

## ورقة عمل

# تطوير الكفاءة الإدارية من خلال تطبيق الجودة الشاملة

( تجربة مركز بيت الرفيف لرعاية وتربية الأيتام )



بيت الرفيف  
AL RAFEEF HOME

### تقدمها

الأستاذة فاطمة محمد فارسي

رئيسة العلاقات العامة وتنمية الموارد عضو مجلس الإدارة وأمين الصندوق في الجمعية الفيصلية الخيرية النسوية  
جدة

مستشارة مالية وإدارية في بيت الرفيف لرعاية الأيتام

المؤتمر السعودي الأول لرعاية الأيتام

خلال الفترة من ٢٢-٢٤ جماد الأول ١٤٣٢ هـ الموافق ٢٦-٢٨ ابريل ٢٠١١ م

## مقدمة

أن دور الأيتام هي أكثر المؤسسات الاجتماعية خصوصية لما تحتاجه من رعاية شاملة وتحسين مستمر باعتبارها مؤسسة تربية تسعى لبناء الإنسان وغرس القيم والتعاليم الدينية والاجتماعية في نفوس الأبناء والبنات بهدف تقديم مستوى رفيع من الرعاية الشاملة والتي لا يمكن أن تتحقق بدون وجود أساليب إدارية تنبئ مفهوم الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي والاجتماعي. ولقد حرصت الجمعية الفيصلية على أن تستعرض تجربتها بمركز بيت الرفيف لرعاية وتربية اليتيمات متطلعة أن تكون هذه التجربة مرشدة لكافة الدور في المملكة العربية السعودية ويتم تعميمها للاستفادة منها في توحيد الإجراءات والنظم الإدارية المتبعة في إدارة المؤسسات التربوية بما يحقق النموذجية المنشودة في تربية ورعاية الأيتام ضمن مرجعية واضحة ودليل إجرائي شامل لا يدع مجالاً للتخبط أو التداخل في الصلاحيات والأدوار ويساعد على وجود بيئة عمل مستقرة وصالحة تساهم بشكل تكاملي في تطوير وتحسين الأداء لكافة العاملين.

ولما كنا نتطلع إلى وصول بيت الرفيف إلى درجة من التميز تجعله نموذجاً يحتذى به في تنشئة الأيتام تنشأة صالحة دينياً ونفسياً وصحياً واجتماعياً حرصنا على أن نوفر الرعاية المتكاملة والممتدة بما يحقق وصول الفتيات إلى المستقبل ويتوافق مع تطلعاتهن واحلامهن .. لذلك عملنا على وضع نظام (الدليل التنظيمي والإجرائي الشامل) مدركين أن أول خطوة تساعد في جودة الأساليب الإدارية هي وجود مرجعية توثيقية تساهم في التعرف على الهيكل التنظيمي والوظائف المكونة له وتوصيف مهام هذه الوظائف والارتباطات التنظيمية والتعرف على خطوط السلطة والمسئوليات المنوطة بها بما يحقق إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد لتنظيم العمل وصيغ كل جانب من جوانب نشاطات دور الأيتام بصيغة التفوق بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وكل مرة. ويتطلب العمل فيها الحرص على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بما يحقق تطوير العمل في الإدارة للارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية والثقافية والدينية والاجتماعية.

وتركز ورقة العمل على ثلاث أهداف أساسية :

- أهمية الدليل التنظيمي والإجرائي في تطوير أساليب العمل في دور تربية ورعاية الأيتام
- استثمار خبرات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة .
- التطوير النوعي لكافة أساليب العمل في دور الأيتام وصولاً لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة للاداء.

## أولاً : أهمية الدليل التنظيمي والإجرائي في تطوير أساليب العمل في دور تربية ورعاية الأيتام:

إن الإدارة المتمكنة داخل دور الأيتام كمؤسسة تربية تعد من أهم عوامل النجاح وتطوير العمل بما يحقق مجموعة متكاملة من الخدمات والبرامج المخطط لها والتي تستهدف تطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم الإدارية والتربوية وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة لأبنائنا وبناتنا والنهوض بخدمات الدور بكفاءة وفعالية.

ولأن التنمية البشرية عملية تنمية وتوسيع للخيارات المتاحة أمام الانسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها "أي أنها تنمية الإنسان بالإنسان" كان من الأهمية التركيز على تطوير الهياكل والبيئة المؤسسية التي تُنتج المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات والكوادر البشرية كوسيلة هامة في إدارة دور تربية ورعاية الأيتام بالشكل النموذجي الذي نتطلع اليه على مختلف مواقعنا ومسئوليتنا في مجالس الإدارة او الإدارات التنفيذية والإشرافية.

ولأن الأسس والقواعد كمنهج إداري وتنظيمي تساهم في تحقيق النموذجية التي نتطلع اليها علينا أن نركز في بداياتنا على وجود دليل تنظيمي وإجرائي شامل يكون:

- مرشداً ودليلاً واضحاً يوفر إطار العمل الأخلاقي المبني على الالتزام والمسئولية الاجتماعية والشفافية والمساءلة والمحاسبة.
- يعتبر أداة قانونية لتحديد المهام بين الوحدات الإدارية المختلفة.
- يعتبر مصدر للمعلومات داخل مركز بيت الرفيف .
- يستخدم في اغراض التخطيط والتطوير.
- يستخدم الدليل في عملية الرقابة والمتابعة.
- يعمل كأداة لتحقيق التنسيق وحل لتنازع الاختصاص.
- تحديث الهيكل التنظيمي وفقاً للمستجدات التي تحدث خلال السنة.

لذلك فإن نقطة البداية في إعداد الدليل التنظيمي تبدأ من رسم الهيكل التنظيمي السليم كركيزة أساسية في تحديد العلاقات التنظيمية و إيجاد شبكة اتصالات رسمية بين العاملين تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في المؤسسات التربوية تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع . فالهيكل التنظيمي غير المرن لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين لتداخل

الأدوار وعدم وضوح خطوط السلطة وآليات التنسيق والعمل. وهو ما يساهم في تلويث المناخ التنظيمي للمؤسسة. لذلك يجب أن يكون الهيكل قادر على استيعاب المتغيرات وتشجيع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف وتوضيح التنسيق لأنماط التفاعلات داخل المؤسسة كما يحدد توزيع المهام والمسئوليات التي يتوجب إتباعها.

### أهداف إعداد الدليل التنظيمي والإجرائي :

١. وثيقة هامة يمكن الرجوع إليه للتعرف على الهيكل التنظيمي والوظائف المكونة له وتوصيف مهام هذه الوظائف والارتباطات التنظيمية بينها للتعرف على خطوط السلطة والمسؤوليات المنوطة بها
٢. يعتبر حقيبة تدريب ملازمة تساهم في تزويد مستخدميها بالمعلومات والمهارات الإدارية اللازمة لرفع مستوى الأداء.
٣. توحيد إجراءات تنفيذ كل مهمة من المهام وتوثيقها بالنماذج المخصصة لها مما يضمن تحقيق أعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة (أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة) (To Do Right Right Things)
٤. أداة للتطوير النوعي لكافة أساليب العمل وصولاً لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة للأداء و التأكد من فاعلية وكفاءة أداء العمليات الإدارية المالية المنفذة وذلك من خلال :
  - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
  - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
  - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
  - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر .
  - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات ومن ثم إشراكهم فيه
٥. يُمكن الإدارة من تحقيق التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف غير الضرورية.

## تجربة مركز بيت الرفيف :

مراحل العمل:

### المرحلة الأولى : مرحلة الدراسة والتقييم :

- تطلبت هذه المرحلة القيام بالتواجد اليومي للتعرف على كيفية سير العمليات الإدارية والمالية وتقييم الجهاز الإداري بالدار ودراسة مهامهم وخبراتهم ومهاراتهم في القيام بهذه المهام والتعرف على المشكلات القائمة ونواحي القصور ومسبباتها وبناء عليه وُضع تصور مبدئي للهيكل التنظيمي وتقدير للاحتياجات الإضافية المطلوبة من القوى البشرية والمادية التي من شأنها رفع كفاءة الأداء في الدار.
- بالإضافة إلى ما تقدم تم القيام بالعديد من الزيارات المسائية للسكن سواء المفاجئة أو المنظمة لمقابلة الأبناء والتعرف على القائمين على خدمتهم ومن ثم الوقوف على المشكلات والسلبيات سواء في السلوكيات أو العلاقات المتبادلة بين الفئات المختلفة وتقييم نظام الأمن والسلامة وتوزيع المستودعات وتخصيص أماكن للأنشطة والاستذكار ونظام الزيارات...إلخ . وبناء عليه تم وضع لوائح مكملة للوائح الجمعية والتي ترتبط بطبيعة السكن ومتطلبات توفير الرعاية الشاملة للأبناء.
- تم عمل دراسة وتقييم للوظائف والمهام المحددة لكل منها وتقدير دور كل وظيفة وأهميتها ومن ثم تم إلغاء بعض هذه الوظائف التي لم يكن لها دور فعال في تسيير العمل (كالمراقبات و المعلمات) والتي كانت بمثابة بطالة مقنعة وتم استحداث وظائف أخرى لها أهمية في تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف (مشرفة تعليمية / مشرفة الأنشطة ) . وفي نفس الوقت عمدنا إلى دمج المهام ذات الطبيعة المشتركة حتى يمكن تقليص عدد الوظائف بقدر الإمكان دون الإخلال بمستوى الأداء المأمول .

### المرحلة الثانية : الإعداد والتطبيق

- القيام بمراجعة وتقييم جميع الأعمال الإدارية والمالية والتربوية والتشغيلية ومتابعتها لتحديد المهام وتوضيح الإجراءات وإعداد النماذج الخاصة بها ثم تدريب الموظفين على استخدامها ومتابعة التطوير المستمر لأداء المهام بأفضل صورة ممكنة وتغيير النماذج والإجراءات بالشكل الذي يؤدي إلى تطبيق معايير الجودة والوصول إلى الكفاءة والفاعلية في الأداء.

- قامت الإدارة التنفيذية بالجمعية مشكورة بتخصيص مساعدة إدارية ذات كفاءة عالية للمساعدة في إنجاز الدليل الاجرائي كما تم إمدادي بكل المعلومات والبيانات الأساسية المطلوبة وأيضاً تم توفير أجهزة التقنية المكتبية لي وللمساعدة الإدارية .
- تم تعيين مديرة للدار بترشيح من إدارة الجمعية لإحدى منسوباتها ذوات الخبرة العالية في مجال العمل الاجتماعي والتي يمكن لها الإقامة بالدار إقامة دائمة بما يتفق مع المواصفات المطلوبة لتولي هذه الوظيفة .
- بدأ العمل في إعداد الدليل التنظيمي والإداري الشامل للدار مع مراعاة مواكبة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة وخلق الوعي بأهمية ذلك في إنجاز الأعمال ومتابعتها وتجنب حدوث الأخطاء مما يمكّن الإدارة من استثمار خبرات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة وقد شمل ذلك ما يلي :

#### ✓ أولاً : التنظيم الإداري

وذلك من خلال تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف الشاغرة (المطلوب شغلها) ومن ثم تم القيام بالعديد من المقابلات الشخصية في كافة التخصصات المطلوبة وإخضاع من يتم ترشيحهن لفترة تجريبية وتدريبية وفي هذه المرحلة استطعنا أن نضم فريق من الموظفات سواء إداريات أو تربويات على درجة عالية من الكفاءة ثم تم توصيف الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي وتحديد مسؤوليات كل وظيفة ومتطلباتها. ومن ثم تم إطلاع كل موظفة على التوصيف الوظيفي لوظيفتها ومناقشة مهامها والتأكد من مطابقتها مع الواقع العملي وإجراء أي تعديلات مطلوبة .

#### ✓ ثانياً : وضع اللائحة الداخلية للدار

بعد الإطلاع على لائحة الجمعية أمكن تحديد المجالات التي تتطلب إضافة لائحة تكميلية خاصة بالدار تتلاءم مع احتياجات وخصوصية العمل بالدار .

#### ✓ ثالثاً : التنظيم الإجرائي

- تحليل كل العمليات الإدارية أو المالية أو التربوية أو المساعدة وذلك بالتعرف على إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية وتصميم النماذج الضرورية لكل إجراء لتوحيد طريقة الأداء وتجنب أي أخطاء أو انحرافات مستقبلية ومن ثم رسم مخطط إجرائي لكل عملية ضماناً لمستوى الجودة وتحقيقاً للرقابة حيث عقدت سلسلة من الاجتماعات

مع عضوات الفريق للتنسيق بين المهام ومراجعة جميع النماذج المستخدمة ومناقشة المقترحات المقدمة بشأن هذه النماذج سواء تحديث بعضها أو إلغاء أو استبدال البعض الآخر لتيسير العمل بأقل تكاليف (سواء الوقت المستنفذ في أداء العملية أو الأوراق المستخدمة). كذلك طُلب من كل عضوه بالفريق القيام بتتبع العمليات التي تقع ضمن مهامها بحيث تقوم بوصفها وصفاً دقيقاً في شكل خطوات يتم إتباعها لتنفيذ كل عملية وخلال هذه المرحلة أيضاً تم مناقشة اقتراحات عديدة بشأن حذف بعض الخطوات لتجنب الازدواجية وتيسير العمل دون معوقات. وأخيراً تم اختيار رمز لكل وحدة إدارية. لاستخدامه في ترميز النماذج المستخدمة في هذه الوحدة حتى يسهل تتبع المعاملات الخاصة بكل جهة.

- وأخيراً تم جمع كل المعلومات والنماذج وتنسيقها كما تم الاتفاق على المضمون والشكل الذي سيكون عليه الدليل .

#### المرحلة الثالثة : التدريب والمتابعة :

- التطبيق العملي للدليل ومتابعة السلبيات والايجابيات من خلال التغذية العكسية المرتدة لإجراء أي تعديل لازم ولتثبيت العمليات والإجراءات السليمة . ومتابعة تطوير هذا الدليل بصفة مستمرة حسب تطور مجريات الأمور وزيادة المهام وتنوعها بالدار . وتقع مسؤولية هذه المتابعة على الأطراف المعنية التالية:
- إدارة الدار: حيث تقوم إدارة الدار بصفة أساسية بالالتزام وإلزام العاملين بتطبيق ما جاء بالدليل واستخدام النماذج المخصصة والتقارير الدورية ومحاولة تطويرها حسب ظروف العمل حتى تستطيع إدارة العمل بإستقلالية.
- إدارة الجمعية: التأكد من التزام إدارة الدار بتطبيق الدليل ومتابعة تطبيق معايير الجودة بصفة دورية ومفاجئة. والعمل على تعديل أي مسار خاطئ.

## محتويات الدليل الإجرائي لمركز بيت الرفيف:

يتكون الدليل الإجرائي من أربعة أبواب رئيسية تحتوي على عدة فصول يخصص كل فصل لتحديد آليات العمل وفق بنود محددة واضحة تساعد العاملين على فهم طبيعة العمل وتحديد الصلاحيات والواجبات الوظيفية والقوانين والاجراءات الإدارية والتربوية إضافة إلى التخطيط الحالي والمستقبلي بما يحقق تنمية الموارد المالية والبشرية .

### الباب الأول - التنظيم الإداري :

يركز على تحديد الرسالة والأهداف بشكل واضح ومحدد كما يركز على توثيق تاريخ الدار إضافة إلى الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي بما يحدد تقسيم العمل و تحديد المسئوليات و السلطات و العلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق والتعاون اللازم .

### الباب الثاني - اللائحة الداخلية:

تحتوي على مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بانجاز العمل ويضبط بها اجتماعاته وأنشطته الأخرى في كل إدارة من إداراته. كما يحتوي على سياسات التنظيم وموثيقه الإجرائية التي تراكمت أثناء الممارسة. والأوامر التي يضعها النظام في لائحته الداخلية هي قواعد مكملة للتي وردت في النظام الأساسي.

### الباب الثالث - البرامج التطويرية :

اهتم الدليل التنظيمي والإجرائي الشامل لمركز بيت الرفيف بالتخطيط المستقبلي بما يحقق تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر من خلال برامج التدريب الداخلية والخارجية كما ركز هذا الباب على طرق تنمية الموارد المالية ليقوم مركز بيت الرفيف بتنمية موارده بصورة ذاتية من خلال القيام بنشاطات وبرامج تحقق عوائد مالية دون تحمل تكاليف إضافية كبيرة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة به. كما شمل الباب الثالث وضع آلية للرعاية المتكاملة الممتدة والتي تهدف إلى مساعدة الأبناء وتوجيههم في اختيار مسارهم التعليمي والوظيفي بعد الانتهاء من مرحلة الدراسة المدرسية وفي نفس الوقت إعداد برنامج تأهيلي يتضمن جميع الجوانب الشرعية والنفسية والاجتماعية والصحية التي من شأنها مساعدة هؤلاء الأبناء على تكوين أسرة والحفاظة على كيانها والتقليل من نسب الطلاق .

### الباب الرابع - التنظيم الاجرائي :



ويشمل إجراءات الشؤون الإدارية والمالية إضافة إلى الشؤون التربوية والتي تحدد خطوات العمل بشكل تفصيلي ونموذجي شامل مصاحب لمخطط إجرائي (رسم تخطيطي) لكل إجراء بما يساعد في توضيح الاجراءات والعلميات المترتبة على ذلك.

وفيما يلي توضيح لكافة محتويات الأبواب :

الباب الأول : التنظيم الإداري

الفصل الأول : التأسيس والرؤية والرسالة والأهداف

الفصل الثاني : الهيكل التنظيمي

الفصل الثالث : التوصيف الوظيفي

الباب الثاني : اللائحة الداخلية للدار

الفصل الأول : اللائحة الداخلية للشؤون الإدارية والمالية

الفصل الثاني : اللائحة الداخلية للشؤون التربوية

الفصل الثالث : قواعد عامة

الباب الثالث : البرامج التطويرية

الفصل الأول : تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية

الفصل الثاني : تنمية الموارد المالية

الفصل الثالث : الرعاية المتكاملة

الفصل الرابع : تفعيل التواصل بين الدار والمجتمع الخارجي

الفصل الخامس : برنامج الأمن والسلامة والإسعافات الأولية

الفصل السادس : مشروع جسر الانتماء بالرضاعة

الفصل السابع : برنامج الرعاية المتكاملة والممتدة IEC

الباب الرابع : التنظيم الإجرائي

الفصل الأول : إجراءات ومخطط الشؤون الإدارية والمالية

الفصل الثاني : إجراءات ومخطط الشؤون التربوية

الفصل الثالث : نماذج ومذكرات توضيحية للشؤون الإدارية والمالية

الفصل الرابع : نماذج ومذكرات توضيحية للشؤون التربوية

## ثانياً : استثمار خبرات الأفراد وتحفيزهم على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة

لقد كان من الأهمية بما كان مشاركة كافة العاملين في إعداد الدليل الاجرائي بهدف التفاعل والمشاركة والتحفيز على تطبيق الدليل فيما بعد بصورة مرحة وغير معقدة من خلال وجود معلومات مسبقة ومتوافقة مع الواقع العملي للعاملين مما يقومون به فعلياً من مهام، ولم يكن الدليل يفرض عليهم القيام بمهام جديدة أو لا تتوافق مع آلية العمل الروتينية التي يتبعونها طيلة الاعوام الماضية بل هدف إلى تقنين المعلومات ومراجعة المهام وتصنيفها وإعادة دمجها وحذف أو إضافة مهام تساهم في تصحيح أداء الواجبات والمهام وفق الاختصاصات والمهارات الفردية التي تتطلبها الوظائف بمختلف أنواعها ..

كما كان لمشاركتهم في مراجعة وتطبيق القوانين دور كبير في قبول وإحترام شريعة النظام داخل بيت الرفيف وسهولة تطبيقه والتعامل معه بصورة مرنة ومرحة .

## ثالثاً : التطوير النوعي لكافة أساليب العمل في دور الأيتام وصولاً لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة للأداء

أن النقطة الجوهرية التي تركز عليها ورقة العمل هي أهمية الدليل الاجرائي في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات "العميل" وهو في المؤسسات التربوية (الطفل او الطفلة الأيتام) الذين نقوم على تربيتهم ورعايتهم .

وهذه الاستجابة تكمن في تحقيق الضوابط التي تودي الخدمة على أفضل وجه ممكن بما ينعكس على احتياجاتهم وتوفير الخدمات بمختلف أنواعها بالجودة المطلوبة للعمل على :

- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى .
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة .
- المراجعة والاستجابة لمتطلبات الأبناء.

### المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة .

أولاً : إعادة تشكيل ثقافة دور الأيتام :

إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المكان حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين. إن ( ثقافة الجودة ) تختلف إختلافاً جذرياً عن ( الثقافة الإدارية التقليدية ) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثانياً : الترويج والتسويق للبرنامج :

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. حيث أن تسويق البرنامج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق. ويتم الترويج للبرنامج داخل دور الأيتام عن طريق تنظيم المحاضرات و الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة .

ثالثاً : التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة ( الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين ) ويجب أن تُلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجيات التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات وهكذا ..

رابعاً : الاستعانة بالاستشاريين :

من الضروري جداً عند البدء في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج بما يساهم في تدعيم خبرة المؤسسة

ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى من التطبيق وهو ما تم الإشارة إليه في بداية الورقة (مراحل الدراسة والتقييم).

**خامساً : الإشراف والمتابعة :**

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل .

**ويمكننا أن نلخص أهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تحقيق الآتي:**

- نظام يعد أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان عدم تكرارها.
- يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات والمحاسبة على الأخطاء.
- تأسيس أسلوب إحصائي يمكن المؤسسات التربوية من تقييم وفهم نظم المعلومات بما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة.
- نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقيق شروط الجودة لتلبية الاحتياجات اللازمة لتربية الأبناء والبنات وفقاً للأهداف المحددة.

## الخاتمة

تتغير المنظمات بمرور الزمن حيث تحدث تغييرات في أهدافها ومهامها وكذلك في هيكلها التنظيمي، فقد تنشأ إدارات أو وحدات جديدة أو تلغى ويعاد تنظيم وحدات إدارية أخرى.

لذا فإنه من الضروري إدخال التعديلات اللازمة على الدليل التنظيمي من حين لآخر حتى يعكس الدليل الأوضاع التنظيمية الحقيقية للمنظمات. وقد يكون ذلك بإعادة الدليل كلية إذا كانت التغييرات كبيرة أو بإعادة بعض صفحات الدليل التي قد حصل عليها التعديلات وتوزيعها على الوحدات الإدارية والموظفات ذوات العلاقة وبذلك يمكن إبقاء هذا الدليل حديثاً ومتطوراً باستمرار..

بالنسبة للجزء الإجرائي فإنه أيضاً يتطلب متابعة ومراجعة مستمرة بحيث يمكن من خلال الممارسة للعمليات المختلفة تحديد موضع القصور أو الإزدواجية أو التأخير ومن ثم عمل التعديلات المناسبة بما يحقق تيسير اجراءات العمليات في نفس الوقت يتم متابعة النماذج المستخدمة وتسجيل التغييرات التي تتم عليها في الدليل الإجرائي وإطلاع جميع الوحدات الإدارية عليه لمتابعة هذه التغييرات والإلمام بكل ما تم تطويره.

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...