

تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد بوزارة الأوقاف في قطر على ضوء إدارة الجودة الشاملة

مأمون يوسف سالم

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية || دولة قطر

الملخص: هدف هذا البحث إلى تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد بوزارة الأوقاف في دولة قطر على ضوء إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بعمل دراسة ميدانية عن طريق إعداد استبانة من 32 فقرة حيث استهدفت هذه الاستبانة 263 مصلياً (المستفيد الخارجي) عن طريق أخذ عينة عشوائية لرواد المساجد في ثلاثة مساجد رئيسية خلال أوقات الصلاة وبمواقع مختلفة لاستطلاع آرائهم ومقترحاتهم على رؤساء إدارة أعمال الصيانة المتعاقبين عليها، ومدى إشراك رواد المساجد في عملية اتخاذ القرار، ومدى وضوح الرؤية أو الهدف لديهم عن أعمال الصيانة، وبالرجوع إلى المنهج الوصفي في إدارة أعمال الصيانة وكذلك المنهج التاريخي في عرض نشأة وتطور الصيانة وطرق تقويم الأداء في المساجد، والمنهج التحليلي عن طريق الاستبانة وتحليل هذه البيانات، فقد تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة قوية بين التقويم المستمر والأداء الجيد لرؤساء إدارة أعمال الصيانة، كما يُعدّ المستفيد الخارجي (المصلين) عنصراً هاماً في تحسين وتقويم الأداء.

واستناداً للنتائج تم تقديم عدة توصيات من أهمها أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في كل المجالات وعلى كل المستويات للوصول إلى تقييم أداء فعال لرؤساء إدارة أعمال الصيانة، وكذلك يجب تبني برامج توعوية لزيادة التفاعل لدى رؤساء الإدارة ورواد المساجد مع خلق أجواء أكثر تفهماً لطبيعة أعمال الصيانة في المساجد.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء، رؤساء إدارة أعمال الصيانة، إدارة الجودة الشاملة، مساجد.

المقدمة:

ينبغي على المسلمين الحرص على إظهار بيوت الله بالوجه الحضاري اللائق، وأن يكون العمل فيها موافقاً لأعلى المستويات ووفق أفضل المقاييس، كما ينبغي أن تُسخر كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك، ومن أهمها تطبيق ما أمرنا الله به في كتابه العزيز وما وجّهنا إليه رسول الله محمد عليه الصلاة والسلام، حيث كان دائم الحث على العمل والإتقان وخصوصاً في بيوت الله، ويرغبنا بالوصول إلى أعلى مراتبه، ألا وهو الإحسان الذي يُعدُّ من أهم الأمور التي أبرزتها الشريعة الإسلامية، كما أن العلم الحديث قاده العقل الواعي إلى تطبيق هذه المفاهيم الربانية العظيمة عن طريق استحداث مسميات مثل إدارة الجودة الشاملة، والأنشطة الإدارية ومؤشرات الأداء وتقييم الأداء، وتتمحور كل هذه المفاهيم الإدارية الحديثة حول العنصر البشري أو القادة والعاملين، وكيف تُسخر طاقاتهم وإمكاناتهم لتحسين العمل مع تقويم اعوجاجهم في العمل للوصول بهم إلى الإتقان، كيف لا؟، وقد خُلِق الكون لأجل الإنسان، وأوكلت إليه خلافة الأرض وعمارتها، ومن هذا المنطلق تم إعداد هذا البحث؛ ليعطي بعض الجوانب المتعلقة بالجودة الشاملة وتقييم الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة، وذلك للأثر البالغ الذي يترتب عليه تقويم أدائهم كواجهة فنية تعكس واجهة حضارية وإسلامية لها أكبر الأثر في خلافة وعمارة الأرض وخصوصاً بيوت الله المساجد.

مشكلة البحث:

نظرًا لأهمية المساجد واختلاف طرق إدارة أعمال الصيانة فيها وفقًا للظروف المحيطة بها، وصعوبة تقويم أداء الرؤساء فيها والسيطرة على أدائهم خصوصًا في الأزمات، وخلال أوقات الذروة (المواسم الدينية (شهر رمضان، العيدين)) على ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بما لا يعيق الإنجاز، وبما يحقق الراحة لرواد المساجد مع اعتبار أن ما يقومون به جزءًا أساسيًا من الواجهة المشرفة لوزارة الأوقاف ألا وهي الدعوة إلى الله، وهنا طفت عدة أسئلة على السطح.

- 1- كيف نحيط المساجد بالرعاية والعناية المطلوبة دون المساس براحة المصلين؟
- 2- كيف نحقق إدارة الجودة الشاملة مع التحسين المستمر في المساجد رغم الظروف المحيطة؟
- 3- كيف نقوم الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة بصورة تحقق الرضى لرواد بيوت الله؟

فرضيات البحث:

ينص السؤال في البحث على التالي: هل توجد فروق بين عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى للمتغيرات التالية (موقع الجامع، أوقات الصلاة، المؤهل العلمي)؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة ثلاثة فرضيات على النحو التالي:

1. الفرضية الأولى: توجد فروق بين عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير موقع الجامع (عمر بن الخطاب، روضة، الشيوخ).
2. الفرضية الثانية: توجد فروق بين عينة رواد المساجد (العاملين، المصلين) حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير أوقات الصلاة.
3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق بين عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- دراسة وتقييم أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد في دولة قطر على ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالإسقاط على مفاهيم الإدارة الحديثة.
- 3- مناقشة مدى القابلية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع تقويم الأداء في إدارة أعمال الصيانة.
- 4- اقتراح بعض التوصيات للوصول إلى رضى المصلين عن أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد.

أهمية البحث: سيتعرض في هذا البحث إلى تجربة واقعية لإدارة فرق الصيانة، وكذلك أعمال صيانة المساجد آخذين بعين الاعتبار كل العقبات التي قد تواجه العمل، وكيفية تذليلها، والدراسات والأساليب الحديثة للتغلب على مشاكل إدارة أعمال الصيانة والفرق، وكذلك طرق تطبيق الجودة الشاملة، والأساليب المتبعة للصيانة الناجحة أو ذات نسب المخاطرة القليلة، كقيمة هندسية ذات مردود مادي (Value Engineering).

1. سيوفر من المعلومات ما يعين به متخذي القرار في إدارة أعمال الصيانة.
2. سيوفر مرجعًا للدارسين من بعدي في مجال إدارة الخدمات (Facility Management).
3. سيضيف جديدًا في مجال البحث العلمي لاسيما للمهتمين بصيانة المساجد.
4. سيفتح آفاقًا جديدة لبحوث علمية مستقبلية للباحثين.

حدود البحث:

1. حدود بشرية: رؤساء إدارة أعمال الصيانة في وزارة الأوقاف ورواد المساجد في دولة قطر.
2. حدود مكانية: مساجد دولة قطر.
3. حدود زمنية: الفترة (2012-2017).

مصطلحات البحث:

التقييم: عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي لرؤساء الأقسام على إتمام المهام المطلوبة على أكمل وجه، والكشف عن مواطن الضعف في خطوات العمل المختلفة وذلك تمهيداً لتقويمها.

التقويم: يشير إلى التصحيح، والإصلاح، وتعديل الأخطاء، والتغلب على نقاط ومواطن الضعف المختلفة، ويعدّ التقويم من أهم نتائج تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بصيانة المساجد.

الأداء: هو النتيجة الفعلية للخدمة أو العمل (المخرجات) إذا ما قيس بالمقارنة مع الأهداف المرسومة والتطلعات.

الجودة الشاملة: هي قدرة أعمال الصيانة على تلبية احتياجات المصلين وطموحاتهم بصورة مستمرة.

إدارة الجودة الشاملة: آلية قائمة على شمول أو احتواء جميع العاملين بوزارة الأوقاف وذلك لتحقيق التحسين في أعمال الصيانة، وإشباع رغبات المصلين في المساجد عن طريق تطبيق نظام إداري ناجح وفعال.

أعمال الصيانة: هي الإجراءات والعمليات المتبعة للقيام بإصلاح الأعطال بطريقة فعّالة (عند الطلب- دورية- وقائية).

طواقم الصيانة: العاملين المكلفين بالقيام بالإصلاحات في المساجد التابعة لوزارة الأوقاف بطريقة فعّالة سواء كانوا من موظفي الوزارة أو من خارجها.

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر: هي الجهة الحكومية المختصة برعاية بيوت الله والاعتناء بها، والتي تقوم بتوظيف الطواقم الإدارية والفنية وعمل التعاقدات اللازمة للقيام بهذا الغرض.

إدارة أعمال الصيانة: هي الجهة المكلفة بالعمل على صيانة المساجد، والتخطيط لها وتوجيه العاملين والمراقبة عليهم، وتقييم أداء العاملين وتقويمهم، وتتبع لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر وتسمى حالياً بقسم الصيانة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

إدارة الموارد البشرية: لاشك في أن إدارة أي فريق أو قسم أو مكان معين أو حتى مؤسسة بأكملها عملية يمتزج فيها العلم والفن والمهارة الشخصية، فهي علمٌ لأن القيام بذلك يتطلب توافر مفاهيم أساسية مبدئية أثبتت نجاحها العملي عند تطبيقها واستخدامها، وفنٌ لأنه عنصرٌ كبيرٌ وفعالٌ لنجاح المدير وفاعليته تكمن في أسلوبه، وطريقته الشخصية المتفردة للتعامل والتواصل مع من يقوم بإدارتهم والإشراف على عملهم (توفيق، 2011: 11)، وبتعبير آخر فيرتبط العلم هنا بإدارة العناصر الأساسية الأربعة وهي: المال والمواد الخام والآلات والطرق المستخدمة في التشغيل، أما الفن فهو القدرة والمهارة في إدارة الأفراد العاملين ومن ثم فإن مجال إدارة الموارد البشرية يعني تطوير السياسات والأساليب الكفيلة بتوفير الأدوات والآليات المطلوبة للشركات والمؤسسات بهدف الاستغلال الأمثل والفعال لهذا المصدر الحساس من مصادر الثروة أو مواردها ألا وهو العنصر البشري. (شاويش، 2005: 10).

التقييم: يعرف على أنه تقدير قيمة نشاط ما أو شيء ما، مع ذلك فإن المؤلفين الذين تكلموا في موضوع التقييم يتسمون على الأرجح - بقدر كبير من الدقة، فيرى بعضهم أن التقييم يعني بتطبيق (المنهج العلمي) لتحديد مدى

نجاح الأداء لبرنامج أو عملية ما، ويؤكد آخرون على دوره في اتخاذ القرار؛ إذ يعمل التقييم على جمع البيانات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات المطروحة كبداية تبدو أقرب إلى تحقيق النتيجة المنشودة. (لانكستر، 1996: 3).

أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة: هو إنجاز العمل بطريقة فعّالة باتجاه الهدف وفق الإمكانيات المتاحة، ويعتبر أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها (القاضي، 2012: 40)، وبالتالي يمكن تقييم أداء الأفراد لكي يعرف مكان القوي، ومكان الضعف للأفراد إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة أو استخدام أسلوبين مهمين ورائجين هما المراقبة المنتظمة، والحكم على الأداء. (كروسي، 2012: 45)

تقييم الأداء: عملية تقييم الأداء لها بعدان: بُعد إداري، وآخر فني، فالبعد الإداري لتقييم الأداء هو أن تقييم الأداء للعمل وهو عبارة عن عملية إدارية تهتم بالمراجعة المستمرة والمنتظمة العادلة، والموضوعية ذات البعد الشمولي لأنظمة تسيير العنصر البشري في المؤسسات لمتابعة إجراءات تطورها من خلال قياس مستوى أداء العامل للمهام الموكلة له خلال فترة زمنية محددة، وكشف مدى صلاحيته في التقدم؛ لإنجاز العمل المرشح له مستقبلاً. (عاشور، 1983: 50)، أما البعد الفني لتقييم الأداء فهو أن تقييم الأداء عبارة عن عملية قياس مدى كفاءة وفاعلية الأداء الفعلي للعامل لفترة محددة. (برنوطي، 2004: 261).

أهمية تقييم الأداء: هناك عدة أسباب تدعو المديرين وصناع القرار للإقبال على إجراء تقييم للخدمات التي يقدمونها، ولعل أحد هذه الأسباب ببساطة رغبتهم في وضع مقياس أو تحديد نقطة البداية أو العلامة المميزة (Benchmarking)، التي تظهر مستوى الانجاز الذي تحققه الخدمة الآن مقارنة بالتطلعات والأهداف (سالم وآخرون، 2009: 43)، كما أن التقييم يحافظ على استدامة الاعمال وتحقيق الاستمرارية في التطور وهي الوسيلة الأقرب للتقويم الفعال.

طرق تقييم وتقويم أداء القادة والعاملين (المستفيد الداخلي): نجد أن القادة في الشركات أو مؤسسات الخدمات غير الربحية عادةً لا يخضعون إلى تقييم بصورة دورية، بينما الذين يعملون في القطاع الربحي أو القطاع الخاص فإنه يتم تقييمهم بصورة مستمرة لأسباب مادية، لكن تقييم الأداء للقادة والعاملين له عدة فوائد، وذلك لأن التقييم الجيد يرفع من إنتاجية العاملين، ويضفي قيمة للعمل، ويزيد من فرص النجاح، وبالمقابل نقص التقييم للقادة والعاملين ينعكس سلباً على المنظمة والمشاركين فيها، أو المتبرعين (سعيد، 1994: 369)، وسيذكر في هذا البحث بعض الأدوات المساعدة في تقييم القادة والعاملين منها:

- عمل مقابلات شخصية دورية مع كل موظف مع إعداد كشف للموظفين.
- استخدام أدوات التقييم التي تحقق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون التقييم بالاعتماد على أهداف محددة، ومهام محددة وليس عن طريق الملاحظات العامة (تشواي، 2006: 10).
- يتم التقييم للموظفين في مختلف التخصصات بمقاييس مختلفة ثم العمل على تقويمهم أو تحفيزهم.
- يتم تقويم القادة حسب الجهد الذي يبذلونه باتجاه الهدف مع النتائج التي ترتبت على مثل هذا الجهد.
- تطبيق تقييم الأداء بصورة فعّالة بحيث يشمل كل المحيطين والعاملين (المدراء، الرؤساء، الزملاء، العملاء)، لكن مثل هذا التقييم سيكون مكلفاً بالوقت والجهد (360 درجة) (زايد، 2003: 375).
- من المناسب أن يقيّم الموظف نفسه قبل اجتماع التقييم.

- التقييمات البسيطة فعالة عن طريق المقابلة الشخصية والمناقشة مع طرح بعض المشاكل التي تعكس شخصية الموظف عندما واجهته مشكلة محددة والطرق المثلى لحلها.
- التقييم عن طريق التغذية الراجعة المستمرة للموظفين والتي إن لم تستغل بطريقة صحيحة ستكون خطرة وعقبة في طريق النجاح، لذا يجب أن يكون مقننً وبضوابط محددة ووفق آليات منظمة (بربر، 1997: 125) ثم تبدأ عملية التقييم بعد تحليل مكامن القوة ومكامن الضعف سواءً من الداخل أو الخارج.
- يجب مراعاة تقييم الفريق في حالة كونه مهمًا للعمل مع عمل تقارير حول مدى مطابقة فريق العمل للمواصفات والمعايير والأهداف المطروحة من قبل المنظمة (حسن، 2001: 210)، وبصورة مستمرة ليسهل تقييمه وتوجيهه نحو الهدف.
- ينبغي أن يتم تقييم الأداء بعد الانتهاء من تقييم الأداء ولكل مستوى إداري على حدى طبقاً لمدى تأثيره في مجريات العمل، ونسب الإنجاز والأهداف المنشودة والشفافية المطلوبة.
- التقييم بالطرق الحديثة (التدريب، التطوير الذاتي، التطوير الاجتماعي...) ظاهرة صحية في المؤسسات المستدامة لمواكبة عصر العولمة.

إدارة الجودة الشاملة: يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تتألف من ثلاثة مفاهيم وهي الإدارة والتي يقصد بها العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ثم الجودة والتي يقصد بها مطابقة المنتج أو الخدمة لما صمم لأجله مع رضى المستفيد الخارجي أو العميل (الجانب الفني للجودة)، وأخيرًا المفهوم الثالث هو الشاملة والتي تستهدف رضى المستفيد الداخلي (الجانب الإنساني من الجودة)، مع المحافظة على التحسين المستمر (العزاوي، 2010: 30).

أهمية إدارة الجودة الشاملة: تكمن أهميتها لأنها تعني التحسين المستمر للخدمة مع المحافظة على رضى المستفيد الداخلي والخارجي بأقل قدر من الأخطاء وبأعلى كفاءة باتجاه تحقيق الأهداف (سالم وآخرون، 2009: 85)، كما أن لإدارة الجودة الشاملة رواد مثل فينباوم، وديمنج، وكرسبي، واشيكاوا، وآخرون، وترتكز الأطر الفكرية والفلسفية لإدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مؤشرات أساسية وهي: (تحقيق رضى المستهلك- المساهمة الفعالة لكافة العاملين في المنظمة- التحسين والتطوير المستمر في الجودة (حمود، 2010: 17)، ولأن الجودة الشاملة مطلب للعديد من الشركات لتحقيق الاستدامة بالأعمال والمنافسة بالأسواق، فيمكن أن يتألف نظام الجودة من عدة عناصر منها: عملية الجودة، التكنولوجيا الحديثة، الهيكل التنظيمي المرن، الأفراد، الوظائف، وبانسجامها تشكل النواة الحقيقية للجودة الشاملة (العلي، 2010: 29)، ولتعزيز الثقة في الخدمة فإن إدارة الجودة الشاملة أبعاد تعرف من خلالها، ومنها الموثوقية أو المعولية، الاستجابة، الجودة أو الكفاءة، سهولة الاتصال أو الوصول، طريقة التعامل مع المستفيد الداخلي، الأمان، الوضوح، الشفافية، التطور المستمر (العزاوي، 2010: 55)، ويمكن للباحث القول أيضًا بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثورة إدارية جديدة تتمحور آفاقها حول تطوير وتحسين الخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتقبين، كما أنها تمثل تطورًا فكريًا شاملاً يعتمد على خلق تكامل بين الجهود المالية والجهود البشرية باتجاه تحقيق الهدف، وهي ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لمشاركة جميع العاملين بفعالية (حمود، 2010: 59).

خطوات تطبيق الجودة الشاملة: من هذه الخطوات تحديد المشكلة، وتحليل المشكلة، والتخطيط، وجمع وتصنيف المعلومات، وتفسير المعلومات، واتخاذ الاجراء المناسب، ثم التقييم. (ديمنج، هاغستروم، 2009: 19)، كما يتطرق هذا البحث إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مبتدئًا بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

ثانياً/ الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (العتيبي، 2010): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعاً ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).
- وقد أوصت الدراسة بالعمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، والاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات.
- 2- دراسة (نعيرات، 2006): هدفت الدراسة لبحث إمكانية تطبيق أسس اللامركزية الإدارية وتغيير الأساليب والأنظمة المعمول بها في مستشفى جنين كإحدى مؤسسات السلطة الوطنية، والمحافظة على دور هذه المؤسسة وكيانها الإداري في ظل المتغيرات الحالية وخاصة السياسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو ازدياد الكادر الوظيفي في عهد السلطة الوطنية ولكن ليس بالقدر الملبى لحاجات المستشفى، وارتفاع مؤهلات الموظفين وتنوعها، وأن الوظائف الإدارية تشغل من قبل الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 3 سنوات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في المستشفى بالإضافة إلى تغيير الهيكلة التنظيمية على أساس لامركزي.
- 3- دراسة (الحجار، 2004): وهدفت إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج بأن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي (60%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.
- 4- دراسة (Koh & Yer، 2002): هدفت إلى اختبار أثر علاقة المنظمة على الأداء الوظيفي للعاملين، ومعدل الدوران، والرضى الوظيفي، ومدى التزام الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (191) عاملاً من سبع وكالات توظيف في سنغافورة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية للعلاقة بين المنظمة والعاملين والأداء الوظيفي للعاملين ورضاهم، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التزامهم.
- 5- دراسة (حربي، 1998): وهدفت إلى تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا بجامعة طنطا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج بأن الدراسات العليا بمحافظه طنطا في ضوء معايير الجودة الشاملة تعاني من غياب خريطة بحثية للدراسات العليا، وانفصالها عن قضايا المجتمع ومشكلاته، والقصور في البعثات العلمية والإشراف العلمي، وندرة المؤتمرات العلمية، وعدم كفاية الإمكانيات اللازمة للبحث العلمي، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة: بضرورة ربط أهداف الدراسات العليا بأهداف التنمية في المجتمع، وتطوير الجهاز الإداري في الجامعة والكليات لرفع مستوى الأداء بها، ومراعاة التخصص الدقيق عند الإشراف على الرسائل العلمية، وضرورة قيام الأقسام والكليات بعقد مؤتمراتها السنوية بانتظام لإثراء البحث العلمي وتنمية مهارات الباحثين.

- 6- دراسة (Rivera، 1998): هدفت إلى الكشف عن تأثير أدوار المكتب المركزي ومسؤولياته، بالإضافة إلى التعرف على الأدوار المتغيرة ومسؤوليات العاملين في المكتب المركزي في ثلاث مناطق تعليمية ستستخدم اللامركزية والإدارة القائمة على المدرسة، وقد أجريت الدراسة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من المناطق المدنية بحيث تمثل محوراً واسعاً في ممارسات اللامركزية، وقد اعتمدت الدراسة على طرق البحث النوعية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. إن قيادة المكتب المركزي لا تتأثر بتجارب وخبرات الإداري دائماً.
 2. يلعب المفتشون دور رئيسي في الإصلاح والاتصال.
 3. أن الظروف التي تساعد في التغيير.
- 7- دراسة (Larose، 1998): هدفت إلى بيان أثر اللامركزية على اتخاذ القرار التعاوني، ولبولوج هذا الهدف اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، واستكشفت دور المجالس المدرسية الميدانية من خلال منظار الهيكل التنظيمي وصنع القرار التشاركي في المناطق التعليمية في ولاية أريزونا الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن المجالس الميدانية المدرسية كانت وسائل لتوضيح طموحات المنطقة التعليمية، وإن المجالس الميدانية المدرسية كانت تعطي للمنطقة التعليمية التنظيم الذي يحتوي على المركزية واللامركزية في آن واحد، وأن الارتباط بين قضايا وأهداف وتخطيط كامل المجالس الميدانية المدرسية والمناطق التعليمية كان حاصلًا على مستوى الغايات أكثر منه على مستوى الوسائل.

ما يميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة:

- من حيث بنية البحث: تمت الأبحاث السابقة في بعض الدول العربية، ولكن البحث الحالي تم في بيئة مساجد دولة قطر تحديداً.
 - من حيث أهداف البحث: تنوعت الاتجاهات البحثية للأبحاث السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع تقويم أداء رؤساء الأقسام في القطاع الخاص، أي في المؤسسات الربحية. بينما كان تقويم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة في هذا البحث للمؤسسات غير الربحية (الحكومية) وتحديداً قطاع المساجد والذي يتأثر كثيراً بأراء وتفاعل رواد المساجد.
 - من حيث منهج البحث: اتفق هذا البحث مع الأبحاث السابقة لأنه بحث تحليلي وصفي ولكونه يستفيد من وجهة نظر المستفيد الخارجي (رواد المساجد).
 - من حيث الحدود الزمانية: تناول البحث فترة أو حقبة زمنية (2012-2017) م.
- كما اتفق هذا البحث مع البحوث السابقة في الجانب النظري للإدارة وتقويم الأداء مع الجودة الشاملة وعلاقتهم ببعضهم البعض من حيث التكامل والتداخل والانسجام وتأثير اتجاهات القيادة نحو التفويض واللامركزية في الجودة الشاملة.

3- الدراسة التحليلية الميدانية:

منهج البحث: يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة.

مجتمع البحث: يتألف مجتمع البحث من فئتين هي (رواد المساجد، ورؤساء إدارة أعمال الصيانة حيث تم استبدال ثلاثة رؤساء خلال خمسة سنوات) لأنهم القوة المؤثرة على تقويم أداء موظفيهم وفق كالتالي:

رواد المساجد: وشملت هذه الفئة عدد من المصلين بنوعيهما (العاديين والعاملين بإدارة أعمال الصيانة) بالمساجد الثلاثة (عمر بن الخطاب، روضة، الشيوخ)، والبالغ عددهم (770) مصلي، ويحملون مؤهلات علمية مختلفة مثل الثانوية والكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه، موزعين في ضوء متغيرات الدراسة (أوقات الصلاة).
جدول رقم (1) أعداد رواد المساجد الثلاثة (عمر بن الخطاب، روضة، الشيوخ) موزعين حسب متغيرات (الجامع- وقت الصلاة- المؤهل العلمي)

المجموع	صلاة العشاء				صلاة العصر				الجامع
	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
297	50	58	38	14	43	63	18	13	عمر بن الخطاب
211	63	64	21	2	20	39	1	1	روضة
262	41	71	16	11	48	52	14	9	الشيوخ
770	154	193	75	27	111	154	33	23	المجموع

عينة البحث: تتألف عينة البحث من فئة رواد المساجد حيث تم اختيار عينة عشوائية من رواد المساجد قامت بالصلاة بالمساجد الثلاثة (عمر بن الخطاب، روضة، الشيوخ) باستخدام قانون اختيار العينة في حالة المجتمع الإحصائي المعروف وذلك على النحو التالي (حجم العينة يرمز له ب n):

$$n = t/(x^2t) + 1$$

$$263 = 770/(0.0025 \times 770) + 1$$

وبالتالي بلغت عينة المصلين بالمساجد الثلاثة (263) مصلي، أي ما نسبته (34.2%) من عدد المفحوصين حيث تم توزيعهم في ضوء متغيرات الدراسة (المسجد والمؤهل العلمي).
جدول رقم (2) توزيع عينة رواد المساجد حسب متغيرات (المسجد ووقت الصلاة والمؤهل العلمي).

المجموع	صلاة العشاء				صلاة العصر				المسجد
	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	ثانوية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
115	19	23	15	5	17	24	7	5	عمر بن الخطاب
58	18	17	5	0	5	11	1	1	روضة
90	14	24	5	4	17	18	5	3	الشيوخ
263	51	64	25	9	39	53	13	9	المجموع

أداة البحث:

الاستبانة: موجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر رواد المساجد. والهدف من الاستبانة هو قياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة

بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر رواد المساجد، وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجامع، وقت الصلاة والمؤهل العلمي).

- وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول من البيانات الشخصية، ويتكون الجزء الثاني من (32)، والجزء الثالث (إنشائي) والفقرات موجهة لقياس مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر رواد وهي مكونة من ثلاثة أجزاء الأولى بيانات شخصية والثاني (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتضمن المجال الأول وهو القيادة الحكيمة (7) فقرات، وتضمن المجال الثاني وهو اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة (8) فقرات، وتضمن المجال الثالث وهو التخطيط الاستراتيجي (8) فقرات، وتضمن المجال الرابع وهو المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد (9) فقرات، أما الجزء الثالث فهو إنشائي.

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق هذه الاستبانة بطريقتين هما:

1. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة بعد صياغتها بالصورة الأولية على عدد من المحكمين، وطُلب منهم تحديد مدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، ومدى وضوح الفقرات وصحة صياغتها اللغوية، ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله، وقد استجاب المحكمون للاستبانة، وتم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات، وتعديل بعض الفقرات في ضوء نتائج التحكيم، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على ما كانت عليه (32) فقرة باعتبار الجزء الإنشائي منها.
2. صدق الاتساق الداخلي: صدق الاتساق الداخلي يقصد به مدى ارتباط مفردات الاستبانة مع بعضها البعض، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، وذلك باستخدام معادلة بيرسون.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مصلياً، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ومجموع درجات المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مع بيان مستوى الدلالة في كل حالة، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوضيحها الجداول من (3) إلى (7) على الترتيب.

جدول (3) معامل ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال الأول: (القيادة الحكيمة)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (ر)
1	يرئى الأجواء المناسبة لتنمية وتنشيط التواصل مع الجمهور (المجتمع).	0.567	0.01
2	يضع التعليمات الصحيحة لتنظيم سير العمل.	0.465	0.05
3	يعتمد نظاماً فعالاً لتحليل شكاوى الجمهور مما يقلل الأخطاء.	0.697	0.01
4	يفوض الصلاحيات والمسئوليات للموظفين حرصاً على راحة رواد المساجد.	0.635	0.01
5	يطبق نظاماً فعالاً للرقابة على الأداء ثم المساءلة وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للعمل والعاملين.	0.745	0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (ر)
6	يسهل الكثير من الإجراءات والمراجعات للجمهور والتي تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.	0.758	0.01
7	يمكن العاملين ويساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة للعمل	0.615	0.01

ملاحظة 1: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

ملاحظة 2: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

جدول (4) معامل ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الثاني: (اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة).

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (ر)
1	يوظف المعلومات الصادرة من الجهات العليا لاتخاذ القرارات المناسبة.	0.452	0.05
2	يستخدم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل.	0.532	0.01
3	يجمع البيانات من الجمهور ويحللها بشكل منتظم بهدف جودة العمل.	0.717	0.01
4	يشارك الجمهور عند صنع بعض القرارات المتعلقة بالعمل.	0.801	0.01
5	يختار البديل الأكثر ملائمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات.	0.651	0.01
6	يتنبأ بالمخاطر والمشكلات التي يمكن أن تواجه القرار عند تنفيذه.	0.473	0.01
7	يعتمد الأساليب الحديثة الصحيحة في إنجاز العمل على ضوء القرارات المتخذة.	0.656	0.01
8	يعمل على تطوير القرارات المتخذة بصورة مستمرة مما ينعكس إيجابيا على العمل والعاملين	0.415	0.05

ملاحظة 1: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

ملاحظة 2: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

جدول (5) معامل ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال الثالث: (التخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (ر)
1	يعتمد في صياغة الخطط التطويرية للقسم على منهجية البحث العملي والتخطيط الاستراتيجي والتجارب الأخرى.	0.718	0.01
2	يضع رؤية واضحة للقسم بالتعاون مع الجمهور.	0.784	0.01
3	يصيغ رسالة واضحة للقسم يطمح لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.	0.758	0.01
4	يحلل البيئة الخارجية (المجتمع) بشكل علمي وتعاوني.	0.729	0.01
5	يراعي عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات المستقبلية والإمكانيات المتاحة للقسم.	0.371	0.05
6	يخطط لعقد لقاءات مع الجمهور ليضمن قبولهم للخطط الموضوعية وفق الإمكانيات المتاحة.	0.378	0.05
7	يقوم آراء الجمهور حول أعمال الصيانة لصياغة خطته المستقبلية.	0.767	0.01
8	يقوم بعمل خطة لتوظيف الكفاءات الوطنية بصورة مستمرة	0.506	0.01

ملاحظة 1: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

ملاحظة 2: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.
جدول (6) معامل ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال الرابع: (المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد).

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (ر)
1	يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون والاتفاق بين موظفي القسم والجمهور.	0.682	0.01
2	يشارك الجمهور في حل بعض المشكلات التي تتعلق بالعمل.	0.635	0.01
3	يشجع الجمهور على طرح أفكار واقتراحات جديدة.	0.554	0.01
4	يعمل على تفعيل العلاقات والنشاطات الاجتماعية لزيادة الترابط بين أعضاء القسم والجمهور.	0.473	0.01
5	يستقبل شكاوى الجمهور بطريقة فعالة ويقوم بمتابعتها بطريقة حكيمة.	0.658	0.01
6	يتفاعل مع مشاكل الجمهور الخاصة بالعمل والعاملين.	0.652	0.01
7	يطور ويوظف أساليب متعددة وجديدة ومبتكرة للكشف عن حاجات المصلين والتواصل معهم	0.774	0.01
8	يقوم بدور المنسق لقضايا الجمهور والجهات العليا.	0.553	0.01
9	يحرص على اختيار أفضل الموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة توفر الراحة للمصلين.	0.398	0.05

ملاحظة 1: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463.

ملاحظة 2: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361.

جدول رقم (7) معامل ارتباط درجة كل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة مع المجالات

م	المجال	القيادة الحكيمة	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة	التخطيط الاستراتيجي	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة	المجموع
1	القيادة الحكيمة	1	0.687	0.729	0.615	0.891
2	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة		1	0.543	0.536	0.763
3	التخطيط الاستراتيجي			1	0.551	0.818
4	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة				1	0.807
	المجموع					1

ملاحظة 1: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى الدلالة (0.01) = 0.463.

ملاحظة 2: ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى الدلالة (0.05) = 0.361.

ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين هما:

1. طريقة التجزئة النصفية: قام الباحث بتجزئة الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر رواد المساجد إلى نصفين، إحداهما يتضمن الفقرات الفردية لكل أداء، أما النصف الآخر من الاستبانة فيتضمن الفقرات الزوجية، وتم إيجاد معامل الارتباط بين النصفين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومن ثم تعديل طول الاستبانة بمعادلة سبيرمان براون التالية:

$$r_c = 2r/1 + r$$

جدول (8) معامل الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة وكل الاستبانة قبل التعديل ومعامل الارتباط بعد التعديل

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
1	القيادة الحكيمة	7	0.848	0.918
2	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة	8	0.735	0.848
3	التخطيط الاستراتيجي	8	0.564	0.721
4	المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد	9	0.712	0.833
	مجموع فقرات الاستبانة	32	0.947	0.973

كما تم استخدام معامل جتمان (Guttman) في المجالان (الأول والرابع) وذلك لعدم تساوي النصفين. يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (0.721)، وأن معامل الثبات الكلي (0.973) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة من رواد المساجد.

2. طريقة ألفا كرونباخ: تم احتساب معامل الثبات بطريقة أخرى وهي طريقة ألفا كرونباخ، حيث إن حساب الثبات بهذه الطريقة يتلافى سلبيات طرق أخرى، ويحدد مدى استقرار استجابة المفحوص على مفردات الاستبانة، كما أن هذه الطريقة هي الأنسب مع أداة البحث الحالية، لأن كل الفقرات تحتاج إلى الإجابة عنها باختيار مدى تحقق الجمل وفق مقياس خماسي حسب ليكرت (أوافق بشدة، أوافق، لا رأي، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وبالتالي لابد من تحديد معامل التجانس بها وذلك يتحقق باستخدام (معامل ألفا كرونباخ) والذي تنص معادلته على ويرمز له بالرمز (α_c):

$$\alpha_c = \frac{n}{n-1} \left[1 - \sum_i v_i/v_t \right]$$

جدول (9) معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الحكيمة	7	0.824
2	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة	8	0.715
3	التخطيط الاستراتيجي	8	0.778
4	المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضی رواد المساجد	9	0.724
	مجموع فقرات الاستبانة	32	0.941

يتضح من الجدول (9) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.712) وأن معامل ألفا للاستبانة بالكامل (0.941)، وهو إضافة إلى كونه قريباً جداً من معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، فهو يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة من رواد المساجد. عرض وتحليل الخصائص الشخصية للمبحوثين: تتضمن أسئلة البحث محاولة التعرف على مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة (الصيانة) بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر رواد المساجد بتلك المساجد، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة والتي تعزى لمتغيرات البحث (الجامع، أوقات الصلاة، المؤهل العلمي)، وذلك بغية التوصل إلى النتائج والتوصيات المقترحة لتطوير أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي سينعكس بصورة ايجابية على أداء موظفيهم، وللإجابة عن أسئلة البحث تم إعداد استبانة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر رواد المساجد، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في (263) مصلي، بالمساجد الثلاث (عمر بن الخطاب، روضة، الشيوخ).

جدول (10) عدد الاستبانات الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة الموزعة والعائدة والصالح.

العدد الكلي	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
263	33	230	30	200	76%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية للعام (2012-2017). وقد تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجهات نظر أفراد العينة (المصلين) وبعض المتغيرات.

4- عرض ومناقشة النتائج:

إجابة السؤال الأول والفرضيات المرتبطة به؛ ينص السؤال في البحث على التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) [0.05]$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى للمتغيرات التالية (الجامع، أوقات الصلاة، المؤهل العلمي).

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة 3 فرضيات وتم التحقق منها وكانت النتائج على النحو التالي: الفرضية الأولى وتنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) [0.05]$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير المساجد (عمر بن

الخطاب، روضة، الشيوخ)، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova).

جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة التي تعزى لمتغير موقع الجامع.

م	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة الحكيمة	بين المجموعات	2	17.7	8.8	13.2	دالة
	داخل المجموعات	197	131.8	0.66		
	المجموع	199	149.6			
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والنتائج السابقة	بين المجموعات	2	19.5	9.7	17.0	دالة
	داخل المجموعات	197	113.2	0.57		
	المجموع	199	132.7			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	29.0	14.5	17.0	دالة
	داخل المجموعات	197	167.3	0.85		
	المجموع	199	196.4			
المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد	بين المجموعات	2	12.6	6.3	9.6	دالة
	داخل المجموعات	197	130.2	0.66		
	المجموع	199	142.9			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	16.0	8.0	13.8	دالة
	داخل المجموعات	197	114.5	0.58		
	المجموع	199	130.6			

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية للعام (2012-2017).

تبدأ حدود الدلالة للجدول (11) عند مستوى (0.05) ودرجات حرية (197.2) عند القيمة (3.04)، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة تساوي (13.8) وهي أكبر من قيمة (ف) الجدولية (3.04) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بين متوسط استجابات عينة البحث من رواد المساجد على فقرات الاستبانة بالكامل، ولمعرفة لصالح أي من المساجد الثلاثة كانت الفروق، حيث استخدم في البحث اختبار (شيفيه البعدي) عند مستوى دلالة (0.05)، ثم حساب مدى الاختبار عند ذلك المستوى، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين متوسط استجابة عينة المساجد الثلاث على فقرات الاستبانة.

جدول رقم (12) نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات المتعددة بين متوسطات استجابات عينة من المصلين حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة على فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجامع.

جامع عمر بن الخطاب م = 3.6		جامع روضة م = 3.5		جامع الشيخ م = 2.9		الجامع
الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	
-	-	0.01	غير دالة	0.7	دالة	عمر بن الخطاب م = 3.6
-	-	-	-	0.6	دالة	روضة م = 3.5
-	-	-	-	-	-	الشيخ م = 2.9

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية للعام (2012-2017).

تعتبر الفروق بين المتوسطات للجدول رقم (12) دالة عند مستوى (0.05)، كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha [0.05]$ بين متوسطات تقديرات عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير الجامع (عمر بن الخطاب، روضة، الشيخ) وذلك على فقرات الاستبانة بالكامل، لصالح جامع عمر بن الخطاب بالمقارنة مع جامع روضة وجامع الشيخ، وتعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب من أهمها:

- طبيعة رواد جامع عمر بن الخطاب من حيث بلد المنشأ (مواطنين غالبًا).
- اهتمام رواد الجامع عمر بن الخطاب بموضوع الجودة.
- الاستقرار المعيشي لرواد جامع عمر بن الخطاب جعل الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضرورياً للمحافظة على مكانة الجامع الدينية المتكونة عبر السنين (يحاضر فيه ويؤمه كبار العلماء).
- قيام رواد جامع عمر بن الخطاب بالتواصل مع نائب رئيس إدارة أعمال الصيانة لتخفيف الأعباء الفنية الملقاة على عاتق رؤساء إدارة أعمال الصيانة، وبالرجوع إلى الجدول السابق، أيضاً يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha [0.05]$ بين متوسطات تقديرات عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة بين جامع الشيخ وجامع روضة وذلك لصالح جامع روضة، وتعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب من أهمها:
- أن جامع روضة هي تقع في منطقة السوق (مكتظ من جميع الجنسيات).
- أن جامع روضة منفتح على جميع الجنسيات، مما جعل مديري أعمال إدارة الصيانة أكثر قدرة على معرفة المهارات والقدرات اللازمة لتدارك احتياجات المصلين فيه.

الفرضية الثانية: وتنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha [0.05]$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير أوقات الصلاة وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) (T-Test).

جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة التي تعزى لمتغير أوقات الصلاة لكل فقرات الاستبانة.

المجال	أوقات الصلاة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيادة الحكيمة	العصر	94	3.28	1.01	0.46	غير دالة
	العشاء	106	3.37	0.71		
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والنتائج السابقة	العصر	94	3.45	0.84	0.48	غير دالة
	العشاء	106	3.37	0.78		
التخطيط الاستراتيجي	العصر	94	3.26	1.11	0.95	غير دالة
	العشاء	106	3.27	0.87		
المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد	العصر	94	3.49	0.97	0.17	غير دالة
	العشاء	106	3.65	0.70		
الدرجة الكلية	العصر	94	3.34	0.93	0.59	غير دالة
	العشاء	106	3.40	0.68		

تبدأ حدود الدلالة في الجدول (13) عند مستوى (0.05)، ودرجات حرية (198) عند القيمة (1.96)، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية في مجالات الاستبانة الأربعة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن قيمة (T) المحسوبة للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.59)، وهي أقل من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha [0.05]$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير أوقات الصلاة المقامة في الجامع (العصر، العشاء)، مما يعني قبول الفرض الصفري بتساوي المتوسطات الحسابية، أي عدم وجود أثر لمتغير أوقات الصلاة المقامة في الجامع على تقديرات رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة، وهذا يثبت صحة الفرضية، وتعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب من أهمها:

- أن طبيعة وظيفة رئيس إدارة أعمال الصيانة تتطلب أداء مهارات إدارية معينة، ويفترض أن يكون رأي رواد المساجد بإدارة أعمال الصيانة للمساجد من ذوي تخصص فنية هندسية أو أي تخصص مشابه هو رأي واحد فيما يتعلق بأداء هذه المهارات.
 - تشابه طريقة التنظيم والتخطيط لمدرء إدارة أعمال الصيانة في المساجد خلال أوقات الصلاة على مدى السنوات الخمسة.
 - إن المساجد لا تختلف بأنظمتها وجهة إدارتها وطريقة اتخاذ القرار فيها عن طريق رؤساء إدارة أعمال الصيانة خلال أوقات الصلاة أو في الأزمات مما يجعل هناك تشابهاً بين وجهات نظر رواد المساجد.
- الفرضية الثالثة وتنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha [0.05]$ بين متوسطات تقديرات عينة رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) (T-Test).

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط استجابات رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيادة الحكيمة	بين المجموعات	3	1.05	0.35	0.46	غير دالة
	داخل المجموعات	196	148.5	0.75		
	المجموع	199	149.6			
اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والنتائج السابقة	بين المجموعات	3	1.65	0.55	0.82	غير دالة
	داخل المجموعات	196	131.1	0.66		
	المجموع	199	132.7			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3	3.2	1.07	1.08	غير دالة
	داخل المجموعات	196	193.2	0.98		
	المجموع	199	196.4			
المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد	بين المجموعات	3	0.16	5.53	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	196	142.7	0.72		
	المجموع	199	142.9			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	1.7	0.57	0.86	غير دالة
	داخل المجموعات	196	128.8	0.65		
	المجموع	199	130.6			

تبدأ حدود الدلالة في الجدول (14) عند مستوى (0.05) ودرجات حرية (196.3) عند القيمة (2.65)، يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمة (T) الجدولية في مجالات الاستبانة الأربعة وفي الدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن قيمة (T) المحسوبة للدرجة الكلية للاستبانة تساوي (0.86) وهي أقل من قيمة (T) الجدولية التي تساوي (2.65) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha) [0.05]$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة رواد المساجد حول مستوى الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، ثانوي)، مما يعني قبول الفرض الصفري بتساوي المتوسطات الحسابية، أي عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تقديرات رواد المساجد حول مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة وهذا يثبت صحة الفرضية، وتعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب من أهمها:

- تشابه الظروف التي يتعرض لها المصلون على اختلاف مؤهلاتهم الفنية، فأصحاب المؤهلات المختلفة يتشابهون في أدائهم للصلوات في أوقاتها، ويتعرضون لممارسات فنية متشابهة، ووجودهم في مناخ ديني واحد، كل ذلك يجعلهم يدركون إدراكاً كاملاً لطلباتهم، لذا فهم قادرين بنفس الدرجة على الحكم على مستوى الأداء بإدارة أعمال الصيانة بسبب وجودهم المستمر في المساجد طوال هذه المدة.
- إن مستوى أداء رئيس إدارة أعمال الصيانة يشعر به جميع المصلين بنفس الدرجة، فالأمر لا يحتاج إلى مصلين ذوي رتب أكاديمية عالية للحكم على ذلك الأداء، فالقيادة الحكيمة الفعالة واتخاذ القرارات على أساس

الحقائق والتجارب السابقة والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد، كل هذا يراه المصلي بغض النظر عن مؤهلاته وبنفس الدرجة وخلال صلاته داخل المسجد، ويحكم على ضوئه على مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال صيانة المساجد.

مناقشة النتائج: ينص السؤال الأول من البحث على: ما هو مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر رواد المساجد؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية.

جدول رقم (15) التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة من وجهة نظر رواد المساجد

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب
30	يقوم بدور المنسق لقضايا الجمهور والجهات العليا.	795	3.98	0.98	79.6	1
31	يحرص على اختيار أفضل الموظفين لإنجاز الأعمال بطريقة توفر الراحة للمصلين	793	3.97	0.86	79.4	2
29	يطور ويوظف أساليب متعددة وجديدة ومبتكرة للكشف عن حاجات المصلين والتواصل معهم	776	3.89	0.89	77.8	3
27	يستقبل شكاوى الجمهور بطريقة فعالة ويقوم بمتابعتها بطريقة حكيمة	765	3.83	1.04	76.6	4
21	يقوم آراء الجمهور حول أعمال الصيانة لصياغة خطته المستقبلية.	763	3.82	0.92	76.4	5
16	يضع رؤية واضحة للقسم بالتعاون مع الجمهور.	757	3.79	0.99	75.8	6
9	يجمع البيانات من الجمهور ويحللها بشكل منتظم بهدف جودة العمل	754	3.78	1.01	75.6	7
6	يسهل الكثير من الإجراءات والمراجعات للجمهور والتي تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.	744	3.72	1.27	74.4	8
3	يعتمد نظاماً فعالاً لتحليل شكاوى الجمهور مما يقلل الأخطاء.	733	3.67	0.90	73.4	9
23	يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون والاتفاق بين موظفي القسم والجمهور	728	3.64	0.99	72.8	10
22	يقوم بعمل خطة لتوظيف الكفاءات الوطنية بصورة مستمرة	723	3.62	1.11	72.4	11
17	يصيغ رسالة واضحة للقسم يطمح لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة	722	3.61	1.17	72.2	12
19	يراعي عند وضع الخطط وبرامج العمل الاحتياجات المستقبلية والإمكانيات المتاحة للقسم	721	3.61	1.00	72.2	13
20	يخطط لعقد لقاءات مع الجمهور ليضمن قبولهم للخطط الموضوعية وفق الإمكانيات المتاحة.	719	3.60	1.08	72.0	14
15	يعتمد في صياغة الخطط التطويرية للقسم على منهجية البحث العملي والتخطيط الاستراتيجي والتجارب الأخرى	719	3.60	0.94	72.0	15

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الترتيب
11	يختار البديل الأكثر ملائمة للموقف في عملية اتخاذ القرارات	714	3.57	1.03	71.4	16
4	يفوض الصلاحيات والمسئوليات للموظفين حرصاً على راحة رواد المساجد	712	3.56	0.92	71.2	17
7	يوظف المعلومات الصادرة من الجهات العليا لاتخاذ القرارات المناسبة	710	3.55	1.12	71.0	18
18	يحلل البيئة الخارجية (المجتمع) بشكل علمي وتعاوني	697	3.49	1.14	69.8	19
12	يتنبأ بالمخاطر والمشكلات التي يمكن أن تواجه القرار عند تنفيذه	695	3.48	1.04	69.6	20
13	يعتمد الأساليب الحديثة الصحيحة في إنجاز العمل على ضوء القرارات المتخذة.	695	3.48	0.96	69.6	21
14	يعمل على تطوير القرارات المتخذة بصورة مستمرة مما ينعكس إيجابياً على العمل والعاملين	687	3.44	0.98	68.6	22
1	يهرئ الأجواء المناسبة لتنمية وتنشيط التواصل مع الجمهور (المجتمع).	684	3.42	1.04	68.4	23
24	يشارك الجمهور في حل بعض المشكلات التي تتعلق بالعمل.	678	3.40	1.16	68.0	24
5	يطبق نظاماً فعالاً للرقابة على الأداء ثم المساءلة وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للعمل والعاملين.	676	3.38	1.07	67.8	25
8	يستخدم الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل	676	3.38	1.08	67.8	26
28	يتفاعل مع مشاكل الجمهور الخاصة بالعمل والعاملين	670	3.35	1.20	67.4	27
26	يعمل على تفعيل العلاقات والنشاطات الاجتماعية لزيادة الترابط بين أعضاء الإدارة والجمهور	669	3.34	1.11	66.8	28
25	يشجع الجمهور على طرح أفكار واقتراحات جديدة	663	3.32	1.11	66.4	29
10	يشارك الجمهور عند صنع بعض القرارات المتعلقة بالعمل	662	3.31	1.16	66.2	30
2	يضع التعليمات الصحيحة لتنظيم سير العمل	660	3.30	0.92	66.0	31
32	يمكن العاملين ويساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة بالعمل	658	3.29	0.90	64.0	32

يتضح من الجدول رقم (15) ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر رواد المساجد، ترتيباً تنازلياً حسب النسبة المئوية لدرجة الفقرات بالنسبة لأفراد العينة الكلية للدراسة، إن استجابات أفراد عينة البحث من رواد المساجد على درجة مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة المتعاقبين تراوحت ما بين (79.6%) في أعلاها و(64.0%) في أدناها، وقد جاءت درجة مستوى الأداء حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- حصلت (32) فقرة على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت بين (64.0%- 79.6%)، فتكون بذلك درجة مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة لها عالية.

- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات الضعيفة أو العالية جداً لأداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة. والملاحظ أن الفقرات التي تنتمي لمجالات البحث جميعاً بدون استثناء حصلت جميع فقراته على نسبة مئوية عالية، ولتحديد درجة مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة لكل مجالات الاستبانة، حيث تم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث من رواد المساجد عليها.
- جدول رقم (16) مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة الموجهة لقياس مستوى أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة.

رقم الفقرة	الفقرة	عدد الفقرات	مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب
4	المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد	9	717	3.59	0.85	71.8	1
2	اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة	8	682	3.41	0.82	68.2	2
1	القيادة الحكيمة	7	667	3.34	0.87	66.8	3
3	التخطيط الاستراتيجي	8	654	3.27	0.99	65.4	4
	الاستبانة كاملة	32	676	3.38	0.89	68.05	

يتضح من الجدول رقم (16) أن المجال الرابع المتعلق بالمشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد لدى العينة الكلية احتل المرتبة الأولى، وكانت نسبته المئوية (71.8%) يليه المجال الثاني المتعلق باتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والنتائج السابقة والذي احتل المرتبة الثانية بنسبة مئوية (68.2%)، يليه المجال الأول المتعلق بالقيادة الحكيمة والذي احتل المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (66.8%)، يليه المجال الثالث المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة مئوية (65.4%)، بينما كانت درجة الأداء في الاستبانة كاملة ما نسبته (68.05%)، ويتبين من هذه النتائج أن جميع المجالات بما فيها الاستبانة كاملة كانت درجة أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة عالية، ومن خلال تناول مجالات الاستبانة بالكامل، يتضح أن تقويم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة يبدأ بالمشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد، وتعزى إلى عدة أسباب من أهمها:

- اهتمام رؤساء إدارة أعمال الصيانة بتشكيل المنظومة الإدارية لتعزيز المسيرة الجماعية الناجحة، والسماح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة كلٌ لمصلحة إدارته فقط.
- تعزيز الوعي لدى رؤساء إدارة أعمال الصيانة بأن المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد تخفف الأعباء الملقاة على عاتقهم، وتمكنهم من الاستفادة من خبرة الآخرين، لاسيما وأن الرئاسة تتم بشكل دوري عن طريق الإدارة أو الوزارة.
- تنمية الشعور لدى رؤساء إدارة أعمال الصيانة بضرورة إتاحة المجال لحرية الرأي والتعبير لدى الآخرين والتفكير في تشكيل وتوجيه السياسات والقرارات التي يتخذها القسم.
- الإيمان الراسخ لدى رؤساء إدارة أعمال الصيانة بأن المشاركة والعمل بروح الفريق تزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء للعمل، وتعمل على تصويب القرارات من منطلق أن الاشتراك في الآراء ووجهات النظر لا بد أن يؤدي إلى آراء محسنة ومطورة، مما يعطي انطباعاً جيداً عن أدائهم لاسيما إن تم تطبيق الفكرة على المستفيد الخارجي،

أما أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة المتعلق باتخاذ القرارات على أساس الحقائق والنتائج السابقة، فقد جاء في المرتبة الثانية، وبنسبة مئوية ذات فرق بسيط عن سابقتها، وتعزى إلى عدة أسباب من أهمها:

- أن رئيس إدارة أعمال الصيانة بحاجة إلى اتخاذ قرار في كل موقف إداري مهما كانت طبيعة هذا الموقف، واتخاذ القرار السليم يتم من خلال اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج السابقة والمتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرجوة.
- توظيف رئيس إدارة أعمال الصيانة للمعلومات الصادرة عن إدارته والاستفادة من نظم دعم القرارات لاتخاذ القرارات المناسبة بالقسم.

أما أداء رئيس إدارة أعمال الصيانة المتعلق بالقيادة الحكيمة فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبنسبة مئوية ذات فرق بسيط عن سابقتها، تعزى إلى عدة أسباب من أهمها:

- أن القيادة هي تأثير في الأفراد أكثر منه سلطة عليهم، والمطلوب من القيادة الحكيمة الفعالة للأقسام الفنية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس إيجاباً على المستفيد الداخلي ليعكسوه بدورهم على رواد المساجد.
- يفضل اعتماد رئيس إدارة أعمال الصيانة على السلطة القيادية النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية أكثر من اعتماده على السلطة المستمدة من المنصب.
- اهتمام رئيس إدارة أعمال الصيانة بتهيئة الأجواء المناسبة لتنمية الروح المعنوية لدى أفراد إدارته.
- أما أداء رئيس إدارة أعمال الصيانة المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، ويتضح أن هناك قصوراً في هذا الأداء، تعزى إلى عدة أسباب من أهمها:

- قلة الدورات التدريبية وورش العمل والندوات التي يكتسب من خلالها رئيس إدارة أعمال الصيانة مهارات التخطيط الاستراتيجي لاسيما مهارة صياغة الرسالة التي تعبر عن الصورة الذهنية التي يرغب القسم في إسقاطها على أذهان الأفراد، ومهارة استجلاء المستقبل لحصر ما يشكل من جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة للعمل (SWOT)، وذلك لاختيار الاستراتيجية والمسار الذي يؤمن استغلال جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، واستثمار الفرص والحماية من هذه التهديدات، ومهارة تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لضمان سلامة التنفيذ.

- ضعف القدرة على استثمار الإمكانيات المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها للعمل خوفاً على المنصب.

- ضعف القدرة على تجميع وتحليل وتفسير كل البيانات والمعلومات اللازمة لوضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة في صيغة خطط استراتيجية من أجل الوصول إلى ما ينبغي أن يكون.
- كما نلخص ما سبق من نتائج وفق التالي:

- وجود علاقة قوية بين التقييم المستمر والأداء الجيد لرؤساء إدارة أعمال الصيانة
- يُعدّ المستفيد الخارجي (المصلين) عنصراً هاماً في تحسين وتقييم الأداء.
- يُجمع المصلون مع اختلاف مؤهلاتهم بوجود مشكلة حقيقية في التواصل مع رؤساء إدارة أعمال الصيانة خصوصاً في الأزمات.
- نقص التدريب والتأهيل والخبرة لها أثر سلبي على رؤساء إدارة أعمال الصيانة في التعامل مع المشكلات.
- من الأفضل اعتماد رئيس إدارة أعمال الصيانة على السلطة القيادية النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية أكثر من اعتماده على السلطة المستمدة من المنصب.

- إدراك رئيس إدارة أعمال الصيانة لأهمية إتباع المنهج الهندسي الصحيح في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن التقدير الشخصي والتأثر بالعوامل الشخصية والاجتماعية عند اتخاذ القرارات.

الخاتمة والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها البحث، فقد تم طرح مجموعة من التوصيات التي من شأنها تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بالمساجد في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويمكن عرضها وفق المجالات الأربعة التالية:

- 1- توصيات تتعلق بتطوير الجودة في طرق القيادة الحكيمة للإدارات الفنية:
 - إعادة النظر في الأنظمة والتعليمات الإدارية والمالية والفنية باستمرار، وتعميق المفاهيم المؤسسية لتحقيق اللامركزية في أعمال صيانة المساجد، والمرونة في إنجاز الأعمال المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكلفة مالية مع التغذية العكسية بطرق فعالة.
 - إيجاد وصف وظيفي واضح لطبيعة عمل رؤساء إدارة أعمال الصيانة ويفسر المهمات والاختصاصات الملقاة على عاتقهم، ويسمح لهم بتفويض بعض من صلاحياتهم لأعضاء أقسامهم لتقليل الضغوط عليهم.
 - إعادة النظر في الأعباء الملقاة على عاتق رئيس إدارة أعمال الصيانة حتى يتاح له الوقت الكافي للقيام بالمهام الإدارية الموكلة إليه في إدارة العمل وليسهل معرفة الأخطاء وتقويمها.
 - عقد دورات تدريبية في الإدارة والقيادة والاتصال والقضايا المتعلقة بالأعمال الفنية، وعمل الخطط لرؤساء إدارة أعمال الصيانة بصورة مستمرة ومرتبطة بالدرجة الوظيفية.
- 2- توصيات تتعلق بتطوير جودة طرق اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والنتائج السابقة:
 - ينبغي للإدارة العليا منح رؤساء إدارة أعمال الصيانة صلاحيات واختصاصات أوسع في عمليات التنسيق واتخاذ القرارات.
 - اعتماد نظام تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير البيانات والمعلومات (عن الموظفين والمساجد والأقسام المختلفة وبيئة الصيانة والمجتمع...) وفق المنهج العلمي وبالاستناد إلى المنهج التقني الحديث في نقل وتداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرارات في الإدارات الفنية في الوقت المناسب، فالمعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة.
 - العناية بتدريب رؤساء إدارة أعمال الصيانة على التقنيات الحديثة لجمع البيانات وتحليلها مثل المعالجات الإحصائية والحوسبة إلى غير ذلك بصورة مستمرة مع قياس مدى التطور لديهم.
 - التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل الإدارات الفنية، فالمركزية هي من المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- 3- توصيات تتعلق بتطوير جودة طرق التخطيط الاستراتيجي:
 - إعداد خطة استراتيجية لكل المساجد يتم في ضوءها وضع الخطط الاستراتيجية للإدارات الفنية مما يؤدي إلى تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبالتالي إلى تكامل الأهداف.
 - تقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي في الإدارات الفنية بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه الأقسام.

- إعداد دليل مرشد للتخطيط الاستراتيجي لإدارة أعمال الصيانة ومثيلاتها في الوزارة يتضمن الموضوعات التي يجب أن يغطيها هذا التخطيط كالجدولة الزمنية والبيانات المطلوبة، والمؤشرات التخطيطية المبدئية كالتحليل الحرج للعوامل البيئية الداخلية والخارجية للقسم، والافتراضات التي يقوم عليها التخطيط واستراتيجياته والموازنات طويلة المدى، والخطوات الإجرائية والتنفيذية، إضافة إلى شرح للمفاهيم المستخدمة.
- الاهتمام بتحديد تغيرات البيئة الداخلية للإدارات الفنية، وتغيرات البيئة الخارجية لها، وتحديد القضايا الجوهرية التي تواجه هذه الأقسام بصورة تمكنها من صنع قرارات منطقية تساهم في تحسين كفاءتها الداخلية والخارجية.
- الاعتماد على منهج التحليل البيئي (SWOT) في التغلب على نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة في الإدارات الفنية.
- حث جميع موظفي الإدارات الفنية على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بأي برنامج للتغيير.

4- توصيات تتعلق بتطوير جودة طرق المشاركة مع الجمهور وتحقيق رضى رواد المساجد:

- خلق مناخ تنظيمي إبداعي مستدام يشجع على الجودة الشاملة بين المستفيد الداخلي والخارجي، يهتم برفع الروح المعنوية لموظفي الإدارات الفنية، وتحفيزهم نحو العمل، وإرساء القيادة الإدارية التشاورية، وتنمية روح العمل عبر الفريق واعتبار أن الجمهور هو شريك مهم في العمل.
- ترسيخ مفهوم الإدارة العائلية والتمكين من خلال غرس المفاهيم الأسرية بين أعضاء الإدارات الفنية وكأنهم داخل أسرة واحدة كالأخوة والتكافل، والتعاون المشترك والمحبة والالتزام والإخلاص والأمانة والحرص على الإلتقان وأن رواد المساجد هم الشق الأخر المكمّل لهذه العائلة.
- الإكثار من عقد الاجتماعات واللقاءات القصيرة أو السريعة الفعالة ما بين أعضاء الفريق مع الجمهور، وتشكيل لجان مختلفة على مستوى الإدارات الفنية مع المصلين تتوزع فيها الأدوار والمسؤوليات بما يساهم في تعزيز الروح المعنوية لأعضاء الفريق ويساهم في مشاركة الجمهور بالقرار.
- تعزيز وتكثيف مشاركة جميع رؤساء الإدارات الفنية الأخرى في المؤتمرات والندوات وورش العمل داخلياً وخارجياً، لتطوير معارفهم وخبراتهم وتنمية أهمية مشاركة الجمهور ورضاهم عن العمل في عقولهم وزيادة التعارف والتآلف بينهم.

أما التوصيات العامة فهي كالتالي:

- 1- يجب أن يتم تقييم أداء رؤساء إدارة أعمال الصيانة بصورة فنية وإدارية وعادلة ودورية وعدم الاكتفاء بالتقييم الإداري الذي يطبق على عموم الموظفين.
- 2- الاستناد الى نتائج التقييم في مكافأة المميزين على جميع المستويات وكافة التخصصات.
- 3- تفعيل المسؤولية المجتمعية وذلك لتحقيق التكامل خصوصاً في الأزمات ويكون هذا الأمر جزءاً في تقييم الأداء لرؤساء إدارة أعمال الصيانة.
- 4- الجودة ثقافة، فسلوك، فممارسة وتطبيق ومتابعة وتقييم، وذلك للاستفادة القصوى من جميع الموارد البشرية والمالية المتاحة خصوصاً في الأماكن ذات الطابع الديني.
- 5- أن المدير مسؤول عن أكثر من (85%) من أخطاء مؤسسته لذا ينبغي اختياره بعناية والمحافظة عليه.

- 6- أفضل طريقة لبدء نظام إدارة الجودة الشاملة هو البدء في تنفيذها فوراً وفق طاقم متجانس مختار بعناية.
- 7- تأتي إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فاعلة للتغيير أنه في ظل بيئة دائمة التغيير، واجتثاث الخوف من العاملين لإظهار مبادرات جديدة، لذا زرع الأمان الوظيفي مطلب هام.
- 8- التوعية الشاملة هي المرحلة الأولى لتطبيق الجودة الشاملة مع نشر ثقافة ومفهوم الجودة الشاملة لدى كافة أفراد المؤسسة بدءاً بالقيادات الإدارية، حتى تتولد القناعة بجدوى التطبيق وبالتالي المساندة عن طريق السلطة.
- 9- ينبغي توثيق كل الأعمال والخدمات الفنية المقدمة، وكذلك حركة المعدات وقطع الغيار والتجهيزات بصورة مستمرة وفق أنظمة عصرية وحديثة.
- 10- تطوير نظام فعال لمراقبة ومتابعة أنشطة وأعمال الصيانة وأداء الموظفين، وطرق تنفيذ طلبات الصيانة بالتوازي مع عددها والظروف المحيطة بها والامكانيات المتاحة.
- 11- تطوير عقود المقاولين وأعمال الإشراف عليهم والمواصفات المطبقة من قبلهم لضمان مطابقتها مع العقد ومواكبتها للتطور.
- 12- تطبيق مفاهيم وأدوات الجودة الشاملة مثل مخطط باريتو وعلامة التميز (Benchmarking) لتدارك نقاط الخلل وهذا الأمر في حال تطبيقه سيقدم قفزة نوعية في طرق تقييم الأداء.

الخاتمة: ينبغي السعي جاهدين لتحقيق عمارة بيوت الله على الوجه الأمثل، حرصاً على مرضاته ورغبةً فيما عنده من أجرٍ وثواب، مما يعني توفير الراحة والخشوع لرواد المساجد مع عدم إغفال مواكبة التطور والحضارة واستخدام الطاقة المستدامة المتجددة، مع إبراز العمارة الإسلامية في أبهى حلّة، ولأن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع وحث عليها الدين الاسلامي من خلال خلق جو محفّز للعاملين عن طريق تقييم العمل والأداء للعاملين بشكل مستمر وفعال، ومكافأة المميزين و تقويم وتوجيه وتدريب المقصرين مع رفع كفاءتهم بالعمل، كما أن تنظيم برامج توعوية لرواد المساجد لتفعيل دورهم بالمجتمع، وإبراز أهمية الأعمال التي يقوم بها موظفي الإدارات الفنية والتي منها إدارة أعمال الصيانة لخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم، وتوعيتهم بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرار مع دعمهم المستمر المادي والمعنوي لهذه الجهود، وتوضيح وإيجابيات تفاعل الجميع مع الأحداث التي تؤثر في أعمال الصيانة في سبيل تحصيل الهدف المشترك، كل هذا سينعكس إيجاباً على رعاية بيوت الله لأن المسجد أصبح بيئة جاذبة للإبداع ولنشر الإحسان والجودة والاتقان.

المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم.

المراجع العربية:

- بربر، كامل، (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- تشواي، باري، (2006)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبدالرحمن، (2011)، تقييم الأداء، المبادئ، الأدوات، المهارات، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- الحجار، رائد، (2004، ربيع ثاني) تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، 1(2)، 201-220.
- حربي، منير، (1998)، تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، 1(15)، 125-129.
- حسن، رواية، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حمود، خضير، (2010)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ديمنج، هاغستروم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل، (2003)، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، كلية التجارة.
- سالم، مخامرة، الدهان، رمضان، (2009)، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني.
- سعيد: الح، (1994)، إدارة الأفراد، ليبيا: الجامعة المفتوحة.
- شاويش، مصطفى، (2005)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد، (1983)، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية.
- العتيبي، فالح، (2010)، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، عمان.
- العزاوي، محمد، (2010)، إدارة الجودة الشاملة، مدخل استراتيجي تطبيقي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، (2010)، تطبيقات في الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القاضي، زياد، (2006)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالأردن، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا، عمان.
- كروسي، فيليب، (2012، إبريل)، علماء الجودة، مجلة عالم الجودة، 2(5)، 47-49.
- لانكستر، ف.و.، (1996)، تقييم الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.
- نعيبات، مجدولين، (2006)، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، رسالة (ماجستير) غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

- Koh, William L. & Yer, Lay Keow ,(April 2002), The Impact of the Employee- Organization relationship on temporary Employees Performance & Attitude: Testing A Singaporean sample, Journal of Human Resources Management, 5ed, (85-95).
- Larose, M.J.,(1998), Decentralization Paradox, The Magnetism of Centrality on a Vision of Collaborative Decision , PHD Dissertation, Regent University, Ann arbor, Michigan, USA.
- Rivera, M.I., (1999), Decentralization Central Office Role & Responsibilities, PHD Dissertation, USA.

Evaluate the performance of the Heads of Maintenance Department at Ministry of awqaf & Islamic affairs in the mosques of Qatar in the Light of Total Quality Management

Abstract: This Research Paper aims to evaluate the Performance of the Heads of Maintenance Department of the Ministry of Awqaf and Islamic Affairs in the mosques of Qatar in light of the Total Quality Management (TQM) principals. To achieve this goal, the researcher conducted a field study consisting of a questionnaire containing 32 questions. The study targeted a random sample of 263 individuals (Stake Holders) in three grand mosques at different praying times and locations to measure their understanding about the role of the Maintenance Department and its employees, and the extent of involvement, as mosque users, in the process of decision-making. In addition, the level of their knowledge about the maintenance work was also studied. After analyzing the data, the most important results have been concluded; That There is a strong relationship between continuous evaluation and good performance of the Heads of Maintenance, and the External users are very important in improving and evaluation performance process.

Finally, the most important recommendations is that the Heads of Maintenance should implement in all areas and at all levels TQM in order to reach a good standard of performance, and to adopting ambitious programs to increase the interaction and awareness of the internal and external users and to establish solid understanding about mosques maintenance among the users.

Keywords: Performance, evaluation, Head of Maintenance Department, Total Quality Management, Mosques.