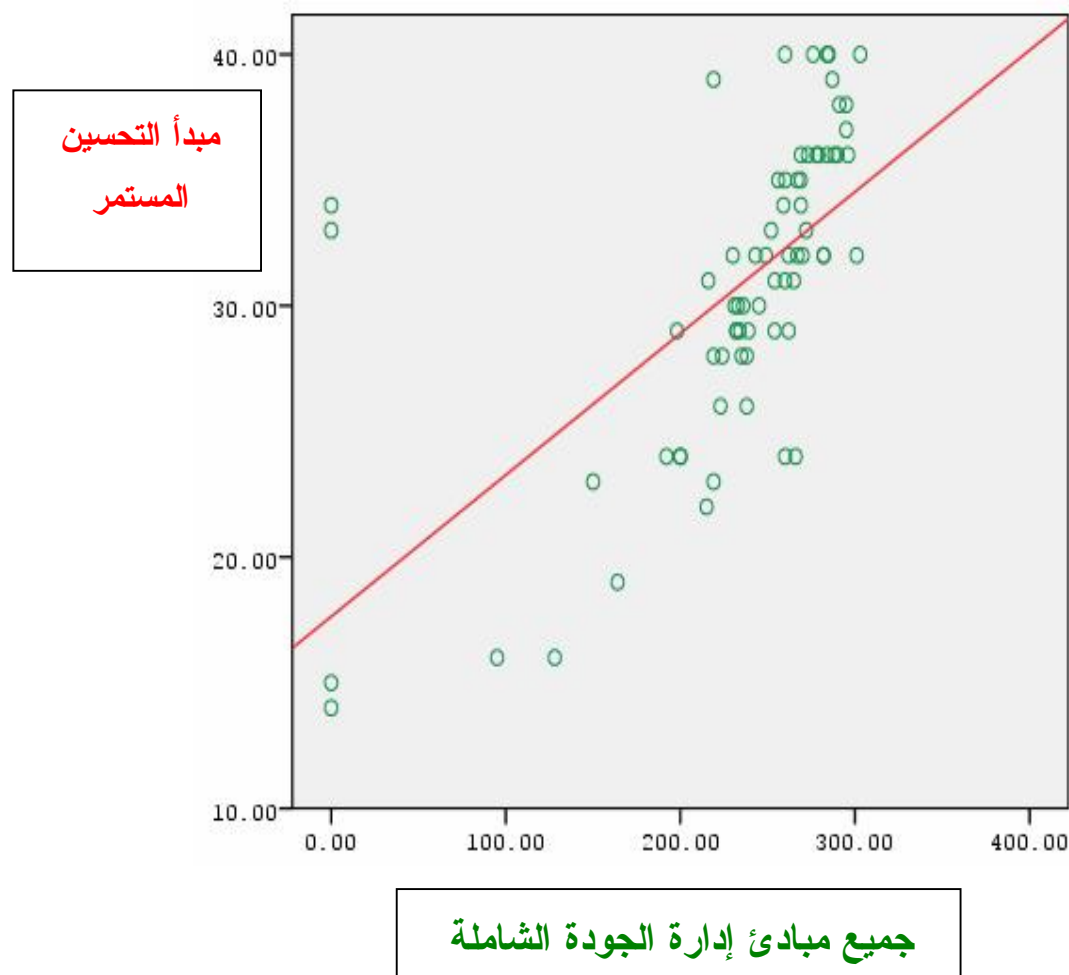
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧٤٦، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١٠) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (١٠)

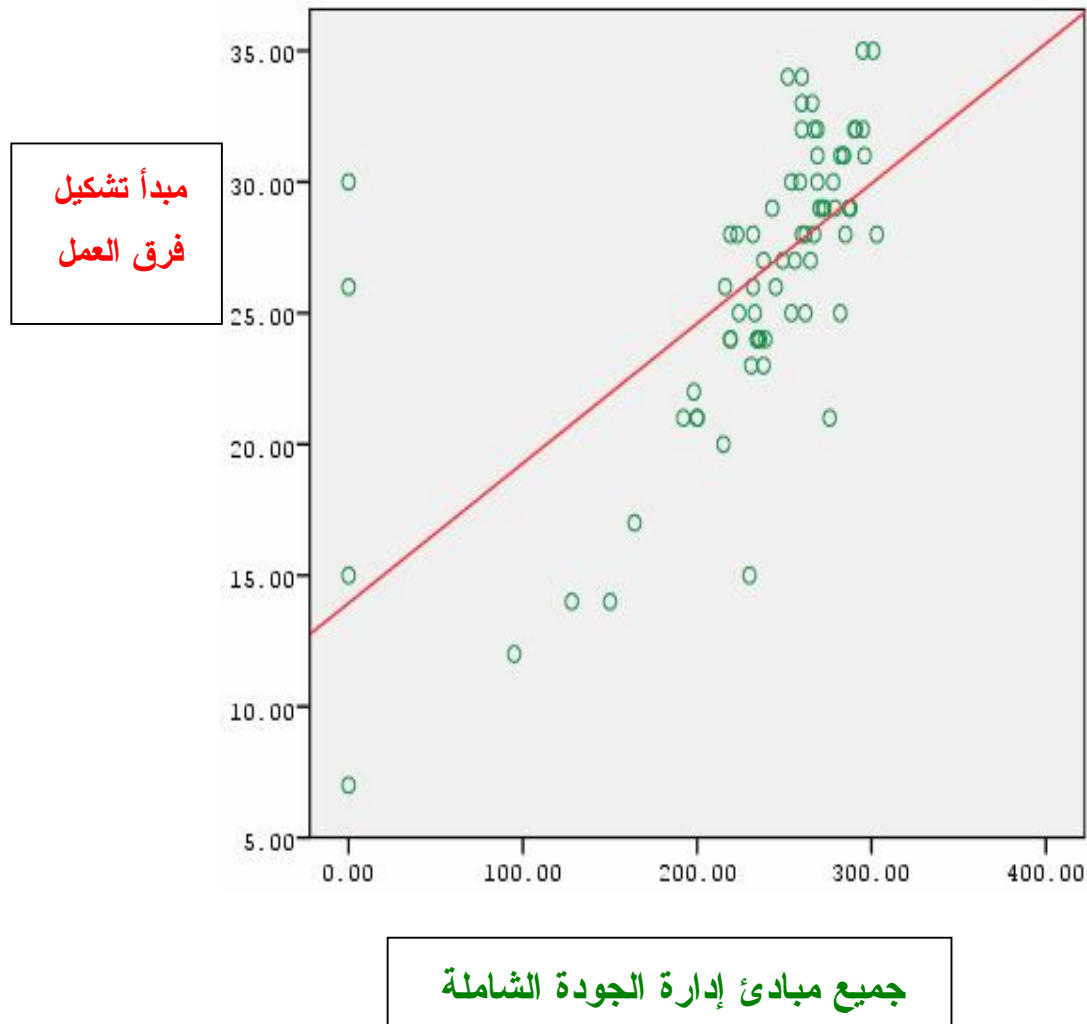
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التحسين المستمر أو توكيد الجودة وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ تشكيل فرق العمل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧١٥، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١١) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (١١)

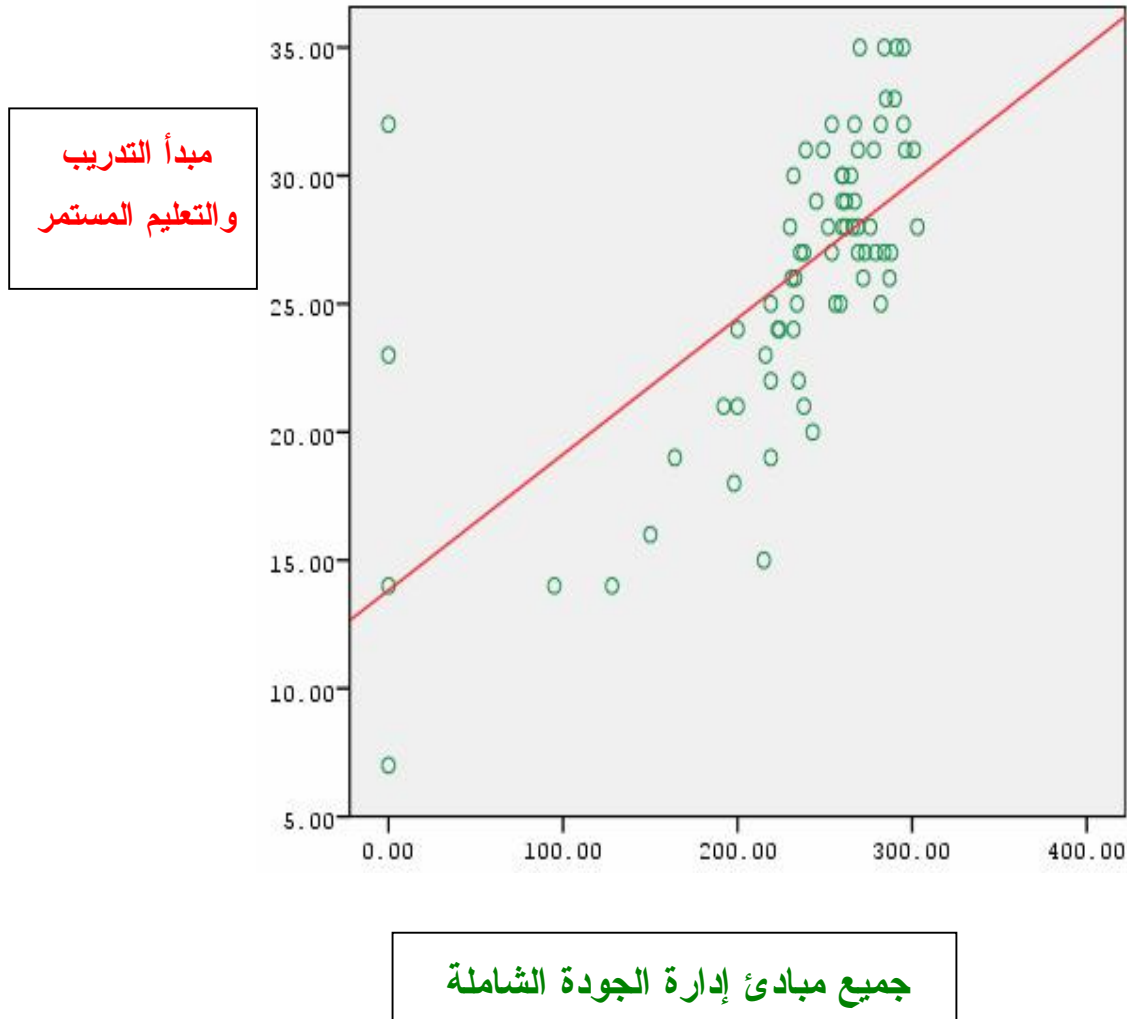
يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ تشكيل فرق العمل وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



كما بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين مبدأ التدريب والتعليم المستمر وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى ٠,٧٠٤، ويعتبر معامل الارتباط مرتفع، بحيث تقوم بين هذا المبدأ والمبادئ الأخرى علاقات تبادلية تشاركية لا يمكن الفصل بينها، وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية، والشكل رقم (١٢) يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (١٢)

يبين العلاقة الارتباطية بين مبدأ التدريب والتعليم المستمر وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة



ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

بعد أن عرض الباحث لنتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض نتائج الدراسة، وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وفقاً لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة. تناول الباحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية، واتجاهات الفكر الإداري المعاصر المتعلق بإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اتجاهات العاملين نحو إمكانية تطبيقها، والمعوقات التي تواجه تطبيقها في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة، وكذلك ربطها بنتائج الدراسات السابقة.

١. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي نجد أنها تراوحت بين ٤,١٠ - ٣,٢٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٦٩، ووفقاً للمحك فإن مستوى اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن شعور العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة تحقق مستوى عالٍ من الإنتاجية، وتتوفر البيانات الأساسية اللازمة للعمل من خلال إدراك الاحتياجات التدريبية باستمرار، وهناك قدرة من قبل العاملين بإمكانية تنفيذ وتصميم برامج الجودة الشاملة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تساعد إدارة الجودة الشاملة على رفع الإنتاجية"، و"يركز النادي على المعلومات الضرورية لتطوير العمل"، و"تدرك إدارة النادي الاحتياجات التدريبية باستمرار"، و"يمتلك النادي الإرادة الداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير"، و"يمتلك النادي إمكانية لتصميم وتنفيذ برامج الجودة الشاملة" في المراتب الأولى من عبارات هذا المحور.

إلا أنه ينخفض لدى بعض العاملين مستوى المعرفة بإدارة الجودة الشاملة نتيجة عدم توفر المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة من حيث البرامج والأنشطة والدورات

التدريبية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " لدى معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة "، و" هناك معرفة وإدراك بأهمية الجودة الشاملة من قبل العاملين في النادي "، و" يتوفر في النادي المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة "، و" يتوفر لدى النادي التمويل الكافي لتنفيذ البرامج والنشاطات المتعلقة بتحسين الأداء "، و" أشارك في دورات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا المحور.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشراري (١٤٢٠هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة ناجي (١٤١٨هـ)، ودراسة الوكيل (١٤١٧هـ)، ودراسة بندقجي (١٤١٧هـ)، ودراسة آل سنان (١٤١٥هـ)، ودراسة درباس (١٤١٤هـ)، ودراسة الزامل (١٤١٣هـ)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م)، ودراسة هاريس (١٩٩٦م)، ودراسة جورنسكي (١٩٩٥م)، ودراسة براون (١٩٩٥م).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الرياحنة (١٤٢٣هـ)، ودراسة المحمد (١٤٢٢هـ)، ودراسة الطعامنة (١٤٢١هـ)، ودراسة البدراني (١٤٢٠هـ)، ودراسة حلمي وفضل (١٤١٩هـ)، ودراسة الشامي (١٤١٩هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة سون (١٩٩٨م)، ودراسة هوانج (١٩٩٤م).

٢. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على: ما إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

١. مبدأ التركيز على العميل (المستفيد):

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٤ - ٣.٥٩ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٨٠، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أنه يتم التنسيق لخدمة العملاء حيث تخدم البرامج التدريبية المقدمة للمستفيدين فئة كبيرة من المجتمع، كما أنه يتم تحفيز الموظفين من

خلال تشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم، ويؤكد هذا مجيء العبارات " عقد برامج التدريب في أوقات مناسبة للمستفيدين "، و" خدمة البرامج التدريبية في النادي لشريحة كبيرة من المجتمع "، و" تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم التطويرية " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أنه ينخفض مستوى متابعة رضا المستفيدين من برامج التدريب، وذلك لنقص التحفيز المعنوي للعاملين لتطوير أدائهم، وبالتالي ينخفض تقديم حلول سريعة للمشكلات التي تواجههم وبالتالي العمل على تطوير الأداء، ويؤكد هذا مجيء العبارات " التحفيز المعنوي من الإدارة لكل من يساهم في تطوير الأداء "، و" إيجاد حلول لمشكلات الموظفين والمستفيدين بسرعة وإتقان "، و" الاستفادة من التغذية الراجعة لقياس رضا المستفيدين من التدريب " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٢. مبدأ القيادة الموجهة:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤.١١ - ٣.٤٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٧٨، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن القيادة في أندية الحاسب الآلي تعمل على توجيه الموظفين المتميزين وتحفزهم على إتقان العمل، وهذا يعود إلى الآلية التي تتعامل بها القيادة مع العاملين من احترام وتقدير لهم وسرعة تبادل المعلومات وعمليات الاتصال البعيدة عن الروتين، ويؤكد هذا مجيء العبارات " الإشادة بالموظفين ذوي الأداء المتميز "، و" توجيه الموظفين مما يزيد من حماسهم وتجويد عملهم "، و" الاتصال وتبادل المعلومات بيسر وسهولة بين كافة وحدات النادي " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أنه تنخفض لدى بعض القادة في مراكز أندية الحاسب متابعة المشكلات التي تعترض العاملين وعلاجها بالسرعة الممكنة، وكذلك قصور في التنسيق مع الموظفين بعلاج الأخطاء المتكررة في العمل عن طريق الأخذ باقتراحاتهم وتصوراتهم حول كيفية علاج المشكلات تعيق التطوير، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تحليل الشكاوي التي تصدر من الموظفين والمستفيدين لحلها "، و" إخطار الموظفين بالأخطاء المتكررة لديهم من قبل

إدارة النادي باستخدام بطاقات تقييم الأداء "، و" تزويد الموظفين برسوم بيانية تصف المشاكل التي تعترض تطوير الأداء " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٣. مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٨٩ - ٣.٦٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٧٦، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك على أنه يتم الاستفادة من خبرات العاملين بدرجة كبيرة في مجال تطوير التدريب ويكون ذلك من خلال إعطاء الحرية للعاملين بتقديم الاقتراحات وتطبيقها خاصة إن كانت إبداعية، ويؤكد هذا مجيء العبارات " التقييم المستمر من قبل إدارة النادي لمدى حاجة الموظفين للتدريب وتقديم ما هو أفضل "، و" إعطاء حرية الإبداع والحوار خلال عقد الاجتماعات "، و" تطبيق الاقتراحات التي تقدم من قبل العاملين بالنادي وذلك بعد دراستها " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أنه ينخفض لدى بعض الأندية الاستعانة بالخبراء من الخارج، ووضع الخطط المطلوب تنفيذها من كل موظف، وتوقع المشكلات والتخطيط لحلها قبل حدوثها لتطوير أداء النادي، ويؤكد هذا مجيء العبارات " الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير الأداء "، و" تزويد كل موظف بوصف وظيفي كامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة "، و" توقع الموظفين لمشكلات العمل قبل حدوثها والتخطيط لتفاديها " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٤. مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق (المعلومات والتحليل):

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٢ - ٣.٧٢ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا

البعد ٣,٨٢، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك اتباع الأندية إستراتيجية ترتيب المشكلات حسب أهميتها، ووضع القرارات المناسبة لعلاجها، سواء كانت على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو التقييم، كما أن هناك قرارات واضحة حول مراقبة مستوى جودة العمل لا يمكن التهاون فيها ويتم اتخاذ القرارات بشأنها بناء على النماذج والبيانات والمعلومات التي تهتم بتطوير العمل، ويؤكد هذا مجيء العبارات " معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها "، و" توفير نماذج للموظفين تساعدهم على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات التي تخدم تطوير العمل "، و" مشاركة إدارة النادي للموظفين في استخدام التقنيات الحديثة لمراقبة جودة العمل " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن اتخاذ القرارات يبقى ضمن صلاحية بعض القيادات الإدارية في الأندية التي لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يجعل عملية صنع القرارات غير قائمة على إشراك الموظفين نظام متكامل وهذا يسبب الكثير من المشكلات التي تعترض العمل مستقبلاً، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات "، و" توفير نظام معلومات متكامل يساعد على اتخاذ القرارات "، و" توفير نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفقها بين الموظفين " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٥. مبدأ التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤,١٤ - ٣,٨٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٩٩، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن وضوح الرؤية والهدف لدى إدارات الأندية فهي تعمل على توفير الجو الملائم في العمل وتضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بانجاح التدريب خلال فترة زمنية طويلة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تهيئة الجو المناسب لمكان

العمل"، و" وضوح أهداف وسياسات إدارة النادي"، و" وضع خطط إستراتيجية تشمل كافة الجوانب التدريبية التي سيقدمها خلال عام" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد. إلا أنه تنخفض لدى بعض إدارات الأندية عملية وضع معايير ثابتة للخدمات المقدمة، والمنافسة مع الإدارات الأخرى من خلال توفير درجة عالية من الاتصال مع الهيئات الأخرى، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تحديد معايير لنوع الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل النادي"، و" الاهتمام بالتميز والتفوق بين الإدارات الأخرى"، و" إيجاد قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع الهيئات الأخرى" في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٦. مبدأ التحسين المستمر (توكيد الجودة):

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٧ - ٣,٧٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٨٥، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن تطور أهداف الأندية بشكل مستمر، وتكون هناك خطة عمل منظمة لتحسين وتطوير الأداء لأن الأندية تقدم الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي، كما أن هناك منافسة بين ما تقدمه أندية الحاسب الآلي، وبين المراكز الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، فتعمل الأندية على مواكبة كل جديد لتبقى على اتصال دائم مع المستفيدين، ويؤكد هذا مجيء العبارات " المقارنة بين نتائج النادي وبقية الأندية والمراكز الأخرى المنافسة له"، و" إيجاد آلية منظمة للعمل داخل النادي تساعد على تحسين الأداء"، و" توفير الاحتياجات التي تساهم في تطوير الأداء وتحسينه باستمرار" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أنه لا تزال هناك قصور في بعض الأندية وخاصة فيما يتعلق بوجود المقاييس التي تحدد كفاءة المتدربين ومهاراتهم، وكذلك تقديم البرامج التدريبية المتقدمة، وربما هذا يرتبط بمستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على الابداع والابتكار، خاصة وأن هناك ضعف لدى بعض الأندية في عملية اختيار العاملين بناء على القدرات والمهارات العالية المستوى وهذا لعدم وجود معايير يتم قبول العاملين بناء عليها، ويؤكد هذا مجيء

العبارات " وضع اختبارات قبلية لتحديد مستوى المتدربين وقياس كفاءتهم "، و " البرامج التدريبية لكل سنة توضع وفق احتياجات العمل "، و " قبول الموظفين في النادي بعد اجتيازهم لاختبار قدرات يحدده النادي " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٧. مبدأ تشكيل فرق العمل (التعاون الجماعي):

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٠ - ٣.٥١ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٧٧، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى دعم إدارات الأندية لفرق العمل وإيمانها بأن العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي خاصة عند محاولة الوقوف على المشكلات وحلها، فتعمل الأندية على عقد الاجتماعات كلما تطلب الأمر من أجل تحسين العمل وتطويره، ويؤكد هذا مجيء العبارات " عقد الاجتماعات التطوعية مع زملاء العمل بغرض تحسين الأداء "، و " حل أغلب المشكلات بشكل أفضل من خلال فرق العمل "، و " دعم الإدارة للعمل الجماعي بشكل واسع " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض الأندية لا تعمل على تشكيل فرق العمل الدائمة، بل تعمل على تشكيلها عندما تريد الإدارة تحسين وتطوير العمل، أو عندما توجد مشكلة يراد حلها، كما أنه تنخفض نسبة مشاركة جميع العاملين لوضع تصورات حول جودة الأداء ويتم الاقتصار في اتخاذ القرارات بشأن ذلك على مجلس النادي، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تشكيل فرق عمل عندما تعتزم الإدارة تحسين أو تطوير عمل معين "، و " الاشتراك في فرق عمل لوضع تصورات المجتمع لجودة الأداء في النادي "، و " وجود فرق عمل تساهم في حل المشكلات الطارئة (لجان دائمة) " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

٨. مبدأ التدريب والتعليم المستمر:

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٩٣ - ٣.٥٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي

حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٥، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أندية الحاسب الآلي تتوفر لديها نظام معلوماتي تحتفظ فيه بالبرامج التدريبية المنفذة للعمل على تطويرها مستقبلاً، كما أنها تعمل على تنمية موظفيها من خلال توفير التدريب المناسب لهم، والعمل على تطوير مهاراتهم باستمرار للتعامل مع البرامج التدريبية الجديدة، ويؤكد هذا مجيء العبارات " الاحتفاظ بسجل بيانات ومعلومات للبرامج التدريبية المنفذة لتطويرها "، و " تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار "، و " إكساب كل موظف بالنادي التدريب المناسب في مجال عمله " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

إلا أن بعض الأندية تقل لديها فرص تطوير أداء الموظفين من خلال تدريبهم على عمل المخططات البيانية والإحصائية التي تساعد على تجويد العمل، كما أنها لا تعمل على تدريب الموظفين على أساليب حل المشكلات مما يكثر حدوث الأخطاء في العمل، وهذا يعود للنقص الحاصل في قدرة الموظفين على امتلاك مهارة وصف الأداء والعمل لتطويره باستمرار، ويؤكد هذا مجيء العبارات " إكساب الموظف مهارة وصف الأداء والعمل لتحسينه باستمرار "، و " تدريب الموظفين على أساليب حل مشاكل الجودة "، و " تدريب الموظفين على عمل مخططات بيانية وإحصائية تساعد على تطوير الأداء " في المراتب الأخيرة من عبارات هذا البعد.

واتفقت نتيجة هذا السؤال مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الهيشان (١٤٢٥هـ)، ودراسة الرجب (١٤٢٤هـ)، ودراسة الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ)، ودراسة الطجم (١٤٢١هـ)، ودراسة الشراري (١٤٢٠هـ)، ودراسة أيوب (١٤٢٠هـ)، ودراسة الشامي (١٤١٩هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة ناجي (١٤١٨هـ)، ودراسة عبد الخالق (١٤١٨هـ)، ودراسة الوكيل (١٤١٧هـ)، ودراسة بندقجي (١٤١٧هـ)، ودراسة الخلف (١٤١٧هـ)، ودراسة آل سنان (١٤١٥هـ)، ودراسة درباس (١٤١٤هـ)، ودراسة الزامل (١٤١٣هـ)، ودراسة روك (٢٠٠٣م)، ودراسة كوتس (٢٠٠٣م)، ودراسة فريد (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م)، ودراسة كاثي (١٩٩٩م)، ودراسة هازارد (١٩٩٨م)، ودراسة هاريس (١٩٩٦م)، ودراسة روبنسون (١٩٩٦م)، ودراسة سيمور (١٩٩٦م)، ودراسة جورنسكي (١٩٩٥م)، ودراسة أبو

زيد (١٩٩٤م)، ودراسة ولكوكس (١٩٩٢م).

بينما اختلفت نتيجة السؤال مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الرياحنة (١٤٢٣هـ)، ودراسة غنيم (١٤٢٦هـ)، ودراسة المحمد (١٤٢٢هـ) ودراسة الطعامنة (١٤٢١هـ)، ودراسة العنزي (١٤٢٠هـ)، ودراسة حلمي وفضل (١٤١٩هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة سون (١٩٩٨م)، ودراسة هوانج (١٩٩٤م).

٣. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣.٢٠ - ٣.٨٣ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٢.٩٩، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة.

وربما يعود السبب في ذلك إلى نقص المتابعة المستمرة للأندية لتحقيق الكفاءة والجودة في الأداء، كما لا تتوفر الموارد المالية لاستقطاب المدربين والخبراء المتخصصين في مجال تصميم وبناء نظام إدارة الجودة، كما أن بعض الأندية لا تتوفر لديها القدرة على مواكبة التطور الحاصل في البرامج التدريبية الحديثة في مجال التدريب، وهذا يعود لضعف النظام المعلوماتي الذي يمكن تطبيق الجودة من خلاله، وهو نابع من نقص في إدراك ووعي إدارات الأندية بأهمية تطبيق أساليب الجودة، ويؤكد هذا ارتفاع درجة الصعوبة في العبارات " نقص المتابعة الجادة لتطبيق برامج الجودة الشاملة"، و " عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة"، و " نقص العناصر الفنية المتخصصة في تصميم وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة"، و " نظام المعلومات غير فعال في النادي"، و " قلة معرفة الإدارة بأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة " التي جاءت في المراتب الأولى لعبارات هذا المحور.

إلا أن إدارات أندية الحاسب الآلي تعمل على الأخذ بالآراء والاقتراحات التي تحقق جودة الأداء، وإتاحة فرصة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتكون لديها خطط واضحة لبرامج التدريب التي تقدمها، كما أنها تعمل على تقليص الفجوة بين المعرفة والممارسة من خلال هياكلها التنظيمية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد هذا انخفاض درجة الصعوبة في العبارات " عدم إتاحة فرصة المشاركة للعاملين بالنادي في اتخاذ القرارات "، و " اتساع الفجوة بين درجة المعرفة والممارسة لإدارة الجودة الشاملة "، و " الهيكل التنظيمي الموجود لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة "، و " غموض أهداف التدريب والبرامج الأخرى "، و " تجاهل الإدارة الآراء والاقتراحات التي يتم تقديمها " التي جاءت في المراتب الأخيرة من هذا المحور.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة البدراني (١٤٢٠هـ)، ودراسة الشامي (١٤١٩هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة الزامل (١٤١٣هـ)، ودراسة روك (٢٠٠٣م)، ودراسة هازارد (١٩٩٨م)، ودراسة ماكدونالد (١٩٩٨م)، ودراسة أبو زيد (١٩٩٤م)، ودراسة نيكولاس (١٩٩٣م).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، دراسة الرياحنة (١٤٢٣هـ)، ودراسة الطعامنة (١٤٢١هـ)، ودراسة حلمي وفضل (١٤١٩هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة ناجي (١٤١٨هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م).

٤. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:

نصُّ السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a) = ٠,٠٥ حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟

أ. متغير المدينة التابع لها النادي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) = ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٦,١١١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض الأندية تعمل على مواكبة التطور والقيام بالتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها، فكان هناك تمايز بين اتجاهات العاملين تبعاً لتمايز عمل الأندية وتحقيقها للجودة في العمل، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الحربي (١٤٢٤هـ).

ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٤٠٠.

وربما يعود السبب في ذلك إلى وعي وإدراك العاملين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحكم المعارف والمعلومات التي حصلوا عليها، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على جميع مستويات المؤهلات الأخرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي وبيكالوريوس على الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من ديتريت وآخرون

(٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م)، ودراسة براون (١٩٩٥م)

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي

(١٤٢٤هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة هاريس

(١٩٩٦م)

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٥.٨٧٣. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي الخبرة المرتفعة يشعرون بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة للفوائد التي تحققها في العمل والتغلب على مشكلاته، فكانت اتجاهاتهم أعمق من ذوي الخبرة المنخفضة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر على جميع مستويات الخبرة الأخرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من بندقي (١٤١٧هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م) بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة هاريس (١٩٩٦م)، ودراسة براون (١٩٩٥م).

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.٤٣١. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين ذوي التدريب الأعلى لديهم خبرة ودراية أعلى من ذوي التدريب المنخفض، وذلك لأنهم سيحاولون تطبيق ما تدربوا عليه في عملهم،

ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة روك (٢٠٠٣م).

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٥٩٩. وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف مستوياتهم الوظيفية يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها تشكل بعداً أساسياً في عملهم.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م)، ودراسة براون (١٩٩٥م).

و. متغير طبيعة المؤهل:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي / غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٥٦.١٨٢، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٥٤.٠٣٧.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف نوع وطبيعة مؤهلاتهم العلمية على وعي وإلمام بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلم تختلف

اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم الدراسات السابقة هذا المتغير.

٥. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس:

نص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟

أ. متغير المدينة التابع لها النادي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.١٦١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن اختلاف المكان والبيئة التي يقع فيها النادي ذو أثر على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة من حيث إنها بيئة قابلة للتغيير أو مقاومة للتغيير، لأن العاملين يتأثرون بالبيئة ويؤثرون فيها، أو ربما يعود ذلك إلى أسبقية تأسيس النادي نفسه، حيث إن النوادي التي تم تأسيسها في وقت أسبق من غيرها تحاول تطبيق الجودة الشاملة أكثر من الأندية حديثة العهد، نظراً لإدراكها طبيعة العمل القائم ومحاولة تطويره والسيطرة عليه، خاصة وأن بعض هذه الأندية لم تقتصر على المراكز الرئيسية بل تفرعت عنها فروع في كافة أنحاء المدينة، وأكد ذلك ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة جدة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من دراسة الحربي

(١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ).

ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٠٩٦.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن ذوي المؤهل الأعلى بحكم المعرفة والمعلومات التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم للاتجاهات الحديثة في الإدارة كانوا أكثر وعياً بإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، لأنهم أدركوا أهمية تطبيق ذلك، كما أن لديهم قابلية للتغيير أكثر من غيرهم من ذوي المؤهلات المنخفضة، وهذا ما أكدته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والذين مؤهلهم العلمي دبلوم. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الهيشان (١٤٢٥هـ)، ودراسة الرجب (١٤٢٤هـ)، ودراسة الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الطجيم (١٤٢١هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الشلول (١٤٢٢هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة هاريس (١٩٩٦م)، ودراسة روبنسون (١٩٩٦م).

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٩٢٣.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين في أندية الحاسب الآلي ذوي الخبرة الأعلى لديهم ممارسة وإلمام أكثر من ذوي الخبرات المنخفضة وبالتالي زاد وعيهم بإمكانية

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد هذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر، والذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الهيشان (١٤٢٥هـ)، ودراسة الرجب (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ)، ودراسة الطجم (١٤٢١هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة بندقجي (١٤١٧هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م)، ودراسة روبنسون (١٩٩٦م).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة هاريس (١٩٩٦م).

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٥.١٤٦.

وربما يعود ذلك إلى أن للتدريب أثر في إدراك العاملين في أندية الحاسب الآلي لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأنهم من خلال التدريب تحصلت لديهم الخبرة الكافية التي أدركوا معها أهمية التحسين والتطوير في العمل الإداري للنادي، والذي يتطلب استحداث نظام إداري يعمل على ضبط كافة ظروف العمل والتوقعات المستقبلية، وهذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من العنزي (١٤٢٠هـ)، ودراسة البدراني (١٤٢٠هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة روك (٢٠٠٣م)

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٤٠٣.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن لطبيعة المستوى الوظيفي دور في إدراك إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، حيث إن العاملين في المستويات الإدارية العليا لديهم نظرة شاملة عن طبيعة العمل وحاجته للتحسين والتطوير وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما الموظف العادي في المستويات الإدارية الدنيا فتكون نظرتهم قاصرة على العمل الذي يمارسونه، وهذا ما أظهرته نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستواهم الوظيفي إداري على الذين مستواهم الوظيفي موظف ومدرّب. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستواهم الوظيفي مدرّب على الذين مستواهم الوظيفي موظف. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستواهم الوظيفي موظف.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الهيشان (١٤٢٥هـ)، ودراسة الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة اليحيوي (١٤٢٣هـ)، ودراسة الشلول (١٤٢٢هـ)، ودراسة الطجم (١٤٢١هـ)، ودراسة محمد (١٤١٩هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة جيمي (٢٠٠٠م).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أيوب (١٤٢٠هـ)

و. متغير طبيعة المؤهل:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً

لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي / غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويين على غير التربويين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٢٥٣.٨٣، في حين بلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٢٠٤.٧٦.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المؤهلين تربوياً أكثر إدراكاً ووعياً لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي، خاصة في إدخال مفاهيم الجودة الشاملة إلى التعليم والتدريب والمحافظة على استمرارهما. وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم الدراسات السابقة هذا المتغير.

٦. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السادس:

نص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغيرات الدراسة ؟

أ. متغير المدينة التابع لها النادي:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٢٥١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف الموقع الجغرافي للنادي يدركون الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلم تختلف نظرتهم حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب، وربما يعود ذلك أيضاً إلى ارتباط إدارة الجودة بجميع المستويات الوظيفية.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الحربي (١٤٢٤هـ)

ب. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٧١٦.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف مؤهلاتهم العلمية على وعي ومعرفة بالصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولذلك لم تختلف نظرتهم حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب، وربما يعود ذلك أيضاً إلى أن الصعوبات نفسها واضحة لجميع العاملين كل حسب السلم الوظيفي بغض النظر عن مؤهله العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة ماكدونالد (١٩٩٨م)

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٢٤٤.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف مستويات الخبرة لديهم يحيطون بالصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلم تختلف نظرتهم حولها، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة الصعوبات نفسها حيث إنها واضحة لجميع العاملين ولا تقتصر على فئة لديها خبرة وممارسة أكثر.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة أبو الوفا (١٤١٨هـ).

بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من ديتريت وآخرون (٢٠٠١م)، ودراسة ماكدونالد (١٩٩٨م).

د. متغير عدد الدورات التدريبية:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٩٣١.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على تنوع الدورات التدريبية التي حصلوا عليها يحيطون بالصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنها ترتبط بالعمل الذي يمارسونه يومياً، فلا يرتبط متغير التدريب بمعرفة وإدراك الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب، ولذلك لم تختلف نظرتهم نحوها.

و اختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من أبو الوفا (١٤١٨هـ)، ودراسة ماكدونالد (١٩٩٨م).

هـ. متغير المستوى الوظيفي:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠.٩٩٦.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف مستوياتهم الوظيفية على وعي وإدراك بالصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلم تختلف نظرتهم حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب، وربما يعود ذلك أيضاً إلى ارتباط إدارة الجودة بجميع المستويات الوظيفية، حيث إن تطبيق إدارة الجودة يشمل الهيكل التنظيمي ككل، ولا يقتصر على مستوى دون الآخر.

واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من الحربي (١٤٢٤هـ)، ودراسة حلمي وشرف الدين (١٤١٩هـ)، ودراسة ديتريت وآخرون (٢٠٠١م).

و. متغير طبيعة المؤهل:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي/ غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٣٦.١٨٥، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٣٥.٧٧٢.

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين بأندية الحاسب على اختلاف طبيعة

مؤهلاتهم العلمية يميزون الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلم تختلف نظرتهم حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب. وتفردت الدراسة الحالية بهذه النتيجة حيث لم تستخدم الدراسات السابقة هذا المتغير.

٧. مناقشة وتفسير نتائج السؤال السابع:

نص السؤال السابع على: هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$).

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشكل منظومة متكاملة يصعب الفصل بينها من الناحية العملية حيث تتداخل مهام كل مبدأ من المبادئ من مهام المبادئ الأخرى، وبالتالي كانت علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعليه تكون العلاقة بينها علاقة طردية، حيث كلما تحقق مبدأ من المبادئ فهو بالتالي يؤدي إلى تحقيق أجزاء من المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

- ٧ أولاً: ملخص نتائج الدراسة.
- ٧ ثانياً: التوصيات والمقترحات
- ٧ ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتناول الباحث في هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(٨) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات محور اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي نجد أنها تراوحت بين ٤,١٠ - ٣,٢٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٦٩، ووفقاً للمحك فإن مستوى اتجاهات العاملين حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(٩) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٤ - ٣,٥٩ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٨٠، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التركيز على العميل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٠) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤,١١ - ٣,٤٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٨، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ القيادة الموجهة من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١١) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٨٩ - ٣,٦٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٦، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٢) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٢ - ٣,٧٢ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٨٢، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٣) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٤,١٤ - ٣,٨٦ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٩٩، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٤) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٧ - ٣,٧٠ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٨٥، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التحسين المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٥) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٠ - ٣,٥١ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٧، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ تشكيل فرق العمل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة كبيرة.

(١٦) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٩٣ - ٣,٥٨ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٧٥، ووفقاً للمحك فإن إمكانية تطبيق مبدأ التدريب والتعليم المستمر من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة عالية.

(١٧) أظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نجد أنها تراوحت بين ٣,٢٠ - ٣,٨٣ وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث في الدراسة الميدانية. حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٢,٩٩، ووفقاً للمحك فإن درجة الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة.

(١٨) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٦,١١١.

(١٩) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي

التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

(٢٠) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣,٤٠٠.

(٢١) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا على جميع مستويات المؤهلات الأخرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي وبكالوريوس على الذين مؤهلهم العلمي دبلوم. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

(٢٢) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٥,٨٧٣.

(٢٣) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)،

لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر على جميع مستويات الخبرة الأخرى. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

(٢٤) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤,٤٣١.

(٢٥) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير الدورات التدريبية، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٠,٥٩٩.

(٢٧) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات العاملين في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي/ غير تربوي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتربويين ٥٦,١٨٢، وبلغ المتوسط الحسابي لغير التربويين ٥٤,٠٣٧.

(٢٨) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المدينة التابع لها النادي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٤.١٦١.

(٢٩) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة تعزى لمتغير المدينة التابع لها النادي، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف وجدة على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة الطائف على الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة جدة. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين يعملون بأندية الحاسب الآلي في مدينة مكة المكرمة.

(٣٠) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٣.٠٩٦.

(٣١) أظهرت نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والذين مؤهلهم العلمي دبلوم عالي على الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والذين مؤهلهم العلمي دبلوم. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

(٣٢) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

(٣٣) أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، يُلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لصالح الذين خبرتهم من ١٦ سنة فأكثر، والذين خبرتهم من ١٠ - أقل من ١٥ سنة على الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الذين خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، والذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

(٣٤) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

(٣٥) أظهرت نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين حصلوا على ثلاث دورات تدريبية فأكثر والذين حصلوا على دورتين تدريبيتين على الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين تلقوا تدريباً لدورة واحدة والذين لم يتلقوا تدريباً.

(٣٦) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

(٣٧) أظهرت نتائج المقارنات البعدية حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستواهم الوظيفي إداري على الذين مستواهم الوظيفي موظف ومدرّب. بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين مستواهم الوظيفي موظف.

(٣٨) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب

الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي/ غير تربوي)، وكانت الفروق لصالح التربويين على غير التربويين.

(٣٩) أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير .

(٤٠) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

(٤١) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

(٤٢) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية.

(٤٣) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

(٤٤) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تعيق إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وفقاً لمتغير طبيعة المؤهل (تربوي/ غير تربوي).

(٤٥) أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين محاور مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.001)$.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

١. التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

١. العمل على تعزيز اتجاهات العاملين بأندية الحاسب الآلي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد على تحقيق ذلك.
٢. ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب العملي الميداني.
٣. ضرورة مساعدة العاملين بأندية الحاسب الآلي على التغلب على الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إكسابهم الأساليب والاستراتيجيات المناسبة للتغلب على المشكلة.
٤. توفير مزيد من العناية والاهتمام بنادي الحاسب الآلي بمدينة مكة المكرمة والنهوض به نظراً لافتقاره إلى العناصر البشرية المدربة على الجودة الشاملة.
٥. تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عمليات التدريب من قبل إدارة التربية والتعليم حول أساليب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة إدراك العاملين بالأندية نحوها من حيث المعرفة والممارسة.
٦. ضرورة رفع كفاءة ذوي المؤهل العلمي الأقل من العاملين بأندية الحاسب الآلي من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٧. ضرورة الاهتمام بذوي الخبرات الحديثة من العاملين بأندية الحاسب الآلي من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية المناسبة لتحقيق الجودة الشاملة.
٨. ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والإشراف التربوي، لإعطاء دورات تدريبية حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

٩. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش تطبيقية لتدريب العاملين على كيفية التغلب على الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة.
١٠. ضرورة اهتمام الإدارة العليا لأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة بمبادئ إدارة الجودة عامة وخصوصاً مبدأ الانتفاع بالموارد البشرية ومبدأ التدريب والتعليم المستمر.
١١. الاهتمام بالتدريب لنشر الوعي بين العاملين بأندية الحاسب الآلي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيق المبادئ المتعلقة بها، وذلك لغرس قابلية التغيير والتطوير في نفوس العاملين بأندية الحاسب الآلي، حتى إذا ما جاء التغيير يكون هناك قابلية للتنفيذ.
١٢. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة العاملين بأندية الحاسب الآلي في دورات تدريبية إلى الخارج لدراسة وتعلم أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

٢. المقترحات :

لما كان ميدان البحث يفتقر إلى البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا البحث، وسعيًا إلى إثراء هذا الميدان بالبحوث ذات الصلة فإن الباحث يقترح ما يلي:

١. توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة والإشراف التربوي في الجامعات السعودية، لإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
٢. تبني تدريب العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية أثناء الخدمة من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
٣. تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، والتثبُّت

من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والإشراف التربوي.

ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية :

يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث المقترحة ما يلي:

١. إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة والإشراف التربوي حول أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة العربية السعودية.
٢. تطبيق أداة الدراسة الحالية على جميع أندية الحاسب الآلي التابعة لإدارات التربية والتعليم في كافة مناطق ومحافظات المملكة العربية السعودية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم.

السنة النبوية الشريفة.

المراجع العربية:

- (١) آل سنان، سالم محمد (١٩٩٥م): مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٢) إبراهيم، محمد عبد الرزاق (٢٠٠٣م): منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- (٣) أبو حميد، هدى صالح (٢٠٠٧م): الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٤) أبو عمشه، عدنان (١٩٩٣م): ماهية التدريب وأهميته، الكويت: مجلة شئون الإدارة الحديثة، العدد الثاني.
- (٥) أبو ملوح، محمد يوسف (٢٠٠١م): الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، غزة: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- (٦) أبو الوفا، جمال محمد (١٩٩٨م): دور مديري المدارس الثانوية العامة في استخدام إدارة الجودة الشاملة لتطوير العمليات الإدارية في محافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية"، القاهرة: مجلة التربية، العدد (٧٦)، ص ص: ٣٤٠ - ٤٠١.
- (٧) أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢م): معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية، طنطا: جامعة طنطا، كلية التربية، المؤتمر العلمي السابع جودة التعليم التحديات والمعايير والفرص.
- (٨) أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣م): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط١، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- (٩) أحمد، حافظ؛ ومحمد صبري حافظ (٢٠٠٣م): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب.
- (١٠) أركادو، جانيس (٢٠٠٠م): إصلاح التعليم الجودة الشاملة في حجرة الدراسة، ترجمة سهير بسيوني، القاهرة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة.
- (١١) الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٠م): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي، بيروت: دار النهضة العربية.
- (١٢) أيوب، علي محمد (٢٠٠٠م): "تقدير مدى فاعلية استخدام الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.
- (١٣) باشات، أحمد (١٩٨٥م): أسس التدريب، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- (١٤) باشات، أحمد (١٩٩٥م): تطوير التدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (١٥) باورز، بوب (٢٠٠٤م): المدرب المتميز فن إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد هادي القحطاني، ومريم عبد الله الصبان، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (١٦) البدارني، أحمد سليمان (٢٠٠٠م): إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (١٧) براون، سالي؛ وفل ريس (١٩٩٧م): معايير لتقويم جودة التعليم، ترجمة أحمد مصطفى حليلة، ط١، بيروت: دار البيارق للطباعة والنشر.
- (١٨) بربر، كامل (١٩٩٧م): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- (١٩) بندقجي، محمد رياض (١٩٩٧م): اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، عمان: الجامعة الأردنية، مجلة دراسات، العدد (٢).

- (٢٠) بروكس، جل (٢٠٠١م): قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الله إسماعيل كتنبي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٢١) بون، ديان ؛ وريك جريجز (١٩٩٥م): الجودة في العمل، ترجمة سامي الفرس وناصر العديلي، الرياض: آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- (٢٢) البوهي، فاروق (٢٠٠١م): الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- (٢٣) تقي، عبد العزيز، وعلي عسكر (١٩٩٧م): التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، الكويت: المجلة العربية للإدارة.
- (٢٤) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣م): التدريب المباشر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك.
- (٢٥) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٣م): الجودة الشاملة الدليل المتكامل، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك.
- (٢٦) تونسند، باتريك؛ وجون جيبهاردت (١٩٩٨م): كيف تحقق الجودة، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، الرياض: بيت الأفكار الدولية.
- (٢٧) ثوران، كي ؛ و ديفيد ماكيي (٢٠٠١م): كل ما تريد أن تعرف عن التدريب ط١، الرياض: مكتبة جرير.
- (٢٨) الجويبر، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة الإلتقان في الفكر الإسلامي المعاصر، ط٢، المدينة المنورة: مطابع الرشيد.
- (٢٩) حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٣٠) حسين، سلامه عبد العظيم (٢٠٠٤م): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الفكر.
- (٣١) حسين، سلامه عبد العظيم (١٤٢٦هـ): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الرياض: الدار الصولتية للنشر والتوزيع.

- (٣٢) **حلمي، فؤاد أحمد؛** ونشأت شرف الدين (١٩٩٨م): "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام الثانوي في جمهورية مصر، القاهرة: مجلة التربية، العدد (٧٦)، ص ص: ١٦٥-٢٣٥.
- (٣٣) **الحربي، عبد الكريم** ضيف الله (٢٠٠٤م): "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية" دراسة ميدانية على المعاهد في مدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- (٣٤) **الحريري، رافدة عمر** (٢٠٠٧م): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار الفكر.
- (٣٥) **حلمي، فؤاد ؛** ونشأت فضل (١٩٩٩م) : " مفهوم الجودة الشاملة في التعليم الثانوي"، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التربية، مجلة التربية، العدد (٢٧٦).
- (٣٦) **حمدان، محمد زياد** (١٩٩١م): تصميم وتنفيذ برامج التدريب، الأردن: دار التربية الحديثة.
- (٣٧) **الخطيب، أحمد** (١٩٩٧م): اتجاهات حديثة في التدريب، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- (٣٨) **الخطيب، أحمد؛** ورداح الخطيب (٢٠٠٥م): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الأردن: عالم الكتب الحديث للطباعة.
- (٣٩) **الخطيب، محمد شحات** (٢٠٠٣م): الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- (٤٠) **الخفاجي، عباس** (١٩٩٥م): الجودة الشاملة، الأردن، دون ناشر.
- (٤١) **الخلف، عبد الله موسى** (١٩٩٧م): ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، الرياض: مجلة الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد (١)، معهد الإدارة العامة.
- (٤٢) **الدرادكة، مأمون سليمان** (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط١، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر.

- (٤٣) درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤م): إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، الرياض: مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (٥٠)، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- (٤٤) دره، عبد الباري (١٩٩٩م): تحديد الاحتياجات التدريبية، الأردن: مجلة رسالة المعلم، المجلد (٣٢)، العدد الأول.
- (٤٥) الدوري، حسين (١٩٨٦م): الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مطبعة العاصمة.
- (٤٦) الدويك، تيسير (١٩٩٥م): التدريب التربوي مقوماته وآفاقه، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.
- (٤٧) راي، ليسلي (٢٠٠١م): كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (٤٨) الرجب، غازي محمود (٢٠٠٤م): مدى قابلية نظام إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة للتطبيق في المدارس الشاملة في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.
- (٤٩) الرياحنة، محمد محمود أحمد (٢٠٠٣م): تصميم نظام لإدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية للبرمجيات، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الدراسات العليا.
- (٥٠) الزامل، خالد محمد (١٩٩٣م): مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية، القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، المؤتمر السادس للتطوير والتنمية الإدارية.
- (٥١) الزبيدي، صباح (٢٠٠٥م): عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر التربوي السادس، البحرين: جامعة البحرين.

- (٥٢) الزواوي، خالد محمد (٢٠٠٣م): الجودة الشاملة في التعليم، ط١، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- (٥٣) زيد الدين، فريد (١٩٩٦م): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الزقازيق: منشورات كلية التجارة بجامعة الزقازيق.
- (٥٤) السقاف، حامد عبد الله (٢٠٠٢م): قياس الجودة في الشركات الخدمية، ط١، الرياض: دون ناشر.
- (٥٥) السلطي، مأمون؛ وسهيلا اليأس (١٩٩٩م): دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو ٩٠٠٠، ط١، بيروت: دار الفكر المعاصر.
- (٥٦) السلمي، علي (د.ت): إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار غريب.
- (٥٧) الشامي، أحمد محمد (١٩٩٩م): إدارة الجودة الشاملة" المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، مسقط: مجلة الإداري، السنة (٢١)، العدد (٧٦).
- (٥٨) الشراري، محمد فائل (٢٠٠٠م): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود (دراسة استطلاعية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (٥٩) الشرفاوي، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٣م): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط٢، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- (٦٠) الشلول، عبد الرحمن (٢٠٠٢م): " اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.
- (٦١) شمدت، وراين؛ وجيروم فاتجا (١٩٩٧م) مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، ط١، الرياض: آفاق الإبداع العالمية للنشر.

- (٦٢) الشمري، حامد صالح (٢٠٠٤م): إدارة الجودة الشاملة، ط١، الرياض: دون ناشر.
- (٦٣) الشيخ، بدوي محمود (١٤٢١هـ): الجودة الشاملة في العمل الإسلامي، ط١، القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٦٤) الصرن، رعد حسن (٢٠٠١م): كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
- (٦٥) صقر، رشاد أحمد (٢٠٠٤م): برامج التدريب والجودة، الرياض: مجلة التدريب والتقنية، العدد (٦١)، محرم ١٤٢٥هـ.
- (٦٦) صيام، محمد وحيد (٢٠٠٥م): إدارة الجودة في التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس، البحرين: جامعة البحرين.
- (٦٧) ضرار، قاسم (٢٠٠٣م): فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة، الرياض: مطابع سمحة.
- (٦٨) الطائي، حميد عبد النبي؛ ورضا آل علي وسنان الموسوي (٢٠٠٣م): إدارة الجودة الشاملة والإيزو، ط١، الأردن: دار الوراق للطباعة.
- (٦٩) الطجم، عبد الله عبد الغني (٢٠٠١م): المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك عبد العزيز، جدة: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد (١٥)، العدد (٢).
- (٧٠) الطعامنة، محمد (٢٠٠١م): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في وزارة الصحة بالمملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: جامعة اليرموك، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (١٧)، العدد (١).
- (٧١) الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م): التدريب مفهومه وفعاليته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط١، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (٧٢) عبد الخالق، فؤاد (١٩٩٨م): "تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعي"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة التخطيط التربوي.

- (٧٣) **عبد الكريم، إياد محمود، وسعد زناد المحياوي (٢٠٠١م):** إدارة مؤسسات التدريب المهني والتقني، ط١، المغرب: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين.
- (٧٤) **عبد الله، حسن صادق (٢٠٠٥م):** الأسس النظرية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس، البحرين: جامعة البحرين.
- (٧٥) **عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٤م):** قياس الجودة أساليب حديثة في معايير القياس، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- (٧٦) **عبد الوهاب، علي محمد (١٩٨٦م):** التدريب والتطوير، الأردن: معهد الإدارة العامة.
- (٧٧) **العديلي، ناصر محمد؛ وهاني عبد الرحمن العمري (٢٠٠٢م):** الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- (٧٨) **عساف، محمود (١٤٠٧هـ):** المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- (٧٩) **عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١م):** المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- (٨٠) **عليما، صالح ناصر (٢٠٠٤م):** إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (٨١) **عليما، محمد عليان (١٩٩١م):** الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، الأردن: دار الخواجا للنشر والتوزيع.
- (٨٢) **العلي، عبد الستار (١٤٢٨هـ):** تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (٨٣) **العنزي، نواف سعد (٢٠٠٠م):** مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

- (٨٤) عودة، أحمد سليمان (٢٠٠٢) : القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن : دار الأمل.
- (٨٥) عيسى، محمد جاسم (٢٠٠٥م): تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين: جامعة البحرين، كلية التربية.
- (٨٦) غنيم، أحمد علي (٢٠٠٥م): " تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية والحكومية للبنين بالمدينة المنورة"، مكة المكرمة: مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، المجلد (١٧)، العدد الثاني جمادى الأولى ١٤٢٦هـ.
- (٨٧) فرحات، فاروق أحمد (١٩٩٦م): مدخل النظم في النشاط التدريبي، الرياض: المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية، سادمتك.
- (٨٨) الفضل، مؤيد عبد الحسين، ويوسف الطائي (٢٠٠٤م): إدارة الجودة الشاملة، ط١، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- (٨٩) الماضي، محمد توفيق (١٩٩٥م): إدارة الجودة الشاملة مدخل النظم المتكامل، القاهرة: دار المعارف.
- (٩٠) ماكينلي، رودرك (١٩٩٩م): تحقيق الجودة الدليل العملي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح المعيوف، ط١، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- (٩١) مالكولم، بيل (١٩٩٧م): التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
- (٩٢) المحمد، جمعة (٢٠٠٢م): تقدير مدى فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مديري مدارس قصبة المفرق الأساسية اعتماد على مبادئ دمنج، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة الفاشر، كلية التربية.

- (٩٣) محمد، عبد الخالق فؤاد (١٩٩٩م): "مدى وعي المعلمين والقيادة التربوية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعلم الأساسي في جمهورية مصر في محافظات القاهرة، والجيزة والقليوبية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والنفسية.
- (٩٤) مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٧م): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، الزقازيق: جامعة الزقازيق، كلية التجارة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي.
- (٩٥) منسي، محمد عبد الحليم (د.ت): التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- (٩٦) ناجي، فوزية محمد سعيد (١٩٩٨م): إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، حالة دراسية، جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، كلية التربية.
- (٩٧) نيوباي، توني (٢٠٠٢م): التدريب الفعال وأثره على التكلفة، ترجمة شويكار زكي، ط١، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- (٩٨) نيوباي، توني (٢٠٠٢م): التدريب على جودة الخدمة، ترجمة شويكار زكي، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- (٩٩) هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤م): أسس ومبادئ التدريب، ط٢، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (١٠٠) هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠١م): أساليب المشاركة الفعالة في التدريب، القاهرة: نرمر تطوير الأداء والتنمية.
- (١٠١) هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٣م): الإشراف على البرامج التدريبية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- (١٠٢) هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٥م): إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، ط٣، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

- (١٠٣) الهيشان، محمود سليم (٢٠٠٤م): "مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في إقليم الشمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة آل البيت، كلية الدراسات العليا.
- (١٠٤) وزارة التربية والتعليم (١٤٢١هـ): لوائح وسياسات أندية الحاسب الآلي، الرياض.
- (١٠٥) الوكيل، صبر كامل (١٩٩٧م): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الأمريكي، وإمكان تطبيقها في مجال إدارة التعليم الأساسي في مصر"، طنطا: جامعة طنطا، كلية التربية، المؤتمر الثالث للعلوم التربوية والنفسية التعليم الاساسي حاضره ومستقبله.
- (١٠٦) ويلز، مايك (٢٠٠٥م): إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (١٠٧) ويليامز، ريتشارد (٢٠٠٣م): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط١، الرياض: مكتبة جرير.
- (١٠٨) اليحيوي، صبرية مسلم (٢٠٠٣م): "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز بالمدينة المنورة، كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

- (١٠٩) **Abu Zayed**, Mohammed (1994): Total Quality Management The Case For Public Sector, Dissertation Abstract International, Vol (55), No (5), P 1378.
- (١١٠) **Ahuwalia**, J. S. (1996): Total Quality Creating Individual And Corporate Success Institute Of Directors, New Delhi, India.
- (١١١) **Bounds**, George & Others (1994): Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm, Mc Grew Hill Inc, USA.
- (١١٢) **Brown**, Frierson (1995): A Study In Organizational Change The Attitudes Of Personal Toward Department Of Education, Dissertation Abstract International, Vol (55), No (7), P 1753.
- (١١٣) **Cathy**, L. Paul (1999): "The Relationship Between The Principles Of Total Quality Management And School Climate, School Culture, And Teacher Empowerment", Dissertation Abstract International, Vol (59), No (8), P. 2803.
- (١١٤) **Chaffee**, E. & Sher, L. (1997): Quality Transforming Post Secondary Education, CUPA Journal, Vol (43), No (21), P: 41-52.
- (١١٥) **Coates**, J. (2003): How To Improve The Quality Of Our Organizations Through The Use Of TQM, Dissertation Abstract International, Vol (58), No (4), P 1361.
- (١١٦) **Cornesky**, R. (1995): Implementing Total Quality Management In Higher Education, Research Of Higher Education, Vol (15), No (2), P: 102-119.
- (١١٧) **Dale**, Cooper & C. Cooper (1992): Total Quality And Human Total Quality Resources An Executive Guide, Black Well Publishers. UK.
- (١١٨) **Detret**, J. & Others (2001): Quality Management In Usa High School Evidence From The Field 1,2, School Leadership, Vol (10), P: 158-187.
- (١١٩) **Elaine**, Biech (1994): TQM For Training, Mc Grew Hill Inc. USA.

- (١٢٠) **Freed, J.** (2001): Implementing The Quality Principles In Higher Education, Research Of Higher Education, Vol (52), No (2), P: 107-121.
- (١٢١) **Goetsch, David** (1994): Introduction To Total Quality, Quality, Productivity And Competitiveness, Prentice-Hall International Inc, USA.
- (١٢٢) **Golden, S. B.** (1994): Training And Organizational Development, Nissan Motor Manufacturing Crop, USA.
- (١٢٣) **Harris, Thomas** (1996): Educations Attitudes Towards The Appropriateness Of Total Quality Management To Education, Dissertation Abstract International, Vol (56), No (8), P 2651.
- (١٢٤) **Hazard, T.** (1998): The Strengths And Weakness Of Total Quality Management In Higher Education, New Direction Of Institutional Research, Vol (18), No (3), P: 61-75.
- (١٢٥) **Huang, Cheng Chion** (1994): Assessing The Leadership Style Sand Total Quality Leadership Behaviors Of Presidents Of Four Years University And Colleges That Have Implemented The Principles Of Total Quality Management, Dissertation The Ohio State University.
- (١٢٦) **Hutchins, David** (1992): Achieve Total Quality Institute Of Directors Books. UK.
- (١٢٧) **Jimmy, Ray Watson** (2000): “Total Quality Education: A School Districts Beliefs, Behaviours And Outcomes”, Dissertation Abstract International, Vol (61), No (1), P.53.
- (١٢٨) **Jublonski, Joseph** (1991): Implementing Total Quality Management, An Overview Pfeiffer, Sandigo.
- (١٢٩) **Mc Donald, D.** (1996): Total Quality Management A Case Study Of The Cherry Hill Public Schools, Dissertation, Colombia University, Columbus.
- (١٣٠) **Minks, Joseph** (1987): Operation Management Theory And Problems, Three Edition, Mc Grew Hill Inc, USA.

- (١٣١) **Morgan**, Colin (1994): Total Quality Management In The Public Sector, An International And Perspective Open University Press, Philadelphia.
- (١٣٢) **Nichols**, K. (1993): Why Public Organization Adopt Total Quality Management Factors Influencing Decision To Invest In TQM, Dissertation Abstract International, Vol (54), No (6), P 2319.
- (١٣٣) **Robinson**, B. (1996): Total Quality Management For Education, The Empowerment Of School Community, , Dissertation, Nebraska University, Lincoln.
- (١٣٤) **Roche**, Evelyn (2003): The Implementation Of Quality Management Initiatives In The Context Of Organizational Learning, Journal Of European Industrial Training, Vol (12), P: 142-153.
- (١٣٥) **Seymour**, D. (1996): TQM On Campus What The Pioneers Are Finding, Putnam Publishing Group, New York.
- (١٣٦) **Sohn**, Heekwon (1998): Principles Behaviors And Attitudes Regarding Deming's Quality Improvement Philosophy And Student Achievement, Dissertation Abstract International, Vol (52), No (4), P 103.
- (١٣٧) **Wilcox**, R. (1995): A Study Of The W. Edwards Deming Total Quality Management Concept As It Applies To Education In Tennessee, Dissertation, East Tennessee State University, Nashville.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس محكمي أداة الدراسة

م	اسم المحكم	المرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١.	عبدالله محمد الصليحي	أستاذ مشارك	العلوم التربوية	جامعة الطائف
٢.	محمد عاطف رشاد	أستاذ مشارك	تربية وعلم نفس	جامعة الطائف
٣.	أسعد بن حسن مكاوي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
٤.	تاج الدين بغدادى	أستاذ مساعد	مناهج	جامعة الطائف
٥.	جهمان مسفر الغامدي	أستاذ مساعد	فلسفة تربية	إدارة التربية والتعليم بالطائف
٦.	خالد محمد العصيمي	أستاذ مساعد	تربية وعلم نفس	جامعة الطائف
٧.	فهم عبد العزيز	أستاذ مساعد	أصول تربية	جامعة الطائف
٨.	محمد أحمد كرم الله	أستاذ مساعد	أصول تربية	جامعة الطائف
٩.	محمد بن معيض الوديناني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	جامعة أم القرى
١٠.	محمد غازي الجودي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الطائف
١١.	مصلح سعيد القحطاني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	إدارة التربية والتعليم بمكة
١٢.	أحمد عيسى عمرو	محاضر	وسائل تعليمية	جامعة الطائف
١٣.	زبن محمد الشيتي	ماجستير	جودة شاملة	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالطائف

ملحق رقم (٢) أداة الدراسة في صورتها النهائية



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القري

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

عنوان البحث:

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أندية الحاسب
الآلي بإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة

تقديم الطالب

محمد بن صالح الزهراني

الرقم الجامعي [٤٢٥٨٠٣٢٥]

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الله محمد الحميدي

الفصل الدراسي الأول ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ

المحور الأول :اتجاهات العاملين بأندية الحاسب الآلي حول إدارة الجودة الشاملة :

رقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضئيلة	درجة ضئيلة جداً
١.	لدي معرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
٢.	أشارك في دورات تدريبية حول إدارة الجودة الشاملة					
٣.	تشجع القيادة في النادي كل ما يرتبط بإدارة الجودة الشاملة					
٤.	تتوافر لدى النادي الكفاءات البشرية المؤهلة					
٥.	تساعد إدارة الجودة الشاملة على رفع الإنتاجية					
٦.	يملك النادي الإمكانية لتصميم وتنفيذ برامج الجودة الشاملة					
٧.	يتوفر في النادي المعلومات الكافية حول الجودة الشاملة.					
٨.	هناك معرفة وإدراك بأهمية الجودة الشاملة من قبل العاملين في النادي					
٩.	يركز النادي على المعلومات الضرورية لتطوير العمل					
١٠.	تدرك إدارة النادي الاحتياجات التدريبية باستمرار					
١١.	يوفر النادي كادراً إدارياً مؤهلاً فنياً ومعرفياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
١٢.	يملك النادي الإرادة الداعمة للإصلاح والتطوير وعدم الخوف من التغيير					
١٣.	اعتماد نظام الاتصال الملائم والفعال لجميع المستويات في النادي					
١٤.	يتوفر لدى النادي التمويل الكافي لتنفيذ البرامج والنشاطات المتعلقة بتحسين الأداء					
١٥.	يوجد نظام معلومات محوسب في النادي					

المحور الثاني : إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة :

المبدأ الأول : التركيز على العميل (المستفيد) :

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تحديد درجة رضا المستفيدين عن ما يقدم لهم من خدمات .	١٦
					التعرف علي الاحتياجات المستقبلية في التدريب .	١٧
					إيجاد حلول لمشكلات الموظفين والمستفيدين بسرعة وإتقان .	١٨
					الاستفادة من التغذية الراجعة لقياس رضا المستفيدين من التدريب.	١٩
					التحفيز المعنوي من الإدارة لكل من يساهم في تطوير الأداء.	٢٠
					تشجيع الموظفين علي إبداء آرائهم ومقترحاتهم التطويرية .	٢١
					خدمة البرامج التدريبية في النادي لشريحة كبيرة من المجتمع	٢٢
					عقد برامج التدريب في أوقات مناسبة للمستفيدين .	٢٣

المبدأ الثاني : القيادة الموجهة :

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					الاتصال وتبادل المعلومات ببسر وسهولة بين كافة وحدات النادي .	٢٤ .
					تحليل الشكاوي التي تصدر من الموظفين والمستفيدين لحلها .	٢٥ .
					إيجاد إجراءات تصحيحية لما يعترض الإدارة من مشاكل بشكل فوري ودون تأجيل .	٢٦ .
					التحرر وعدم الخوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع الإدارة .	٢٧ .
					ثقة إدارة النادي الكاملة بقدرات الموظفين في أداء العمل .	٢٨ .
					تزويد الموظفين برسوم بيانية تصف المشاكل التي تعترض تطوير الأداء .	٢٩ .
					إيجاد علاقات بين الموظفين خارج العمل .	٣٠ .
					إخطار الموظفين بالأخطاء المتكررة لديهم من قبل إدارة النادي باستخدام بطاقات تقويم الأداء .	٣١ .
					الإشادة بالموظفين ذوي الأداء المتميز .	٣٢ .
					توجيه الموظفين مما يزيد من حماسهم وتجويد عملهم .	٣٣ .

المبدأ الثالث : الانتفاع بالموارد البشرية .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					التقييم المستمر من قبل إدارة النادي لمدى حاجة الموظفين للتدريب وتقديم ما هو أفضل .	٣٤
					مشاركة الموظفين في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة النادي	٣٥
					الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير الأداء .	٣٦
					تطبيق الاقتراحات التي تقدم من قبل العاملين بالنادي وذلك بعد دراستها .	٣٧
					إعطاء حرية الإبداع والحوار خلال عقد الاجتماعات .	٣٨
					تزويد كل موظف بوصف وظيفي كامل للأداء المتوقع منه حسب معايير محددة.	٣٩
					توقع الموظفين لمشكلات العمل قبل حدوثها والتخطيط لتفاديها .	٤٠
					توفير الإدارة لكادر إداري مؤهل فنياً ومعرفياً بأساليب العمل .	٤١

المبدأ الرابع : اتخاذ القرارات على أسس من الحقائق (المعلومات والتحليل) .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	طبيعية	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					مشاركة إدارة النادي لموظفين في استخدام التقنيات الحديثة لمراقبة جودة العمل .	٤٢ .
					توفير نظام حديث لتبادل المعلومات وتدفعها بين الموظفين .	٤٣ .
					توفير نماذج للموظفين تساعد على تنظيم وتسجيل البيانات والمعلومات التي تخدم تطوير العمل .	٤٤ .
					معالجة المشكلات الأكثر أهمية حسب أولوياتها .	٤٥ .
					توفير نظام معلومات متكامل يساعد على اتخاذ القرارات .	٤٦ .
					اتخاذ القرار يعتمد على البيانات الفعلية وليس التخمين والحدس .	٤٧ .
					تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات .	٤٨ .

المبدأ الخامس : التخطيط الاستراتيجي .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تطوير علاقات النادي بالهيئات العلمية المختلفة ذات العلاقة داخل المملكة .	٤٩ .
					وضع خطط تطويرية لإفادة أكبر عدد من أفراد المجتمع .	٥٠ .
					إيجاد قنوات ذات كفاءة عالية في الاتصال مع الهيئات الأخرى .	٥١ .
					وضوح أهداف وسياسات إدارة النادي .	٥٢ .
					وضع خطط إستراتيجية تشمل كافة الجوانب التدريبية التي سيقدمها خلال عام .	٥٣ .
					الاهتمام بالتميز والتفوق بين الإدارات الأخرى .	٥٤ .
					تهيئة الجو المناسب لمكان العمل .	٥٥ .
					تحديث برامج النادي لمواكبة التغير المستمر .	٥٦ .
					تحديد معايير لنوع الخدمات التي تقدمها كل وحدة داخل النادي .	٥٧ .

المبدأ السادس : التحسين المستمر (توكيد الجودة) .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					وضع اختبارات قبلية لتحديد مستوى المتدربين وقياس كفاءتهم .	٥٨ .
					قبول الموظفين في النادي بعد اجتيازهم لاختبار قدرات يحدده النادي .	٥٩ .
					البرامج التدريبية لكل سنة توضع وفق احتياجات العمل .	٦٠ .
					توفير الاحتياجات التي تساهم في تطوير الأداء وتحسينه باستمرار .	٦١ .
					تصويب الموظفين لأخطائهم وضبط أدائهم في العمل باستمرار .	٦٢ .
					تحليل الموظف لعمله بهدف إيجاد طرق أكثر فاعلية لأداء العمل .	٦٣ .
					المقارنة بين نتائج النادي وبقية الأندية والمراكز الأخرى المنافسة له .	٦٤ .
					إيجاد آلية منظمة للعمل داخل النادي تساعد على تحسين الأداء .	٦٥ .

المبدأ السابع : تشكيل فرق العمل (التعاون الجماعي) .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					عقد الاجتماعات التطوعية مع زملاء العمل بغرض تحسين الأداء .	٦٦ .
					الاشتراك في فرق عمل لوضع تصورات معينة لجودة الأداء في النادي .	٦٧ .
					دعم الإدارة للعمل الجماعي بشكل واسع .	٦٨ .
					تشكيل فرق عمل عندما تعترض الإدارة تحسين أو تطوير عمل معين .	٦٩ .
					الاهتمام بالإنجاز الجماعي أكثر من الإنجاز الفردي عند تقييم أداء العاملين .	٧٠ .
					حل أغلب المشكلات بشكل أفضل من خلال فرق العمل .	٧١ .
					وجود فرق عمل تساهم في حل المشكلات الطارئة (لجان دائمة) .	٧٢ .

المبدأ الثامن : التدريب والتعليم المستمر .

لا يمكن تطبيقه	يمكن تطبيقه بدرجة :				الفقرة	رقم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار .	٧٣ .
					تدريب الموظفين علي أساليب حل مشاكل الجودة .	٧٤ .
					تدريب الموظفين على عمل مخططات بيانية وإحصائية تساعد علي تطوير الأداء .	٧٥ .
					إكساب كل موظف بالنادي التدريب المناسب في مجال عمله .	٧٦ .
					إيجاد معايير لتقييم برامج التدريب في النادي .	٧٧ .
					إكساب الموظف مهارة وصف الأداء والعمل لتحسينه باستمرار .	٧٨ .
					الاحتفاظ بسجل بيانات ومعلومات للبرامج التدريبية المنفذة لتطويرها .	٧٩ .

المحور الثالث : معوقات تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة .

رقم	الفقرة	تعيق التطبيق بدرجة :				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
٨٠.	قلة معرفة الإدارة بأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٨١.	غموض أهداف التدريب والبرامج الأخرى .					
٨٢.	تعقيد إجراءات وسياسات العمل .					
٨٣.	نقص العناصر الفنية المتخصصة في تصميم وبناء نظام إدارة الجودة الشاملة .					
٨٤.	عدم وجود دورات تدريبية مستمرة حول الجودة الشاملة.					
٨٥.	الهيكل التنظيمي الموجود لا يسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .					
٨٦.	نظام المعلومات غير فعال في النادي .					
٨٧.	نقص المتابعة الجادة لتطبيق برامج الجودة الشاملة .					
٨٨.	تجاهل الإدارة الآراء والاقتراحات التي يتم تقديمها .					
٨٩.	تجاهل إدارة النادي تحديد ودراسة الاحتياجات التدريبية .					
٩٠.	اتساع الفجوة بين درجة المعرفة والممارسة لإدارة الجودة الشاملة					
٩١.	عدم إتاحة فرصة المشاركة للعاملين بالنادي في اتخاذ القرارات .					

ملحق رقم (٣)
خطابات الإذن بالتطبيق