

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 8/فبراير/2024
التحكيم: 18/فبراير/2024
القبول: 29/فبراير/2024

Abdulatef Musleh Ayedi^(*,1)
Saddam Hamood Almontaser²

عبد اللطيف مصلح عايض^(*,1)
صدام حمود المنتصر²

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

²MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

² باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة: a.musleh@ust.edu.ye

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، صنعاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات العاملة في (9) جامعات بواقع (427) قياديا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (210) مفردة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في الجامعات محل الدراسة مع اختلاف تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي باختلاف البُعد، حيث جاء بُعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أكثر تأثيرا في التطوير المنظمي، كما جاء بُعد التركيز على عمليات التعليم والتعلم أقل تأثيرا، بينما لم تظهر أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها أي تأثير في التطوير المنظمي في الجامعات محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛ نظرا لتأثيرها الإيجابي في تحقيق التطوير المنظمي، وزيادة الاهتمام بالتركيز على عملية التعليم والتعلم، بما يساهم في تطوير عمليات التعليم والتعلم، وتحسين مستوى التطوير المنظمي لتلك الجامعات.

الكلمات المفتاحية: التطوير المنظمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الأهلية اليمنية.

Impact of Implementing TQA Principles on Organizational Development: A Field Study in Private Universities in Amanat Al Asema (Sana'a)

Abstract:

This study aimed to identify the impact of implementing TQA principles on organizational development in private universities in Amanat Al Asema, Sana'a. To achieve this, the study adopted the descriptive analytical method, and its population consisted of leadership positions in (9) universities who were (427) leaders, (210) of which were selected using the stratified proportional random method. The SPSS was used for processing and analyzing the data. The study results revealed a positive impact of TQA principles on organizational development, with a difference in such an impact due to different dimensions. The dimension of fact-based decision-making showed more impact on the organizational development, whereas the dimension of focusing on the learning and teaching process had less impact. The principles of TQA (support and commitment of the higher management to applying principles of TQA; focus on the customer; prevention of errors before occurrence) did not show any impact on the organizational development in the universities under study. The study recommends strengthening the practice of TQA principles due to their positive impact on organizational development, paying more attention to developing the learning and teaching process, and improving the level of organizational development in the universities.

Keywords: organizational development, TQA principles, Yemeni private universities.

المقدمة:

لم يعد التطوير المنظمي خياراً لدى المنظمات، بل أصبح ضرورة ملحة لا بد أن تأخذ به المنظمات لمواجهة التغيرات والتحديات المختلفة التي تواجهها؛ كي تتمكن من تقديم منتجات لا تلبى رغباتهم واحتياجاتهم فحسب، بل تتفوق عليها، وبذلك فإن التطوير المنظمي أصبح تصرفاً استباقياً تنتهجه المنظمات؛ لأجل مواكبة التطورات الناشئة ومحاولة السبق والتفوق على المنافسين.

إن طموحات منظمات الأعمال وتطلعاتها يحتم عليها تبني التطوير المنظمي على المستوى الكلي للمنظمة، أو على مستوى بعض جوانبها، وإذا كانت أهمية التطوير المنظمي في الوقت الحالي واضحة فإن من المتوقع أن تزداد وضوحاً في المستقبل، لا سيما في ظل العديد من العوامل والتغيرات التي تدفع المنظمات نحو التطوير المنظمي؛ من أجل تحقيق مزايا تنافسية إلى التفوق التنافسي.

وهذا يحتم على المنظمة التفكير بانتهاج أساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق التطوير المنظمي المنشود، ولعل من أهم هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة الذي يعد أحد المدخل الحديثة للتطوير المنظمي من خلال ممارسة مجموعة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

لقد أصبح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من المرتكزات الرئيسة لنجاح المنظمات المختلفة، لا سيما بعد التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها منظمات الأعمال المعاصرة، وما تواجهه من تحديات كبيرة، لا سيما فيما يتعلق بعملية التحسين المستمر لجودة منتجاتها، حتى تواكب تلك التغيرات والتطورات؛ لتتمكن من مواجهة المنافسة المتزايدة بين المنظمات، لا سيما بعد انفتاح الأسواق المحلية للمنتجات الإقليمية والدولية، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الأساليب أو المدخل التي يمكن اتباعها من قبل المنظمات لإجراء تطوير منظمي لتحقيق أسبقيات ومزايا تنافسية وصولاً إلى تحقيق التفوق التنافسي.

ويُعدُّ التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الأفراد والمجتمعات، فتقدم الأمم وتخلّفها يقاس بمدى اهتمامها بالتعليم العالي وقدرتها على زيادة فاعلية هذا النوع من التعليم... وهذا ما أدركته الدول المتقدمة؛ ولذلك جعلت التعليم العالي على رأس اهتماماتها، ووفرت له كل متطلبات التفوق تحت إشراف الجهات الرسمية ممثلة بوزارة التعليم العالي وهيئات أو مجالس ضمان الجودة والاعتماد، وخصصت موازنات ضخمة لهذه المؤسسات (عايض، 2018).

إن ممارسة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها والتطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية قد تمثل ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات، كما أنها قد تسهم في تحقيق جودة مخرجات التعليم والتعلم الذي يعد أداة للتنمية والتقدم الحضاري بجميع مجالاته، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع وسوق العمل.

مفهوم التطوير المنظمي:

يعد التطوير المنظمي من المفاهيم التي تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تعريفها، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات للتطوير المنظمي، وذلك من خلال الجدول (1).

جدول (1): تعريفات التطوير المنظمي من خلال الأدبيات والدراسات السابقة

المصدر	التعريف
عامر والقنديل (2010، 235)	"التغيير المخطط؛ وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فاعلة إلى منظمة أكثر فاعلية."
Brown (2011، 3)	"جهود مخططة، ومدخل منظمة للتغيير، بحيث تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها؛ بهدف زيادة فاعلية التنظيم، وتطوير القدرات الكامنة لدى جميع أعضائه من الأفراد، وتشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل؛ لتحقيق أهداف المنظمة، والأفراد العاملين."
عايض والعودي (2020، 440)	"نشاط مخطط ومستمر، لإحداث تطوير شامل في المنظمة، يتمثل في القدرة على الاستجابة والتكيف للتطوير في عدد مجالات، منها: الهيكل التنظيمي، النظم، الموارد البشرية، والتكنولوجيا."

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التطوير المنظمي بأنه: جهداً عملياً مخططاً يشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء منها، للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، بدعم من الإدارة العليا، وتظافر جميع الجهود في المنظمة؛ من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أهمية التطوير المنظمي:

تميل الأشياء بطبيعتها إلى التغيير والتطور باستمرار، والأمر مرتبط بالضرورة بالمنظمة ككيان يتفاعل مع البيئة المحيطة بها، فإذا بقيت المنظمة على ما هي عليه؛ فإن مصيرها بالتأكيد هو الزوال، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التطوير المنظمي الذي يعتبر أسلوباً حديثاً لحل المشكلات في المنظمة (خالصة، 2013)، وتظهر أهمية التطوير المنظمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، وأهم هذه التحديات التطور التكنولوجي، والانفجار المعرفي، وتقدم السلع، والتحويلات الاجتماعية (بوريب، 2015).

أبعاد التطوير المنظمي:

تعددت واختلقت أبعاد التطوير المنظمي في الأدبيات والدراسات السابقة، وينبغي على المنظمات معرفة الأبعاد المناسبة للتطوير المنظمي بالنسبة لها، وذلك حتى لا ينحرف مجهودها عن تحقيق أهدافها من التطوير المنظمي، وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد للتطوير المنظمي، وهي: الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والعمليات، ويمكن توضيح كل بُعد من هذه الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

يرى المغربي (2019، 107) بأن الهيكل التنظيمي هو "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها"، ويشير الفغم (2014، 38-39) إلى أن التطوير المنظمي للهيكل التنظيمي يهدف إلى "تطوير تقسيم وتجميع الوظائف، وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة...، وطريقة تقسيم الإدارات، وأساليب التنسيق والتكامل، ودرجة المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية، ودرجة الرسمية أو المرونة المستخدمة، وتوزيع وتضييق السلطة"، وبناء على ما سبق، فقد تم قياس بعد الهيكل التنظيمي في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- تحقيق التكامل بين كل المستويات الإدارية بالمنظمة لتلبية لاحتياجات التطوير.
- 2- استجابة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمتطلبات تطوير الأداء.
- 3- وجود تفويض واضح للمصالحات بين المستويات الإدارية استجابة للتطوير المطلوب.
- 4- تطوير كل ما يتعلق بتصميم الوظيفة بناء على تطوير الهياكل التنظيمية.
- 5- وجود درجة عالية من التنسيق بين الوحدات المختلفة لإجراء التطويرات المطلوبة في المنظمة.

ثانياً: التكنولوجيا:

يشمل التطوير التنظيمي في التكنولوجيا مجمل أنواع التجهيزات، والمكان، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية أداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغييرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساساً على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات، كما يشمل التطوير التكنولوجي التحسينات، والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعا أو خدمات (سعال، 2017)، ويعمل التطوير المنظمي على توفير الكثير من الوقت والجهد؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وبناء على ما سبق، فقد تم قياس بعد التكنولوجيا في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- دعم التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة لعملية صناعة القرارات ذات العلاقة بالتطوير.
- 2- توفير أجهزة تكنولوجية حديثة ذات جودة عالية استجابة لمتطلبات التطوير.

3- وجود قواعد بيانات تتصف بالشمول والدقة والحداثة.

4- توظيف التقدم الهائل في الوسائل التكنولوجية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

ثالثا: الموارد البشرية:

تشير الموارد البشرية إلى عدد الأفراد ونوعهم داخل المنظمة؛ أي جميع العاملين في المنظمة، فتنفيذ التطوير المنظمي يتطلب وجود قوى بشرية تمتلك المهارات والإمكانيات؛ لتكون قادرة على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز التطوير المنظمي (الغالي وحوشان، 2018)، وترتبط تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات بحجم وجود العمل المطلوب وتوافر الخبرات لدى أعضاء المنظمة، لا سيما خبراتهم في التطوير المنظمي، وبناء على ما سبق، فقد تم قياس بعد الموارد البشرية في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- اختيار العاملين في الجامعة بما يلي متطلبات التطوير المستهدف فيها.
- 2- التركيز على تطوير وتنمية العاملين لتحسين مستوى أدائهم.
- 3- اعتماد نتائج تقييم أداء العاملين لتكون أساسا لتطوير أساليب العمل.
- 4- وجود كادر أكاديمي وإداري في الجامعة يمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتقنيات المعلومات الحديثة بما يتلاءم مع متطلبات التطوير.

رابعا: العمليات:

يتعلق هذا البُعد بتطوير العمليات المتمثلة في الأنظمة والإجراءات المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة مع مراعاة آراء العاملين في إجراءات التطوير، واعتماد مؤشرات جودة العمل، بالإضافة إلى توافر العناصر للتطوير في العمليات، مثل: توفير أدلة عمل للواجبات، والإجراءات، وتبسيط الإجراءات، وتوفير التقنيات الحديثة في جميع الإجراءات الإدارية، وبناء على ما سبق، فقد تم قياس بعد العمليات في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- وجود سياسات ولوائح عمل شاملة وواضحة لجميع العاملين.
- 2- تطوير أنظمة وسياسات العمل في الجامعة بشكل مستمر ومتلائم مع متغيرات البيئة.
- 3- تبسيط إجراءات العمل في الجامعة بصورة مستمرة.
- 4- تحديث وتطوير المقررات الدراسية في الجامعة بما يتواءم مع التطورات والمستجدات.
- 5- تغيير تصميم العمليات في الجامعة وفقا للتطوير الحاصل في خدماتها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من قبل المختصين والباحثين؛ نظرا لما حققته من نجاحات كبيرة في العديد من المجالات، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال الجدول (2).

جدول (2): تعريفات إدارة الجودة الشاملة من خلال الدراسات والأدبيات السابقة

التعريف	المصدر
هي أسلوب إدارة لتحسين الأداء وتلبية احتياجات العملاء، عبر التحليل الشري باستخدام الأساليب الكمية، ومواصلة تحسين الجودة بجميع أبعادها.	Okes & Westcott (2001)
هي فلسفة إدارية شاملة، تسعى إلى التحسين المستمر في جميع الوظائف التنظيمية.	Kaynak (2003)
هي فلسفة إدارية تكاملية، تهدف إلى تحقيق التفوق في أداء المنظمة بجميع أبعادها بما يحقق إسهاد العميل والمجتمع، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة للعمل معا بمشاركة جميع العاملين عبر فرق العمل؛ من أجل التحسين المستمر لوجود المدخلات والمخرجات باستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية، بما يضمن تادية الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، ويتوفر دعم كامل من قبل الإدارة العليا.	عايض (2020)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية متكاملة تنتهجها المنظمة؛ بهدف تحقيق التفوق في أداء المنظمة من جميع أبعادها، وذلك من خلال تفسير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لضمان ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي مقدمتها التحسين المستمر بغرض تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة، أو تجاوزها.

أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوط عريضة وأدلة تدل وترشد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر في جميع مجالات عمل المنظمة وأنشطتها، ويمكن إبراز أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية (فيصل، 2009؛ عبدالرحمن، 2018)؛

- 1- تمكين الإدارة من دراسة احتياجات ورغبات وأذواق العملاء والسعي إلى تلبيةها.
 - 2- تسهيل ودعم الترابط والتنسيق المستمر بين جميع الإدارات داخل المنظمة.
 - 3- التغلب على العقبات التي تقوق أداء الموظف؛ لضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية.
 - 4- توفير المزيد من الوضوح للعاملين، وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.
 - 5- زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وبأهدافها، ومنتجاتها.
 - 6- إحراز معدلات أعلى من التفوق عن طريق زيادة الوعي بالجودة داخل المنظمة.
- وبناء على ما سبق، فإن أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أنها تساعد على تحسين الأداء، والإنتاجية، والرضا عن العمل والخدمة، وتمثل منهجا شاملا للتغيير، كما أن الالتزام بهذه المبادئ يعني قابلية المنظمة على التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعد مدخلا للتطوير المنظمي.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

لقد تباينت وجهات النظر في الأدبيات والدراسات السابقة حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تم اختيار سبعة مبادئ (أبعاد) لإدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المبادئ.

أولاً: مبدأ التحسين المستمر :

تحتاج المنظمات بمختلف أنواعها وأهدافها إلى التحسين المستمر بصورة دائمة، نظراً لأن حاجات ورغبات عملائها، وتوقعاتهم، وعوامل البيئة تتصف بالتغير الدائم؛ ولذلك فإن العمليات والمدخلات والمخرجات لدى المنظمات يجب أن يشملها التحسين بصورة مستمرة حتى تتناغم مع كل من حاجات العملاء وعوامل البيئة، ويعرف التحسين المستمر بأنه "تعبير عن ممارسات لا نهائية من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة؛ بهدف بلوغ الإتقان الذي يصعب تحقيقه فيستمر ويدوم السعي إليه" (عايض، 2020، 168). وقد تم قياس بعد التحسين المستمر في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- شمول عملية التحسين بالجامعة كافة الأقسام والإدارات والأنشطة فيها.
- 2- استمرار الجامعة في التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة لعملائها.
- 3- تطوير الجامعة لمختبراتها ومعاملها وتجهيزاتها باستمرار.
- 4- تقديم الجامعة خدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء المستقبلية.
- 5- تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة في عملية التحسين المستمر.

ثانياً: دعم والالتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

يرى ويليامز (2004) أن معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عدم إيمان الإدارة العليا بمبادئها والالتزام بها، وقد أثبتت نتائج دراسة Dhalla و Singh (2010) أن الالتزام الإدارة العليا هو العامل الأكثر أهمية بين العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد وجد أن مستوى الالتزام والمشاركة الذي أظهرته الإدارة العليا كان له آثار ملحوظة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المنظمة. وقد تم قياس بعد دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- تبني الإدارة العليا في الجامعة لنشر ثقافة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- 2- تخصيص الإدارة العليا في الجامعة للموارد الكافية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 3- إجراء الإدارة العليا في الجامعة التغييرات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تبني الإدارة العليا في الجامعة لاقتراحات الموظفين في مجال الجودة.
- 5- دعم الإدارة العليا في الجامعة لبرامج التدريب المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: التركيز على العميل:

يعد التركيز على العميل - الداخلي والخارجي - وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته من الأهداف المحورية لأي منظمة كانت، ومن هنا يرى أغلب الباحثين أن العميل هو المحور الذي تركز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات وجدت أصلاً لتلبية حاجات العميل، وإساعده، وتحقيق رضاه؛ لأنه المتفضل على المنظمة عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها (Hannula et al., 2005). وقد تم قياس بعد التركيز على العميل في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- قياس مستوى رضا عملاء الجامعة عن الخدمات المقدمة لهم.
- 2- تقديم الجامعة خدمات ذات جودة عالية تلبية رغبات عملائها، أو تتجاوزها.
- 3- تشجيع العاملين في الجامعة على المشاركة في المؤتمرات العلمية؛ لتحسين مستوى أدائهم.
- 4- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يخص عملاء الجامعة الداخليين والخارجيين.
- 5- الاستفادة من المراكز البحثية العريقة لمساعدة الجامعة في تقديم خدمات بحثية متميزة.

رابعاً: مشاركة العاملين وتمكينهم:

يعد العمل الجماعي ومشاركة جميع الأفراد من المرتكزات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر أسلوب المشاركة أداة فعالة تسهم في اكتشاف المشاكل التي تؤثر على الجودة، وإيجاد الحلول المناسبة لها (البار ولبوازدة، 2019)، ومن جانب آخر، تؤكد الإدارة الحديثة على مبدأ تمكين العاملين، ويعرف التمكين بأنه "إعطاء الأفراد الصلاحية في اتخاذ القرارات في بعض الجوانب دون الرجوع للإدارة، وإيجاد بيئة يمتلك الأفراد فيها القدرة والثقة من تلبية متطلبات العملاء وتحقيق أهداف وقيم المنظمة" (الناصر، 2017، 23). وقد تم قياس بعد مشاركة العاملين وتمكينهم في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- إشراك جميع العاملين في الجامعة في ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين في الجامعة.
- 3- تدريب العاملين في الجامعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 4- منح صلاحيات كافية للعاملين لإنجاز أعمالهم.

خامساً: التركيز على عمليات التعليم والتعلم:

اتجهت إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على العمليات الإنتاجية؛ لأن هذه العمليات تمثل النظام الذي يتم فيه تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة التي يسعى العاملون إلى مواءمتها للمتطلبات التي يرغب العميل في الحصول عليها، ويعود التركيز على العمليات التعليمية - التعليمية من الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي أن تعتمدها مؤسسات التعليم العالي، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم كافة الموارد اللازمة للقيام بعمليات التعليم والتعلم؛ بهدف جعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة؛ إذ لا يكفي أن يكون العميل راضياً عن مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تلقاها، بل يجب أن يكون راضياً عن الطريقة التي أدت بها. وقد تم قياس بعد التركيز على عمليات التعليم والتعلم في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- تطوير وتنمية كوادر الجامعة لتحقيق أعلى درجات الجودة في عملياتها.
- 2- تناسب البرامج الأكاديمية في الجامعة مع احتياجات سوق العمل.
- 3- تقييم برامج التدريب في الجامعة دوريا لتحسين أداء العاملين.
- 4- إيفاد كوادر الجامعة إلى جامعات متميزة في تخصصات تحتاجها الكليات.
- 5- تركيز الجامعة على تطوير العمليات والأنشطة بصورة مستمرة.

سادسا: منع الأخطاء قبل وقوعها:

يعد شعار (الوقاية خير من العلاج) من أهم المبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة، من خلال التركيز على معالجة المشاكل المتعلقة بمسببات حدوث الانحرافات، فمبدأ العيوب الصفرية يأتي انسجاما مع تطبيق منع الأخطاء قبل وقوعها الذي دعا إليه عالم الجودة (Crosby)، فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها (الورث، 2019). وقد تم قياس بعد منع الأخطاء قبل وقوعها في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- تطبيق الجامعة آلية للرقابة على الجودة على مستوى: المدخلات والعمليات والمخرجات.
- 2- قيام الجامعة بانجاز الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة تجنباً للأخطاء.
- 3- مراجعة وتطوير الجامعة للبرامج الأكاديمية في ضوء معايير الجودة العالمية.
- 4- مراجعة الجامعة لكافة إجراءات العمل باستمرار؛ لتجنب أية أخطاء في الخدمة المقدمة.
- 5- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الانحرافات واكتشاف الأخطاء في العمل.

سابعا: اتخاذ القرار بناء على الحقائق:

في إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم تحديثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، وتوفير قواعد البيانات يعد أمراً في غاية الأهمية؛ حيث يمكن عن طريقها تحديد أي القرارات المناسبة للمواقف الإدارية (حربي، 1998)؛ وحتى يتم اتخاذ القرار بناء على الحقائق يتطلب الأمر مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حتى يتم توفير البيانات التي تتصف بالشمول والكمال والدقة والحداثة. وقد تم قياس بعد اتخاذ القرار بناء على الحقائق في هذه الدراسة من خلال المؤشرات الآتية:

- 1- اتخاذ القرارات في الجامعة بناء على تحليل جيد للبيانات.
- 2- استفادة الجامعة من المعلومات الواردة إليها من الأطراف ذات العلاقة في صنع القرار.
- 3- اتخاذ الجامعة قراراتها في ضوء بيانات شاملة وكاملة.
- 4- اتخاذ الجامعة قراراتها في ضوء بيانات دقيقة وحديثة.

الدراسات السابقة:

دراسة اشتيوي (2023): هدفت إلى بيان أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العود في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر لجميع أبعاد التمكين الإداري في التغيير التنظيمي، ماعدا بعد التفويض.

دراسة فايز (2022): هدفت إلى تحديد علاقة رأس المال البشري بالتطوير المنظمي في الجامعات بصنعا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة طردية قوية بين رأس المال البشري والتطوير المنظمي.

دراسة قزي وآخرون (2022): هدفت إلى معرفة أثر تمكين العاملين في تعزيز التطوير التنظيمي في وكالة موبيليس بولاية الوادي بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وأبعاد التطوير التنظيمي.

دراسة الماخذي (2022): هدفت إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يؤثر إيجابيا بدرجة كبيرة في تحقق الميزة التنافسية.

دراسة سليمان (2021): هدفت إلى معرفة واقع التطوير التنظيمي والقيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن القيادات الإدارية تمارس القيادة التحويلية، وأن ممارسة التطوير التنظيمي مرتفع إلى حد ما في الجامعة المدروسة.

دراسة الفكيكي وحبیب (2021): هدفت إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات بمدينة الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري.

دراسة عبدالعال وآخرون (2021): هدفت إلى قياس أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على التطوير المؤسسي، لدى جميع العاملين في وزارة الصحة في القاهرة بمصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تطبيق الإدارة الالكترونية يؤثر معنويا وإيجابيا في التطوير المؤسسي بجميع أبعاده.

دراسة عزي (2020): هدفت إلى قياس الأثر التفاعلي للقيادة الاستراتيجية والثقافة المنظمة وانعكاسه على التطوير المنظمي، لدى القيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الحكومية والأهلية بصنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التطوير المنظمي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في التطوير المنظمي.

دراسة عبدالرحمن (2020): هدفت إلى قياس أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على التطوير المنظمي، لدى مستخدمي نظم المعلومات من الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية لدى ثلاث شركات في قطاع الكهرباء في محافظة الاسماعلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي.

دراسة عايض والعودي (2020): هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتطوير المنظمي.

دراسة العزب (2020): هدفت إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود أثر لمدخلات وعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

دراسة Abimbola et al. (2020): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين: إدارة الجودة الشاملة، والالتزام الموظف، والميزة التنافسية لدى جميع موظفي جامعة لاغوس أيمبولا بنيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة سيضمن الممارسات المقترنة بالالتزام الموظف نتائج الميزة التنافسية المقاسة بالزيادة في الإيرادات ورضا العملاء ورضا الموظفين.

دراسة Abbas (2020): هدفت إلى التعرف على العلاقة الأساسية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الأخضر للشركات الصناعية المتوسطة الصغيرة في باكستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك أثر معنويا وإيجابيا لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الأخضر في الشركات.

دراسة الوريث (2019)؛ هدفت إلى التعرف على التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندرة في الجامعات الحكومية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير المنظمي وبين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة زياني (2019)؛ هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي لدى جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات.

دراسة Fahime et al. (2017)؛ هدفت إلى التعرف على أثر تدخلات التطوير التنظيمي في شركات قطاع الموانئ الهندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تدخلات التطوير التنظيمي ضرورية؛ لضمان فعالية الشركات ومواجهة التحديات، وأن تدخلات التطوير المنظمي أوجدت ثقة حقيقية بين الإدارة والموظف.

دراسة خالصة (2012)؛ هدفت إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي، لدى جميع أساتذة المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التطوير التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل المتمثل في: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كدراسة الوريث (2019)، الفكيكي وحبیب (2021)، المأخذي (2022)، العزب (2020)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المتغير التابع المتمثل في: التطوير المنظمي، كدراسة عايش والعودي (2020)، اشتوي (2022)، عزي (2020)، قزي وآخرون (2022)، سليمان (2021)، وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أبعاد المتغيرين: التابع والمستقل، ولكن في بيئات مختلفة، كدراسة الوريث (2019)، زياني (2019)، ودارسة خالصة (2012)، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة المتمثل في: المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة (الجامعات)، كدراسة Abimbola et al. (2020)، وعزي (2020)، وفايز (2022)، والفكيكي وحبیب (2021)، بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع المدروس (بيئة الدراسة)؛ حيث أجريت في مجتمع تمثل في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، بينما أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات وبيئات مختلفة.

مشكلة الدراسة:

لقد أضحى التطوير المنظمي في الوقت الحاضر مطلباً تتطلع إليه جهود الجامعات، وأصبح هدفاً منشوداً تحشد إليه مختلف الموارد والإمكانيات والوسائل اللازمة لذلك، ولكن التوظيف لتلك الموارد يقتضي إحداث تغييرات في رؤية الجامعات، ورسالتها، وأهدافها، وهياكلها، وعملياتها المختلفة، وإدخال تلك التغييرات وتجسيدها في واقع المنظمات، لا سيما الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك يقتضي تهيئة وتطوير هياكلها وتكنولوجياتها ومواردها البشرية، وعملياتها التي تمثل نقاط ارتكاز فاعلة للتدخل في النظام لإحداث التطوير المنظمي (فايز، 2022).

وتعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعنى بتحديد المستقبل الأساسي للجامعات والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تعبر عن فهم واقعي لما يجري في بيئتها الداخلية والخارجية، بطريقة تمكن الجامعات من إدارة مواردها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

لقد أوضحت العديد من الدراسات والتقارير التي أجريت في الجامعات اليمنية وجود قصور وضعف في أداء تلك الجامعات، وكذلك في ممارسة التطوير المنظمي، حيث تشير تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمؤسسات التعليم العالي (الأمم المتحدة، 2004) ومؤتمرات ضمان الجودة في التعليم العالي (2009) إلى وجود انخفاض في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات اليمنية، وكذلك تشير الدراسات ومنها دراسة الوريث (2019) التي بينت أن مستوى اهتمام الجامعات الحكومية المبحوثة بواقع ممارسة التطوير المنظمي بشكل عام في الجامعات الحكومية، جاء بدرجة متوسطة، وأقل من المتوسط الفرضي، وكذلك بينت دراسة عزي (2020) وجود قصور في الاهتمام بالتطوير المنظمي في الجامعات الحكومية والأهلية في اليمن، وكذلك وجود قصور في تطبيق تلك الجامعات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد بينت دراسة عايض (2014) أن هناك ضعفاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها في إحدى الجامعات الحكومية، كما بينت دراسة النجار وآخرون (2015) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في إحدى الجامعات الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التي من أهمها زيادة الأعباء الملقاة على عضو هيئة التدريس.

وحسب علم الباحثين فإن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تناولت أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية في البيئة اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وهذه تمثل فجوة بحثية تتطلب الدراسة والاستقصاء؛ ولذا جاءت هذه الدراسة لسد جزء من هذه الفجوة.

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق التطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1. قدمت تأصيلاً نظرياً لكل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطوير المنظمات، وكلاهما يعدان متغيرين مهمين في الفكر الإداري ومصدرين لبقاء منظمات الأعمال ونجاحها وتميزها.
2. رفد المكتبة اليمنية خاصة والمكتبة العربية عامة بمرجع إضافي حول موضوعي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المنظمي، لا سيما أنها تعد من أوائل الدراسات في اليمن - بحسب علم الباحثين - في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة.
3. قدمت تحليلاً لمستوى ممارسة الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتطوير المنظمي، ومن ثم تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها على مستوى المتغيرين.
4. تساعد متخذي القرار في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن من اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات التي من شأنها رفع مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وزيادة مستوى تحقق التطوير المنظمي.

النموذج المعرفي:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة، وذلك على النحو الآتي:

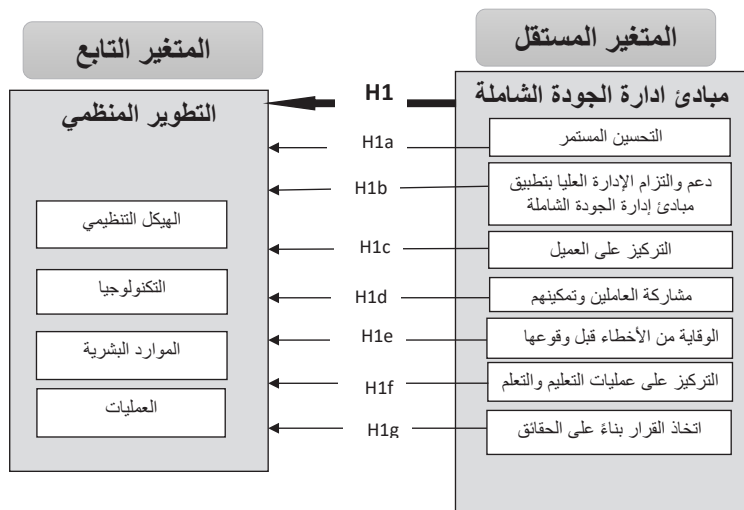
أولاً: المتغير التابع (التطوير المنظمي):

تم تحديد أبعاد التطوير المنظمي استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تم اعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والأكثر تناسباً مع طبيعة الدراسة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات.

ثانياً: المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة):

تم تحديد أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، استناداً إلى عدة دراسات، فقد تم اعتماد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والأكثر تناسباً مع طبيعة الدراسة المتمثلة في: التحسين المستمر، ودعم التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

وبناء على ذلك فإن نموذج الدراسة تم تصميمه على النحو الذي يمثل الشكل (1):



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتحسين المستمر في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على العميل في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة العاملين وتمكينهم في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتركيز على عمليات التعليم والتعلم في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرار بناء على الحقائق في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية للمصطلحات التي أشتمل عليها النموذج المعرفي للدراسة، وهي كالآتي:

(1) التطوير المنظمي: يعرف إجرائياً بأنه: قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على إحداث التغيير الإيجابي من خلال إجراء تطوير في التكنولوجيا المستعملة، والعمليات، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية؛ لضمان تحقيق التميز في الأداء.

(2) الهيكل التنظيمي: يعرف إجرائياً بأنه: البناء أو الإطار الذي يقسم العمل في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ووضعها في وحدات إدارية (وحدات، أقسام) موزعة على مستويات إدارية، وتحديد العلاقات بين هذه المستويات والوحدات والأفراد، والتنسيق بين جهود هذه الوحدات لتحقيق أهداف تلك الجامعات بكفاءة وفاعلية.

(3) التكنولوجيا: تعرف إجرائياً بأنها: مجموعة التجهيزات، والمعدات، والتقنيات، والأنظمة، والأساليب، والوسائل التعليمية التي تستخدمها الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة؛ لتقديم خدماتها.

(4) الموارد البشرية: تعرف إجرائياً بأنها: جميع العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة، وما يملكون من معارف وقدرات ومهارات وخبرات تمكنهم من إنجاز أعمالهم بطرق أكثر كفاءة وفاعلية.

(5) العمليات: تعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الإجراءات والتقنيات (سياسات، وقواعد ونظم العمل) تحدها الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ لتنفيذ برامجها وأعمالها، من أجل تحقيق التميز في الأداء.

(6) مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب على الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء ممارستها؛ بهدف تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، أو تجاوزها، وتمثل هذه المبادئ في: التحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتمكينهم، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، واتخاذ القرار بناء على الحقائق.

- (7) التحسين المستمر: يعرف إجرائيا بأنه: التحسينات المستمرة في كل أو بعض مجالات عمل الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ بهدف تحقيق نتائج أفضل مقارنة بما كان في الماضي.
- (8) دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يعرف إجرائيا بأنه: تبني الإدارة العليا للجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتخصيص الموارد والمتطلبات اللازمة لتطبيقها، وإجراءات التغييرات اللازمة التي تسهم في تطبيقها، والتعريف بها، ونشرها، وتدريب العاملين عليها.
- (9) التركيز على العميل: يعرف إجرائيا بأنه: التزام الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، بتحقيق رضا عملائها، عن طريق الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، وتقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم.
- (10) مشاركة العاملين وتمكينهم: يعرف إجرائيا بأنه: توسيع الدور الذي يقوم به العاملون في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة إلى المشاركة في عملية التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وصولاً إلى امتلاكهم صلاحيات كاملة فيما يتعلق بأعمالهم.
- (11) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يعرف إجرائيا بأنه: مبادئ الجامعات اليمنية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة إلى توقع الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها، ووضع الأنظمة الرقابية والوقائية التي تمنع حصولها مستقبلاً، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لمُنسبها.
- (12) التركيز على عمليات التعليم والتعلم: التزام الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بإنجاز عملياتها المختلفة وفق معايير ومواصفات تضمن تقديم خدماتها بما يليبي احتياجات العملاء، أو تتجاوزها.
- (13) اتخاذ القرار بناء على الحقائق: يعرف إجرائيا بأنه اختيار الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء البديل الأنسب من بين بدائل العمل المختلفة المتاحة للعمل استناداً لمعلومات شاملة، وكاملة، ودقيقة، وحديثة؛ بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- ◀ الحدود المكانية: شملت الدراسة الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
- ◀ الحدود البشرية: شملت الدراسة الأكاديميين والإداريين، وتحديداً: رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات، وأمناء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات العاملة في الجامعات الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء التي يبلغ عددها (30) جامعة، وقد تم اختيار الجامعات التي ينطبق عليها الشرطان الآتيان:

- 1- أن تكون الجامعة معتمدة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومسجلة في البوابة الالكترونية.
- 2- ألا يقل عمر الجامعة عن خمسة عشر عاماً.

وبحسب البوابة الالكترونية لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بلغ عدد الجامعات اليمنية الأهلية التي ينطبق عليها الشرطان (9) جامعات، ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول (3).

جدول (3): مجتمع الدراسة

م	الجامعة	عام التأسيس	مجتمع الدراسة		
			رؤساء جامعات ونوابهم وعمداء كليات	أمناء عموم ومدراء إدارات	رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	12	11	78
2	الجامعة اليمنية	1993	9	7	31
3	الجامعة الوطنية	1994	8	7	23
4	جامعة سبأ	1994	8	6	20
5	جامعة الملكة أروى	1996	9	8	36
6	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	2003	7	6	21
7	جامعة المستقبل	2004	7	7	28
8	جامعة العلوم الحديثة	2004	6	6	25
9	جامعة الناصر	2007	7	7	27
427	الإجمالي		73	65	289

المصدر: (إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية؛ مواقع الجامعات اليمنية الأهلية).

عينة الدراسة:

نظرا لكون حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم اختيارها كعينة عشوائية طبقية نسبية، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على نموذج Morgan و Krejcie (1970)، وقد تكونت العينة من (210) مضردة والجدول (4) يوضح عينة الدراسة.

جدول (4): عينة الدراسة

م	الجامعة	رؤساء جامعات ونوابهم وعمداء كليات	مجتمع الدراسة			عينة الدراسة
			أمناء عموم ومدراء إدارات	رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية	الإجمالي	
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	12	11	78	101	23.7 %
2	الجامعة اليمنية	9	7	31	47	11.0 %
3	الجامعة الوطنية	8	7	23	38	8.9 %
4	جامعة سبأ	8	6	20	34	8.0 %
5	جامعة الملكة أروى	9	8	36	53	12.4 %
6	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	7	6	21	34	8.0 %
7	جامعة المستقبل	7	7	28	42	9.8 %
8	جامعة العلوم الحديثة	6	6	25	37	8.7 %
9	جامعة الناصر	7	7	27	41	9.6 %
	الإجمالي	73	65	289	427	100 %

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة في الجامعات؛ زفق متغيري الدراسة، فهما يقاسان على مستوى الجامعات وليس على مستوى الفرد.

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالاستفادة من الإطار النظري، ومجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل (8) من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت بشكلها النهائي تتكون من جزأين، كالآتي: الجزء الأول: تضمن البيانات العامة المتمثلة في: النوع، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الجزء الثاني: تضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (62) فقره، منها (24) فقره للمتغير التابع، و(38) فقره للمتغير المستقل.

كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل فقره ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقره مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق للفقرات من (0.784) إلى (0.925)، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل بعد ومدى ارتباطه بالمتغير الذي ينتمي إليه، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد متغيري الدراسة والمتغير الذي تنتمي إليه

المتغير	البعد	معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمتغير	مستوى المعنوية
مبادئ إدارة	التحسين المستمر	.800**	0.000
الجودة الشاملة	دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	.842**	0.000
	التركيز على العميل	.870**	0.000
	مشاركة العاملين وتمكينهم	.873**	0.000
	التركيز على عمليات التعليم والتعلم	.883**	0.000
	منع الأخطاء قبل وقوعها	.897**	0.000
	اتخاذ القرار بناء على الحقائق	.889**	0.000
التطوير	الهيكل التنظيمي	.896**	0.000
المنظمي	التكنولوجيا	.905**	0.000
	الموارد البشرية	.926**	0.000
	العمليات	.926**	0.000

يتضح من الجدول (5) أنه يوجد ارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق للأبعاد من (0.800) إلى (0.929)، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة ألفا كرونباخ لقياس التجانس الداخلي للأداة؛ للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة وترابطها، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	البعد	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
5	التحسين المستمر	89.6%	94.7%
5	دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	93.4%	96.6%
6	التركيز على العميل	94.2%	97.1%
5	مشاركة العاملين وتمكينهم	94.0%	97.0%
5	التركيز على عمليات التعليم والتعلم	92.1%	96.0%
6	منع الأخطاء قبل وقوعها	93.8%	96.9%
6	اتخاذ القرار بناء على الحقائق	94.4%	97.2%
6	الهيكل التنظيمي	94.6%	97.3%
5	التكنولوجيا	93.0%	96.4%
6	الموارد البشرية	90.9%	95.3%
7	العمليات	94.7%	97.3%

يتضح من الجدول (6) أن درجة الثبات لأبعاد متغيري الدراسة تراوحت من (0.896) إلى (0.947)؛ الأمر الذي يعني أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات مرتفعة، وهي نسب أكبر من (60%)؛ مما يشير إلى صلاحية الاستبانة من الناحية الإحصائية، وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وقد تم توزيع (224) استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (212) استبانة، والصالحة منها للتحليل الإحصائي (207) استبانة بنسبة (92.4%).

أساليب التحليل الإحصائي:

تم إدخال بيانات الدراسة إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، والاستدلالية؛ لقياس أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة:

بهدف معرفة مدى تمثيل إجابات عينة الدراسة المبحوثة لمجتمع الدراسة، ولعرفة خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية والمنظمية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية:

الجدول (7) يوضح خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي.

جدول (7): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	157	75.8%
ذكر	50	24.2%
أنثى	207	100.00%
الإجمالي	85	41.1%
المؤهل العلمي	74	35.7%
بكالوريوس	48	23.2%
ماجستير	207	100.00%
دكتوراه		
الإجمالي		

جدول (7): يتبع

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	الوظيفة
38.2 %	79	رئيس قسم إداري	
34.8 %	72	مدير إدارة	
14.0 %	29	رئيس قسم أكاديمي	
8.2 %	17	عميد	
2.4 %	5	أمين عام	
1.9 %	4	رئيس جامعة	
0.5 %	1	نائب رئيس جامعة	
100.00 %	207	الإجمالي	
41.06 %	85	10 سنوات	سنوات الخدمة
38.16 %	79	من 11 إلى 15 سنة	
20.77 %	43	16 سنة فأكثر	
100.00 %	207	الإجمالي	

يتبين من الجدول (7) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بتكرار (157) مفردةً ونسبة (75.8%)، وبقيّة أفراد العينة من الإناث بتكرار (50) مفردةً، ونسبة (24.2%)، بينما جاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي من حملة البكالوريوس، بتكرار (85) مفردةً ونسبة (41.1%)، يليها حملة الماجستير بتكرار (74) ونسبة (35.7%)، وفي الأخير حملة الدكتوراه بتكرار (48)، ونسبة (23.2%)، فيما جاءت أغلبية عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة من العاملين في وظيفة رئيس قسم إداري، يليها العاملون من فئة مدير إدارة بتكرار (79، 72، على التوالي) ونسبة (38.2%، 34.8%، على التوالي)، وفي المرتبة الأخيرة العاملين في وظيفة رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة بتكرار (5) ونسبة (2.4%)، وبحسب متغير سنوات الخدمة جاءت الأغلبية من العاملين الذين بلغت سنوات خدمتهم (10 سنوات)، حيث جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (85) ونسبة (41.06%)، يليها العاملون الذين بلغت سنوات خدمتهم (من 11 إلى 15 سنة) بتكرار (79) ونسبة (38.16%)، وفي المرتبة الأخيرة فئة العاملين الذين بلغت سنوات خدمتهم (16 سنة فأكثر) بتكرار (43) ونسبة (20.77%).

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية:

بهدف معرفة مدى تمثيل إجابات عينة الدراسة المبحوثة لمجتمع الدراسة فقد تم تقديم إحصاء وصفي لخصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية المتمثلة في: مسمى الجامعة، وحجم الجامعة، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): تحليل خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات المنظمية

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	مسمى الجامعة
25.1 %	52	العلوم والتكنولوجيا	
11.1 %	23	أروى	
10.1 %	21	المستقبل	
9.7 %	20	اليمنية	
9.7 %	20	الناصر	
9.2 %	19	الوطنية	
8.7 %	18	سيا	
8.7 %	18	الأندلس	
7.7 %	16	العلوم الحديثة	
100.00 %	207	الإجمالي	

جدول (8): يتبع

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
حجم الجامعة	52	25.1 %
كبيرة عدد القيادات الأكاديمية والإدارية أكثر من 70		
متوسطة (من 40 إلى 70)	83	40.1 %
صغيرة (أقل من 40)	72	34.8 %
الإجمالي	207	100.00 %

يتبين من الجدول (8) أن عينة الدراسة من (جامعة العلوم والتكنولوجيا) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (52) مفردة وبنسبة (25.1 %)، تليها بقية الجامعات بنسب متقاربة تفاوتت بين (11.1 %) و(7.7 %)، وتتناسب هذه النتيجة بشكل طبيعي مع حجم الجامعات محل الدراسة، حيث تحتل جامعة العلوم والتكنولوجيا صدارة الجامعات من حيث كادرها الأكاديمي والإداري، وتعد أقدم جامعة أهلية في اليمن، وتمتلك أكبر عدد من العاملين مقارنة بقية الجامعات الأهلية اليمنية.

كما يتبين من الجدول (8) أن عينة الدراسة من فئة الجامعات الأهلية (المتوسطة) جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (83) مفردة وبنسبة (40.1 %)، تلتها الجامعات من فئة الجامعة (الصغيرة) بتكرار (72) وبنسبة (34.8 %)، بينما جاءت الجامعات الأهلية (الكبيرة) في المرتبة الأخيرة بتكرار (52) وبنسبة (25.1 %)؛ وذلك لأنها جامعة واحدة فقط وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن أغلب الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة هي من فئة الجامعات المتوسطة والصغيرة.

التحليل الوصفي لتغيري الدراسة وأبعادهما:

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، لقياس مستوى ممارسة التسويق الداخلي، وكذلك مستوى تحقق الأداء المنظمي، إذ تم تحديد (5) درجات موافق بشدة، و(4) درجات موافق، و(3) درجات لغير متأكد، ودرجتين لغير موافق، ودرجة واحدة لغير موافق بشدة، والجدول (9) يوضح مكونات مقياس أداء الدراسة اللفظية والرقمية.

جدول (9): مقياس درجة الموافقة لأداء الدراسة

مستوى التحقق/ الممارسة	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	إذا كان المتوسط
منخفض جدا	غير موافق بشدة	أقل من 36 %	أقل من 1.8
منخفض	غير موافق	من 36 % وأقل من 52 %	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	محايد	من 52 % وأقل من 68 %	من 2.6 وأقل من 3.4
عال	موافق	من 68 % وأقل من 84 %	من 3.4 وأقل من 4.2
عال جدا	موافق بشدة	من 84 % حتى 100 %	من 4.2 حتى 5

ولمعرفة مستوى متغيري الدراسة المتمثلة في: التطوير المنظمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادهما، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً: مستوى تحقق التطوير المنظمي؛

الجدول (10) يبين مستوى تحقق التطوير المنظمي بأبعاده المختلفة.

جدول (10): نتائج التحليل الوصفي لمتغير التطوير المنظمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى التحقق	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي	3.69	.844	73.8%	عالٍ	1
2	التكنولوجيا	3.64	.882	72.8%	عالٍ	3
3	الموارد البشرية	3.57	.828	71.4%	عالٍ	4
4	العمليات	3.67	.835	73.4%	عالٍ	2
	متوسط التطوير المنظمي	3.63	.798	72.6%	عالٍ	

يتبين من الجدول (10) أن متوسط مستوى تحقق التطوير المنظمي جاء عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وبلغ الانحراف المعياري (0.798)، ونسبة موافقة (72.6%)، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات أبعاد التطوير المنظمي؛ مما يعني أن الجامعات محل الدراسة لديها القدرة على تحقيق التطوير المنظمي على مستوى كل بعد من أبعاده المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات، وأن تحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق التطوير المنظمي في الجامعات محل الدراسة بدرجة عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة الجامعات الأهلية اليمنية بأهمية تحقيق التطوير المنظمي بشكل عام، وعلى مستوى كل بعد من أبعاده؛ نظراً لإدراكها بأن التطوير المنظمي يعد من أساسيات التفوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، حيث تتميز بيئة الجامعات محل الدراسة بالمنافسة الشديدة؛ مما يجعلها دائمة البحث عن التغيير والتطوير الذي يحقق لها قيمة إضافية، ويميزه تنافسية، وترى أن السبيل إلى ذلك يكون عن طريق التطوير المنظمي.

كما يتبين من الجدول (10) أن بعد الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)، ونسبة (73.8%) ويشير ذلك إلى أن الجامعات محل الدراسة تعطي الأولوية لتطوير هياكلها التنظيمية؛ نظراً لأهمية الهيكل التنظيمي في تنسيق الأعمال داخل الجامعة وتكامل الأداء الذي يمكن من خلاله الوصول إلى مستويات أداء ذات كفاءة وفاعلية أعلى. وجاء بعد الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57)، ونسبة (71.4%)، وهذا يعني أن العينة ترى أن الجامعات محل الدراسة تعطي اهتماماً أقل بالموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى، وقد يعود ذلك إلى انخفاض عدد الكوادر الأكاديمية والإدارية المتفرغة تفرغاً كاملاً في الجامعات محل الدراسة، باستثناء جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث تعتمد تلك الجامعات وبشكل كبير على كوادر أكاديمية غير متفرغة، لا سيما من الكوادر العاملة في الجامعات الحكومية، وعلى الرغم من أن اهتمام الجامعات محل الدراسة بتطوير الموارد البشرية كان عالياً نوعاً ما فإن وضعه جاء في أدنى سلم أولوياتها الذي قد يحسب عليها؛ كون الموارد البشرية يجب وضعها على رأس سلم الأولويات؛ لأنها هي المسؤولة عن نجاح أو فشل جميع الأبعاد الأخرى للتطوير المنظمي.

وتتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة فايز (2022) التي أظهرت أن ممارسة جامعة العلوم والتكنولوجيا للتطوير المنظمي بجميع أبعاده جاء بدرجة عالية، كما تنسجم مع النتائج التي توصلت إليها دراسة عزي (2020) التي أشارت إلى أن التطوير المنظمي كان متحققاً بدرجة (متوسطة) في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.

ثانياً: مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (11) يبين مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول (11): مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	مستوى الممارسة	الترتيب
1	التحسين المستمر	3.83	.778	76.6%	عالٍ	1
2	دعم والتزام الإدارة العليا	3.68	.878	73.6%	عالٍ	3
3	التركيز على العميل	3.66	.893	73.2%	عالٍ	4
4	مشاركة العاملين وتمكينهم	3.57	.962	71.4%	عالٍ	6
5	التركيز على عمليات التعليم والتعلم	3.71	.825	74.2%	عالٍ	2
6	منع الأخطاء قبل وقوعها	3.56	.894	71.2%	عالٍ	7
7	اتخاذ القرار بناء على الحقائق	3.63	.940	72.6%	عالٍ	5
	متوسط مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.63	.791	72.6%	عالٍ	

يتبين من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية محل الدراسة جاء عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.791)، وبنسبة (72.6%)، وهذا يعني أن أفراد العينة توافق على وجود ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام تلك الجامعات بتطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، حيث إن هذه المعايير قد تسهم في تحقيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن كلا المفهومين يتعلقان بالجودة، وإلى المنافسة الشديدة بين الجامعات، وحرص كل جامعة على الحصول على شهادة أو أكثر من شهادات الجودة، مما أسهم في زيادة ممارسة مبادئ الجودة الشاملة بمستوى عالٍ، ولكنه لم يصل إلى مستوى متقدم من الممارسة.

كما يتبين من الجدول (11) أن بعد التحسين المستمر جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.778) وبنسبة (76.6%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة بعد منع الأخطاء قبل وقوعها وبمستوى عالٍ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.56) وانحراف معياري (0.894) وبنسبة (71.2%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة مجتمع الجامعات الذي يتصف بأنه مجتمع متعلم ينطبق عليه مفهوم المنظمة المتعلمة، فمن خلال اكتساب الجامعات محل الدراسة للعلوم والمفاهيم والتكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر تستطيع أن تحسن من أدائها وأجرائها بشكل مستمر؛ مما جعل بعد التحسين المستمر من أكثر ممارسات مبادئ الجودة الشاملة التي تمارسها الجامعات محل الدراسة بشكل أكبر من غيرها، ومن جانب آخر، ونظراً لطبيعة الجامعة كبيئة للبحث والتجربة والخطأ واكتساب المعرفة المتجددة واكسابها للآخرين، فقد جاء بعد منع الخطأ قبل وقوعه من أقل أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ممارسة في الجامعات محل الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوريث (2019) التي أظهرت وجود مستوى متوسط لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها في الجامعات الحكومية اليمنية.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة"، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	بيتا (B)	مستوى الدلالة
0.849	0.721	515.090	0.872	0.000

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، فقد جاء معامل التحديد

(R²) بقيمة (0.721)، وهذا يعني أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تفسر ما نسبته (0.721) من التغيرات في التطوير المنظمي في الجامعات محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن (72.1%) من التطوير المنظمي السائد في الجامعات محل الدراسة ناتج من عملية ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وأن (27.9%) من التغيير في التطوير المنظمي تعود إلى عوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.

كما يتضح من الجدول (12) أن قيمة درجة بيتا بلغت (0.872)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التطوير المنظمي للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة بنسبة (87.2%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (515.090)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الأولى. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للجامعات الأهلية كنظام إدارة حديث ومتكامل بجميع أبعاده المتمثلة في: التحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرار بناء على الحقائق، حيث إنها تعد -بحسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة - من أهم مداخل تعزيز التطوير المنظمي في الجامعة من خلال العمل على الوصول بالخدمات العلمية والتعليمية المقدمة للطلبة في الجامعات إلى مستويات عالية من الجودة تنعكس بشكل إيجابي على التطوير المنظمي الذي يعزز بدوره قدره الجامعات الأهلية اليمنية على إحداث التغيير الإيجابي من خلال إجراء تطوير في التكنولوجيا المستعملة، والعمليات، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية؛ لضمان تحقيق التميز في الأداء، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العودي (2019) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في المصارف اليمنية، كما تتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Alnawegah (2013) التي أظهرت وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في التغيير والتطوير المنظمي في جامعة الطائف بالسعودية.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية:

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة معاً في التطوير المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، فقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة المستقل في التطوير التنظيمي

النتيجة	Sig	T	B	Sig	F	R ²	R	البُعد
يوجد أثر	0.031	2.169	.151	0.000	75.953	.735	.857	التحسين المستمر
لا يوجد أثر	0.580	.554	.044					دعم والتزام الإدارة العليا
لا يوجد أثر	0.482	.705	.051					التركيز على العميل
يوجد أثر	0.017	2.397	.169					مشاركة العاملين وتمكينهم
يوجد أثر	0.048	1.934	.145					التركيز على عمليات التعليم والتعلم
لا يوجد أثر	0.391	.859	.068					منع الأخطاء قبل وقوعها
يوجد أثر	0.000	4.697	.334					اتخاذ القرار بناء على الحقائق

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي، فقد بلغ معامل التحديد (R²) (0.735)، وهو يفسر ما نسبته (73.5%) من التباين في التطوير المنظمي، أي أن ما قيمته (0.735) من التغيرات في التطوير المنظمي ناتج عن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن (0.265) من التغيرات في التطوير المنظمي ناتج عن عوامل أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة.

كما يوضح الجدول (13) أن قيمة F بلغت (75.953) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يثبت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع المتمثلة في: التحسين المستمر، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، واتخاذ القرار بناء على الحقائق في التطوير المنظمي؛ الأمر الذي يعني أن التحسين المستمر، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، واتخاذ القرار بناء على الحقائق لها أثر إيجابي في تحقق التطوير المنظمي عند تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة معاً، ولكن بشكل متفاوت، ويتضح ذلك جلياً من قيم (T) أن هناك أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً؛ إذ إن قيم مستوى الدلالة لها أصغر من (0.05)؛ وقيم معامل الانحدار أو درجة التأثير لكل بُعد بلغت على التوالي: (0.15، 0.16، 0.15، 0.33) وذلك بافتراض تحييد بقية المتغيرات؛ الأمر الذي يعني أن كل زيادة في ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتركيز على عمليات التعليم والتعلم، واتخاذ القرار بناء على الحقائق؛ بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة تحقق التطوير المنظمي في الجامعات اليمينية الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على التوالي بمقدار: (0.15، 0.16، 0.15، 0.33).

كما يوضح الجدول (13) نتيجة اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع الذي تم الحصول عليه من خلال التأكد من صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

□ يؤثر بُعد التحسين المستمر بشكل متوسط في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.031)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل الانحدار (0.15)؛ وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التحسينات المستمرة التي تقوم بها الجامعات محل الدراسة في كل أو بعض مجالات عملها؛ بهدف تحقيق نتائج أفضل مقارنة بما كان في الماضي، وأن هذه التحسينات من وجهة نظر عينة الدراسة لها تأثير متوسط في تعزيز التطوير المنظمي للجامعات محل الدراسة.

□ لا يؤثر بُعد دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.580)، وهي أكبر من (0.05)؛ وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن الجامعات منظمات متعلمة بذاتها ويمكن أن يتحقق فيها التطوير المنظمي بفعل ممارسات العاملين فيها، إضافة إلى التغيرات الحاصلة في البيئتين: الداخلية والخارجية لها بمعزل عن وجود دعم والتزام للإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Amjad و Sajjad (2011) التي توصلت إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا لا يؤثر في التطوير المنظمي لدى مجموعة من شركات الاتصالات في باكستان.

□ لا يؤثر بُعد التركيز على العميل في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.482)، وهي أكبر من (0.05)؛ وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن التركيز على العميل في الجامعات محل الدراسة المتمثلة في: الطالب ليس له تأثير في التطوير المنظمي، وأن الطالب في الجامعات محل الدراسة تتطور قدراته ومهاراته بتطور الجامعة وليس العكس، وأن أبعاد التطوير التنظيمي في الجامعة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات تؤثر في تطوير قدرة الجامعة في التركيز على العميل وليس العكس، لا سيما مع وجود معايير ومؤشرات تضمن تقديم الخدمة التعليمية للطالب بمستوى متميز، وتتفق هذه النتيجة مع ما نتجته دراسة Amjad و Sajjad (2011) التي توصلت إلى أن التركيز على رضا العميل لا يؤثر في التطوير المنظمي لدى مجموعة من شركات الاتصالات في باكستان.

□ يؤثر بُعد مشاركة العاملين وتمكينهم في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.017)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل الانحدار (0.15)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أهمية الدور الذي يقوم به العاملون في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة في تعزيز التطوير المنظمي لتلك الجامعات، من خلال المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتقديم الآراء والمقترحات تجاه مجالات العمل المختلفة، وتطوير الأداء بما؛ يساهم بشكل إيجابي في تعزيز التطوير المنظمي الذي يرتبط العاملون بجميع أبعاده المتمثلة: في الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية، والعمليات.

□ يؤثر بُعد التركيز على عمليات التعليم والتعلم في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.048)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل الانحدار (0.15)؛ وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة تدرك أهمية هذا البعد الذي يعد الوظيفة الأساسية في الجامعات محل الدراسة، وأن تحقيقه والتركيز عليه يساهم في تعزيز التطوير المنظمي، من خلال العديد من الوسائل، ومنها البحث والتطوير الذي يعد من أساسيات التعليم والتعليم، ومن متطلبات التطوير بجميع أنواعه.

□ لا يؤثر بُعد منع الخطأ قبل وقوعه في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.391)، وهي أكبر من (0.05)؛ وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية السادسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة ترى أن طبيعة الجامعات كمنظمات علمية بحثية تمارس عمليات إنتاج المعرفة، وأن التجربة والخطأ لا يتأثر فيها التطوير بمنع الخطأ قبل وقوعه، بل العكس فقد تكون التجربة والخطأ في بيئة الجامعات من المحفزات للتطوير التنظيمي.

□ يؤثر بُعد اتخاذ القرار بناء على الحقائق في التطوير المنظمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وقيمة معامل الانحدار (0.33)؛ وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية السابعة، وقد أظهرت هذه النتيجة أن بعد اتخاذ القرار بناء على الحقائق هو أكثر أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في التطوير المنظمي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك عينة الدراسة للارتباط بين عملية اتخاذ القرارات والتطوير المنظمي؛ كون التطوير المنظمي ما هو إلا نتيجة لقرارات يتم اتخاذها من قبل القيادات في الجامعات محل الدراسة، وتؤثر جودة هذه القرارات واستنادها إلى المعلومات والحقائق في التطوير المنظمي، من خلال تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم والتفضيلات من قبل صانعي القرار وفق وجود نظام فعال للمعلومات، وكذلك وجود نظام فعال للاتصال، يمكنها من الحصول على مختلف البيانات والمعلومات داخل المنظمة وخارجها بصورة كافية؛ مما يجعل عملية اتخاذ القرار مبنية على أساس الحقائق وليس مجرد تكهنات، أو اقتراحات، أو توقعات مبنية على الرأي الشخصي، وهذا يقود إلى التطوير المنظمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

في إطار النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات، والتوصيات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تهتم الجامعات محل الدراسة بالتطوير المنظمي من خلال مواكبة التكنولوجيا والهيكل التنظيمي المتكامل والموارد البشرية المؤهلة وتطوير عملياتها بشكل مستمر.
2. أن أكثر أبعاد التطوير التنظيمي تحققاً هو بعد الهيكل التنظيمي، وأقلها تحققاً بعد الموارد البشرية.
3. تولي الجامعات محل الدراسة اهتماماً عالياً بممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

4. أن أعلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة ممارسة هو مبدأ التحسين المستمر، وأقلها ممارسة مبدأ منع الأخطاء قبل وقوعها.
5. تهتم الجامعات محل الدراسة بدرجة عالية بممارسة بعد التحسين المستمر من خلال تطوير برامجها الأكاديمية بصورة دورية، ولكن الجامعات محل الدراسة تعطي أهمية أدنى لتحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها باستمرار.
6. لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بنشر وتبني ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين، ولكن يوجد قصور في نشرها لجميع العاملين.
7. تهتم الجامعات محل الدراسة بتحديد احتياجات ورغبات عملائها بشكل دقيق ولكن هناك قصور في تقديم الخدمة لعملائها بمستوى جودة يتجاوز توقعاتهم.
8. لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بنظام قياس يشمل كلا من: المدخلات والعمليات والمخرجات، ولكن يوجد قصور في تطبيق الأدوات والأساليب؛ لاكتشاف الأخطاء وتحديد الانحرافات في مستوى الجودة.
9. يختلف تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التطوير المنظمي في الجامعات محل الدراسة باختلاف البعد، فقد جاء بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق أكثر تأثيراً في التطوير المنظمي، كما جاء بعد التركيز على عمليات التعليم والتعلم أقل تأثيراً.
10. لم تظهر أبعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومنع الأخطاء قبل وقوعها أي تأثير في التطوير التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات:

1. الاستمرار في التطوير المنظمي بكافة أبعاده في الجامعات محل الدراسة.
2. إعطاء اهتمام أكبر من قبل الجامعات محل الدراسة فيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية.
3. تعزيز ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات محل الدراسة؛ لما لها من دور كبير في التطوير المنظمي.
4. إعطاء اهتمام أكبر من قبل الجامعات محل الدراسة فيما يتعلق بمبدأ اتخاذ القرار بناء على الحقائق، حيث جاء من أقل الأبعاد ممارسة، على الرغم من أنه الأكثر تأثيراً في التطوير المنظمي.
5. إعطاء اهتمام أكبر من قبل الجامعات محل الدراسة فيما يتعلق بمبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، لأنه جاء من أقل الأبعاد ممارسة، ولكنه جاء في المرتبة الثانية من حيث تأثيره في التطوير المنظمي.
6. تعزيز اهتمام الجامعات محل الدراسة بعد التحسين المستمر الذي يمكن أن يساعدها في تطوير أدائها، لا سيما تطوير برامجها الأكاديمية ومقرراتها الدراسية بصورة دورية.
7. ينبغي على الإدارات العليا في الجامعات محل الدراسة نشر وتبني ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين، لضمان رفع مستوى ممارسة مبادئ الجودة الشاملة.
8. ينبغي على الجامعات محل الدراسة أن تهتم بتقديم الخدمات لعملائها بشكل يتجاوز توقعاتهم، حتى يتوافق مع التغيرات المستقبلية في رغبات عملائها.
9. زيادة اهتمام الجامعات محل الدراسة لعملية التعليم والتعلم من خلال وضع المعايير الخاصة بعملية التعليم والتعلم، بما يساهم في قياس مدى تقديم عملية التعليم والتعلم وفق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

الإسهام البحثي:

قام عبد اللطيف مصلح وصادم حمود المنتصر بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقام صدام حمود المنتصر بجمع البيانات، وقام كلاهما بتحليل البيانات وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوِّجَت المسودة النهائية للدراسة من قبل عبد اللطيف مصلح..

المراجع:

- اشتويوي، محمد عبد حسين (2022)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التطوير التنظيمي بمصلحة مياه بلديات الساحل فرع الزهراء، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (13)، 113 - 134.
- اشتويوي، محمد عبد حسين (2023)، أثر التمكين الإداري في التغيير التنظيمي في مستشفى العود في قطاع غزة: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 8، (19)، 86 - 106.
- الأمم المتحدة (2004)، *تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمؤسسات التعليم العالي*، صنعاء، اليمن.
- البار، حسين، وليوازدة، فاتح (2019)، أثر تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور بروج بوعريج (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر).
- بوريب، طارق (2015)، *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير المنظمي: دراسة ميدانية في محافظات الغابات* (رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر).
- حربي، منير عبدالله (1998)، *تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، التربية المعاصرة*، (15).
- خالصة، فتح الله (2012)، *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير المنظمي في التعليم العالي* (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر).
- زياني، عبدالرؤوف (2019)، *مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الرياضية* (رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر).
- سعال، سومية (2017)، *صعوبات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي بمديرية الصيانة لولاية الاغواط: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك DML، مجلة التراث*، (26)، 8 - 26.
- سليمان، أنس وليد (2021)، *أثر القيادة التحويلية على التطوير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في جامعة الجواش الخاصة، مجلة جامعة البعث*، 43، (20)، 85 - 124.
- عامر، سامح، والقنديل، علاء (2010)، *التطوير المنظمي (الطبعة الأولى)*، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2014)، *مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7، (16)، 3 - 49.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2018)، *أنموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي اليمني، مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة*، 6، (11).
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد (2020)، *إدارة الجودة (الطبعة الثانية)*، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، والعودي، نجاد عبده محمد (2020)، *أثر إدارة المعرفة في التطوير المنظمي: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية، مجلة الأدب*، (14)، 432 - 476.
- عبدالرحمن، محمد همام علي (2020)، *أثر جودة نظام تخطيط موارد المؤسسة على تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11، (2)، 677 - 716.
- عبدالرحمن، معالي عباس الشريف (2018)، *إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان*.
- عبدالعال، عمرورضا، خيرت، عادة محمد، وماهر، عزة (2021)، *أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على التطوير المؤسسي: بالتطبيق على وزارة السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق*، (1)، 36 - 53.

- العزب، حسين محمد عقيل (2020)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(2)، 81 - 134.
- عزي، العزي سعد (2020)، الأثر التفاعلي للقيادة الاستراتيجية والثقافة المنظمة وانعكاسه على التطوير المنظمي لأطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الغالب، طاهر محسن منصور، وحوشان، نصره ناصح (2018)، استخدام إطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية: بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصادي الخليجي، 34(37)، 53 - 98.
- فايز، عارف فايز ناجي (2022)، رأس المال البشري وعلاقته بالتطوير المنظمي في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الفهم، جفران (2014)، مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته وسبل معالجتها من وجهة نظر العاملين في جوازات المنطقة الشرقية رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفكيكي، علي فرحان، وحيب، أنمار طاهر (2021)، أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإصلاح الإداري من وجهة الأكاديميين العراقيين، مجلة آداب الكوفة، 2(50)، 161 - 188.
- فيصل، لمى (2009)، مدخل مقترح لدفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف في الجمهورية العربية السورية رسالة ماجستير، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.
- قزي، صلاح الدين، هببته، فؤاد، ودراجي، رضا (2022)، تمكين العاملين وأثره في تعزيز التطوير التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمزة الأخضر، الوادي، الجزائر.
- الماخذي، تقية أحمد (2022)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- المغربي، محمد الفاتح (2019)، السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الجنات للنشر والتوزيع.
- مؤتمرات ضمان الجودة في التعليم العالي (2009)، تقارير مؤتمرات ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي، صنعاء، اليمن.
- الناصر، احمد عبد الأمير (2017)، ضرورات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 27(27)، 229 - 351.
- النجار، نعمان، فايز، عارف عباس، والعامري، عبده قائد (2015)، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8(21)، 3 - 27.
- الوريث، يحي عبد الوهاب يحي (2019)، التغيير المنظمي وأثره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الهندسة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الحكومية أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020)، بوابة التنسيق الموحد لوازرة التعليم العالي. <https://oasyemen.net/query>
- ويليامز، ريتشارد (2004)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى)، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية: الجمعية الأمريكية للإدارة.

Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>

- Abimbola, B. O., Oyatoye, E. O., & Oyenuga, O. G. (2020). Total quality management, employee commitment and competitive advantage in Nigerian tertiary institutions. A study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, 8(2), 87-98. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2020.12961>
- Brown, D. R. (2011). *An experiential approach to organizational development* (8th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fahime, B. A. E. I., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Abbasali, B. A. E. E. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.
- Hannula, M., Kulmala, H. I., & Suomala, P. (2005). Total quality management and balanced scorecard: a comparative analysis. In V.V. Gopal (Ed.), *Total quality management: An introduction* (pp. 45-61). Hyderabad: ICFAI University Press.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Okes, D., & Westcott, R. (2001). *The certified quality manager handbook*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Sajjad, F., & Amjad, S. (2011). Assessment of total quality management practices and organizational development: The case of telecom services sector of Pakistan). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2(2), 321-330.
- Singh, S. B., & Dhalla, R. S. (2010). *Effect of total quality management on performance of Indian pharmaceutical industries*. In Proceedings of the 2010 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 9-10 January, Dhaka, Bangladesh.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abdel-Aal, Amr Reda, Khairat, Adah Mohamed, wa Maher, Azza (2021). Athar tatbiq al'iidarat al'iiliktruniat ealaa altatwir almuasisi: Bialtatbiq ealaa wizarat alsiyahat almisriati. *Majalat Kuliyat Alsiyahat Walfanadiqi*, 5(1), 36-53.
- Abdulrahman, Maeali Abbas Al-Sharif (2018). *Idarat aljawdat alshaamilat almuajahat wa'atharuha ealaa al'ada' almuasisii aldawr almueadal lilthaqafat altanzimiati: Dirasat ealaa eayinat min almasanie aleamilat biwilayat alkhartum* [Utaruhat dukturah, Jamieat Alsuwdan Lileulum Waltiknuluja, Alsuwdan].

- Abdulrahman, Muhammad Hammam Ali (2020). Athar judat nizam takhtit mawarid almuasasat ealaa tahqiq altatwir altanzimi: Dirasat maydaniati. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyiyati*, 11(2), 677-716.
- Al-Azab, Hussein Muhammad Aqeel (2020). Athar tatbiq mabadi 'iidarat aljawdat alshaamilat ealaa al'ada' almuasasii fi sharikat alaitisalat al'urduniyati. *Mutatan Lilbuhuth Waldirasati: Silsilat Aleulum Al'iinsaniat Walaijtimaeiati*, 35(2), 81-134.
- Al-Bar, Hussein, wa Labouazda, Fatih (2019). *Athar tabaniy 'iidarat aljawdat alshaamilat fi tahqiq almizat altanafusiat fi almuasasat alaiqtisadiati: Darisat halat Sharikat Kundur Burj Buearij* [Risalat majistir, Jamieat Muhammad Biwdyafi, Almasilati, Aljazayir].
- Al-Fagham, Jifran (2014). *Majalat altatwir altanzimii wamueawiqatih wasubul muealajatiha min wijhat nazar aleamiliin fi jawazat almintaqat alsharqia* [Risalat majistir, Jamieat Nayif Alearabiat Lileulum Al'amniati, Alriyad, Alsaediati].
- Al-Fakiki, Ali Farhan, wa Habib, Ithmar Taher (2021). Ahamiyat mabadi 'iidarat aljawdat alshaamilat fi al'iislah al'iidarii min wijhat al'akadimiayn aleiraqiinya. *Majalat Adab Alkufat*, 2(50), 161-188.
- Al-Ghalabi, Taher Mohsen Mansour, wa Hoshan, Nasra Nasih (2018). Aistikhdam 'iitar tahlil makinziin 7S limuealajat 'iishkaliaat tanfidh alastiratijiat almurtabitat bialmawarid albashariati: Bahth tatbiqiyun fi mudiriati majari muhafazat albasrat. *Majalat Alaiqtisadii Alkhaliji*, 34(37), 53-98.
- Al-Maghrabi, Muhammad Al-Fateh (2019). *Alsuluk altanzimiu* (Altabeat al'uwlaa). Amman, Al'urdunu: Dar Aljanaat Llnashr Waltawziei.
- Al-Makhidhi, Taqiya Ahmed (2022). *Athar tatbiq mabadi 'iidarat aljawdat alshaamilat ealaa tahqiq almizat altanafusia* [Risalat majistir, Jamieat Aleulum wa Altiknulujia, Sana's, Alyaman].
- Al-Najjar, Noman, Fayez, Arif Abbas, wa Al-Amiri, Abdo Qaed (2015). Mueawiqat tatbiq maeayir aljawdat alshaamilat fi jamieat aleulum waltiknulujia alyamaniat min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 8(21), 3-27.
- Al-Nasser, Ahmed Abdel-Amir (2017). Darurat tatbiq nizam adarat aljawdat alshaamilat fi alhadi min zahirat alaihtiraq alwazifi. *Majalat Alkut Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, (27), 229-351.
- Al'umam Almutahida (2004). *Taqarir barnamaj al'umam almutahidat al'inmayiyi limuasasat altaelim aleali*. Sana'a, Alyaman.
- Al-Warith, Yahya Abdul-Wahab Yahya (2019). *Altaghyir almunazimiu wa'atharuh fi tatbiq mabadi 'iidarat aljawdat alshaamilat min khilal alhandarati: Dirasat maydaniat fi aljamieat Alyamaniat alhukumia* [Utaruhat dukturah, Jamieat Aleulum wa Altiknulujia, Sana'a, Alyaman].

- Amer, Sameh, wa Al-Qandil, Alaa (2010). *Altatwir almunazimiu* (Altabeat al'uwlaa). Amman, Al'urdunu: Dar Alfikr Lilnashr Waltawziei.
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad (2014). Madaa tatbiq 'iidarat aljawdat alshaamilat fi muasasat altaelim aleali alyamanii. *Almajalat Alearabiat Lidaman Jawdat Altaelim Aljamieii*, 7(16), 3-49.
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad (2018). Unmudhaj muqtarah litatbiq adarat aljawdat alshaamilat fi muasasat altaelim aleali alyamanii. *Majalat Dirasat fi Altaelim Aljamieii Wadaman Aljawdati*, 6(11).
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad (2020). *Idarat aljawda* (Altabeat althaaniatu). Sana'a, Alyaman: Markaz Al'amin Lilnashr Waltawziei.
- Ayed, Abdullatif Musleh Muhammad, wa Al-Awadi, Najat Abdo Muhammad (2020). Athar 'iidarat almaerifat fi altatwir almunazami: dirasat maydaniatan fi almasarif alyamaniati. *Majalat Al'adabi*, (14), 432-476.
- Bourib, Tariq (2015). *Alraqabat al'iidariat waealaqatuha bialtatwir almunazami: dirasat maydaniat fi muhafazat alghabat* [Risalat majistir, Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrati, Aljazayir].
- Ezzi, Al-Ezzi Saad (2020). *Al'athar altafaeuliu lilqiadat alastiratijiit walthaqafat almunazamiat waineikasih ealaa altatwir almunazimii* [Utaruhath dukturah, Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyamin].
- Faisal, Lama (2009). *Madkhal muqtarah lidafe alkafa'at walfaealiat almasrifiat min manzur aljawdat alshaamilati: Darisat maydaniat ealaa almasarif fi Aljumhuriat Alearabiat Alsuwria* [Risalat majistir, Jamieat Tishrin, Dimashqa, Suria].
- Fayez, Arif Fayez Naji (2022). *Ras almal albasharii waealaqatuh bialtatwir almunazimii fi Jamieat Aleulum wa Altiknulujiya Alyamania* [Risalat majistir, Jamieat Aleulum wa Altiknulujiya, Sana's, Alyaman].
- Harbi, Munir Abdullah (1998). Tatwir al'ada' aljamieii bialdirasat aleulya fi daw' maffhum aljawdat alshaamilati. *Altarbiat Almueasiratu*, (15).
- Khalsa, Fathallah (2012). *Idarat aljawdat alshaamilat kamadkhal li'iidath altatwir almunazimii fi altaelim aleali* [Risalat majistir, Jamieat Aljazayir 3, Aljazayir].
- Mutamarat Daman Aljawdat fi Altaelim Aleali (2009). *Taqarir mutamarat daman aljawdat alshaamilat fi altaelim aleali*. Sana'a, Alyaman.
- Qazi, Salah El-Din, Habeta, Fouad, wa Daraji, Reda (2022). *Tamkin aleamilin wa'atharuh fi taeziz altatwir altanzimii* [Risalat majistir, Jamieat Alshahid Hamat Likhadra, Alwadi, Aljazayir].
- Shteiwi, Muhammad Abd Hussein (2022). Athar 'iistikhdam bitaaqat al'ada' almutawazin fi altatwir altanzimii bimaslahat miah baladiaat alsaaheil fare alzhara'. *Majalat Aleulum Altarbawiat Wal'iinsaniati*, (13), 113-134.

- Shteiw, Muhammad Abd Hussein (2023). Athar altamkin all'idarii fi altaghyir altanzimii fi mustashfaa aleawdat fi Qitae Ghaza: Dirasat maydaniatan. *Majalat Jamieat Alquds Almaftuhah Lilbuhuth Al'iidariyat Walaiqtisadiati*, 8(19), 86-106.
- Suaal, Soumia (2017). Sueubat tatbiq barnamaj altatwir altanzimii bimudiriya alsinyan liwilayat alaghwat: Dirasat maydaniatan bimuasasat sunatrak DML. *Majalat Altarath*, (26), 8-26.
- Suleiman, Anas Walid (2021). Athar alqiadat altahwiliyat ealaa altatwir altanzimi: Dirasat mushiat ealaa aleamilin fi jamieat alhawashi alkhasati. *Majalat Jamieat Albaetha*, 43(20), 85-124.
- Williams, Richard (2004). *Asiasaat 'iidarat aljawdat alshaamila* (Altabeat al'uwlaa). Tarjamat Maktabat Jrir, Alriyad, Alsaediya: Aljameiat Al'amrikiyat Lil'iidarati.
- Wizarat Altaelim Aleali wa Albahth Aleilmi (2020). *Bawaabat altansiq almuahad liwazirat altaalum aleali*. <https://oasyemen.net/query>
- Ziani, Abdulraouf (2019). *Musahamat 'iidarat aljawdat alshaamilat fi tafeil 'iidarat altaghyir altanzimii fi almuasasat alriyadiya* [Risalat majistir, Jamieat Muhammad Biwdyafi, Almasilati, Aljazayir].