

## مقومات بناء وصيانة استراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية

دكتور/ فهد بن عبد الله النعيم

### ملخص البحث

من المتعارف عليه والمستقر في مجال الأعمال أن فرص بقاء الشركات واستقرارها ونموها يتوقف بدرجة أساسية على وجود تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة في تلك الشركات، لذلك أصبحت إستراتيجيات توكيد الجودة من الهموم العامة للمسؤولين داخل معظم مؤسسات القطاع الحكومي باختلاف أنواعها، وأحجامها وأنشطتها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة، ومحدودية مصادر التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، ومؤسسات التعليم الإلكتروني، والاهتمام بنوعية ومستوى جودة خريجي هذه المؤسسات، وهذا ما دفع الباحث لدراسة وتحليل الوضع القائم وتحديد متطلبات بناء وتفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي السعودية.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف واقع بناء وتفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات القطاع الحكومي، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية اللازمة عن طريق استمارة استقصاء نوعية تم توزيعها على عينة طبقية بلغ حجمها ٤٠٠ مفردة من كافة الفئات الوظيفية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس داخل هذه المؤسسات، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج الإحصائية اللازمة لاختبار فروض الدراسة.

ولقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول

(\*) أستاذ إدارة الأعمال المشارك - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم

إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، وأنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات. وأخيراً أوضحت النتائج أنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات. وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين داخل هذه المؤسسات من أجل الإعداد الجيد لإستراتيجية توكيد الجودة، وتنفيذها بصورة فعالة.



## مقدمة:

أصبح من المتعارف عليه والمستقر في مجال الأعمال أن فرص بقاء الشركات واستقرارها ونموها يتوقف بدرجة أساسية على وجود إستراتيجية فعالة لتوكيد الجودة داخل هذه الشركات، لأنها تمكن الشركات من ضمان جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها فضلاً عن تمكنها ضبط عناصر التكلفة والسيطرة عليها. ويشهد العالم في الوقت الحاضر من القرن الواحد والعشرين تطوراً ملموساً في الاهتمام بتوكيد الجودة ليس فقط جودة المخرجات وإنما وقبل ذلك جودة الأنظمة والسياسات والعمليات، فضلاً عن جودة المدخلات، بما يمكن الشركات من تقديم منافع حقيقية تفوق توقعات الأطراف المستفيدة من وجودها (العتيبي، ٢٠٠٤م؛ Besterfield, 1999).

وتعتبر جودة الخدمة من الأساليب الإدارية التي تبنتها الأجهزة الحكومية لتوفير خدمات ذات جودة عالية، وللتغلب على المشاكل التي سببها النظام البيروقراطي، والقيود التنظيمية التقليدية السائدة في كثير من هذه الأجهزة، مما أدى إلى تسرب الموظفين وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل هذا القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، ولذلك ركزت الأجهزة الحكومية على الاهتمام بالجودة وعلى الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة وعمليات إدارتها حرصاً على الاستثمار في عملية تحسين الجودة، مما يخفض التكلفة ويرفع الطلب على الخدمة ويلبي رغبة المستفيد بتوفير الخدمات بشكل أفضل (البلاغ، ٢٠٠٩م؛ القحطاني، ١٩٩٣م).

وتعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة. ولقد أصبح توكيد الجودة من أوائل اهتمامات المسؤولين داخل معظم مؤسسات القطاع الحكومي باختلاف أنواعها، وأحجامها وأنشطتها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم أعداد الطلبة، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني،

والالتزام الأدبي والمهني والأخلاقي والقيمي، بالإضافة إلى الاهتمام بنوعية ومستوى جودة المخرجات (Davis & Ringsted, 2006; David & Harold, 2000).

والمملكة العربية السعودية كدولة تعيش نهضة تنموية شاملة أدركت كغيرها من الدول أهمية تحقيق معايير الجودة في شتى المجالات، وفي مقدمتها مجال التعليم العالي، فالتعليم العالي المتميز هو أداة تنمية المجتمع ووسيلة صناعة نهضته، ويجسد ذلك ارتفاع حجم إنفاقها على التعليم العالي وزيادة عدد الجامعات والكليات في السنوات الأخيرة، كما أصبحت عملية تحسين نوعية التعليم العالي ومستوى جودته من أبرز التطلعات الوطنية، حيث تضمنت خطة التنمية الثامنة للدولة في سياق أولوياتها العمل على تطوير التعليم العالي بأقل تكلفة، وبأعلى نسبة من الجودة النوعية، وفي أقصر وقت ممكن، ليتمكن من التعامل بكفاءة ومرونة مع التحديات الناجمة عن التطورات العلمية، والتقنية المتلاحقة على الصعيد العالمي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٥م؛ السلطان، ١٤٢٢هـ، Almusallam, 2007).

وتواصل مع جهود مؤسسات التعليم العالي السعودية من أجل تحسين جودة مخرجاتها وتطوير الخدمات التي تقدمها من خلال الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير نظم العمل وتوفير وتوظيف المعرفة الحديثة والقدرة المهنية بما يتوافق واحتياجات الأسواق والعملاء، فإن هذا البحث تناول دراسة وتحليل الوضع القائم وتحديد متطلبات بناء وتنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات القطاع الحكومي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي كمطلب إستراتيجي يساهم في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق رؤياها ورسالتها وأهدافها.

وينقسم هذا البحث إلى خمسة أجزاء، يتناول الجزء الأول: الإطار العام للبحث ويتضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى نموذج البحث ومتغيراته وفروضه. والجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة ويشتمل على الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة في هذا المجال والتعليق عليها. أما الجزء الثالث: منهجية البحث فيتضمن نوع المنهج ونوع البيانات ومصادر الحصول عليها ومجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، وأساليب جمع البيانات

وتحليلها، وحدود البحث. والجزء الرابع: الدراسة الميدانية فيتناول نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض وملخص النتائج وأهم التوصيات. أما الملاحق فتتضمن مراجع البحث وقائمة الاستقصاء.

#### مشكلة البحث:

لقد بدأ الاهتمام بتوكيد الجودة في مجال التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، كرد فعل إيجابي لما أبداه الأكاديميون والمسؤولون والمجتمع من ضعف مستوى جودة التعليم العالي، فقد كشفت العديد من الأبحاث العلمية والدراسات التطبيقية (البلاغ، ٢٠٠٩م، العواد ١٤٢٥هـ، السحيم ١٤٢٥هـ، الخطيب ١٤٢٥هـ، أشرف ٢٠٠١م، الحامد ١٤٢٣هـ، المهنا ١٤٢٣هـ، Calpin & Donnelly, 2006; Dahlgaard et al., 1995) عن أوجه القصور التي يعاني منها قطاع التعليم التي تحول دون تحقيقه مستوى جودة مقبول في مخرجاته، وأن التعليم يعاني من الفاقد كميًا وكيفيًا، كما يغلب عليه أسلوب التلقين والحفظ، كما أن هناك فجوة بين أهدافه المتوقعة وأهدافه الفعلية.

وتشير البيانات إلى ارتفاع تكلفة التعليم في المملكة العربية السعودية، والتي بلغت حوالي (٢٥٪) من الإنفاق الحكومي في حين أن هذه النسبة تبلغ في المتوسط (١٢،٣٪) في الدول الصناعية، ويؤكد ذلك ما ورد بخطة التنمية الثامنة (١٤٢٥هـ -١٤٣٠هـ) أن قطاع التعليم العام ما زال يواجه العديد من التحديات، والمعوقات التي من أبرزها ضعف الكفاءة الداخلية، والخارجية، وارتفاع كلفته نتيجة للارتفاع النسبي في معدلات التسرب والرسوب وإعادة، بالإضافة إلى الضعف النسبي في مستوى الخريجين مما يشير إلى وجود خللًا هيكليًا في مخرجاته بصورة تجعلها غير متوائمة مع احتياجات سوق العمل مما يعوق التنمية الشاملة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٤م).

ولا يزال التعليم العالي في المملكة العربية يعاني من قصور في مستوى جودة المخرجات وعجزها عن تلبية متطلبات سوق العمل كماً وكيفاً، وعدم قدرته على مواجهة المتطلبات الخاصة بعصر العولمة. ونظراً لأن مؤسسات التعليم العالي في

علمنا المعاصر تواجه عديد من التحديات لتحسين مستوى جودة أدائها، فإن هذا يؤكد على أن ضرورة الاستفادة من مدخل الجودة الشاملة، وتطبيقاتها التربوية في قطاع التعليم العالي السعودي، لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح ضرورة ملحة يفرضها واقع هذا القطاع، خاصة بعد أن احتل هذا المدخل مكاناً تحت الأضواء في العالم المتقدم، باعتباره من أفضل الأساليب، لتطوير وتحسين مستوى جودة التعليم (البلاغ، ٢٠٠٩م؛ الشرقاوي، ٢٠٠٢م، Almusallam, 2007).

ونظراً لأن تحقيق الجودة في أي عمل لا يتأتى إلا من خلال معرفتنا للمعوقات التي تواجهه، والعمل على نحو فعال للتغلب على هذه المعوقات، ولا يتم ذلك إلا من خلال القيام بالتخطيط الاستراتيجي، لمواجهة هذه المعوقات، ووضع الحلول المناسبة، واستناداً على الغموض الواضح فيما يتعلق بمدى وجود إستراتيجية فعالة لتوكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي. لذلك يعتبر هذا البحث محاولة متواضعة، لإعداد وصيانة إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين الأداء وضمان الجودة داخل هذه المؤسسات. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

«ما هي متطلبات بناء وإعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، وما هي مقومات تفعيلها لتمكين هذه المؤسسات من تحقيق رؤيتها لتكون مؤسسات عالمية رائدة، ولتدعيم رسالتها في تقديم خدمات مميزة وتحقيق تطلعاتها والاستثمار الأمثل لإمكاناتها ومواردها؟»

وسوف تتناول الدراسة المشكلة البحثية الواردة أعلاه استناداً على الإجابة عن التساؤلات التالية:

- (١) ما هي متطلبات بناء رصيد معرفي متكامل داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية حول استراتيجيات توكيد الجودة؟
- (٢) ما هي المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة؟

(٣) ما هي مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية بما يدعم مركزها التنافسي وتحقيق رسالتها وأهدافها؟  
أهمية البحث:

تظهر أهمية دراسة وتحليل متطلبات بناء وتفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يلي :

(١) التسابق الواضح والتنافس الشديد بين الشركات الناجحة الرائدة لإحراز تصنيف مهني متقدم ومكانة متميزة وفق أسس ومعايير إستراتيجية توكيد الجودة.

(٢) أن جودة مخرجات الشركات تتوقف علي وجود وتفعيل إستراتيجية متكاملة تضمن جودة قرارات وسياسات وأنشطة الشركة بما يدعم رسالتها وأهدافها.

(٣) حاجة مؤسسات التعليم العالي السعودية إلى تأكيد التميز بامتلاك القدرات الذاتية للتفاعل مع التطورات الدولية فيما يتعلق بتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في أداء أنشطتها وخدماتها وتوفير مقومات توكيد الجودة في أنشطتها وخدماتها ومخرجاتها.

(٤) أهمية بناء ثقافة توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية وتنمية أخلاقيات وقيم الجودة لدي العاملين بها والمتعاملين معها.  
أهداف البحث:

بصفة عامة يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل مقومات بناء وصيانة إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، وبصفة خاصة تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

(١) تمكين مؤسسات التعليم العالي السعودية من تكوين رؤية واضحة على أسس مهنية بالمقومات الأساسية لبناء رصيد معرفي عن إستراتيجية توكيد الجودة ومتطلبات بنائها وتنفيذها وتفعيلها.

(٢) تأكيد التميز داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية والتزامها بأسس ومواصفات واشتراطات الجودة لتصبح من المتميزين ولكسب ثقة بيئة ومجتمع أعمالها محلياً وإقليمياً وعالمياً .

(٣) توفير مقومات تنمية القدرات الذاتية داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية لتطوير مواردها وإمكانياتها وقدراتها ولتحسين علاقتها بما يخدم رؤيتها ورسالتها وأهدافها .

حيث يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال التعرف علي الآتي :

( أ ) متطلبات بناء رصيد معرفي متكامل داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية حول استراتيجيات توكيد الجودة .

(ب) المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة .

(ج) مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية بما يدعم مركزها التنافسي وتحقيق رسالتها وأهدافها .

متغيرات البحث والعلاقة بينها:

تؤكد الأدبيات المهتمة بالجودة بصفة عامة وإستراتيجية توكيد الجودة بصفة خاصة (البلاغ، ٢٠٠٩م، العواد ١٤٢٥هـ، السحيم ١٤٢٥هـ، الخطيب ١٤٢٥هـ، الحامد ١٤٢٣هـ، المهنا ١٤٢٣هـ، الحربي، ١٤٢٨هـ؛ الخطيب، ٢٠٠٣م؛ عليمات، ٢٠٠٧م؛ الطاهر، ٢٠٠٧م؛ درندري وهوك، ١٤٢٨هـ، Campbell & Rozsnyai, 2002; David & Harold, 2000; Cotton, 1994)، أن عملية بناء وصيانة إستراتيجية لتوكيد الجودة تعتبر أحد أهم المجالات التي يفترض أن تلقي اهتماماً ودعمًا متواصلًا داخل المنظمات بصفة عامة، بما يؤهلها للتمتع بمواقع متميزة محلياً وإقليمياً وعالمياً وفق المعايير المرجعية لإستراتيجية توكيد الجودة. كما أوضحت هذه الأدبيات أنه من الضروري أن تتبنى هذه المنظمات سياسة تهدف إلى تنمية مهارات العاملين داخلها وتزويدهم برصيد معرفي متكامل فيما يتعلق بأهمية



وفوائد الجودة الشاملة، مع خلق ثقافة تنظيمية داخلها تساعد على تبني هذا الأسلوب، بما يساعد على إعداد إستراتيجية لتوكيد الجودة في أداء هذه المؤسسات وتحسين جودة مخرجاتها لتناسب مع متطلبات مؤسسات الأعمال داخل سوق العمل، وأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب التنفيذ الفعال لمثل هذه الإستراتيجية. وبناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الأدبيات وفي ضوء تساؤلات وأهداف البحث تم تقسيم متغيرات البحث إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات تتمثل في الآتي :

(١) متغيرات تتعلق ببناء رصيد معرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة: وهي مجموعة متطلبات بناء رصيد معرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة، والتي تتمثل في الآتي :

أ- متطلبات من مصادر داخلية

ب- متطلبات من مصادر خارجية

(٢) متغيرات تتعلق بإعداد إستراتيجية توكيد الجودة: وهي مجموعة المتطلبات اللازمة لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة، والتي تتمثل في الآتي :

أ- متطلبات إدارية

ب- متطلبات تنظيمية

ج- متطلبات بشرية

(٣) متغيرات تتعلق بتنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة: وهي مجموعة المقومات اللازمة لتفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، والتي تتمثل في الآتي :

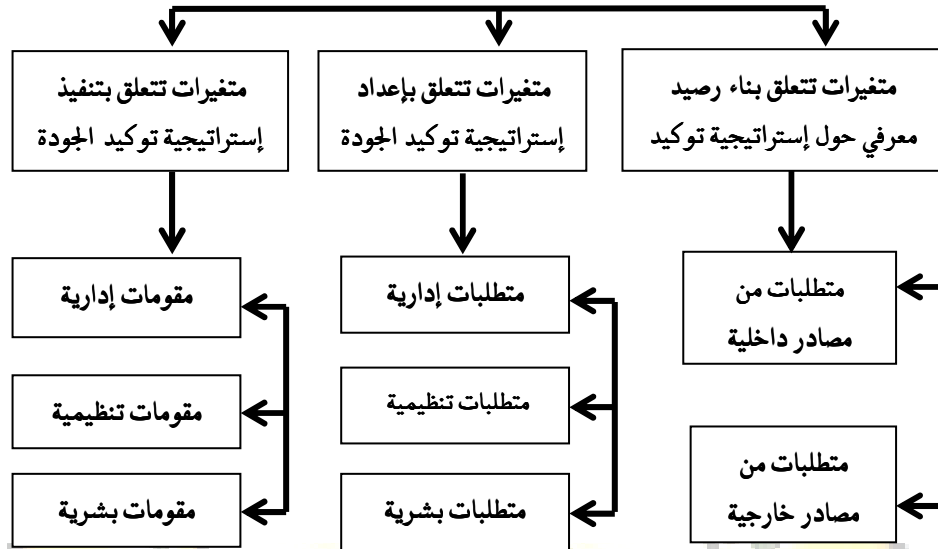
أ- مقومات إدارية

ب- مقومات تنظيمية

ج- مقومات بشرية

والشكل رقم (١) يوضح متغيرات البحث والعلاقة بينها، وذلك كما يلي :

شكل رقم (١)  
متغيرات البحث والعلاقة بينها



#### خامساً: فروض البحث:

في ضوء أهداف ومتغيرات البحث، تم وضع الفروض التالية:  
الفرض الأول:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها.  
الفرض الثاني:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها.

### الفرض الثالث:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها .

سادساً: أسلوب البحث:

يتضمن هذا الجزء منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ونوع البيانات ومصادر الحصول عليها، وأداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها وأساليب جمع وتحليل البيانات وأخيراً حدود الدراسة وذلك كما يلي:

#### ١- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لواقع إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية مقارنة بالأطر المرجعية لها . وذلك من خلال تحليل متطلبات بناء رصيد معرفي، ودراسة وتحليل المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية، ودراسة وتحليل مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، وذلك من خلال استطلاع آراء المسؤولين داخل المؤسسات محل الدراسة لجمع البيانات الأولية وتحليلها عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار الفروض، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها تمهيداً لوضع التوصيات .

#### ٢- نوع البيانات ومصادرها:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات هما :

أ - البيانات الثانوية : وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التقارير والنشرات والإحصاءات و البحوث والدراسات والكتب وغيرها من المصادر العربية والأجنبية المتعلقة بإستراتيجية توكيد الجودة، وذلك لتحديد مشكلة الدراسة وتشخيصها بدقة ووضع الإطار النظري، ومعرفة أهم النتائج التي توصلت

إليها الأبحاث والدراسات السابقة في هذا المجال. هذا إلى جانب البيانات الثانوية المتوفرة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، والمتوفرة في النشرات والإحصاءات والتقارير المنشورة.

ب - البيانات الأولية: وهي التي يتم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تتعلق بمتطلبات بناء الرصيد المعرفي، ومتطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، بالإضافة إلى مقومات تفعيلها داخل هذه المؤسسات.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مؤسسات التعليم العالي السعودية، حيث سيتم إجراء البحث على عينة من هذه المؤسسات، وذلك عن طريق اختيار عينة طبقية حجمها ٤٠٠ مفردة من كافة الفئات الوظيفية والمهنية من أعضاء هيئة التدريس داخل هذه المؤسسات. وقد تم تحديد حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥٪ وبدرجه معيارية ١,٩٦ درجه، وانحراف معياري ٣٠٪ وخطأ معياري ٣٪ (Tull & Hawkins, 1993؛ بازرع، ١٩٩٦م؛ أبوحمادة، ٢٠٠٦م).

#### ٤- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على قائمة تم استقصاء تم تصميمها وتطويرها لجمع البيانات الأولية من المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية وللتعرف على وجهة نظرهم في مجالات الدراسة. وقد روعي أن تكون الأسئلة التي تحتوي عليها القائمة من النوع المحدد الاستجابات سلفاً وذلك لتسهيل عملية جمع البيانات وتقليل احتمالات التحيز. ولقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (٤٢) فقرة، وزعت على ثلاثة مجموعات، احتوت المجموعة الأولى على (١٠) فقرات، للتعرف على متطلبات بناء الرصيد المعرفي لإستراتيجية توكيد الجودة. أما المجموعة الثانية فقد اشتملت على (٢٢) فقرة، استخدمت للتعرف على متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، والمجموعة الثالثة اشتملت على (١٠) فقرات، للتعرف على مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة. بالإضافة إلى مجموعة من

الأسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية لمفردات عينة الدراسة. وقد صنفت جميع إجابات فقرات أداة البحث (٤٢ فقرة) وفقاً للمقياس الخماسي لليكرت (Likert scale).

٥- صدق أداة جمع البيانات:

للتأكد من صدق Validity محتويات قائمة الاستقصاء، فقد تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في هذا المجال، وعلى مجموعة من المتخصصين في مجال مناهج وطرق التدريس. وفي ضوء مقترحاتهم تم إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، لتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة.

٦- تقييم درجة الثبات (الاعتمادية) في أداة جمع البيانات:

للتأكد من درجة الثبات أو الاعتمادية Reliability في أداة الدراسة والتوافق والانسجام بين فقراتها، بالإضافة إلى تقليل أخطاء المقاييس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية، فقد تم استخدام معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي، (إدريس، والمرسى، ١٩٩٢م، إدريس، ٢٠٠٥م). ويوضح الجدول رقم (١) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي بين محتويات أداة جمع البيانات الأولية.

جدول رقم (١)  
تقييم درجة الثبات والتناسق الداخلي بين محتويات أداة جمع البيانات الأولية  
باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

| معامل ألفا | عدد الفقرات | الأبعاد                 | بيان   |
|------------|-------------|-------------------------|--|
| ٠,٨١       | ٦           | متطلبات من مصادر داخلية | متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة الإجمالي |
| ٠,٧٥       | ٤           | متطلبات من مصادر خارجية |  |
| ٠,٩٠       | ١٠          |                         |  |
| ٠,٧١       | ١٠          | متطلبات إدارية          | متطلبات بناء إستراتيجية توكيد الجودة الإجمالي                    |
| ٠,٧٨       | ٥           | متطلبات تنظيمية         |  |
| ٠,٧٦       | ٧           | متطلبات بشرية           |  |
| ٠,٩٠       | ٢٢          |                         |  |
| ٠,٧٧       | ٣           | مقومات إدارية           | مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة الإجمالي                    |
| ٠,٩١       | ٢           | مقومات تنظيمية          |  |
| ٠,٨٢       | ٥           | مقومات بشرية            |  |
| ٠,٨٩       | ١٠          |                         |  |
| ٠,٨١       | ٤٢          |                         | جميع محتويات أو فقرات أداة البحث                                 |

المصدر : مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis)

كل ذلك يؤكد ثبات أداة جمع البيانات الأولية والتناسق الداخلي بين محتوياتها، وأنها ستعطي نفس النتائج لو تم تكرار البحث مرة أخرى في ظروف مشابهة للبحث الحالي، كما أنه في ضوء هذه النتائج فقد أمكن التوصل إلى ثلاثة مقاييس، الأول يتعلق بمتطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (١٠ معايير)، والثاني يتعلق بمتطلبات بناء إستراتيجية توكيد الجودة (٢٢ معيار)، والثالث يتعلق بمقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (١٠ معايير)، وأن كل مقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراته ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية.

٧- أساليب جمع البيانات الأولية:

تم تجميع البيانات الأولية عن طريق المقابلات الشخصية غير المجدولة لمفردات العينة، حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق جمع البيانات الأولية ملائمة لمثل هذا النوع من الاستقصاء، كما أنها تحقق نسبة عالية من الردود، وأخيراً فإنها تمكن الباحث من تحقيق درجة عالية من الرقابة على خطة العينة، بالإضافة إلى ذلك فقد تم

استخدام الإنترنت مع بعض المفردات، ولقد استغرقت عملية جمع البيانات الأولية من مفردات العينة ما يقرب من ثلاثة شهور، وذلك نظراً لكبر حجم العينة.  
٨. أساليب تحليل البيانات:

بعد تفريغ البيانات وتحويلها من بيانات نوعيه إلى بيانات كمييه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية لاختبار الفروض، تم الاعتماد على مجموعه من الأساليب الإحصائية هي:  
(أ) التكرارات والنسب المئوية لوصف النتائج الخاصة بآراء واتجاهات مفردات العينة، فيما يتعلق بمتطلبات بناء الرصيد المعرفي لإستراتيجية توكيد الجودة، ومتطلباتها، مقومات تفعيلها.

(ب) المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الاتفاق لقياس مدى التشتت أو الاتفاق بين آراء مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات بناء الرصيد المعرفي، و متطلبات بناء إستراتيجية توكيد الجودة، ومقومات تفعيلها.

(ج) تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للتعرف على مدى التباين بين آراء مفردات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة، ومتطلبات إعدادها، ومقومات تفعيلها.

٩- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

أ- يقتصر البحث علي مكونات وأبعاد إستراتيجية توكيد الجودة دون المجالات الأخرى داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية.

ب- تعتمد الدراسة الميدانية علي عينة من أعضاء هيئة التدريس داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية من كافة الفئات الوظيفية والمهنية.

ج- يتضمن البحث التعرف على رؤية وإدراكات واتجاهات مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات بناء وصيانة إستراتيجية توكيد الجودة وذلك خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة وهي العام الجامعي ١٤٢٩-١٤٣٠هـ.

سابعاً: الإطار النظري:

يتضمن هذا الجزء مفهوم الجودة، ومفهوم توكيد الجودة، وأيضاً متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، بالإضافة إلى فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك كما يلي:

#### ١- مفهوم الجودة:

لا يوجد اتفاق على تعريف الجودة كما لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، لأن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها. وترتبط الجودة في معظم الأحيان بما هو جيد وذو قيمة عالية، فالجودة مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، ونظراً لوجود مدى واسع من التعريفات قد تؤدي إلى إحداث الخلط، لذلك اجتهد العديد من الباحثين في تصنيف تعريفات الجودة بعدة مداخل يعبر كل مدخل عن عناصر محددة للجودة (Cotton, 1994; Bounds, et al., 1994).

وتعرف القواميس العربية كلمة الجودة بأن أصلها «جوّد» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوّده، وجوده أي صار جيداً (درندري وهوك، ١٤٢٨هـ). وتعرف الجودة بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة.

وقد ذكر كل من (درندري وهوك، ١٤٢٨هـ) أن الجودة في مجال المنتجات هي قدرة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات على تلبية حاجات ورغبات العملاء.



ومن التصنيفات الأكثر إجرائية لمدخل تعريف الجودة ، تقسيم مفهوم الجودة إلى مفهومين هما المفهوم المطلق للجودة ، والمفهوم النسبي للجودة ، (جامعة الباحة ، ١٤٢٩هـ) كما يلي :

#### (١) المفهوم المطلق للجودة : Quality as an absolute Concept

التعريف المطلق للجودة ، يرى أن الأشياء التي توصف بالجودة هي التي وصلت إلى الحد الأعلى من مواصفات وخصائص الجودة ، والذي لا يمكن تجاوزه أو الارتفاع فوقه ، فهي الجودة العالية ، وهي الأخطاء الصفرية ، وهي الكمال في العملية بدون نفقات إضافية .

#### (٢) المفهوم النسبي للجودة The Relative Concept of quality

والمفهوم النسبي للجودة ، هو المستخدم في فلسفة TQM لأنه هو المفهوم العملي الإجرائي الذي يمكن التحكم فيه وقياسه ، فالجودة لا تعنى الأفضل بالمعنى المطلق ، ولكنها تعنى الأفضل تحت شروط معينة . ويرتبط ذلك بمفاهيم الملاءمة للاستخدام ، والملاءمة للأهداف ، كما يرتبط بالمطابقة للمواصفات والخصائص الموضوعية ، وبمقابلة توقعات العملاء .

وجودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات مخرجات العملية التعليمية على تلبية متطلبات الطالب ، وسوق العمل ، والمجتمع ، وكافة الجهات ذات العلاقة . ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع (الجسر ، ٢٠٠٤ ؛ أحمد ، ٢٠٠٢ ؛ سكتاوي ، ٢٠٠٣ ؛ Brennan, 1997).

#### ٢- مفهوم توكيد الجودة:

لقد ذكر البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦) أنه لكي تتحقق الجودة المناسبة في المنتجات سواء سلع أو الخدمات يجب أن تقوم المؤسسة التي تزود الناس بالمنتجات والخدمات باتخاذ إجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج أو الخدمة

بالنوعية الجيدة . وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق النوعية الجيدة تسمى توكيد الجودة .

وتوكيد الجودة هي مجموعة الأنشطة التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما ، أو خدمة ما ، يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام (درندري وهوك ، ١٤٢٨هـ) .

كما أن توكيد الجودة يعنى الأنظمة والعمليات التي تتبعها هيئة ما للتأكد من أن المعايير الأكاديمية معروفة ويتم تحقيقها ، طبقاً للرسالة المعلنة ، وتتفق مع المعايير القومية والعالمية ، وكذلك التأكد من أن جودة فرص التعلم وجودة الأبحاث وجودة المشاركة المجتمعية مناسبة وتتوافق مع توقعات المستفيدين من الخدمة (جامعة الباحة ، ١٤٢٩هـ) .

### ٣- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بمراجعة بعض الأدبيات في هذا المجال (الطاهر ، ٢٠٠٧م ؛ Cheng, 2003) يمكن تحديد بعض متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي فيما يلي :

(أ) دعم الإدارة العليا : إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة .

(ب) التمهيد قبل التطبيق : زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي .

(ج) توحيد العمليات : إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي .

(د) شمولية واستمرارية المتابعة : من خلال لجنة تنفيذ وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي المختلفة لجمع المعلومات للتقييم ومعالجة الانحرافات عن معايير التطوير .

- (هـ) سياسة إشراك العاملين: إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
- (و) تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
- (ز) المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة والصحة العامة.
- ٤- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

مراجعة بعض الأدبيات في هذا المجال (عليقات، ٢٠٠٧م؛ David & Harold, 2000 أمكن تحديد أكثر معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي فيما يلي:

- (أ) عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- (ب) عدم ملاءمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- (ج) عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (د) عدم ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).
- (هـ) عدم الربط بين كليات الجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل)
- (و) تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة التعليمية.

(ز) مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطي .

٥- فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بمراجعة بعض الأدبيات في هذا المجال (الحربي، ١٤٢٨هـ؛ الخطيب، ٢٠٠٣م، Campbell & Rozsnyai, 2002; Kyrillidou, 2004) أمكن تحديد أهم فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي فيما يلي :

- (أ) ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
  - (ب) الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
  - (ج) ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
  - (د) زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين.
  - (هـ) توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين. تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
  - (و) رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وأولياء أمورهم تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
  - (ز) الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين عن طريق العمل بروح الفريق.
  - (ح) تطبيق نظام الجودة يمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي
- ثامناً: الدراسات السابقة:

ناقشت دراسة الشرقاوي (٢٠٠٢م) عن إدارة المدارس بالجودة الشاملة، كل من الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، كما تلقي الضوء

على القوى الثقافية السائدة والمتوقعة والمؤثرة في الإدارة المدرسية، والكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس العامة المصرية.

واهتمت دراسة السحيم (٢٠٠٣م) بالتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وهدفت إلى التعرف على فوائد، وعوائق، وسبل تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام المطبقة لها في المملكة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام كان له إسهامات عدة تمثلت في تخفيض نسبة رسوب الطلاب، وزيادة جذبهم للتعليم.

أما دراسة ستكاوي (٢٠٠٣م) فقد ركزت على التعرف على مدى إمكانية استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم البنين في مكة المكرمة من خلال استطلاع آراء عينة من مديري تلك المدارس، وقد تناولت الدراسة كل من مفهوم إدارة الجودة ومعاييرها، وتطبيقاتها التربوية بالتفصيل بهدف الاستفادة منها في تطوير العمل التربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفق مبادئ «ديمنج» الأربعة عشر.

وتشير دراسة العواد (٢٠٠٤م) إلى أهمية الوصول إلى رؤية مستقبلية؛ لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل مؤشرات التطور المرتقب في مستقبل التعليم العام ومن ثم اقتراح الإستراتيجيات والسياسات المستقبلية الرامية إلى مواجهة التحديات والقضايا التي تواجه قطاع التعليم العام بالمملكة، وقد استعرضت الباحثة أهم التحديات الخارجية التي تواجه المجتمع السعودي وتؤثر في التعليم العام من سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وعلمية، وتقنية، ومن ثم عرجت إلى عرض التحديات الداخلية التي منها ما هو متعلق بالموارد البشرية، والموارد المالية، والجوانب الإدارية والفنية، وأوصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى العمل لتطوير التعليم العام بما يتلاءم ومستجدات العصر وتحدياته وبما يضمن إيجاد الحلول لما يعاني من مشكلات سعياً إلى تحقيق الأهداف الرامية إلى تحقيق التنمية الشاملة للدولة.

كما تناولت دراسة كل من الخطيب ورداح (٢٠٠٤م) أهم التطبيقات التربوية في إدارة الجودة الشاملة، والصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة، كما تم عرض لأهم التجارب التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وألمانيا، وهولندا بغرض الاستفادة من هذه التجارب في دول الخليج العربي، وفي نهاية الدراسة تم استعراض أهم التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين ومن أهمها: التطور الذي طرأ على معايير ومواصفات المدرسة الفعالة، التغيرات التكنولوجية المتسارعة، متطلبات الحياة العصرية وسوق العمل، الانفتاح ومواجهة الانغلاق الفكري، ولذا أوصى الباحثان بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي من أجل إعداد جيل من المواطنين المسلحين بالمهارات الأساسية للعمل على الإنتاج والابتكار والاتصال والمواطنة والمسئولية الاجتماعية والمؤهل للتكيف مع متطلبات التغيير والتطوير المستمرين.

ولقد قامت البلاع (٢٠٠٩م) بوضع إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن التغلب على المعوقات التي تواجه التعليم العام السعودي لن يتحقق إلا من خلال صياغة خطة إستراتيجية تنتهج تخطيطاً علاجياً كلياً شاملاً، مع الاستعانة بأحدث النماذج، والمداغل، والتجارب الناجحة في مجال التعليم، مع توظيف مدخل الجودة الشاملة في صياغة الإستراتيجية المقترحة. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة أخرى من التوصيات للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي، ومنها تنمية ثقافة الجودة داخل المؤسسات والإدارات والعناية باختيار القيادات الإدارية الفاعلة سواء على مستوى الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية في قطاع التعليم العام، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تطبيق الجودة الشاملة في هذا القطاع.

وهدفت دراسة درندري وهوك (١٤٢٨هـ) التعرف على واقع تطبيق الإجراءات الأولية الخاصة بالتقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية من خلال استطلاع

آراء القائمين بهذه العملية والمشاركين فيها . وقد قامت الباحثتان بتطبيق استبيان على عينة عمدية من القائمين والمشرفين على عمليات التقييم وتوكيد الجودة والمهتمين بالجامعات والكليات السعودية ، كما أجريت بعض المقابلات بهدف التعرف على مستوى الأفراد والبرامج والجامعات من حيث ممارسات التقييم وأهم معوقاته لديهم . ولقد أوضحت النتائج اختلاف مستوى الجامعات من حيث تطبيق أنشطة وأدوات التقييم اللازمة للجودة والاعتماد الأكاديمي ، حيث تراوحت من مؤسسات تطبق جميع الأنشطة الأساسية إلى مؤسسات لا تكاد تطبق شيئاً منها . واتضح أن أهم عوائق التطبيق هي عدم المعرفة وعدم التدريب الكافي في مجال الخطوات التفصيلية اللازمة لتحقيق الجودة . وأوصت الباحثتان بضرورة تبني نموذج لبناء القدرة بحيث يتم من خلاله تقييم احتياجات التدريب الخاصة بكل جامعة أو كلية .

من خلال الدراسات السابقة في هذا المجال اتضحت الحقائق التالية :

- ١- الاهتمام الكبير والمتزايد بموضوع الاستراتيجيات بصفة عامة وإستراتيجية توكيد الجودة بصفة خاصة ، حيث يوجد العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه القضية من جوانب مختلفة ولأغراض متعددة .
- ٢- كثيراً من الدراسات السابقة ركزت على إستراتيجية الجودة الشاملة وخاصة في التعليم العام دون التطرق إلى التعليم العالي وخاصة التعليم الجامعي .
- ٣- لم تتطرق الدراسات والأبحاث السابقة في هذا المجال بصورة متعمقة لمتطلبات بناء وتفعيل إستراتيجية توكيد جودة أداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي السعودية ، مما يعطي هذا البحث أهمية خاصة بين الدراسات والأبحاث التطبيقية في هذا المجال .

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

بعد جمع البيانات من مفردات عينة الدراسة ، ومراجعة استمارات الاستقصاء التي تم الحصول عليها ، كان عدد استمارات الاستقصاء مستوفاة البيانات والصالحة

للتحليل ١٨٥ استمارة من إجمالي ٤٠٠ استمارة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة من المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، أي بنسبة ٤٦٪ تقريباً، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تم الحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لاختبار فروض الدراسة وذلك كما يلي :

#### الفرض الأول:

«لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من متطلب لآخر ومن مستوى إداري لآخر» .

يوضح الجدول رقم (٢) نتائج آراء مفردات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها .



جدول رقم (٢)  
آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، فيما يتعلق بمدى توافر  
متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة  
داخل المؤسسات التي يعملون بها

| المصادر | المتطلبات   | الانحراف المعياري | المتوسط | معامل الاختلاف | معامل الاختلاف العام | ترتيب |
|---------|---|-------------------|---------|----------------|----------------------|-------|
| ١       | توجد إستراتيجية لتوكيد الجودة معلنة وواضحة للجميع بالجامعة                                      | ١,٣٤              | ٢,٤٥    | ٠,٥٥           | ٠,٤٣                 | ١     |
|         | تنفذ الجامعة برامج تدريبية داخلية في أسس ومعايير إعداد إستراتيجية توكيد الجودة                  | ٠,٨٧              | ٣,٥٧    | ٠,٢٤           |                      |       |
|         | شاركت في أكثر من دورة تدريب داخلية خاصة بإعداد إستراتيجية توكيد الجودة                          | ١,٣٥              | ٢,٨٠    | ٠,٤٨           |                      |       |
|         | يوجد لدينا معرفة بالجهود السابقة المبذولة من قبل الجامعة في مجال إستراتيجية توكيد الجودة        | ١,٤٢              | ٢,٥٥    | ٠,٥٦           |                      |       |
|         | شاركت في تطوير إستراتيجية توكيد الجودة في الجامعة   | ١,٢٩              | ٣,٥٤    | ٠,٣٦           |                      |       |
|         | لدينا معرفة مسبقة بأسس ومعايير إعداد إستراتيجية توكيد الجودة                                    | ١,٣٧              | ٣,٤٣    | ٠,٤٠           |                      |       |
| ٢       | لدينا معرفة بإستراتيجيات توكيد الجودة لجامعات أخرى  | ١,٣٢              | ٢,٤٩    | ٠,٥٣           | ٠,٤٤                 | ٢     |
|         | شاركت في وضع وتطوير إستراتيجية توكيد الجودة لجامعات أخرى  | ١,٣٩              | ٢,٩٢    | ٠,٤٨           |                      |       |
|         | تقوم الجامعة بعقد حلقات نقاشية لدراسة التجارب السابقة بإستراتيجية توكيد الجودة في جامعات مماثلة | ١,٢٤              | ٣,٤٨    | ٠,٣٦           |                      |       |
|         | لقد قمت بإعداد أبحاث ودراسات تتعلق بإستراتيجية توكيد الجودة في جهات مختلفة                      | ١,٣٣              | ٣,٥٠    | ٠,٢٨           |                      |       |

المصدر: نتائج برنامج SPSS في ضوء البيانات التي تم جمعها من المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة بهذه المؤسسات.

حيث يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) أنه بمقارنة متوسط آراء مفردات العينة من المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية)، بالمتوسط العام (مجموع أوزان المقياس الخماسي لليكرت مقسوماً علي عددهم  $(٥ + ٤ + ٣ + ٢ + ١) \div ٥ = ٣$ )، نلاحظ أن متوسط الآراء أقل من المتوسط العام، وهذه المتوسطات بالترتيب

(٢,٤٥، ٣,٥٧، ٢,٨٠، ٢,٥٥، ٣,٥٤، ٣,٤٣، ٢,٤٩، ٢,٩٢، ٣,٤٨، ٣,٥٠)،  
مما يعطي دلالة على أن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية  
يروا عدم توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وأن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا  
توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي سواء من مصادر داخلية، أو مصادر خارجية.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري، إلى عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين،  
فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، ويدعم ذلك قيمة معامل  
الاختلاف، حيث إن قيم معامل الاختلاف بين آراء مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق  
بمدى توافر معظم هذه المتطلبات أقل من ٥٠٪. في نفس الوقت نلاحظ أن معامل  
الاختلاف العام أقل من ٥٠٪ (٠,٤٣، ٠,٤٤). لكل من المصادر الداخلية والخارجية  
على التوالي، كل ذلك يشير إلى وجود اتفاق بين آراء المسؤولين داخل مؤسسات  
التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وأن  
ذلك يختلف من متطلب لآخر.

مما تقدم يتضح أن هناك توافر في بعض متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وأن  
هناك عدم توافر في بعض هذه المتطلبات. كما يتضح وجود اتفاق بين آراء المسؤولين  
فيما يتعلق بمدى توافر هذه المتطلبات، وأن ذلك يختلف من متطلب لآخر. كل ذلك  
يؤكد على صحة الفرض الأول من فروض الدراسة القائل «لا توجد فروق جوهرية  
ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما  
يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة  
(متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي  
يعملون بها ويختلف ذلك من متطلب لآخر».

وللتعرف على مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات  
العينة، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي وذلك طبقاً للدرجة  
العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، تم  
استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج  
كما هي موضحة بالجدول رقم (٣) على النحو التالي :

جدول (٣)

تحليل التباين أحادي الاتجاه بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات طبقاً للدرجة العلمية

| مستوى<br>المعنوية<br>Sig. | قيمة<br>(ف)<br>F | متوسط<br>المربعات<br>MS | درجات<br>الحرية<br>DF | مجموع<br>المربعات<br>SS | مصدر التباين<br>Resource | مصادر بناء<br>الرصيد المعرفي |
|---------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| غير معنوي                 | ٠,٧٦             | ٠,١٤                    | ٤                     | ٠,٥٨                    | بين المجموعات            | مصادر داخلية                 |
|                           |                  | ٠,١٩                    | ١٨٠                   | ٣٤,٤١                   | داخل المجموعات           |                              |
|                           |                  |                         | ١٨٤                   | ٣٤,٩٩                   | المجموع                  |                              |
| غير معنوي                 | ٠,٢٥             | ٠,٠٥                    | ٤                     | ٠,١٩                    | بين المجموعات            | مصادر خارجية                 |
|                           |                  | ٠,١٩                    | ١٨٠                   | ٣٣,٩٥                   | داخل المجموعات           |                              |
|                           |                  |                         | ١٨٤                   | ٣٤,٩٩                   | المجموع                  |                              |

المصدر : نتائج برنامج SPSS فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة من وجهة نظر المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي ، وطبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها .

☼ دال عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  )

يتضح من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) الموضحة بالجدول رقم (٣) أعلاه، عدم معنوية قيمة (F) للتباين بين آراء مفردات العينة، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، حيث إن قيمة (F) المحسوبة على التوالي هي (٠,٧٦؛ ٠,٢٥) وهي أقل من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٢,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجات حرية (٤ و ١٨٤)، مما يعطي دلالة على قبول الفرض العدمي ( $H_0$ ) القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للمستوى الإداري»، ورفض الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء

الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للمستوى الإداري» .

كل ما تقدم يدل على قبول الفرض البحثي القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من متطلب لآخر ومن مستوى إداري لآخر» ، ورفض الفرض البحثي القائل «توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من متطلب لآخر ومن مستوى إداري لآخر» .

الفرض الثاني:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها .

لاختبار مدى صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاتفاق ، ومعامل الاختلاف ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) . ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمدى توافر بهذه متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) .

مقومات بناء وصيانة استراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات القطاع التعليم العالي السعودية  
د/ فهد بن عبد الله النعيم

جدول رقم (٤)

آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد استراتيجية توكيد الجودة داخل المؤسسات التي يعملون بها

| الترتيب | معامل الاختلاف العام | معامل الاختلاف | المتوسط | الانحراف المعياري | المتطلبات  | نوع المتطلبات |
|---------|----------------------|----------------|---------|-------------------|--|---------------|
| ٣       | ٠.٤٨                 | ٠.٥٢           | ٢.٥٤    | ١.٣٢              | توجد رؤية عامة للجامعة واضحة ومحددة  | إدارية        |
|         |                      | ٠.٣٦           | ٣.٥٥    | ١.٢٩              | توجد رسالة للجامعة تحدد سبب وجودها   |               |
|         |                      | ٠.٥٣           | ٢.٧٤    | ١.٤٤              | تسدى الجامعة أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية                  |               |
|         |                      | ٠.٢٨           | ٣.٤٩    | ١.٣٣              | تقوم الجامعة بإجراءات عملية للتأكد من تطبيق أسس ومعايير الجودة                 |               |
|         |                      | ٠.٥٢           | ٢.٤٩    | ١.٣٠              | وجود خطة إستراتيجية طويلة الأجل للجامعة  |               |
|         |                      | ٠.٥٣           | ٢.٧٢    | ١.٤٤              | ملائمة استراتيجية توكيد الجودة مع الاستراتيجيات الأخرى بالجامعة                |               |
|         |                      | ٠.٤٩           | ٢.٨٤    | ١.٤٠              | وجود خطط سنوية للجامعة متوفرة ومبينة على أسس علمية                             |               |
|         |                      | ٠.٤٠           | ٣.٤٢    | ١.٣٨              | وجود أسس ومعايير محددة لبناء إستراتيجية توكيد الجودة بالجامعة                  |               |
|         |                      | ٠.٥٢           | ٢.٥٢    | ١.٣٢              | يتوفر برامج لتدريب شاملة وملائمة لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل الجامعة   |               |
|         |                      | ٠.٥٦           | ٢.٥٥    | ١.٤٣              | توجد قاعدة معلومات وملفات متكاملة خاصة بإستراتيجية توكيد الجودة داخل الجامعة   |               |
| ٢       | ٠.٤٥                 | ٠.٥٥           | ٢.٥٧    | ١.٤٢              | توجد وحدة لتوكيد الجودة داخل الجامعة التي تعمل فيها                            | تعليمية       |
|         |                      | ٠.٤٧           | ٢.٨٤    | ١.٣٤              | وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة بالجامعة                                   |               |
|         |                      | ٠.٥١           | ٢.٧٧    | ١.٤١              | يوجد ارتفاع ملحوظ لمشاركة الوحدات التنظيمية في تحقيق جودة الأداء داخل الجامعة  |               |
|         |                      | ٠.٤٧           | ٢.٨٩    | ١.٣٦              | أهداف جميع الوحدات التنظيمية بالجامعة واضحة ومحددة                             |               |
|         |                      | ٠.٢٠           | ٣.٥٤    | ٠.٨٧              | الأدوار واضحة ومحددة داخل النظام الإداري للجامعة                               |               |
| ١       | ٠.٤٤                 | ٠.٥٣           | ٢.٧٧    | ١.٤٦              | الجامعة تمتلك الموارد البشرية المناسبة والكافية لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة | تعليمية       |
|         |                      | ٠.٣٦           | ٣.٥٦    | ١.٢٨              | العمل بروح الفريق سمات العاملين لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة                 |               |
|         |                      | ٠.٢٩           | ٣.٤٢    | ١.٣٣              | توجد علاقات جيدة بين جميع العاملين أثناء العمل داخل الجامعة                    |               |
|         |                      | ٠.٣٨           | ٣.٥٤    | ١.٣٤              | العاملون يمتلكون مهارات وقدرات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة بطريقة جيدة       |               |
|         |                      | ٠.٣٩           | ٣.٤٣    | ١.٣٥              | جميع المسؤولين والعاملين داخل الجامعة يتقبلوا التغيير لتحقيق الجودة في الأداء  |               |
|         |                      | ٠.٥١           | ٢.٥٧    | ١.٣٢              | جميع العاملين بالجامعة لديهم قناعة بأهمية بناء إستراتيجية توكيد الجودة         |               |
|         |                      | ٠.٥٢           | ٢.٥٦    | ١.٣٤              | رجال الإدارة العليا بالجامعة تدعمون إعداد إستراتيجية توكيد الجودة              |               |

المصدر: نتائج برنامج SPSS في ضوء البيانات التي تم جمعها من المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات.

حيث يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٤) نلاحظ أن متوسط آراء مفردات العينة أقل من المتوسط العام لمدى توافر إحدى عشر مطلباً من متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، وأن متوسط آراء مفردات العينة أكبر من المتوسط العام للمتطلبات الإحدى عشر الأخرى، مما يعطي دلالة على أن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا عدم توافر هذه المتطلبات، وأن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة سواء كانت متطلبات إدارية أو تنظيمية، أو بشرية.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري، إلى عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، في نفس الوقت نلاحظ أن معامل الاختلاف العام بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر المتطلبات، أقل من ٥٠٪ (٠,٤٨؛ ٠,٤٥؛ ٠,٤٤) لكل مطلب من هذه المتطلبات (على التوالي)، كل ذلك يشير إلى وجود اتفاق بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة وأن ذلك يختلف من مطلب لآخر.

مما تقدم يتضح أن هناك توافر في بعض متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، وأن هناك عدم توافر في بعض هذه المتطلبات. كما يتضح وجود اتفاق بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، وأن ذلك يختلف من مطلب لآخر. كل ذلك يؤكد على صحة الفرض الثاني «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من مطلب لآخر».

وللتعرف على مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ

مساعد ، محاضر ، معيد) ، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) ، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (٥) على النحو التالي :

جدول (٥)

تحليل التباين أحادي الاتجاه بين آراء المسئولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات طبقاً للدرجة العلمية

| مستوى<br>المنوية<br>Sig. | قيمة<br>(F)<br>F | متوسط<br>المربعات<br>MS | درجات<br>الحرية<br>DF | مجموع<br>المربعات<br>SS | مصدر التباين<br>Resource | متطلبات إعداد استراتيجية توكيد<br>الجودة |
|--------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--|
| غير<br>معنوي             | ٠,٦٦             | ٠,٤٠                    | ٤                     | ١,٥٨                    | بين المجموعات            | متطلبات إدارية                           |
|                          |                  | ٠,٦٠                    | ١٨٠                   | ١٠٧,٤٢                  | داخل المجموعات           |  |
|                          |                  |                         | ١٨٤                   | ١٠٩,٠٠                  | المجموع                  |  |
| غير<br>معنوي             | ٠,٩١             | ٠,٤٢                    | ٤                     | ١,٦٨                    | بين المجموعات            | متطلبات تنظيمية                          |
|                          |                  | ٠,٤٦                    | ١٨٠                   | ٨٣,٥٢                   | داخل المجموعات           |  |
|                          |                  |                         | ١٨٤                   | ٨٥,١٩                   | المجموع                  |  |
| معنوي                    | ٢٢,٩             | ٢,٦٧                    | ٤                     | ١٠,٦٨                   | بين المجموعات            | متطلبات بشرية                            |
|                          |                  | ٠,١٢                    | ٢٣٥                   | ٢٠,٩٩                   | داخل المجموعات           |  |
|                          |                  |                         | ٢٣٩                   | ٣١,٦٧                   | المجموع                  |  |

المصدر : نتائج برنامج SPSS فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة من وجهة نظر المسئولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية وطبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها .

❖ دال عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  )

يتضح من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) الموضحة بالجدول رقم (٥) أعلاه، عدم معنوية قيمة (F) للتباين بين آراء مفردات العينة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، محاضر ، معيد) ، حيث إن قيمة (F) المحسوبة على التوالي هي (٠,٦٦) ؛ (٠,٩١) وهي أقل من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٢,٤٢) عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ) ودرجات حرية (٤ و ١٨٤) ، مما يعطي دلالة على قبول الفرض العدمي (H<sub>0</sub>) القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسئولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية ، ومتطلبات تنظيمية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للدرجة العلمية» ، ورفض الفرض البديل (H<sub>1</sub>)

القائل «توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للدرجة العلمية».

كما يتضح معنوية قيمة (F) للتباين بين آراء مفردات العينة، حيث إن قيمة (F) المحسوبة على التوالي هي (٢٢,٩٠) وهي أكبر من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٢,٤٢) عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجات حرية (٤ و ١٨٤)، مما يعطي دلالة على قبول الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل «توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للدرجة العلمية».

كل ما تقدم يدل على رفض الفرض البحثي القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من متطلب لآخر ومن مستوى إداري لآخر».

الفرض الثالث:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها.

للاختبار مدى صحة هذا الفرض تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاتفاق، ومعامل الاختلاف، بالإضافة إلى تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA). ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج آراء مفردات عينة الدراسة، فيما يتعلق بمدى توافر مقومات



تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها .

جدول رقم (٦)

آراء المسئولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة داخل المؤسسات التي يعملون بها

| الترتيب | معامل الاختلاف العام | معامل الاختلاف | المتوسط | الانحراف المعياري | المقومات   | نوع المقومات |
|---------|----------------------|----------------|---------|-------------------|--|--------------|
| ١       | ٠.٤٤                 | ٠.٤٧           | ٢.٨٧    | ١.٣٤              | توجد مرونة من قبل المسئولين أثناء تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة                  | إدارية       |
|         |                      | ٠.٤٥           | ٣.٤٤    | ١.٣٥              | يتم المعالجة الفورية للانحرافات التي تتم أثناء تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة     |              |
|         |                      | ٠.٣٩           | ٣.٤٤    | ١.٣٦              | توجد متابعة مستمرة لعملية تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة                          |              |
| ٣       | ٠.٤٦                 | ٠.٤٠           | ٣.٤١    | ١.٣٧              | توجد لجنة داخل الجامعة لضبط عملية تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة                  | تنظيمية      |
|         |                      | ٠.٥٢           | ٣.٥٤    | ١.٣٢              | توافق الثقافة التنظيمية للجامعة مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة         |              |
| ٢       | ٠.٤٥                 | ٠.٣٧           | ٣.٤٥    | ١.٢٧              | لدى العاملين معرفة بمتطلبات تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة                        | بشرية        |
|         |                      | ٠.٥٦           | ٢.٥٧    | ١.٤٤              | العاملون بالجامعة يلتزموا بالقواعد والقوانين أثناء تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة |              |
|         |                      | ٠.٥٥           | ٢.٤١    | ١.٣٥              | مساهمة جميع العاملين داخل الجامعة في عملية تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة         |              |
|         |                      | ٠.٣٨           | ٣.٤٤    | ١.٣٤              | يتم العمل بروح الفريق داخل الجامعة أثناء تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة           |              |
|         |                      | ٠.٣٩           | ٣.٤٦    | ١.٣٦              | ملاءمة الموارد البشرية بالجامعة لمتطلبات تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة           |              |

المصدر: نتائج برنامج SPSS في ضوء البيانات التي تم جمعها من المسئولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات .

حيث يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦) نلاحظ أن متوسط آراء مفردات العينة أقل من المتوسط العام لمدى توافر سبع مقومات من مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية)، وأن متوسط آراء مفردات العينة أكبر من المتوسط العام لثلاث مقومات فقط، مما

يعطي دلالة على أن نسبة ٣٠٪ فقط من المسؤولين يروا عدم توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، وأن نسبة ٧٠٪ من المسؤولين يروا توافر هذه المقومات.

كما تشير قيمة الانحراف المعياري، إلى عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين، ويدعم ذلك قيمة معامل الاختلاف بين آراء المسؤولين، حيث أن قيم معامل الاختلاف بين آراء مفردات العينة أقل من ٥٠٪. في نفس الوقت نلاحظ أن معامل الاختلاف العام بين آراء المسؤولين أقل من ٥٠٪ (٠,٤٤؛ ٠,٤٦؛ ٠,٤٥) لكل من المقومات الإدارية والتنظيمية والبشرية على التوالي، كل ذلك يشير إلى وجود اتفاق بين آراء المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، سواء كانت مقومات إدارية، أو مقومات تنظيمية، أو مقومات بشرية، وأن ذلك يختلف من مقوم لآخر.

مما تقدم يتضح أن هناك توافر في معظم مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، وأن هناك عدم توافر في قليل من مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة. كما يتضح وجود اتفاق بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، وأن ذلك يختلف من متطلب لآخر. كل ذلك يؤكد صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من مقوم لآخر».

وللتعرف على مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم (٧) على النحو التالي:

جدول (٧)

تحليل التباين أحادي الاتجاه بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية،  
فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات  
طبقاً للدرجة العلمية

| مستوى<br>المعنوية<br>Sig. | قيمة<br>(F) | متوسط<br>المربعات<br>MS | درجات<br>الحرية<br>DF | مجموع<br>المربعات<br>SS | مصدر<br>التباين<br>Resource | مقومات تفعيل<br>إستراتيجية توكيد<br>الجودة |
|---------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|--|
| غير<br>معنوي              | ١,٣١        | ٠,٨١                    | ٤                     | ٣,٢٣                    | بين المجموعات               | مقومات إدارية                              |
|                           |             | ٠,٦٢                    | ١٨٠                   | ١١٠,٦١                  | داخل المجموعات              |  |
|                           |             |                         | ١٨٤                   | ١١٣,٨٤                  | المجموع                     |  |
| غير<br>معنوي              | ٢,٢٣        | ٣,٧٠                    | ٤                     | ١٤,٧٩                   | بين المجموعات               | مقومات تنظيمية                             |
|                           |             | ١,٦٦                    | ١٨٠                   | ٢٩٩,٠٨                  | داخل المجموعات              |  |
|                           |             |                         | ١٨٤                   | ٣١٣,٨٧                  | المجموع                     |  |
| غير<br>معنوي              | ١,٨٧        | ٠,٣٣                    | ٤                     | ١,٣٦                    | بين المجموعات               | مقومات بشرية                               |
|                           |             | ٠,١٨                    | ١٨٠                   | ٣٢٦٥                    | داخل المجموعات              |  |
|                           |             |                         | ١٨٤                   | ٣٤,٠١                   | المجموع                     |  |

المصدر: نتائج برنامج SPSS فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة  
من وجهة نظر المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية وطبقاً للدرجة  
العلمية الحاصلين عليها.

◆ دال عند مستوى معنوية (  $\alpha=0,05$  )

يتضح من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) الموضحة بالجدول رقم (٧) أعلاه، عدم معنوية قيمة (F) للتباين بين آراء مفردات العينة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد)، حيث أن قيمة (F) المحسوبة على التوالي هي (١,٣١؛ ٢,٢٣؛ ١,٨٧) وهي أقل من قيمتها المستخرجة من الجداول الإحصائية والبالغة (٢,٤٢) عند مستوى معنوية (  $\alpha=0,05$  ) ودرجات حرية (٤ و ١٨٤)، مما يعطي دلالة على قبول الفرض العدمي ( $H_0$ ) القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للدرجة

العلمية»، ورفض الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل «توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها طبقاً للدرجة العلمية».

كل ما تقدم يدل على قبول الفرض البحثي القائل «لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها ويختلف ذلك من مقوم لآخر وطبقاً للدرجة العلمية».

عاشراً: النتائج والتوصيات:

في هذا الجزء من البحث سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات المقدمة في هذه النتائج، وذلك كما يلي:

١- أهم النتائج:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية واختبارات فروض الدراسة سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك كما يلي:

(أ) نتائج تتعلق بمتطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية

(١) نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا عدم توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وأن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة.

(٢) عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي حول إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات من مصادر داخلية، ومتطلبات من مصادر خارجية).

(٣) عدم وجود تباين بين آراء مفردات العينة من المسؤولين، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات بناء الرصيد المعرفي، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

(ب) نتائج تتعلق بمتطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية

(١) نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا عدم توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة، وأن نسبة ٥٠٪ من المسؤولين يروا توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة سواء كانت متطلبات إدارية أو تنظيمية، أو بشرية

(٢) عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي السعودية، فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات إعداد إستراتيجية توكيد الجودة (متطلبات إدارية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها.

(٣) عدم وجود تباين بين آراء مفردات العينة من المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

(٤) وجود تباين بين آراء مفردات العينة من المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر المتطلبات البشرية لإعداد إستراتيجية توكيد الجودة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

(ج) نتائج تتعلق بمقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية

(١) نسبة ٣٠٪ فقط من المسؤولين يروا عدم توافر مقومات تفعيل إستراتيجية

توكيد الجودة، وأن نسبة ٧٠٪ يروا توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، سواء كانت مقومات إدارية، أو تنظيمية، أو بشرية.

(٢) عدم وجود تشتت بين آراء المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة (مقومات إدارية، ومقومات تنظيمية، ومقومات بشرية) داخل المؤسسات التي يعملون بها.

(٣) عدم وجود تباين بين آراء مفردات العينة من المسؤولين فيما يتعلق بمدى توافر مقومات تفعيل إستراتيجية توكيد الجودة، وذلك طبقاً للدرجة العلمية الحاصلين عليها (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد).

## ٢- التوصيات:

في ضوء ما تم الحصول عليه من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات من أجل الإعداد الجيد لإستراتيجية توكيد الجودة، وتنفيذها بصورة فعالة داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:

(١) من الضروري أن تكون لمؤسسات التعليم العالي رؤية (Vision) تعكس هذه الرؤية رسالة المؤسسة ونظرتها المستقبلية وطموحاتها.

(٢) إنشاء قاعدة معلوماتية تقنية دقيقة وثرية ومحددة، تمكن صانعي القرار في المستويات الإدارية المختلفة على رسم رؤية مستقبلية توجه الجودة وتعمل على تحقيقها داخل مؤسسات التعليم العالي.

(٣) أن تكون لمؤسسات التعليم العالي رسالة (Mission) وتكون هذه الرسالة مكتوبة ومعلنة ونابعة من رؤية الجامعة وتعكس الرسالة أهداف المؤسسة ودورها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

(٤) يجب أن يتوفر لدى مؤسسات التعليم العالي سياسات لإدارة الجودة، وأن تتطابق هذه السياسات مع سياسات ولوائح المؤسسة.

- (٥) ضرورة تفاعل مؤسسات التعليم العالي مع الجهات ذات العلاقة وخاصة مؤسسات الأعمال من أجل خدمة المجتمع والمساهمة في برامج التنمية الشاملة داخل المجتمع.
- (٦) استحداث الطرق والأساليب التي تساعد على تعليم المسؤولين داخل مؤسسات التعليم العالي وإكسابهم أساليب التخطيط وإعداد الإستراتيجيات.
- (٧) إنشاء وحدة لتوكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى توكيد الجودة داخل هذه المؤسسات.
- (٨) إنشاء هيئة مستقلة للاعتماد الأكاديمي تتولى تقويم وضبط الجودة والنوعية داخل مؤسسات التعليم العالي وبما يتماشى مع المعايير الدولية.
- (٩) وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي وإعلام العاملين بهذه المعايير.
- (١٠) تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، تتوافق مع البيئة السعودية وربط مفهوم الجودة بالتوجيهات الإسلامية السامية بالقرآن الكريم والسنة النبوية، المؤكدة على ضرورة إتقان العمل وتجويده.
- (١١) تنمية ثقافة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي والإدارات التعليمية التابعة لقطاع التعليم العالي وتفعيل ذلك من خلال البدء بتدريس مفاهيم مبادئ الجودة في المراحل النهائية للتعليم الجامعي.
- (١٢) العمل على استحداث وحدات تنظيمية جديدة تعنى بأمور الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية، على أن تتشكل من متخصصين في الجودة، وتتولى الإشراف على تطبيق أساليب ومبادئ الجودة داخل هذه المؤسسات.

(١٣) العناية باختيار القيادات الإدارية الفاعلة سواء على مستوى الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية داخل مؤسسات التعليم العالي، على أن تكون لديهم القدرة والرغبة على التجديد والإبداع.

(١٤) ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تطبيق الجودة الشاملة مع مراعاة الفروق الحضارية والثقافية بين الدول وأخذها في الاعتبار داخل مؤسسات التعليم العالي السعودية.

(١٥) تبني نماذج أكثر مناسبة ودعماً لتوكيد الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي لمساعدة الجامعات والكليات على تخطي العقبات الكثيرة المتمثلة في الأنظمة وعدم توافر الخبرات الكافية.





## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (١) أبوحمادة، عبدالموجود عبدالله، (٢٠٠٦م)، العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الأكاديمي لطلاب التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على طلاب جامعة القصيم، المجلة العلمية للإدارة، المجلد الأول، العدد الأول، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض.
- (٢) أحمد، أحمد (٢٠٠٢)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- (٣) أشرف، السعيد أحمد (٢٠٠١م)، بعض مؤشرات جودة التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- (٤) الأحمدى، حميد، محمد (١٤٢٧هـ)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- (٥) البديوي، محمد فوزي (٢٠٠٧م)، رؤية إستراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.
- (٦) البلاع، فوزية بنت محمد بن صالح (٢٠٠٩م)، إستراتيجية مقترحه للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)
- (٧) البيلاوي، وطعيمة، رشدي والنقيب، عبد الرحمن والبندري، محمد وسليمان، سعيد وسعيد، محسن وعبد الباقي، مصطفى (٢٠٠٦م)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، دار المسيرة، عمان.

- (٨) الجسر، سمير (٢٠٠٤)، إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورشة عمل وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت.
- (٩) الحامد، محمد بن معجب وآخرون (٢٠٠٢م) التعليم في المملكة العربية السعودية، رؤية الحاضر وإستشراق المستقبل، مكتبة الرشد، الرياض.
- (١٠) الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠م)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل، الأردن.
- (١١) الحربي، محمد أحمد (١٤٢٨هـ)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، الرياض.
- (١٢) الخطيب، محمد شحات (٢٠٠٣م)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- (١٣) الخطيب، أحمد، ورداح الخطيب (٢٠٠٤م)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، مكتب العربي لدول الخليج، الرياض، ١٤٢٥هـ.
- (١٤) السحيم، خالد سعيد (٢٠٠٤م)، واقع تطبيق إدارة الجودة ايزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، إدارة مدرسية، رسالة دكتوراه غير منشوره، ١٤٢٥هـ.
- (١٥) السلطان، خالد بن صالح، (١٤٢٢هـ)، السياسات التعليمية المستقبلية (للتعليم العالي)، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ للفترة من ٤ - ٨ شعبان.
- (١٦) الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم (٢٠٠٧م)، إدارة المدارس بالجودة الشاملة، جامعة القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- (١٧) الطاهر، محمد سعيد (٢٠٠٧م)، الجودة في التعليم العالي: رؤية وأبعاد، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.

- (١٨) العتيبي، محسن (٢٠٠٤م)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئة الملكية بالجبيل وينبع من وجهة نظر مدراء الإدارات، الجامعة الأمريكية بلندن، ١٤٢٥هـ.
- (١٩) العواد، هياء عبدالعزيز (٢٠٠٤م)، استراتيجيات وسياسات تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رؤية مستقبلية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشوره، ١٤٢٥هـ.
- (٢٠) القحطاني، سالم سعيد (١٩٩٣م)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٨، ١٩٩٣م.
- (٢١) المهنا، محمد عبدالرحمن (٢٠٠٢م)، العوامل المؤثرة على فعالية تطبيق إدارة الجودة في إدارة التعليم بمنطقة الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٢٣هـ.
- (٢٢) النبوي، أمين (١٩٩٥م) إدارة الجودة الشاملة، مدخل الفعالية إدارة التغيير التربوي على المستوى المدرسي بجمهورية مصر العربية، إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي.
- (٢٣) بازرعة، محمود صادق (١٩٩٦)، بحوث التسويق: للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- (٢٤) جامعة الباحة (١٤٢٩هـ)، أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي، الملتقى الأول لمسئولي الجودة في الجامعات السعودية تحت عنوان الجودة مسؤولية الجميع خلال الفترة ٢٥-٢٧، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- (٢٥) جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٧م)، الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.

- (٢٦) درباس، أحمد سعيد (١٩٩٤م)، إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، رسالة الخليج العربي، العدد الخمسون، ١٤١٤هـ.
- (٢٧) درندري، إقبال زين العابدين وهوك، طاهرة (١٤٢٨هـ)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات والكليات السعودية، المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية خلال الفترة من ٢٨ - ٢٩، القصيم.
- (٢٨) سكتاوي، عبد الملك محمد (٢٠٠٣م)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، جامعة أم القرى، إدارة مدرسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ١٤٢٤هـ.
- (٢٩) مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٦م)، ملخص الإستراتيجية المعتمدة لتوكيد الجودة والاعتماد بجامعة المنصورة، ضمن مشروع توكيد الجودة والاعتماد بوزارة التعليم العالي، جامعة المنصورة.
- (٣٠) عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٧م) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.
- (٣١) كنعان، أحمد علي (٢٠٠٧م)، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.
- (٣٢) وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٤م)، خطة التنمية الثامنة، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٥/٢٠٠٩م) المملكة العربية السعودية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، ١٤٢٥هـ.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Almusallam, A. (2007), Higher education Accreditation and Quality assurance in the Kingdom of Saudi Arabia? Paper presented at the First National Conference for Quality in Higher Education, Riyadh: SA
- (2) Besterfield, Dale H, et. al. (1999) Total Quality Management, 2<sup>nd</sup> ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- (3) Bounds, Greg, et. al., (1994) Total Quality Management: Towards the Emerging Paradigm, New York: McGraw – Hill Inc.
- (4) Brennan, J. (1998). Quality Assurance in Higher Education A Legislative Review and Needs Analysis of Developments in Central and Eastern Europe: EC/Phare/ETF copyright
- (5) Calpin-Davies, P., & Donnelly, A. (2006). Quality assurance of NHS funded healthcare education. Nurs Manag (Harrow), Vol. 13, No. 6.
- (6) Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). Quality Assurance and the Dvelopment of Course Programmes: Bucharest, UNESCO, CEPES Papers on Higher Education.
- (7) Cheng, Y. (2003). Quality assurance in education: internal, interface, and future. Journal of Quality in Education, Vol. 2, No. 4.
- (8) Cotton, K. (1994). Applying Total Quality Management principles to secondary education in USA. Washington, DC: Department of Education.
- (9) Dahlgard, J. J. et al (1995), Total Quality Management and Education, Total Quality Management, Vol.6, No.5/6.
- (10) David, B., & Harold, T. (2000), Quality in Higher Education: Routledge, part of the Taylor & Francis Group, Vol. 6.
- (11) Davis, D. & Ringsted, C. (2000), Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards contribute to quality? Adv Health Sci Educ Theory Pract, Vol. 11, No. 3.
- (12) Govin, J. G. AND Miles, M.P., The strategic use of corporate entrepreneurship: working paper, Indian University, 2000.
- (13) Hitt, M. A., Strategic management, South- Western College Publishing, 2004.
- (14) Kyrillidou, Martha, (1997), An overview of performance measures in higher education and libraries. ([www.arl.org](http://www.arl.org)).
- (15) Tull, D. & Hawkins, D. (1993), Marketing Research: Measurement and Method, McMillan Publishing Company, New York.

### ٣- مواقع عبر الانترنت:

- (1) <http://www.qualitydigest.com/sep/educate.html>.
- (2) <http://www.qualitycoach.net/shop/shopdisplayproducts>
- (3) <http://www.qualitydigest.com/apr/covey.html>

جامعة القصيم  
كلية الاقتصاد والإدارة  
قسم إدارة الأعمال

سعادة الأستاذ/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان «مقومات بناء وصيانة إستراتيجية توكيد  
الجودة في مؤسسات القطاع التعليمي العالي السعودية»، والباحث على ثقة كاملة  
باهتمامكم لاستيفاء بيانات قائمة الاستقصاء المرفقة لإتمام الدراسة على الوجه  
الأكمل، كما نحيط سعادتكم علماً بأن البيانات الواردة في الاستقصاء ستحاط  
بالسرية التامة وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي .  
وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
مع تحيات الباحث

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بإستراتيجية توكيد الجودة داخل المؤسسة التعليمية التي تعمل بها، من فضلك ضع علامة (√) في العمود الذي يشير إلى رأيك بشأن كل عبارة؟

| موافق جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | غير موافق | العبارة  |
|------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------|--|
|            |                   |                    |                    |           | توجد إستراتيجية لتوكيد الجودة معلنة وواضحة للجميع داخل الجامعة   |
|            |                   |                    |                    |           | تنفذ الجامعة برامج تدريب داخلية في أسس ومعايير إستراتيجية توكيد الجودة                                   |
|            |                   |                    |                    |           | شاركت في أكثر من دورة تدريبية داخلية خاصة بإستراتيجية توكيد الجودة                                       |
|            |                   |                    |                    |           | شاركت في تطوير إستراتيجية توكيد الجودة في الجامعة  |
|            |                   |                    |                    |           | شاركت في وضع وتطوير إستراتيجية توكيد الجودة لجامعات أخرى   |
|            |                   |                    |                    |           | لدينا معرفة مسبقة بأسس ومعايير وضع إستراتيجية توكيد الجودة بالجامعة                                      |
|            |                   |                    |                    |           | لدينا معرفة بإستراتيجيات توكيد الجودة لجامعات أخرى   |
|            |                   |                    |                    |           | يوجد لدينا معرفة بالجهود السابقة المبذولة من قبل الجامعة في مجال إستراتيجية توكيد الجودة                 |
|            |                   |                    |                    |           | تقوم الجامعة بعقد حلقات نقاشية لدراسة التجارب السابقة فيما يتعلق بإستراتيجية توكيد الجودة لجامعات مماثلة |
|            |                   |                    |                    |           | لقد قمت بإعداد أبحاث ودراسات تتعلق بإستراتيجية توكيد الجودة لجهات أخرى                                   |
|            |                   |                    |                    |           | توجد وحدة لتوكيد الجودة داخل الجامعة التي أعمل فيها  |
|            |                   |                    |                    |           | توجد رؤية عامة للجامعة واضحة ومحددة  |
|            |                   |                    |                    |           | توجد رسالة للجامعة تحدد سبب وجودها   |
|            |                   |                    |                    |           | لدي الجامعة أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية   |
|            |                   |                    |                    |           | أهداف جميع الوحدات التنظيمية بالجامعة واضحة ومحددة   |
|            |                   |                    |                    |           | الجامعة تمتلك الموارد البشرية المناسبة والكافية لتحقيق رسالتها وأهدافها بفعالية                          |
|            |                   |                    |                    |           | وجود خطة إستراتيجية طويلة الأجل للجامعة  |

| غير موافق | موافق بدرجة محدودة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة كبيرة | موافق جداً | العـــــــــــــــــبارة   |
|-----------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|--|
|           |                    |                    |                   |            | وجود خطط سنوية للجامعة متوفرة ومبينة على أسس علمية                                 |
|           |                    |                    |                   |            | وجود وصف وظيفي واضح ومحدد لكل عضو هيئة تدريس بالجامعة                              |
|           |                    |                    |                   |            | الأدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للجامعة                                     |
|           |                    |                    |                   |            | وجود أسس ومعايير جودة محددة لجميع الوحدات بالجامعة                                 |
|           |                    |                    |                   |            | تقوم الجامعة بإجراءات عملية للتأكد من تطبيق أسس ومعايير الجودة                     |
|           |                    |                    |                   |            | العاملين حصلوا على تدريب شامل وملامه لإدارة الجودة داخل الجامعة                    |
|           |                    |                    |                   |            | توجد قاعدة معلومات وملفات متكاملة لجميع الأنشطة داخل الجامعة                       |
|           |                    |                    |                   |            | يوجد ارتضاع ملحوظ لمشاركة جميع الوحدات التنظيمية في تحقيق جودة الأداء داخل الجامعة |
|           |                    |                    |                   |            | توجد علاقات جيدة بين جميع الوحدات التنظيمية داخل الجامعة                           |
|           |                    |                    |                   |            | العمل بروح الفريق من سمات الجامعة أثناء بناء إستراتيجية توكيد الجودة               |
|           |                    |                    |                   |            | العاملون يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة                 |
|           |                    |                    |                   |            | ملائمة إستراتيجية توكيد الجودة مع الإستراتيجيات الأخرى بالجامعة                    |
|           |                    |                    |                   |            | جميع المسؤولين والعاملين داخل الجامعة يتقبلوا التغيير لتحقيق الجودة في الأداء      |
|           |                    |                    |                   |            | جميع العاملين بالجامعة لديهم قناعة بأهمية بناء إستراتيجية توكيد الجودة             |
|           |                    |                    |                   |            | رجال الإدارة العليا بالجامعة تدعم وتساند بناء إستراتيجية توكيد الجودة              |
|           |                    |                    |                   |            | لدى العاملين معرفة مسبقة بمتطلبات تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة                    |
|           |                    |                    |                   |            | العاملين بالجامعة يلتزموا بالقواعد والقوانين أثناء تنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة   |
|           |                    |                    |                   |            | توجد متابعة مستمرة لتنفيذ إستراتيجية توكيد الجودة الخاصة بالجامعة                  |



مقومات بناء وصيانة استراتيجية توكيد الجودة في مؤسسات القطاع التعليم العالي السعودية  
د/ فهد بن عبد الله النعيم

| العبارة  | موافق جداً | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة محدودة | غير موافق |
|--|------------|-------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| توجد لجنة داخل الجامعة لضبط عملية تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة              |            |                   |                    |                    |           |
| يتم المعالجة الفورية للانحرافات التي تتم أثناء تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة |            |                   |                    |                    |           |
| مساهمة الجميع داخل الجامعة في عملية تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة            |            |                   |                    |                    |           |
| توجد مرونة كافية أثناء تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة                         |            |                   |                    |                    |           |
| يتم العمل بروح الفريق داخل الجامعة أثناء تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة       |            |                   |                    |                    |           |
| توافق الثقافة التنظيمية للجامعة مع متطلبات تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة     |            |                   |                    |                    |           |
| ملاءمة الموارد البشرية بالجامعة لمتطلبات تنفيذ استراتيجية توكيد الجودة       |            |                   |                    |                    |           |

بيانات شخصية

- ١- الاسم (اختياري) - - - - -
- ٢- المؤهل - - - - -
- ٣- الدرجة العلمية - - - - -
- ٤- القسم/ الكلية - - - - -
- ٥- سنوات الخبرة - - - - -