

أثر استخدام تقنيات إدارة الجودة على الأداء المؤسسي في تحسين أداء المشاريع
في المملكة العربية السعودية

The Impact of Using Quality Management Techniques on
Institutional Performance in Improving Project Performance in
The Kingdom of Saudi Arabia

مشروع تخرج

إعداد:

آلاء علي ال صويلح

دانيال حسن الخمسان

إشراف:

الدكتور/ وليد سليمان

الدكتور / الفیصل حسن

1444هـ / 2023 م



جدول المحتويات

6	الفصل الأول.....
6	الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.....
6	المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....
11	المبحث الثاني: فلسفة ومبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.....
20	المبحث الثالث نظم إدارة الجودة العالمية.....
26	الفصل الثاني.....
26	واقع تطبيق إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية.....
36	الفصل الثالث:.....
36	التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.....
36	مجتمع وعينة البحث:.....
36	منهج الدراسة:.....
39	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
42	وصف العبارات:.....
42	متغير التعلم والتعليم:.....
49	المتغير الثاني: الطلاب.....
56	المتغير الثالث: النتائج:.....
61	اختبار الفرضيات:.....
	الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة متمثلة ببعد التعلم والتعليم على النتائج في المؤسسات التعليمية السعودية المتمثلة برضا الطلاب.....
61	الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة متمثلة ببعد الطلاب على النتائج في المؤسسات التعليمية السعودية المتمثلة ببعد رضا الطلاب.....
62	الانحدار المتعدد للمتغيرين:.....
63	المراجع:.....

10	Table 1: مراحل تطور الجودة الشاملة
37	Table 2 جدول ألفا كرونباخ لمجمل العبارات
38	Table 3 معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من العبارات
40	Table 4 جدول اتجاهات الرأي لمقياس ليكرت الخماسي
40	Table 5 جدول التقدير لمقياس ليكرت الخماسي
40	Table 6 جدول وصفي لمتغير الجنس 1
40	Table 7 جدول وصفي لمتغير الجنس
41	Table 8 جدول وصفي لمتغير العمر 1
41	Table 9 جدول وصفي لمتغير العمر
41	Table 10 جدول وصفي لمتغير التحصيل العلمي 1
42	Table 11 جدول وصفي لمتغير التحصيل العلمي
42	Table 12 وصف العبارة الأولى
42	Table 13 وصف العبارة الأولى
43	Table 14 وصف العبارة الثانية
43	Table 15 وصف العبارة الثانية
44	Table 16 وصف العبارة الثالث
44	Table 17 وصف العبارة الثالثة
45	Table 18 وصف العبارة الرابعة
45	Table 19 وصف العبارة الرابع
46	Table 20 وصف العبارة الخامسة
46	Table 21 وصف العبارة الخامسة
47	Table 22 وصف العبارة السادسة
47	Table 23 وصف العبارة السادسة
47	Table 24 وصف العبارة السابعة
48	Table 25 وصف العبارة السابعة
48	Table 26 وصف العبارة الثامنة
48	Table 27 وصف العبارة الثامنة
49	Table 28 وصف العبارة التاسعة
50	Table 29 وصف العبارة التاسعة
50	Table 30 وصف العبارة العاشرة
51	Table 31 وصف العبارة العاشرة
51	Table 32 وصف العبارة الحادية عشرة

51	Table 33 وصف العبارة الحادية عشرة
52	Table 34 وصف العبارة الثانية عشرة
52	Table 35 وصف العبارة الثانية عشرة
53	Table 36 وصف العبارة الثالثة عشر
53	Table 37 وصف العبارة الثالثة عشرة
54	Table 38 وصف العبارة الرابعة عشرة
54	Table 39 وصف العبارة الرابعة عشرة
54	Table 40 وصف العبارة الخامسة عشر
55	Table 41 وصف العبارة الخامسة عشرة
55	Table 42 جدول وصفي لمتغير الطلاب
56	Table 43 وصف العبارة السادسة عشرة
56	Table 44 وصف العبارة السادسة عشرة
56	Table 45 وصف العبارة السابعة عشرة
57	Table 46 وصف العبارة السابعة عشرة
57	Table 47 وصف العبارة الثامنة عشرة
57	Table 48 وصف العبارة الثامنة عشرة
58	Table 49 وصف العبارة التاسعة عشرة
58	Table 50 وصف العبارة التاسعة عشرة
59	Table 51 وصف العبارة العشرون
59	Table 52 وصف العبارة العشرون
59	Table 53 وصف العبارة الواحدة وعشرون
60	Table 54 وصف العبارة الواحدة والعشرون
60	Table 55 وصف العبارة الثانية والعشرون
60	Table 56 وصف العبارة الثانية والعشرون
61	Table 57 جدول وصفي لمتغير رضا الطلاب
61	Table 58 جدول الارتباط للعلاقة بين متغير التعلم والتعليم ورضا الطلاب
62	Table 59 جدول الانحدار الخطي البسيط لعلاقة بين متغير التعلم والتعليم ورضا الطلاب
62	Table 60 جدول الارتباط للعلاقة بين متغير الطلاب ومتغير النتائج
62	Table 61 جدول الانحدار للعلاقة بين متغير الطلاب ومتغير النتائج
63	Table 62 جدول الارتباط للمتغيرين المستقلين مع المتغير التابع
63	Table 63 جدول الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين المستقلين مع المتغير التابع

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعتبر الجودة الشاملة العنصر الأساس في نجاح المؤسسات ومنظمات الأعمال في العصر الحديث، فأصبحت معياراً لتفوق هذه المنظمات وتميزها عن غيرها من المنظمات، من خلال ما تبديه هذه المنظمات من استجابة لمتطلبات عملائها واحتياجاتهم المتعددة والمتجددة بشكل مستمر، وبما أن العالم أصبح قرية صغيرة نتيجة للتطور العلمي والتقدم التكنولوجي ووسائل الاتصال، أجبر المنظمات التي تقدم خدماتها وسلعها عبر الحدود الدولية أن تهتم بجودة خدماتها وموثوقيتها لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، وهذا تطلب بدوره وجود قيادة مؤثرة لجودة السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمات، وإن المعيار الأساسي في القول بجودة خدمة أو سلعة هو الزبون أو العميل الذي يتعامل مع المنظمة وليس ما تقوله المنظمة عن سلعها وخدماتها، وإن الوصول لهذا الرضا يتم من خلال استراتيجية أساسها الأعمال المقادة من الزبون، وتعزيز أسلوب العمل كفريق واحد في كل أجزاء المنظمة بالشكل الذي يحقق فاعلية مواردها البشرية وتخفيض تكاليفها، وكل ذلك يعتبر أساساً تقوم عليه الجودة الشاملة وسبيل لتحقيق رضا العملاء والزبائن.

المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

بالرغم من قدم ظهور مفهوم الجودة، إلا أنه لم يعتبر وظيفة أساسية من وظائف الإدارة إلا في الآونة الأخيرة، حيث أصبحت الجودة في الفكر الإداري الحديث وظيفة تعادل غيرها من الوظائف الإدارية، كوظيفة التسويق والمشتريات والمحاسبة وغيرها، وأصبحت تلقى اهتمام الإدارات العليا في المنظمات وتسعى لتحقيقها، وبالرغم من حداثة الاهتمام بمفهوم كوظيفة إدارية إلا أن تطور مفهوم الجودة لم يحدث بشكل هزات مفاجئة أو طفرات إدارية إنما حدث من خلال تطور متلاحق مستقر وثابت، حيث يمكننا القول أن الاهتمام بالجودة في العصر الحديث يعود إلى بدايات الثورة الصناعية حيث بدأ وضع مواصفات قياسية تهدف إلى تحقيق الجودة في السلع والخدمات، واعتمدت الجودة بداية على مهارة الحرفيين من حيث دقة أعمالهم والكفاءة المبذولة في إنجازها واعتبار الحرفي هو المسؤول الأول والمباشر عن جودة منتجة، ومن ثم طرح تايلور فكرة تحديد

مراحل العمل وتقسيمه على العمال بهدف اظهار ما لديهم من طاقات وخبرات في مجالات عملهم، وجاء بعد تايلور ستيوارت ميل ليدخل مبدأ الجودة (الكروخي، 2011)، وتقسم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة فيما بعد إلى

1- ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

2- ضبط رئيس العمال للجودة

3- ضبط الجودة بواسطة المفتش

4- الرقابة الإحصائية للجودة

5- توكيد أو ضمان الجودة

6- إدارة الجودة الشاملة

وتعتبر المراحل السابقة متداخلة فيما بينها وغير منفصلة، حيث جاءت كل مرحلة متضمنة المرحلة التي سبقتها، وقد شكلت هذه المراحل طريقا للتحويل نحو التحسين والابتعاد بقدر الامكان عن المفهوم التقليدي للجودة والتي كانت تهتم بشكل أساس بمطابقة المواصفات وقمع المخالفات. (بوكميش، 2011)

المرحلة الأولى: ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ

ظهرت هذه المرحلة قبل بداية القرن العشرين، وتعتبر المرحلة الأولى من مراحل تطور الجودة وكانت هذه المرحلة متلازمة مع وظيفة الصنيع حتى نهاية القرن التاسع عشر، حيث كان يوجد عامل أو مجموعة من العمال يتحملون مسؤولية التصنيع الكامل، ويقوم كل عامل أيضاً بمراقبة جودة المنتج بعد انتاجه وقد ظهر هذا النوع من الرقابة على الجودة في المنظمات الانتاجية ذات الحجم الصغير في حين كان الحرفيون يتفخرون ببراعتهم في الصناعة والتي تحقق بتصورهم الجودة المتوقعة من زبائنهم.

المرحلة الثانية: ضبط رئيس العمال للجودة

ظهرت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين وكانت نتيجة للثورة الصناعية وتطور الصناعة وزيادة الانتاج حيث أصبح من الصعب ضبط الجودة من قبل العمال، مما دعا أصحاب العمل لتكليف رؤساء عمل على كل مجموعة من العمال مهمتها ضبط الجودة وامتدت هذه المرحلة حتى عام 1920 (فارس وآخرون، 2016)

المرحلة الثالثة: ضبط الجودة بواسطة المفتش

وامتدت هذه المرحلة حتى سنة 1940 حيث أصبحت الصناعات أكثر تعقيداً في الحرب العالمية الأولى وازداد حجمها وتنوعت أساليب الإنتاج، مما أدى إلى ظهور وظيفة جديدة في الشركات الصناعية وهي وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف شخص بمهمة التفتيش على كل وحدة إنتاج، وفي هذه المرحلة اعتبر المدراء أن التفتيش هو أساس الجودة وتم تطبيق فكرة المفتشين في كثير من المصانع لضمان الجودة، واصبحت المصانع تضع مواصفات قياسية وتضع مراقبين لضمان تحقيق هذه المواصفات.

المرحلة الرابعة: الضبط الإحصائي للجودة

وامتدت هذه المرحلة من عام 1940 ولغاية 1960 وعملياً كانت قد بدأت هذه المرحلة مع الحرب العالمية الثانية 1939 وذلك لما تطلبت الاحتياجات العسكرية للدول من زيادة إنتاجها وحاجتها إلى منتجات عسكرية عالية الجودة، مما جعل من الصعب تحقيق ذلك من خلال نظام التفتيش الذي كان سائد سابقاً، فتم اعتماد طريقة الفحص بالعينات وخرائط ضبط الجودة وذلك للتقليل من المنتجات المعيبة والتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها وفي هذه المرحلة تم تطبيق طرق إحصائية ورياضية لتحديد الانحراف عن المقاييس الموضوعية ومراقبة عملية الإنتاج. وتعتبر هذه المرحلة البداية العملية لمفهوم الجودة كما هو موجود بالوقت الحالي.

المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة

وامتدت هذه المرحلة من عام 1960 ولغاية 1980 وهدفت هذه المرحلة إلى المحافظة على مستويات الجودة التي تحققت من خلال استخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، والتركيز من قبل المنظمات على بيع منتجاتها التي تم تصنيفها والتأكد من تحقيقها معايير الجودة الموضوعية، وكانت هذه الفكرة نتيجة لما تم تحقيقه في اليابان عند استخدام فكرة حلقات الجودة، وتقوم فكرة حلقات الجودة على اجتماع العمال في كل اسبوع للبحث عن طرق لتحسين العمل وتحديد المشكلات التي تواجه تحقيق الجودة وضع الحلول المناسبة لها، وقامت المنظمة العالمية للتقييس بتشكيل لجان مختصة بوضع آليات تثبت من خلالها المنظمات لعملائها صحة إجراءاتها القياسية ايزو 9000 كمعيار دولي يهدف لضمان الجودة في التصميم والإنتاج والخدمات

(بوكميش، 2011)

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة

في ثمانينات القرن العشرين توسعت فكرة الجودة واصبحت شاملة لجميع أجزاء المنظمات وعمالها واطلق على هذه المرحلة إدارة الجود الشاملة والتي تقوم ايجاد هيكل عمل موثق للمؤسسة بشكل كامل من اجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة لتوجيه أعمال الأفراد وتنسيقها، وتأمين المعلومات الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يضمن رضا العملاء عن جودة الخدمة أو السلعة المقدمة من المنظمة، وبصورة مستمرة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والحواسيب والبرمجيات الصناعية القادرة على ضبط الجودة والسيطرة عليها، واعتبار الزبون هو المحدد للجودة ومستواها، وعلى المنظمات الصناعية والخدمية أن تتلاءم وتتكيف مع احتياجاته المتجددة والمتطورة بشكل مستمر (الوادي، 2012).

ظهر مع بدايات القرن الحادي والعشرين مرحلة جديدة من مراحل تطور إدارة الجودة وسميت هذه المرحلة بالإدارة الاستراتيجية للجودة والتي تأتي انسجماً مع المراحل السابقة ومكملة لها، ويظهر هذا التكامل من خلال قيام المدراء في الادارات العليا بدراسة الجودة كمنفعة وقيمة مضافة وميزة تنافسية في عملياتهم أثناء التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على الزبون، ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة للالتزام بمعايير الجودة الشاملة، وضرورة فهم مقتضياتها من قبل مدراء المنظمات بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين منتجاتهم وارضاء عملائهم في ظل بيئة علمية شديدة المنافسة والتغيير والتعقيد، والتي لا يستطيع مواجهتها إلا من يلتزم مبادئ الجودة والتطوير والتحسين المستمر طريقاً ومنهجاً، ونعرض في الجدول التالي مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة حتى وصلت إلى الإدارة الاستراتيجية للجودة (الصرن، 2016)

Table 1: مراحل تطور الجودة الشاملة

العام	تطور مفهوم الجودة	المراكز	الأحداث الرئيسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة وظهور النماذج
حتى خمسينات القرن الماضي	ملائمة المعايير	الانتاج الكبير، التتميط، المعاينة	الرقابة الاحصائية التي قدمها ديمنغ لليابان	الرقابة الإحصائية
فترة الستينات من القرن الماضي	ملاءمة الاستعمال (جودة التصميم)	بحوث السوق المشاركة الجودة المتوقعة	زيادة إدراك الزبون	دوائر رقابة الجودة، الرقابة الشاملة للجودة
فترة السبعينيات	ملائمة التكلفة	تحسين العمل، مشاركة جميع المستويات في تحقيق الجودة	زيادة التكلفة	توكيد الجودة
الثمانينات	الملاءمة للمتطلبات الضمنية (تفكير متقدم)	الأدوات الإدارية للتحسين، الجودة الجذابة، تحسين جميع العمليات	المنافسة الناشئة من الاقتصاديات الجديدة وإدراك أهمية الميزة التنافسية	حركة إدارة الجودة الشاملة في الدول الغربية ونشر سلسلة الايزو 9000 وشهاداتها
التسعينيات	الملاءمة لثقافة المنظمة	الإدارة الشاملة للمشروع	زيادة الاهتمام البيئية	إعادة هندسة عمليات العمل، المنظمة المتعلمة، الإدارة بالمشروعات، الايزو 14000
عام 2000 وما بعد	الملاءمة للبيئة العالمية والمجتمعية	جودة الحياة للجميع، جودة الخدمات	البحث عن المواطن	ما بعد إعادة الهندسة والجودة الشاملة والجودة في إدارة الحياة

المبحث الثاني: فلسفة ومبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة

تطور وتوسع المفهوم الخاص بإدارة الجودة الشاملة نتيجة لتطور النظريات الإدارية وأساليب تطبيقها، فأصبح التركيز على جودة الخدمة والسلعة هو المحرك الرئيسي ومحور نشاط الإداري في الوقت الراهن، وعدت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية خاصة تركز على مجموعة من المبادئ المتعلقة بالكفاءة والفعالية بهدف تطوير المنظمات على اختلاف المجالات والاهتمامات التي تسعى لتحقيقها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أولاً: تعريف الجودة

الشيء جودة "أي أصبح جيداً، ويقال هذا الشيء جيد بين الجودة والجودة، وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل" (ابن منظور، 2005، ص 532).

فالجودة وفقاً للمعنى اللغوي تعبر عن صفة ترتبط وتلازم الموصوف الجيد، وتعني أيضاً مجموعة من المؤشرات التي تمكن من التحديد الدقيق للشيء، ومعرفة تركيبته وبنائه، وهناك مجموعة كبيرة من المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الجودة والمرادفة له، مع وجود بعض الفروق الدقيقة بينها والتي تظهر جوانب التميز والتفوق والابداع، فهي تنصب بشكل أساسي على الكيف لا على الكم (مسلم، 2014، ص 23)

الجودة اصطلاحاً: يرجع مفهوم Quality إلى اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلابته أو طبيعة الشخص

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة "ASQ" American Society for Quality بأنها " مجموعة السمات والخصائص الكلية التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة والتي تتطابق مع قدرتها على الوفاء بما هو مطلوب منها وبالحاجات الضمنية لعملائها " فالجودة هي القدرة على تلبية مجموعة الخصائص لمتطلبات ISO 9000:2000 وقد تكون هذه المتطلبات مذكورة بشكل صريح أو ضمني وقد تكون إما اختيارية أو الزامية (الشعبان، 2014، ص 144)

وعرفت هيئة المواصفات البريطانية BST الجودة بأنها مجموعة من الصفات والخواص والملاح التي يتميز بها منتج أو خدمة بالشكل الذي يرضي ويشبع احتياجات ملحة وضرورية وعرفت المنظمة العالمية للتقنين الأيزو بأنها الدرجة التي تشبع فيها حاجات وتوقعات ظاهرة وضمنية من خلال مجموعة من الخصائص الرئيسية المحددة بشكل مسبق (الغزاوي، 2005، ص

إن هذا الاختلاف في التعريفات التي ذكرها الباحثون ورجال الإدارة المختصين بالجودة، جعلها تأخذ معاني مختلفة تشتمل على مجموعة من المفاهيم الاجتماعية والإدارية والسلوكية، وبالتالي فإن للجودة معنيين متداخلين وهما معنى واقعي ومعنى حسي، فالجودة وفقاً للمعنى الواقعي هي التزام المنظمة بتطبيق مجموعة من المؤشرات الواقعية والحقيقية، اعتماداً على مجموعة من المعايير والمقاييس المحددة، ووفقاً للمعنى الحسي فتعني مراعاة الحالة الشعورية لمتلقي الخدمة ومدى رضاه وقناعاته بالكفاءة الخدمية للمنظمة (موسى، 2016، ص 19)

ومن خلال ما سبق من تعاريف يرى الباحث أن الجودة تعتبر سياسة وشرطاً أساسياً من شروط تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي يجب التنويه إلى ما تتمتع به الجودة من أهمية بالنسبة للمنظمات وعملائها على حد سواء بالشكل الذي يضمن قيادة فعالة تتمتع برؤية موضوعية.

ثانياً: المنظور الإسلامي للجودة

يوجد علاقة واضحة بين المفهوم والمبادئ التي تقوم عليها الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ومفهوم الإدارة من وجهة نظر الإسلام ومن هنا سنتطرق لبعض المفاهيم

1- القدوة: تعتبر القدوة من وجهة نظر إسلامي بأنها النموذج الذي يقتدى به من أفعال وأقوال، فهي معيار التغيير الإيجابي، الذي يتلاءم ويتماهى مع متطلبات القيادة الفعالة التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مبادئها.

2- الإحسان: تشتق كلمة إحسان من الفعل أحسن، وهو حسن القول والعمل الذي يقوم به المسلم. قال تعالى: **(الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً) (سورة الملك 2)** وهذا ما يتوافق مع التحسين المستمر الذي تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة.

وفي حديث لعمر (رضي الله عنه) عندما سأل رجل رسول الله (صلى الله عليه وسلم) عن الإحسان فقال **"الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فغن لم تكن تراه فهو يراك"** وهذا ينسجم مع فكرة الرقابة الداخلية التي تتبناها إدارة الجودة في مفهومها المعاصر، حيث ينمي الإسلام في المسلمين الرقابة الذاتية.

3- العمل الجماعي: حث الإسلام على العمل الجماعي والتعااضد بين المسلمين وأفراد المجتمع فجاء قوله تعالى **(وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) (سورة المائدة، 3)**

4- الشورى: قال تعالى: **(وأمرهم شورى بينهم) (الشورى، 38)**

أكد الاسلام على موضوع الشورى وأهمية القرارات الجماعية في القضايا التي تتناول المجتمع، وهذا ما أكدت عليه الأنظمة الإدارية الحديثة، كنظام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة، فنظام الشورى بالإسلام يتمثل مع نظام التشاور الذي يعمل به في جلسات العصف الذهني الذي يعتبر أحد أساليب إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى مجموعة من المفاهيم التي نادى بها الإسلام كالإتقان والمطابقة وأهمية الوقت والتي تتوافق جميعها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (الصادق، 2010)

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

سنتناول تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال ثلاث مفردات وهي

1- الإدارة: ويقصد بها ما تقوم فيه المنظمة من عمليات تخطيط تنظيم ورقابة وتوجيه وجميع الأنشطة المتعلقة بجودة سلعتها أو خدماتها.

2- الجودة: ويقصد بها تلبية جميع احتياجات العميل وتوقعاته ومتطلباته بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، بحيث تكون السلعة النهائية أو الخدمة (المخرجات) ملائمة للاستعمال والاستخدام الصحيح.

3- الشاملة: وتعني أن تشمل جميع الأنشطة وجميع أفراد المنظمة، وأجراء عمليات التنسيق فيما بينهم لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه تحقيق الجودة وعمليات التحسين المستمر (السيد طایل، 2013، ص72)

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة وفلسفة إدارية قائمة على رضا العملاء وتقدم منتج محسن بشكل مستمر يعتمد على جودة الخدمات والفعاليات والتوثيق والدعاية والإعلان وقلة التكاليف.

وعرفها "جوزيف كابلونسك" بأنها شكل من أشكال التعاون لأداء المهام، وتعتمد بالدرجة الأولى على القدرات الموجودة لدى كل من الإدارة والعاملين لتحقيق تحسين مستمر في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

وعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها (منهج تطبيقي شامل يسعى لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستخدام أساليب كمية تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات والخدمات في المنظمة (الطائي، 2014)).

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO بأنها منهج علمي يهدف إلى تطوير أداء المنظمات وعمالها بالشكل الذي يوصلها إلى تقديم منتجاتها أو خدماتها بصورة تلقى ترضى العميل وتتوافق مع توقعاته، وذلك من خلال العمل على التحسين المستمر ورفع

كفاءة عمالها من خلال التدريب والعمل كفريق، وإشراك الجميع في مراحل إنتاج السلعة أو الخدمة (أبو النصر، 2008)

وعرفت بأنها: سلوك إداري يركز على جودة الخدمة أو المنتج ويتم بمساهمة جميع أعضاء المنظمة في سبيل التحسين المستمر وعلى المدى الطويل بالشكل الذي يرضي العملاء ويحقق منفعة للجميع.

ومما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وسلوك إداري حديث يشمل جميع مكونات المنظمة المادية والبشرية والتي تعمل بشكل متكامل بهدف تقديم منتج وسلعة عالية الجودة تخضع للتحسين المستمر، بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتعتبر ميزة تنافسية تسعى المنظمات لتحقيقها مما يمكنها التوسع بحصتها السوقية ومواجهة التقدم الكبير في مجال الإنتاج والتسويق واستخدام الوسائل التقنية والتكنولوجية الحديثة.

رابعاً: أهم رواد الجودة

كان لعدد من العلماء والكتاب الدور البارز في دفع عجلة إدارة الجودة الشاملة وإظهار المبادئ والاسس التي تقوم عليها، وقد تناولها هؤلاء من وجهات نظر مختلفة، فمنهم من اعتمد الطرق التحليلية التشخيصية، ومنهم من تناولها بالمفهوم التكنولوجي ونظم المعلومات، ومنهم من اعتمد الطرق الاستراتيجية والتفكير العميق طويل الاجل، وركز بعضهم على العملية الانتاجية والفنية، والبعض الآخر ركز على الجانب التسويقي، وتناولها آخرون من وجهة نظر هندسية، وقد شكلت هذه الدراسات مع بعضها أسس وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كما نعرفها اليوم .

1- نظرية وولتر شيوارت Walter A Shewhart

يعد وولتر من الرواد الأوائل والمثاليين في إيجاد نظام الرقابة على الجودة، فقد أصبحت مساعداته الاحصائية وخرائطه التي قدمها في مختبرات شركة بيل للهواتف بمثابة الأدوات الرئيسية في رقابة الجودة، وكان قد نشر كتاب في عام 1931 بعنوان (الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنعة) وبحث هذا الكتاب في وسائل الرقابة المعاصرة على الجودة، وقد استعمل اليابانيون هذا الكتاب بعد الحرب العالمية الثانية، وكان له الدور الكبير في تطوير أدوات الجودة وممارساتها في اليابان، وميز وولتر في نظرية بين جانبيين أساسيين من جوانب الجودة (KOLAREK، WILLIAM، 1995)

أ- (الجودة الموضوعية Objective Quality)

وهذا الجانب من الجودة يتعامل مع جودة السلع والخدمات من وجهة نظر موضوعية مستقلة عن العامل البشري والانساني

ب- الجودة الذاتية (شخصية غير موضوعية) Subjective Quality

ويتعامل هذا الجانب من الجودة مع جودة الاشياء منسوبة إلى أفكار ومشاعر وأحاسيس الأفراد، كنتيجة من نتائج الحقيقة الموضوعية، وقد ربط وولتر الملكية الشخصية للجودة بالقيمة واعتبر أنه لا يمكن أن يكون للأشياء جودة مستقلة عن رغبة الأفراد .

وقام ايشيكاوا باستخدام تعبير اللغة المحددة على الزبائن لتحل محل اللغة المحددة على الجانب الفني، إذ اعتبر أن من أهم خصائص الجودة نشر وظيفة وثقافة الجودة أثناء التخطيط المعاصر لها.

يقول وولتر: أنه من المهم الاعتقاد بوجود أسباب موضوعية للرقابة تمكننا من تقدير الجودة في حدود معينه مع اليقين بوجود أسباب تتغير بشكل مستمر وهي غير معروفة، والتي يمكن التنبؤ بها من خلال تطوير وسائل الرقابة، وإن استطعنا تحقيق ذلك نستطيع تحقيق مجموعة من الفوائد

وهي (John·Beckford، 2002)

1- إنقاص تكلفة المعاينة

2- تخفيض التكلفة الناتجة عن رفض السلع

3- تحقيق جودة موحدة ناتجة عن الاختبارات المتتالية

4- تقليل التفاوت إلى أقصى حد بين المنتج ومقاييس الجودة

2- جوزيف جوران Joseph Juran (عبد الهادي وآخرون، 2016)

يعتبر جوران من رواد الجودة الأوائل وقد ألف مجموعة من الكتب في مجال الجودة، وأسس في عام 1979 معهداً متخصصاً بإدارة الجودة وسمي باسمه (معهد جوران) واشتهر بنظرية ثلاثية الجودة والتي ارتكزت على عمليات ثلاثة هي

• **تخطيط الجودة:** وهي العملية المتعلقة بتصميم العمليات والتي من خلالها تحقق المنظمة

أهداف التنفيذ الفعلي التي وضعتها.

• **ضبط الجودة:** ومن خلالها يتم وضع المقاييس التي تستخدم لقياس نتائج التنفيذ.

• **تحسين الجودة:** وهي مجموعة الاجراءات التي تتبعها المنظمة لتحقيق تغيرات جوهرية

في أدائها، وذلك لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، ومن الناحية العلمية كان قد ركز

(جوران) على فكرتين جوهريتين من وجهة نظرة وهما فكرة التخلص من العيوب بشكل نهائي وفكرة الاهتمام بجودة السلعة أو المنتج.

3- نظرية وليام إدوارد ديمينغ (William E. Deming) (الصرن 2016)

لقب ديمينغ بأبو ثورة إدارة الجودة الشاملة وعمل بوظيفة أخصائي احصاء في أربعينيات القرن الماضي وله اسهامات كبيرة في هذا المجال، فهو صاحب التوزيع العددي الاحصائي لتحسين جودة المنتج وذلك من خلال الرقابة الاحصائية على الجودة، ويعتبر ديمينغ أحد أسباب نجاح اليابان وتفوقها في مجال الجودة، ويعترف اليابانيون لديمنغ بدورة الكبير في هذا المجال، وكان ديمينغ قد ركز في ابحاثه على تخفيض التغيرات، وكان يرد أن الإدارات العليا غالباً ما توقع اللوم على العمال في أشياء هي بالأساس ليست من اختصاصهم، ولذلك كان لديه ايمان بقدرات العمال وضرورة مشاركتهم وتمكينهم بالشكل الذي يجعلهم قادرين على التحسين المستمر على المنتجات من خلال فهمهم العميق للعمليات، وقد أوجد مبادئ ديمينغ الأربعة عشر في تحسين الجودة وهي (إدواردز، 2006)

- 1- إيجاد هدف ثابت ومستقر في سبيل تحسين السلعة أو الخدمة، للمحافظة على القدرة التنافسية وإيجاد فرص العمل
- 2- اعتناق فلسفة جديدة في الإدارة والابتعاد عن أخطاء الماضي وعيوب ومشاكل العمل
- 3- العمل على تحقيق الجودة في السلعة والخدمة بحد ذاتها والابتعاد عن اعتماد المعاينة والفحص المتكرر لتحقيق الجودة
- 4- الابتعاد عن تقييم الأعمال بالاعتماد على السعر فقط، بل أن يكون بديل ذلك إنقاص التكلفة الكلية، وليست الكلفة المبدئية أثناء التعامل مع الموردين
- 5- أن تقوم المنظمة بالتحسين المستمر على جميع نشاطاتها المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والانتاج، والتقليل من الهدر.
- 6- استخدام طرق التدريب والتعليم الحديثة في العمل
- 7- استخدام الطرق الحديثة في الإشراف وأن يكون هدفها تقديم المساعدة للعمال، وتحسين استخدام المعدات لتؤدي وظيفتها بشكل جيد
- 8- اشعار العمال بالراحة والاطمئنان أثناء أداء عملهم بالشكل الذي يجعلهم يقومون بالعمل بفعالية وكفاءة عالية.
- 9- ازالة كافة الحواجز والخلافات بين أجزاء المنظمة، والتأكيد على العمل كفريق واحد بين جميع الاقسام مما يسمح بحل المشكلات التي قد تواجه انتاج السلعة أو تقديم الخدمة

- 10- الابتعاد عن الشعارات وأن يتم حث العمال لتحقيق هدف الأخطاء والأعطال صفر، وأن يتم اعتماد الوسائل العلمية لتحقيق ذلك
- 11- الأخذ بمبدأ الإدارة بالأهداف
- 12- إزالة ما يواجه العمال من عوائق تحرمهم من الوصول إلى الابداع والابتكار.
- 13- اقامة برامج تدريبية وتعليمية وتحسين ذاتي لكل العمال لمواكبة التقدم العلمي والتقني، والتدريب على استخدام طرق الاحصاء الاساسية.
- 14- جعل جميع العمال في المنظمة على شكل مجموعات عمل، من أجل انجاز الأعمال الموكلة لهم سواء الانتاجية أو الإدارية
- وإن النقاط السابقة تتطلب من الادارات العليا الالتزام بمضمونها والعمل على تطبيقها وأن تعمل هذه الإدارات على إيجاد فلسفة جديدة للتعامل مع المنتجات والمواد الخام المعيبة، واستخدام الاساليب الاحصائية في العمل واختيار الموردين بناء على جودة الخدمات والسلع التي يقدمونها، وليس على التكلفة فقط.

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة (دوروا، 2002)

تظهر أهمية غدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الحقائق أهمها:

- تكلفة منخفضة وزيادة في الانتاج
- تقديم سلع وخدمات جيدة، تحقق رضا العملاء
- تحقيق العائد المرتفع والميزة التنافسية
- تنمية الشعور بأهمية العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة
- تحقيق سمعة جيدة للمنظمة في نظر عملائها
- تعتبر غدارة الجودة الشاملة منهجاً متكاملأ للتغيير والابتعاد عن النظام التقليدي للعمل والمتقل بالروتين والاجراءات المعقدة
- تحقيق تغذية عكسية والقيام بتقييم أداء بشكل مستمر

سادساً: أهداف الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف الداخلية والخارجية وهي كما يلي

1- الأهداف الخارجية: تتمثل أهداف إدارة الجودة الخارجية في

❖ **تحقيق رضا الزبون : (عقيلي،2001)** أدى التطور العلمي الكبير وانتشار ثورة المعلومات إلى تغيرات مستمرة في توقعات الزبائن واحتياجاتهم، وأصبحت الشكاوى المقدمة من قبل العملاء فرصة لتحسين الأداء والمنتج، وأصبح للقيمة أهمية كبرى إذا أصبح العملاء يقومون بمقارنة الأسعار مع الجودة للمفاضلة بين المنظمات، ومن هنا تبدى دور إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات متوافقة مع هذه الاحتياجات المتطورة، وكما تسعى لتوقع الاحتياجات المستقبلية لزيائنها وتعمل على تلبيتها بشكل يساعدها على الحفاظ على عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد.

❖ **زيادة القدرة التنافسية: (منصور،2008)** نتيجة لاتفاقيات التجارة العالمية وتحرير التبادل التجاري بين الدول من القيود ازدادت حدة المنافسة بين المنظمات في سبيل تعزيز حصتها السوقية، وأصبح التنافس ينصب على جودة المنتجات والخدمات وسعرها، فظهرت أهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام فكري وواحد من أهم مناهج العمل للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة وذات قدرة تنافسية كبيرة

2- الأهداف الداخلية لإدارة الجودة الشاملة

وتتمحور هذه الأهداف حول النقاط التالية

❖ **تحسين الأرباح: يمكن للمنظمات زيادة ارباحها بطرق مختلفة، فقد تكون هذه الزيادة عن طريق تخفيض التكاليف أو زيادة الحصة السوقية أو رفع الأسعار بالشكل الذي يبقى مقبولا من الزبائن (بوزيان،2014)**

تقوم إدارة الجودة الشاملة على قاعدة أساسية وهي (افعل الشيء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى) وهذه القاعدة يجب أن تطبق على جميع نشاطات وأعمال المنظمة وبمختلف المجالات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة في الانتاج، ورفع الكفاءة والفعالية لدى المنظمة (الشبراوي، 2000)

❖ **زيادة الفعالية التنظيمية: إن إدارة الجودة الشاملة تخلق بيئة مناسبة للعمل الجماعي، وإشراك جميع العمال في حل المشاكل التي تعترض العمل، كما تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارات العليا والعمال، وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض معدل دوران العمل (ماهوني،2000).**

كما تعطي إدارة الجودة الشاملة الحق للجميع في المنظمة باتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين مجالات العمل وتطويرها

❖ **السعي للحصول على شهادات الجودة العالمية:** تسعى المنظمات للحصول على شهادات الجودة العالمية وخاصة شهادات الإيزو، وذلك لزيادة قدرة المنظمات التنافسية واهمية هذه الشهادات كجواز مرور بين أسواق التجارة العالمية، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو السبيل للحصول المنظمات على هذه الشهادات (مصطفى، 2005)

سابعاً: قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الخصائص والسمات الأساسية التي يجب أن تتمتع بها المنظمات حتى تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية عالية، وتعتبر هذه المبادئ أساساً تبنى عليه إدارة الجودة الشاملة

1- الالتزام من قبل الإدارة العليا: ويعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وهو مبدأ القيادة الإدارية لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة وبدون ذلك تبقى الجودة مجرد شعار لا قيمة فعلية له، فالجودة تنطلق من هذا الالتزام وتكسب قوتها من الإدارة العليا للشركة والتي يقع عليها خلق ثورة التغيير في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها واجراءاتها وعلاقتها مع العمال.

2- التركيز على المستهلك: تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك ورغباته واحتياجاته في مقدمة اهتماماتها، ثم تترجم هذه الرغبات والاحتياجات في عملياتها الانتاجية لتقديم سلعة وخدمة متوافقة مع كل ذلك، ولا يقصد بالمستهلك المستهلك الخارجي فحسب بل يشمل مستهلكي المنظمة الداخليين وهم الإدارات الفرعية في المنظمة وجميع الأقسام والعاملين في الشركة. (علوان، 2005)

3- اتباع منهج علمي في اتخاذ القرار: تقوم إدارة الجودة الشاملة على استخدام الحقائق وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في العمل، ويشارك في هذه القرارات جميع أعضاء المنظمة من مدراء وعاملين وذلك لبناء صورة متكاملة عن عمل المنظمة والحصول على معلومات دقيقة يمكن البناء عليها (البكري، 2002)

4- مشاركة الموردين: تسعى إدارة الجودة الشاملة على تكوين علاقات مستقرة وطويلة الأمد مع الموردين وإشراك هؤلاء في بناء وتطوير المنتجات وجودتها، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريك لها في عملية الإنتاج وليس خصم تحاول أن تأخذ المواد منه بأقل الاسعار أو عدم السماح له بمتابعة العملية الانتاجية بل بالعكس تماماً تعتبره عنصراً فعالاً في تعزيز الجودة

وتطويرها، بحيث يلتزم المورد نتيجة هذه المعاملة بعقود طويلة الاجل مع المنظمة ويسخر جزء كبيراً من طاقته لخدمة المنظمة.

5- منع الأخطاء قبل حدوثها: تركز المنظمات على منع وقوع الأخطاء، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم بوضع معايير القياس المناسبة لقياس جودة منتجاتها وخدماتها قبل الانتاج وإثباته وبعده، وتبتعد قدر الامكان عن المعايير اللاحقة التي تنتظر وقوع الاخطاء حتى تعالجها لأن المعايير اللاحقة تبدد موارد المنظمات وتشتتها (غنيم، 2003)

6- مسؤولية الجودة: والتي تقع على عاتق جمع أعضاء المنظمة وليس العاملين فقط في ضبط الجودة، فجميع أعضاء المنظمة مطالبون بمطابقة المواصفات المطلوبة للجودة، وهذا ما ساهم في الوقاية من حدوث العيوب وأدى لرفع شعار الجودة عند المصدر

7- النظرة التكاملية للمنظمة: ويقوم هذا المبدأ على تكامل جميع أنشطة المنظمة مع بعضها البعض والذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب منها والتمثل بالجودة (عشاوي، 2007)

8- التدريب المستمر للعاملين: تتوقف إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها على مهارة العاملين وكفاءتهم اذ يتوجب على المنظمة تدريبهم وتشجيعهم بشكل مستمر لتطوير خبراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر واكسابهم معارف جديدة، وقد بينت الدراسات بأن العمال يحبون الشكر والامتنان على جهودهم وهذا ما تؤكده وتحرص عليه إدارة الجودة الشاملة (محمد أحمد، 2007)

9- معلومات التغذية العكسية: تؤدي التغذية العكسية دورها الهام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل نظام اتصال فعال يوفر معلومات كافية للمنظمة حول آراء العملاء عن جودة المنتج أو الخدمة مما يساعدها لمعالجة الاخطاء إن وجدت والاستمرار في عملية التحسين بشكل يلبي توقعات المستهلكين ويتجاوزها إلى التنبؤ برغباتهم المستقبلية (عشاوي، 2007)

المبحث الثالث نظم إدارة الجودة العالمية

أولاً: مفهوم نظام الجودة

إن تحقيق أهداف الجودة وسياساتها، وتنفيذ الغدارات العليا لالتزاماتها، يتطلب وضع نظام خاص بكل منظمة وهذا النظام يطلق عليه نظام الجودة، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المكونات والعناصر، والتي تختلف باختلاف النشاط أو الخدمة ودرجة أهميتها.

وقد عرف (عبد الوهاب، 2002) نظام الجودة بأنه نظام شامل ومتكامل لتأكيد متطلبات الجودة ويكون عبارة عن وثيقة مدونة صادرة عن المنظمة على شكل دليل إجراءات ودليل جودة ودليل

عمل بالإضافة إلى مجموعة من القوائم والسجلات والنماذج الضرورية لتطبيق هذا النظام، ونلاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية التوثيق فقط

في حين عرف نظام الجودة من قبل (Andrle)، (1994) على أنه جميع الأشياء المرتبطة بتطبيق مداخل الجودة، ويتضمن المسؤوليات والخطط والأنشطة والسلوكيات والتعويضات والحوافز، وبالرغم أن هذا التعريف ركز على مدخلات نظام الجودة والعمليات الخاصة فيه غلا أنه تجاهل مخرجات هذا النظام والمتعلقة بإشباع احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

وعرفة Searstone، (1991) بأنه الهيكل التنظيمي للمنظمة، والاجراءات والعمليات والموارد المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ونلاحظ من هذا التعريف أنه ركز على تأمين البنية التنظيمية الكفيلة بتحقيق الجودة وتحسينها وتعرف أعضاء المنظمة بمهامهم وأعمالهم، واطهار النتائج المترتبة على عدم الالتزام بها.

ومما سبق يكن أن نقول إن نظام الجودة هو مجموعة من الاجراءات والعمليات الموثقة والتي يتكامل من خلالها مسؤوليات أعضاء المنظمة والوسائل وجميع البرامج المتعلقة بضبط الجودة، وما يرافقه من تحسين مستمر للأداء والانتاج بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

من خلال ما تم التطرق له من تعاريف يمكن التميز واطهار جوانب الاختلاف بين نظام الجودة ومصطلح إدارة الجودة المرافق له عادة، حيث يبين مصطلح إدارة الجودة الجوانب الاساسية من الوظيفة الادارية للجودة الشاملة، فإدارة الجودة هي المسؤولة عن التنسيق بين أنشطة الجودة وتسييرها، ويقع على عاتقها اختيار العمال وتدريبهم وتحسين أداءهم، وتخصيص موارد المنظمة، وكشف المشاكل ووضع حلول لها وفي حين يحتص نظام الجودة بتحقيق مجموعة من المتطلبات وهي (عيسى وآخرون، 2008)

- 1- الطلب من العمال من توثيق أعمالهم والأنشطة التي يقومون بها
 - 2- التأكد من فهم جميع أعضاء المنظمة لنظام الجودة الخاص بها.
 - 3- تصميم الوثائق الخاصة بنظام الجودة بحيث يكون الهدف النهائي منها ارضاء العملاء.
 - 4- استخدام نظام الجودة كوسيلة تمنع وقوع الاخطاء وتعمل على اصلاحها في حال وقعت.
- وبذلك سيكون نظام الجودة قادراً وبلا شك على توفير قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تخزينها وترميزها واستثمارها بالشكل الذي يخدم المنظمة (Stewart، 2008)

ثانياً: مفهوم الإيزو: (القراز، 2010) وهي من المنظمات غير الحكومية وتتشكل ممن اتحاد ذات طابع دولي لمجموعة من هيئات المواصفات الوطنية، تأسست في سنة 1946 في العاصمة البريطانية لندن بعضوية /26/ هيئة مواصفات وطنية، وقد اشتق أسمها من الكلمة اليونانية (ISOS) وتعني التساوي، وتضم الآن 130 هيئة ومقرها الحالي مدينة جنيف بسويسرا ويرمز المصطلح ISO للمنظمة العالمية للتقييس

(International Organization for Standardization)

وتهدف المنظمة إلى توحيد المواصفات وتطويرها وتشجيع الأنشطة المتشابهة على المستوى الدولي، وتسعى لتسهيل التجارة العالمية وعملية تبادل السلع والخدمات بين الدول، وزيادة التعاون في المجال التكنولوجي والعلمي والاقتصادي.

وتتألف هذه المنظمة من لجان فنية، ويرمز لها اختصاراً (TC) وتتمتع هذه اللجان بصلاحيات تشكيل لجان فرعية يرمز لها ب (SC) ومجموعات عمل يرمز لها (WG) اعضاءها من ممثلي الهيئات الوطنية، ويعتبر اعداد المسودات الخاصة بوضع المواصفات الدولية من اختصاص هذه اللجان (النجار وآخرون، 2009)

ثالثاً: أهم أنظمة الجودة

من أشهر أنظمة الجودة العالمية التي تطبقها الدول وتعتبر الأكثر تفوقاً في مجال جودة المنتج هي (ISO9000)، (ISO14000) - (HACCP)) أو ما يطلق عليه النظام التحليلي للمخاطر ونقاط الضبط الحرجة وهي مجموعة من الانظمة التي تصدر عن المؤسسات الدولية للمواصفات. تتمثل أنظمة الجودة (باديس، 2016)

1- نظام إدارة الجودة ISO9000 ومن متطلبات هذه المواصفة

- مجال، مرجع معياري، تعريفات ومصطلحات
- نظام إدارة الجودة ويتضمن المتطلبات الخاصة بالتوثيق، كدليل وأهداف الجودة وسياساتها والاجراءات المطلوبة لتوثيقها
- مسؤوليات الإدارة على مختلف مستوياتها
- إدارة موارد المنظمة –التحقق من المنتج والخدمة
- تحسين وقياس وتحليل

ويعتبر ISO9000 السلسلة الأولى من المقاييس والتي صدرت من قبل المنظمة العالمية للتقييس، وكانت المنظمة قد اعتمدت في هذه السلسلة على مقاييس (BS5750) التي أصدرها المعهد البريطاني للتقييس (BSI) حيث تم اصدارها مع تعديلات بسيطة.

إن ISO9000 هي عملية تسجيل تكتسبها المنظمات من خلال تحقيقها لمجموعة من المعايير الدولية في توكيد الجودة وإدارتها، وتقدم هذه الشهادة للمنظمات لتؤكد لعملاء هذه المنظمات أن المنظمة حققت المستوى المطلوب من تأكيد الجودة من خلال نظام جودة رسمي وموثق (Beattie)، (1999)، وصدرت أول نسخة من سلسلة المعايير ISO9000 سنة 1987 وعدلت سنة 1994 وقد تبنت المنظمات بشكل طوعي هذه السلسلة لما كان لها من دور في منح تلك المنظمة خبرة هامة جداً ومساعدة في تأهيل كياناتها التنظيمية.

أ - سلسلة نظام الجودة (ISO 9000:1994) تم تقسيم هذه السلسلة إلى خمس مواصفات يمكن للمنظمة أن تختار أحدها وهي (DOBSON)، (2001)

- ISO9000 وهو بمثابة مرشد يبين آلية وطريقة ومجال تطبيق المواصفات الأخرى، فيعتبر المواصفة الأم والتي تم اشتقاق بقية المواصفات منها، وتتضمن مجموعة من الارشادات والاختبارات وتناولت كل الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات

- ISO9001 وتتعلق هذه المواصفة بنظام الجودة في المؤسسات الانتاجية والخدمية التي يتضمن عملها التصميم، والانتاج، والفحص والاختبار، وخدمة ما بعد البيع وتتضمن /20/ عنصراً

- ISO9002 تتعلق بنظام الجودة في المنظمات (انتاجية، خدمية) والتي يقتصر العمل فيها على التركيب دون التصميم أو خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه المواصفة /18/ عنصراً

- ISO9003 وتتعلق بالفحص والاختبار النهائي لجودة السلعة وتتضمن /16/ عنصراً، وتعتبر هذه المواصفة مناسبة للورش الصغيرة، أو من يقومون بتوزيع الأجهزة والمعدات التي يكتفى بالفحص النهائي لجودتها وبشكل عام تعتبر مواصفة قليلة الاستخدام

- ISO9004 تضمنت مجموعة من الارشادات الضرورية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبينت طريقة الحصول على شهادات ISO9001، ISO9002، ISO9003

ب- سلسلة نظام الجودة ISO900:2000 صدرت هذه السلسلة عام 2000 وتضمنت النماذج المكونة لسلسلة 1994 إضافة إلى ثلاث مستندات جديدة (تيلور وآخرون، 2004)

- ISO9000:2000 أنظمة إدارة الجودة - أساسيات ومفردات

- ISO9000:2000 أنظمة إدارة الجودة - متطلبات

- ISO9000-2000 أنظمة إدارة الجودة – ارشادات لتحسين أداء المنظمات

وشملت المواصفة مجموعة من التعديلات وهي (حبيب الله، 2005)

1- تغيير في المصطلحات

المورد	المؤسسة
المنتج	السلعة أو الخدمة
نظام الجودة	نظام إدارة الجودة

2- تعديل في مجال المواصفة والبحث في امكانية استبعاد المتطلبات

3- اعطاء الأولوية للزبون واحتياجاته والعمل على تحقيق رضا

4- العمل على التحسين المستمر في السلعة والخدمة

5- التركيز على تحمل الإدارة مسؤولياتها في تأمين الموارد وتخصيصها، والحفاظ على حق

الملكية الفكرية، وجود نظام مراجعة للوثائق، والاهتمام بالأساليب الاحصائية

ج- سلسلة نظام الجودة ISO9000-2008

وهو الاصدار الرابع من سلسلة الإيزو وحل محل الاصدار الثالث ISO9001-2000 الذي تم

تعديله لتوضيح بعض نقاطة وتعزيز التوافق بينة وبين المواصفة ISO 14001:2004.

إن الحصول على شهادة الإيزو تتطلب من المنظمة مستوى معين من الانضباط كما أن هذه

الشهادة تحقق للمنظمات ميزة تسويقية وتنافسية ورضا العملاء، وبالتالي رفهناك عدة أسباب تدفع

المنظمات للالتزام بمبادئ الجودة وتطبيق أنظمتها.

ومن هذه الأسباب (Triguero, 2008):

1- الضغوط المتزايدة من المنافسين

2- ضغوط العملاء

3- تحقيق رضا العملاء

4- الحصول على شهادة الإيزو لتحقيق أهداف تجارية

5- تحسين التنظيم والبيئة الداخلية للمنظمة

ومما سبق نستنتج أن الحصول على شهادة الإيزو لما يبقى مجرد غاية للمنظمات لتحقيق أهداف

ربحية بل أصبح ضرورة ملحة لما يعطي المنظمة من ميزات تنافسية وتسويقية وتأهيل تنظيمي

عالي المستوى بالشكل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة العمال ومهارتهم وذلك لتعزيز روح العمل كفريق واعطاءهم المجال للتفكير والابداع والمشاركة في اتخاذ القرار.

2- نظام إدارة البيئة ISO 14000

تعتبر متطلبات هذه المواصفة مجموعة من الاجراءات والمعايير التي أوجدتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي والتي تغطي من خلالها المعايير الخاصة بإدارة البيئة

3- نظام تحليل المخاطر ونقاط الضبط الحرجة (HACCP)

يعتبر واحداً من أنظمة الجودة والأمن الغذائي حيث يعتبر أحد الوسائل الفعالة في ضمان سلامة الغذاء بجميع مراحل عملية الانتاج.

الفصل الثاني

واقع تطبيق إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية

أصبحت الجودة الشاملة من الركائز الأساسية للإدارات الحديثة ومحور اهتمام المنظمات وتوجهاتها في المملكة العربية السعودية وفي جميع أنحاء العالم، والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق رضا العملاء وزيادة الأرباح وخفض التكاليف، ولاقت الجودة الشاملة اهتمام الباحثين والأكاديميين والإدارات كأحد أهم النماذج الإدارية الحديثة. وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مسؤولية جميع الأعضاء في المنظمة عن جودة الخدمة أو المنتج، ويتحمل هذه المسؤولية المدراء والعمال على حد سواء.

وفي ظل النهضة الكبيرة تشهدها المملكة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية والصناعية، ورؤيتها لعام 2030 جعل المنظمات في المملكة في حالة تنافسية كبيرة وتحديات جسام، سواء فيما يتعلق بنوعية الخدمة أو السلعة التي تقدمها في السوق المحلية أو مركزها وتصنيفها بين المنظمات العالمية، وبشكل يتلاءم مع هذه الرؤية والتي تقتض على منظمات المملكة جميعاً، أن تدخل في سباق الجودة وتحسين منتجاتها ورفع كفاءة موظفيها لتحجز مقعدها بين المنظمات الرائدة وبشكل يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد عملت الكثير من المنظمات في المملكة العربية السعودية على تطبيق معايير الجودة الشاملة فنلاحظ اهتماماً كبيراً في القطاع المصرفي في السعودية بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالشكل التي يمكنها من تقديم خدماتها بطريقة صحيحة ومميزة ويجعل لهذه المنظمات مكانة في السوق التنافسية المحلية والإقليمية أيضاً ولم تكن قطاعات الصحة والصناعة في المملكة بعيدة عن هذا التوجه وذلك لا داركها بأهمية الجودة لرفع جودة خدماتها والمحافظة على حصتها السوقية ورفع كفاءة عمالها بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة أرباحها وتقليل التكاليف ومن ضمن المؤسسات التي أولت اهتماماً كبيراً في العقد الأخير بتطبيق معايير الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي في المملكة وحرصت على التقيد بها وتعزيزها سواء ما تعلق بجودة البرامج التعليمية والبحث العلمي أو ما يتعلق بالهيئة التدريسية والطلاب والبيئة التنظيمية للمؤسسة (نواف، 2020)

وسنتناول في هذا الفصل واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بنوع من التفصيل كالتالي:

أولاً: واقع تطبيق إدارة الجودة في الجامعات السعودية

دخلت الجامعات في المملكة العربية السعودية تحدي الجودة في العملية التعليمية والأبحاث، حيث رصدت المملكة 25% من ميزانيتها للتعليم وأنفقت عام 2018 ما يقارب 192 مليار ريال للتعليم والبحث العلمي ويخصص ما يقارب 2 مليار دولار سنوياً للجامعات، وانخرطت الجامعات السعودية في منظومة الجودة منذ عام 1425 هـ وذلك تماشياً واستجابة لمتطلبات الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي الصادرة 1424، واختلفت استجابة الجامعات لمتطلبات الجودة وذلك حسب الوضع التنظيمي، فبعضها أسس وكالة خاصة بالجودة مرتبطة بإدارة الجامعة، وبعضها أسس عمادة مستقلة، أو عمادة مع وجود وكيل للجامعة، أو إدارات أو وحدات أو مراكز تحولت بعد ذلك لعمادة، واختلفت التسميات فبعض الجامعات سماها التطوير والجودة والبعض الآخر التقييم والجودة أو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (أبو سعدة وآخرون، 2020) وقد وجد الباحثان أن وظيفة الجودة في معظم جامعات المملكة أخذت شكل وحدة إدارية تسمى وكالة، عمادة على مستوى جامعة، وكيل على مستوى كلية، لجنة من أعضاء الهيئة التدريسية على مستوى الأقسام، وكانت محددات هيكل الجودة تتناول، البيئة، المنظمة، وظيفة الجودة، الخيارات الاستراتيجية والتنظيمية، والوحدة الإدارية للجودة، فمن منطلق نظري أو حتى عملي لا يوجد نموذج مثالي بل هناك نماذج موائمة وهيكل مناسبة لكل منظمة.

تعليمية على حداء، فقد وجدت الوحدات المكلفة بإدارة الجودة أمام موضوع جدلي عن مدى أهمية وموائمة هذه الهياكل وفعاليتها في مواجهة تحديات اختزلت بشكل عام في الاعتمادية والتقييم. وقد كانت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية قد وضعت معايير لضمان الجودة، وحددت الممارسات والنشاطات المميزة والمتعارف عليها عالمياً في مجال التعليم العالي، وكانت هذه الهيئة قد أنشئت للتطلع بمسؤولية وضع معايير قياسية للمؤسسات والبرامج، ومن ثم تقويم المؤسسات التي تستوفي متطلبات الجودة واعتمادها في مرحلة ما بعد الثانوية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الهيئة بتصميم نظام لضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، وذلك لتحقيق التحسين المستمر لجودة خدمات التعليم، وضمان تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي (فوق الثانوي) وجميع البرامج الأكاديمية والتي تتوافق مع المعايير الدولية، وقد تضمنت المعايير الصادرة عن الهيئة الوطنية والمتعلقة بجود مؤسسات التعليم العالي وبرامجها إحدى عشر مجاًلاً عاماً لأنشطة المؤسسات التعليمية والبرامج الأكاديمية (معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي – الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 1433هـ، 5)

أ- إدارة الجامعات والجودة الشاملة

أدى التقدم العلمي الكبير وتطور وسائل الاتصال والتقانة ومفرزات العولمة وظهر اقتصاديات المعرفة إلى نشوء متطلبات ملحة وجب على الجامعات اتباعها لتطوير عمليتي التعليم والبحث العلمي، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، وإجراء التغييرات الضرورية في طرق التدريس وتطوير المناهج التعليمية وأساليب القياس والتدريب، وإدخال طرق متطورة في مجالات اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة، ومجموعة الإجراءات التي ترقى بمستوى الجامعات وتحقق تميزها، وبالتالي كان لازماً على الجامعات في المملكة العربية السعودية اعتماد مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وذلك لعدة مبررات وهي (القيسي، 2004)

1- التعليم الجامعي باعتباره نتاج قوة انسانية عالية الجودة:

وفقاً لهذه الرؤية ينظر للتعليم الجامعي على أنه عملية تهدف إلى إشباع حاجات السوق من القوى البشرية التي يتوقع أن تكون عالية الانتاجية، وتمتلك قيمة منفعية عالية في مجال الاقتصاد والتنمية، وبالتالي مدى قدرة الجامعات على تأمين المخرجات اللازمة لتلبية ما تطلبه تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية.

2- دور التعليم العالي في التدريب على البحث العلمي:

يتم قياس جودة التعليم في الهيئات العلمية من خلال ما يقدمه طلابها من أبحاث عالية الجودة ناتجة عن الأعداد العالي المستوى من قبل الجامعات لطلابها وإكسابهم مهارات التحليل والتمحيص في الوقائع العلمية والبحث في أسباب المشكلات ووضع الحلول العلمية لها.

3- التعليم العالي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة:

يعتبر التعليم العالي من أهم وسائل التطور الاجتماعي ورفع مستوى المجتمع، وهذا ما دفع الجامعات خلال العقدين الأخيرين إلى تكريس مبادئ إدارة الجودة في جميع نشاطاتها، وذلك لما تحققه من فوائد تتعلق بالنظام الإداري في الجامعات وتحديد الأهداف والمسؤوليات، والتقليل من الأخطاء والمشاكل، وخلق الجو المناسب للطلاب لرفع مستواهم التعليمي، وما يمنحه تطبيق الجودة للجامعات من احترام وتقدير محلي وعالمي، ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها، وهذا ما يوفر الجهد والمال للجامعات، ويمكنها من تحليل مشاكلها بالطرق العلمية، وتحقيق التكامل والعمل كفريق واحد، وتحسين مخرجات العمل وربطها باحتياجات السوق

(حمود، 2002)، (علوان، 2006).

ويرى (صالح، 2016) أنه يوجد قناعة لدى الأوساط الاجتماعية والعلمية في الوطن العربي ومن بينها المملكة العربية السعودية أن إدارة هذه الجامعات ينقصها الكفاءة، وأن معظم الجامعات العربية تعاني من عدم استقلالها الذاتي ومن ضخامة أنظمتها وغموض تعليماتها وتناقضها،

وهرمية الإدارة فيها وتعددتها، وإهمال دور الإدارات الوسطى في اتخاذ القرار حيث تتخذ قراراتها من أعلى الهرم الإداري، مما يؤدي إلى هدر في امكانيات المورد البشري فيها، ومعظم طاقات الجامعات في وطننا العربي ومن بينها جامعات المملكة وإن كانت من الأفضل نسبياً فإنها تصرف على الأمور الروتينية، وما يزال هناك مقاومة واضحة للتغيير في معظم هذه الجامعات **(مصطفى، 2012).**

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب بنية تنظيمية متكاملة إداريه ومجتمعية داخل المنظمات وخارجها، فليس من الممكن أن ينجح تطبيق مفهوم إداري تجهل الإدارة أهميته وفائدته، وهذا يتطلب بدوره أن تقتنع الإدارة العليا في الجامعات بأهمية هذا النمط الإداري وجعل أحد أهم استراتيجياتها، ولا يوجد هيئة علمية لافي السعودية ولا غيرها حققت تقدماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون وجود إدارة عليا ذات قدرات عالية تستطيع من خلالها إعداد وتنفيذ برامج الجودة الشاملة بشكل بارع وملائم لبيئتها الأكاديمية **(الخطيب، 2007)**

كما يتطلب البدء باعتماد مبادئ الجودة الشاملة أن يكون لدى المنظمة التعليمية قاعدة بيانات تتضمن المعلومات الدقيقة والشاملة لكل ما يتعلق بالمنظمة، والخدمات التي تقدمها ومن هم المستفيدين منها، والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وتحديد المشكلات القائمة ووضع الحلول وتصوراتها بشكل مسبق، وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية بداية بالافتتاح وتبني الإدارات العليا لفلسفة الجودة الشاملة، ومن ثم مرحلة التخطيط التفصيلي، وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق الخطط المتعلقة بالجودة **(ادرادكة، 2006)، (ماضي، 2002؟)**

وإن تطبيق الجودة في نطاق التعليم العالي ليس شعار أو نظرية دون تطبيق فعلى في الواقع، بل هو عملية تقوم على الدراسة والتحليل للواقع الجامعي في المملكة، وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كل المفاصل الجامعية، وهذا ما يحتاج إلى نشر ثقافة الجودة بين الأساتذة الجامعيين والطلاب والعمال جميعاً، وأن تقوم الجامعات بتحديث مناهجها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحالي، وأن تقوم الجامعات بإخضاع موظفيها لدورات تطوير الموارد البشرية عالية المستوى، وتحديث نظم المعلومات والاتصال الخاص بالهيئة الجامعية وتعزيز التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد بعيداً عن المركزية والروتين وتطوير أساليب القياس وأدواته في التعليم العالي، والتعرف على متطلبات السوق وتأمين العنصر البشري المؤهل وذات الكفاءة العالية القادرة على تلبية هذه المتطلبات **(ديب، 2014)**

ويرى الباحث أنه من أهم المشاكل التي تواجه جامعات المملكة العربية السعودية عدم تبني المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار من قبل الإدارات الوسطى وحاجتها إلى التحسين المستمر في

جودة المخرج وطرائق البحث العلمي بشكل يتوافق مع متطلبات المرحلة والعصر ورؤية المملكة
2030

ب- نموذج بالدريج للتميز ومعايير الاعتماد المؤسسي السعودي:

شهدت هيئات التعليم العالي في السعودية في العقدین الأخيرین، تغییر كبير في درجة المنافسة بين المنظمات التعليمية، وزيادة في وعي الطلاب بأهمية التميز المؤسسي، وفي ضوء التطور التكنولوجي السريع، وارتفاع سقف الأداء المتوقع من قبل من قبل الجهات الوصائية وإطلاق رؤى وبرامج طموحة (وزارة التعليم العالي، 2020) واستجابة لكل هذه التغيرات، سعت منظمات التعليم العالي في السعودية لتبني خطط وبرامج متعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وقامت بتنفيذ مجموعة من البرامج لتعزيز أدائها المؤسسي وزيادة قدرتها التنافسية، وتماشياً مع ذلك تم تطوير معايير الاعتماد المؤسسي السعودي لتجسد الأبعاد الخاصة بالتميز في مجال التعليم، وفي هذا السياق تم الاعتماد على نماذج عالمية للتميز ومن أهمها نموذج بالدريج للتميز (Karimi et al، 2013) والنموذج الأوربي للتميز (Para-Gonzalez، 2018)، وباستخدام منهجيات وصفية غير تطبيقية كإطار لتفعيل وتبني إدارة الجودة الشاملة وسنتناول في هذا الجزء من البحث نموذج بالدريج بنوع من التفصيل

• نموذج بالدريج للتميز

يعتبر نموذج بالدريج للتميز النموذج الأكثر انتشاراً واستخداماً في العالم فهو من أفضل نماذج إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتقييم والتخطيط والتحسين المؤسساتي (Flynn&Saladin، 2006) وهناك الكثير من الدلائل والمؤشرات التي تؤكد وتثبت أن المنظمات التي طبقت نموذج بالدريج بشكل صحيح هي الأكثر تميزاً ونجاحاً من غيرها من المنظمات وأكدت الدراسات أن المنظمات التي تم الاعتراف بها كمنظمات قيادية وفق نموذج بالدريج للتميز تحقق أداءاً رائعاً في قدرتها التنافسية مع غيرها من المنظمات، كما أن نموذج بالدريج إضافة إلى أهميته في رفع أداء المنظمة وتحسين خدماتها، فإنه يوفر مقياساً للفعالية التنظيمية، وظهر أيضاً أن المنظمات التي طبقت نموذج بالدريج حققت مستوى عالي من الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل الدوران في الوظيفة وانخفاض التكلفة ورفع مستوى الموثوقية وانخفاض الأخطاء إلى أدنى المستويات، وقلت الشكاوي، وتحسنت المؤشرات المالية للمنظمة (Belohalv et al، 2004) وتم إصدار نسخة بالدريج للتميز الخاص بالتعليم عام 1999 وقد تبنت عدد كبير من المؤسسات التعليمية حول العالم نموذج بالدريج لتميز التعليم، وقد كان تأثير النموذج واضحاً وجلياً في منظمات التعليم العالي من خلال تطوير المعايير العامة للتعليم سواء المهني والتقني والاعتماد الأكاديمي، حيث أصبح نموذج

بالدريج للتميز في التعليم مستخدماً في برامج الكليات والجامعات في مختلف أنحاء العالم، ومن أهم ميزات نموذج بالدريج المرونة التي اعطاها للمنظمات في سبيل تحقيق أهدافها وبالتالي إمكانية اختيار الاجراء وفقاً للوضع الخاص لكل منظمة تعليمية على حدى، واطافة إلى ذلك يقدم بالدريج مجموعة من المزايا الخاصة (Badri et al،(Mai et al،(2006، (2018 ومن هذه المزايا تطبيق مجموعة من المعايير المقبولة والمجربة للامتياز المؤسسي، وملاءمته لمستوى المنظمة ومستوى إدارتها والبرامج المحددة للجهات الاستشارية والإشرافية، وإمكانية تكيفه مع الوحدات الأكاديمية وخدمة الطلاب ووحدات الأعمال في المنظمة التعليمية، ويسلط الضوء على نقاط القوة وأولويات التحسين، وكونه ينشئ مؤشرات خط الأساس، ويوفر اطار متكامل وفعال ويوفر دعماً مستمراً ومرجعاً للنماذج الاعتماد الحديثة .

ويتكون نموذج بالدريج للتميز والمتعلق بجودة التعليم من سبعة معايير وهي (Nist)،(2019

1- القيادة وتشمل القيادة العليا والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

2- الاستراتيجية وتتكون من تطوير الاستراتيجية بشكل مستمر وتنفيذها

3- العملاء وتتعلق بتوقعات العملاء وارتباطهم بالمنظمة

4- إدارة المعرفة والتحليل والقياس

5- قوة العمل وتتكون من بيئة العمل وارتباط القوى العاملة

6- العمليات وتتعلق بالفعالية التشغيلية واجراءات العمل

7- النتائج وتتعلق بنتائج الطلاب والعملاء ونتائج قوة العمل

المعيار	الوزن
المعيار الأول: القيادة	120
1-1- القيادة العليا	70
2-1 الحوكمة والمسؤولية المجتمعية	50
المعيار الثاني: الاستراتيجية	85
1-2 تطوير الاستراتيجية	45
2-2 تنفيذ الاستراتيجية	40
المعيار الثالث: العملاء	85
1-3 ارتباط العملاء	40
2-3 توقعات العملاء	45

90	المعيار الرابع: إدارة المعرفة والتحليل والقياس
45	1-4 قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي
45	2-4 إدارة المعرفة والمعلومات
85	المعيار الخامس: قوة العمل
40	1-5 بيئة قوة العمل
45	2-5 ارتباط قوة العمل
85	المعيار السادس: العمليات
45	1-6 إجراءات العمل
40	2-6 الفعالية التشغيلية
450	المعيار السابع: النتائج
120	1-7 نتائج الاجراءات وتعلم الطلاب
80	2-7 نتائج العملاء
80	3-7 نتائج قوة العمل
80	4-7 نتائج القيادة والحوكمة
90	5-7 نتائج الاستراتيجية والسوق المالية والميزانية
1000	مجموع النقاط

المصدر: (Nist, 2019)

• معايير الاعتماد المؤسسي السعودي:

تعتبر معايير الاعتماد المؤسسي السعودي من البرامج المتطورة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي (Laurett&Mendes)، (2019) وتم إصدار المعايير المطورة للاعتماد المؤسسي في السعودية من قبل هيئة تقويم التعليم العالي والتدريب في المملكة العربية السعودية سنة 1439 هـ - 2018 وذلك بهدف المساهمة في تعزيز الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتحقيق التميز لها محلياً وعالمياً، من خلال اجراء عمليات التقويم والاعتماد المؤسسي، وتضمن وثيقة المعايير ثمانية معايير تتعلق بأنشطة المؤسسات التعليمية المختلفة وهي :

1- الرسالة والهدف والتخطيط الاستراتيجي

2- الحوكمة والقيادة والإدارة

3- التعلم والتعليم

4- الطلاب

5- هيئة التدريس والموظفون

6- موارد المؤسسة

7- البحث العلمي والابتكار

8- الشراكة المجتمعية

وتتضمن هذه المعايير 31/ معياراً فرعياً تحتوي مجموعة من المحكات التي تبين مستوى الجودة

ضمن المعيار الفرعي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2019)

وتتشابه هذه المعايير مع معايير بالدريج للتميز التعليمي في عدة نقاط منها

الاستراتيجية والحوكمة والإدارة والطلبة والقيادة، والهيئات التدريسية والتعليم والتعلم والبحث

العلمي والابتكار، كما أنها تختلف ببعض الجوانب حيث نلاحظ أن معايير بالدريج ركزت على

المستويات الاستراتيجية في حين ركزت معايير الاعتماد المؤسسي في السعودية على المستويات

التشغيلية والوظيفية، كما أن معايير بالدريج أعطت أهمية كبرى للنتائج في حين أعطت معايير

الاعتماد المؤسسي السعودي هذه الأهمية للممارسات على مستوى المنظمات التعليمية، كما أن

معايير بالدريج وضعت معياراً لإدارة المعرفة والقياس والنتائج، مقارنة بتخصيص معياراً منفرداً

للموارد المؤسسية في معايير الاعتماد المؤسسي السعودي (العنزي، 2022) 384

وفيما يلي توضيح للمعايير الاعتماد المؤسسي السعودي وفق ما جاء بالوثيقة الصادرة عن هيئة

التقويم والتدريب الصادرة 2019

رقم المعيار	المعيار	المعايير الفرعية	التوضيح
1	الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي	1-الرسالة والأهداف المؤسسية 2-الرؤية والتخطيط الاستراتيجي	يجنب أن يكون للمؤسسة رسالة وأهداف واضحة، وتبين الغرض من أحداثها وتوجه التخطيط وصناعة القرار في جميع وحداتها الإدارية والأكاديمية، وأن تتلاءم خططها مع التوجهات السعودية والعالمية وأن يتم التقييم ومتابعته من خلال مؤشرات الأداء
2	الحوكمة والقيادة والإدارة	1- مجالس ولجان مركزية 2- القيادة والإدارة 3- الأنظمة والسياسات والإجراءات 4-الهيكل التنظيمي 5-إدارة ضمان الجودة 6- النزاهة والشفافية والأخلاقيات	يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية نظام حوكمة يضمن الكفاءة والفعالية وأن تطبق سياسات تدعم خططها الاستراتيجية، ويوجد لديها هيكل تنظيمي واضح، وأن تحدد مهام جميع الوظائف وصلاحياتها، وتقبل نظام جودة يكفل التحسين المستمر للأداء .
3	التعليم والتعلم	1-تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها 2- مخرجات العملية التعليمية وخصائص الخريجين 3-ضمان الجودة للبرامج الأكاديمية والتحسين المستمر لها	يجب أن يكون لدى المؤسسات التعليمية مجموعة من الإجراءات والسياسات الواضحة المتعلقة بإقرار وتقييم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بالشكل الذي يسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وأن تحدد المؤسسة خصائص الخريجين ومخرجاتها التعليمية وأن تحقق مستوى عالي من التعليم والتعلم في جميع

		4- الشراكات التعليمية 5- برامج الدراسات العليا 6- مصادر التعليم	برامجها، وأن تتم مراقبة العملية التعليمية وتحسينها بشكل مستمر وأجراء المراجعات الدورية لبرامجها وسياساتها التعليمية
4	الطلاب	1- قبول الطلاب 2- سجلات الطلاب 3- واجبات الطلاب وحقوقهم 4- الارشاد والتوجيه 5- الطلاب الدوليين 6- الأنشطة الطلابية والخدمات 7- الخريجون	يجب أن تركز سياسات القبول في المؤسسات التعليمية واضحة وعلمية وعادلة، مع وجود نظم معلومات فعالة لحفظ سجلات الطلاب وتأمينها، وأن تكون حقوق الطلاب وواجباتهم واضحة وملتزم بها، مع وجود إجراءات تأديب وتظلم واستئناف متممة بالشفافية والعدالة، ومراعاة أصحاب الهمم، والاستفادة من آراء الخريجين، وتأمين الرعاية اللازمة للطلاب الدوليين
5	الهيئة التدريسية والموظفون	1- التوظيف والاستبقاء 2- التطوير المهني والتقييم	يتوجب على المؤسسات التعليمية أن يكون لديها العدد الكافي من الهيئة التدريسية والموظفين أصحاب الخبرات والمؤهلات العلمية للقيام بواجباتهم التدريسية والوظيفية بجودة عالية، وأن يتم إجراء تقييم دوري للأداء والاعتماد على التقييم في التحسين المستمر
6	الموارد المؤسسية	1- الموارد المالية والميزانية 2- تقنية المعلومات 3- المرافق والتجهيزات 4- إدارة المخاطر والسلامة	يجب أن يتوفر لدى المؤسسة موارد مالية وبنية تحتية مادية وتقنية كافية لدعم أنشطتها في مقرها الرئيسي وكافة فروعها، وأن تتم إدارة هذه الموارد بفعالية، وأن يكون لدى المؤسسة نظام خاص وفعال لإدارة المخاطر وضمان السلامة
7	البحث العلمي والابتكار	1- التخطيط للبحث العلمي وإدارته 2- دعم الابتكار والبحث العلمي	يجب أن يكون للمؤسسات التعليمية خطط محددة وواضحة لا أنشطة البحث العلمي والابتكار بشكل يعكس توجهات المؤسسة الاستراتيجية ويتناغم مع طبيعتها وأهدافها، وأن يتم تقديم الدعم اللازم للطلاب والهيئة التدريسية بالشكل الذي يساعدهم في إعداد أبحاثهم ويمكنهم من الإبداع والابتكار
8	الشراكة المجتمعية	1- التخطيط للشراكة المجتمعية وإدارتها 2- تفعيل الشراكة المجتمعية	يجب على المؤسسات التعليمية أن توفر خطط محددة للشراكة المجتمعية تتفق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها، وأن تدعم المشاركة الفعالة بين الهيئة التدريسية والطلاب والموظفين، وأن تقيم علاقات تفاعلية مع المجتمع المحلي والدولي والهيئات المهنية وقطاعات العمل المختلفة، وأن توثق أنشطتها وتعمل بشكل مستمر لتطوير الشراكة المجتمعية وتحسينها.

الجدول من إعداد الباحث، المصدر هيئة تقويم التعليم والتدريب 2019

ج- متطلبات نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

(الحربي، 2020)

1- وضع آليات واضحة وفاعلة لتوزيع الفرص وتمكين أعضاء الهيئة التدريسية من المشاركة
في المؤتمرات العالمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والاطلاع على كل المستجدات في هذا
المجال.

2- القيام بعملية تحديث دوري للتوصيف الوظيفي يتوافق مع المستجدات والتطور الكبير في المجال
العلمي والتقني

3- القيام بدورات متخصصة في مجال الجودة الشاملة للكادر الأكاديمي والإداري لرفع كفاءتهم
وتعزيز خبراتهم في هذا المجال.

4- تعريف الطلاب بمعايير جودة التعليم

5- تزويد أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في المؤسسات التعليمية بالتغذية الراجعة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظم بالشكل الذي يمكنهم من معرفة الأخطاء ومعالجتها.

6- وضع آلية لمتابعة الخريجين والاطلاع على المشاكل التي يتعرضون لها في سوق العمل

7- الدراسة الجدية لمتطلبات السوق ومعرفة احتياجاتهم الحقيقية من الاختصاصات ودعم هذه الاختصاصات

8- زيادة الميزانيات المرصودة لدعم البحث العلمي والابداع والابتكار

9- توفير التجهيزات المتطورة والحديثة اللازمة للعملية التعليمية

10- التحديث المستمر لمؤشرات الأداء والتقييم الدوري والمستمر لواقع الجودة في المنظمة

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (العنزي، 2022)

1- الروتين واعطاء الأهمية للأنظمة على حساب الأعمال الفكرية وجودة البحث

2- الاعتماد على المركزية واضعاف دور الإدارات الوسطى والهيئات التدريسية في اتخاذ القرار.

3- هيمنة القطاع الإداري على القطاع التدريسي

4- عدم الفهم الصحيح لمتطلبات الجودة والتركيز على النظريات على حساب التطبيق العملي

5- الضعف الإداري لدى البعض من القيادات الأكاديمية

6- مقاومة التغيير والخوف منه والبطء في اتخاذ القرار

7- التعليم المعتمد على التلقين والنسخ بدلا من التحليلي العلمي الاستنتاج والبعيد عن الأبداع والابتكار

8- قلة الموارد المخصصة لعمليات البحث العلمي والتي تهدف في معظم الأحيان للترقية والكسب المادي

9- قصور البرامج التعليمية عن مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير والسريع

10- عدم مراعاة الخصوصية لكل مؤسسة على حدى ومحاولات التنمييط والتقليد

ومما سبق نلاحظ أنه وبالرغم من الاهتمام بالجودة الشاملة في مجال التعليم العالي في المملكة فإن الطريق ما يزال طويلا ويحتاج إلى بذل الجهد الكبير والامكانيات العالية لكي تصل مؤسساتنا التعليمية إلى مصاف المؤسسات التعليمية في دول العالم المتقدم ولكي تكون قادرة على منافستها وأن تحقق تقدما في تصنيفها العالمي والذي لايزال متأخراً مقارنة بالجامعات العريقة في دول العالم المتقدمة.

الفصل الثالث:

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث جميع الطلاب في مراكز التعليم التي جلت على الاعتماد المؤسسي من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة والبالغة 1040 و 32 جامعة (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023) وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 210 مستجيب جرى توزيع الاستبيان عليهم عبر البريد الإلكتروني بالاعتماد على نماذج جوجل من ثم جرى جمع البيانات وحذف الإجابات الناقصة وبلغ عدد الإجابات 208 إجابة جرى ترميزها وإدخالها في برنامج spss من أجل القيام بالتحليلات المناسبة.

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة منهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وصفاً وتحليلاً دقيقاً كماً ونوعاً للوصول إلى النتائج المرغوبة بأعلى دقة ممكنة وسيشمل المنهج الوصفي احتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تمت الاستعانة بالمراجع والأسس النظرية التي بنيت عليها أغلب هذه الدراسة، أما الجانب العملي فقد اعتمد أسلوب الاستقصاء الميداني من خلال الاستبانة للتمكن من اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث ووزع الاستبيان على عينة البحث وتم تحليل بياناته باستخدام برنامج SPSS بهدف الحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات بناءً عليها.

أداة الدراسة:

صممت الاستبانة لتحقيق هدف البحث، حيث تمت صياغتها بما يتناسب مع الإجابة عن التساؤلات، واستهلكت الدراسة بالمقدمة التوضيحية التالية (يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر استخدام تقنيات إدارة الجودة على الأداء المؤسسي في تحسين أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وذلك من أجل تحقيق أهداف علمية وتقنية تسهم في الحصول معارف علمية أفضل حول متغيرات البحث وتساعد على معالجة بعد النقاط في الشركة.) وتكونت من الأقسام التالية:

القسم الأول: تم البدء بالأسئلة الديموغرافية وهي:

1- الجنس.

2- العمر.

3- المؤهل العلمي.

القسم الثاني: المعيار الثالث: التعليم والتعلم

القسم الثالث: المعيار الرابع: الطلاب

القسم الرابع: المعيار التاسع: النتائج

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي للأقسام من الثاني حتى الرابع.

إجراءات الدراسة:

تم تصميم الاستبانة حول أثر استخدام تقنيات إدارة الجودة على الأداء المؤسسي في تحسين أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية وفقاً للعديد من الدراسات السابقة، وشملت الاستبانة المعيار الثالث التعلم والتعليم والمعيار الرابع الطلاب والمعايير التاسع النتائج ولمزيد من الموثوقية وقبل البدء بالدراسة جرى استقصاء آراء عدد من الطلاب الفعليين عبر الإنترنت وتم عرض العبارات الخاصة بالاستبانة عليهم للتأكد من وجود عبارات غير مفهومة أو مبهمّة وجرى تعديل صياغة بعض العبارات بناءً عليه، تم نشر الاستبانة عبر الإنترنت من خلال الإيميل حيث جاءت الردود على شكل (210) مجيب تم حذف مجيبين لم يقوموا باستكمال أغلب الإجابات ليكون عدد أفراد العينة (208) مجيب جرى ترميز إجاباتهم وتفرغها على برنامج SPSS الإحصائي وتم إجراء اختبار الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وكانت النتائج كما يلي وفق الجدول:

جدول ألفا كرونباخ لمجمل العبارات

Table 2 جدول ألفا كرونباخ لمجمل العبارات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.629	25

تشير النتيجة وفق الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ هي (0.629) وهي قيمة عالية جداً تشير إلى ثبات الاستبانة وأنه يمكن للاستبانة إعطاء نتائج ثابتة وصادقة في الاختبارات التي سوف تتعرض لها.

وفيما يلي معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من العبارات المستخدمة في الاستبيان:

Table 3 معامل ألفا كرونباخ لكل عبارة من العبارات

	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تطبق المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة لتصميم وإقرار أو تعديل البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بذلك في كافة المستويات.	.068	.634
تضمن المؤسسة استيفاء برامجها الأكاديمية بكافة مستوياتها لمعايير ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات	.170	.622
تطبق المؤسسة آليات فعالة للتحقق من أن البرامج الأكاديمية تستوفي المعايير الأكاديمية والمهنية، وتضمن التتابع والتكامل بين مقررات البرنامج في تحقيق مخرجات التعلم.	.158	.624
تحدد المؤسسة خصائص عامة للخريجين تشتق منها مخرجات تعلم على مستوى المؤسسة، تتواءم مع رسالتها، وتوجهاتها التعليمية، ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتكون معتمدة ومعلنة.	.098	.630
يوجد لدى المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة لمراجعة وتقويم وتحسين البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وضمان جودة التعلم والتعليم في جميع المواقع وفي مختلف أنواع التعلم التعليم المدمج، والتعلم عن بعد، وتتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بذلك على كافة المستويات.	.030	.639
تطبق المؤسسة نظاماً وإجراءات لمراقبة وتقييم مدى تحقق خصائص الخريجين ومخرجات التعلم المستهدفة على كافة المستويات.	.044	.640
تطبق المؤسسة آليات للتحقق من أن مخرجات التعلم والخطط الدراسية تتناسب مع مستوى وطبيعة المؤهل في الدراسات العليا وتتفق مع المعايير الأكاديمية والمهنية ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات	.139	.625
تطبق المؤسسة آليات فاعلة تكفل التوفير الكمي والنوعي المناسب لمصادر التعلم والخدمات المرتبطة بها، بناءً على احتياجات البرامج وكافة المستفيدين، وتتيحها في أوقات كافية ومناسبة.	.205	.619
تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات ومعايير القبول والتحويل والمعادلة، وتوزع الطلاب على البرامج الأكاديمية وفق آليات محددة وعادلة ومعلنة	.293	.609
تطبق المؤسسة سياسات وقواعد واضحة لإدارة سجلات الطلاب تحدد محتواها وآليات حمايتها وحفظها وسريتها والوصول إليها، مع توفير نسخ احتياطية منها.	.192	.620
تحدد المؤسسة حقوق الطاب وواجباتهم، ويتم تعريفهم بها، وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها وفاعليتها.	.111	.631
تعتمد المؤسسة نظاماً فعالاً وشاملاً لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد، وفق خطط وبرامج محددة، ومن خال كوادر مؤهلة وكافية ومناسبة، وتحدد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها	.110	.630
تقدم المؤسسة برنامجاً لتهيئة الطلاب الجد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وحقوقهم وواجباتهم	.246	.614
تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات اللازمة لجميع الطاب بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعدادهم، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المناسبة للحالات الطارئة	.255	.613
توفر المؤسسة الآليات المناسبة لمتابعة خريجها والتواصل الفعال معهم، ولديها قواعد بيانات محدثة عنهم	.193	.621
الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تلبي حاجاتك ورغباتك	.175	.622
الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تفوق توقعاتك	.115	.628
أنت راض عن مظهر الجامعة من مباني مرافق مساحات	.286	.610
أنت راض على مختلف التدابير الأمنية داخل الجامعة	.275	.611
أنت راض عن عدالة أساتذة الجامعة في التعامل مع طلابهم	.179	.622
أنت راض عن العملية التدريسية المقررات الدراسية التوزيع الزمني	.291	.609
قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الجامعة بإدخال تحسينات على الخدمات المقدمة	.287	.609
التعليم والتعلم	.610	.607
الطلاب	.732	.595
النتائج	.786	.594

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس ويشير إلى مدى قدرة المقياس إنتاج نتائج متماثلة مدى قدرة المقياس إنتاج نتائج متماثلة إلى حد ما إذا ما تكرر القياس للظاهرة محل الدراسة.
- 2- مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها.
- 3- اختبار One way ANOVAa لاختبار تساوي متوسطات مجموعة من العينات.
- 4- الانحدار الخطي Regrission لمعرفة العلاقة التأثيرية بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

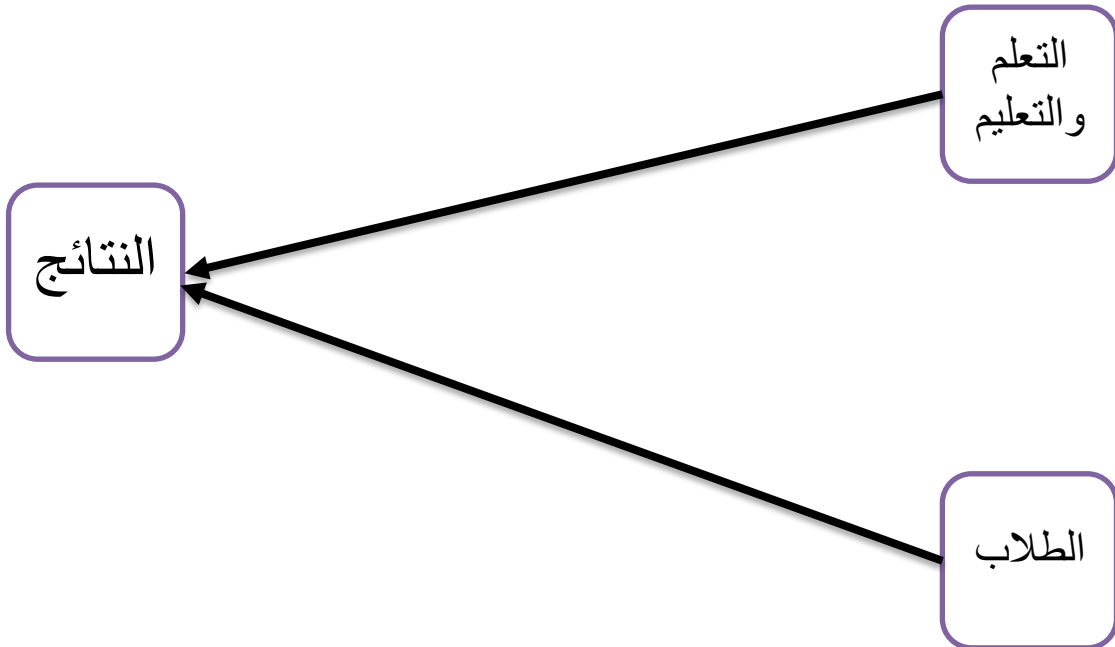
متغيرات البحث:

يمكن تقسيم متغيرات البحث على الشكل التالي:

المتغير المستقل: هو معايير التعلم والتعليم ومعيار الطلاب

المتغير التابع: معيار النتائج المتمثلاً برضا الطلاب

وفق المخطط التالي:



وصف متغيرات البحث:

في البداية يجب توضيح اتجاهات الرأي حسب مقياس ليكرت وهي:

Table 4 جدول اتجاهات الرأي لمقياس ليكرت الخماسي

اتجاهات الرأي		المتوسط
من	إلى	
1	1.79	غير موافق بشدة
1.8	2.59	غير موافق
2.6	3.39	محايد
3.40	4.19	موافق
4.20	6	موافق بشدة

Table 5 جدول التقدير لمقياس ليكرت الخماسي

التقدير		المتوسط
من	إلى	
1	2.59	ضعيف
2.60	3.39	منخفض
3.40	4.19	متوسط
4.20	5	مرتفع

وصف المتغيرات:

1- الجنس:

Table 6 جدول وصفي لمتغير الجنس 1

Statistics		
الجنس		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		1.488
Std. Deviation		.5011
Variance		.251

Table 7 جدول وصفي لمتغير الجنس

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	106	51.2	51.2	51.2
	2.0	101	48.8	48.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن أعداد الجنسين كانا متقاربين حيث بلغ عدد الذكور 106 في حين أن عدد الإناث بلغ 101 والمجموع 207 حيث شكل الذكور ما نسبته 51.2% في حين بلغ نسبة الإناث المشاركات في الاستبيان 48.8%.

2- العمر:

Table 8 جدول وصفي لمتغير العمر 1

Statistics		
العمر		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		2.116
Std. Deviation		.7796
Variance		.608

Table 9 جدول وصفي لمتغير العمر

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	52	25.1	25.1	25.1
	2.0	79	38.2	38.2	63.3
	3.0	76	36.7	36.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدول السابق يبلغ أعداد المشاركين دون العشرين 52 مشاركاً ونسبتهم 25% في حين يبلغ عدد المشاركين بين 20-25 (79) مشاركاً ونسبتهم 38% أما الأعمال الأكبر من 25 فقد بلغ عددهم 76 مشاركاً ونسبتهم 36.7% وبلغ المتوسط للعينة 2.11 أي أن متوسط أعمار المشاركين كان بين 20-25.

3- التحصيل العلمي:

Table 10 جدول وصفي لمتغير التحصيل العلمي 1

Statistics		
التحصيل العلمي		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		1.860
Std. Deviation		.8033
Variance		.645

Table 11 جدول وصفي لمتغير التحصيل العلمي

التحصيل العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	83	40.1	40.1	40.1
	2.0	70	33.8	33.8	73.9
	3.0	54	26.1	26.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

بالنظر إلى الجدولين السابقين: نلاحظ أن أعداد الطلاب في مستوى التحصيل الجامعي بلغ 83 طالب وطالبة ونسبتهم 40.1% وعدد طلاب الماجستير بلغ 70 طالب ونسبتهم 33.8% في حين أن عدد طلاب الدكتوراه المشاركين بلغ 54 طالب ونسبتهم 26.1%.

وصف العبارات:

متغير التعلم والتعليم:

1 - تطبيق المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة لتصميم وإقرار أو تعديل البرامج الأكاديمية والمقررات

الدراسية، تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بذلك في كافة المستويات.

Table 12 وصف العبارة الأولى

Statistics		
تطبيق المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة لتصميم وإقرار أو تعديل البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بذلك في كافة المستويات.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.101
Std. Deviation		1.2712
Variance		1.616

Table 13 وصف العبارة الأولى

تطبيق المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة ومعلنة لتصميم وإقرار أو تعديل البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بذلك في كافة المستويات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	26	12.6	12.6	12.6
	2.0	43	20.8	20.8	33.3
	3.0	58	28.0	28.0	61.4

	4.0	44	21.3	21.3	82.6
	5.0	36	17.4	17.4	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (26) ونسبته (12.6) % في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (43) ونسبتها (20.8) % وأن عدد الإجابات محايد بلغ (58) ونسبتها (28.0) % في حين أن عدد الإجابات موافق (44) ونسبتها (21.3) % أما موافق بشدة بلغت (36) ونسبتها (17.4) %.

أما متوسط العينة بلغ (3.101) والانحراف المعياري بلغ (1.2712)

2- تضمن المؤسسة استيفاء برامجها الأكاديمية بكافة مستوياتها لمعايير ومتطلبات الإطار السعودي

للمؤهلات

Table 14 وصف العبارة الثانية

Statistics		
تضمن المؤسسة استيفاء برامجها الأكاديمية بكافة مستوياتها لمعايير ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.372
Std. Deviation		1.2115
Variance		1.468

Table 15 وصف العبارة الثانية

تضمن المؤسسة استيفاء برامجها الأكاديمية بكافة مستوياتها لمعايير ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	6.8	6.8	6.8
	2.0	45	21.7	21.7	28.5
	3.0	38	18.4	18.4	46.9
	4.0	70	33.8	33.8	80.7
	5.0	40	19.3	19.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (14) ونسبته (6.8) % في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (45) ونسبتها (21.7) % وأن عدد الإجابات

محايد بلغ (38) ونسبتها (18.4)% في حين أن عدد الإجابات موافق (70) ونسبتها (33.8)% أما موافق بشدة بلغت (40) ونسبتها (19.3)%.

أما متوسط العينة بلغ (3.372) والانحراف المعياري بلغ (1.2115)

3- أما متوسط العينة بلغ () والانحراف المعياري بلغ () تطبق المؤسسة آليات فعالة للتحقق من أن

البرامج الأكاديمية تستوفي المعايير الأكاديمية والمهنية، وتضمن المتابع والتكامل بين مقررات البرنامج

في تحقيق مخرجات التعلم.

Table 16 وصف العبارة الثالث

Statistics		
تطبق المؤسسة آليات فعالة للتحقق من أن البرامج الأكاديمية تستوفي المعايير الأكاديمية والمهنية، وتضمن المتابع والتكامل بين مقررات البرنامج في تحقيق مخرجات التعلم.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		2.966
Std. Deviation		1.1840
Variance		1.402

Table 17 وصف العبارة الثالثة

تطبق المؤسسة آليات فعالة للتحقق من أن البرامج الأكاديمية تستوفي المعايير الأكاديمية والمهنية، وتضمن المتابع والتكامل بين مقررات البرنامج في تحقيق مخرجات التعلم.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	24	11.6	11.6	11.6
	2.0	56	27.1	27.1	38.6
	3.0	50	24.2	24.2	62.8
	4.0	57	27.5	27.5	90.3
	5.0	20	9.7	9.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (24) ونسبته (11.6)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (56) ونسبتها (27.1)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (50) ونسبتها (24.2)% في حين أن عدد الإجابات موافق (57) ونسبتها (27.5)% أما موافق بشدة بلغت (20) ونسبتها (9.7)%.

أما متوسط العينة بلغ (2.966) والانحراف المعياري بلغ (1.1840)

4- أما متوسط العينة بلغ () والانحراف المعياري بلغ () تحدد المؤسسة خصائص عامة للخريجين تشتق

منها مخرجات تعلم على مستوى المؤسسة، تتواءم مع رسالتها، وتوجهاتها التعليمية، ومتطلبات

التنمية وسوق العمل، وتكون معتمدة ومعلنة.

Table 18 وصف العبارة الرابعة

Statistics		
تحدد المؤسسة خصائص عامة للخريجين تشتق منها مخرجات تعلم على مستوى المؤسسة، تتواءم مع رسالتها، وتوجهاتها التعليمية، ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتكون معتمدة ومعلنة.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.290
Std. Deviation		1.2160
Variance		1.479

Table 19 وصف العبارة الرابع

تحدد المؤسسة خصائص عامة للخريجين تشتق منها مخرجات تعلم على مستوى المؤسسة، تتواءم مع رسالتها، وتوجهاتها التعليمية، ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتكون معتمدة ومعلنة.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	16	7.7	7.7	7.7
	2.0	41	19.8	19.8	27.5
	3.0	59	28.5	28.5	56.0
	4.0	49	23.7	23.7	79.7
	5.0	42	20.3	20.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (16) ونسبته (7.7)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (41) ونسبتها (19.8)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (59) ونسبتها (28.5)% في حين أن عدد الإجابات موافق (49) ونسبتها (23.7)% أما موافق بشدة بلغت (42) ونسبتها (20.3)%.

أما متوسط العينة بلغ (3.290) والانحراف المعياري بلغ (1.2160)

5- يوجد لدى المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة لمراجعة وتقويم وتحسين البرامج الأكاديمية والمقررات

الدراسية، وضمان جودة التعلم والتعليم في جميع المواقع وفي مختلف أنواع التعلم التعليم المدمج،

والتعلم عن بعد)....، وتتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بذلك على كافة المستويات.

Table 20 وصف العبارة الخامسة

Statistics		
يوجد لدى المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة لمراجعة وتقويم وتحسين البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وضمان جودة التعلم والتعليم في جميع المواقع وفي مختلف أنواع التعلم التعليم المدمج، والتعلم عن بعد....، وتتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بذلك على كافة المستويات.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		2.966
Std. Deviation		1.3343
Variance		1.780

Table 21 وصف العبارة الخامسة

يوجد لدى المؤسسة سياسات وإجراءات واضحة لمراجعة وتقويم وتحسين البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وضمان جودة التعلم والتعليم في جميع المواقع وفي مختلف أنواع التعلم التعليم المدمج، والتعلم عن بعد....، وتتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بذلك على كافة المستويات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	32	15.5	15.5	15.5
	2.0	58	28.0	28.0	43.5
	3.0	35	16.9	16.9	60.4
	4.0	49	23.7	23.7	84.1
	5.0	33	15.9	15.9	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (32) ونسبته (15.5)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (58) ونسبتها (28.0)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (35) ونسبتها (16.9)% في حين أن عدد الإجابات موافق (49) ونسبتها (23.7)% أما موافق بشدة بلغت (33) ونسبتها (15.9)%.

أما متوسط العينة بلغ (2.966) والانحراف المعياري بلغ (1.3343)

6- أما متوسط العينة بلغ () والانحراف المعياري بلغ () تطبق المؤسسة نظاماً وإجراءات لمراقبة وتقييم

مدى تحقق خصائص الخريجين ومخرجات التعلم المستهدفة على كافة المستويات.

Table 22 وصف العبارة السادسة

Statistics		
تطبيق المؤسسة نظاماً وإجراءات لمراقبة وتقييم مدى تحقق خصائص الخريجين ومخرجات التعلم المستهدفة على كافة المستويات.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.628
Std. Deviation		1.4487
Variance		2.099

Table 23 وصف العبارة السادسة

تطبيق المؤسسة نظاماً وإجراءات لمراقبة وتقييم مدى تحقق خصائص الخريجين ومخرجات التعلم المستهدفة على كافة المستويات.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	25	12.1	12.1	12.1
	2.0	33	15.9	15.9	28.0
	3.0	20	9.7	9.7	37.7
	4.0	45	21.7	21.7	59.4
	5.0	84	40.6	40.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (25) ونسبته (12.1)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (33) ونسبتها (15.9)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (20) ونسبتها (9.7)% في حين أن عدد الإجابات موافق (45) ونسبتها (21.7)% أما موافق بشدة بلغت (84) ونسبتها (40.6)%.

أما متوسط العينة بلغ (1.4487) والانحراف المعياري بلغ (1.4487)

7- أما متوسط العينة بلغ () والانحراف المعياري بلغ () تطبق المؤسسة آليات للتحقق من أن مخرجات

التعلم والخطط الدراسية تتناسب مع مستوى وطبيعة المؤهل في الدراسات العليا وتتفق مع المعايير

الأكاديمية والمهنية ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات.

Table 24 وصف العبارة السابعة

Statistics	
تطبيق المؤسسة آليات للتحقق من أن مخرجات التعلم والخطط الدراسية تتناسب مع مستوى وطبيعة المؤهل في الدراسات العليا وتتفق مع المعايير الأكاديمية والمهنية ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات	

N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.551
Std. Deviation		1.1304
Variance		1.278

Table 25 وصف العبارة السابعة

تطبيق المؤسسة آليات للتحقق من أن مخرجات التعلم والخطط الدراسية تتناسب مع مستوى وطبيعة المؤهل في الدراسات العليا وتتفق مع المعايير الأكاديمية والمهنية ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	6.8	6.8	6.8
	2.0	23	11.1	11.1	17.9
	3.0	46	22.2	22.2	40.1
	4.0	83	40.1	40.1	80.2
	5.0	41	19.8	19.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (14) ونسبته (6.8)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (23) ونسبتها (11.1)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (46) ونسبتها (22.2)% في حين أن عدد الإجابات موافق (83) ونسبتها (40.1)% أما موافق بشدة بلغت (41) ونسبتها (19.8)%.

أما متوسط العينة بلغ (3.551) والانحراف المعياري بلغ (1.1304)

8- تطبيق المؤسسة آليات فاعلة تكفل التوفير الكمي والنوعي المناسب لمصادر التعلم والخدمات المرتبطة

بها، بناءً على احتياجات البرامج وكافة المستفيدين، وتتيحها في أوقات كافية ومناسبة.

Table 26 وصف العبارة الثامنة

Statistics		
تطبيق المؤسسة آليات فاعلة تكفل التوفير الكمي والنوعي المناسب لمصادر التعلم والخدمات المرتبطة بها، بناءً على احتياجات البرامج وكافة المستفيدين، وتتيحها في أوقات كافية ومناسبة.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.261
Std. Deviation		1.0656
Variance		1.136

Table 27 وصف العبارة الثامنة

تطبيق المؤسسة آليات فاعلة تكفل التوفير الكمي والنوعي المناسب لمصادر التعلم والخدمات المرتبطة بها، بناءً على احتياجات البرامج وكافة المستفيدين، وتتيحها في أوقات كافية ومناسبة.	
--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	13	6.3	6.3	6.3
	2.0	39	18.8	18.8	25.1
	3.0	55	26.6	26.6	51.7
	4.0	81	39.1	39.1	90.8
	5.0	19	9.2	9.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (13) ونسبته (6.3)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (39) ونسبتها (18.8)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (55) ونسبتها (26.6)% في حين أن عدد الإجابات موافق (81) ونسبتها (39.1)% أما موافق بشدة بلغت (19) ونسبتها (9.2)%.

أما متوسط العينة بلغ (3.261) والانحراف المعياري بلغ (1.0656).

9- المتغير الأول: التعليم والتعلم

Statistics		
التعليم والتعلم		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.2643
Std. Deviation		.45680
Variance		.209

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط العينة هو 3.3 أي أن أغلب المستجوبين يعتقدون العملية التعليمية تتم وفق معايير الاعتماد السعودية كون 3.3 تقع ضمن النطاق موفق في جدول المدى الخاص بمقياس ليكرت الخماسي الجدول رقم (3)

المتغير الثاني: الطلاب

1- تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات ومعايير القبول والتحويل والمعادلة، وتوزع الطلاب على البرامج

الأكاديمية وفق آليات محددة وعادلة ومعلنة

Table 28 وصف العبارة التاسعة

Statistics

تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات ومعايير القبول والتحويل والمعادلة، وتوزع الطلاب على البرامج الأكاديمية وفق آليات محددة وعادلة ومعلنة		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		2.739
Std. Deviation		1.1531
Variance		1.330

Table 29 وصف العبارة التاسعة

تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات ومعايير القبول والتحويل والمعادلة، وتوزع الطلاب على البرامج الأكاديمية وفق آليات محددة وعادلة ومعلنة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	28	13.5	13.5	13.5
	2.0	72	34.8	34.8	48.3
	3.0	48	23.2	23.2	71.5
	4.0	44	21.3	21.3	92.8
	5.0	15	7.2	7.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (28) ونسبته (13.5)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (72) ونسبتها (34.8)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (48) ونسبتها (23.2)% في حين أن عدد الإجابات موافق (44) ونسبتها (21.3)% أما موافق بشدة بلغت (15) ونسبتها (7.2)% أما متوسط العينة بلغ (2.739) والانحراف المعياري بلغ (1.1531)

2- تحدد المؤسسة حقوق الطاب وواجباتهم، ويتم تعريفهم بها، وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها

وفاعليتها.

Table 30 وصف العبارة العاشرة

Statistics		
تطبيق المؤسسة سياسات وقواعد واضحة لإدارة سجلات الطلاب		
تحدد محتواها وآليات حمايتها وحفظها وسريتها والوصول إليها، مع توفير نسخ احتياطية منها.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.145
Std. Deviation		1.3682
Variance		1.872

Table 31 وصف العبارة العاشرة

تطبيق المؤسسة سياسات وقواعد واضحة لإدارة سجلات الطلاب تحدد محتواها وآليات حمايتها وحفظها وسريتها والوصول إليها، مع توفير نسخ احتياطية منها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	36	17.4	17.4	17.4
	2.0	36	17.4	17.4	34.8
	3.0	33	15.9	15.9	50.7
	4.0	66	31.9	31.9	82.6
	5.0	36	17.4	17.4	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (36) ونسبته (17.4)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (36) ونسبتها (17.4)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (33) ونسبتها (15.9)% في حين أن عدد الإجابات موافق (66) ونسبتها (31.9)% أما موافق بشدة بلغت (3636) ونسبتها (17.4)%
أما متوسط العينة بلغ (1.3682) والانحراف المعياري بلغ (1.3682)

3- تحدد المؤسسة حقوق الطاب وواجباتهم، ويتم تعريفهم بها، وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها

وفاعليتها.

Table 32 وصف العبارة الحادية عشرة

Statistics		
تحدد المؤسسة حقوق الطاب وواجباتهم، ويتم تعريفهم بها، وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها وفاعليتها.		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.362
Std. Deviation		1.4276
Variance		2.038

Table 33 وصف العبارة الحادية عشرة

تحدد المؤسسة حقوق الطاب وواجباتهم، ويتم تعريفهم بها، وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها وفاعليتها.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	34	16.4	16.4	16.4
	2.0	29	14.0	14.0	30.4
	3.0	27	13.0	13.0	43.5

	4.0	62	30.0	30.0	73.4
	5.0	55	26.6	26.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (34) ونسبته (16.4)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (29) ونسبتها (14.0)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (27) ونسبتها (13.0)% في حين أن عدد الإجابات موافق (62) ونسبتها (30.0)% أما موافق بشدة بلغت (55) ونسبتها (26.6)% أما متوسط العينة بلغ (3.362) والانحراف المعياري بلغ (1.4276)

4- تعتمد المؤسسة نظاماً فعالاً وشاملاً لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد، وفق خطط وبرامج محددة، ومن

خال كوادر مؤهلة وكافية ومناسبة، وتحدد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها

Table 34 وصف العبارة الثانية عشرة

Statistics		
تعتمد المؤسسة نظاماً فعالاً وشاملاً لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد، وفق خطط وبرامج محددة، ومن خال كوادر مؤهلة وكافية ومناسبة، وتحدد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها		
N	Valid	204
	Missing	3
Mean		3.760
Std. Deviation		1.3523
Variance		1.829

Table 35 وصف العبارة الثانية عشرة

تعتمد المؤسسة نظاماً فعالاً وشاملاً لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد، وفق خطط وبرامج محددة، ومن خال كوادر مؤهلة وكافية ومناسبة، وتحدد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	22	10.6	10.8	10.8
	2.0	25	12.1	12.3	23.0
	3.0	9	4.3	4.4	27.5
	4.0	72	34.8	35.3	62.7
	5.0	76	36.7	37.3	100.0
	Total	204	98.6	100.0	
Missing	System	3	1.4		
Total		207	100.0		

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (22) ونسبته (10.6)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (25) ونسبتها (12.1)% وأن عدد

الإجابات محايد بلغ (9) ونسبتها (4.3)% في حين أن عدد الإجابات موافق (72) ونسبتها (34.8)% أما موافق بشدة بلغت (76) ونسبتها (36.7)% أما متوسط العينة بلغ (3.760) والانحراف المعياري بلغ (1.3523)

5- تقدم المؤسسة برنامجاً لتهيئة الطلاب الجد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات

والإمكانيات المتاحة لهم، وحقوقهم وواجباتهم

Table 36 وصف العبارة الثالثة عشر

Statistics		
تقدم المؤسسة برنامجاً لتهيئة الطلاب الجد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وحقوقهم وواجباتهم		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.362
Std. Deviation		1.1445
Variance		1.310

Table 37 وصف العبارة الثالثة عشرة

تقدم المؤسسة برنامجاً لتهيئة الطلاب الجد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وحقوقهم وواجباتهم					
وواجباتهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	10	4.8	4.8	4.8
	2.0	41	19.8	19.8	24.6
	3.0	60	29.0	29.0	53.6
	4.0	56	27.1	27.1	80.7
	5.0	40	19.3	19.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (10) ونسبته (4.8)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (41) ونسبتها (19.8)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (60) ونسبتها (29.0)% في حين أن عدد الإجابات موافق (56) ونسبتها (27.1)% أما موافق بشدة بلغت (40) ونسبتها (19.3)% أما متوسط العينة بلغ (3.362) والانحراف المعياري بلغ (1.1445)

6- تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات اللازمة لجميع الطاب بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعدادهم، بما في

ذلك خدمات الرعاية الصحية المناسبة للحالات الطارئة

Table 38 وصف العبارة الرابعة عشرة

Statistics		
تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات اللازمة لجميع الطاب بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعدادهم، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المناسبة للحالات الطارئة		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.034
Std. Deviation		1.2002
Variance		1.441

Table 39 وصف العبارة الرابعة عشرة

تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات اللازمة لجميع الطاب بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعدادهم، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المناسبة للحالات الطارئة					
للحالات الطارئة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	19	9.2	9.2	9.2
	2.0	61	29.5	29.5	38.6
	3.0	48	23.2	23.2	61.8
	4.0	52	25.1	25.1	87.0
	5.0	27	13.0	13.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (19) ونسبته (9.2)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (61) ونسبتها (29.5)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (48) ونسبتها (23.2)% في حين أن عدد الإجابات موافق (52) ونسبتها (25.1)% أما موافق بشدة بلغت (27) ونسبتها (13.0)% أما متوسط العينة بلغ (3.034) والانحراف المعياري بلغ (1.2002)

7- توفر المؤسسة الآليات المناسبة لمتابعة خريجها والتواصل الفعال معهم، ولديها قواعد بيانات محدثة

عنها

Table 40 وصف العبارة الخامسة عشر

Statistics

توفر المؤسسة الآليات المناسبة لمتابعة خريجيهما والتواصل الفعال معهم، ولديها قواعد بيانات محدثة عنهم		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.053
Std. Deviation		1.4820
Variance		2.196

Table 41 وصف العبارة الخامسة عشرة

توفر المؤسسة الآليات المناسبة لمتابعة خريجيهما والتواصل الفعال معهم، ولديها قواعد بيانات محدثة عنهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	39	18.8	18.8	18.8
	2.0	58	28.0	28.0	46.9
	3.0	9	4.3	4.3	51.2
	4.0	55	26.6	26.6	77.8
	5.0	46	22.2	22.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (39) ونسبته (18.8)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (58) ونسبتها (28.0)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (9) ونسبتها (4.3)% في حين أن عدد الإجابات موافق (55) ونسبتها (26.6)% أما موافق بشدة بلغت (46) ونسبتها (22.2)% أما متوسط العينة بلغ (3.053) والانحراف المعياري بلغ (1.4820).

8- متغير الطلاب:

Table 42 جدول وصفي لمتغير الطلاب

Statistics		
الطلاب		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.2063
Std. Deviation		.55784
Variance		.311

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المتوسط 3.2 وتقع ضمن مدى الإجابة موافق في جدول المدى الخاص بمقياس ليكرت الخماسي وتقع ضمن التقدير منخفض في جدول التقدير بالتالي

يمكن القول أن الطلاب في على الرغم من أنهم يعتقدون أنه يتم تطبيق معايير الجودة المؤسسية في الجامعات السعودية إلا أن هذا التقدير تقدير التطبيق يعتبر ضعيف.

المتغير الثالث: النتائج:

1- الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تلبي حاجاتك ورغباتك

Table 43 وصف العبارة السادسة عشرة

Statistics		
الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تلبي حاجاتك ورغباتك		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.638
Std. Deviation		1.2994
Variance		1.688

Table 44 وصف العبارة السادسة عشرة

الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تلبي حاجاتك ورغباتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	18	8.7	8.7	8.7
	2.0	26	12.6	12.6	21.3
	3.0	39	18.8	18.8	40.1
	4.0	54	26.1	26.1	66.2
	5.0	70	33.8	33.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (18) ونسبته (8.7)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (26) ونسبتها (12.6)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (39) ونسبتها (18.8)% في حين أن عدد الإجابات موافق (54) ونسبتها (26.1)% أما موافق بشدة بلغت (70) ونسبتها (33.8)% أما متوسط العينة بلغ (3.638) والانحراف المعياري بلغ (1.2994).

2- الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تفوق توقعاتك

Table 45 وصف العبارة السابعة عشرة

Statistics	
الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تفوق توقعاتك	

N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.469
Std. Deviation		1.1773
Variance		1.386

Table 46 وصف العبارة السابعة عشرة

الخدمات التعليمية المقدمة من طرف الجامعة تفوق توقعاتك					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	14	6.8	6.8	6.8
	2.0	35	16.9	16.9	23.7
	3.0	38	18.4	18.4	42.0
	4.0	80	38.6	38.6	80.7
	5.0	40	19.3	19.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (14) ونسبته (6.8)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (35) ونسبتها (16.9)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (38) ونسبتها (18.4)% في حين أن عدد الإجابات موافق (80) ونسبتها (38.6)% أما موافق بشدة بلغت (40) ونسبتها (19.3)% أما متوسط العينة بلغ (3.469) والانحراف المعياري بلغ (1.1773).

3- أنت راض عن مظهر الجامعة من مباني مرافق مساحات

Table 47 وصف العبارة الثامنة عشرة

Statistics		
أنت راض عن مظهر الجامعة من مباني مرافق مساحات		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.411
Std. Deviation		1.2150
Variance		1.476

Table 48 وصف العبارة الثامنة عشرة

أنت راض عن مظهر الجامعة من مباني مرافق مساحات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	11	5.3	5.3	5.3

	2.0	47	22.7	22.7	28.0
	3.0	42	20.3	20.3	48.3
	4.0	60	29.0	29.0	77.3
	5.0	47	22.7	22.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (11) ونسبته (5.3)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (47) ونسبتها (22.7)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (42) ونسبتها (20.3)% في حين أن عدد الإجابات موافق (60) ونسبتها (29.0)% أما موافق بشدة بلغت (47) ونسبتها (22.7)% أما متوسط العينة بلغ (3.411) والانحراف المعياري بلغ (1.2150).

4- أنت راض على مختلف التدابير الأمنية داخل الجامعة

Table 49 وصف العبارة التاسعة عشرة

Statistics		
أنت راض على مختلف التدابير الأمنية داخل الجامعة		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		2.986
Std. Deviation		1.1884
Variance		1.412

Table 50 وصف العبارة التاسعة عشرة

أنت راض على مختلف التدابير الأمنية داخل الجامعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	16	7.7	7.7	7.7
	2.0	79	38.2	38.2	45.9
	3.0	24	11.6	11.6	57.5
	4.0	68	32.9	32.9	90.3
	5.0	20	9.7	9.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (16) ونسبته (7.7)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (79) ونسبتها (38.2)% وأن عدد الإجابات

محاييد بلغ (24) ونسبتها (11.6)% في حين أن عدد الإجابات موافق (68) ونسبتها (32.9)%
أما موافق بشدة بلغت (20) ونسبتها (9.7)%
أما متوسط العينة بلغ (2.986) والانحراف المعياري بلغ (1.1884)

5- أنت راض عن عدالة أساتذة الجامعة في التعامل مع طلابهم

Table 51 وصف العبارة العشرون

Statistics		
أنت راض عن عدالة أساتذة الجامعة في التعامل مع طلابهم		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.623
Std. Deviation		1.3664
Variance		1.867

Table 52 وصف العبارة العشرون

أنت راض عن عدالة أساتذة الجامعة في التعامل مع طلابهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	23	11.1	11.1	11.1
	2.0	30	14.5	14.5	25.6
	3.0	18	8.7	8.7	34.3
	4.0	67	32.4	32.4	66.7
	5.0	69	33.3	33.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (23) ونسبته (11.1)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (30) ونسبتها (14.5)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (18) ونسبتها (8.7)% في حين أن عدد الإجابات موافق (67) ونسبتها (32.4)% أما موافق بشدة بلغت (69) ونسبتها (33.3)%
أما متوسط العينة بلغ (3.623) والانحراف المعياري بلغ (1.3664).

6- أنت راض عن العملية التدريسية (المقررات الدراسية التوزيع الزمني)

Table 53 وصف العبارة الواحدة وعشرون

Statistics		
أنت راض عن العملية التدريسية (المقررات الدراسية التوزيع الزمني)		
N	Valid	207
	Missing	0

Mean	3.377
Std. Deviation	1.2279
Variance	1.508

Table 54 وصف العبارة الواحدة والعشرون

أنت راض عن العملية التدريسية (المقررات الدراسية التوزيع الزمني)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	16	7.7	7.7	7.7
	2.0	43	20.8	20.8	28.5
	3.0	35	16.9	16.9	45.4
	4.0	73	35.3	35.3	80.7
	5.0	40	19.3	19.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (16) ونسبته (7.7)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (43) ونسبتها (20.8)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (35) ونسبتها (16.9)% في حين أن عدد الإجابات موافق (73) ونسبتها (35.3)% أما موافق بشدة بلغت (40) ونسبتها (19.3)% أما متوسط العينة بلغ (3.377) والانحراف المعياري بلغ (1.2279).

7- قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الجامعة بإدخال تحسينات على الخدمات المقدمة

Table 55 وصف العبارة الثانية والعشرون

Statistics		
قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الجامعة بإدخال تحسينات على الخدمات المقدمة		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.029
Std. Deviation		1.2653
Variance		1.601

Table 56 وصف العبارة الثانية والعشرون

قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الجامعة بإدخال تحسينات على الخدمات المقدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.0	29	14.0	14.0	14.0
	2.0	51	24.6	24.6	38.6
	3.0	36	17.4	17.4	56.0
	4.0	67	32.4	32.4	88.4

	5.0	24	11.6	11.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن عدد الإجابات غير موافق بشدة بلغت (29) ونسبته (14.0)% في حين أن عدد الإجابات غير موافق بلغت (51) ونسبتها (24.6)% وأن عدد الإجابات محايد بلغ (36) ونسبتها (17.4)% في حين أن عدد الإجابات موافق (67) ونسبتها (32.4)% أما موافق بشدة بلغت (24) ونسبتها (11.6)%
أما متوسط العينة بلغ (3.029) والانحراف المعياري بلغ (1.2653).

8- النتائج: رضا الطلاب:

Table 57 جدول وصفي لمتغير رضا الطلاب

Statistics		
النتائج		
N	Valid	207
	Missing	0
Mean		3.3616
Std. Deviation		.53652
Variance		.288

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط البيانات هو 3.4 وهو ضمن المدى موافق وضمن التقدير مرتفع في مقياس ليكرت أي الطلاب راضون عن أداء مؤسساتهم التعليمية وتقديرهم للرضا مرتفع.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة متمثلة ببعد التعلم والتعليم على النتائج في المؤسسات التعليمية السعودية متمثلة برضا الطلاب.

Table 58 جدول الارتباط للعلاقة بين متغير التعلم والتعليم ورضا الطلاب

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.293 ^a	.086	.081	.51423
a. Predictors: (Constant)، والتعلم والتعليم				

نلاحظ أنه يوجد ارتباط بين المتغيرين وهو ارتباط موجب في حين أن الأر سكوير ضعيفة بالتالي يفسر متغير التعلم والتعليم جزء بسيط من متغير النتائج وهو 0.09 ويعود تفسير المتغير التابع لمتغيرات أخرى.

Table 59 جدول الانحدار الخطي البسيط لعلاقة بين متغير التعلم والتعليم ورضا الطلاب

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.238	.259		8.659	.000
	والتعلم التعليم	.344	.078	.293	4.387	.000

a. Dependent Variable: النتائج

من الجدول نلاحظ أن $\text{sig}=0.00<0.05$ بالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بوجود أثر لمتغير التعلم والتعليم على النتائج والعلاقة على الشكل التالي:

$$Y=2.24X_1+0.293$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة متمثلة ببعد الطلاب علالنتائج في المؤسسات التعليمية السعودية متمثلة ببعد رضا الطلاب.

Table 60 جدول الارتباط للعلاقة بين متغير الطلاب ومتغير النتائج

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.233	.230	.47093

a. Predictors: (Constant) الطلاب،

نلاحظ أن الارتباط بين المتغيرين قوي وموجب حيث بلغت قيمة معامل بيرسون $R=0.483$ ويفسر متغير الطلاب جزء كبير من متغير النتائج حيث بلغ مربع معامل بيرسون $R^2=0.23$

Table 61 جدول الانحدار للعلاقة بين متغير الطلاب ومتغير النتائج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	1.872	.191		9.781	.000
	الطلاب	.465	.059	.483	7.897	.000
a. Dependent Variable: النتائج						

بما أن $\text{sig}=0.00>0.05$ أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية بالتالي برفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين يومكن تفسيره بالعلاقة:

$$Y=0.465X_2+0.483$$

الانحدار المتعدد للمتغيرين:

Table 62 جدول الارتباط للمتغيرين المستقلين مع المتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.281	.274	.45709
a. Predictors: (Constant)، والتعلم، الطلاب التعليم				

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.530) في حين بلغ مقدار التفسير الذي يقدمه المتغيرين للمتغير التابع 0.281

جدول الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرين المستقلين مع المتغير التابع Table 63

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.131	.274		4.130	.000
	الطلاب	.431	.058	.448	7.447	.000
	والتعلم التعليم	.260	.071	.222	3.689	.000
a. Dependent Variable: النتائج						

من خلال الجدولية نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=0.00<0.05$ بالتالي توجد دلالة إحصائية للعلاقة بين المتغيرين وبما أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية بالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ونقبل الفرضية البديلة وتكون العلاقة على الشكل التالي:

$$Y=0.26X_1+0.43X_2+0.67$$

المراجع:

المراجع العربية:

- الحربي عبدالله لطيفة، 2020، واقع ضمان جودة التعليم في جامعة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20 حزيران ص 14

• _هيئة تقويم التعليم والتدريب .(2019) .المؤسسات المعتمدة مؤسسياً، هيئة تقويم التعليم

والتدريب، تاريخ دخول الموقع

<https://www.etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAA2023/12/1>

[A/academic/](#)

[Pages/OrgsDirectory.aspx](#)

- أبو النصر، مدحت . أساسيات إدارة الجودة الشاملة . TQM القاهرة :دار الفجر، 2008 ، ص66
- أبو سعدة ابراهيم، وآخرون، 2020، تحليل المسار لأبعاد هيكل الجودة في المؤسسات الأكاديمية السعودية وانعكاسها على نجاح التطبيق، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط المجلد الأول، العدد الأول، ص4
- إبن منظور، جمال الدين .لسان العرب. لبنان :دار الكتب العلمية، 2005 ، ص. 532 .
- باديس بوخلوة، 2016، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 60
- البكري محمد صونيا، 2002، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ص 53
- بوزيان راضية،، 2014 م، إدارة الجودة الشاملة – مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط .مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص25
- بوكميش لعل، 2011، إدارة الجودة الشاملة –إيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع الاردن، ط 1 ص (25،26،33،34)
- تيلور وآخرون 2004، تحقيق الجودة، ترجمة مصطفى العشيري وآخرون منشورات برنامج شراكة المؤسسات الخاصة بشمال افريقيا والشرق الأوسط ص 3

- حبيب الله عبد العزيز نياز، 2005، جودة الرعاية الصحية، الأسس النظرية والتطبيقية، الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 313
- حمود خضير كاظم، 2002 إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دارؤ المسيرة للنشر عمان الأردن ص 60
- الخطيب محمد، 2007 مدخل لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ص 931-961
- درادكة مأمون سليمان، 2008. إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط 1، دار الصفاء للنشر عمان الأردن ص 221
- دروا سكوت، 2002، تحقيق رضا العملاء، الطبعة الأولى ترجمة عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، ص 52
- ديب محمد، 2014، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الاجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية م-8، ع 15-، ص 82-105
- ديمنج إدواردز، 2006 : الخروج من الأزمة ترجمة محمد بن ناصر القضيبي، د صالح بن ابراهيم الخضير، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 320
- السيد طایل، مصطفى كمال .معايير الجودة الشاملة : الإدارة الإحصاء الاقتصاد. عمان :دار أسامة، 2013 ، ص7 ..
- الشبراوي عادل، 2000، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، مصر، ص 8
- الشعبان محمد جاسم ؛ الأبعج محمد صالح .إدارة الموارد البشرية :في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة .عمان :دار الرضوان، 2014 ، ص144 .
- صالح أمير عمر حسنين، 2010 أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ص 58-69
- الصديق، الحاج عبد المتولي .رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مجلة عالم الجودة. ع . 1، أوت 2010 ، ص 21 .
- الصرن رعد، 2016، إدارة الجودة الشاملة مدخل الوظائف والأدوات، دمشق، دار رسلان، ط 1، ص 24

- الصرن رعد، 2016 مرجع سابق، ص 69
- الطائي، حميد عبد النبي آخرون . إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو . ISO عمان :مؤسسة الو ارق، 20
- عبد الهادي محمد وآخرون 2016 فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث،مجلة جامعة الجزائر /قسم الإدارة مجلد 1/عدد 54
- العزاوي، محمد عبد الوهاب . إدارة الجودة الشاملة . عمان :دار اليازوري، 2005 ، ص.15
- عقيلي وصفي . 2001، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن عمان، ص41
- علوان قاسم نايف، 2006 إدارة الجودة الشاملة مفاهيم عمليات وتطبيق، طبعة أولى، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن
- علوان نايف قاسم، 2005، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطباعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 94
- عليمات صالح ناصر، 2013، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير) دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية ص 96
- العنزي محمد بن أحمد، 2022، تأثير ممارسات إدارة الجودة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية باستخدام معايير الاعتماد المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 4 – ص 384 - 426
- عيسى ناصر وآخرون، 1998، الدليل العلمي لأعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة و نقيوسيا قبرص، ناصر و غطاس وشركائهم ص 46
- عيشاوي بن أحمد، 2007، إدارة الجودة الشاملة، الأسس النظرية التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر ص 137
- عيشاوي بن أحمد، 2007 مرجع سابق ص154
- غنيم محمد |أحمد 2003، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 330
- فارس مريم، 2016 إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 10

- القرآن الكريم سورة الشورى الآية 38
- القرآن الكريم سورة المائدة الآية 3
- القرآن الكريم سورة الملك الآية 2
- القزاز ابراهيم اسماعيل، 2010، تدقيق أنظمة الجودة (المواصفة الدولية ISO19011:2011) دار دجلة، ص 25
- القيسي ماهر فاضل 2004، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية التطبيق في الدراسات العليا في الجامعات العربية، رسالة ماجستير جامعة عدن، ص 53
- الكرخي مجيد، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، ص 19
- ماضي محمد توفيق (2002) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص 51
- ماهوني فرانسيس، 2000، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 27
- محمد أحمد السعيد أشرف، 2007، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 140
- مسلم، عبد الله حسن. إدارة الجودة الشاملة: معايير الايزو. عمان: دار المعنز، 2014، ص. 23.
- مصطفى بسهيل وآخرون، 2012 إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية جامعة المجمعة) مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، اليمن مجلد 2 عدد 28
- مصطفى سيد أحمد، 2005، إدارة الجودة الشاملة والأيزو – دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب ص 63
- منصور إياد، 2008، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ص 172
- موسى، محمود عبد اللطيف. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة: في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب [د.م.]: دار السعادة، 2016، ص. 19
- النجار مجيد صباح وآخرون، 2009، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للنشر، بغداد، ط 3، ص 484

- نواف أحمد 2022، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في القطاع التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، ص 12
- الوادي محمد حسين 2012 إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، ص 28
- -وزارة التعليم. (2020). **التعليم ورؤية السعودية 2030** ، وزارة التعليم، <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx> تاريخ دخول الموقع 2023/11/24

المراجع الأجنبية:

- Total Quality Management in public ،Andrle J Stephen 1994
- P37،NO 3، Research Results Digest،transportation
- H. ، E. E.; Younis، K.; Grandon، H.; Alshare، A. M.; Selim،Badri M. (2006). "The Baldrige education criteria for ،and Abdulla International Journal of ،performance excellence framework" pp. 1118-1157، No. 9، Vol. 23،Quality & Reliability Management
- Implementing ISO9000 :A Study of its ،1999،Beattie R Ken
- Total Quality ،benefits Among Australian organization P 95، NO 01، VOL 10،Management
- LONDON ،Kout ledge،(2nd.ed)،2002:quality،Beckford.john &New york
- D. R. (2004). "Using the ، L. S. and Heiser، J. A.; Cook،Belohlav Malcolm Baldrige national quality award in teaching: One Decision Sciences Journal of ، several perspectives"،criteria pp. 153-176.، No. 2، Vol. 2،InnovativeEducation
- project management for the technical ،2001،Dobson Michel P .84،USA، project management institute inc،professional

- B. (2006). "Relevance of Baldrige", B. B. and Saladin, Flynn •
 constructs in an international context: A study of national
 , No. 5, Vol. 24, Journal of Operations Management, culture"
 pp. 583-603.
- P. (2013). "A", S. H. and Kalantar, H.; Hashemi, A.; Safari, Karimi •
 study of the Baldrige Award framework using the applicant
 Total Quality Management & Business ,scoring data"
 pp. 461-477., No. 5-6, Vol. 25, Excellence
 , Systems, William. 1995: Creating Quality : Concepts, Kolarik •
 p 23., Singapora, Mc Graw –Hill Inc, Strategies and tools
- L. (2019). "EFQM model's application", R. and Mendes, Laurett •
 International ,in the context of higher educa - education"
 pp. , No. 2, Vol. 36, Journal of Quality & Reliability Management
 257-285.
- J. R. (2018). "An empirical", M. W. and Evans, F.; Ford, Mai •
 investigation of the Baldrige framework using applicant scoring
 International Journal of Quality & Reliability ,data"
 pp. 1599-1616., No. 8, Vol. 35, Management
 DC: ,NIST. (2019). Baldrige excellence framework . Washington •
 National Institute of Standards and Technology.
- , D. and Martínez-Lorente, L.; Jiménez-Jiménez, Para-González •
 A. (2018). "The link between people and performance under the
 Total Quality Management ,EFQM excellence model umbrella"
 pp. 1-21., & Business Excellence
 ISO , total quality management BS5750, 1991, Searstone Ken •
 P251, NO3, VOL 2, 9000: 29000

knowledge management –fundamental ‘Stewart Deb 2008 •
component for delivery of quality – total quality management &
NO 9 P 989, ‘business excellence VOL 19
Management and measurement of ‘2008, Trigueros José A •
‘quality in ISO 9000 organizations: An empirical study in Spain
P 484, NO .5, ‘Total Quality Management VOL 19