

أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى

THE IMPACT OF APPLYING COMPREHENSIVE QUALITY STANDARDS ON
DEVELOPING THE PERFORMANCE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF AT
UMM AL-QURA UNIVERSITY

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة (الماجستير) في تخصص إدارة المشاريع

إعداد:

٢٢١٠٠٠٦٣٨

المهندس: هاني طاهر مرشنت

٢٢١٠٠٠٦٣٧

المهندس: مهند علي الراجحي

٢٢١٠٠٠٥٢٤

المهندس: عبد الرحمن عبد الله الدوسري

إشراف:

الدكتور: وليد سليمان.

العام الجامعي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م

مقدمة البحث:

إن المؤسسات التعليمية تعتبر منظمات إدارية ذات سيادة إدارية، ومما لا شك فيه أن مقام التعليم هو أعظم مقام يعنى بمخرجات تلامس جميع المجالات في الحياة البشرية، ولا بد لهذه المؤسسات أن تقوم على مستوى راقٍ من الجودة ذات "المعايير (Standards)" العالمية المعتمدة في علم "إدارة الجودة الشاملة Total quality" لترتقي في أدائها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا العلم - أقصد الإدارة (Management) - كان في الأصل تم تطبيقه في مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد، وتمت الاستفادة منه في مجال العلوم التربوية في الثمانينات من القرن العشرين، ويعد أول من بدأ بتطبيق مبادئها العالم الأمريكي "إدوارد ديمينج (Edward Deming)" والمتخصص في علم الرياضيات و كان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية في اليابان، وتم تطبيقه في القطاع الصناعي ونتج عن ذلك النجاح الإيجابي لهذه التجربة الفريدة، ثم استفاد منها عالم الرياضيات والفيزيائي الشهير "شيوارت (Walter Sewhart)" الذي يعتبر هو المؤسس الحقيقي لهذا العلم، وأن "ديمنج" قد استفاد منه، وتم تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية. ولا زالت تتوالى هذه العلوم الإدارية في هذا المجال حتى تطورت وانتشرت مفاهيم الجودة الشاملة و مبادئها التي تقوم على المعايير المعتمدة بمجالات العمل المختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، و في هذه المقدمة يطيب لي أن أذكر أشهر المهتمين بتلك المبادئ وزير التجارة الأمريكي "مالكولم (Malcolm)" عام ١٩٨١ م ، حيث كان يطالب بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة حتى وفاته في عام ١٩٨٧ م، واستمر اهتمامه بهذا العلم ليتم تطبيقه في مجال التعليم، إلا أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم بصورتها الفعلية لم تتحقق، إلا حينما أعلن "رونالد براون" عام ١٩٩٣ م أن جائزة "مالكوكم" في الجودة امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA الجودة الشاملة على أنها: فلسفة وممارسات إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وذلك من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة".

ولكي نحقق الجودة الشاملة بمفهومها الحديث في أي كيان أو مؤسسة فإن ذلك يعتمد على ما يلي:

١. المصادر المعلوماتية والبشرية لأي كيان أو مؤسسة باستثمار العقول البشرية والمهارات.
 ٢. تحسين الأداء الوظيفي وتنمية الكوادر الإدارية بالتدريب والتحسين المستمر وإعادة هيكلة الوظائف والإدارات ومجالات واسعة جداً.
- وفي هذا الصدد اهتمت جامعة أم القرى بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية كبقية قطاعات الدولة بتطوير الكادر البشري باختلاف التخصصات، وقامت أخيراً بإنشاء قسم تنمية الموارد البشرية وقسم سعادة الموظف والتي جاءت نتيجة للقرار الملكي الصادر في عام ١٤٤١هـ والقاضي بضم وزارة الخدمة المدنية إلى وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وتعديل المسمى إلى "وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية" وذكرت من أهدافها زيادة مشاركة القوى العاملة وشموليتها، بالإضافة إلى تحسين إنتاجية وأداء القوى العاملة، وبناء قدرات بشرية مستقبلية وأهداف أخرى. ومن هنا كانت نقطة الانطلاق للتعرف على معايير الجودة التي تحققت في الكادر الإداري بالجامعة ومدى موافقتها لمبادئ الجودة الشاملة.

مشكلة البحث:

نعلم جميعاً أن مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تسعى إلى التطوير وتفعيل الجودة في جميع مرافقها ولا سيما بعد انطلاق رؤية المملكة 2030، والتي شملت جميع أنواع التطوير الإداري والمؤسسي ومن ذلك التأكيد على تحقيق جميع معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي الدولي للجامعات السعودية ومع ذلك لوحظ أن الجامعات تختلف في توجهاتها نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، مما يحتم الدراسة لقياس مدى تأثير مستوى تطبيق الجودة في رضا المنسوبين وانعكاسه على تحقيق مستويات عالية للمؤسسة والقطاع بأكمله.

وبشكل عام فإن من مهام إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال، رفع الكفاءة في أداء الأعمال في أي مؤسسة أو منظمة سواء كانت جامعية، إدارة حكومية، شركة أو غير ذلك، وكذلك فإن مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة والتي تمزج بين الوسائل الإدارية والأعمال الابتكارية وبين المهارات الفنية ذات التخصص الدقيق، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءة وفاعلية الإدارة ومنسوبيها، وتحسين العلاقة بين العاملين، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بينهم، مع ذلك فإنه يعترض تطبيق الجودة الشاملة العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل عدم وجود رقابة إدارية أو خبرة لدى المسؤولين على النحو الكافي، وافتقار الرؤساء وأرباب العمل لاتخاذ القرار، ووجود الموظف المناسب في المكان الغير مناسب، الأمر الذي يسبب عدم الرضا الوظيفي لدى الكادر الإداري وذلك لضعف تفعيل وتطبيق معايير الجودة في الكوادر الإدارية في أي مؤسسة أو كيان .

نسعى في هذا البحث إلى بيان أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى وذلك بالاطلاع على واقع الكادر الإداري ودراسة أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والتعرف على ملاحظات وأفكار واقتراحات الموظفين للوصول إلى الرضا التام – بإذن الله تعالى – وأيضا أخذ الملاحظات خاصة مع التحول من نظام الخدمة المدنية إلى نظام الموارد البشرية، ومن هنا لا بد لهذه المؤسسات أن تواجه الصعوبات والتحديات التي تقف عائقاً أمام التطوير والتحسين ويكون ذلك بتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

أهمية البحث:

- إثراء المحتوى العلمي فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكوادر الإدارية والعوامل المرتبطة بها وإبراز التجارب الرائدة في هذا المجال.
- إيصال صوت الكادر الإداري للإدارات التي تهتم بالتحسين والتدريب.
- وضع حلول للمشاكل التي تعيق للوصول إلى الرضا الوظيفي.
- دراسة تطبيق بعض معايير الجودة إلى تحسين الأداء.
- مشاركة الكادر الإداري في تحسين بيئة العمل داخل الجامعة.

أهداف البحث:

- معرفة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى.
- معرفة أثر الاعتماد الأكاديمي كأحد متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- معرفة أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- معرفة أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى.
- معرفة أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

- ما أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى؟
- ما أثر الاعتماد الأكاديمي كأحد متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى؟
- ما أثر (التحسين المستمر) كأحد متطلبات ومعايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى؟
- ما أثر بعد (الكفاءة والمقدرة) كأحد متطلبات الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري العامل بجامعة أم القرى؟
- ما أثر بعد (سرعة الاستجابة) لجودة الخدمة المقدمة من خلال استعداد العاملين لتقديم الخدمة في المواعيد المحددة على تحقيق التميز المؤسسي؟

فرضيات البحث:

- تساهم معايير الجودة في التحول السريع إلى الموارد البشرية.
- تطبيق الجودة يساهم في تحقيق رضا المنسوبين.

الدراسات السابقة:

لقد قمنا ولله الحمد بالاطلاع على بعض الدراسات التي سبقتنا خلال السنوات الماضية من عام ٢٠٠٩ م إلى عام ٢٠١٨ م والمتعلقة بمحاور هذا البحث الذي يعنى بتطوير وتفعيل الجودة في مؤسسات التعليم العالي أو بعض المحاور وذلك ليتسنى لنا الاستفادة الكاملة منها التي تخدم عناصر الدراسة وفق مقومات البحث العلمي ويسرنا في مقدمة هذا البحث استعراض بعض تلك الدراسات، وهي كما يلي:

الدراسة الأولى في عام (٢٠٠٩ م)

بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

وتأليف: الدكتور عاصم شحادة علي.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على طرق تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال معرفة أثر الجودة الشاملة في تنمية الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية التي يتميز بها لسد حاجة السوق والطلب، مع توضيح أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على منسوبي الجامعات حيث تبين أن الأثر القوي في تنمية الموارد البشرية، ليشمل ذلك كل المستفيدين من الجامعات والعاملين بها من الطلاب والعمال وأعضاء هيئة التدريس، ليكون مفهوم الجودة عنصراً أساسياً في حياتهم العملية والاجتماعية والثقافية من أجل الإبداع وحل المشكلات والاستعانة بجميع التكنولوجيا الحديثة وخاصة التقنيات والأدوات الإدارية المعاصرة بكل أنواعها الأمر الذي يتيح الفرص الكبيرة للارتباط بكل المجتمعات في العالم، وخاصة المجتمعات الغربية التي سبقتنا في مجالات التطوير والتنمية العلمية والعملية.

ولذلك كان من نتائج الدراسة اقتراح تطبيق مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة في جميع مناحي الحياة و التربية عليها بحيث تنصهر ثقافة المجتمع مع تلك المبادئ و ذلك في مجال التعبد الديني و العلاقات الأسرية و في الصحة و في جميع المهن و الأعمال الوظيفية من أجل أن يصبح المجتمع مجتمعاً راقياً صاحب عطاء و تميز و إبداع و تجديد ، الأمر الذي سيكون له التأثير القوي في رفع المستوى المادي والمعيشي لجميع طبقات المجتمع و ينعكس ذلك إيجابياً في تقليل

النفقات على المؤسسات التعليمية و زيادة المستوى للمؤسسات الصناعية و التجارية المنتجة لكافة أنواع الصناعات و السلع الاستثمارية .

الدراسة الثانية في عام (٢٠١١ م):

بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي

تأليف: الأستاذ محمد الصالح قريشي.

إن النجاحات المحققة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة، قد شجعت الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنظمات الخدمية ولا سيما في مجال التعليم والتي تعد الجامعة أبرزها. ولقد كان اعتماد المنظمات من أجل بلوغ أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الصناعي أو حتى في القطاع الخدمي على متطلبات تقنية بالدرجة الأولى، غير أن سياسة إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وبالأخص في قطاع الخدمات، قد انتقلت من مرحلة الاعتماد على الجوانب التقنية من أجل تحقيق الجودة إلى الاعتماد على الموارد البشرية من خلال حسن إدارته و هذا التوجه يعكس أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة، فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد الركيزة الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الثالثة في عام (٢٠١٢ م):

بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية)

تأليف: الدكتور سعيد العضاضي.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، وقد تم عمل الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية التي تشمل فروض الدراسة، (مجتمع البحث)، والقسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج فالتوصيات. تم إعداد استبانة مكونة من قسمين مهمين. الأول عبارة عن ٣٨ عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مكونة من خمس مجموعات، بينما الفصل الثاني يعنى بالمعلومات الأولية من المستقصي منه. تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء

هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد: كلية الشريعة وأصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية التربية. وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (٢٠٤) استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (٦٠ %) من إجمالي العينة. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها: - رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة.

ومن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
 - ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
 - ضعف إمكانيات المكتبات.
 - زيادة العبء التدريسي.
 - وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وقفا للتخصص.
 - وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس
- بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

ونحن في هذا البحث نؤمل في الاستفادة من هذه الدراسة وذلك بالتعرف على هذه العوائق والسعي لإزالة العوائق التي تحول دون تفعيل الجودة الشاملة في الكوادر الإدارية بجامعة أم القرى وإن كنا نعلم أن الدراسة السابقة هذه تعنى بالكوادر التعليمية ومما لا يخفى أن الكوادر الإدارية بالإدارة العامة للجامعة والمرافق المساندة جزء مؤثر بشكل أساسي في منظومة الجامعة الإدارية والتي يجب أن يشملها التطوير الإداري ولكافة منسوبي جامعة أم القرى في موضوع بحثنا.

الدراسة الرابعة في عام (٢٠١٨ م):

بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض

المتغيرات الديمغرافية

تأليف: الدكتور لبنى ذياب.

تهدف هذه الدراسة التي أجريت بجامعة سطيف ٢ لمعرفة آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (متغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية)، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية.

الدراسة الخامسة في عام (٢٠١٨ م):

بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

تأليف: دراسة للطالبة صفية محمد ميرغني.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، وكذلك التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق برمج إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

استخدمت الدراسة عدد من المناهج منها المنهج الوصفي التحليلي، المنهج التاريخي، المنهج الإحصائي، وتوصلت

الدراسة إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة
- أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء العاملين بالجامعة.

منهجية البحث:

دراسة ميدانية وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يعد من أهم أنواع مناهج البحث العلمي بسبب عمقه في الدراسة والحصول على خلاصة دقيقة واستخراج الحلول التي تسهم في معالجة الإشكالية العلمية، وللوصول إلى العلاقة بين الجودة ورفع كفاءة الكادر الإداري والوصول إلى استنتاجات للربط بين الواقع وكيفية التحسين، ودراسة الحالات والدراسات السابقة ومن ثم دراسة الحالة من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبانة الموجهة للزملاء من الكادر الإداري داخل الجامعة.

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها للوقوف على واقع أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير الكادر الإداري لمنسوبي جامعة أم القرى.

حدود البحث:

حدود موضوعية: تطبق الدراسة على موضوع أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تطوير أداء الكادر الإداري بجامعة أم القرى.

حدود زمنية: ١٤٤٤هـ.

حدود مكانية: طبقت الدراسة بجامعة أم القرى.

حدود بشرية: طبقت الدراسة على الكادر الإداري بجامعة أم القرى.

التصور العام لهيكل البحث:

- الفهرس.
- المقدمة.
- الفصل الأول: الجودة وأهميتها.
- الفصل الثاني: الكادر الإداري ودوره في تطوير وتحسين القطاعات.
- الفصل الثالث: تطبيق معايير الجودة على الكادر الإداري.
- الفصل الرابع: نتائج وتحليل الدراسة الميدانية.
- مستخلص البحث.

المراجع:

١. شحادة علي ع. (٢٠٠٩). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث، ٧(٧)، ١٩٥-٢٠٤.
٢. قوريشي م. ا. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والمجتمع، ٧(٧)، ٧٥-١٠٢.
٣. العضاضي، & سعيد على. (٢٠١٣). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. Journal of King Abdulaziz University: Economics & Administration, 27.
٤. ذياب، لبنى، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم الاجتماعية – العدد الرابع يونيو – حزيران “2018”، مجلة دولية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي المانيا- برلين.
٥. ميرغني، صفية محمد، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، ٢٠١٨.
٦. المبللوي، حسن حسين وآخرون: (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٧. موقع جامعة أم القرى. WWW.UQU.EDU.SA
٨. موقع هيئة تقويم التعليم والتدريب <https://www.etec.gov.sa>