

استخدام أدوات الجودة الشاملة في التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان

حسين بن محمد حسين الحكمي

أ.د/ محمد عبدالله البيومي

الأكاديمية العربية الاكاديمية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري

المُلخَص

هدف البحث إلى التعرف على أثر برنامج إرشادي على تنمية وعي طلاب جامعة جازان ببعض المعارف والمهارات عن الأزمات، علاوة على تنمية وعيهم بإدارة الأزمات. ولتحقيق ذلك تم تصميم برنامج إرشادي مكثف مكون من (١٣) ساعة، وكذلك بناء أداتين، إحداها لقياس درجة وعي طلاب الجامعة ببعض المعارف والمهارات عن الأزمات تكونت من (١٥) عبارة، والأخرى لقياس درجة الوعي بإدارة الأزمات تكونت من (٣٢) عبارة، حيث تم التطبيق على عينة من طلاب جامعة جازان بلغ عددها (٢٦) طالباً. وقد بينت نتائج البحث وجود فروق دالة إحصائية في درجة الوعي بين القياسين القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، وبين القياسين البعدي والتبعي لصالح القياس التبعي.

كلمات مفتاحية: برنامج إرشادي، الأزمات، الوعي بإدارة الأزمات، طلاب الجامعة، جامعة جازان.

مُقَيِّمَةٌ :

(الوجه الأول) التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية العامة بطريقة صحيحة
(الوجه الثاني) لأحصل في النهاية على (منتج) (دراسة) يتمتع بجوده عاليه بصدق وثبات وقيمة كبرى ورواج فما يحصد العنب إلا من شجرة العنب ولا يكون المنتج جيداً إلا إذا كانت خطوط الإنتاج متقنة ومتألقة.

مشكلة الدراسة: تحددت مشكلة الدراسة في استقصاء الحاجة من حيث التعرف على مصادر ومقومات وعوائق العملية الإدارية لتطويرها والرقى بها وأسباب تدني الإجراءات الإدارية وازدواجية المعاملات والقرارات الإدارية مما يؤثر على الموظفين سلباً وبالتحديد انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة عن ما مدى الحاجة إلى تحقيق الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام والموظفين ، وهل ازدواجية المعاملات وأدوات العمل والوسائل المعرفية وعدم الرغبة في تطوير الذات والعمل بروح الفريق لدى الموظفين سبب هام وراء تدني الإجراءات

الدراسة في المجال الإداري وتعتبر رافداً مهماً من روافد العمل الإداري ، حيث تقدم لصانعي القرار ورأسي الخطط والبرامج معلومات مستقاة من مصادر موثقة . والدراسة من ناحية أخرى يتطلب تحديداً دقيقاً لأولوياته حتى يساهم في مسايرة العمل الميداني سواء في مراحل الكشف والتشخيص أو في مراحل العلاج و المتابعة والتقييم وحيث انه حظيت عمليات الإصلاح الإداري باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح الإداري باعتبارها وجهان لعملة واحدة . وفي رسالتي هذه حاولت جاهداً الوقف على أسباب تدني الجودة في الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان ودراسة المشكلة وإمكانية تطبيقها وان اجمع بين الوجهين فتمت باستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة من خلال ذلك .

أسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مصادر التطوير الإداري لتحقيق الجودة الشاملة بإمارة منطقة جازان؟
2. ما مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإمارة منطقة جازان؟
3. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإمارة منطقة جازان؟

أهداف الدراسة :

أهم أهداف الدراسة تتضح فيما يلي :

1. الوقوف على أهم الحاجات التي تقف كعائق أمام الموظف للعمل بجد وإخلاص .
2. التعرف على واقع الأسلوب الإداري بالمنظمة من حيث:

حدائة المادة الإدارية العلمية ومحتواها وملائمتها للموظفين والإداريين ومدى مواكبتها للتطور المستمر .

3. الوقوف على طرق سير العمل وتباين الأساليب الإدارية لمقابلة الفروق الفردية بين الموظفين .

4. مدى الحاجة إلى إعداد منهج إداري متطور باستقرار يواكب التطور الهائل والمستمر يتلاءم مع متطلبات العالم الحديث المتجدد .

5. دراسة مدى الحاجة إلى تطور موظف ومدير ماهر ومدرب متمتع بالمواطنة الصالحة والنمو المتكامل من النواحي: الروحية والجسمية والعقلية والأخلاقية والخيالية والاجتماعية قادر على استخدام التقنية الحديثة للإدارة وتحمل المسؤوليات

6. دراسة مدى إمكانية حوسبة المنهج الإداري بحيث يمكن الوصول إليه بكل سهوله .

7. دراسة مدى تفعيل استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الحاسب ولغاته، والجافا والانترنت في العملية الإدارية الإنتاجية .

أهمية الدراسة :

يتميز عصر الألفية الثالثة بالنمو المعرفي المتزايد والتكنولوجيا المتطورة ويجب مواجهة هذا الزخم المتناهي من المعلومات والعلوم وحيث أن علم الإدارة أداة فعالة للتقدم في العلم والتقنية إلى حد لا يمكن تصوره وحيث أن المنظمات الإدارية الخدمية تبدو وكأنها في منطقة "عاصفة". لا يمكنها مواكبة ذلك التطور العظيم في علم الإدارة والهبوط الحاد في السلطات التحليلية لدى المدراء والموظفين من ناحية نقص في القدرات المكتنية والتفكير البصري فأهمية هذا الدراسة تكمن في تقصيه لأسباب تلك الحاجات والوقوف عليها ودراستها من كل

النواحي بتطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أفضل الوسائل الإدارية للمعالجة.

منهجية الدراسة: قامت هذه الدراسة على المنهج المسحي حيث تم استطلاع آراء عينة واسعة من مختلف الفئات من منسوبي إمارة منطقة جازان.

خطة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبيان يهدف إلى استطلاع آراء عينة من منسوبي إمارة منطقة جازان للوصول من خلاله إلى أهم الأسباب والتحديات وراء تدنى المستوى الإداري وأسباب تدني مستويات الموظفين في إتمام أعمالهم الموكلة لهم ومدى انتمائهم للمنظمة ومعرفتهم بالأنظمة والتعليقات في مجال عملهم . ومن ثم استخلاص النتائج وتحليلها واختبارها وذلك باستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإدارية .

الإطار النظري

مفهوم ونشأة وتطور نظام إدارة الجودة :-

الجودة في القران والسنة تعد جودة العمل وإتقانه في كل شؤون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف إذ ورد الأمر بذلك في أكثر من مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم. ولقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبب لجودة العمل وإتقانه قال تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم).. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل من يسند إليه عمل.. قال تعالى: (قلت إحداهما يا أبتى استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين). ومدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو حسن و جيد قال تعالى: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور).

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة المطهرة.. فقال [7] (إن الله كتب الإحسان على كل شيء) قال [8] لا تكونون إمة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وان ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم أن تحسنوا وان أساءوا فلا تظلموا .

الجودة في اللغة: يقال في اللغة إن فلان أجاد عمل الشيء أي عملة على الوجه المطلوب أي بدون عيوب، وكان عملاً جيداً : أي به جودة وإتقان

يمكن تلخيص تعريف الجودة في كلمة واحدة (الإحسان) ومن هذه الكلمة صاغ علماء العصر والمشتغلون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة وقد اختلف الباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنج عنها فأجاب بأنه لا يعرف؟! وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها واستخداماتها والجهة التي تعبر عنها.

فلسفة بعض علماء الجودة لتعريف الجودة:

وهنا أجمل مجموعة من تعارف علماء الجودة التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا العميل .

1- تعريف ديمينج Deming للجودة: عرف ديمينج الجودة على أنها الجودة والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك. ووضع ديمينج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة منها: الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون. وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد، ومن غير الممكن تعريف الجودة بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصية واحدة وأن درجة الجودة ليس متساوية في كل الأحوال نظر لاعتمادها على متطلبات المستهلك

2- تعريف معهد الجودة الفيديريالي: هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدي تحسن الأداء)

3- تعريف ارماند فيجن باوم Armand V. Feigenbaum (1956) هي الرضا التام للعميل

4- تعريف كروسبي B.Crosby Philip (1979) هي المطابقة مع المتطلبات. وفكرة الايوب

5- تعريف ويستنجهاوس Westinghouse الجودة الشاملة هي أداء القيادة في تحقيق متطلبات العميل بواسطة عمل الشيء الصحيح من أول مرة“

6- تعريف روبرت برو Robert A. Broh هي درجة التميز بسعر مقبول والتحكم في التغيرات بسعر مقبول“

7- تعريف باربرا توشمان Barbara W. Tuchman الجودة هي حالة من التميز تحتوي على جودة ممتازة ومميزة عن الجودة السيئة ٠٠٠ الجودة هي تحقيق أعلى معيار وذلك على خلاف ما هو دون المستوى“

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة . فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة .

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تلبية حاجيات وتوقعات العميل المعقولة) .

أما عن رأي الشخصي فإني أرى الجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء) .

فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل .

والامتياز : يعني الإتيان (الضبط والدقة والكمال) في العمل .

أما أبعاد الجودة فهي تتمثل في النقاط الآتية كما وضعها قرافين (Gravin, 1980)، ومتى تم تحقيقها يكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك :

1. الأداء: Performance مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه .

2. الصلاحية: Reliability أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام .

3. صمود المنتج: Durability أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش .

4. خدمة المنتج : Serviceability مدى سهولة اصلاح المنتج واعادته لحالته الطبيعية مع الاخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح .

5. شكل وجال المنتج: Aesthetics مدى أناقة وجاذبية المنتج .

6. مزايا أو خصائص المنتج : Features إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج .

7. سمعة المنتج : Perceived Quality سمعة الشركة المصنعة للمنتج .

8. التقيد بالموصفات المطلوبة Conformance to Standards : مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك . ولتحقيق متطلبات المستهلك في الجودة المطلوبة وابعادها، يتوجب تطبيق مفهوم الجودة على موظفي الشركات أو الجامعة أو المنظمة أو الجهة المقدمة للمنتج، ومنها بدأت فكرة ادارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ما ان تجر في أعماق مصطلح ومفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا وتصطدم بأموج من العبارات أو الأساليب المتعددة والمترافة في بعضها وأذكر منها على سبيل المثال (رفع مستوى وكفاءة الأداء- التحديث والتجديد إلى الأفضل- التحسين والتطوير المستمر- الإبداع والإتيان في العمل- توفير بيئة العمل المتكاملة والناجحة - تحسين جودة المنتج والخدمة بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة- أداء العمل الصحيح بأسلوب نموذجي ومثالي) إذن هذه هي باختصار مفهوم الجودة الشاملة الذي أخذت بها الكثير من الإدارات والقطاعات الخاصة والعامة ك مفهوم إداري تطبيقي للارتقاء بالمنظمة وتوفير المناخ الجيد للعمل المنتج المتقن والسعي الجاد نحو تحسين وتطوير المنتجات والخدمات ورفع أداء العمل وخلق روح من الترابط والتكامل والتجانس بين الأفراد والإدارات المختلفة داخليا وخارجيا. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر منهج إداري شامل متكامل أساسه العمل الجماعي و التحسين والتطوير المستمر للعمليات المختلفة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي .

أدوات إدارة الجودة الشاملة :

إن الجودة لا تنفصل عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق كما إن أدوات إدارة الجودة لا تستخدم لحل مشكلات الجودة فحسب بل أنها تمكننا من بناء حافظ للجودة في كل عمل .

وأدوات الجودة الشاملة تستخدم لرقابة التغير الذي يعبر عن مدى الاختلاف عن هدف أو معيار سابق ، وجاء في صحيفة (البرنس ويك) إن الجودة هي ببساطة غياب التغير وبالتالي فإن الهدف من أدوات إدارة الجودة هو إزالة أو خفض مصادر التغير التي يمكن مراقبتها في المنتجات أو الخدمات ، ويعد التغير الذي يمكن مراقبته أساس العجز التقني إذ يزيد التغير الذي نراقبه من احتمالية تحسن الإنتاج في المستقبل وهكذا فإن تظاهر التغير أو التساهل في وجوده يخالف المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، ويقصد باستخدام الأدوات لمراقبة التغير إن التغير العشوائي لا يحتاج إلى تطبيق لأن الموظفين يفهمون جيداً العمليات التي يقومون بها ، ومن ثم يمكنهم أن يقوموا بما يلزم لمراقبتها وتحسينها . إن أدوات إدارة الجودة الشاملة هي طرق لجمع وعرض البيانات. مثل الأعمدة والأشكال والرسومات والتخطيطات البيانية ومن هنا يسهل لمعظم الأفراد فهم رسماً بيانياً أفضل من أي تقرير تقليدي للإدارة .

الأدوات المساعدة لإدارة الجودة الشاملة :-

أولاً: أدوات لخلق أفكار جديدة :

- 1- الرسم البياني لعلاقة السبب بالنتيجة
- 2- الرسم المبعثر
- 3- استمارات التأكد (الاستبيان) : الأداة المستخدمة لتحديد المشكلات من قبل الباحث .

ثانياً: لتحليل وتنظيم بيانات الجودة :

- 1- خرائط باريتو : تقوم بتجزئة المشكلة الكبرى إلى أجزاء صغيرة ، وتحدد معظم العوامل الهامة ، وتسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المحدودة .
- 2- خرائط التدفق : تسمح للفريق بالتعرف على التدفق الحقيقي أو التسلسلي للأحداث من العملية .

ثالثاً: أدوات لتحديد مشكلات الجودة

- 1- خريطة السبب والتأثير أو تخطيط عظم السمكة (fishbone chart)
- 2- خريطة المراقبة : أداة إحصائية تستخدم للتفريق بين تغير العملية الناتج عن أسباب عامة والتغير الناتج عن أسباب خاصة .
- 3- خريطة البورة : وهي عبارة عن رسم خطي لنقاط البيانات في نظام مرتب زمنياً والتي تساعد على الكشف عن الأسباب الخاصة للتغيير .
- 4- المدرج التكراري : عبارة عن خريطة أعمدة تعرض توزيع البيانات .

5. خريطة الترابط بين الأنشطة : خريطة الترابط بين الأنشطة هي أداة تجمع كميات كبيرة من لغة البيانات (أفكار - آراء - مواضيع) وتنظيمهم في مجموعات بناء على علاقاتهم الطبيعية .

الدراسات السابقة

أجرى التحطاني (١٤١٣ هـ) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الجودة وتتبع مراحل تطورها التاريخية ، وكذلك تحديد مفهوم إدارة الجودة الكلية وإمكانية تبنيها في القطاعات الحكومية في الدول النامية ومعرفة أثر استخدامها على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي ، بالإضافة إلى أهم المشكلات التي تواجه تطبيق أسلوب إدارة الجودة بالبلدان النامية ، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية يترتب عليه استخدام الأساليب الإحصائية الدقيقة في قياس الأداء ، أن مساهمة العاملين في إعداد برامج الجودة الكلية ، وإتقان العمل من المحاولة الأولى وعدم تكراره وإعادته يساعد على تطبيق إدارة الجودة ، أن أهم المعوقات التي تواجه القطاع الحكومي تتمثل في كثرة تغيير القيادات الإدارية ، والغط حول التعلم والتدريب ، وعدم وجود أجهزة إدارية تستخدم أسلوب الجودة الكلية .

في حين دراسة هيجان (١٤١٤ هـ) بعنوان " منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية " ، هدفت الدراسة إلى تعيين الأسباب التي تدفع بالمؤسسات الحكومية كي تتبنى أسلوب إدارة الجودة ، وبيان كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة ، ومن أهم نتائجها أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية في القطاع الحكومي ، أهمية تطبيق إدارة الجودة للخروج بالمؤسسات من دائرة الأسلوب البيروقراطي الروتيني إلى دائرة الاهتمام بالجودة ، أهمية توفير ثقافة تنظيمية ملائمة تساعد على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية من خلال إحداث التغيير في اتجاهات المدراء والموظفين بجميع مستوياتهم نحو هذا الأسلوب وتدريبهم على مبادئه .

أما دراسة المناصير (١٤١٤ هـ) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية - " والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في سلطة الكهرباء الأردنية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل ونحو اقتناع ودعم الإدارة العليا ، والتركيز على العمل ومشاركة العاملين وإظهار الاحترام للعاملين وبناء فرق عمل ، والتدريب ، والوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعرفة أثر متغيرات العمر والجنس والمستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي والتخصص العلمي ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أهمية مشاركة العاملين في إعداد برامج إدارة الجودة .

- أهمية عقد الدورات التدريبية للعاملين الإداريين والفنيين.

- أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء.
بينما تناولت دراسة آل سنان (١٤١٥هـ) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل الجمركي بالتطبيق على جمرک مطار الملك خالد الدولي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام مصلحة الجمارك السعودية أساليب وطرائق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تنفيذ مهامها ، واستخدم الباحث مدخل المسح الشامل والتحليلات الإحصائية ، وتوصل الى وجود إمكانية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جمرک مطار الملك خالد الدولي بالرياض حيث تتوفر البيئة المناسبة ، أن تم محاولة تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجمرک تدريجياً وذلك بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل ، واعتماد برامج تدريبية ، تأسيس نظام معلومات وأوعية حفظ وتوظيف التقنيات الحديثة ونظم الاتصالات المتطورة للحصول على البيانات اللازمة ، العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تعني بأمرور الجودة للإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة وتقديم المساعدة الفنية .

وقام الحلف (١٩٩٧م) بدراسة بعنوان " ثالث التميز - تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج " ، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفعالية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية من خلال مراجعة الأدبيات، وتحليل عدد من الحالات الناجمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لتأكيد الانسجام بين المفاهيم الثلاثة .

وكانت أهم نتائج الدراسة ، إبراز العلاقة بين الجودة والإنتاجية والتكلفة والتأكيد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد .

قدمت الدراسة معادلة تم استيفائها من خلال تحليل بعض الحالات وربطها بنظرية إدارة الجودة الشاملة ، لاستخدامها كمؤشر لجدوى الاستمرار في الجودة. ويمكن لأية منظمة استخدام المعادلة كمؤشر وليس كمييار .

ثم أجرى السلوم (١٩٩٧م) دراسة بعنوان " تطبيق برنامج الجودة الشاملة لدى مستشفى الأمل بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية " بهدف التعرف على الوضع القائم لنظام الجودة الشاملة لدى مستشفى الأمل وتحديد نقاط الضعف التي يواجهها مستشفى الأمل تجاه تطبيق نظام الجودة الشاملة، والظهور بنموذج مقترح يمكن تطبيقه بصورة فعالة لدى المستشفى، واستخدم الباحث الأسلوب التحليلي التطبيقي ، وتوصلت الى : أهمية التخطيط للتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على درجة عالية من الوعي، فإن توفرت

لديهم يمكن ذلك من سهولة تدعيم برنامج الجودة وعند انعدام الوعي يلزم التدريب لهم . أنه يجب تحديد معدلات الأداء بمشاركة العاملين بصفة مستمرة، ويجب أن تربط هذه المعدلات بنظام الأجور والحوافز ، وأنه يجب إعداد فرق العمل ، والتخلص من التنظيم الإداري الذي يعتمد المركزية.

أما دراسة أبو نبعة ومسعد (١٩٩٨م) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " :

هدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأردنية ومجالات تطبيق سلسلة الأيزو (٩٠٠٠) في مؤسسات التعليم العالي ، وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق . ومن أهم نتائجها :

بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية . أن هناك إمكانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

أن هناك معوقات محتملة تقلل من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في حين دراسة البدراني (٢٠٠٠م) بعنوان " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في إمارة المنطقة الشرقية واتجاهاتهم نحو تطبيقها في مستويات الإدارة العليا ، وكذلك التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية ، واعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل. ومن أهم نتائجها :

أن هناك اتجاه إيجابي من العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة . غياب معظم معوقات التطبيق .

أن هناك اتجاه إيجابي في الإدارة العليا نحو التطبيق .

وتناولت دراسة الحاضر (٢٠٠٠م) بعنوان " مدى فاعلية إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين والأطباء واتجاهاتهم نحو مدى فعالية برامج الجودة ، والتعرف على العوامل المؤثرة في فعالية التطبيق وكذلك المعوقات التي تواجه التطبيق ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن أكثر من ثلث أفراد العينة (أطباء - إداريين) يرون فعالية البرنامج وكانت نسبة منهم لديهم معرفة تامة بالبرنامج (٧٣.٢٪).

أن العوامل التي تؤثر في التطبيق هي عوامل مالية ، تنظيمية وعوامل النظرة إلى برنامج الجودة على أنه نظام رقابي .

أن هناك عدداً من الأساليب التي تحدد من فعالية تطبيق برنامج الجودة.

وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيري العمر وسنوات الخدمة ومبدأين من المبادئ وهي : التعاون الجماعي والوقاية بدلاً من التفتيش .

واجري سويري (١٤٢١هـ) بعنوان " مدى توافق قيام الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية " ، وهدفت الدراسة إلى توجيه اهتمام متخذي القرار في المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأهمية تواجد وتوافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مدى تطبيق المبادئ الرئيسة في إدارة الجودة الشاملة في (سابك) من وجهة نظر عينة الدراسة ، والتأكد من مدى تواجد القيم الرئيسة التي تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند الموظفين في عينة الدراسة. ومن ثم التنبؤ بفرص النجاح لجهودها تبنيها ، والمساعدة في فهم أفضل لواقع قيم الموظفين في عينة الدراسة ، والاستدلال على مدى إيجابية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة باستخدام قيم الموظفين كموثر لها ، والتعرف على مدى الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقيم الموظفين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن مبادئ الجودة الشاملة الثلاثة : التركيز على المستفيد من التحسين المستمر، وفريق العمل ، تطبيق بشكل كبير في شركة سابك.

أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبحت جزءاً من ثقافة سابك التنظيمية .

أن أكثر المبادئ تطبيقاً هي : التحسين المستمر، ثم فريق العمل ، ثم التركيز على المستفيد .

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ولكن غير قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقيم الموظفين .

أن هناك تدرج في قيم الجودة عند الموظفين ، بحيث كان الاهتمام بالتعاون والمشاركة هي الأعلى تليها قيمة الاهتمام بالتحسين المستمر ثم الاهتمام بالمستفيد.

بينما قام العمر (٢٠٠٢م) بدراسة " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ الجودة الشاملة المطبقة في المستشفيات السعودية بمدينة الرياض من خلال وجهة نظر جهاز التمريض، والفروقات بين القطاعات في مدى التطبيق لإدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مدى تطبيقها بشكل عام في المستشفيات المدروسة من وجهة نظر مفردات الدراسة ، وكذلك التعرف على المبادئ المؤثرة في عملية التطبيق وتقديم التوصيات التي من شأنها المساهمة في رفع مستوى الخدمة في القطاع الصحي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي . وكانت أهم نتائج الدراسة :

وفي أن دراسة الزامل (٢٠٠٠م) بعنوان : " مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية " ، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى الملم المنظمات بها والمعوقات الرئيسة لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر الوعي بمفاهيمها ومبادئها ومن أجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي حيث قام الباحث ببناء استبانة وزعت على ١٦١ منظمة تطبق الجودة الشاملة . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن ٤٢٪ من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة . أن ٢١.٥١٪ منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وجاءت دراسة الشراري (٢٠٠٠م) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود " ، هدفت الدراسة إلى معرفة إمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حجاز حرس الحدود ، للاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية ، والإدارية وتبسيط الإجراءات الروتينية، وتطبيقها على المهام الأمنية كالديوريات والحراسات ، كما هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، وتحقيق مبدأ الجودة والتحسين المستمر ورفع مستوى الأداء وخفض النفقات ، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي على أساس الحصر الشامل . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن هناك مؤشر على أن هناك اتجاه إيجابي ونسبة ٨٢٪ نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حرس الحدود ، في حدود العناصر التي ذكرها الباحث .

ارتفاع نسب أفراد عينة الدراسة في معرفتهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، واستعداد الجهاز لتطبيقها ، وتفويض السلطة للاتجاه نحو اللامركزية ، والتدريب المستمر لرفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة ، وتنفيذ البرامج التدريبية التي تركز على جودة الخدمة والأداء .

وفي دراسة العززي (٢٠٠٠م) بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في شركة الاتصالات من خلال استقصاء آراء الموظفين بها ، والتعرف على مدى تطبيق المبادئ التالية : التركيز على المستفيد ، التحسين المستمر والتعاون الجماعي والوقاية بدلاً من التفتيش والمشاركة الكاملة للأفراد واتخاذ القرارات بناء على الحقائق في شركة الاتصالات ، وكذلك إيجاد العلاقة بين العوامل الشخصية واتجاهات الموظفين حول المبادئ، وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة ، واستخدم الباحث الأسلوب المكتبي الأسلوب الميداني . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يتم بدرجة أقل من المتوسط، وبعض المبادئ تتم بدرجة قليلة .

أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين الحاصلين على دورات في مجال إدارة الجودة، والذي لم يحصلوا على تلك الدورات .

صنف الباحث أسلوب التحليل العملي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها المستشفيات "المدرسة" إلى أربعة مبادئ هي : مبدأ التحسين المستمر ، مبدأ المعلومات واتخاذ القرارات ، مبدأ الإدارة العليا ، ومبدأ التركيز على المستقبل .

أن مبدأ التركيز على المستقبل أكثر تطبيقاً في المستشفيات المدرسة بينما مبدأ اتخاذ القرارات أقلها تطبيقاً .

أن المستشفيات التعليمية كانت هي الأمل في تطبيق المبادئ الأربعة ، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها يقل بشكل جوهري من وجهة نظر المرضى والمرضى .

في حين أن دراسة الحربي (١٤٢٤هـ) بعنوان " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية - دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية ، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية ، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفة أهمية توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة في المعاهد الأمنية وأخيراً التعرف على إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى نوع المعهد ، أو الرتبة ، أو المؤهل العلمي ، أو سنوات الخبرة أو المعرفة السابقة بإدارة الجودة الشاملة . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن البدء في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المعاهد الأمنية يتطلب توافر مقومات للتطبيق .
أن تطبيق هذا الأسلوب يواجه معوقات تحد من كفاءته في المؤسسات التعليمية

الدراسات الأجنبية :

أجرى (Danne , 1992) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في الصناعة ومضامينها للتعليم الثانوي " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الصناعة ، والتعرف على آراء المديرين والمعلمين حول استخدام إجراءات إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في مدينة لوس أنجلوس في الولايات المتحدة الأمريكية . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن أهم عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تشكيل فرق التحسين المستمر

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تأييد الإدارة العليا .

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى زيادة الإنتاجية والمنافسة الشريفة بين الشركات الصناعية الأمريكية .

بينما دراسة (Motwani,1995) عن " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم محمود حديثة واتجاهات مستقبلية " ، فقد هدفت إلى التعرف على الجهود المبذولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ، والتعرف على الاتجاهات المستقبلية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتضمنت الدراسة النظرية أربعة اتجاهات للجودة في

التعليم وهي : التعريف والإجراءات ، والدراسات المعيارية ، والنماذج التصورية والتطبيق والتقييم . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم تتمثل في : الوعي والالتزام ، التخطيط ، تطبيق البرنامج ، والتقييم والاتجاهات المستقبلية لتلك النواحي المقترحة .

في حين تناولت دراسة (Waks& Frank ,1996) دراسة بعنوان قائمة بمدخل إدارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو (٩٠٠٠) في التعليم الهندسي " ، وهدفت الدراسة التعرف على مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة وناقشت مبادئ واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الهندسي وتوصلت الى النتائج التالية :

وضع عدة أدوات وطرق لإدارة الجودة الشاملة مناسبة لفاعلية التعليم .

اقترح مقرر تعليمي عن إدارة الجودة الشاملة يتضمن مناقشات وقرارات ودراسة حالة واقترحات .

كما أن دراسة (Williams , 1996) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة - التحسين المستمر - البدء والإنجاز ، دراسة تعميمية لمقاطعتي تعليم في شرق أوهايو " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي صاحبت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كابتكار في إدارتي التعليم في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب : توفير النواحي المادية ، توفير الوقت ، تحقيق الاتصال الجيد ، نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين المستفيدين .

أما دراسة (Johannsen,2000) والتي بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة " ، فقد هدفت إلى التعرف على التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة وإدارة الجودة الشاملة ، وعرضت نظرياً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذجاً لعمليات إدارة المعرفة . وكانت أهم نتائج الدراسة :

أن هناك أوجه تشابه بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

أن هناك بعض أوجه الخلاف بين العمليات في كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة .

- تعقيب الباحث على الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة فإننا نلاحظ جوانب عدة من تلك الدراسات يمكن إنجازها فيما يلي :

(١) تنوع الدراسات بين محلية وعربية وأجنبية تختلف من حيث : الموضوعات ، والمنهج المستخدم ، ونوع العينة ، وجمع الدراسة .

(٢) بالنسبة للأداة : تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات .

(٣) بالنسبة للمنهج : تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .

(٤) بالنسبة لعينة الدراسة : تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة محددة .

(٥) أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية في الاعتماد على التطبيق الميداني.

لا توجد دراسة محلية سابقة - على حد علم الباحث - تناولت استخدام طرق وأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة في التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان وهذا فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة فيما يلي :

١- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الإطار النظري ، وتوجيهه إلى بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها .

٢- أفادت الدراسات السابقة في معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات .

٣- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في بناء بنود أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

الدراسة التحليلية

منهجية الدراسة : تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لاعتماده على وصف الحالة، حيث يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً . ويتم الدراسة الوصفي من خلال استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها ، والمسح في مجمله تجميع البيانات حول ظاهرة معينة وتحليل تلك البيانات الآتية للوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي استخدم المسح فيها، والمسح جزء من المنهج الوصفي في الدراسة، والمسح شأنه شأن بقية الدراسات الوصفية التي لا تتحكم في طبيعة المعالجة ويدرس المنهج المسحي المتغيرات كما وجدت في الطبيعة أو

الواقع كما هو موجود أصلاً، ولذلك هو يجمع معلوماته عن الظاهرة ليصفها كما وكيفاً. لبناء الإطار النظري للدراسة والاستطلاع الميداني لجميع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة ، واختبار صحة فرضياتها .

عينة الدراسة : قامت هذه الدراسة على المنهج المسحي حيث تم استطلاع آراء عينة واسعة من مختلف فئات منسوبي إمارة منطقة بنسبة مقبولة جداً لأغراض الدراسة العلمي .

أهداف الدراسة.

- التعرف على الحاجات من حيث توفر مصادر التطوير الإداري لتحقيق الجودة الشاملة
- التعرف على الحاجات من حيث المقومات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة
- التعرف على الحاجات من حيث العوائق العملية المسببة لتقليل فرص تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة

أداة الدراسة : إن هذه الدراسة قد اتبعت المنهج الوصفي (استمارات التأكد) وهدفت إلى التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان باستخدام أساليب وطرق الجودة الشاملة لذلك فقد اختار الباحث الاستبانة كأداة للبحث

(أ) **صدق الأداة :** يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على (استخدام أدوات الجودة الشاملة في التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان)، تم الاعتماد على الصدق الظاهري وعرضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال .

(ب) **ثبات أداة الدراسة :** جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختيار (test- retest) وذلك بتوزيعها على ثلاثين مبحوثاً من خارج عينة الدراسة وبفارق ١٥ يوم بين التطبيقين ، حيث جرى استخراج معامل الثبات للأداة بصيغتها النهائية الكلية ولكل بعد من أبعاد الدراسة .

(ج) **تطبيق أداة الدراسة :** تم تطبيق أداة الدراسة خلال العام ١٤٢٧هـ / ١٤٢٨هـ على (٢٢٥) فرد وهم يمثلون مجتمع وعينة الدراسة، وذلك بعد الحصول على الخطابات اللازمة للسماح للباحث بتطبيق الاستبانة وإجراء الدراسة في إمارة منطقة جازان **توزيع مجتمع وعينة الدراسة بعد التطبيق**

جدول رقم (2) يوضح مجتمع العينة وعينة الدراسة التي تم التطبيق عليها

الاستبيانات المستوفاة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	البيان
ت	%	ت	%	ت	%			
١٩٧	٨٧.٥	٦	٩.٠٨	٢٠٣	٩٠.٠٢	٢٢٥	٤٠٠	منسوبي إمارة منطقة جازان
١٩٧		٦		٢٠٣		٢٢٥	٤٠٠	المجموع

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٤٥.٦٩%	٩٠	أقل من ٥ سنوات	١
١٧.٧٧%	٣٥	٦ - ١٠	٢
١١.١٦%	٢٢	١١ - ١٥	٣
٢٥.٣٨%	٥٠	١٦ سنة فأكثر	٤
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب سنوات الخبرة ، وجاء في المرتبة الأولى في سنوات الخبرة الفئة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (٤٥.٦٩%) ثم الفئة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (٢٥.٣٨%) ثم الفئة (٦ - ١٠) بنسبة (١٧.٧٧%) وأخيرا الفئة (١١ - ١٥) بنسبة (١١.١٦%).

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٤٠.٦٠%	٨٠	أقل من ٣٠ سنة	١
٣٨.٠٨%	٧٥	٣١ - ٤٠	٢
١٣.٧٠%	٢٧	٤١ - ٥٠	٣
٧.٦٢%	١٥	٥١ سنة فأكثر	٤
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يتضح من الجدول رقم (2) أن معظم الاستبيانات تم استرجاعها وبلغ عددها (٢٠٣) من الاستبيانات التي تم توزيعها، وبلغ عدد الاستبيانات المفقودة (٢٢) استبانة، وبعد الإطلاع على الاستبيانات المسترجعة وجدنا أن عدد (١٩٧) استبانة من الاستبيانات المسترجعة مستوفاة جميع البيانات وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها وبلغت نسبتها (٨٧.٥٪)، في حين وجدنا أن عدد (٦) استبانة من الاستبيانات المسترجعة غير مستوفاة البيانات ومن ثم غير صالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها وبلغت نسبتها (٩.٠٨٪).

د: توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٥١.٢٦%	١٠١	ثانوي فما دون	١
٢٠.٣٠%	٤٠	دبلوم متوسط	٢
٢٥.٣٠%	٥٠	بكالوريوس	٣
٢.٥٣%	٥	ماجستير	٤
٠.٥٠%	١	دكتوراه	٥
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب المؤهل العلمي، وجاء في المرتبة الأولى الحاصلين على درجة (ثانوي فما دون) بنسبة (٥١.٢٦%) ثم الحاصلين على مؤهل (بكالوريوس) بنسبة (٢٥.٣٠%) ، ثم الحاصلين على دبلوم متوسط بنسبة (٢٠.٣٠%) ثم الحاصلين على درجة (ماجستير) بنسبة (٢.٥٣%)، وأخيرا الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (٠.٥٠٪).

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المركز الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٢.٥٤%	٥	مدير	١
١٥.٢٣%	٣٠	رئيس قسم	٢
٣٧.٥٦%	٧٤	موظف	٣
٤٤.٦٧%	٨٨	خوي يمارس عمل مكنتي	٤
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب المركز الوظيفي ، وجاء في المرتبة الأولى فئة (خوي يمارس عمل مكنتي) بنسبة (٤٤.٦٧%) ثم فئة (الموظفين) بنسبة (٣٧.٥٦%) ، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (١٥.٢٣%) وأخيراً (المدرء) بنسبة (٢.٥٤%)

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الدخل الشهري

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٦١.٩٣%	١٢٢	اقل من ٥٠٠٠	١
٢٢.٨٤%	٤٥	٥٠٠١ - ١٠٠٠٠	٢
١٠.١٥%	٢٠	١٠٠٠١ - ١٥٠٠٠	٣
٥.٠٨%	١٠	١٥٠٠١ - ٢٠٠٠٠	٤
-	لا يوجد	٢٠٠٠١ فأكثر	٥
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب الدخل الشهري، وجاء في المرتبة الأولى الحاصلين على رواتب (اقل من ٥٠٠٠) بنسبة (٦١.٩٣%) ثم الحاصلين على راتب (٥٠٠١-١٠٠٠٠) بنسبة (٢٢.٨٤%) ، ثم الحاصلين على راتب (١٥٠٠١-١٠٠٠٠) بنسبة (١٠.١٥%) ، وأخيراً الحاصلين على راتب (١٥٠٠١-٢٠٠٠٠) بنسبة (٥.٠٨%) .

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب العمر، وجاء في المرتبة الأولى الفئة (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٤٠.٦٠%) ثم الفئة (من ٣١-٤٠) بنسبة (٣٨.٠٨%) ، الفئة (من ٤١-٥٠) بنسبة (١٣.٧٠%) وأخيراً الفئة (من ٥١ فأكثر) بنسبة (٧.٦٢%)

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٢٥.٣٨%	٥٠	أعزب	١
٧٤.٦٢%	١٤٧	متزوج	٢
-	لا يوجد	مطلق	٣
-	لا يوجد	أرمل	٤
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب الحالة الاجتماعية ، وجاء في المرتبة الأولى (فئة المتزوجون) بنسبة (٧٤.٦٢%) ثم فئة (العزاب) بنسبة (٢٥.٣٨%) ، أما المطلوقن والأرامل فلا يوجد .

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب عدد الأطفال

النسبة	التكرار	البيان	مسلسل
٣٠.٤٦%	٦٠	لا يوجد	١
٣٨.٠٧%	٧٥	١ - ٣	٢
٢٥.٣٨%	٥٠	٤ - ٧	٣
٦.٠٩%	١٢	٨ فأكثر	٤
١٠٠%	١٩٧		المجموع

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة من منسوبي إمارة منطقة جازان بعد التطبيق حسب عدد الأطفال ، وجاء في المرتبة الأولى الفئة (من ١-٣) بنسبة (٣٨.٠٧%) ثم فئة (بدون أطفال) بنسبة (٣٠.٤٦%) ، ثم فئة (من ٤-٧) بنسبة (٢٥.٣٨%) وأخيراً الفئة (من ٨ فأكثر) بنسبة (٦.٠٩%)

الإجابة على أسئلة الدراسة: فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة للتعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان كما يلي : موافق بشدة - موافق - لا أدري - معارض - معارض بشدة واستناداً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

جدول رقم (10) قيم المتوسطات

مرتفع (م)	متوسط (م)	منخفض (م)
٧.٥ وما فوق	من ٥ إلى ٧,٤٩	من ١ إلى ٤.٩

وبناءً على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٧.٥) فيكون مستوى التصورات للمصادر أو للمقومات أو للعوائق مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على وجود ذلك المصدر أو تلك المقومات أو العائق .

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (٧.٥) فإن مستوى التصورات للمصادر وللمقومات وللعوائق متوسطاً وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اقل من (٤.٥) يكون مستوى التصورات للمصادر وللمقومات وللعوائق منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول : ما هو الترتيب التنازلي لتوفر مصادر التطوير الإداري من وجهة نظر المبحوثين ؟

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات تصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الحاجات من حيث مصادر التطوير الإداري

المستوى بالنسبة للمتوسط	الترتيب حسب النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد الأول توفر مصادر التطوير الإداري لتحقيق الجودة الشاملة
مرتفع	٨	٠.٥٧	٨.١١	تتوفر القناعة لدى مديري الإدارات العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
مرتفع	٩	٠.٦٣	٨.٠٤	يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة وروح التحدي البناء في العمل.
مرتفع	١٢	٠.٨٢	٧.٦١	نجاح المنظمة نجاح للجميع وليس للفرد.
مرتفع	١١	٠.٨٧	٧.٨٦	تمنح الإدارة السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الجودة الشاملة باستمرار.
مرتفع	٥	٠.٦١	٨.٨٢	تعقد الإدارة دورات تدريبية للموظفين حول مهارات الجودة الشاملة.
مرتفع	٧	٠.٧٩	٨.٢٩	تقدر الإدارة الموظفين المتميزين بنظام مكافآت مجزي.
متوسط	١٨	٠.٥١	٦.٩٦	تشرك الإدارة الموظفين ذوي العلاقة في عمليات تحسين وتطوير العملية الإدارية.
متوسط	١٥	٠.٦٦	٧.٢١	تفوض الإدارة الموظفين باتخاذ القرارات ذات العلاقة في عمليات تحسين وتطوير العملية الإدارية
مرتفع	١٣	٠.٨٦	٧.٥٠	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها.
متوسط	٢١	٠.٦٥	٥.٩٣	توسيع قاعدة اللامركزية في صنع القرارات.
متوسط	١٤	٠.٥٧	٧.٤٨	تستخدم الإدارة سياسة الانفتاح الإداري.
مرتفع	٢	٠.٥٧	٩.٣٣	ييجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة.
مرتفع	١	٠.٤٩	٩.٦٤	توافر الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري.

يتضح من خلال توزيع عينة الدراسة بعد التطبيق حسب المعلومات العامة ان متوسط موظفي الإمارة تقريباً من ذوي التعليم المتوسط (ثانوي فما دون) بنسبة ٥١.٢٦% كما أن سنوات الخبرة قليلة لدى اقل من المتوسط بنسبة ٤٥.٦٩% ومن حيث العمر اتضح أن المتوسط تقريباً اقل من ٣٠ سنة بنسبة ٤٠.٦٠% ونسبة المتزوجين مرتفعة بتقدير ٧٤.٦٢% وارتفعت النسبة أيضاً في عينة الدراسة من حيث الدخل الشهري عند اقل من ٥٠٠٠ ريال

المعالجة الإحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.1)

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)

Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية من اجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

٢. اختبارات (T.test) لوجود فروقات في اتجاهات عينة

الدراسة نحو التعرف على احتياجات وتطوير الشؤون الإدارية والمالية .

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على منسوبي إمارة منطقة جازان (داخل ديوان الإمارة) ومنعاً للشتم تم استبعاد المحافظات والمراكز من الدراسة.

الإداري

متوسط	١٦	٠.٨٧	٧.١٨	توفير البيئة التنظيمية للعمل بحرية.
مرتفع	٤	٠.٨١	٨.٨٦	الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري.
مرتفع	٦	٠.٥٩	٨.٤٦	تساهم الإدارة في توفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة.
مرتفع	٣	٠.٧١	٨.٩٦	تنمية شخصيات الموظفين واتمائمهم من خلال ممارساتهم لبعض المسؤوليات.
متوسط	١٧	٠.٦٦	٧.٠٣	تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.
متوسط	٢٣	٠.٨٦	٥.٦١	أهمية وجود الثقة بين المدير والموظف
متوسط	٢٢	٠.٨٤	٥.٨٦	تفعيل نظام المساءلة والرقابة الإدارية (المتابعة) بشكل علمي .
متوسط	١٩	٠.٩٦	٦.٨١	تغيير القرار أو التراجع عنه عند الحاجة.
متوسط	٢٠	٠.٨٢	٦.٢٤	استخدام عملية التقويم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية.
مرتفع	١٠	٠.٩٧	٧.٩٠	النزاهة والموضوعية في عملية التقويم المستمر للموظفين في المنظمة.
مرتفع			٧.٦٤	

- يتبين من الجدول رقم (11) إن المتوسط العام لقرارات متغير الدراسة (التعرف على الحاجات من حيث مصادر التطوير الإداري) كان مرتفعاً وبلغ (٧.٦٤) مما يشير إلى أن الحاجات من حيث توفر مصادر التطوير الإداري جاءت بدرجة مرتفعة وجميع فقراتها تتضح فيما يلي :
- احتل المصدر { توافر الإدارة الداعمة للإصلاح والتطوير الإداري } المرتبة الأولى من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٦٤)
- احتل المصدر { إيجاد التوازن بين السلطة والمسؤولية للإدارة } المرتبة الثانية من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٣٣)
- احتل المصدر { تنمية شخصيات الموظفين واتمائمهم من خلال ممارساتهم لبعض المسؤوليات } المرتبة الثالثة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٩٦)
- احتل المصدر { الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري } المرتبة الرابعة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٨٦)
- احتل المصدر { تعقد الإدارة دورات تدريبية للموظفين حول مهارات الجودة الشاملة } المرتبة الخامسة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٨٢)
- احتل المصدر { مساهمة الإدارة في توفير الخدمات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة } المرتبة السادسة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٤٦)
- احتل المصدر { تقدر الإدارة الموظفين المتميزين بنظام مكافآت مجزي } المرتبة السابعة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٢٩)
- احتل المصدر (تتوفر القناعة لدى مديري الإدارات العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة) المرتبة الثامنة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.١١)
- احتل المصدر (يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة وروح التحدي البناء في العمل) المرتبة التاسعة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٠٤)
- احتل المصدر (النزاهة والموضوعية في عملية التقويم المستمر للموظفين في المنظمة) المرتبة العاشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٩٠)
- احتلال مصدر (تمنح الإدارة السلطة الكافية للموظفين لتلبية رغبات الجودة الشاملة باستمرار) المرتبة الحادية عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي (٧.٨٦)
- احتلال مصدر (تكوين ثقافة نجاح المنظمة نجاح للجميع وليس للفرد) المرتبة الثانية عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٦١)
- احتل المصدر (أخذ الإدارة بآراء الموظفين وتعمل على الاستفادة منها) المرتبة الثالثة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٥)
- احتل المصدر (تستخدم الإدارة سياسة الانفتاح الإداري) المرتبة الرابعة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٤٨)
- احتل المصدر (تفوض الإدارة الموظفين باتخاذ القرارات ذات العلاقة في عمليات تحسين وتطوير العملية الإدارية) المرتبة الخامسة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٢١)

- احتل المصدر (توفير البيئة التنظيمية للعمل بجرية) المرتبة السادسة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.١٨)
 - احتل المصدر (تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين) المرتبة السابعة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٠٣)
 - احتل المصدر (تشرك الإدارة الموظفين ذوي العلاقة في عمليات تحسين وتطوير العملية الإدارية) المرتبة الثامنة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٩٦)
 - احتل المصدر (تغيير القرار أو التراجع عنه عند الحاجة) المرتبة التاسعة عشرة من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٨١)
 - احتل المصدر (استخدام عملية التقييم كوسيلة لتحسين العملية الإدارية) المرتبة العشرون من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٢٤)
 - احتل المصدر (توسيع قاعدة اللامركزية في صنع القرارات) المرتبة الحادية والعشرون من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٥.٩٣)
 - احتل المصدر (تفعيل نظام المساءلة والرقابة الإدارية "المتابعة" بشكل علمي) المرتبة الثانية والعشرون من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٥.٨٦)
 - احتل المصدر (أهمية وجود الثقة بين المدير والموظف) المرتبة الثالثة والعشرون من مصادر التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٥.٦١)
- الإجابة عن السؤال الثاني : ما هو الترتيب التنازلي للمقومات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثين ؟
- جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات تصورات أفراد عينة الدراسة عن الأبعاد المتعلقة بالتعرف على الحاجات من حيث المقومات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة

المستوى بالنسبة للمتوسط	الترتيب حسب النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد الثاني التعرف على الحاجات من حيث توفر المقومات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة
مرتفع	٧	٠.٩٩	٨.٦٧	اعتماد مبدء التقييم والرقابة الذاتية صفة الموظف الناجح.
مرتفع	١	٠.٥٩	٩.٧١	يعتبر رضا المستفيدين هو الهدف الرئيس.
مرتفع	٢	٠.٤١	٩.٥٧	يعتبر اهتمام الإدارة بالمستفيدين وتلبية حاجاتهم عنصراً هاماً للحصول على جودة أفضل.
متوسط	٢٩	٠.٦٤	٦.٩٠	استطيع التأثير على زملائي في تغيير سير مجريات العمل .
مرتفع	٢٣	٠.٧٦	٧.٥٠	اعبر عن مشاعري اتجاه زملائي دون حرج .
مرتفع	١٥	٠.٨٧	٨.١١	العمل بروح الفريق الواحد يزرع روح الانسجام وزيادة الإنتاجية.
مرتفع	٣	٠.٦١	٩.٣١	لدي القدرات اللازمة للقيام بالأعمال المكلف بها.
مرتفع	٢٢	٠.٨٧	٧.٦١	لدي الخبرة الكافية لحل أي مشكلة تواجهني.
متوسط	٣٠	٠.٦٤	٦.٧٨	اشعر بالقلق والتوتر إثناء أداء العمل في حال وجود ظرف ما.
متوسط	٣٣	٠.٦٧	٥.٧٢	أحاول انجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن.
مرتفع	٢١	٠.٥٦	٧.٦٥	أقوم بأكثر من مهمة في نفس الوقت.
مرتفع	٤	٠.٩٢	٨.٩٣	العمل الدؤوب هو الذي يحقق النجاح وليس الحظ.
مرتفع	٥	٠.٤٧	٨.٨١	توجد بيني وبين زملائي في نفس المستوى التنظمي منافسة على النجاح.
متوسط	٢٤	٠.٨٩	٧.٤٨	يحدث اختلاف بيني وبين رؤسائي بسبب العمل.
مرتفع	١٦	٠.٨٧	٨.١١	تتوفر القناة لدي بمهام العمل المكلف به .
متوسط	٣٤	٠.٤٥	٥.٦١	طريقة اتصالي مع المستفيدين حسب وضع المستفيد .
مرتفع	١٧	٠.٦٣	٧.٩٣	الإدارة تهتم بي كموظف وتوسعى لقضاء احتياجاتي ومساعدتي على تجاوز ظروف خارج بيئة العمل.
مرتفع	١٩	٠.٨٧.	٧.٨٥	يقدرني رؤسائي ويثنون علي عندما أقوم بإنجاز عمل محدد.
مرتفع	٩	٠.٦١	٨.٤٧	السياسات المتبعة في العمل تحقق العدل بين الموظفين.
مرتفع	١٨	٠.٧٩	٧.٨٧	تقدير الأداء الوظيفي الذي احصل عليه يناسب ما أؤديه من عمل.

مرتفع	١٠	٠.٥١	٨.٤٦	تقييم الأداء يتم بطريقة علمية وموضوعية .
متوسط	٢٥	٠.٦٦	٧.٤٢	أفوض صلاحياتي لمن هم دوني من المرؤوسين .
مرتفع	١٤	٠.٨٦	٨.١٧	ما احصل عليه من أجور يعادل ما ابذله من جهد .
مرتفع	١٣	٠.٦٥	٨.٢١	ما احصل عليه من أجور يغطي متطلباتي المعيشية.
مرتفع	٨	٠.٥٧	٨.٥٨	تغيير نظام سلم الرواتب لبند المراتب ليكون مساوي لنظام سلم الرواتب لبند المستويات
مرتفع	٦	٠.٥٥	٨.٧٣	وضع نظام لمنع ازدواجية الإجراءات بين الإدارات والأقسام.
مرتفع	١١	٠.٤٢	٨.٤٠	عمل نادي اجتماعي وثقافي ورياضي بالمنظمة.
مرتفع	١٢	٠.٤١	٨.٣٩	يوجد وصف وظيفي لمهام عملي.
متوسط	٣١	٠.٦٦	٦.٤١	ارغب بنقل خدماتي إلى جهة أخرى.
متوسط	٢٨	٠.٨٦	٧.٠٩	أسعى إلى تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارتي.
متوسط	٢٦	٠.٦٤	٧.٣٢	يوجد نظام للحوافر والمكافآت في مجال عملي .
متوسط	٢٧	٠.٥٦	٧.٢٢	بحاجة لدورات تدريبية لكي أتقن عملي.
متوسط	٣٢	٠.٩٢	٦.١٤	المشاكل الأسرية تؤثر سلباً على عملي.
مرتفع	٢٠	٠.٣٧.	٧.٦٨	اترك مقر العمل عند حدوث ظروف أسرية تتطلب تواجدي.
مرتفع			٧.٨٥	

- يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة (التعرف على الحاجات من حيث المقومات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة) كان مرتفعاً وبلغ (٧.٨٥) مما يشير إلى أن الحاجات من حيث توفر المقومات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة وجميع فقراتها تتضح فيما يلي :
- احتل العنصر (رضا المستفيدين هو الهدف الرئيس)المرتبة الأولى من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٧١)
- احتل العنصر (يعتبر اهتمام الإدارة بالمستفيدين وتلبية حاجاتهم عنصراً هاماً للحصول على جودة أفضل) المرتبة الثانية من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٥٧)
- احتل العنصر (لدي القدرات اللازمة للقيام بالأعمال المكلف بها) المرتبة الثالثة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٣١)
- احتل العنصر (العمل الدؤوب هو الذي يحقق النجاح وليس الحظ) المرتبة الرابعة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغت (٨.٩٣)
- احتل العنصر (توجد بيني وبين زملائي في نفس المستوى التنظيمي منافسة على النجاح) المرتبة الخامسة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٨١)
- احتل العنصر (وضع نظام لمنع ازدواجية الإجراءات بين الإدارات والإدارات والأقسام) المرتبة السادسة من المقومات المتوفرة للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٧٣)
- احتل العنصر (اعتماد مبداء التقويم والرقابة الذاتية صفة الموظف الناجح) المرتبة السابعة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٦٧)
- احتل العنصر (تغيير نظام سلم الرواتب لبند المراتب ليكون مساوي لنظام سلم الرواتب لبند المستويات) المرتبة الثامنة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ(٨.٥٨)
- احتل العنصر (السياسات المتبعة في العمل تحقق العدل بين الموظفين) المرتبة التاسعة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٤٧)
- احتل العنصر (تقييم الأداء يتم بطريقة علمية وموضوعية) المرتبة العاشرة من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ(٨.٤٦)
- احتل العنصر (عمل نادي اجتماعي وثقافي ورياضي بالمنظمة) المرتبة الحادية عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٤٠)
- احتل العنصر (يوجد وصف وظيفي لمهام عملي) المرتبة الثانية عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ(٨.٣٩)

- احتل العنصر (يحدث اختلاف بيني وبين رؤسائي بسبب العمل) المرتبة الرابعة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٤٨)
- احتل العنصر (أفوض صلاحياتي لمن هم دوني من المرؤوسين) المرتبة الخامسة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٤٢)
- احتل العنصر (يوجد نظام للحوافز والمكافآت في مجال عملي) المرتبة السادسة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٣٢)
- احتل العنصر (بحاجة لدورات تدريبية لكي أتقن عملي) المرتبة السابعة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٢٢)
- احتل العنصر (أسعى إلى تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارتي) المرتبة الثامنة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٠٩)
- احتل العنصر (استطيع التأثير على زملائي في تغيير سير مجريات العمل) المرتبة التاسعة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٩٠)
- احتل العنصر (اشعر بالقلق والتوتر إثناء أداء العمل في حال وجود ظرف ما) المرتبة الثلاثون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٧٨)
- احتل العنصر (ارغب بنقل خدماتي إلى جهة أخرى) المرتبة الحادية والثلاثون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.٤١)
- احتل العنصر (المشاكل الأسرية تؤثر سلباً على عملي) المرتبة الثانية والثلاثون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٦.١٤)
- احتل العنصر (أحاول إنجاز أعمالي بأسرع وقت ممكن) المرتبة الثالثة والثلاثون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٥.٧٢)
- احتل العنصر (طريقة اتصالي مع المستفيدين حسب وضع المستفيد) المرتبة الرابعة والثلاثون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٥.٦١)
- الإجابة عن السؤال الثالث : ما هو الترتيب التنازلي لوجود العوائق العملية للتطوير الإداري من وجهة نظر الباحثين ؟
- احتل العنصر (ما حصل عليه من أجور يغطي متطلباتي المعيشية) المرتبة الثالثة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٢١)
- احتل العنصر (ما حصل عليه من أجور يعادل ما ابذله من جهد) المرتبة الرابعة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.١٧)
- احتل العنصر (العمل بروح الفريق الواحد يزرع روح الانسجام وزيادة الإنتاجية) المرتبة الخامسة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.١١)
- احتل العنصر (تتوفر القناعة لدي بمهام العمل المكلف به) المرتبة السادسة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.١١)
- احتل العنصر (الإدارة تهتم بي كموظف وتسعى لقضاء احتياجاتي ومساعدتي على تجاوز ظروف خارج بيئة العمل) المرتبة السابعة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٩٣)
- احتل العنصر (تقدير الأداء الوظيفي الذي حصل عليه يناسب ما أؤديه من عمل) المرتبة الثامنة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٨٧)
- احتل العنصر (يقدرني رؤسائي ويثنون عليّ عندما أقوم بإنجاز عمل محدد) المرتبة التاسعة عشر من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٨٥)
- احتل العنصر (اترك مقر العمل عند حدوث ظروف أسرية تتطلب تواجدتي) المرتبة العشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٦٨)
- احتل العنصر (أقوم بأكثر من مهمة في نفس الوقت) المرتبة الحادية والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٦٥)
- احتل العنصر (لدي الخبرة الكافية لحل أي مشكلة تواجهني) المرتبة الثانية والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٦١)
- احتل العنصر (اعبر عن مشاعري اتجاه زملائي دون حرج) المرتبة الثالثة والعشرون من مقومات التطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٧.٥٠)

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات تصورات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الحاجات من حيث العوائق العملية للتطوير الإداري

المستوى بالنسبة للمتوسط	الترتيب النسبة حسب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد الثالث التعرف على الحاجات من حيث وجود العوائق العملية المسببة لتقليل فرص تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة
مرتفع	٦	٠.٩٩	٨.٦٧	أتجاوز التعليمات لإنجاز عمل من اجل صديق.
مرتفع	١	٠.٥٩	٩.٧١	أنجز أعمال تخص أقاربي قبل انجاز أعمال الآخرين.
مرتفع	٢	٠.٤١	٩.٥٧	أتجاوز التعليمات لإنجاز عمل من اجل شخص مسئول .
متوسط	١٢	٠.٦٤	٦.٩٠	وظيفتي تساعدني بسرعة انجاز مصالحتي في الإدارات الأخرى.
مرتفع	١٠	٠.٧٦	٧.٥٠	أحاول تحقيق رغبات الشخصيات الاجتماعية الهامة حتى وإن خالفت التعليمات.
مرتفع	٣	٠.٦١	٩.٣١	يطلب مني انجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية.
متوسط	١٣	٠.٦٤	٦.٧٨	اختيار مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقياديين يعتمد على العلاقات الشخصية.
مرتفع	٤	٠.٩٢	٨.٩٣	التركيز على توقيع الحضور والانصراف بأسلوب الإدارة التسلطية يؤثر سلباً على أداء الموظفين.
مرتفع	٥	٠.٤٧	٨.٨١	يهمني انجاز الأعمال المكلف بها بأي شكل كان.
متوسط	١١	٠.٨٩	٧.٤٨	مراعاة ظروف الموظفين الشخصية أمر لا يهمني.
مرتفع	٩	٠.٩٧	٧.٩٠	تغير مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقياديين في فترات زمنية قصيرة يؤثر سلباً على آلية العمل .
مرتفع	٧	٠.٦٤	٨.٠٥	الموظف السلمي يؤثر عليّ تجاه زملائه.
متوسط	١٤	٠.٤٥	٥.٦١	بيئة العمل تؤثر سلباً وإيجاباً على الموظفين.
مرتفع	٨	٠.٦٣	٧.٩٣	اطمح للوصول لأعلى المستويات القيادية والراتب الوظيفية حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين.
مرتفع			٨.٠٨	

- يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة (الحاجات من حيث وجود العوائق العملية للتطوير الإداري) كان مرتفعاً وبلغ (٨.٠٨) مما يشير إلى أن الحاجات من حيث وجود العوائق العملية للتطوير الإداري جاءت بدرجة مرتفعة وجميع فقراتها تتضح فيما يلي:
- احتل العائق (أنجز أعمال تخص أقاربي قبل انجاز أعمال الآخرين) . المرتبة الأول من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٧١)
- احتل العائق (أتجاوز التعليمات لإنجاز عمل من اجل شخص مسئول) المرتبة الثانية من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٥٧)
- احتل العائق (يطلب مني انجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسمية) المرتبة الثالثة من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٩.٣١)
- احتل العائق (التركيز على توقيع الحضور والانصراف بأسلوب الإدارة التسلطية يؤثر سلباً على أداء الموظفين) المرتبة الرابعة من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٩٣)
- احتل العائق (يهمني انجاز الأعمال المكلف بها بأي شكل كان) المرتبة الخامسة من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حسابي بلغ (٨.٨١)
- احتل العائق (أحاول تحقيق رغبات الشخصيات الاجتماعية الهامة حتى وإن خالفت التعليمات) المرتبة العاشرة من

العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حساسي بلغ (٧.٥٠)

- احتل العائق (مراعاة ظروف الموظفين الشخصية أمر لا يهمني) المرتبة الحادية عشر من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حساسي بلغ (٧.٤٨)
- احتل العائق (وظيفتي تساعدني في سرعة إنجاز مصالحي في الإدارات الأخرى) المرتبة الثانية عشر من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حساسي بلغ (٦.٩٠)
- احتل العائق (اختيار مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقياديين يعتمد على العلاقات الشخصية) المرتبة الثالثة عشر من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حساسي بلغ (٦.٧٨)
- احتل العائق (بيئة العمل تؤثر سلباً وإيجاباً على الموظفين) المرتبة الرابعة عشر من العوائق العملية للتطوير الإداري بمتوسط حساسي بلغ (٥.٦١)

الخلاصة:

تتلخص احتياجات تطوير الشؤون الإدارية والمالية بإمارة منطقة جازان في ثلاثة عناصر رئيسية كما اتضح من نتائج الدراسة وتلك العناصر هي كالآتي:

أولاً: التعرف على الحاجات من حيث توفر مصادر التطوير الإداري لتحقيق الجودة الشاملة.

اتضح من الدراسة أن الحاجات من حيث مصادر التطوير الإداري متوفرة بدرجة مرتفعة لأن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة كان مرتفعاً وبلغ (٧.٦٤) مما يشير إلى أن مصادر التطوير الإداري لتحقيق الجودة الشاملة كانت مرتفعة واحتلت المرتبة الثالثة حيث لاحظت الدراسة أن القناعة بتحقيق الجودة متوفرة لدى الإدارة العليا وأهمية ذلك وإن الحماس والرغبة وروح التحدي البناء متوفرة لدى الإدارة العليا وإن جميع المؤشرات تدل على رقي الفكر الإداري وجدته في تحقيق أفضل أسلوب إداري وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التخصصية ومحاولات التوازن بين السلطة والمسؤولية الإدارية والأخذ بآراء الموظفين والعمل على الاستفادة منها ولاحظت الدراسة أيضاً أن هناك اهتمام بتسمية شخصيات الموظفين واتهامهم بالمنظمة الإدارية وتحفيز الموظفين المتميزين بمكافآت مجزية بالإضافة إلى محاولة الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل الإداري وتنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين وأهمية وجود الثقة المتبادلة بين المدير والموظف وإن هناك تراجع عن القرارات أو تغييرها عند الحاجة وتوسيع قاعدة اللامركزية في صنع القرارات والاهتمام بنظام المساءلة والرقابة الإدارية بشكل علمي دون ظلم وتطبيق سياسة الانفتاح الإداري .

ثانياً: التعرف على الحاجات من حيث المقومات الإدارية المتوفرة لتحقيق الجودة الشاملة . أظهرت الدراسة أن ثاني أهم الاحتياجات (التعرف على الحاجات من حيث المقومات الإدارية المتوفرة لتحقيق الجودة الشاملة) كان مرتفعاً حيث أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة بلغ (٧.٨٥) مما يشير إلى أن المقومات الإدارية المتوفرة لتحقيق الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة واحتلت المرتبة الثانية. حيث لوحظ من الدراسة أن رضا المستفيدين (المواطنين وغيرهم من المعنيين) والاهتمام بهم وتلبية حاجاتهم هو الهدف الرئيس لدى شريحة كبيرة جداً من منسوبي إمارة منطقة جازان وعلى رأسهم أمير المنطقة كما أن القدرات العملية لديهم متوفرة وإيمانهم بأن العمل الدءوب هو مفتاح النجاح .

ولاحظت الدراسة أيضاً بأن المنافسة على النجاح ومبدء الرقابة الذاتية صفة للموظف الناجح موجودة لدى متوسط أفراد المنظمة بالإضافة إلى أن سياسة العمل تسعى لتحقيق العدل بين الموظفين من خلال تقييم الأداء العملي وتقدير الرؤساء للموظفين المتميزين والشناء عليهم كما لاحظت الدراسة أن هناك ترابط اخوي بين المدراء والموظفين وتفويض للصلاحيات.

ولاحظت الدراسة أن هناك رغبة في وضع نظام لمنع الازدواجية في الإجراءات بين الإدارات والأقسام ولاحظت الحاجة لإنشاء نادي اجتماعي وثقافي ورياضي بالمنظمة كما هي الحاجة للدورات التدريبية في مجال الاختصاص كما أن شريحة كبيرة ترى شدة الحاجة للعرض بتغيير نظام سلم الرواتب لبند المراتب ليكون مساوي لنظام سلم الرواتب لبند المستويات وذلك من باب تحقيق المنفعة العامة وتلبية الحاجة الخاصة .

ولاحظت الدراسة أن المشاكل الأسرية تؤثر على أداء الموظف سلباً وأنه بحاجة إلى مراعاة الظروف الخارجية ومساعدته على اجتيازها من قبل مديره أو رئيسه حيث يضطر لتترك مقر عمله عند حدوث ظروف أسرية تتطلب تواجده .

ثالثاً: التعرف على الحاجات من حيث العوائق العملية المسببة لتقليل فرص تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة.

اتضح من الدراسة أن الحاجات من حيث العوائق العملية المسببة لتقليل فرص تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة كان مرتفعاً حيث أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة بلغ (٨.٠٨) مما يشير إلى أن العوائق العملية المسببة لتقليل فرص تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة جاءت بدرجة مرتفعة واحتلت المرتبة الأولى .

حيث لاحظت الدراسة أنه يحدث تجاوز في التعليمات لانجاز عمل ما لصديق أو شخص مسئول كذلك عندما يطلب من الموظف انجاز عمل معين لشخصيات اجتماعية ورسومية كما أنه يكون إنجاز الأعمال التي تخص الأقارب مقدم على ما يخص الآخرين وكان ذلك كله عند نسبة مرتفعة كما لاحظت الدراسة أن التركيز على توقيع الحضور والانصراف بأسلوب الإدارة التسلطية يؤثر سلباً على أداء الموظفين . كما لحظت الدراسة عدم مراعاة ظروف الموظفين الشخصية باعتبار

انه أمر لا يهملهم وأيضاً تأثير الموظف السلبي بالنسبة للمدير على بقية الموظفين. ولاحظت الدراسة أيضاً أن هناك نسبة مرتفعة في ممن يطحون للوصول لأعلى المستويات القيادية والمراتب الوظيفية حتى لو كان ذلك على حساب الآخرين كما أن هناك نسبة متوسطة ترى أن مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقياديين يعتمد على العلاقات الشخصية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

إن أهم النتائج التي توصلت إليها تتلخص في :

١- أن هناك اتجاه إيجابي في الإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث لاحظنا توفر القناعة لدى الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى الرغبة في تطبيقها وروح التحدي البناء في العمل وان جميع المؤشرات تدل على رقي الفكر الإداري وجدته في تحقيق أفضل أسلوب إداري طبعاً من وجهة نظر الباحثين.

٢- أن هناك اتجاه إيجابي من الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لاسيما وان لديهم الدراية بأن رضا المستفيدين هو أهم هدف وان مبدء الرقابة الذاتية صفة الموظف الناجح كما توجد المنافسة على النجاح وتحقيق أفضل النتائج.

٣- ارتفاع تقدير مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة منطقة جازان وذلك لتوفر الإدارة المؤمنة بإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الموظف تحقيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة حيث نسبة الموظفين الشباب الواعين مرتفعة.

٤- أهمية عقد البورات التدريبية للموظفين والإداريين وذلك في مجال التخصص وأيضاً التعريف بالجودة الشاملة وأساليبها وأهدافها.

٥- أن مبادئ الجودة الشاملة الثلاثة : التركيز على المستفيد ، والتحسن المستمر ، وفريق العمل متوفرة بشكل كبير لدى منسوبي إمارة منطقة جازان.

١- أن هناك معوقات محتملة تقلل من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتلك المعوقات جاءت في المرتبة الأولى في المتوسط العام. وتكمن في بعض التجاوزات لانجاز العمل وعدم الرضا عن مرتباتهم مقارنة بنظام المستويات مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الثقة لديهم وأيضاً التغيير في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والقياديين دون إعطاء الفرصة الكافية مما يسبب تأثيراً واضح على الموظفين وخطط سير العمل نظراً لتغير الأسلوب الإداري من مدير لأخر.

التوصيات

أولاً: نوصي بالتركيز على تحسين الأوضاع الوظيفية لمنسوبي إمارة منطقة جازان ومراعاة التخصص والمؤهل العلمي للموظف. ثانياً: نوصي بتخطي الإجراءات الروتينية في العمل ومنع الازدواجية.

ثالثاً: نوصي بتفويض الصلاحيات الإدارية المباشرة .

رابعاً: نوصي بعمل برنامج الفترات الدورية للمدراء والقياديين بحيث لا تقل فيه فترة الدورة عن أربع سنوات مثلاً لإعطاء الفرصة الكافية للعمل بثقة.

خامساً: نوصي بعملية التدوير بين الموظفين في الإدارات والأقسام لاكتساب المهارات الوظيفية العامة والتغيير الفعال .

سادساً: نوصي باستحداث إدارة أو قسم في إمارة منطقة جازان للجودة الشاملة محامه الرقابة والتحسين المستمرين والعرض بالتوصيات والمرئيات للإدارة العليا .

سابعاً: نوصي بالاستفادة من التقنية الالكترونية في الرقابة والتحسين المستمرين .

ثامناً: نوصي بعمل نادي اجتماعي وثقافي ورياضي في إمارة منطقة جازان لتفريغ الطاقات ولاكتشاف المهارات المواهب وتمييزها ورعايتها لدى منسوبي الإمارة وايضاً القطاعات الأخرى بمنطقة جازان .

تاسعاً: نوصي بعمل دورة تدريبية للموظفين المستجدين في العمل تشمل جميع الأقسام في الإدارة المعين بها لا تقل عن ثلاثة أشهر.

عاشرًا: نوصي بعمل دراسة لتعديل بند الرواتب بما يناسب الموظفين والرفع به لجهات الاختصاص .

المراجع

أولا المراجع العربية :

أبو نعبة ، عبد العزيز وفوزية مسعد : إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، العين ، ١٩٩٨ م .

الحري ، عبد الكريم ضيف الله : إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية " دراسة ميدانية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٢٤ هـ .

الخلف ، عبد الله موسى : ثالث التميز - تحسين الجودة ، وتخفيض التكلفة ، وزيادة الإنتاج ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٧م .

الزامل ، خالد : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية ، ورقة مقدمة للمؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩-٢١ ابريل ، ٢٠٠٠ م .

السلوم ، خالد بن سلمان : تطبيق برنامج الجودة الشاملة لدى مستشفى الأمل بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليج العربي ، البحرين ، ١٩٩٧م .

آل سنان ، سالم حمد : مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة على العمل المحركي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٥ هـ .

ثانياً: المراجع الأجنبية :

Alexander , Gary and Keeler , Carolyn (1995):Total Quality Management :The Emperor's Tailor , ERIC , ED:387922 .

Binkly, J. (1977): Implementing Philosophy T.Q.M in Primary Education, V(8), N(3) Jun.

Danne, T. (1992): T.Q.M in Industry and Implementing in Secondary Education, V(2), N(1) Nov..

Johannsen, Carl Gustav (2000): Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective , Journal of Documentation , V(56) N(1) , ERIC NO: E1608496 .

Motwani, Jaideep,(1995): Implementing T.Q.M in Education : Current Effort and Future Research Directions, Journal of Education for Business, V (71) N(2) November .

Rodgers, W. (1998): Application of the T.Q.M in Primary Schools, Eric, ED (3217459).

Waks , Shlomo, and Frank , Moti (1996): Application of the T.Q.M Approach Principle and the ISO 9000 Standards in Engineering Education, European Journal of Engineering Education ,V (24) , N(3) P:249- 258 ,ERIC , ED: 607090.

Williams, S. (1996): T.Q.M – Continuous Improvement, N.Y.

سوري ، هيفاء محمد سعد : مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية على (سابق) - ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤٢١هـ .

الشراري ، محمد فائل : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود ، رسالة ماجستير ، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٠م .

العمر ، بدران عبد الرحمن : مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، ٢٤ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٢م .

العنزي ، نواف سعد : مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٠م .

القحطاني ، سالم سعيد : إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٣هـ .

هيجان ، عبد الرحمن أحمد محمد : منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية في التعليم ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٤هـ .

المناصر ، محمود: إدارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ١٤١٤هـ.

البدراي، صالح ناصر: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٠م.

الحاضر، عزيز مصلح: مدى فاعلية إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٠م.

(Use of TQM tools to identify needs and develop the administrative and financial affairs in the Emirate of Jizan Region)

Hussein bin Mohamed Hussein Hakami

Jizan - Al Rayyan - emirate Jazan region - Saudi Arabia

Supervised By

Prof. Dr / Mohammed Bayoumi

Abstract

The study in management field is considered as an important tributary of the management work and as the third millennium era characterized by the increasing growth of knowledge and advanced technology and since the services administrative organizations seems to be in "storm" area. they cannot keep up with the great development in the science of management and the sharp decline in the analytical authorities of the managers and employees in terms of a lack of Visual-spatial ability ,the importance of this study lies in exploring the reasons of those needs and identifying them and study all their aspects by implementation of total quality management techniques and the best management means of processing. The of the study is identified in exploring the need in terms of identifying sources and ingredients and administrative obstacles in Jizan region to develop it .The objective of the study is to identify the most important needs to work hard and to recognize the reality of management style in the region in terms of: modern scientific administrative material, its content and the extent to which it is suitable for staff and administrators and the extent to which it keeps pace with the ongoing development. The Methodology of the study is the survey methodology on a sample of the various categories of employees of Jizan region, We came up to the findings and recommendations among the most important results that there is a positive trend to the senior management towards the implementation of total quality management . there is a positive trend among workers towards the implementation of total quality management and there are potential obstacles expected to reduce the possibility of the implementing total quality management.

Key words: Quality management , the needs, Development of administrative and financial affairs , Jazan Region .