

## أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استدامة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية

الباحث / عصام الدين محمد أبو العنين خليفه

### 1/Summary

The aim of this research is to recognize the impact of the concept of total quality on the sustainability quality of educational service in the Kingdom of Saudi Arabia. Also to recognize the basic requirements that must be planned, organized and implemented to reach an effective application with tangible results for total quality; and how to use the tools of total quality to reach the results. As each tool has specific steps and their own mechanisms; then the impact of applying these tools and the concept of total quality to the higher education system in the Kingdom of Saudi Arabia.

The problem of the study is to investigate the principles of total quality management applied at King Saud University as its employees realize it through six main axes related to leadership and its support for the applications of the concept of total quality, planning and organization which supports the achievement of total quality and the use of comprehensive quality tools in its modern scientific concept as a basis for continuous improvement and the extent the basic requirements for the application of the concept of TQM in accordance with the requirements of higher education are provided by training, awareness and the use of Balanced Scorecard to measure and improve performance as a tool for measuring the achievement of the overall quality objectives and Institutional accreditation of academic application of the Kingdom of the comprehensive concept of quality at King Saud University.

The study concluded many recommendations, the most important one of these recommendations is the necessity that the senior management focusing on the educational institutions on the process of applying quality tools and Balanced Scorecard and the principles of total quality management to improve the educational service and university and guide the decision-making process in Saudi universities, especially King Saud University in preparing cadres qualified to lead the process of change and impact on Efficiency and productivity to reach high quality educational outputs and the need to pay attention to TQM processes as a specific quality assurance process in non-profit organizations as service organizations such as institutions. Accordingly, must provide qualified specialists to carry out and follow-up on the application of the principles of total quality management in universities in order to conduct compliance with continuous development and improvement, as based foundation of the pillars of total quality management as well as conduct further studies on the subject of the study.

## ١ / ملخص الدراسة

أستهدف البحث التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على استدامة وديمومة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية وما هي المتطلبات الأساسية التي يجب ان يتم العمل على تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها للوصول إلى تطبيق فعال ذات نتائج ملموسة للجودة الشاملة وما هي أدوات الجودة الشاملة وآليات استخدامها للوصول للنتائج المستهدفة حيث ان لكل أداة خطوات وآليات محددة وأثر تطبيق تلك الأدوات ومفهوم الجودة الشاملة على منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

بحيث تتمثل مشكلة الدراسة في استقصاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعة الملك سعود كما يدركها منسوبيها من خلال ستة محاور أساسية تتعلق بالقيادة ومدى دعمها لتطبيقات مفهوم الجودة الشاملة والتخطيط والتنظيم الذي يدعم تحقيق الجودة الشاملة ومدى استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر و مدى توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات التعليم العالي من تدريب و توعية ومدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء و تحسينه كإحدى أدوات قياس تحقيق أهداف الجودة الشاملة ومدى دعم هيئة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي بالمملكة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود

وقد خلصت الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق أدوات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الخدمة التعليمية الجامعية وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الملك سعود في إعداد كوادر مؤهلة لقيادة عملية التغيير والتأثير على الكفاءة والإنتاجية للوصول لمخرجات تعليمية ذات جودة عالية وضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح أي المنظمات الخدمية مثل المؤسسات التعليمية ولا بد من توفير متخصصين مؤهلين للقيام على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات حتي تتمكن من الالتزام بعمليات التطوير والتحسين المستمر، باعتباره مرتكز أساس من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وكذلك إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة.

## ٢ / مقدمة البحث

أصبحت المؤسسات والمنظمات العالمية تواجه كثير من التحديات المتجددة في ظل تيارات العولمة التجارية والصناعية والخدمية والتحول إلى اقتصاديات السوق في إطار نظم جديدة على المستوى الدولي أسهمت في خلق مناخ تنافسي سريع التغير وهناك حكمة إدارية تقول "من لا يتقدم يتقادم"، والمعنى في هذا القول أن التقدم هو سنة الحياة وليس ذلك باليسير تحقيقه، مما يجعل الإدارة في أي كيان اقتصادي حكومي كان أو خاص تجد نفسها أمام مواقف ومشكلات إدارية تتطلب تقديم الجديد.

حيث تم إطلاق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانيات الميلادية فقد حاول عدد كبير من المؤسسات أن ينفذه للاستفادة منه، والاحتفاظ بتنافسياتهم في عالم الأعمال المتسم بالمتغيرات الهائلة؛ ولقد نجحت قلة من هذه المؤسسات بينما فشل عدد كبير منها وترك المحاولة مدعياً أن الجودة الشاملة ليست إلا موضحة تأخذ وقتها تمر، أو أنها ليست للتطبيق في الجزء الخاص بها من العالم، أو في صناعاتها، أو في حالاتها المحددة.

ولجأت المؤسسات إلى عملية الجودة الشاملة لأنها رأت الضوء، ولشعور بعضهم الآخر بالحرارة، غير أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً عملياً في مختلف المنظمات إذ يشير إلى بناء الأفكار الفلسفية التي يستند إليها الجانب العلمي في التطبيق وقد تباينت آراء الأكاديميين والمفكرين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لازالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا جاء هذا البحث لمعرفة مدى اهتمام وتطبيق المؤسسات التعليمية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها لإنتاج مخرجات تعليمية عالية المستوى تحقق الأهداف والميزة التنافسية لهذه المؤسسات تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء وحيث أن جامعة الملك سعود أحد هذه المؤسسات التعليمية الحديثة في المملكة العربية السعودية والتي تبنت مبادئ الجودة الشاملة كهدف تسعى إلى تحقيقه منذ أكثر من عشرة سنوات للحصول على مخرجات تعليمية تنافس السوق المحلي والعربي والعالمي فقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود)، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانته، وتوزيعها على مجتمع الدراسة منسوبي جامعة الملك سعود.

## ٢ / مشكلة البحث

إنطلاقاً من رؤية خادم الحرمين الشريفين ٢٠٣٠ للجودة فقد إحتمل مشروع قياس رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية عامة وقطاع التعليم العالي خاصة الأولوية في العمل الحكومي الحالي حيث أنه تم تبني إدارة الجودة الشاملة كعملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم والأدوات. وقد تمحورت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي (هل لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أثر على جودة التعليم؟) وسنبثق من هذا السؤال عدد من الأسئلة وهي:

### • السؤال الأول:

هل هناك رؤية إستراتيجية تتوافق مع أهداف وسياسات وإجراءات الجامعة لتحقيق متطلبات مفهوم الجودة الشاملة؟

### • السؤال الثاني:

هل توجد في جميع الجامعات السعودية إدارة متخصصة لتطبيق مفهوم الجودة تعمل على تطبيق معيار الأيزو بالطريقة الصحيحة لقياس الجودة وتقوم بعمل قياسات دورية عن مستوى الأداء الأكاديمي والعملي في الجامعة؟

### • السؤال الثالث:

هل لدى القيادة القناعة التامة بتطوير وتنظيم العمل وتحسين مستوى الأداء من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟

### • السؤال الرابع:

هل تعمل الجامعات السعودية على تطبيق المفاهيم الحديثة في الجودة (حلقات الجودة – نشر وظيفة الجودة – المقارنة المرجعية Benchmarking) لقياس الأداء وتحسين العمل بمقارنة الأداء بما هو سائد في غرب أوروبا وأمريكا؟

### • السؤال الخامس:

هل يتم إعادة صياغة الأهداف والسياسات وفق المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية؟

### • السؤال السادس:

هل هناك جزاءات ومكافآت معنوية ومادية للقائمين على تحقيق الجودة بالجامعات؟

### • السؤال السابع:

هل هناك معايير محددة لقياس الانحراف عن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي والعملي؟

### ٣/ أهمية الدراسة

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الإدارية الحديثة التي تم التركيز عليها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، في انتشار الدراسات والأبحاث والكتابات والمبادرات والتطبيقات والأنشطة مثل الندوات والمؤتمرات وإذا كان هذا الإهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية والأكاديمية والمؤسسات الحكومية ومراكز البحث العلمي فإنه في مجال التطبيق شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات والمؤسسات الحكومية وتسابقت المؤسسات للحصول على شهادات الجودة المختلفة خاصة الجامعات في قطاع التعليم العالي لتحسين جودة الخدمة التعليمية.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المختلفة سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة بالجامعة عن عملية تطبيق الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية ألا وهو أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على إستدامة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية) حيث تسليط الضوء على (نطاق العمل والمنهجية المثلى لتحسين أداء المؤسسات الحكومية وتطبيق الجودة كمعيار وليس شعار ودور القيادة في نجاح ذلك) وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

كما أن نتائج الدراسة قد تسلط الضوء بشكل أساسي وتساعد في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين وتطوير الأداء الحكومي، إضافة إلى نتائجها قد تسهم أيضاً في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث تتناول تطوير العمل بالمؤسسات الحكومية ورفع كفاءة الأداء باستخدام أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة للإرتقاء بالعمل الحكومي في ضوء الفكر الإداري الحديث المتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

---

in <sup>1</sup> Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use  
٢٠٠٤ nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University,

#### ٤ / فرضيات البحث

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد دعم قيادي ومبادرات كافية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

##### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تهتم إدارة جامعة الملك سعود بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه.

##### الفرضية الرئيسية الثالثة:

تدعم هيئة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي بالمملكة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود.

##### الفرضية الرئيسية الرابعة:

تعمل جامعة الملك سعود على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي من تدريب وتوعية.

#### ٥ / منهجية البحث

سيعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من مناهج البحث العلمي هي:

##### - المنهج الوصفي التحليلي:

سيلجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز نطاق عمل ومنهجية مثلى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على استدامة وديمومة جودة الخدمة التعليمية في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية).

##### - المنهج الوثائقي المكتبي:

هذا يعتمد على المنهجية العلمية الاستقرائية الوصفية لاستعراض وتحليل بعض الأسس والقواعد والنظريات التي تخدم مشكلة وأهداف الدراسة لتشخيص وقراءة الواقع، وسيقوم الباحث بعملية جمع البيانات والمعلومات النظرية بهدف تكوين منظور لموضوع الدراسة معتمداً على (الكتب والمجلات المحكمة، الوثائق الرسمية، الرسائل العلمية، الدراسات والبحوث، النشرات والمطبوعات، المراجع والكتب العلمية).

#### ٦ / مجالات الدراسة (حدود ونطاق الدراسة):

أ/ الحدود المكانية: وتشمل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ب/ الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والطلاب وموظفي جامعة الملك سعود.

ج/ الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٧.

## ٧/ الدراسات السابقة

١-٩ الزامل خالد محمد: (الزامل، خالد محمد ١٩٩٣) " مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية وهي من أول الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية ١٩٩٣" فقد بحثت المفهوم بالمملكة العربية السعودية، وقد كان هدفها الرئيسي تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدة إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذه الأهداف، إستعانت الدراسة بالتصميم المسحي، وأستخدمت الإستبانة في جمع المعلومات. دلت نتائج الدراسة أن (٤٢%) من المنظمات التي استجابت للدراسة. تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و(٢١,٥%) تخطط لتطبيق المفهوم. علماً بأن العدد الكلي هو (١٠٠٠) منظمة التي شملتها الدراسة، وقد أعطت الدراسة فكرة أن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (٨٣٩) منظمة) لم تطبق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. من جهة أخرى وجدت الدراسة علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بينت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق. فهذه الدراسة ركزت على إلمام المنظمات السعودية بمفهوم الجودة الشاملة وهذا ما أفاد الباحث في إعطائه نظرة عن واقع تطبيق الجودة الشاملة في بعض الجامعات العربية.

٢-٩ (درباس أحمد سعيد، ١٩٩٤) " إدارة الجودة الكلية – مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ١٩٩٤"، والمعوقات التي تواجه ذلك وهدفت الدراسة إلى تعريف وإيضاح مفهوم الجودة في السياق التربوي، والتعريف بنماذج إدارة الجودة الكلية وتطبيقاتها في القطاع التربوي مع الإشارة لتجربة ديترويت في ولاية منشجن الأمريكية في تطبيقها لنموذج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، وكذلك هدفت إلى التعرف على إمكانية تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي. وخلصت الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة، وأن الظروف مهيأة للبدء بتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي السعودي. كما وجدت الدراسة أن المسؤولين التربويين السعوديين أمامهم نماذج وأساليب عديدة لإدارة الجودة الشاملة يمكنهم إختيار المناسب منها للتطبيق في المدارس السعودية بعد إجراء التعديل اللازم وبما يتناسب مع البيئة السعودية، مع إمكانية تذليل الصعاب التي قد تعوق تطبيق هذه المفاهيم في هذا القطاع الحيوي. وقد استفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري خاصة منه الفصل الخاص بالجودة في التعليم.

٢ الزامل خالد محمد: (الزامل، خالد محمد ١٩٩٣) " مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية

٣ (درباس أحمد سعيد، ١٩٩٤) " إدارة الجودة الكلية – مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ١٩٩٤"، والمعوقات التي تواجه ذلك.



٩-٣<sup>٤</sup> مريم بنت بلعرب النبھاني ، ٢٠٠١) " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة" وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية الإستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس، وقد استعانت الباحثة بمدخل النظم نظراً لملائمته لموضوع دراستها، وللإجابة عن السؤال الأول للدراسة، قامت الباحثة بتحليل الأدب النظري للموضوع، وقد توصلت إلى أن من أهم أسس إدارة الجودة الشاملة التركيز على إرضاء المستفيدين، والإلتزام بعمليات التحسين المستمرة كما توصلت إلى أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدراسات العليا توافر القيادة التي تتمكن من تنمية ونشر ثقافة الجودة عند العاملين، وتقوم بتبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والنظر إلى كل عملية من العمليات الخاصة بالدراسات العليا في ضوء المنظومة الكلية لها. وقامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية مستعينة بإستباننتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وقد تألفت عينة الدراسة من (٣٨٢) فرداً موزعين على فئتين هما:

• فئة الأكاديميين، وبلغ عددهم (٨٢).

• فئة طلاب الدراسات العليا، وعددهم (٣٠٠).

وقد كشفت نتائج الدراسة أن أهم جوانب القوة المتعلقة بالعناصر الثلاثة هي: تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني وتوفر الدوريات الحديثة بالمكتبة بشكل مناسب لحاجة العملية التعليمية ووضوح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا، وإن أهم جوانب الضعف هي: ضعف تشجيع طلاب الدراسات العليا على التعليم الذاتي وصعوبة الإتصال بين المشرفين والطلاب وقلة إستخدام التقنيات التربوية المتاحة لتفعيل عمليتي التعليم والتعلم.

قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لمنظومة إدارة الجودة الشاملة للدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس تكونت من ثلاثة عناصر هي: الأهداف والتنظيم الإداري والبرامج الأكاديمية والبحثية، كما قامت بتحديد خمس مراحل لأليات تطبيق المنظومة، وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التقويم التكويني، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التقويم الختامي.

وأوجه التشابه مع الدراسة الحالية هو تناول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإستخدام الإستبيان، وهناك إختلاف يتمثل في إتخاذ فئة طلاب الدراسات العليا كعينة موازية لهيئة التدريس والهيئة الإدارية، وإستفاد الباحث من نتائج هذه الدراسة في بناء الجانب النظري والجانب الميداني بشكل عام.

<sup>٤</sup> مريم بنت بلعرب النبھاني ، ٢٠٠١) " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

٩-٤ معروز جابر علاونة : مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين – ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية وضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥ يوليو ٢٠٠٤ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر، أستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة العربية الأمريكية للعام الجامعي ٢٠٠٣/٢٠٠٤ فبلغ مجتمع الدراسة (٧٠) عضو هيئة تدريس قام الباحث بإستخدام مقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للموسوي (٢٠٠٣) حيث بلغ عدد فقراته (٤٨) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي متطلبات الجودة، المتابعة والتطوير، والقوى البشرية، وإتخاذ القرار، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها (على كل أفراد العينة) وتفرغ البيانات في الجداول وإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أ- أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة على مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، ومجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (٣,٥٥، ٣,٨٥) وكانت درجة تطبيق مجال تطوير القوى البشرية ومجال إتخاذ القرار وخدمة المجتمع متوسطة فكانت المتوسطات الحسابية على التوالي (٣,٠٥، ٣,٣٦)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية فقد كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,٤٥) وهذه النتيجة تعني أن الجامعة العربية الأمريكية تطبق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، الكلية التي يدرس فيها العمر).

وقد أرجع الباحث هذه النتائج إلى أن هناك إنسجام في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الجامعة العربية الأمريكية بغض النظر عن خصائص أفراد العينة، وهذا قد يعود إلى أن الجامعة العربية تركز في إختيار أعضاء هيئة تدريس أكفاء قادرين على التواصل مع العمل الجامعي والعتاء وذلك حرصاً من إدارة الجامعة على مواجهة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص، وأن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة ومتابعة العملية التعليمية وتطوير القوى البشرية وخدمة المجتمع.

لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة التعرف على الأساليب الإحصائية المستعملة والتي توافق كثيراً الأساليب المناسبة للدراسة الحالية إلى جانب الإطلاع على الإختلافات بين إستجابات أفراد العينة بإختلاف الخصائص الديموغرافية المذكورة.

إضافة إلى النتيجة التي توصلت إليها الدراسة والتي مفادها أن مجالات إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي تنحصر بتهيئة متطلبات الجودة والتي أعطت الباحث تصوراً واضحاً عن الجوانب الواجب إدراجها في دراسته، حيث تشكل متطلبات الجودة في التعليم العالي أحد المحاور الأساسية في الدراسة الحالية، زيادة على إعانة الباحث على صوغ فرضيات الدراسة، أما عن الإختلافات الموجودة بين هذه الدراسة والدراسة الحالية فتمثل في: (عنوان الدراسة، الهدف، متغير الجامعة التي تخرج فيها العضو والكلية التي يدرس فيها، المنهج، حجم مجتمع العينة، الجامعة والكلية، البلد).

٩-٦ محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى: (صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٤، ص١٣٨) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية ذكرها بأنها لا بد من وجود مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في كليات التربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرضاً لها:

ت- مسؤولية الإدارة العليا بكليات: وتنطوي تلك المسؤوليات على عدة محاور وهي (سياسة الجودة الشاملة، تنظيم مسؤوليات وصلاحيات جميع العاملين بكليات، توافر الكفاءات المؤهلة، المراجعة الشاملة للتأكد من تنفيذ نظام الجودة والمحافظة عليه، تهيئة مناخ العمل).

ث- إجراءات ونظم الجودة: حيث يتضمن نظام الجودة على (التحكم في جميع الأساليب والنشاطات التي تؤثر على جودة الخدمات التعليمية، ملائمة نظام الجودة لحجم الكلية وإمكاناتها المادية والبشرية، التوافق مع متطلبات سياسة الجودة).

ج- تخطيط جودة التعليم: ويكون ذلك بـ (إعداد خطة للجودة، تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة).

<sup>٦</sup> محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى: (صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٤، ص١٣٨) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية

ح- تقييم موردي الخدمة: حيث يقع على عاتق الكليات تقييم موردي الخدمات والمستلزمات للكليات، على أساس الوفاء بمتطلبات التعاقد، من حيث جودة الأداء ومواعيد التنفيذ والتكلفة مع مقارنة السعر والجودة والتسليم أما في حالة أن تمد الجامعة الكلية بالخدمات والمستلزمات فلا بد أن يقع عليها نفس مستلزمات الكلية بخصوص الجودة.

خ- مراقبة العملية التعليمية داخل الكلية: ويقصد بذلك إعداد الجداول الدراسية وتخصيص القاعات لها ونظام الجزاء والعقاب المتبع مع الطلاب والعاملين، وأسلوب إنعقاد إجتماعات الأقسام والكلية، واللوائح الداخلية للكلية، وأساليب الإشراف العلمي، وأخيرا أسلوب عقد الإختبارات ونظام العمل مع الإمتحانات وأسلوب إعلان وإعتماد النتائج.

د- المراجعة الداخلية للجودة: حيث يكون المراجع مستقلا عن الوظيفة المراد مراجعتها مع الإهتمام الكافي بتدريبه عليها، والعمل وفق برنامج محدد مسبقاً.

ذ- تدريب العاملين بالكليات: ويتم ذلك عند إتحاقهم بالعمل أو عند بداية تطبيق الجودة بالكليات.

إن أهم ما استفاد منه الباحث من هذه الورقة البحثية هو مجموعة المتطلبات الأساسية التي تعتبر أرضية خصبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث كانت من بين الأدبيات التي أستند الباحث عليها لبناء أداة القياس، لقد تناولت هذه الدراسة جانب المتطلبات الواجب توفرها في الكليات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أضاف الباحث مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية، إضافة إلى إستخدامه للمنهج الوصفي في حين إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الإستطلاعي، إلى جانب البيئة المختلفة.

٦-٩ (صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٤، ص ١٤٣) "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري" هي دراسة تحليلية ذكر فيها الباحث أبرز الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الجودة الشاملة ومن أبرز تلك الصعوبات مايلي:

- ١- طبيعة الهيكل التنظيمي للجامعات.
- ٢- تصور إدارة الجامعة أو الكلية لبعض القيادات التي تمارس بعض السلوكيات التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة.
- ٣- عدم توافر قاعدة بيانات مكتملة عن مجالات العمل المختلفة بالجامعة.
- ٤- تصور علاقة بين الجامعة والمجتمع، وذلك بسبب إعتماها على الخطط القصيرة الأمد بالجامعات.
- ٥- كثرة القوانين واللوائح، وعدم وضوحها في بعض الأحيان.
- ٦- قصور العناية بالجوانب الإنسانية في مجال العمل.

<sup>٧</sup>(صالح ناصر عليمات، ٢٠٠٤، ص ١٤٣) "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"

- ٧- قصور التمويل والنمو غير المتوازن في التعليم الجامعي.  
وذكر الباحث أيضاً أهم المعوقات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية لمفاهيم وأسس الجودة الشاملة:
- ١- البيئة التنظيمية المزدوجة للكليات والجامعات بمعنى التميز بين الوظائف الأكاديمية والإدارية.
  - ٢- الإعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة والكليات تتميز عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية التي تطبق مفهوم الجودة الشاملة.
  - ٣- الانفصال بين الأقسام والوحدات المختلفة، وهذا يتعارض مع سمة من سمات الجودة الشاملة وهو التأكيد على ضرورة التداخل بين الأنظمة والأقسام.
  - ٤- مقارنة أي إصلاح أو تطوير بسبب تركيز امتيازات في الجامعة على الموضوعات الخارجية الأكثر منها في الداخلية.
  - ٥- التركيز على إنجازات الفرد الواحد، وهذا يتعارض مع ملامح الجودة في العمل بروح الفريق الواحد.
  - ٦- وجود بعض المفاهيم المتصلة بالجودة الشاملة لا تتوافق مع ثقافة الجامعة.
  - ٧- التمسك ببعض القيم التي تعيق تنفيذ الجودة الشاملة.
- وفي الأخير خلص الباحث إلى مجموعة من الإعتبارات المجتمعية التي ينبغي مراعاتها في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري وهي:
- ١- وجود برامج تدريبية للقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.
  - ٢- التأكيد على العلاقات الإنسانية في الجامعة من خلال المشاركة في صنع القرار والتقييم الذاتي.
  - ٣- إزالة المعوقات التي تحول دون تقارب الأقسام وترابطها.
  - ٤- زيادة التمويل الحكومي والمجتمعي للتعليم الجامعي.
  - ٥- تكوين قاعدة بيانات دقيقة، وشاملة وحديثة بالتعليم الجامعي.
  - ٦- تعميق الإرتباط بين الجامعة والمجتمع.
  - ٧- إختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس موضوعية علمية وإدارية.
  - ٨- الإلتزام بالصدق والموضوعية في عرض الحقائق.
  - ٩- وضع خطة للبيئات العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والكوادر الفنية والإدارية العاملة بالجامعة والإطلاع على الإتجاهات العلمية للدول.
- لقد أفاد الباحث من هذه الدراسة الكثير من النقاط الهامة التي ينبغي على الكلية مراعاتها أثناء قيامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي تساعد الباحث على صوغ بعض المقترحات المناسبة التي تتجاوز الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تعرقل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية. وتختلف هذه الدراسة الحالية في كون الجودة الشاملة قد شرع في تطبيقها فعلاً في بعض الجامعات المصرية فالدراسة عبارة عن تحليل وتقييم لفترة التطبيق، بخلاف الجزائر التي مازالت لم تطبق الجودة الشاملة في جامعاتها فالدراسة الحالية إستطلاعية.

• ملخص نتائج الدراسات السابقة

تطرقنا في الدراسات السابقة إلى إدارة الجودة الشاملة ضمن جوانب مختلفة ومواضيع متعددة خصوصاً في الجانب الميداني، وإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية إلا أنها تركز كلها على فكرة توظيف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمفهومه العلمي، وقد اختلف الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها والمنهج الذي اعتمد عليه كل واحد منهم، حيث نجد أن هناك تقارب حول ما من شأنه إرضاء المستفيد (الطالب) وفي الوقت نفسه الرفع من إنتاجية التعليم العالي وزيادة كفاءة العاملين، كما نلمس رغبة شديدة في التمسك بمفهوم الجودة الشاملة، لما فيها من حلول لكثير من المشاكل التي تعاني منها الجامعات العربية عامة والسعودية خاصة في كل الأقطار العربية رغم ما توصلت إليه الدراسات من نسب ضئيلة لتوفر المتطلبات الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم. ومن هنا لا بد من إبراز أهمية الدراسة الحالية لأثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وذلك من خلال دراسة الباحث لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي – المبررات والمتطلبات الأساسية- لإستكشاف إمكانية تطبيق هذا المدخل في الجامعات السعودية، حيث أن أغلب الجامعات والكليات قبل تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة أو بعد التطبيق كان لها وقفة بحثية حول المتطلبات الأساسية الواجب توفرها لتحقيق الجودة المطلوبة، وفيما يخص الدراسة الحالية فإنها تلتقي مع الدراسات السابقة في التعمق في دراسة إدارة الجودة الشاملة من الناحية النظرية، غير أنها تختلف عن جميع الدراسات لفقرات الإستبيانية، وما يود الباحث الإشارة إليه فيه هذه الخلاصة أن هناك بعض الفوائد المستخلصة من الدراسات السابقة أهمها ما يلي:

- ١- وضع الإطار النظري للدراسة الحالية سواء بالإستفادة المباشرة منها أو من خلال بعض المراجع التي أسندت إليها.
- ٢- تصميم إدارة الدراسة ومفرداتها.
- ٣- إبراز أهمية الدراسة وضرورة إجرائها.
- ٤- صياغة فرضيات الدراسة.

## الإطار النظري للدراسة

### ١ / مفهوم الجودة الشاملة

#### ١/١ نبذة عن مفهوم الجودة.

إن تراثنا الإسلامي حفل الكثير مما يخص الجودة وجاء ذلك في قوله تعالى بسم الله الرحمن الرحيم " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " صدق الله العظيم (سورة التوبة الآية ١٠٥)، وقوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه الطبراني في المعجم الوسيط. وبتداية القرن العشرين بدأ الثورة والتي ظهرت معالمها في المنافسة الحادة بين الأمريكيين واليابانيين في أوائل الخمسينات ؛ ففي الولايات المتحدة تأسست أول هيئة للجودة عام ١٩٤٩ بإسم اللجنة القومية لإعتماد الجودة The National Commission on Accreditation وظهر في اليابان مصطلح (مفهوم الجودة) على نطاق الشركة ككل كمفهوم متكامل Company Wide Quality Control (C.W.Q) وتبعاً لذلك ظهر المفهوم في الولايات المتحدة بمعنى لا أخطاء Zero – defect ضمن ما ظهر من مفاهيم وأسس صفرية للتطوير الإنتاجي مثل (Zero Stock) و (Zero Stop) ففي عام ١٩٨٥ بلور ديمينج مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، محدداً دوراً هاماً للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفاية سبل تعزيزها، وأن الجودة مسئولية كل فرد بالمنظمة مما يتطلب تدريب العاملين على الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة والإهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دورياً، مما يسهم في منع قصورها وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من المنبع بدلاً من تأكيدها بعد الإنتاج<sup>٨</sup>.

لقد كان حتماً أن تحسن الشركات الجودة، لذلك قدمت الشركات مفاهيم وأساليب جديدة – مثل دوائر الجودة التي استخدمت في اليابان – وفي نفس الوقت أنعشت أساليب قديمة مثل توكيد الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية (SPC) statistical process control وأخيراً بدء إكتشاف خبراء الجودة، إدواردز ديمينج W. Edwards Deming وجوران M. Juran اللذان عملا مع اليابانيين في الخمسينات، ويرجع لهما الفضل في النجاح في إنتاج منتجات قمة في الجودة، في موطنهما بعد مرور ٢٠ عام، لقد غرق العالم الغربي بموجة الكتب والملتقيات والمؤتمرات عن الجودة وتحسنت الجودة، لكن مع بداية الثمانينات الميلادية أنتهت موضة دوائر الجودة ولم تصبح نتائج برامج الجودة بنفس القوة التي كانت تضع الشركات أملاً فيها أكثر من هذا مع تحسن المنتجات الغربية تحسنت منتجات اليابان والدول الآسيوية أكثر أيضاً.

<sup>٨</sup> المؤتمر العربي الأول الجامعات العربية : التحديات والأفاق المستقبلية ٢-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧ (بروفيسور / محمد سعيد الطاهر)

وفي الثمانينات الميلادية ولد منهج جديد / نهج الجودة الشاملة والمعروف بصورة أفضل أنه إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونادى هذا المنهج بما يلي:  
إتساع مفهوم الجودة لأبعد من جودة المنتج/ الخدمة.  
مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.  
إظهار الإدارية العليا، بدءاً بضابط التنفيذ الرئيسي وضباط العمليات الرئيسي، شمولاً قوياً، وقيادة واقعية.  
توجيه التركيز إلى تحقيق رضاء المستفيدين.  
مشاركة الأطراف الخارجيين أيضاً في جهد الجودة الشاملة.  
عند هذه النقطة، حققت حركة الجودة تقدماً كبيراً فدخلت قطاع الخدمات بما في ذلك الوكالات الحكومية، والتنظيمات العامة.

٩ تطورت مفاهيم الجودة نظرياً وتطبيقياً خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتراكت تلك التطويرات لتجمع تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management التي أطلق عليها اليابانيون السيطرة الشاملة على الجودة (TQC) Total Quality Control وهي لا تدل على ذات المعنى الذي تناوله Fiegenbaum في كتابه الذي حمل العنوان ذاته عام ١٩٦٢م، بل تجميع لمفاهيم عدة تتمحور حول نظم الإنتاج ونظم إدارة الجودة والسيطرة على الجودة، وبالتأكيد كان للمتغيرات الاقتصادية الدولية دور واضح في تسارع تلك التطورات ووسيلة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

١٠ كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج / خدمة ممكنة – وذلك من خلال الإبتكار المستمر. إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضاً على جانب الخدمات، وأن هذا الأمر مساوي للنجاح وبالطبع، فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها، ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها على الأقل دور هام تؤديه.

<sup>٩</sup> إدارة الجودة جوانب ونظرية وتجارب واقعية (د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري)

<sup>١٠</sup> الجودة الشاملة الدليل المتكامل (بيمك)



تعتبر إدارة الجودة فلسفة إدارية ضرورية لإستدامة عمليات التحسين المستمر في المنظمة والمحافظة على رضا العملاء، هي أسلوب إداري يركز على جميع أنشطة المنظمة التي تعمل من أجل تحقيق إحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة والمجتمع، إلى جانب تحقيق أهداف المنظمة بكافأ الطرق وأقل التكاليف عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقات العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر للخدمات والسلع عن طريق إستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل ١١ ، ويؤكد (Crosby, 1979) على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء وإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

#### ٢/١ مراحل التطور التاريخي للجودة:

إن ظهور الجودة لم يكن وليد اليوم أو اللحظة بل هو تطور طبيعي للفكر الإداري من عهد "تاييلور" حتى الآن وهناك عدة عوامل ساعدت على هذا التطور منها:<sup>١٢</sup>

- التحسن في الإدارة ومعدلات الإنتاج.
- تنامي معدلات الجودة والإبتكار.
- التغييرات الثقافية.
- تنامي أداء الموارد البشرية وظهور مفاهيم قوة العمل.
- ظهور طرق حديثة للإدارة.
- ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ولقد مرت الجودة بعدد من المراحل هي: مرحلة الفحص والتفتيش والمراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، الرقابة على الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

#### (١) المرحلة الأولى: منهج السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش (١٩٤٠ - ١٩٠٠):

ظهر هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتمحور معناه في البداية على التفتيش أو إعادة تأهيل المنتجات المرفوضة، وكتب تاييلور، " المفتش مسؤول عن نوعية العمل".

<sup>١١</sup> أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المنظمة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠٠٨، ص ٢٦٢.

<sup>١٢</sup> ابن حميدة محمد "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة" دكتورة تحت إشراف السيد بندي عبدالله عبد السلام، سنة ٢٠٠٩/٢٠٠٨، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ص: ٠٥.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس بقباس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، اما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو إعادة العمل عليها، أو يتم بيعها بأسعار أقل.<sup>١٣</sup>

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، إن عملية الفحص أكتشف الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

حجم الكميات المنتجة وبالتالي ازدادت صعوبة تكلفة القيام بنشاط تفتيش الجودة.

**(٢) المرحلة الثانية: مرحلة المراقبة الإحصائية على الجودة (١٩٧٠-١٩٤٠):**

يقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وأتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب إحصائية مستخدمة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور الأساليب الإحصائية وتطوير إستخدامها في مجال مراقبة الجودة، فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.<sup>١٤</sup>

ويعد العالم شيوارت والتر (SHE WART) من مؤسسي ومطوري نظرية مراقبة الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال المراقبة.<sup>١٥</sup>

تميزت هذه المرحلة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المؤسسة، ولا سيما الإنتاج والجودة كمخطط (PARETO) الذي أثبت كفايته في تشخيص المشاكل.<sup>١٦</sup>

وفي عام ١٩٤٤ ظهرت أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال وهي Industrial Quality Control وأصبحت تعرف فيما بعد بإسم Journal Of Quality Technologies ، وبعد فترة بسيطة أنشأت الجمعية الأمريكية للجودة American Society for quality Control (ASQC)، والتي لعبت دوراً هاماً في انتشار إدارة الجودة.<sup>١٧</sup>

<sup>١٣</sup> محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات" عمان، الطبعة الثانية ٢٠٠٦ ص : ٢٥

<sup>١٤</sup> نظمي نصر الله "أيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية"، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع ١٩٩٥، ص ٢٠.

<sup>١٥</sup> مهدي السامراني، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥ - ٤٦.

<sup>١٦</sup> محمد عبدالوهاب الغراوي "إدارة الجودة الشاملة"، البازوري، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٩.

<sup>١٧</sup> GOGUE Jean – Marie, " Management de la quality" edition ECONOMICA, edition Paris 2001 P10,

أما فترة الخمسينات فقد شهدت تقديم فكرة الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة للصناعات اليابانية التي كان لها الدور الكبير في فترة إعادة بناء اليابان وفي التفوق الملحوظ لليابان في مجال جودة المنتجات على يد العالم الإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينج (DEMING)<sup>18</sup>.  
وخلال السبعينات زادت أزمة حدة المنافسة في الأسواق، وبدأت العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة.<sup>19</sup>

### ٣) المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة (1970 – 1980):

إن مدخل تأكيد الجودة يمكن وصفه بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ (Zero defect) والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة وبذلك توجه الاهتمام إلى الطرق تمثلت فيما يسمى ضمان الجودة والتي لها مجال أوسع من الطرق المتمثلة في المراقبة Assurance quality<sup>20</sup> إذ تركز على تصميم المنتجات، الدعم، استعمال المنتجات، إختيار التجهيزات، الموردين، إتخاذ القرارات، التنظيم.....إلخ.

وتم الإعتماد على هذه المرحلة على ثلاثة أنواع من الرقابة:<sup>21</sup>

- الرقابة الوقائية: وتعمى متابعة تنفيذ العمل من الأول، لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرحلية: وتعنى فحص المنتج بعد الإنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته وهذا يساعد على إكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.
- الرقابة البعدية: تعنى التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد المستهلك وذلك ضمناً لخلوه من أي عيب خطأ.

<sup>18</sup> مأمون سليمان الدراكة " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" مرجع سبق ذكره ص ٥٣.

<sup>19</sup> CATTAN Michel, Maitriser les processus de l' entreprise, les editions d' organization, paris 2000 P 17.

<sup>20</sup> W.E.DEMING.DU.Nouveau en economica, paris 1996 chapitre 02.

<sup>21</sup> عمر وصفي عقيلي " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٥-٢٦

- **المرحلة الرابعة:** مرحلة إدارة الجودة الشاملة (١٩٨٠ - حتى الآن):
- بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين وهذا لتمييز بيئة الأعمال التي تعمل فيها معظم التنظيمات بالتغيرات السريعة المتلاحقة والتطورات المتعاقبة، وتنبؤ أهم ملامح هذه البيئة في النقاط التالية<sup>٢٢</sup>
- أصبحت الأسواق شاملة.
  - اهتم كل منتج بأن يجعل في سلعته ميزة تنافسية.
  - قصر دورة حياة المنتج.
  - زيادة العروض المقدمة للمستهلك.
- وقد أدت هذه التغيرات إلى زيادة إهتمام المنظمات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم وإحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على إرضائهم ولم يعد السعر هو العامل المحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب إهتمام بها المستهلك مثل الثقة في جودة السلع وابتكار أنواع جديدة من المنتجات، والتنوع في هذه المنتجات وأصبحت المؤسسة مهددة بترك السوق إن لم تستطيع مواجهة هذه المتطلبات وأدى هذا الإهتمام بالمؤسسات بضرورة البحث عن الجودة والتميز في الأداء وتحقيق مميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق ولتحقيق هذا يتطلب من أن يقوم كل فرد في المؤسسة بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في جودة المنتج أو الخدمة.
- فبتطبيق الجودة الشاملة يحقق عدة نتائج للمنظمة أهمها زيادة رضا العميل، مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار، تطوير العمليات الإنتاجية والخدمية، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق.<sup>٢٣</sup>
- شهدت هذه المرحلة تطور المواصفات العالمية بما يضمن تحقيق أعلى درجة المطابقة المطلوبة للمستهيد، الأمر الذي وحده المواصفات الوطنية في دول العالم كافة للخروج بمواصفة عالمية موحدة ذات شهدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001 فهذه المواصفات أصبحت شرطا مهما في عمليات التبادل التجاري الدولي، وضرورية لإبرام العقود التجارية بين المؤسسات في كافة دول العام.

<sup>٢٢</sup> بن حميدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص ١١

<sup>23</sup> POTIE M. Christain, " La qualite" La revue de gestion et entreprise, INPED , Boumerdes , mai 1999, P19-20.

وسوف نعرض أهم التطورات التاريخية والأحداث الأساسية والابتكارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

عبر التاريخ في الجدول التالي:<sup>٢٤</sup>

جدول رقم ( ) التطورات التاريخية بإدارة الجودة الشاملة

الفترة	تطور مفهوم الجودة	التركيز	الأحداث الأساسية	ابتكارات إدارة الجودة الشاملة وانبثاق المعتقدات
١- قبل الخمسينيات	الملائمة للمواصفات	- الإنتاج الواسع. - التوحيد القياسي. - الفحص.	- ديمنج يدخل الرقابة الإحصائية إلى اليابان	- إقامة العملية الإحصائية.
٢- الستينيات	الملائمة للإستعمال (التصميم للملائمة)	- بحوث السوق. - المشاركة الوظيفية البيئية. - الجودة المتوقعة.	- الوعي المتزايد للمستفيد	- رقابة الجودة الشاملة (QCC/ TQC)
٣- السبعينيات	الملائمة للتكلفة	- تحسين العمل. - المشاركة في جميع المستويات الهرمية. - الجودة المتوقعة بسعر تنافسي.	أزمة النفط (تصاعد التكلفة)	- ضمان الجودة (QA)
٤- الثمانينيات	الملائمة للإحتياجات الكامنة (التكفير إلى الأمام)	- أدوات التحسين الإداري. - الجودة الجذابة. - تحسين جميع العمليات.	- المنافسة من الإقتصاديات الصناعية الجديدة (NIES) مع ميزة التكلفة المتصورة والمنافسة العالمية الكثيفة.	حركة (TQM) في الدول الغربية، مفهوم نشر دالة الجودة (QFD)، سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ وشهاداتها.
٥- التسعينيات	الملائمة لثقافة الشركة	- إدارة المشروع الشاملة	الإهتمامات البيئية المتزايدة	إعادة هندسة الأعمال، التعليم التنظيمي (MBP) وأيزو ١٤٠٠٠ البيئية.
٦- العقد الحالي	الملائمة للبيئة المجتمعية والعالمية	- جودة الحياة للجميع (Quality of life for all)	- في البحث عن الجودة.	- ما بعد إعادة هندسة عملية الأعمال و TQM؟ إدارة جودة الحياة؟

Source: K.T.Yeo, Management of Change –From TQM To BPR and Beyond , international of Project Management , Vol . (14) No. (6). Pp321 – 222.

## ٢ / أهداف ومميزات التعليم الجامعي :

كانت الجامعات تاريخياً مفتوحة فقط لأبناء الصفوة من المجتمع ، وبذلك كانت أهداف الجامعات تعكس بشكل كبير أهداف فئات محدودة من المجتمع والتي غالباً ما كانت الفئات العليا فقط . ولما اتسعت رقعة التعليم العالي وتنوعت برامجها وتعددت خلفيات منتسبة كان لا بد من أن تتغير أهداف التعليم الجامعي تبعاً . ولذا لم تعد أهداف التعليم الجامعي مقتصرة على التعليم والبحث ولم تعد الجامعات قابعة في أبراجها العامية، وإنما أصبحت أهدافها متعددة بقدر التنوع والتعدد المتوفرين في المجتمعات التي توجد فيها الجامعات . ولعل أكبر جهد، والمتعلق بصناعة أهداف ومميزات التعليم العالي بصورة حديثة هو ذلك الجهد الذي قامت به لجنة التعليم العالي. والتي اشارة في تقريرها إلى الكثير من الأهداف والمميزات الشاملة والمتنوعة بحيث تكاد تغطي كل ماتحاول جامعات العصر الحديث تحقيقه .

## ٣ / الجود الشاملة في التعليم العالي

الجودة الشاملة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف ، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكرس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن. ولتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لا بد من تطوير جميع العناصر المتضمنة في العملية التعليمية، والتي من أهدافها تحقيق النمو الشامل للطالب وتمتعه بشخصية متوازنة تطور حركة تنموية وسط التيار الثقافي السريع ، ويرجع مفهوم الجودة الشاملة إلى تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام بما تتضمنه من معلم ومتعلم وإدارة ومبنى ومناخ عام، وتحسين العمليات التعليمية بتطبيق الاسس العلمية في تخطيط وتنفيذ المنظومة التعليمية على ضوء اهداف تربوية محددة يمكن قياسها.<sup>(٢٥)</sup> اما في القطاع التربوي والتعليمي فانها تعرف بانها (عملية استراتيجية تؤثر في عمل مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تعكس في اطارها في توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة). ويركز هذا التعريف مفهوم ادارة النظم الذي يربط بين المدخلات والتعليمات والمخرجات للعملية التعليمية . وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر الى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الاسلوب وكيفية اعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم و رغباتهم الحالية والمستقبلية وكذلك المعلمين والاداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهارتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وفق المبادئ الجودة الشاملة لدمج وغيره من المختصين ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في مؤسسة تعليمية ، حتى يتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية.

<sup>٢٥</sup> خالد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم، ( مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣ م ) ص ٣

#### ٤/ أهداف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي :

أما في المجال التعليمي فإن أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تشمل :

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وهي قدراته ومستواها.
- الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم احد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفايات أعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الإداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعارف والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

#### ٥/ كفايات اعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي في ضوء الجودة الشاملة:

في ضوء تقبل ادارة الجامعات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي للنهوض بالمستوى التعليمي فان لأعضاء هيئة التدريس دور مهم في عمليات تطبيق وتنفيذ البرنامج بكونهم هم الحلقة الوسط والأهم بين المدخلات التعليمية والمخرج المطلوب وهو الطالب من جانب وبين ادارة العليا وما تمثله من فلسفة الجامعة وأهدافها من جانب آخر فأعضاء هيئة التدريس هم قادرون بالدرجة الأولى على انجاح أو فشل البرنامج لأنهم هم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع أهم مخرجات العملية التعليمية وهم الطلاب ، وكذلك فقد حظى أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي بأهمية كبيرة في العصر الحديث وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم الجامعي فهم ركن أساس في النظام التعليمي الجامعي،

حيث تكتسب الجامعات بعضاً من سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات الأكاديمية والمهنية والثقافية والإنسانية والبحثية ومدى توفر قيادات إدارية وأعضاء هيئة تدريس يملكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تحديث التطور والتحسين للنظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث لما فيه من مصلحة للجامعة والطلاب وخدمة المجتمع .

وقد لوحظ الاهتمام الشديد في المملكة العربية السعودية بالتعليم والتطوير الجامعي والتركيز على استقطاب أفضل الكفاءات سواء من داخل المملكة أو خارجها والمحاولات الشديدة من قبل وزارة التعليم العالي ومدراء الجامعات على تطبيق الجودة الشاملة ومعاييرها على الجامعات مع الأخذ بعين الاعتبار دور عضو هيئة التدريس في عملية التنمية والتطوير والتحديث وصولاً إلى الجودة الشاملة والتنافس في طرح مخرجات تعليم كفئة قادرة على تحمل المسؤولية بعد حصولهم على العلم والمعرفة من جامعاتهم من خلال أعضاء هيئة تدريسيه تميزوا بأدائهم جراء المحاولات الحثيثة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الجامعات .



## تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

### ١/ قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء للحصول على بيانات من المستقصي منهم في جامعة الملك سعود – محل الدراسة – من العاملين فيها والذين يمثلون مجتمع هذه الدراسة، حيث تكونت هذه القائمة من قسمين رئيسيين، الأول وهو البيانات الديموجرافية للمستقصي منهم محل الدراسة، والقسم الآخر وهي الأسئلة التي تغطي محاور المتغيرين المستقل والتابع للدراسة، بحيث شمل هذا الجزء عدد (٤٤) سؤال غطى جميع محاور هذه الدراسة للمتغير المستقل والمتغير التابع، وكان تصميم أسئلة إستمارة الإستقصاء وفقاً لمتغيرات الدراسة حيث تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات وهو كالتالي :

جدول رقم (١-٣) مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وإنقسمت محاور الدراسة إلى:

#### أ) أولاً: محاور المتغير المستقل: مفهوم تطبيق الجودة الشاملة:

- ١- تم قياس المحور الفرعي (دعم القيادة) من خلال الأسئلة: (١، ٢، ٣، ٤، ٦).
- ٢- تم قياس المحور الفرعي (وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة) من خلال الأسئلة: (٨، ٩، ١٠، ١١، ١٤).
- ٣- تم قياس المحور الفرعي (استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهوم علمي) من خلال الأسئلة: (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١).
- ٤- تم قياس المحور الفرعي (توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة) من خلال الأسئلة: (٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٩، ٣٠).
- ٥- تم قياس المحور الفرعي (إهتمام إدارة الجامعة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن) من خلال الأسئلة: (٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٦).
- ٦- تم قياس المحور الفرعي (دعم هيئة الاعتماد الأكاديمي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) من خلال الأسئلة: (٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٣، ٤٤).

- (ب) ثانياً: محاور المتغير التابع: استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة:
- ١- تم قياس المحور الفرعي (القياس والتحسين) من خلال الأسئلة: (٥، ٧).
  - ٢- تم قياس المحور الفرعي (توافر الأهداف والسياسات والإجراءات مع متطلبات الجودة الشاملة) من خلال الأسئلة: (١٢، ١٣).
  - ٣- تم قياس المحور الفرعي (المقارنة المرجعية) من خلال الأسئلة: (٢٠، ٢٢).
  - ٤- تم قياس المحور الفرعي (أدوات الجودة) من خلال الأسئلة: (٢٦، ٢٧، ٢٨).
  - ٥- تم قياس المحور الفرعي (بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الإنحراف ويتوفر بها متخصصون) من خلال الأسئلة: (٣٥، ٣٧).
  - ٦- تم قياس المحور الفرعي (المعايير الدولية مع متطلبات هيئة الاعتماد الأكاديمي للجودة) من خلال الأسئلة: (٣٨، ٤٢).

### ٣/ نسبة الإستجابة:

قام الباحث بتوزيع عدد (٣٢٠) إستمارة على المستقصى منهم محل الدراسة، وقام بإسترداد عدد (١٢٤) استمارة كاملة مستوفاه جميعها لجميع متغيرات ومحاور الدراسة، وبذلك يكون عدد الاستمارات التي لم يتم الحصول على إستجاباتها (١٩٦) استمارة، أي بنسبة إستجابة (٣٨,٧٥%)، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة ليس لديه الوعي الكافي بأهمية الدراسة وبوعيهم بمفهوم أهمية تطبيق الجودة الشاملة – موضوع الدراسة.

#### ٤ / تكرارات المتغيرات الديموجرافية:

١/٤ مكان العمل:

جدول رقم (٢-٣) التكرارات ونسبتها لمتغير مكان العمل

النسبة	التكرارات	مكان العمل
54.03%	67	كلية
9.68%	12	عمادة
3.23%	4	وكالة
5.65%	7	إدارة عامة
4.03%	5	إدارة
8.87%	11	قسم
14.52%	18	أخرى
<b>100.00%</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من الجدول السابق عدد المستقصى منهم ونسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (مكان العمل)، حيث كان عدد العاملين من العينة المستقصى منهم في الكلية (٦٧) فرداً، بنسبة (٥٤,٠٣%) من إجمالي الإستمارات المستوفاه، وعدد العاملين في العمادة (١٢) فرداً بنسبة (٩,٦٨%)، وعدد العاملين في الوكالة (٤) أفراد، بنسبة (٣,٢٣%)، وعدد العاملين في الإدارة العامة (٧) أفراد، بنسبة (٥,٦٥%)، وعدد العاملين في الإدارة (٥) أفراد، بنسبة (٤,٠٣%)، وعدد العاملين في القسم (١١) فرداً، بنسبة (٨,٨٧%)، وهناك (١٨) فرداً يعملون في أماكن أخرى غير ذلك، وكانت نسبتهم (١٤,٥٢%)، وكل ذلك من إجمالي العينة الموزعة (١٢٤) إستمارة مستوفاه.

٢/٤ العمر:

جدول رقم (٣-٣) التكرارات ونسبتها لمتغير العمر

النسبة	التكرارات	العمر
47.58%	59	٢٠ إلى أقل من ٣٠
21.77%	27	٣٠ إلى أقل من ٤٠
19.35%	24	٤٠ إلى أقل من ٥٠
5.65%	7	٥٠ إلى أقل من ٦٠
5.65%	7	٦٠ فما فوق
<b>100.00%</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من الجدول السابق عدد المستقصى منهم ونسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (العمر)، حيث كان عدد العاملين من العينة المستقصى منهم والذين تتراوح أعمارهم بين الـ (٢٠) وما أقل من (٣٠) عاماً (٥٩) فرداً، بنسبة (٤٧,٥٨%) من إجمالي الإستمارات المستوفاه، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠) عاماً وما أقل من (٤٠) عاماً (٢٧) فرداً، بنسبة (٢١,٧٧%)، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٤٠) عاماً وما أقل من (٥٠) عاماً (٢٤) فرداً، بنسبة (١٩,٣٥%)، وعدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٥٠) عاماً وما

أقل من (٦٠) عاماً (٧) أفراد، بنسبة (٥,٦٥%)، وعدد الذين تزيد أعمارهم عن (٦٠) عاماً (٧) أفراد أيضاً، بنسبة (٥,٦٥%)، وكل ذلك من إجمالي العينة الموزعة (١٢٤) إستمارة مستوفاة.

#### ٣/٤ المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤-٣) التكرارات ونسبتها لمتغير المؤهل العملي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
41.94%	52	ثانوية عامة
0.81%	1	دبلوم بعد الثانوية
23.39%	29	بكالوريوس
10.48%	13	ماجستير
23.39%	29	دكتوراه
<b>100.00%</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من الجدول السابق عدد المستقصى منهم ونسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (المؤهل العلمي)، حيث كان عدد العاملين من العينة المستقصى منهم الحاصلين على مؤهل (الثانوية العامة) (٥٢) فرداً، بنسبة (٤١,٩٤%) من إجمالي الإستمارات المستوفاة، وعدد الحاصلين على مؤهل (الدبلوم بعد الثانوية) فرد واحد فقط، بنسبة (٠,٨١%)، وعدد الحاصلين على (البكالوريوس) (٢٩) فرداً، بنسبة (٢٣,٣٩%)، وعدد الحاصلين على (الماجستير) (١٣) فرداً، بنسبة (١٠,٤٨%)، وعدد الحاصلين على (الدكتوراه) (٢٩) فرداً، بنسبة (٢٣,٣٩%)، وكل ذلك من إجمالي العينة الموزعة (١٢٤) إستمارة مستوفاة.

#### ٤/٤ المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٥-٣) التكرارات ونسبتها لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرارات	المسمى الوظيفي
28.23%	35	اعضاء هيئة تدريس
48.39%	60	طالب
18.55%	23	موظفين
95.16%	118	الاجمالي
4.84%	6	المفقود
<b>100.00%</b>	<b>124</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من الجدول السابق عدد المستقصى منهم ونسب التكرارات الخاصة بالمتغير الديموجرافي (المسمى الوظيفي)، حيث كان عدد العاملين من العينة المستقصى منهم والذين يشغلون وظيفة (أعضاء هيئة تدريس) (٣٥) فرداً، بنسبة (٢٨,٢٣%) من إجمالي الإستمارات المستوفاة، بينما كان عدد (الطلاب) (٦٠) فرداً بنسبة (٤٨,٣٩%)، وعدد الموظفين (٢٣) فرداً، بنسبة (١٨,٥٥%)، بينما لم يجب عدد (٦) أفراد عن هذا السؤال، ليمثلوا نسبة عدم إستجابة (٤,٨٤%).

٥/٤ سنوات الخبرة:

جدول رقم (٦-٣) التكرارات ونسبتها لمتغير سنوات الخبرة

#	العدد	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	115	1	44	7.59	8.33

يتضح من الجدول السابق أن سنوات الخبرة للعينة المستقصى منهم محل الدراسة تراوحت بين (سنة واحدة) و(٤٤ سنة) وذلك بمتوسط (٧,٥٩)، وبقيمة إنحراف معياري (٨,٣٣).

#### ٥ / اختبارات الثبات (Alpha-Kronbach):

جدول رقم (٧-٣) نتائج إختبار ألفا-كرونباخ لقياس ثبات أبعاد محاور الدراسة

م	المحور	معامل ألفا-كرونباخ
١	دعم القيادة	٠,٨٧٠
٢	وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة	٠,٨٨٩
٣	استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهوم علمي	٠,٩٠٩
٤	توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة	٠,٩٢١
٥	إهتمام إدارة الجامعة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٠,٨٨٢
٦	دعم هيئة الإعتماد الأكاديمي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	٠,٨٤٣

يتضح من الجدول السابق إرتفاع قيمة معامل ألفا-كرونباخ في جميع محاور الإستقصاء وهي مقبولة، حيث كانت أقل قيمة لهذا المعامل (٠,٨٤٣)، وأعلى قيمة (٠,٩٢١)، وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات (ألفا-كرونباخ) جيدة وذات دلالة إحصائية.

مستوى المعنوية	t	المتغير المستقل			محاوير المتغير المستقل
		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.00	6.70	0.81	3.49	124	يوجد دعم قيادة ومبادرات كافية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالي
0.00	7.45	0.80	3.53	124	توجد لدى الجامعة خطط وأهداف وسياسات لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة
0.00	4.36	0.91	3.36	124	لا يتم استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر
0.00	3.57	0.96	3.31	124	تعمل جامعة الملك سعود على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات التعليم العالي من تدريب وتوعية

يتبين من الجدول السابق لمتغير الدراسة المستقل (عوامل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة) أن الإتجاه العام لهذه المحاور تتجه نحو الموافقة، وذلك كما يلي:

١- نجد أن قيمة المتوسط العام لمحور وجود دعم للقيادة ووجود مبادرات كافية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (٣، ٤٩)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٦، ٧٠)، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠، ٠٥).

٢- وقد بلغت قيمة المتوسط العام لمحور وجود خطط وأهداف وسياسات لدى الجامعة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة (٣، ٥٣)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٧، ٤٥)، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠، ٠٥).

٣- وقد بلغت قيمة المتوسط العام لمحور عدم استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهوم العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر (٣، ٣٦)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة نجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤، ٣٦)، وهي دالة عند مستوى معنوية (٠، ٠٥).

٤- وقد بلغت قيمة المتوسط العام لمحور توفير جامعة الملك سعود للمتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات التعليم العالي من تدريب وتوعية (٣، ٣١)، أي أنه يتجه نحو الموافقة على التطبيق، وبمقارنة قيمة المتوسط العام لهذا المحور بالقيمة (٣) والتي تمثل درجة المحايدة لمجتمع الدراسة

وجد أنه يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة هذا المحور ومتوسط درجة مجتمع الدراسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3,07)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05).

## النتائج والتوصيات

### ١. أهم النتائج:

من أهم النتائج التي وردت في الدراسة كانت كالتالي:

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتم على أساس قياس وتحليل النتائج والبدء في التحسين المستمر.
- إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة ( باريتو Pareto – حلقات الجودة Quality Circles – عظمة السمكة Fish Bone – دالة نشر الجودة Quality function deployment – المقارنة المرجعية Benchmarking ) هي أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الإستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن معيار الأيزو يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية أثر على فاعلية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة له أثر إيجابي على الإصلاح المؤسسي في التعليم العالي.
- إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يعتبر أحد المعايير الأساسية للإعتماد الأكاديمي المؤسسي.
- إن تحديد مهارات وخبرات ومؤهلات المسؤولين عن تطبيق مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية أمر هام لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية ملزمة بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن عدم دعم القيادات لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤثر سلباً على أداء الجامعات السعودية.
- إن عدم الاستفادة من الخبرات السابقة عالمياً ومحلياً في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يؤثر سلباً على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إن عدم عمل برامج تدريبية وتثقيفية للعاملين في المؤسسات التعليمية يؤثر سلباً على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

## ٢. توصيات عامة:

- ضرورة الاهتمام بعمليات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها محدد لعملية ضمان الجودة في المنظمات التي لا تهدف إلي الربح أي المنظمات الخدمية مثل المؤسسات التعليمية.
- الجودة الشاملة إحدى أدوات الإصلاح الإداري فيجب على الحكومة المتمثلة في الوزارة بالزام الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لتمكين الإصلاح الإداري بكفاءة وحدات قطاعات ومؤسسات التعليم العالي.
- تركيز الوزارة على دعم أنشطة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحديد منهجية عمل موحدة للجامعات تتناسب مع المعطيات الحالية وتستهدف تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق الجودة الشاملة مع قياس مرحلي لتحقيق الجامعات لتلك الأهداف.
- ضرورة إعداد خطة توعوية وتدريب لنشر ثقافة الجودة وتوحيد مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي برعاية وزارة التعليم العالي حيث أن النظريات والممارسات المطبقة في الجامعات تختلف عن بعضها البعض مما يؤثر على النتائج المستهدفة.
- تحديد إحدى الجامعات الكبرى كنموذج ونطبيق مفهوم الجودة الشاملة بدعم كامل من الوزارة وتأهيلها كنموذج (Model) للجامعات الأخرى وتصبح مرجع لتحقيق أهداف الوزارة من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- تكثيف الوزارة البرامج التدريبية التي تستهدف أدوات الجودة الشاملة (باريتو – عظمة السمكة – المقارنة المرجعية – حلقات الجودة – دالة نشر الجودة) وإعداد دليل متكامل مع إعداد أمثلة تطبيقية بالدليل وتوضيح مجال تطبيق كل أداة بما يتناسب مع المعطيات والأهداف المرجوة.
- تطوير الوزارة خطة إستراتيجية متكاملة مستقلة للجودة الشاملة في التعليم العالي ودعمها بشكل مباشر مادياً ومعنوياً مع توفير متخصصين مؤهلين لتقديم الدعم الفني اللازم لوحدة الجودة بجميع الجامعات بالمملكة العربية السعودية.
- تخصيص صفحة على موقع الوزارة يتم تحديثها بشكل دائم لبيان مدى إنجاز الوزارة لتحقيق خطتها الإستراتيجية للجودة ومدة تحقيق الجامعات لها مع إتاحة فرصة بالموقع للإستفسارات والإجابات لتبادل الخبرات والممارسات لجميع الجامعات وتوحيد الجهود والمنهج التطبيقي لمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- دعم القيادة بوزارة التعليم العالي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالجامعات من خلال تحديد إجتماع دوري يوضح نتائج تطبيق مفهوم الجودة الشاملة وإستعراض النتائج والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها



ونقاط الضعف للعمل على معالجتها وإيجاد حلول جذرية لها بحضور كافة المعنيين والمتخصصين والمسؤولين عن تطبيقات الجودة بالجامعات.

- التركيز بشكل كامل على تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن وأهمها وأهدافها وآليات إستخدامها حيث تبين من نتائج الدراسة ونتائج تحليل الإستبيانات وجود ارتباط سلبي بين المتغير الكلي لعوامل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومحور بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الإنحراف ويتوفر بها متخصصون وهذا يظهر في قيمة معامل الارتباط الذي بلغ (- 0,090) وهو يدل على مستوى معنوية أقل من (0,05) وهذا يدل أنه بزيادة عوامل تطبيق الجودة الشاملة يقل مستوى بطاقة الأداء المتوازن.

### ٣. توصيات خاصة بجامعة الملك سعود و التي يجب على الجامعة الإلتزام بها

- إستمرار وتكثيف دعم القيادة لتطبيق مفهوم الجودة في جامعة الملك سعود مع إستحداث جوائز للجودة خاصة بوحدات الجامعة الأكثر تميزاً و الإلتزام بتطبيقات الجودة الشاملة.
- تحديد إجتماع دوري مع الوحدات المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة والوقوف على معوقات التطبيق ودعم فرق العمل والتحصين المستمر وإستعراض النتائج المرحلية لخطة الجودة المعتمدة.
- توحيد مفهوم الجودة الشاملة بكافة وحدات الجامعة التعليمية والمساندة والخدمية وتطوير منهج ونموذج (Model) ليصبح المنارة التي تقود كافة وحدات الجودة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- تكثيف الوعي بالفرق بين مفهوم الجودة لشاملة وتوكيد الجودة (ISO 9001/2015) وإعداد إطار منهجي لتحويل تطبيق مفهوم الجودة من توكيد الجودة (ISO9001/2015) إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تشجيع الجامعة البحث العلمي في المجالات الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة وغيرها من الأساليب الحديثة.
- تأهيل وتدريب وتحفيز القائمين على متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات حتي تتمكن من الإلتزام بعمليات التطوير والتحصين المستمر، باعتباره مرتكز أساس من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد معايير تنصيب القيادات المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بما يضمن إستدامة تفعيل وتطبيقات الجودة وديمومة التطبيق الفعال الهادف.
- على الجامعة الاهتمام بالتقرير الفعال للجودة الكلية داخل الوحدات وخارجها والاهتمام بفرق العمل ودعوتهم للمشاركة في عملية التحسين المستمر وإعداد مشاريع التحسين المستمر من خلال التقييم الذاتي وبعض النتائج الناتجة من تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- إعداد أدلة لفرق العمل المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لتوحيد العمل بمنهج وممارسة موحدة في كافة الأعمال التي تستهدف تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والعمل على تكثيف التدريب والتوعية بأهميتها لكافة المستويات التنظيمية المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

- تكثيف الجامعة على البرامج التدريبية التي تستهدف أدوات الجودة الشاملة (باريتو – عظمة السمكة – المقارنة المرجعية – حلقات الجودة – أداة نشر الجودة) وإعداد دليل متكامل مع إعداد أمثلة تطبيقية بالدليل وتوضيح مجال تطبيق كل أداة بما يتناسب مع المعطيات والأهداف المرجوة.
- استثمار الجامعة في أتمتة نشاط الجودة وتحويل كافة معاملات الجودة لنظام إلكتروني لسهولة تنفيذ أنشطة الجودة وإمكانية مراقبة تحقيق أهداف الجودة وممارستها داخل وحدات الجامعة المختلفة مع توفير قاعدة بيانات جيدة من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية والتقنية الحديثة.

## • المراجع العربية

1. الزامل خالد محمد: (الزامل، خالد محمد ١٩٩٣) " مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية
2. صالح ناصر عليما، ٢٠٠٤، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري.
3. دراسة عبدالعظيم أنيس: (صالح ناصر عليما، ٢٠٠٤).
4. المؤتمر العربي الأول الجامعات العربية : التحديات والأفاق المستقبلية ٢-١٣ ديسمبر ٢٠٠٧ (بروفيسور / محمد سعيد الطاهر).
5. إدارة الجودة جوانب ونظرية وتجارب واقعية (د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري).
6. الجودة الشاملة الدليل المتكامل (بيمك).
7. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المنظمة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠٠٨.
8. بن حميدة محمد "المتطلبات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة" دكتوراة تحت إشراف السيد بندي عبدالله عبد السلام، سنة ٢٠٠٩/٢٠٠٨، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
9. خالد محمد الزواوي ، الجودة الشاملة في التعليم ، (مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣ م).
10. درباس أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية – مفهومها وتطبيقها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي ١٩٩٤"، والمعوقات التي تواجه ذلك.
11. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم وتطبيقات" عمان، الطبعة الثانية ٢٠٠٦.
12. مريم بنت بلعرب النبهاني ، ٢٠٠١) " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"
13. معروز جابر علاونة: مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين – ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية وضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥ جويليا ٢٠٠٤.
14. محمد صبري حافظ ويوسف مصطفى: (صالح ناصر عليما، ٢٠٠٤) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية
15. مهدي السامراني، " إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، مرجع سبق ذكره.
16. محمد عبدالوهاب الغراوي " إدارة الجودة الشاملة" ، البازوري، الأردن، ٢٠٠٥.
17. عمر وصفي عقيلي " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل، الأردن.
18. نظمي نصر الله "أيزو ٩٠٠٠ بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية " ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ١٩٩٥.

١٩. نجم عبود نجم دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، ص ٣٧ – ٣٨ تم النشر من خلال دار خالد اللحياني للنشر عام ٢٠١٦.

### • المراجع الإنجليزية

1. CATTAN Michel, Maitriser les processus de l' entreprise, les editions d' organization, paris 2000 P 17.
2. GOGUE Jean – Marie, “ Management de la quality” edition ECONOMICA, edition Paris 2001 P10.
3. <sup>1</sup> Paul, Frise: Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations, PhD Thesis. U.S.A.: Capella University, ٢٠٠٤.
4. POTIE M. Christain, “ La qualite” La revue de gestion et entreprise, INPED , Boumerdes , mai 1999, P19-20.
5. W.E.DEMING.DU.Nouveau en economica, paris 1996 chapitre 02.

## الملحق

### الإستبيان

#### ● مقدمة:

السادة منسوبي الجامعة هذه الدراسة بهدف إستكمال متطلبات دراسة الدكتوراة للدارس عصام محمد أبو العنين خليفة، كما يسعدني ويشرفني مشاركتكم في هذا البحث من خلال إجابتكم الموضوعية على فقرات هذه الاستبانة بالإشارة على الحقل الذي يبين وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبانة ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نشكركم على وقتكم الثمين وتعاونكم في تعبئة الإستبيان.

### القسم الأول

#### معلومات عامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب أو تعبئة الفراغ.

#### ١. مكان العمل:

كلية  عمادة  وكالة  إدارة عامة  إدارة  قسم

أخرى (الرجاء التحديد): \_\_\_\_\_

مسمى الوحدة التي تعمل بها: \_\_\_\_\_

#### ٢. العمر:

٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة  ٣٠ إلى أقل من ٤٠

٤٠ إلى أقل من ٥٠  ٥٠ إلى أقل من ٦٠  ٦٠ فما فوق

#### ٣. المؤهل العلمي:

كفاءة متوسطة  ثانوية عامة  دبلوم بعد الثانوية

بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

أخرى (الرجاء التحديد): \_\_\_\_\_

#### ٤. مدة الخدمة في "الجامعة": \_\_\_\_\_ سنة \_\_\_\_\_ شهر

المسمى الوظيفي الحالي / الوظيفة: \_\_\_\_\_

القسم الثاني

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ووضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن درجة موافقتك مع العبارة.

مستسل	العبارة	شدة	لا أو لا	لا أو لا	محايد	وافق	وافق بشدة
<b>المحور الأول</b>							
<b>يوجد دعم قيادي و مبادرات كافية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي</b>							
١	لدى القيادة في التعليم العالي و جامعة الملك سعود قناعة تامة بدور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنظيم العمل.						
٢	لدى القيادة قناعة بأن من يقوم بإدارة نشاط الجودة داخل الكلية أو العمادة بجامعة الملك سعود متخصص وممارس ومؤهل لتطبيقات مفهوم الجودة الشاملة.						
٣	تدعم القيادة جهود العاملين لتحقيق تطبيقات الجودة الشاملة.						
٤	تدعم القيادة تطبيقات الجودة الشاملة مادياً ومعنوياً.						
٥	توفر القيادة العليا بجامعة الملك سعود الوقت اللازم والاجتماعات الدورية لتطبيق وقياس الجودة الشاملة.						
٦	تخصص القيادة مخصصات للحوافز والمكافآت تشجع على تطبيقات الجودة الشاملة.						
٧	تعمل القيادة العليا بالجامعة على التحسين المستمر للأنظمة و العمليات الإدارية.						
<b>المحور الثاني</b>							
<b>توجد لدى الجامعة خطط وأهداف و سياسات إستراتيجية لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة</b>							
١	لدى الجامعة خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة						
٢	تقوم الجامعة بتحديد أهداف محددة بغرض تحقيق مفهوم الجودة الشاملة						
٣	الخطة الإستراتيجية للجودة مدعومة مالياً لتحقيق الجودة.						
٤	تم بناء الخطة الإستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة بالجامعة بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة إستراتيجياً.						
٥	تتوافق الأهداف الإستراتيجية و سياسات وإجراءات الجامعة مع متطلبات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة						
٦	يتم إعادة صياغة الأهداف و السياسات وفق المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية.						
٧	تقوم الجامعة بقياس مدى الإنحراف عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل دوري.						
<b>المحور الثالث</b>							
<b>لا يتم استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر</b>							
١	تعمل الجامعة على تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة لأدوات الجودة الشاملة لقياس الأداء وتحسين العمل						
٢	تعمل الجامعة على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في مجال الجودة على آليات استخدام أدوات الجودة.						
٣	يتم عرض نتائج العمل بأدوات الجودة على اصحاب الصلاحية وإتخاذ القرارات بشأن النتائج.						

مستسل	العبارة	لا وافق	لا وافق بشدة	محايد	وافق	وافق بشدة
٤	يتم تطوير أداء الجامعة وفق مفهوم أدوات الجودة الشاملة .					
٥	يتم اعتماد العاملين على استخدام تطبيقات أدوات الجودة كأساس للتحسين و التطوير .					
٦	تعمل الجامعة على مقارنة أدائها بأداء الجامعات الأوروبية و الأمريكية كأساس للتحسين والتطوير .					
٧	توجد برامج ارشادية بالجامعة بأهمية أدوات الجودة الشاملة لتحقيق الجودة الشاملة					
٨	يتم الاستفادة من الخبرة الأجنبية لتطوير و تحسين أدوات الجودة الشاملة .					
<b>المحور الرابع</b>						
<b>تعمل جامعة الملك سعود على توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق متطلبات التعليم العالي من تدريب و توعية</b>						
١	يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة					
٢	يتم إعداد خطط تدريبية وبرامج توعية بأهمية تطبيقات الجودة الشاملة					
٣	يستهدف بالتدريب والتوعية لتطبيقات الجودة الشاملة كافة منسوبي الجامعة (موظفين، وأعضاء هيئة تدريس).					
٤	يتم تطوير أداء الجامعة وفق مفهوم أدوات الجودة الشاملة بكفاءة.					
٥	يتم استيعاب العاملين على استخدام تطبيقات أدوات الجودة كأساس للتحسين و التطوير					
٦	توفر الجامعة كافة الخبرات المؤهلة من الداخل و الخارج لتحقيق كافة التطبيقات وفق معايير الأيزو ISO .					
٧	يحرص كافة منسوبي الجامعة على حضور الدورات التدريبية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.					
٨	تعمل الجامعة على اقامة ورش عمل لمنسوبي الجامعة يتم فيها دراسة حالات فعلية أو نماذج لحالات افتراضية لترسيخ مفهوم الجودة الشاملة و تطبيقاتها.					

نقدر لكم جهودكم وعطائكم ونتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير