

## تقييم مخزون إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بجامعة القصيم

د. فيصل عبد الكريم الخميس

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية

**ملخص البحث.** هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم مخزون إدارة الجودة الشاملة الذي قد يسهم في معرفة مجالات تحسين الأداء بجامعة القصيم وبخاصة بعد الحصول على الاعتماد المؤسسي (حيث إن استدامة جودة الأداء يتوقف على مستوى مخزون الجودة بالمؤسسة المعنية). وقد تم استخدام اختبار المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية في هذه الدراسة. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع يشمل أعضاء مجلس جامعة القصيم (٤٢ عضواً)، وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة (١٦٣ عضواً)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة لديها أساس جيد من مخزون الجودة الشاملة ومنهجية عالية الجودة (جيدة جداً) عن كل من الجودة وتحسين الإنتاجية بالنسبة للأنشطة الإدارية والأكاديمية بصفة عامة. كما أظهرت عدداً من النتائج من أهمها أنه بالرغم من وجود فروق في مجموع الدرجات التي حصلت عليها الجامعة من وجهة نظر أعضاء مجلسها مقارنة بأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة (والذي يرجع إلى حجم مجتمع الدراسة بالكلية مقارنة بأعضاء مجلس الجامعة) إلا أن المستقصى منهم يدركون تماماً أهمية تنمية مخزون الجودة الشاملة بالجامعة. وفي ضوء هذه النتائج تم عرض بعض التوصيات من أبرزها ضرورة البحث في آليات وطرق جديدة تمكن الجامعة من تحقيق مستويات أعلى من الجودة والأداء، بالإضافة إلى المحافظة على تحقيق الاستدامة واستثمار ما تم تحقيقه من مستوى عالٍ من الجودة في الأداء سواء منها الإداري والأكاديمي، بالإضافة إلى التقييم المستمر باستخدام أساليب ومنهجيات جديدة للتقييم الذاتي للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، تحسين الأداء، الإنتاجية، الجامعة، المعايير، مخزون.

## ١. المقدمة

إن المنافسة العالمية لم تعد قاصرة على مؤسسات الأعمال (التجارية، والصناعية) بل امتدت لتشمل أيضاً جميع مؤسسات التعليم والصحة والسياحة وغيرها. وتشير التجارب العملية لكثير من الأعمال فضلاً عن إسهامات الكثير من الباحثين والكتاب والممارسين إلى وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة تمثل كل استراتيجية منها مرحلة من مراحل التطوير والتنمية للقدرة التنافسية. وهذه الاستراتيجيات تعرف باسم 4anys Strategies وذلك منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي (F. Luthans, etal. 1994). فالمنظمة المعنية يجب أن تكون قادرة على التنافس في أي وقت Anytime وفي أي مكان Anywhere وبأي طريقة Anyway وتواجه أي منافس Anybody. ولتحقيق القدرة على التنافس على المحاور الأربعة (إن صح التعبير) فإن هناك ثلاث استراتيجيات يجب تبنيها. ويعتبر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أولى هذه الاستراتيجيات، أما الاستراتيجية الثانية فهي تبنى مفهوم وممارسات ما يعرف بمنظمة التعلم Learning Organization حيث الانفتاح والابتكار يمثلان أهم ملامحها، ويأتي التوجه بالعملاء واستخدام التكنولوجيا الحديثة وغيرها من بين أبرز متطلبات الاستراتيجية الثالثة. هذا بالإضافة إلى أهمية نقل المعرفة التي تعتبر من أهم دعائم تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة (Lyles and Steensma, 1996). وإذا كان الاستثمار في الجودة يمثل أحد أهم حلقات صناعة النجاح لأي منظمة، وكذلك أبرز الآليات التي يمكن من خلالها بناء وتحسين المركز التنافسي لها، فإن الجودة أيضاً تعتبر أسلوب حياة ليس فقط داخل منظمات الأعمال بل أيضاً في حياتنا اليومية (أبو قحف، ٢٠٠٣). وقد جاء في الحديث الشريف "إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه". فالإتقان في هذا السياق لا يعنى التقنية المستخدمة بل الجودة في العمل. ولا شك أن بناء نظام للجودة الشاملة وتعظيم مخزون الجودة لدى أي منظمة يستلزم بالضرورة التعاون والتكامل في جهود جميع العاملين داخل المؤسسة في كل المستويات وبين المستويات وتوفير البيئة المحفزة لبناء وتشغيل هذا النظام. وصناعة الجودة ونواتجها المختلفة لا تمثل فقط سلطة مجانية أو قوة ناعمة للتأثير على العملاء والاستقرار في السوق

وإنما هي سلطة أو آلية تتطلب ميزانية للإنفاق على هذه الصناعة بمدخلاتها وعملياتها وتوجيه واستغلال نواتجها. وإذا كان الاستثمار في الجودة من وجهة نظر الباحث هو استثمار في المستقبل فإن تعظيم مخزون الجودة لدى أي منظمة يجعل الانطلاق للمستقبل أكثر سهولة وأقوى تأثيراً.

## ٢. مشكلة الدراسة

في هذا الخصوص، تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من تعدد وتنوع الدراسات وإسهامات الكتاب والباحثين فيما يتعلق بقياس الجودة في مجال الخدمات المختلفة السياحية، والمصرفية، والصحية، والتعليمية وغيرها إلا أن الأدبيات الخاصة بقياس مخزون الجودة الشاملة في مجال صناعة التعليم تتصف بالندرة الشديدة حتى بالقياس الغربي أما على المستوى العربي فهي غير متوافرة بالرغم من محاولات الدول العربية الأخذ بنظام اقتصاد المعرفة الذي يعنى في جوهره الاقتصاد القائم على التعليم. ولا شك أن تنامي ظاهرة عولمة التعليم العالي (في ظل اتفاقية تحرير تجارة الخدمات) وسهولة انتقال البرامج التعليمية وإنشاء فروع للجامعات عبر الحدود أدى إلى ارتفاع درجة المنافسة بين الجامعات الأمر الذي يمثل تحدياً كبيراً أمام أي جامعة، حيث أصبح البقاء والتميز تحكمه الجودة الشاملة، وانخفاض التكلفة، وملاءمة المخرجات الجامعية لمتطلبات السوق المحلي والعالمي (خورشيد، ٢٠٠٤).

وإذا كان البقاء أو التميز في سوق التعليم العالي مشروطاً بمتطلباته أو الشروط السابقة فإن التحدي الأكبر هو المحافظة على هذا التميز أو استدامته. ولما كانت الجودة الشاملة أحد أهم شروط تحقيق التميز والبقاء في هذا السوق فإن الإنجاز الذي حققته جامعة القصيم بحصولها على الاعتماد الدولي إنما يتطلب ضرورة المحافظة على هذا الإنجاز وتحقيق الاستدامة له، الأمر الذي يمكن الجامعة من المنافسة سواء في الداخل الوطني أو الخارج الإقليمي والدولي.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه منذ حصول جامعة القصيم على الاعتماد المؤسسي ولم يحاول أحد الباحثين أو المسؤولين ذوي

العلاقة قياس مستوى مخزون الجودة الشاملة بالجامعة، حيث إن درجة استدامة الاعتماد المؤسسي للجامعة يتوقف من وجهة نظر الباحث على مستوى هذا المخزون. وفي نفس الوقت فإن تحديد مجالات التحسين والتطوير في الجودة وتحسين الإنتاجية أو الأداء -إنتاجية الجامعة- يمكن اكتشافها من خلال قياس مستوى هذا المخزون (بعناصره أو مكوناته المختلفة والتي تعكسها المعايير الخاصة بذلك) بصورة مستمرة بالإضافة إلى مراجعته دورياً.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى مخزون إدارة الجودة الشاملة بجامعة القصيم؟
- ٢- في ضوء نتائج الإجابة على السؤال الأول فإن التساؤل الثاني يصبح ما هي مجالات التحسين الخاصة بالأداء بجامعة القصيم؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك مستوى مخزون الجودة الشاملة بين قيادات الجامعة "أعضاء مجلس الجامعة" وأعضاء هيئة التدريس؟

### ٣. أهداف البحث

انطلاقاً من المقدمات السابقة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى قياس على مستوى جودة مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم خاصة بعد حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي حيث إن مستوى هذا المخزون يمكن أن يؤثر إيجابياً أو سلباً على استدامة المزايا التنافسية التي تتمتع بها الجامعة وكذلك ضمانة رئيسة لصيانة الاعتماد المؤسسي لها، بالإضافة إلى توفير فرص أو تحديد مجالات تحسين الأداء أو الإنتاجية أمام صناعات القرار بالجامعة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الدراسة الحالية تستهدف أيضاً اختبار أو تطبيق المقياس الذي صممه واعتمده المعهد الفيدرالي الأمريكي المنوط بمنح جائزة الرئيس للجودة وبخاصة بعد القيام بتطويعه أو تعديل صياغة بعض الكلمات لكي تتلاءم مع متطلبات

التطبيق في المؤسسات الأكاديمية وخاصة العربية منها، وذلك بدون التأثير على جوهر المقياس. وفي هذا السياق أيضاً يمكن القول إنه إذا كانت الدراسة الحالية تعتبر الأولى من نوعها في الجامعة بل وعلى المستوى العربي، فإن هذه المحاولة قد تفتح الباب أمام مجالات أو سلسلة من الدراسات والتطبيقات القادمة لاختبار مستوى مخزون إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء وكذلك تحسين الإنتاجية في الجامعات السعودية والعربية، فضلاً عن البحث في مداخل جديدة أو مطورة لتكريس إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها المختلفة ومخزونها والممارسات المرتبطة بها. وقد يكون من المفيد الإشارة إلى أن البحث الحالي لا يستهدف قياس الأداء أو الإنتاجية أو تحسينهما بل إن النتائج المتوقعة يمكن من خلالها معرفة المجالات التي تحتاج إلى التحسين أو التطوير.

#### ٤. الأدب النظري والدراسات السابقة

##### ٤-١ الأدب النظري

لاشك أن القارئ لفئات بولدريدج (Baldrige) الخاصة بالجودة الشاملة منذ ثمانينات القرن الماضي سيجد أنها تحتوي على سبعة عناصر أو فئات أساسية (لويدزوبيتر وكليرماسون، ١٩٩٥) هي القيادة، المعلومات والتشغيل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة وتطوير المورد البشري، إدارة جودة العملية، الجودة ونتائج التشغيل، والتركيز على العميل وإرضائه.

وإذا كانت الحوكمة Governance من وجهة نظر الباحث تحمل في جوهرها الجودة حيث إنها عملية تستهدف توجيه وإدارة مجمل الأعمال والنشاطات وتعظيم القيمة لأطراف التعامل مع أي منظمة (صناعية، خدماتية، تجارية، ...) وتؤكد الملاءمة المالية للمنظمة، فإنها العملية التي تركز بالضرورة أيضاً تحقيق وبناء وتقوية المساءلة أو المحاسبة، المصداقية، الشفافية، الثقة، وكذلك الوحدة وتدعيم الروح المعنوية.

والحوكمة بهذه الأهداف والتوجهات تحقق الحماية لمصالح أطراف التعامل مع أي مؤسسة (العاملين والعملاء والجمهور وغيرهم) بالإضافة إلى المدراء والمشرفين كما أنها العملية التي تقوم بربط الوسائل Means وكذلك آليات التشغيل أو العمل بالرقابة داخل أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. ويمكن النظر إلى الحوكمة أيضاً باعتبارها نظاماً أو هيكلًا إدارياً أو تنظيمياً يتم من خلاله اختيار وتعيين مجالس الإدارات، ورصد ورقابة وحماية مصالح أطراف التعامل مع المؤسسات وكذلك تقييم الأداء فيها مالياً وإدارياً وبيئياً. وغير ذلك، فهي نظام لتوجيه إدارة المؤسسات. أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة التي تمثل مطلباً رئيساً للحكومة فيمكن القول إن بناء وإدارة نظام الجودة الشاملة ومن ثم مخزون الجودة بالمنظمة يحتاج إلى ما يلي (أبو قحف، ٢٠١٥):

- رؤية Vision حيث يجب على كل منظمة أعمال أو جامعة أو أي مؤسسة حكومية أن يكون لديها رؤية عن ماذا تعني الجودة بالنسبة لها.

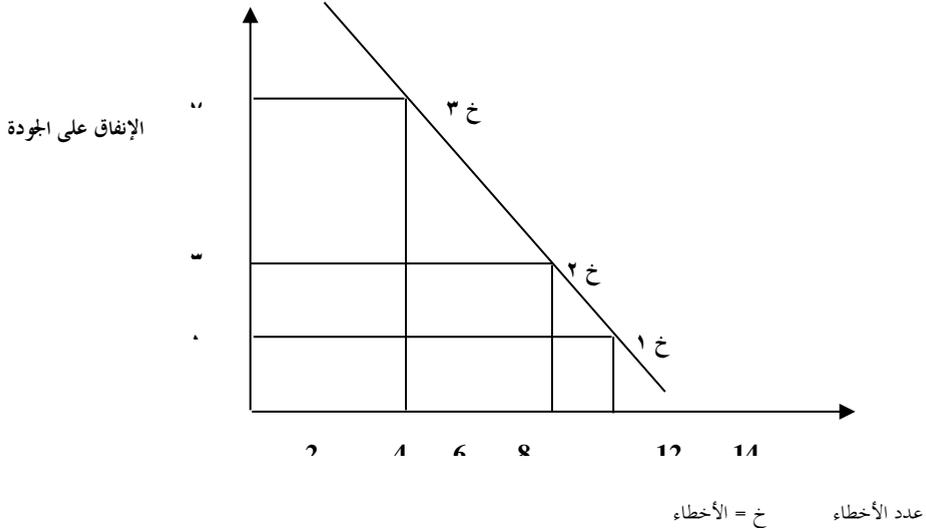
- التنوع Prolifcation وهذا لا يقتصر على تنوع المخرجات بل أيضاً التنوع في الأسواق والأهداف والعملاء وغير ذلك.

- التمكين Empowerment ونعني بالتمكين إعطاء الحرية الكاملة للعامل للسيطرة والانطلاق والتحكم في مقدرات وظيفته، وتشجيعه على الابتكار والتجديد.

- إطار مرجعي للتعلم منه Benchmark: كل منظمة يجب أن يكون لديها أو أمامها نموذج جيد من الشركات سواء التي تعمل في نفس الصناعة أو في مجالات أخرى مختلفة، وذلك للتعلم منه. ولا شك أن حالة شركة Xerox يعتبر مثالاً شهيراً للبرهنة على ذلك حيث تعلمت الشركة أو بالأحرى استفادت من تجارب وخبرة شركتي Adidas وكوداك Kodak كنماذج للتعلم على كيفية إدارة المخزون من السلع الجاهزة والمستلزمات السلعية الإنتاجية المختلفة بعد ما واجهت هذه الشركة مشكلة انخفاض مبيعاتها وحصتها من السوق العالمي في مجال الصناعة وتسويق آلات التصوير الضوئي نتيجة منافسة الشركات اليابانية (أبو قحف، ٢٠٠٣).

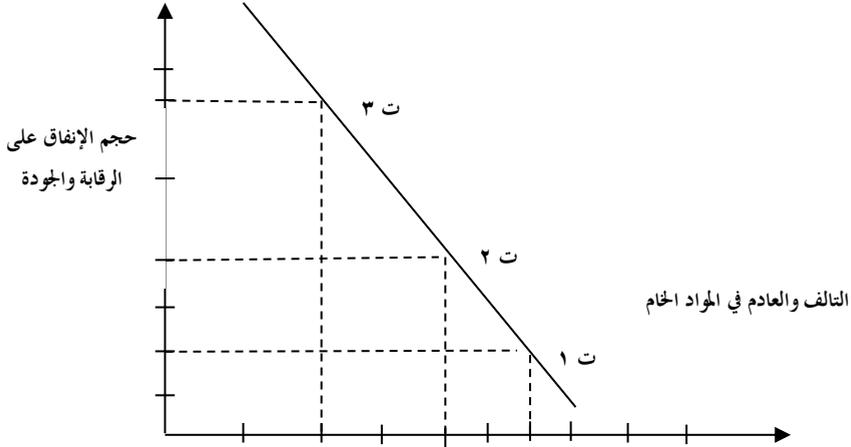
ويرى الباحث أن الإشكالية القائمة بين المهندسين ورجال الإدارة فيما يختص بالعلاقة بين الإنفاق على الجودة والربح أصبحت محسومة بدرجة كبيرة. فبينما يرى المهندسون أن الإنفاق على الجودة يؤدي إلى ارتفاع التكلفة ومن ثم انخفاض هامش الربح، نجد أن المديرين من غير المهندسين ينظرون إلى أن الإنفاق على الجودة يعتبر استثماراً بل ويترتب عليه زيادة الأرباح والبقاء في السوق. وكلما زاد الإنفاق على الجودة يعتبر استثماراً بل ويترتب عليه زيادة الأرباح والبقاء في السوق. وكلما زاد الإنفاق على الجودة انخفضت الأخطاء ومردودات المبيعات والوقت والجهد والتالف والعدم في المواد الخام والمواد الأولية وغيرها، وهذا ينعكس إيجاباً على التكلفة فضلاً عن تحسين سمعة المنظمة سواء كانت منظمة أعمال أو مؤسسة أكاديمية ويمكن تصوير هذا الرأي بيانياً في النموذجين الآتيين كمثال:

(أرقام افتراضية)



نموذج (١): العلاقة بين الإنفاق على الجودة والأخطاء

المصدر: الباحث



نموذج (٢): العلاقة بين الإنفاق على الجودة وحجم العادم والتالف في المواد الخام والمواد الأولية

ت = التالف من المواد الخام أو الوقت أو المنتجات

المصدر: الباحث

وفي هذا السياق يرى الباحث أنه إذا كانت الجودة في ضوء إسهامات رواد دراسات وبحوث الجودة الشاملة وإدارتها لا تقتصر على الجوانب الفنية الخاصة بإنجاز الأنشطة أو المنتجات حيث تتصل أيضاً بالقيادة والاختيار وحماية مصالح أطراف التعامل مع المؤسسة فإن هذا أيضاً يدخل ضمن ما تسعى إليه الجامعات العربية في جعل الحوكمة Governance مناهج عمل بالجامعات (اتحاد الجامعات العربية، ٢٠١٥). وبالقياس مع الفارق، فإن الحوكمة وهي تكريس أصيل لنواتج وتطبيقات نظم إدارة الجودة سواء ما يتعلق بشروطها ومتطلبات تطبيقاتها وضرورة تبني معيقاتها المختلفة داخل الجامعات أصبح يمثل توجهاً رئيساً للجامعات العربية خاصة بعد أن تم تخصيص الاجتماع الأخير لاتحاد الجامعات العربية في الأردن ٢٠١٥ لوضع دليل حوكمة الجامعات العربية.

هذا ويمكن القول بأن وضع نظام لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة أكاديمية يمثل أحد الآليات الفاعلة في تطبيق الحوكمة، وأن هذا النظام يمثل أهم أدوات تنفيذ دليل الحوكمة الذي وضعه اتحاد الجامعات العربية للعمل به في مختلف مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي. وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف مراحلها ونماذجها وتوجهات الرواد الأوائل مثل Crosby, Juran, Shewhart, Deming, Ishikawa وغيرهم. وعلى سبيل المثال نجد أن Crosby اقترح أربعة عشر نقطة لتحقيق الجودة الشاملة منها التزام الإدارة العليا بالجودة، فرق تحسين الجودة، عمل مقاييس للجودة، واهتم Juran بتقديم عشرة أبعاد أو نقاط منها الاهتمام بفرق التحسين، التدريب، الاعتراف بجهود الأفراد وغيرها (Juran, 1988; Crosby, 1990).

وإذا كانت إسهامات كابلن ونورتون (Kaplan and Norton, 2007) منذ ثمانينات القرن الماضي لا يمكن تجاهلها في سياق إدارة الجودة الشاملة وقياساتها في ضوء المحاور التي اقترحت لقياس وإدارة الأداء وكنظام للإدارة باستخدام ما يسمى ببطاقات الأداء المتوازن (BSC) في المنظمات (المقدم، ٢٠١٦)، فإنه من الممكن القول بأن المعايير التي اقترحها "بولدريدج" للتفوق في الأداء مثل دعم الإدارة العليا وأهمية العنصر البشري والتركيز على العميل ورضاه وغيرها مثلت منطلقات بحثية لكثير من الباحثين في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمة الدولية للمعايير International Organization for Standardization كان محور تركيزها على جودة النواتج النهائية سواء كانت مادية أو خدمات من ناحية، وكيفية تحقيق النجاح المستمر أو المستدام من ناحية أخرى. وقد يكون من المفيد في هذا المجال الإشارة باختصار إلى ثلاثة من النماذج الرئيسية التي تعكس الأبعاد الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء كالاتي:

- نموذج بولدريدج، ويشمل هذا النموذج سبعة أبعاد رئيسية سبق الإشارة إليها " National Institute of Standards and Technology (NIST, 2015) وهي تمثل إطار عمل لتحقيق التميز وقياس وتحسين الأداء التنظيمي. وفي هذا المجال يوضح الجدول رقم (١) نظام قياس إطار

عمل بولدريدج للتميز، ولقياس وتحسين الأداء التنظيمي طبقاً للتطور الذي طرأ على النموذج الذي اقترحه من قبل، حيث يلاحظ أن عنصر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يأتي ضمن البعد الأول من أبعاد الجودة الشاملة ألا وهو القيادة.

جدول رقم (١). نظام قياس أبعاد الجودة الشاملة طبقاً لبولدريدج.

مجموع النقاط للعنصر الرئيسي	نقاط العناصر الفرعية	الفئات والعناصر القابلة للقياس
١٢٠		١- القيادة
	٧٠	١-١ القيادة العليا
	٥٠	١-٢ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
٨٥		٢- الاستراتيجية
	٤٥	١-٢ تنمية الاستراتيجية
	٤٠	٢-٢ تنفيذ الاستراتيجية
٨٥		٣- العملاء
	٤٠	١-٣ صوت العميل
	٤٥	٢-٣ إشراك العميل
٩٠		٤- القياس، والتحليل، وإدارة المعرفة
	٤٥	١-٤ القياس والتحليل وتحسين الأداء التنظيمي
	٤٥	٢-٤ إدارة المعرفة والمعلومات، وتكنولوجيا المعلومات
٨٥		٥- قوة العمل
	٤٠	١-٥ بيئة العمل
	٤٥	٢-٥ إشراك العاملين
٨٥		٦- العمليات
	٤٥	١-٦ العمليات
	٤٠	٢-٦ فعالية العمليات

مجموع النقاط للعنصر الرئيسي	نقاط العناصر الفرعية	الفئات والعناصر القابلة للقياس
٤٥٠		٧- النتائج
	١٢٠	٧-١ نتائج المنتج والعمليات
	٨٠	٧-٢ نتائج التركيز على العميل
	٨٠	٧-٣ نتائج التركيز على العمالة
	٨٠	٧-٤ نتائج القيادة والحوكمة
	٩٠	٧-٥ النتائج المالية
١٠٠٠		إجمالي النقاط

المصدر:

National Institute of Standard & Technology (NIST). 2015. Baldrige Performance Excellence: Program. [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)

- نموذج Pearson المعروف باسم Edexcel. وهذا النموذج تم بناؤه ليس لتحقيق الجودة الشاملة فقط بل والأهم أيضاً للتميز في مجال التعليم (Education Excellence) وينطوي هذا النموذج على عدة مؤشرات لضمان التميز في مجال التعليم وطبقاً لخمسة محاور رئيسة هي: دعم المتعلم، الموارد والبيئة، نظام إدارة الجودة، الترتيبات الإدارية، والتقييم (www.pearson.com/uk)؛ Edexcel and BTEC Qualification: [www.edexcel.com/international](http://www.edexcel.com/international).

- نموذج التميز للهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM Excellence Model (EFQM, 2012). ويوضح الجدول رقم (٢) أهم المحاور والعناصر الخاصة بإدارة الجودة الشاملة طبقاً لهذا النموذج، وكذلك الوزن النسبي لكل عنصر. حيث يمكن ملاحظة أن هذا النموذج يمثل إطار عمل يمكن المنظمة من تقييم الموقف الحالي وتحديد مجالات التطوير اللازم لتحقيق التميز في الأداء وديمومته.

جدول رقم (٢). عناصر نموذج التميز للهيئة الأوروبية لإدارة الجودة ٢٠١٢ ودرجات التقييم.

المحاور	عناصر إدارة الجودة الشاملة	الدرجة	المجموع
---------	----------------------------	--------	---------

	١٠٠	١- القيادة	الممكنات
٥٠٠	٩٠	٢- الموارد البشرية	
	٨٠	٣- الاستراتيجية والسياسات	
	٩٠	٤- الموارد والشراكات	مجموع الشبكات
	١٤٠	٥- العمليات	
	٩٠	٦- نتائج الموارد البشرية	النتائج
٥٠٠	٢٠٠	٧- نتائج العملاء	
	٦٠	٨- نتائج المجتمع	
	١٥٠	٩- نتائج الأداء الرئيسة	مجموع النتائج
١٠٠٠			المجموع

المصدر: (2012) EFQM

وفي ضوء النماذج السابقة يمكن الخروج ببعض النتائج أو الملاحظات يمكن عرضها باختصار في شكل عدد من المفاهيم الأساسية والممارسات التي يجب تكريسها في أي مؤسسة لتحقيق التميز المستدام من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وعلى سبيل المثال ما يلي: إضافة قيمة للعميل، خلق مستقبل مستدام، تنمية القدرات التنظيمية، دعم الإبداع والابتكار، القيادة برؤية وروح عالية، الإدارة بالعدل، النجاح من خلال المواهب، النتائج عالية التميز والاستدامة.

#### ٤-٢ نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة

في هذا الصدد لقد سبقت الإشارة إلى أن الدراسة الحالية والتي تستهدف تقييم مخزون الجودة الشاملة في الجامعة تعتبر الأولى من نوعها على مستوى الجامعة وتندر في الوطن العربي التي يتم تطبيقها على جامعة عربية، كما أن الدراسات السابقة على المستوى الأجنبي وبخاصة في مجالات التعليم العالي تتصف بالندرة الشديدة في ضوء ما توافر للباحث من معلومات ومصادر علمية. ومع الأخذ في الاعتبار هذه

المعطيات يمكن تناول بعض نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بجودة الخدمات وأبعادها وعلاقتها بالأداء وتحسين الإنتاجية. وعلى سبيل المثال، نجد أنه طبقاً لنتائج الدراسة التي قام بها ناير (Nair, 2006) والتي اهتمت بمراجعته نتائج سلسلة من الدراسات السابقة حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي خلال الفترة من ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٤ تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد الجودة الشاملة (القيادة، إدارة المورد البشري، والتركيز على العملاء) والأداء الكلي للمنظمات. أما الدراسة التي قام بها (المقدم، ٢٠١٦) فقد أشارت إلى أن عدداً من الباحثين مثل (Lai, 2003) الذي توصل في دراسته إلى وجود علاقة بين أبعاد نظام إداري الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، أما في دراسة أخرى فقد تبين وجود علاقة بين الجودة وأداء الإبداع (المقدم، ٢٠١٦)

وفي الدراسة التي قام بها (Gorji and Emami, 2012) لاختبار نموذج الجودة للتميز الذي اقترحه المؤسسة الأوروبية EFQM لتقييم الأداء في بعض المستشفيات بإيران تبين وجود علاقة بين الممكنات Enablers الخاصة بالجودة الشاملة والأداء. هذا وفي سياق آخر توصلت الدراسة التي قامت بها دمنهوري (٢٠٠٦)، وتلك التي قام بها بدران (٢٠٠٢) في المستشفيات السعودية تبين وجود تباين بين المستشفيات في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من ناحية، وانخفاض درجة التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام، ووجود حالة من عدم الرضا من قبل المرضى عن مستوى جودة الخدمات المقدمة من ناحية أخرى. هذا في الوقت الذي تزايد فيه الاهتمام بحلقات الجودة في دول مثل بريطانيا، وألمانيا، وبلجيكا وسويسرا وغيرها من الدول الأوروبية (Beyer, 2003).

وأخيراً فإن المحاولة التي قام بها المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا الأمريكي في عام ٢٠٠٦ لتطوير نموذج جائزة بولدريدج للجودة يتلاءم مع الخدمات الصحية فقد أضاف عدداً من الأبعاد الجديدة منها التركيز على السوق وأطراف المصالح وإدارة المعرفة والعمليات والنتائج (NIST, 2006). يضاف إلى ما سبق، وطبقاً لدراسة المقدم (٢٠١٦) بشأن أو بخصوص العلاقة بين مدى تطبيق نظام لإدارة الجودة

الشاملة والأداء فقد تباينت نتائج الدراسات التجريبية حول مدى أهمية حصول المنظمة على جوائز الجودة والتي تعكس تطبيقها لنظم الجودة للأداء. حيث أشارت دراسات طبقاً للمقدم (٢٠١٦) إلى وجود بين الحصول على الجوائز مثل جائزة بولدريدج، وجائزة المؤسسة الأوروبية للجودة الشاملة EFQM وغيرها والأداء.

وطبقاً للمقدم (٢٠١٦) أيضاً ففي الدراسة التي تمت على ١١٢٢ شركة منها ٣٤٣ شركة حاصلة على جائزة بولدريدج فقد تبين أن أداء هذه الشركات ليس أفضل من الشركات الأخرى محل الدراسة والتي لم تحصل على هذه الجائزة، بينما توصلت دراسة أخرى على ٦٠٠ شركة صينية إلى أن الشركات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تتمتع بمستوى أداء أعلى من نظائرها التي لا تعتزم تطبيقه بناءً على ما سبق يمكن القول إن جميع الدراسات التي توافرت للباحث لم تتناول العلاقة بين مستوى مخزون الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية أو الأداء للمنظمات هذا على الرغم من أن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأداء أظهرت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين هذين المتغيرين، ومن ثم فإن الفجوة البحثية RG التي يمكن إدراكها والتي تسعى الدراسة الحالية لسدها تتمثل في قياس أو تقييم مستوى مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم الأمر الذي يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لرفع مستوى الأداء الكلي وهذا ما يمثل إضافة علمية في هذا السياق البحثي الواسع.

##### ٥. منهج الدراسة

مع الأخذ بعين الاعتبار المقدمة والأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها، بالإضافة إلى الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة تجدر الإشارة قبل تناول منهج الدراسة إلى ما يلي:

أ) أن تصميم الدراسة الميدانية (الشق التطبيقي) للبحث لقياس مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم بالمملكة العربية السعودية تم طبقاً لمنهجية المعهد الفيدرالي الأمريكي للجودة الشاملة وبنفس الأداة.

(ب) أن المسح الميداني ينحصر فقط في قياس مستوى مخزون الجودة الشاملة بهدف حصر مجالات تحسين الأداء بجامعة القصيم.

(ج) أن الدراسة الحالية تشتمل على شقين الأول تحليلي، أما الثاني فهو يتعلق بقياس مخزون إدارة الجودة الشاملة بجامعة القصيم. وقد تم استخدام منهجي الاستنباط والاستدلال في شقها الأول أما الشق الثاني فقد تم فيه استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

(د) أن الدراسة المسحية والاستطلاعية تستهدف الوصول ليس فقط إلى عدد من النتائج بشأن مستوى مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم ولكن أيضاً المساهمة في إمكانية صياغة فروض يمكن اختبارها تجريبياً في دراسات لاحقة، هذا فضلاً عن بعض التوصيات.

#### ١-٥ مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في ٢٠٥ مفردة موزعة على النحو الآتي: أعضاء مجلس جامعة القصيم ٤٢ عضواً (حصر شامل Census)، أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة ١٦٣ عضواً (حصر شامل Census). في ضوء المعطيات الخاصة بإجراء هذا الشق الهام من الدراسة الحالية وأهدافها فقد تم اختيار مجتمع الدراسة على النحو السابق وذلك لعدة أسباب منها:

- أن أعضاء مجلس الجامعة وهو يشتمل على جميع عمداء الكليات التابعة للجامعة هم أكثر الأطراف المعنية والمهتمة بقياس مخزون الجودة الشاملة بالجامعة ومحاولة تعظيمه وتحقيق استدامته بعد حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي.
- أن كلية الاقتصاد والإدارة هي من أكبر الكليات بالجامعة حجماً (بناء على عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) وحاصلة على الاعتماد الأكاديمي AACSB وكانت الأكثر انغماساً في مشروع حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي.

#### ٢-٥ مراحل الدراسة

تم إجراء الدراسة الحالية على مرحلتين. المرحلة الأولى وتشمل قياس مخزون الجودة الشاملة بالتطبيق على أعضاء مجلس الجامعة

وجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة. أما المرحلة الثانية فتمثلت في التحليل وإعداد التقرير النهائي وبالنسبة للمدى الزمني فيوضحه الجدول رقم (٣) الآتي:

جدول رقم (٣). مراحل الدراسة.

المراحل	توصيف النشاط	الفترة الزمنية اللازمة
المرحلة الأولى	جميع المعلومات والبيانات	(من مارس ٢٠١٦ - يونيو ٢٠١٦)
المرحلة الثانية	تحليل النتائج وإعداد التقرير النهائي للبحث	(من يوليه - أغسطس ٢٠١٦)

### ٥-٣ أداة الدراسة

في ضوء ما تم عرضه من دراسات وأدبيات تبين تعدد نماذج قياس وتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وعلاقة هذا النظام بالأداء وتحسين إنتاجية هذه المنظمات وذلك باستخدام أدوات مختلفة للدراسة طبقاً لأهدافها. وفي ضوء إسهامات المعهد الفيدرالي الأمريكي ودراساته المتميزة في هذا المجال فقد تم تبني المنهجية والأداة التي استخدمها لتقييم مخزون الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية وذلك في الدراسة التي قام بها الباحث في جامعة القصيم.

وبناء على ذلك فقد تم تصميم قائمة استبيان Questionnaires List خاصة بهذا الاختبار "اختبار مخزون الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية". وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى ما يلي:

أولاً: هذا الاختبار تم تصميمه مع إضافة بعض التعديلات في الصياغة أو الترجمة اللغوية إلى العربية ليتلاءم مع مجال وميدان تطبيق الدراسة الحالية. وقد جاء هذا الاختبار المعتمد بكتاب المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة والذي يشمل المعايير والدرجات التي يمكن الاسترشاد بها أو الاعتماد عليها لمنح جائزة الرئيس للجودة وتحسين الإنتاجية (واشنطن دي سي، مكتب إدارة الأفراد) وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من الضروري (Hellriegel and Slocum, 1996) إدراك الآتي:

- ١- كخطوة أساسية لتعليم كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة هو تقييم مدى التركيز أو الاهتمام الذي تضعه الجامعة على الثماني مجموعات من المعايير الواردة بقائمة الاستقصاء.
  - ٢- إن مخزون نظام إدارة الجودة الشاملة تم تصميمه لكي يستخدم كأداة للتشخيص وليس مجرد أداة لجمع البيانات.
  - ٣- إن تطبيق هذا الاختبار بهذه الطريقة أثبت تميزه وهو ذو مستوى عال من المصادقية في حالة ما إذا كان المستقصون (من فئة القياديين أو أي عضو من أعضاء هيئة التدريس) على إدراك جيد لمفهوم الجودة وتطبيقها وأهمية الاستثمار فيها.
- ثانياً: التعليمات: تم الطلب من مجتمع الدراسة قراءة التعليمات الآتية:

- ١- يحتوى الاستبيان على عدد ٨ بنود رئيسة تمثل المعايير الخاصة بالمخزون المعرفي والتطبيقي لنظام إدارة الجودة الشاملة وكل معيار يحتوى على عدد من العبارات "البنود".
  - ٢- قراءة العبارات "البنود" تحت كل معيار بدقة.
  - ٣- اختيار العبارة "البند" الذي يعكس أو يصف مدى انطباقها على الجامعة التي تعمل فيها أي هل تنطبق العبارة على الجامعة؟
  - ٤- كتابة رمز العبارة "البند" الذي تم اختياره في المكان المخصص لذلك في الجدول في خانة الرمز المختار مع ملاحظة أن يكون الاختيار لرمز واحد فقط لكل معيار.
- هذا، مع ضرورة ملاحظة أن الاختيارات تتراوح ما بين الالتزام الشديد من قبل الجامعة بالتطبيق أو عدم الالتزام مطلقاً بالمعايير المطلوبة للجودة وتحسين الإنتاجية.
- ٥-٤ صدق أداة الدراسة وثباتها

في هذا الصدد يجدر بالذكر أن هذا الاختبار تم اختبار صدقه وثباته (صدق المحتوى والثبات الزمني) بمعرفة المعهد الفيدرالي الأمريكي الذي ابتكر هذا الاختبار، ومن ثم لم يجد الباحث ضرورة لإجراء اختبار

الصدق والثبات لهذا الاختبار وبخاصة أيضاً ما أكده كل من (Hellriegel and Slocum, 1996).

### ٥-٥ المعالجة الإحصائية

تم استخدام الأدوات الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الاختبار ومتطلبات تطبيقه من ناحية وكذلك أهداف الدراسة من ناحية أخرى. في ضوء ذلك تم ما يلي:

١- استخدام التكرارات والنسب المئوية للكشف عن مخزون إدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية / الأداء بجامعة القصيم.

٢- حساب القيم الخاصة بكل معيار والقيم الإجمالية (درجات) طبقاً للأوزان التي اقترحها المعهد الفيدرالي الأمريكي وذلك بالنسبة للمعايير الثمانية ككل أو لكل بند / عبارة مرتبطة لكل معيار.

حيث إن فلسفة ومنهج هذا الاختبار هي على النحو الآتي:

أ) تقوم مفردات مجتمع الدراسة باختيار رمز كل عبارة تم اختيارها للتعبير عن الرأي وذلك من بين العبارات الخاصة بكل معيار من المعايير الثمانية والمطلوب من كل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة اختيار عبارة واحدة فقط لكل معيار.

ب) طبقاً لمعيار جائزة الرئيس التي تم تصميم الاختبار من أجلها فإن الدليل المطبق والخاص بوزن كل عبارة لكل معيار في الاختبار كان على النحو الموضح بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤). دليل الدرجات/النقاط لكل عبارة خاصة بالمعايير الثمانية.

عدد الدرجات / النقاط بالاستجابة للعبارة لكل معيار						المعايير
(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)	(و)	
٢٠	١٦	١٢	٨	٤	صفر	المعيار الأول: دعم الإدارة العليا والقيادة
١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر	المعيار الثاني: التخطيط الإستراتيجي
٤٠	٣٢	٢٤	١٦	٨	صفر	المعيار الثالث: التركيز على سوق العمل
١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر	المعيار الرابع: تدريب العاملين
١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر	المعيار الخامس: منح القياديين وأعضاء هيئة

التدريس صلاحيات						
المعيار السادس: قياس وتحليل الجودة	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر
المعيار السابع: تأكيد الجودة	٣٠	٢٤	١٨	١٢	٦	صفر
المعيار الثامن: قياس نتائج تحسين الجودة والإنتاجية	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	صفر
	٢٠٠	١٢٠	٨٠	٧٤	٤٠	صفر
مجموع الدرجات يتراوح من صفر إلى ٢٠٠ درجة / نقطة كحد أقصى والتي تحصل عليها المنظمة تحت الدراسة						

المصدر: Hellriegel and Slocum (1996)

ج) سيكون التفسير طبقاً لفلسفة ومنهج الاختبار كالاتي:

- الجامعة (أو الكلية أو المنظمة) التي تحصل على إجمالي عدد نقاط أو درجات يتراوح من ١٦٠ إلى ٢٠٠ نقطة تعتبر من طبقة الصفوة من المنظمات ومن ثم فهي تتمتع بمستوى عال جداً من مخزون الجودة الشاملة والإنتاجية.

- مجموع الدرجات من ١٢٠-١٥٩ تشير إلى أن المنظمة لديها قاعدة جيدة من هذا المخزون، وتتمتع بوجود فلسفة جيدة جداً عن الجودة والإنتاجية معاً.

- مجموع الدرجات من ٨٠-١١٩ التي قد تحصل عليها منظمة ما تعني أن هذه المنظمة بدأت في التعلم عن الجودة وتخطط لها وتحسين الإنتاجية.

- الدرجات من ٤٠-٧٩ تشير إلى أن المنظمة المعنية ليس لديها الإدراك الكامل عن الجودة وتحسين الإنتاجية وليس لديها أي خطط للتعلم حول التخطيط أو التنفيذ لأي نشاط مرتبط بالجودة أو الإنتاجية.

- الدرجات من صفر إلى ٣٩ تشير إلى أن المنظمة ليس لديها الإدراك أو الرغبة حتى في الانغماس في برامج الجودة وتحسين الإنتاجية.

٣- استخدام تحليل التباين ANOVA، واختبار "ت" t-test، وكذلك اختبار كا<sup>٢</sup> Chi-square.

## ٦. نتائج الدراسة

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها وكذلك المنهج الذي تم اقتراحه واستخدامه للشق التطبيقي لها من خلال قياس مقارنة الأهمية النسبية لمعايير مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم من وجهة نظر مجتمع الدراسة وجدير بالذكر أن نسبة الاستجابة قد بلغت ١٠٠٪، الأمر الذي يعكس الاهتمام بالموضوع محل الدراسة من قبل الباحثين. ويمكن عرض نتائج التحليل على النحو الآتي:

٦-١ هيكل توزيع الإجابات (نسب مئوية لتكرار الإجابات):

لقياس/مقارنة أهمية معايير مخزون الجودة الشاملة وتحسين الأداء من وجهة نظر مجتمع الدراسة، حيث يمكن إدراك التباين في وجهات نظر مفردات مجتمع الدراسة بالنسبة لتكرار كل معيار فرعي مع المعايير الرئيسية لمخزون الجودة الشاملة، كما يمكن إدراك نفس النتيجة بالنسبة لعدد المستجيبين.

## ٦-٢ الإجابة عن تساؤلات الدراسة

## ٦-٢-١ نتائج الإجابة عن السؤال الأول (ما هو مستوى مخزون إدارة الجودة

الشاملة بجامعة القصيم)، في هذا الخصوص تم ما يلي:

أ) استخدمت التكرارات والنسب المئوية للكشف عن ترتيب العبارات الخاصة بالمعايير الثمانية الخاصة بقياس مستوى مخزون إدارة الجودة الشاملة بجامعة القصيم، ويوضح الجدول رقم (٥) ذلك.

جدول رقم (٥). ترتيب العبارات (المعايير الفرعية) الخاصة بمخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم.

المعيار	المعايير الفرعية	أعضاء مجلس الجامعة			أعضاء هيئة التدريس	
		عدد المستجيبين	نسبة المستجيبين %	الترتيب	عدد المستجيبين	نسبة المستجيبين %
الأول:	أ	١٨	٢٠,٧	٢	٢٩	١٧,٨
	ب	١٩	٢١,٨	١	٣١	١٩

أعضاء هيئة التدريس			أعضاء مجلس الجامعة			المعايير الفرعية	المعيار
الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين	الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين		
٣	١٧,٨	٢٩	٣	٢٠,٧	١٨	ج	دعم الإدارة
٤	١٥,٩	٢٦	٤	١٨,٤	١٦	د	
٥	١٤,٧	٢٤	٥	١٨,٤	١٦	هـ	
٦	١٤,٧	٢٤	٦	٠	٠	و	
١	٢١	٣٤	١	٢٣	٢٠	أ	الثاني: التخطيط الإستراتيجي
٢	٢١	٣٤	٢	٢٢	١٩	ب	
٣	١٤	٢٦	٣	١٨,٤	١٦	ج	
٥	١٤	٢٣	٤	١٨,٤	١٦	د	
٤	١٥,٣	٢٥	٥	١٨,٢	١٦	هـ	
٦	١٣	٢١	٠	٠	٠	و	
٣	١٦,٦	٢٧	٣	٢٣,٦	١٧	أ	الثالث: التركيز على السوق
٢	١٩,٦	٣٢	٢	٢٥	١٨	ب	
٤	١٥,٩	٢٦	٥	٠	٠	ج	
١	٢٠,٢٤	٣٣	١	٢٩	٢١	د	
٥	١٤,٧	٢٤	٦	٠	٠	هـ	
٦	١٢,٩	٢١	٤	٢٢	١٦	و	
١	٢٥,٧	٤٢	١	٢٤	٢١	أ	الرابع: التدريب
٢	١٦	٢٦	٤	١٨,٤	١٦	ب	
٣	١٤,٧	٢٤	٢	١٩,٣	١٧	ج	
٤	١٤,٧	٢٤	٥	١٨,٤	١٦	د	
٥	١٤,٧	٢٤	٣	١٩,٥	١٧	هـ	
٦	١٤,١	٢٣	٦	٠	٠	و	

أعضاء هيئة التدريس			أعضاء مجلس الجامعة			المعايير الفرعية	المعيار
الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين	الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين		
٣	١٦	٢٦	٥	٠	٠	أ	الخامس: منح الصلاحيات
١	٢١	٣٤	٣	٢٥	١٨	ب	
٤	١٦	٢٦	١	٢٦,٤	١٩	ج	
٥	١٤,٧	٢٤	٦	٠	٠	د	
٢	١٧,٨	٢٩	٢	٢٦,٤	١٩	هـ	
٦	١٤,٧	٢٤	٤	٢٢	١٦	و	
١	١٩	٣١	٢	٢٥	١٨	أ	السادس: القياس وتحليل الجودة
٢	١٨,٤	٣٠	١	٢٦,٤	١٩	ب	
٣	١٨,٤	٣٠	٤	٢٣,٦	١٧	ج	
٤	١٦,٧	٢٧	٣	٢٥	١٨	د	
٦	١٣,٥	٢٢	٥	٠	٠	هـ	
٥	١٤,١	٢٣	٦	٠	٠	و	
٢	١٧,٨	٢٩	٤	١٨,٤	١٦	أ	السابع: تأكيد الجودة
١	٢٤	٣٩	١	٢٢,٩	٢٠	ب	
٣	١٦,٦	٢٧	٢	٢٠,٧	١٨	ج	
٤	١٤,١١	٢٣	٣	١٩,٥	١٧	د	
٥	١٤,١١	٢٣	٥	١٨,٤	١٦	هـ	
٦	١٣,٥	٢٢	٦	٠	٠	و	
٣	١٨,٩	٢٧	٥	١٨,٤	١٦	أ	الثامن: قياس النتائج
٢	٢٢,٤	٣٢	٢	١٩,٥	١٧	ب	
١	٢٥,١٧	٣٦	١	٢٣	٢٠	ج	

أعضاء هيئة التدريس			أعضاء مجلس الجامعة			المعايير الفرعية	المعيار
الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين	الترتيب	نسبة المستجيبين %	عدد المستجيبين		
٤	١٨,١٨	٢٦	٣	١٩,٥	١٧	د	
٥	١٥,٤	٢٢	٤	١٩,٥	١٧	هـ	

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

يلاحظ من الجدول رقم (٥) وبمقارنة ترتيب العبارات مع المعايير الثمانية عدم وجود اختلافات جوهرية بين أعضاء مجلس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة، الأمر الذي يعكس المستوى الجيد لمخزون الجودة الشاملة بالجامعة.

ب) بإجراء اختبار "ت" t-test للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في مخزون الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية بالجامعة قد تعزى للموقع الوظيفي لمتوسط المجموعتين (أعضاء مجلس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة) تبين وجود اختلافات بين المجموعتين في الجدول (٦). أما الجدولين (٧) و (٨) فيوضحان نتائج تطبيق اختبار "كا" Chi-square، وتحليل التباين بين المجموعتين.

جدول رقم (٦). اختبار "ت" t-test للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في مخزون الجودة ترجع إلى الفروق في الموقع الوظيفي لمجموعتي مجتمع الدراسة (أعضاء مجلس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة).

المعيار	قيمة إحصائية (ت)	درجة الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
الأول: دعم الإدارة العليا	١١,٨٣٩	٤	٠,٠٠٠	يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة
الثاني: التخطيط الاستراتيجي	٨,١٤٨	٤	٠,٠٠١	يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة
الثالث: التركيز على السوق	-٠,٤٢٤	٤	٠,٦٩٣	لا يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة
الرابع: التدريب	٧,٦٦	٤	٠,٠٠٢	يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة
الخامس: منح الصلاحيات	١,٦١٤	٤	٠,١٨٢	لا يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة

النتيجة	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة إحصائية (ت)	المعيار
لا يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة	٠,١٧٩	٤	١,٦٢٧	السادس: القياس
يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة	٠,٠٠١	٤	٩,٤٩٢	السابع: تأكيد الجودة
لا يوجد اختلاف بين المجموعتين حول معايير مخزون الجودة	٠,٨١٣	٣	٠,٢٥٨	الثامن: النتائج

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

جدول رقم (٧). اختبار "كا<sup>2</sup>" Chi-square للمجموعتين (أعضاء المجلس، وأعضاء هيئة التدريس).

المعيار	دعم الإدارة		التخطيط الإستراتيجي		التركيز على السوق		التدريب		منح الصلاحيات		القياس		تأكيد الجودة		النتائج	
	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة	المجلس	الهيئة
كارتبيع	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٢	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٦٦٧	٢	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٠,٦٦٧	٠,٠٠٠
درجة الحرية	٣	٣	٣	٣	٥	٤	٣	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٢	٤
مستوى المعنوية	٠,٨٨١	٠,٨٨١	٠,٥٧٢	٠,٨٨١	٠,٩٥٥	٠,٩٥٥	٠,٥٧٢	٠,٨٨١	٠,٨٨١	٠,٩٥٥	٠,٩٥٥	٠,٨٨١	٠,٨٨١	٠,٩٥٥	٠,٩٥٥	٠,٤٤٩

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

وفي ضوء هذا الاختبار فإن النتائج المدركة تعنى ارتفاع درجة جودة التوفيق في الرأي بين المجموعتين فيما يختص بالمتوقع والفعلية بالنسبة لمستوى مخزون الجودة الشاملة بالجامعة. هذا مع الأخذ في الاعتبار أيضاً أنه بحساب التباين طبقاً للجدول رقم (٨) الآتي:

جدول رقم (٨). تحليل التباين ANOVA في أعداد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمستوى مخزون الجودة الشاملة.

	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	3.541	9	.393	72665.022	.003
Within Groups	.000	1	.000		

المصدر: إعداد الباحث من واقع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح أنه لا يوجد تأثير للاختلاف في أعداد مفردات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمخزون الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية بالنسبة لأعضاء مجلس الجامعة وهيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة الأمر الذي يؤيد النتائج السابقة وخاصة أن عدد أعضاء مجلس الجامعة أقل من عدد أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والإدارة.

ج) قياس أو حساب مستوى مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم: في ضوء الجدول رقم (٤) السابق والتفسير الخاص بالأوزان

النسبية طبقاً لفلسفة ومنهج الاختبار المستخدم (الخاص بالمعهد الفيدرالي الأمريكي) والتعليمات المقدمة لمفردات مجتمع الدراسة، وفي ضوء استجابات مفردات مجتمع البحث (أعضاء مجلس الجامعة وعددهم ٤٢ عضواً يمكن عرض النتائج الآتية:

- ١- تم تحديد أوزان الاستجابات طبقاً للجدول المذكور واختيار الرمز الأكثر تكراراً مع العبارات الخاصة بكل معيار باعتباره الأكثر تعبيراً لأكبر عدد من مفردات مجتمع الدراسة.
- ٢- بلغ مجموع الدرجات التي حصلت عليها الجامعة في ضوء استجابات أعضاء مجلس الجامعة ١٣٧ درجة من إجمالي الدرجات (الحد الأقصى ٢٠٠ درجة) وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (٩) الآتي:

جدول رقم (٩). الدرجات التي حصلت عليها الجامعة من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة.

المعايير	عدد الدرجات / النقاط الخاصة بالاستجابة للعبارات لكل معيار					
	(أ)	(ب)	(ج)	(د)	(هـ)	(و)
المعيار الأول	٢٠	١٦	١٢	٨	٤	صفر
المعيار الثاني	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر
المعيار الثالث	٤٠	٣٢	٢٤	١٦	٨	صفر
المعيار الرابع	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر
المعيار الخامس	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر
المعيار السادس	١٥	١٢	٩	٦	٣	صفر
المعيار السابع	٣٠	٢٤	١٨	١٢	٦	صفر
المعيار الثامن	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	صفر
المجموع الذي حصلت عليه الجامعة ١٣٧ درجة/نقطة من إجمالي ٢٠٠ درجة (من خلال جمع الدرجات داخل الدوائر)						

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

أما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة القصيم (العدد ١٦٣) فقد كانت النتائج على النحو الآتي: يوضح الجدول رقم (١٠) هيكل توزيع الاستجابات طبقاً للمنهجية الموضحة سابقاً (بالنسبة لتحليل النتائج من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة).

جدول رقم (١٠). الدرجات التي حصلت عليها الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والإدارة.

عدد الدرجات / النقاط الخاصة بالاستجابة للعبارة لكل معيار						المعايير
(و)	(هـ)	(د)	(ج)	(ب)	(أ)	
صفر	٤	٨	١٢	١٦	٢٠	المعيار الأول
صفر	٣	٦	٩	١٢	١٥	المعيار الثاني
صفر	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠	المعيار الثالث
صفر	٣	٦	٩	١٢	١٥	المعيار الرابع
صفر	٣	٦	٩	١٢	١٥	المعيار الخامس
صفر	٣	٦	٩	١٢	١٥	المعيار السادس
صفر	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	المعيار السابع
صفر	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	المعيار الثامن
المجموع الذي حصلت عليه الجامعة ١٤٣ درجة/نقطة (من إجمالي ٢٠٠ درجة كحد أقصى) وهي تمثل حاصل جمع الدرجات داخل الدوائر						

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

في ضوء التحليل السابق فإن النتائج تشير إلى ما يلي باختصار:

- أن حصول جامعة القصيم على مجموع درجات ١٣٧ درجة (نقطة) من إجمالي ٢٠٠ درجة من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة، وكذلك ١٤٣ درجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد والإدارة من إجمالي ٢٠٠ درجة يعنى طبقاً لتفسير المقياس السابق عرضه في النقطة (ب - ثالثاً) إنما يشير إلى أن الجامعة لديها قاعدة أو أساس جيد من مخزون الجودة الشاملة، كما أن لديها منهجية أو فلسفة جيد جداً عن الجودة أو تحسين الإنتاجية في مجمل العمل الإداري والأكاديمي بصفة عامة.

- أن الجامعة لم تصل بعد إلى مستوى الصفوة العالمية World-Class تلك الصفوة التي لديها التزام عال المستوى من العمق في الأجل الطويل، والالتزام النشط Active Commitment نحو تحسين الإنتاجية والجودة.

٦-٢-٢ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي مجالات التحسين الخاصة بالأداء بجامعة القصيم؟ في ضوء التحليل السابق، وبصفة خاصة جدول رقم ( ٦ )، و جدول رقم (٩)، يمكن استخلاص ما يلي:  
أ) أن أبرز مجالات التحسين المطلوبة والخاصة بالأداء من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة تتمثل في:

- التركيز على السوق، أو بمعنى آخر أن تتلاءم مخرجات الجامعة مع متطلبات السوق (سواء بالنسبة للمهارات أو التخصصات أو غيرها).

- التوسع في منح الصلاحيات، وهذا يعنى ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات والمرونة أو اللامركزية الأمر الذي يساعد على تفعيل التوجه نحو تمكين الأفراد Empower People في مجالات العمل المختلفة أكاديمياً أو إدارياً.

ب) أن أبرز مجالات التحسين المطلوبة والخاصة بالأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة فقد تمثلت ضرورة التركيز على احتياجات السوق على نحو ما ذهب إليه أعضاء مجلس الجامعة، هذا بالإضافة إلى أهمية التركيز على النتائج أي نتائج الإنجاز، وهذا يعنى في رأى الباحث ضرورة تحديد أهداف مستقبلية أو نتائج مستقبلية لأي نشاط (أكاديمي أو إداري) وأن يتم حشد الجهود والموارد لبلوغه وهذا ما يتمشى مع فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج كنظام Management by Objectives.

٦-٢-٣ نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مخزون إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بين قيادات الجامعة أي مجلس الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة؟

في هذا الصدد، أظهرت نتائج تحليل التباين ANOVA، واختبار "ت" t-test، واختبار "كا" عدم وجود فروق جوهرية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة وأعضاء مجلس الجامعة بشأن مستوى مخزون الجودة الشاملة وتحسين الأداء بالجامعة طبقاً للمعايير الثمانية الرئيسية وبين المعايير الفرعية الخاصة بكل معيار رئيسي.

#### ٧. مناقشة النتائج والتوصيات

لا شك أن الجودة بصفة عامة يمكن النظر إليها باعتبارها هدفاً واستثماراً واستراتيجية وتكتيكاً حيث تساهم كل هذه المفردات بتقنياتها العلمية والتطبيقية في تحقيق تقدم وتميز أي مؤسسة سواء كانت تعمل في مجال التعليم أو أي نشاط اقتصادي آخر. ولقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت علاقة الجودة بأنظمتها المختلفة وآليات تحقيقها بالأداء التنظيمي للمنظمة من ناحية، والأداء المالي والبيئي من ناحية أخرى. وفي ضوء استعراض الدراسات والأدبيات المختلفة الخاصة بالجودة وأنظمتها ومداخلها يمكن القول إنه كما تعددت الدراسات والبحوث في السياق السابق تعددت واختلفت أيضاً مداخل دراسات نظم إدارة الجودة الشاملة وطرق تحسين الإنتاجية أيضاً. وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف في المداخل إلا أن هناك اتفاقاً بين الباحثين والممارسين على أن تحقيق مستويات عالية التفوق من الجودة إنما يؤدي إلى رفع درجة تنافسية أي منظمة في السوق الذي تعمل فيه بغض النظر عن تباين أنشطة المنظمات وأسواقها. وإذا كانت المنظمة المعنية تسعى إلى تحقيق تنمية وتفوق مستدام وباعتبار تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أحد أهم آليات تحقيق ذلك إلا أنه لا يختلف اثنان على أن استدامة التفوق النوعي لأي منظمة إنما يتوقف على مستوى مخزون الجودة الشاملة فيها. فكلما ارتفع هذا المنسوب ساهم ذلك في تحقيق التفوق المستدام وبالعكس. وبالرغم من ذلك فإن الدراسات والبحوث الخاصة بقياس مستوى مخزون الجودة الشاملة وتحسين الأداء تتصف بالندرة في الواقع العربي عموماً وفي مجالات التعليم العالي بصفة خاصة.

ولما كانت جامعة القصيم قد حصلت على الاعتماد المؤسسي فإن الأمر يستلزم العمل على ضرورة المحافظة على ما حققته من إنجاز. ولا شك أن أحد أساليب أو استراتيجيات ذلك من وجهة نظر الباحث هو رصد مستوى مخزون الجودة الشاملة فيها وحصر مجالات التحسين المطلوبة وذلك لمحاولة رفع هذا المخزون والاهتمام بتحسين الأداء بالجامعة وذلك بصفة مستمرة.

لذلك فقد استهدفت الدراسة الحالية الوقوف على مستوى مخزون الجودة الشاملة بالجامعة وتقييمه وتحديد مجالات التحسين المطلوبة لرفع الأداء أو الإنتاجية لضمان استدامة تميز الجامعة. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة الحالية يمكن القول بأنه لا يوجد اختلاف بين النتائج المدركة في هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة فيما يختص بعلاقة الجودة كنظام أو استراتيجية أو آلية والأداء لأي منظمة.

أما بالنسبة لقياس مستوى مخزون الجودة الشاملة بجامعة القصيم وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من الشق الميداني في الدراسة الحالية يمكن عرض الآتي:

- أن الجامعة حققت مستوى متقدماً جداً من متطلبات ضمان وتوكيد الجودة، وكذلك تحسين الأداء في مجمل العمل بها (أكاديمياً، بيئياً، إدارياً وغيرها) وذلك في ضوء المقياس الذي تم تطبيقه في هذا الشأن.
- أن مجتمع الدراسة يدرك تماماً المضامين المختلفة لمعايير قياس الجودة ومجالات تحسين الأداء وأهمية تنمية مخزون الجودة بها.
- أن الاختلاف غير الجوهرية بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والإدارة وأعضاء مجلس الجامعة بشأن بعض المعايير الرئيسية والفرعية الخاصة بمستوى مخزون الجودة الشاملة بالجامعة يرجع إلى اختلافهم في الأولويات وليس في جدوى أو أهمية المعيار أو مدى توافر معطياته وتطبيقاته بالجامعة أي الاختلاف في الدرجة وليس النوع.
- أما بالنسبة للتوصيات التي يمكن اقتراحها في ضوء النتائج المدركة من هذه الدراسة فيمكن عرضها باختصار كالآتي:

- أن الأهداف الخاصة بالجامعة يجب أن تتجه نحو التركيز على التحديات الخاصة بصيانة أو المحافظة على المكاسب التي تحققت من الاعتماد المؤسسي الذي حصلت عليه.

- على الجامعة أيضاً البحث في الأساليب المختلفة التي تمكنها من الحصول على مستويات أعلى من الجودة والأداء والعمل على استدامتها، والاستمرار في الرسمة على ما حقته من مستوى عال من الإنجاز في هذا المجال.

- إذا كان للباحث من رؤية مستقبلية في السياق محل البحث فإن الضرورة تقضى القيام بالتقييم المستمر للجودة والأداء بالجامعة ولكن باستخدام مداخل أخرى مثل مدخل التقييم الذاتي باستخدام منهجية المؤسسة الأوروبية للتميز EFQM والمعروفة باسم RADAR الذي ينطوي ويكرس لثمانية مفاهيم أساسية يجب تطبيقها وتمثل خلق مستقبل مستدام، إضافة قيمة للعميل، بتنمية القدرات التنظيمية، الإبداع والابتكار، الإدارة بالعدالة، النجاح من خلال المواهب، استدامة النتائج عالية التفوق، القيادة من خلال رؤية. أو أن تتبنى الجامعة منهاجا Education Excellence (Edexcel) للتقييم الذاتي.

- أن هناك حاجة إلى مزيد من منح الصلاحيات أو تطبيق درجة عالية من اللامركزية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بمتطلبات السوق واحتياجاته من مهارات وقدرات نوعية بحيث تصبح أي محاولة للتحسين أو التطوير المستقبلي موجهة باحتياجات سوق العمل (أي يتم إجراء ما يسمى بتقييم احتياج السوق Needs Assessment) بصفة مستمرة لرصد احتياجات السوق والقيام بالتطوير والتحسين في الأداء الأكاديمي والإداري المطلوب لمواكبة أي تغيير يطرأ في سوق العمل.

وأخيراً قد يكون من الأهمية بمكان القول بأن تعميم نتائج الدراسة الحالية يجب أن يكون في ضوء منهجها وأهدافها والفترة الزمنية التي أجريت خلالها.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام (٢٠١٥): مقدمة في المال والأعمال، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٣): مقدمة في المال والأعمال، الطبعة الثانية، بيروت: منشورات الحلبي.
- المجلس الأعلى للجامعات المصرية - قطاع التعليم التجاري (٢٠٠٤)، تطوير اللوائح بقطاع التعليم التجاري.
- المقدم، مصطفى (٢٠١٦)، الأثر التفاعلي على نظام الجودة الشاملة وخبرات التعلم على الأداء مع التطبيق على قطاع الخدمات الصحية في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية.
- اتحاد الجامعات العربية (٢٠١٥)، دليل حوكمة الجامعات العربية، الأردن.
- بدران، عبد الرحمن العمر (٢٠٠٢)، مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٤٢، العدد الثاني.
- بسمان محجوب (٢٠٠٣)، إدارة الجامعات المصرية في ضوء المواصفات العالمية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دمنهوري، أمل شيخ محمد (٢٠٠٦)، نموذج مقترح لتطبيق عوامل إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية لوزارة الصحة في محافظة جدة، ورقة عمل – المؤتمر الوطني الأول للجودة، الرياض.

لويدزوبيتر، كليرماسون (١٩٩٥)، إدارة الجودة: التقدم والحكمة، وفلسفة ديمينج، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. معنز خورشيد (٢٠٠٤)، الجامعات في عصر الجات ومستقبل التعليم العالي، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Crosby, P. (1990), *Leading: The Views of Deming, Juran and Crosby*, New York: McGraw Hill.
- European Foundation for Quality Management (EFQM), 2012, EFQM Publications.
- Gorji, M. and Emami, A. (2012), Self-Assessment of Organization's Performance with Regard to Enablers Criteria Excellence Model, *Research Journal of Applied Sciences*, Vol. 4, No. 17.
- Hellriegel D. and Slocum, J. (1996) *Mana – Gement*, Ohio: S. W. College Pub.
- Juran, J. (1988), *Juran on Planning for Quality*, New York: Free Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2007), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* (January – February), 85 (7/8), 150-165 .
- Lai, K. (2003). Market–Orientation in Quality Oriented Organizations and its Impact on Their Performance, *International Journal of Production Economics*, 84, 17-34.
- Luthans, F., etal (1994), New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class, *Organizational Dynamics*, Winter, 22 (3), 5-19.
- Lyles, M. A. & Steensma, H. K. (1996), Competing for Large Scale Infrastructure Projects In The Emerging Asian Markets: Factors of Success, *The Columbia Journal of World Business*, 31 (3), 64-75.
- Nair, A. (2006), Meta Analysis of the Relationship Between Quality Management Practices and Firm's Performane – Implications for Quality Management Theory Development, *Journal of Operations Management*, 24 (6), 948-975
- National Institute of Standards & Technology (NIST) (2015), Baldrige Performance Excellence Programe [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov).
- National Institute of Standard and Technology (NIST) (2006).

## **Evaluating the Inventory of Total Quality management and Performance Improvement of Qassim University**

**Dr. Faisal Abdulkarim AlKhamis**

*College of Business and Economics, Qassim University, Saudi Arabia*

**Abstract.** The present study aims at evaluating the present situation of the total quality management's inventory at Qassim University (QU) after having institutional accreditation. This is because of the fact that is quality performance sustainability is contingent upon the level of TQM inventory in the organization concerned. The study used the American federal institutions model in this respect. While the study population includes university's council members (42 members) and the faculty members of the college of business and economics (163 members), the realized findings provide evidences to refer that QU is enjoying a good level of TQM inventory and productivity and performance improvement in terms of the academic and managerial activities. The study's findings revealed also that in spite of the insignificant or relative divergences in views between the respondents (university's council members and CBE's faculty members) in some aspects; all respondents realize the importance of developing the TQM inventory at the university. Based on the results realized from the present study and its limitations some recommendations have been suggested, e.g. the university is required to search for new methods and mechanisms for achieving higher levels of quality and performance and capitalizing on the what has been achieved through institutional accreditation. Continuous assessment is also needed with the use of new methodologies for the self – assessment in the light of or mainly based on labor market's needs.

**Key Words.** Total quality management, Inventory, Performance, University, Standards, Productivity.

