

آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد

في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة



أ. مشيب بن سعيد علي الأحمري
مشرف تربوي بإدارة تعليم عسير

د. عبد العزيز بن سعيد محمد القحطاني
أستاذ الإدارة التربوية المشارك
بكلية التربية بجامعة الملك خالد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة. وقام الباحث باختيار مجتمع الدراسة المكون من (١٦٣) من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالجامعة، وأعدا أداة لاستطلاع آرائهم حول آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بالجامعة في عناصر النموذج التالية: (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وإدارة المعلومات والاهتمام بالعملاء والنتائج)، ومعوقاتها ومتطلبات تطويرها، وتوصلا إلى النتائج التالية: جميع الممارسات الإدارية في عناصر النموذج المذكورة مسبقاً والتي تمثل عناصر آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، لم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، وجود تقييم مرتفع لمعوقات ومتطلبات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، كذلك وجود فروق دالة إحصائية في تقييم مجتمع البحث لعناصر آليات التحسين المستمر ترجع إلى الوظيفة والخبرة، ووجود فروق في المتطلبات البشرية ترجع إلى عامل الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، وحدات الجودة، نموذج (Baldrige) الأمريكي.

The Mechanisms of Continuous Improvement for Performance of Quality Units at King Khalid University in Light of American Model 'Baldrige' for Quality

Dr. Abdulaziz bin Saeed Mohamed Al Qahtani
Associate Professor of Educational Administration
Faculty of Education, King Khalid University

Mushabab bin Saeed Ali Al - Ahmari
Educational Supervisor of Assir Educational
Administration

Abstract:

The current research aimed to identify the mechanics of continuous improvement for performance work of Quality Units at King Khalid University, it's obstacles and the requirements of its development in light of American Model Baldrige for quality. The two researchers have chosen an appropriate sample of '167', including deans deputies, heads of departments, and administrations managers in the university. They have prepared a tool to explore their views about the performance of Quality Units at University in the following model elements: administrative leadership, strategic planning, human resources, information management, customer care and results, its obstacles and requirements of development. The research concluded the following findings: all administrative practices in the above abovementioned model elements which represents the elements of administrative quality at King Khalid University did not sufficiently reach up to the desired extent. There is high assessment of obstacles and requirements of developing the mechanisms of continuous improvement for performance of Quality Units at King Khalid University. There is statistically significant differences in the research society evaluation for the administrative quality of elements due to the job and experience, and significant differences in the human requirements for the experience.

Keywords: continuous improvement, Quality Units, American Model 'Baldrige'

مقدمة الدراسة:

وتوفير الإمكانيات العلمية المتقدمة، ومن خلاله تؤدي خطة التنمية الشاملة أدوارها المناطة بها على أكمل وجه (العضاضي، ٢٠١٢م، ص ٣).

ولقد برز على المستوى العالمي العديد من نماذج الجودة الدولية ولعل من أهمها هو نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة وهو نموذج مثالي للجودة يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال، ويتولى إدارة جائزة هذا النموذج بوضع المعايير الخاصة به المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا NIST، ولقد تم نشر معايير (Baldrige) للتعليم للمرة الأولى في عام (١٩٩٩م) حيث تهدف إلى مساعدة المؤسسات التعليمية في تكوين نظام شامل يسعى لتحقيق الأهداف الأساسية لها، وكذلك الرؤية المستقبلية والقيم والموارد المالية اللازمة، وقد تم بناء هذه المعايير بالارتكاز على مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يعول عليها كثيراً في سلوكيات وأفكار المؤسسات المتميزة. ويمكن لهذه المؤسسات التعليمية أن تستخدم معايير (Baldrige) لإجراء تقييمها الذاتي فقط، كما يمكنها أن تتبنى هذه المعايير وتسجل تجربتها في استمارة مكونة من خمسين صفحة وتعرضها على جهة خارجية معتمدة لدى المعهد القومي لتقوم بمراجعتها وتقييمها، ثم تصبح هذه الاستمارة معتمدة كطلب للتقدم للحصول على جائزة (Baldrige) للجودة والنوعية (تشارلز وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٣).

في ضوء التطورات الهائلة التي حصلت في القرن الحالي على جميع المستويات والتغيرات الجذرية المتسارعة في كل أوجه الحياة، بالإضافة إلى ما أحدثته ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات؛ فقد أصبح من الضروري على الحكومات والمؤسسات مواكبة هذه التغيرات لضمان استمراريتها والتحسين المستمر في أدائها والوصول بها إلى تحقيق الجودة والإبداع واستشراف المستقبل، وإعادة النظر في جميع عملياتها الإدارية من فلسفتها ورسالاتها وخططها الاستراتيجية وأهدافها وهياكلها التنظيمية، والقوى العاملة البشرية لديها، وذلك من خلال الأساليب الإدارية الحديثة التي تجعل المؤسسات قادرة على مواجهة وحل المشاكل والتعامل مع المتغيرات المتسارعة.

وتعد الإدارة الحديثة أحد الأساليب التي تعنى بتطبيق الجودة من خلال التحسين المستمر في جميع عملياتها الإدارية وفي جميع المجالات المختلفة سواء السياسية أو التعليمية أو الاقتصادية أو العسكرية، والاهتمام بإدارة الجودة كعنصر ووسيلة فعالة لتقدم الإدارة في المستقبل (الجوير، ٢٠٠٩م، ص ٣٤). كما أن هناك علاقة وطيدة بين المجتمع وبين مؤسسات التعليم ولا سيما التعليم الجامعي وتكمن هذه العلاقة فيما يسهم به التعليم الجامعي والذي يعتبر الركيزة الأساسية في بناء المجتمع والنهوض به ومن خلال ما توفره من الطاقات البشرية المؤهلة،

والسياسية والتقنية، ونتيجةً لذلك فإنه من الصعب على هذه المؤسسات تحقيق أهدافها بسهولة وتحسين عملها بشكل مستمر، وقد أوضحت بعض البحوث والدراسات العربية مظاهر الخلل الإداري الذي تعاني منه مؤسسات التعليم العالي العربية ومنها (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ١١) الذي أشار إلى أن أهم مظاهر الخلل هو انعدام أنظمة التقويم والمتابعة التي يتم من خلالها الحكم على جودة الأداء الإداري ومستوى الإتقان وتميز المؤسسات في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

كما أكد (الزهراني، ١٤١٨هـ، ص ٦٨٨) على أن الجامعات السعودية لا تستطيع تحقيق أهدافها بسهولة وكذلك لا يتوافر لديها نظام قياس وتقويم بحيث تستطيع إثبات أنها تقوم بتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب على أرض الواقع، وأن هناك مظاهر للخلل وعقبات تحول دون تحقيق الجودة والتميز في الأداء، منها ما يتعلق بأهداف التعليم الجامعي، ومنها ما يتعلق بضعف الكفاءة الداخلية والخارجية، ومنها ما يتعلق بضعف الإنتاجية العلمية وضعف إعداد وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وكما أشارت دراسة (السلطين وآخرين، ١٤٣١هـ، ص ١٣٤-١٣٥) إلى وجود خلل في تحقيق التميز والجودة بشكل عام، وكذلك انخفاض معدلات الابتكار، وانعدام وجود خطط واضحة ومعلنة لدعم وتنمية الإبداع والموهبة، وعدم توافر نظم معلومات متكاملة عن

وتعد جامعة الملك خالد من مؤسسات التعليم العالي التي تحتل مكانة مرموقة بين الجامعات في المملكة العربية السعودية، وتحتوي على العديد من الكليات والتخصصات العلمية والنظرية، ولها عدة فروع تتوزع في منطقة عسير ومحافظاتها، وهي كغيرها من مؤسسات التعليم العالي السعودي تسعى نحو الوصول للجودة في عملياتها الإدارية، وتحقيق الميزة التنافسية التي تقدم من خلالها الدور المناط بها تجاه المجتمع، وتحقيق التقويم الدوري لأدائها، والتعرف على جوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وعلاجها، وإمكانية تحسين ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات (الشهراني، ١٤٣٤هـ، ص ١٧).

ومن هذه المنطلقات فإن هذا البحث يتناول واقع دراسة آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة الملك خالد ودرجة مساهمتها في رفع مستوى أداء وحدات الجودة بكليات الجامعة في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة، والتعرف على أهم معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة، وتحديد بعض المتطلبات التي تساعد في تطوير أداء عمل وحدات الجودة.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحالي العديد من التحديات التي تفرضها بيئة العمل الراهنة والمتغيرة باستمرار من النواحي الثقافية والاجتماعية

النموذج من خدمات للمدارس التي تتبناه. ولقد أشارت دراسة (تشارلز وآخرون، ٢٠٠٦م، ص٣٢) إلى أن تطبيق نموذج (Baldrige) ومعايره في المعاهد والكليات والجامعات التي تم إجراء دراسته عليها قد قام بإحداث تغييرات كبيرة في إدارتها وجميع الأعمال الإدارية والتنظيمية خلال السنوات القليلة من التطبيق.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجامعة الملك خالد بشكل خاص ليست في معزل عما يدور حولها في العالم من متغيرات متسارعة، ومن هذه المنطلقات فإن هذا البحث تناول دراسة حول واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة، ومعوقات تطبيقها وتحديد المتطلبات الضرورية التي تساعد على رفع مستوى جودة الأداء في الجامعة لما في ذلك من دور في تحسين وتطوير الأداء الإداري.

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس: ما آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة؟.

وأكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

الإمكانيات المادية والعلمية المتاحة لها، وعدم توافر أدلة ونماذج ومعايير توجه الجودة والتميز النوعي.

لقد اتضحت أهمية تبني مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى نماذج الجودة العالمية، حيث أكد كلٌّ من (باشيوه والبراورى، ٢٠٠٩م، ص٨) في دراستهما إلى أهمية النماذج العالمية، وبيناً أن المبادئ التي ارتكزت عليها النماذج العالمية في تطبيق الجودة تقود دائماً إلى النجاح والتطوير والإصلاح المنشودة في هذه المؤسسات التربوية من خلال مستلزماتها وأنشطتها المكملة لبعضها البعض، وكما أشار إلى ضرورة تطبيق مبادئ الجودة بالجامعات والمؤسسات التربوية والتعليمية في الوطن العربي وفق النماذج العالمية لتكون هذه المؤسسات أكثر فاعلية ونشاطاً وذلك من خلال معرفة واقعها الفعلي ومن ثم مقارنتها بتصوير علمي للمستقبل في ضوء تلك النماذج العالمية.

ومن نماذج الجودة العالمية وأشهرها نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة والذي كما أشارت دراسة (Young، 2001، 207) إلى أن المدارس التي طبقت نموذج (Baldrige) الأمريكي قد قامت بتحسين مستمر في جميع عملياتها وكذلك قامت بإشباع حاجات المستفيدين وزيادة رضاهم، والإسهام في صناعة القرار، والمساواة والعدل وتحسين الوضع المالي لها، وان عدد هذه المدارس بولاية تكساس في ازدياد مستمر نظراً لما يقدمه هذا

تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة وهدفت بشكل تفصيلي إلى ما يأتي:

١- التعرف على واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة من خلال التعرف على مدى توافر وتطبيق عناصر النموذج.

٢- التعرف على أهم المعوقات الرئيسة التي تواجه تطبيق آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.

٣- التعرف على متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.

٤- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين استجابة مجتمع الدراسة حول واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك

١- ما واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٢- ما معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٣- ما متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة)؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه متطلبات

ومدى تطبيقها في وحدات الجودة بالجامعة.

٣- تظهر أهمية البحث أيضا في قلة الدراسات والأبحاث المحلية والعربية التي تحاول دراسة آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بمؤسسات التعليم العالي وربطها بأحد نماذج الجودة العالمية وبالتحديد نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.

٤- يتوقع الباحث أن يسهم هذا البحث في توجيه بعض الباحثين للقيام بالعديد من البحوث والدراسات في مجالات إدارة الجودة ومتطلباتها وتبني النماذج العالمية في الجودة.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع البحث على دراسة آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد ومتطلبات تطویرها في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.

٢- الحدود البشرية: يقتصر البحث على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد متمثلة في عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات بالكليات والعمادات المساندة للبنين فقط والبالغ عددهم (١٦٣) فرداً (إدارة الدراسات والمعلومات جامعة الملك خالد، ١٤٣٧هـ).

خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة).

٥- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين استجابة مجتمع الدراسة حول معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة).

٦- التعرف على ما إذا كان هناك اختلاف بين استجابة مجتمع الدراسة حول واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، درجة المؤهل، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال:

١- أن هذه الدراسة تتماشى مع التوجه العالمي المتزايد نحو موضوع الجودة والتميز والتحسين المستمر بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في تحسين النظم الإدارية عموماً وفي مجال التعليم الجامعي بصفة خاصة.

٢- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعريف بأهم النماذج العالمية للجودة وأمثلة ونماذج لتطبيقها على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة،

ويعرفها (الصباغ، ٢٠٠٢) بأنها مجموعة التحسينات في كافة العوامل المرتبطة بعمليات تحويل المدخلات الى مخرجات والتي تشمل المباني والتجهيزات، والموارد، وطرق العمل، وأداء الأفراد والعاملين في المؤسسة.

وحدات الجودة: وهي وكالة التطوير والجودة بكليات جامعة الملك خالد والبالغ عددها (٣٥) كلية وكذلك وكالة التطوير والجودة بالعمادات المساندة بالجامعة وعددها (٩)، ووحدات الجودة بالإدارات العامة وعددها (٥).

الإطار النظري للجودة:

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي يصعب تحديد تعريف معين لها، ولا سيما في المجال التربوي، ولقد قام بعض الباحثين بوضع تعريفات متباينة حول الجودة كلٌ حسب رؤيته الخاصة ومجال عمله، حيث ربط بعضهم تعريف الجودة بالأهداف، أي أن الجودة تعرف بدلالة الأهداف المطلوب تحقيقها لأي مؤسسة تربوية تحقق أهدافها كاملة، ويطلق عليها مؤسسة جيدة، ومنهم من ربط تعريف الجودة بالمدخلات والعمليات، فتحقيق الجودة يتوقف على العديد من العوامل المؤثرة سواء من المدخلات المادية أو البشرية وطرق استخدامها واستثمارها بالشكل المناسب للحصول على المنتج المرغوب (دياب، ٢٠٠٥م، ص ٢٨).

كما عرف البعض الجودة بأنها: "فلسفة وفكر إداري يقوم على مجموعة من المبادئ التي توضح ما

٣- الحدود المكانية: الكليات والعمادات المساندة بجامعة الملك خالد في مدينة أبها في المملكة العربية السعودية.

٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٣٧هـ / ١٤٣٨هـ).

مصطلحات الدراسة:

نموذج (Baldrige) الأمريكي: "هو نموذج صادر عن المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (NIST) ويهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الجودة باعتبار هذا النموذج يعد أهم أطر التقييم لجائزة (Baldrige) الوطنية للجودة والتميز النوعي" (Yong، 2001، 66).

ويعرف النموذج إجرائياً بأنه: عبارة عن سبعة عنصر رئيسية وتشمل: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة عمليات الجودة، وإدارة المعلومات، وإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالعملاء، والتركيز على النتائج، يسعى الباحث لمعرفة واقع تطبيقها في وحدات الجودة جامعة الملك خالد ومتطلبات تطويرها.

التحسين المستمر: البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهي تتضمن المقارنة بالتطبيقات المميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات (كاظم، ٢٠١١، ص ١٣).

- ٥- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.
- ٦- وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة.
- ٧- التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته.

ويهدف تطبيق الجودة في العمل الإداري إلى التحسين المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية وذلك من خلال إرضاء المستفيد، ومحاولة معالجة الأخطاء، والاهتمام بالنتائج، وهذا يتطلب تحفيز العاملين بالمؤسسة وحثهم على العمل الجاد من خلال الثناء عليهم وتعويضهم مادياً ومعنوياً، وأن تتوفر لدى المؤسسة أيضاً البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يؤدي بدوره إلى جودة عملية الاتصال بين عناصر المؤسسة، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال عملية تعزيز النتائج الإيجابية عبر التغذية المرتدة (أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٦٤).

ويرى الباحث أن التحسين المستمر في العمليات الإدارية قائم على تحقيق مبادئ إدارة الجودة، فهو فلسفة إدارية خاصة تهدف إلى تكامل كافة الوظائف الإدارية وتناسقها للوصول إلى الوضع المأمول للمؤسسة، من خلال التركيز على التحسين المستمر والتطوير لكافة إجراءات العمل للأقسام المختلفة بداخلها، وتقديم الحلول الإدارية للتخلص من كافة المعوقات الإدارية، ورسم أساليب وطرق وإجراءات العمل ليضمن لنا أقصى درجات الأداء العالي لهذا النظام وتلافي الأخطاء قبل وقوعها،

يجب أن تقوم به المؤسسة لخلق منشأة مستمرة في تحسين وتطوير أدائها" (عبد الحليم وبحر، ٢٠٠٦م، ص ٢٨٨)، وتعتبر هذه الفلسفة مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة في داخل إطار هيكلها التنظيمية. كما تعرف الجودة بأنها: "تنبيه وإشباع توقعات المستفيد أو الزبون وتقديم ما يفوق هذه التوقعات" (أبو عامر، ٢٠٠٨م، ص ١٧).

أما معهد الجودة الأمريكي فقد عرف الجودة بأنها: "تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء" (Young، 2001، p9٠). وقد عرف جوزيف يوران الجودة بأنها: المطابقة مع المواصفات، فكلما كان المنتج متطابق مع المواصفات التي يريدها أو يحتاجه العميل؛ كان المنتج ذو جودة ونوعية عالية (جودة، ٢٠٠٩م، ص ١٤).

ولقد قام الحياوي (٢٠٠٧م) بتحديد بعض المعايير التي يمكن من خلالها قياس التحسين المستمر في أداء الإدارة الجامعية والتي من أهمها:

- ١- وضوح الرسالة والأهداف والسياسات للإدارة الجامعية.
- ٢- العمل على ضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.
- ٣- وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
- ٤- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.

٢- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومن ثم الانطلاق نحو وضع الخطط الاستراتيجية العامة.

٣- العمل على توفير قاعدة معلومات يتم من خلالها التحكم وإدارة جميع بيانات المؤسسة، وتساعد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات وربطها بنظام اتصال وتواصل فعال بين جميع أقسام وإدارات المؤسسة ويعمل في جميع الاتجاهات.

٤- أن يكون هناك نظام متابعة ومراقبة لما تم تنفيذه من أهداف وخطط ومدى الوصول إلى النتائج المرغوبة، وكذلك رصد الأخطاء والمعوقات ومحاولة تلافيها (ص ٧٨٢-٧٢٩).

أما (جودة، ٢٠٠٩م) فيرى بأن متطلبات تطوير الجودة وفق الشكل السابق تتمثل في أن يكون هناك نمط قيادي بشكل فعال مع توفر نظام للقياس والمتابعة، وتفعيل نظام للتواصل والاتصال، والاهتمام بالمستفيدين والعملاء، ورفع الروح المعنوية والتعاون بين العاملين.

ومع أن الجودة قد بدأت في الولايات المتحدة قبل اليابان حيث أنشأت جمعية الجودة عام ١٩٦٤م إلا أنها كانت تركز على تحسين الجودة في المنتجات والعمليات التي تستخدم في الحرب العالمية الثانية آنذاك، وبعد تطور اليابان وملاحظة تفوق المنتجات اليابانية على نظيراتها الأمريكية اهتمت الولايات الأمريكية بتحسين الجودة في

ومدى تبني المؤسسة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين، وسينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو توكيد وضمان الجودة، وذلك اعتماداً على ضبط العمليات إذ أن تطبيق نظام الجودة سيؤثر إيجابياً في المجال الإداري بحيث يصبح تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح، وتوثيق العمليات الإدارية وتثبيتها، وتحليل وتطوير العمليات الإدارية، وتوضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة لجميع العاملين، وتحسين عملية الاتصال، وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها، وفي المجال الأكاديمي بحيث يتم توفير البيئة المناسبة للتعليم، وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية، وزيادة خيرة أعضاء هيئة التدريس عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.

ويرى (Heizer، 1996) بأن هناك عدداً من المتطلبات اللازم توافرها لكي تستطيع مؤسسات التعليم العالي تطوير الجودة في أعمالها الإدارية ولعل من أهمها مايلي:

١- أن يكون لدى الإدارة العليا مؤسسات التعليم العالي الإيمان بأهمية إدارة الجودة، وإدراكها لمسؤولياتها تبني هذا الفكر الجديد وتطبيقه، التعامل مع التغيير بما يقتضيه الموقف، وعدم الخوف من تجربة التطبيق.

للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية (NIST) National Institute of Standards and Technology وقد قامت بعض الشركات البريطانية باستخدام معايير (Baldrige)، كإطار لقياس وتقييم جهودها المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها وتشتمل جائزة (Baldrige) على إطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة وهدفها ومتطلبات تحقيقها وقد هدف (Baldrige) من وراء جائزته إلى تحقيق ما يلي:

١. زيادة روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال خدمة المجتمع وتحقيق الجودة.
 ٢. توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
 ٣. إيجاد طرق بسيطة وواضحة تؤدي إلى تحقيق الجودة.
 ٤. مساعدة الشركات الأمريكية في وضع معايير واسس للتقييم الذاتي ولتحقيق الجودة وتحسينها.
 ٥. تشجيع للشركات التي تفوز بالجائزة وتكون بمثابة الدعاية والاعلان القوي لها (ص ٤٢).
- وأوضح (الشمراي، ١٤٢٩هـ) أن الهدف الرئيسي من نموذج (Baldrige) يقسم إلى شقين هما:
- ١- تقديم منتجات ذات جودة عالية يتم من خلالها كسب رضا العملاء وتنفيذ ما يرغبون فيه أو يتوقعونه.

الثمانينات من القرن العشرين وتطبيق الجودة في جميع المؤسسات خارج قطاع الصناعة، وكان لتقرير أمة في خطر والصادر من الرئيس الأمريكي السابق رونالد ريجان عام ١٩٨٣م الأثر الكبير على وضع التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وحتى الآن، وفي عام ١٩٨٧م صدر قرار قانون بإنشاء جائزة (Baldrige) وكانت الجائزة تقسم إلى ثلاثة مستويات مختلفة وهي: مستوى يخص الشركات الصناعية الكبيرة التي تحتوي على (٥٠٠) عامل فأكثر، والمستوى الثاني يخص الشركات الخدمية الكبيرة، والمستوى الثالث يخص المنظمات الصغيرة التي تحتوي على (٥٠٠) عامل فأقل، وحتى تكون الشركات مؤهلة للترشيح يجب أن يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية وأن تقدم طلبات تكون من (٧٥) صفحة تضم بيانات كاملة حول عملها بالتفصيل وعلى ضوءها تدخل في الترشيح (مصطفى، ١٩٩٥م، ص ٥١-٥٢).

ويوضح (عقيلي، ٢٠٠١م) بأن مالكولم بالدريج (Baldrige) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية وعمل وزيراً للتجارة في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان، الذي خصصت جائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني عام ١٩٨٧م في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" بحيث تمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، ويشرف على هذه الجائزة وعلى تنافس الشركات للحصول عليها "المعهد الوطني

وتتمثل العناصر الرئيسة لتحديد مستوى تطبيق الجودة في المنظمات التي تقدم للمنافسة للحصول على هذه الجائزة في سبعة عناصر رئيسة هي: القيادة وتشمل على (١٠٠) نقطة، والمعلومات وأدوات التحليل وتشمل على (٧٠) نقطة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة ويشمل على (٦٠) نقطة، وتطوير وإدارة الموارد البشرية ويشمل على (١٥٠) نقطة، والتأكيد على جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويشمل على (١٤٠) نقطة، ونتائج الأعمال والأداء النهائية وتشمل على (١٨٠) نقطة، ومدى رضا العملاء ويشمل على (٣٠٠) نقطة، وبمجموع كلي (١٠٠٠) نقطة. ويمكن الاستفادة من هذا المقياس الموزع على (١٠٠٠) نقطة لإعداد التحليل الشامل لأداء المنظمة من حيث الاهتمام بالجودة وعناصرها المختلفة في إطار تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الخدمية من حيث تطوير عناصر هذا المقياس لتتمشى مع مفهوم جودة الخدمات الحكومية من حيث السرعة في الأداء وحسن المعاملة وتبسيط الإجراءات والنماذج (ص ٤٦-٤٧)

وتشير الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for quality) أن جائزة (Baldrige) تتناول معايير الجودة في المجالات التالية: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والاهتمام والتركيز على المستهلك، والمقياس

٢- الاهتمام بالبيئة وتقديم كل ما يفيدها والابتعاد عن أي تصرف يضر بها. كما أوضح أنه يتم اختيار الشركة الفائزة بالجائزة عن طريق لجنة من الإحصائيين مكونة من الأجهزة الحكومية ومن قطاع الصناعة وتعمل على فحص مستوى الجودة من خلال معايير مجتمع ولكل معيار نقاط مجتمع والشركات الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط ومن أول الشركات التي فازت بجائزة (Baldrige) شركة موتورولا عام ١٩٨٧م وشركة وستنجهأوس عام ١٩٨٨م، وشركة IBM عام ١٩٩٠م وهي من أكبر الشركات الصناعية الأمريكية (ص ١٨٣-١٨٧).

ويبين (عبدالفتاح، ٢٠٠٠م) أن معايير (Baldrige) السبعة تستخدم في قياس مستوى الجودة بالمنظمات هو ما يطلق عليه جائزة (مالكولوم بالدريج) الوطنية للجودة (The Malcolm Baldrige National Quality Award) التي تقدمها الحكومة الأمريكية لتشجيع المنظمات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويتكون قياس (Baldrige)، من سبعة عناصر رئيسية للمقارنة يتفرع من كل منها عدد آخر من العناصر الفرعية التي يبلغ مجموعها (٣٢) عنصراً موزعة على مقياس من (١٠٠٠) نقطة تسهم في تحديد مستوى اهتمام وتطبيق المنظمات لمفهوم الجودة الشاملة.

أهمية إلى ضرورة توفير القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى إدارة الجودة الشاملة، وأشار إلى أن القناعة لا تكفي لوحدها بل لابد من وجود الحماسة لها. وأكد (Baldrige) في مجال القيادة الإدارية على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسئولية الأخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة.

٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

أشار (Baldrige) أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة ويسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط، الذي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

- وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل تركز على رضا العميل.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدلاً من المعمول بها حالياً.
- إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي تهدف إلى تحقيق الرضا لدى العميل.

٣- نظام تحليل المعلومات:

يشتمل هذا النظام على الجوانب التالية :

- جمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لمن يحتاج إليها، بما يخدم تحقيق عملية الجودة الشاملة.
- تحديث المعلومات وبشكل مستمر (الحكمي، ١٤٢٨هـ، ص ٩٨-١٠٢).

والتحليل وإدارة المعرفة، والاهتمام بالموارد البشرية، وإدارة العمليات، والأداء ونتائج الأعمال في المؤسسات (www.quality.nist.gov).

كما يشير ديل بستر فيلد (٢٠٠٤) أن المعايير تستخلص من مجموعة القيم المركزية والمفاهيم حيث يضم التصنيفات السبع في أربع عناصر أساسية هي:

١- الدافع: تضع القيادة التنفيذية العليا القيم والأهداف والنظم ثم توجه المتابعة المعززة لما هو قيم لدى العميل وتحسين أداء المنظمة.

٢- الهدف: الغرض الأساسي من عمليات الجودة يكمن في تقديم التحسينات المستمرة القيمة للعملاء.

٣- النظام: يشتمل النظام على مجموعة من العمليات المحددة والمعرفة لتحقيق تطلعات العميل، ومتطلبات الأداء.

٤- قياس التقدم: يوفر قياس التقدم قواعد موجهة النتائج لمتابعة الأعمال بهدف تقديم الشيء الموافق لتطلعات العميل وأداء الشركة (الحمامي، ١٤٢٥هـ، ص ١٦٥-١٦٦).

وفيما يلي شرح توضيحي لمكونات هذا النظام :
١- القيادة الإدارية: تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة باعتبار أنها المسئول الأول عن إرضاء العملاء وقد أعطي (Baldrige) أهمية خاصة للإدارة الوسطى والمباشرة كما أعطى

٧- رضا العميل:

مستوى رضا العميل: هو نتاج أو انعكاس لمستوى الجودة المتحقق في الخدمة المقدمة له وتحقيق هذا الرضا يتطلب ما يلي:

- تحديد ودراسة حاجات ومطالب العميل من اجل معرفتها والعمل على تلبيتها.
- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.

- قياس درجة رضا العميل لا تكفي لوحدها بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة. (ديل بستر، ٢٠٠٤، ٧٦).

وهناك أمثلة لتطبيق نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة في بعض الجامعات حيث تطرق البحث إلى مؤسستين تعليميتين من أبرز المؤسسات التعليمية التي تبنت معايير (Baldrige) للجودة واستفادت منه وتمكنت من الحصول على جائزته.

١- جامعة وسكونس:

من أعرق الجامعات الأمريكية وتسميتها مشتقة من مؤسسها السيناتور جيمس هوف ستاوت من مدينة وسكونسس عام ١٨٩١م وكانت تركز على العلوم التطبيقية الصناعية، وهي من الجامعات الثلاثة عشرة التي تدعم من قبل الحكومة، بدأت في عمليات الجودة وتحسين الأداء في التسعينات من القرن الماضي من خلال مقدمة شاملة عن الإدارة ذات الجودة والنوعية العالية ثم تدريب الشامل

٤- إدارة عمليات الجودة: وتتضمن

الجوانب التالية:

- تشمل إدارة عملية الجودة عمليات: تصميم المنتج، التصنيع، إدارة المواد، رقابة وتقييم الجودة.
- استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.
- التأكيد على اختيار المورد الجيد الذي يوفر المستلزمات بدرجة عالية من الجودة.

٥- إدارة وتنمية الموارد البشرية:

يشتمل هذا العنصر على عدد من الجوانب المتعلقة بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي:

- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.

- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين مسألة مهمة للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتطويره (الهلال، ٢٠١٢م، ص٣٤).

٦- قياس وتقييم الجودة:

ويشتمل على الجوانب التالية:

- توفير نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات.
- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة.

كأداة للبحث والتي وزعت على جميع مجتمع البحث والبالغ عددهم ٥٤ موظفا وتوصلت الدراسة إلى مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في قسم القبول بالجامعة بلغ ٦٤.٣% كما توصلت إلى علاقة إيجابية واضحة بين كل من التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة وتدريب العاملين ومشاركة العاملين في العملية الإدارية من جانب وبين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة وكما أوصت بضرورة تبادل الخبرات وعقد الندوات المشتركة مع الجامعات الأخرى.

دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) وهدفت الدراسة إلى التحقق من مستوى تطبيق معايير جائزة مالكوم (Baldrige) السبعة وهي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، وإدارة المعلومات والتحليل، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على العمليات، والتركيز على النتائج وذلك في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية، كما هدفت إلى التعرف على الفروقات في مستوى التطبيق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة للبحث والتي وزعت على (٧١) موظفا هم مدراء الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام. وتوصلت

لقرابة ١٢٠٠ موظف، وكانت وسكونسن ستاوت أول مؤسسة تعليمية جامعية تحصل على جائزة مالكوم (Baldrige) التقديرية الوطنية للجودة النوعية (تشارلز واخرون، ٢٠٠٦م، ص ٦١-٦٧).
٢- كلية مونفورت لعلوم إدارة الأعمال بجامعة كولورادو الشمالية:

هي إحدى الخمس الكليات في جامعة كولورادو الشمالية تم تأسيسها عام ١٩٦٨م لمنح شهادات في إدارة الأعمال وفي عام ١٩٩٢م فحصلت الكلية على الاعتماد الأكاديمية من قبل اتحاد كليات إدارة الاعمال، وعام ١٩٩٩م حصلت على الاعتماد والتقدير لبرنامجها الأكاديمية من هيئة كولورادو كما حصلت على منحة مالية بمبلغ ١٠.٥ مليون دولار من جمعية عائلة مونفورت، وبذلك تم تعديل اسمها إلى كلية كينيث دبليو مونفورت لعلوم إدارة الاعمال، وفي عام ٢٠٠٠م اعتمدت الكلية معايير (Baldrige) الوطنية وقامت بتطبيقها حتى تمكنت في نوفمبر من عام ٢٠٠٤م من الحصول على جائزة مالكوم (Baldrige) للجودة.
(https://www.nist.gov/baldrige).

البحوث والدراسات السابقة:

دراسة فارس والأغا (٢٠١٢م) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بالجامعة المفتوحة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة كما قام الباحث باستخدام الاستبانة

المقترحة وامكانية تطبيقها على ارض الواقع في مدارس التعليم العام، واستخدام الباحث المنهج الوصف كما استخدم الاستبانة كأداة للبحث، وكان مجتمع البحث مكون من مشرفي الدارة المدرسية على مستوى وزارة التربية والتعليم في جميع المناطق والبالغ عددهم (٢٩٥) مشرفا موزعين على (٤٢) إدارة تعليمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من معايير الجودة وهي جودة القيادة، جودة التخطيط المدرسي، جودة الموارد البشرية وتنميتها، جودة العمليات، جودة المخرجات والنتائج النهائية للأداء، وجودة رضا مجتمع وسوق العمل.

دراسة أبو عامر (٢٠٠٨م) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية وقد اختارت جامعة الخليل والقدس والجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وسبل تطويرها من وجهة نظر الإداريين، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للبحث كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي وحيث بلغ حجم مجتمع البحث (٢٨٠) فردًا يمثلون الوظائف الإدارية و الوظائف الأكاديمية الإدارية من مدراء الدوائر والوحدات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بلغ (٣.٤٩) وبدرجة توافر كبيرة ويعزى ذلك لاهتمام الإدارة الجامعية بتطبيق الجودة الإدارية، وأوصت الدراسة باستحداث عمادة خاصة بشؤون الجودة والتطوير،

الدراسة إلى ان مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول.

دراسة الهادي (٢٠٠٩م) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء وذلك من خلال استعراض بعض التجارب العالمية و كيفية إدارة التغيير المطلوبة والياته التنفيذية المطلوبة في المؤسسات الجامعية واساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل إداري حديث. واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من اليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي العربي لإحداث نقلة نوعية إلى الجودة والتميز، كما أوصت بتطبيق أحد نماذج التميز العالمية ومن أهمها نموذج (Baldrige) الأمريكي للتميز وتطبيقها في الجامعات العربية، وأوصى بإنشاء فروع لوحدات التميز الجامعي والجودة النوعية بشكل مستقل في كل كلية وربطها بالوحدة الرئيسية للجودة في الجامعة وفق آليات ولوائح وبرامج معتمدة.

دراسة الشمrani (١٤٢٩هـ) وهدفت هذه الدراسة إلى وضع معايير مقترحة للجودة التعليمية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير (Baldrige) للجودة النوعية والتميز، وذلك من خلال التعرف على أهمية معايير الجودة

وإن استخدام هذا النموذج ساعد الإدارة بإجراءات تحسينية مستمرة في جميع المجالات الإدارية، ووجه الاهتمام نحو إشباع حاجات المستفيدين، وساعد على المساءلة المنظمة في صناعة القرار، وكذلك فإن ما تم التوصل إليه من نتائج أدى إلى التحسين في أداء الطلبة ونتائجهم النهائية ورضا المستفيدين والوضع المالي.

دراسة ماريان (Marian، 2001) وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام استراتيجيات تحسين الجودة المعتمدة على معيار (Baldrige)، ومن ثم التعرف على الفرق بين المدارس الأساسية الريفية وشبه الحضرية و الحضرية بولاية تكساس، واعتمد الباحث على مجتمع الدراسة وهو مدرء المدارس الأساسية في تكساس وعددهم (٢٨٥) مدير. وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الأساسية تميزت بممارسات إدارية تتضمن أسلوب الجودة عند (Baldrige)، والمدارس القروية كانت غير ناضجة في استخدامه بالمقارنة مع المدارس الحضرية وشبه الحضرية، والمستوى المادي المنخفض لمدرسة كان له تأثير على الدرجة التي رصدها تصنيف (Baldrige)، وإن التدريب على استراتيجيات تحسين الجودة له تأثير في مدى الانتفاع من نظام (Baldrige).

دراسة هاكت (Hackett، 2001) وهدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة في كلية مجتمع تكساس من خلال معيار الجودة ل(Baldrige) والتي قد تم تطبيق في مجال الأعمال الإدارية بالكلية، ومن

كما أوصت برفع مستوى تشجيع العاملين وتعميق الوعي بأهمية الجودة وإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بعمل دليل وصفي لكل وظيفة وكيف يتعامل الموظف مع كل الإجراءات الإدارية.

دراسة سادا (Saada، 2013) وهدفت الدراسة إلى التعرف مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي، وتم إجراء دراسة حالة على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة كونها الكلية الوحيدة الحاصلة على شهادة الايزو ٢٠٠٨: ٩٠٠١ في قطاع غزة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم الاستبانة التي طبقت على مجتمع مكونة من (٦٤) موظف من الإداريين والأكاديميين. وقد توصلت الدراسة إلى مستوى أداء القياديين في هذه الجامعة وفق للنموذج الأوروبي للتميز كان بشكل جيد حيث بلغ نسبة ٧٤.٥% بشكل عام على جميع عناصر النموذج.

دراسة يونق (Young، 2001) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم إدارة الجودة الشاملة وخاصة نظام الجودة القومي عند (Baldrige) على المنظمات التربوية، لذلك تم إجراء الدراسة على (٦) منظمات تربوية حصلت على جائزة الجودة حسب معيار (Baldrige) للجودة ما بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام. وتوصلت الدراسة إلى أن عدد المؤسسات التي طبقت نموذج (Baldrige) في ازدياد مستمر،

● مساعدة الباحثين في تفسير نتائج الدراسة الحالية من خلال الاستفادة من توصيات ونتائج الدراسات السابقة.

٢- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في تناول مواضيع الجودة والتميز ونماذج الجودة العالمية بشكل عام.

٣- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حول مجتمع الدراسة الذي ركز على مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة الهلالي (٢٠١٢)، ودراسة الجعبري (٢٠٠٩)، ودراسة سهمود (٢٠١٣)، ودراسة الهادي (٢٠٠٩)، ودراسة كعكي (٢٠٠٧)، ودراسة أبو عامر (٢٠٠٨) ودراسة العيبان (٢٠٠٣)، ودراسة سادا Saada (٢٠١٣)، ودراسة هاكت Hackett (٢٠٠٣)، ودراسة Russell (٢٠٠٨) كما ركزت دراسة كل من الشمراي (١٤٢٨)، ودراسة مارين Marian (٢٠٠١) على مؤسسات التعليم العام.

٤- اظهرت أغلب الدراسات السابقة أهمية تبني المؤسسات التربوية والتعليمية ولا سيما مؤسسات التعليم العالي لنماذج الجودة العالمية ما في ذلك من الفائدة الكبيرة في تحسن الجودة الإدارية، كما أوضحت أغلب هذه الدراسات مبررات تبني النماذج العالمية ومحاولة محاكاتها والاستفادة منها

ثم التوصل إلى التطبيقات النوعية الناتجة عن التقويم الذاتي ومدى تفعيل هذه التطبيقات، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج التقييم الذاتي ل (Baldrige) أدت إلى مجموعة من الإجراءات والخطط التطويرية التحسينية المستمرة، وأصبحت هذه النتائج مفاتيح أساسية ناجحة لجميع مجالات الأداء وجعلها تسير في حركة التغيير والتطوير المرغوب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة العريضة منها والاجنبية، نلاحظ وجود بعض أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يتضح بعض الجوانب التي استفادت بها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة و يتضح كل ذلك فيما يلي:

١- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة مجالات أهمها:

● المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبيان مبررات وأهمية الدراسة.

● مساعدة الباحثين في الحصول على العديد من مصادر المعلومات والمراجع المفيدة حول مشكلة دراسته.

● مساعدة الباحثين في صياغة الإطار النظري للدراسة.

الإدارية في جامعة الملك خالد ومتطلبات تطويرها من خلال نموذج (Baldrige) للجودة.

إجراءات البحث:

أولاً: منهج البحث:

تحقيقاً لهدف للدراسة والذي تمثل في "آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة" استخدم الباحث المنهج وذلك لهدف فهم وتفسير تلك الظاهرة.

ثانياً: مجتمع البحث:

ويتكون المجتمع الأصلي لهذا البحث من جميع العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات المذكور بجامعة الملك خالد في مدينة أبها. وعددهم (١٦٣)، ووصف المجتمع يتم على النحو الآتي:

جدول (١) أعداد مجتمع البحث ونسب تمثيلهم.

التي تم تحليلها		التي تم ارسالها		العينة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٢.٥%	٢٠	١٢.٩%	٢١	عميد
٢٧.٥%	٤٤	٢٧.٦%	٤٥	وكيل
٤٦.٨%	٧٥	٤٦.٦%	٧٦	رئيس قسم
١٣.٢%	٢١	١٢.٩%	٢١	مدير إدارة
١٠٠%	١٦٠	١٠٠%	١٦٣	المجموع

بلغ (١٦٠) من أصل (١٦٣)، أي هناك (٣) من المجتمع لم يتمكنوا من الاستجابة.

مثل دراسة باشيوه (٢٠٠٩)، ودراسة سهمود (٢٠١٣)، ودراسة الهادي (٢٠٠٩)، دراسة هاكت Hackett (٢٠٠٣).

٥- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشمراي (١٤٢٨)، ودراسة سحنق وآخرون (٢٠١٠)، ودراسة هاكت Hackett (٢٠٠٣)، ودراسة مارين Marian (٢٠٠١)، ودراسة يونق Young (٢٠٠١) في اختيار نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة مع اختلاف مجتمعات الدراسة لكل دراسة منها ما بين التعليم العالي كما في دراسة هاكت Hackett (٢٠٠٣)، ودراسة يونق Young (٢٠٠١) والمجال الصحي كما في دراسة سحنق وآخرون (٢٠١٠) والتعليم العام كما في دراسة الشمراي (١٤٢٨) ودراسة مارين Marian (٢٠٠١).

٦- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو دراسة واقع الجودة

وبعد توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، وتسلم الردود، وجد الباحث أن عدد المستجيبين

ثالثاً: أداة البحث:

قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالجودة والتحسين المستمر ونموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة، وبناء عليه تم وضع صورة مبدئية لأداة البحث، واقتصرت فقط على جزئين:

الجزء الأول: بيانات عامة: تشمل

العمل الحالي والخبرة.

الجزء الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة.

المحور الثاني: معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد.

المحور الثالث: متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد ويشمل: المتطلبات الإدارية

والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية والفنية.

وقام الباحث باشتقاق (٧٠) عبارة لتمثيل عناصر محاور الاستبانة، ثم قام باختبار خصائصها السيكو مترية بعد تطبيقها على مجتمع التقنين.

صدق أداة البحث:

استخدم الباحث طريقتين لحساب صدق الاستبانة هما: صدق المحكمين: وذلك بعرض الاستبانة - في صورتها المبدئية - على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجال البحث الحالي، ملحق (٢)، وهذا يعد نوع من أنواع الصدق الظاهري، وللتحقق من مناسبة هذا البناء للأداة، قام الباحث بما يلي:

الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على العنصر والدرجة الكلية عليه.

جدول (٢) معاملات ارتباط عبارات عناصر المحور الأول بالدرجة الكلية للعنصر الذي تنتمي إليه.

العناصر							العبارات
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	
**٠.٧٥٨	**٠.٧٦٧	**٠.٧٥٩	**٠.٧٧٨	**٠.٨٤١	**٠.٧٩٧	**٠.٨١٦	١
**٠.٨٤٧	**٠.٧٥٣	**٠.٧٤٩	**٠.٨٥٥	**٠.٨٥٣	**٠.٨٥٣	**٠.٨٠٦	٢
**٠.٨٠١	**٠.٧٨٧	**٠.٧٥٢	**٠.٨١٨	**٠.٨٦٥	**٠.٨٠٠	**٠.٨١٩	٣
**٠.٨٠١	**٠.٨٣٢	**٠.٧٦٩	**٠.٨٠٠	**٠.٨٣١	**٠.٧٠٤	**٠.٨٤٤	٤
**٠.٧٩٧	**٠.٧٥٧	**٠.٨٠٣	**٠.٧٣٩		**٠.٧٣٠	**٠.٨٧٣	٥
	**٠.٨١٢	**٠.٧٩٦					٦
	**٠.٧٧٢	**٠.٧٧٣					٧

يتضح من الجدول (٢) أن جميع العبارات ترتبط بعناصرها بدرجاة عالية ودالة إحصائية، وهذا يعني أن العبارات تتسق مع العناصر في قياس ما يقيسه العنصر.

جدول (٣): معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
الارتباط	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣	٠.٧٣

يتضح من الجدول (٣) أن عبارات محاور المعوقات ترتبط بالدرجة الكلية للمحور بدرجاة عالية ودالة إحصائية، وهذا يعني اتساق العبارات مع المحاور في قياس ما يقيسه المحور.

جدول (٤) معاملات ارتباط المحور الثالث المتطلبات بالعنصر الذي تنتمي إليه

العبارة	العنصر الأول	الثاني	الثالث
١	**٠.٧٨١	**٠.٧٩٤	**٠.٨١٠
٢	**٠.٨٠٣	**٠.٨٥٩	**٠.٨٢٩
٣	**٠.٨١٢	**٠.٨٤٩	**٠.٨٤٩
٤	**٠.٨٣٩	**٠.٨٨٠	**٠.٨٠٦
٥	**٠.٨٠٨	**٠.٨٩٤	*٠.٧٧٧
٦	**٠.٧٦٦	**٠.٨٢٤	
٧	**٠.٨٣٤	**٠.٨٢٧	

ثانياً: الثبات

استخدم الباحث معاملات جتمان الستة Guttman's Lambda كمؤشر على ثبات المقياس، حيث إنها تضم بداخلها معامل ألفا كرونباخ (لامبدا ٣)، والتجزئة النصفية (لامبدا ٤)، وبالتالي فهي أعم وأشمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (٤) ووجود ارتباط موجب دال إحصائية بين العبارات والعناصر التي تنتمي إليها مما يعني اتساق العبارات والعناصر في قياس نفس الهدف.

جدول (٥) معاملات ثبات أداة البحث

معاملات جتمان الستة						العناصر	المحاور
٦	٥	٤ التجزئة النصفية	٣ معامل ألفا	٢	١		
٠.٨٤٣	٠.٨٣٣	٠.٧٩٣	٠.٨٥٩	٠.٨٦	٠.٦٨٧	القيادة الإدارية	واقع الجودة
٠.٨٩	٠.٨٦٤	٠.٨٤٢	٠.٨٩٥	٠.٨٩٦	٠.٧٦٧	التخطيط الاستراتيجي	
٠.٨٨٣	٠.٨٥٩	٠.٨٤٩	٠.٨٨٧	٠.٨٨٨	٠.٧٦	إدارة الموارد البشرية	
٠.٨٤٦	٠.٨٤٢	٠.٧٩	٠.٨٥٨	٠.٨٦	٠.٦٨٦	إدارة المعلومات وتحليلها	
٠.٨٣٤	٠.٨٤٦	٠.٨٦١	٠.٨٦٩	٠.٨٦٩	٠.٦٥٢	إدارة عمليات الجودة	
٠.٨١٩	٠.٨٢٧	٠.٧١	٠.٨٣٦	٠.٨٤	٠.٦٦٩	الاهتمام بالعملاء	
٠.٨٧١	٠.٨٧	٠.٨٥	٠.٨٨٩	٠.٨٩	٠.٧١١	التركيز على النتائج	
.	٠.٩٥٧	٠.٩٤٢	٠.٩٧٤	٠.٩٧٤	٠.٩٤٨	المحور ككل	
٠.٩٤٤	٠.٩٠٩	٠.٨٧	٠.٩٣٧	٠.٩٣٨	٠.٨٦٥	المعوقات	المعوقات
٠.٩٠٥	٠.٨٨٢	٠.٨٨٩	٠.٩١	٠.٩١١	٠.٧٨	متطلبات إدارية	المتطلبات
٠.٩٣٤	٠.٩٠٢	٠.٨٨٨	٠.٩٣٤	٠.٩٣٥	٠.٨٠١	متطلبات بشرية	
٠.٨٥٦	٠.٨٤٧	٠.٨١١	٠.٨٧٣	٠.٨٧٤	٠.٦٩٨	متطلبات تقنية	
٠.٩٧	٠.٩٣٨	٠.٩٢١	٠.٩٦١	٠.٩٦٢	٠.٩١١	المحور ككل	

للكفاية، ومستويات فئات الاستجابة على النحو التالي:

وقد حدد الباحث هذا المعيار (حد الكفاية) من خلال المستوى الذي وضعه للاختيارات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وحيث أن المدي = أعلى

درجة - أقل درجة = ٥ - ١ = ٤

فإن طول الفئة يحسب من خلال العلاقة

طول الفئة = المدي / عدد الفئات = ٥ / ٤ = ٠.٨

وقد اختار الباحث بداية فئة كبيرة (٣.٤)

لتكون الحد الذي يرضيه الباحث لاعتبار الخاصية

أو الصفة متوفرة أم لا من وجهة نظر مجتمع

الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

ومن الجدول (٥) يتضح أن معاملات ثبات المقياس التي لا تتأثر بأي شرط قد امتدت من جيد إلى ممتازة، وكذلك معامل ألفا، ويتضح مما سبق مناسبة أداة الدراسة للتطبيق على مجتمع البحث الحالي، وجمع البيانات.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

بعد تحديد إجراءات الدراسة ومنهجها، وبعد جمع البيانات يعرض الباحث في هذا الفصل، نتائج تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة البحث وتفسيرها ومناقشتها، وقبل الإجابة عن أسئلة البحث، قام الباحث بتحديد حدا

جدول (٦) حدود فئات درجة الموافقة على واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة

بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة.

درجة الموافقة	صغيرة جدا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
حدود الفئة	١-١.٨	١.٨-٢.٦	٢.٦-٣.٤	٣.٤-٤.٢	٤.٢-٥
درجة الممارسة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا

نتائج الإجابة عن أسئلة البحث:

أولاً: نتائج الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟. وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث، التكرارات ونسبها المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لاستجابات مجتمع البحث على المحور الأول من أداة البحث،

كما استخدم الباحث اختبار "ت" لمجتمع واحدة One Sample T-Test، والذي يتطلب حداً للكفاية للحكم على واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، وتم مقارنة متوسطات استجابات أفراد المجتمع بحدود تلك الفئات، وتحديد قيمة "ت" - بحد كفاية ٤، ٣، والذي يمثل بداية فئة كبيرة - للحكم على الموافقة بالدرجة الكافية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لعناصر المحور الأول.

م	العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	القيادة الإدارية	٢.٦٥٠٠	٠.٨٢	متوسطة	-١.٥٨٠	٠.٠١	١
٢	التخطيط الاستراتيجي	٢.٥٥٥٤	٠.٨١	ضعيفة	-١٣.١٢٣	٠.٠١	٣
٣	إدارة الموارد البشرية	٢.٥٣٤٨	٠.٧٨	ضعيفة	-١٤.٠٠٠	٠.٠١	٤
٤	إدارة المعلومات وتحليلها	٢.٦٠٣٨	٠.٨١	متوسطة	-١٢.٤٣٢	٠.٠١	٢
٥	إدارة عمليات الجودة	٢.٥٠٧٨	٠.٨٨	ضعيفة	-١٣.٠٩٠	٠.٠١	٦
٦	الاهتمام بالعملاء	٢.٤٣١٣	٠.٧٨	ضعيفة	-١٥.٧٠٨	٠.٠١	٧
٧	التركيز على النتائج	٢.٥٣٠٠	٠.٨٤	ضعيفة	-١٣.٠٩٧	٠.٠١	٥
	المحور الأول ككل	٢.٥٤٥٧	٠.٧٢	ضعيفة	-١٤.٩١٣	٠.٠١	٠.٠١

يتضح من الجدول (٧)، أن المتوسط الحسابي لواقع ممارسة الجودة الإدارية - من وجهة نظر مجتمع الدراسة - كانت ضعيفة حيث بلغت (٢.٥٤)، فيما عدا القيادة الإدارية وإدارة

المعلومات وتحليلها فكانت متوسطة، وكانت ترتيب آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة، حسب متوسط التقييم من قبل مجتمع البحث على النحو التالي: القيادة الإدارية، إدارة

إلى حد الكفاية المطلوب، يليها إدارة العمليات وتحليلها، بينما يقع في ذيل القائمة ما يتعلق بالاهتمام بالعملاء، وفيما يلي يوضح الباحث من خلال الجدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر من عناصر القيادة الإدارية.

المعلومات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على النتائج، وإدارة عمليات الجودة، والاهتمام بالعملاء، حيث يتضح أن القيادة الإدارية كانت الأعلى ممارسة من وجهة نظر مجتمع الدراسة، مع العلم أنها لم تصل

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات مجتمع الدراسة

لممارسات واقع القيادة الإدارية كعنصر في المحور الأول.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	يتم اختيار قيادات الجامعة الأكاديمية والإدارية وفق معايير محددة وواضحة.	٢.٦٩	١.٠٤٠	متوسطة	٨.٥٨٩-	٠.٠٠٠	٢
٢	تحدد إدارة الجامعة الأولويات الإدارية للجامعة والعمادات والأقسام.	٢.٧٧	٠.٩٧٩	متوسطة	٨.١٥٥-	٠.٠٠٠	١
٣	تلتزم إدارة الجامعة بأهمية تطبيق الجودة الإدارية.	٢.٦٠	١.٠١١	متوسطة	١٠.٠١٣-	٠.٠٠٠	٤
٤	تتابع إدارة الجامعة مراحل تحقيق الجودة الإدارية بشكل دقيق.	٢.٦١	١.٠٢٨	متوسطة	٩.٦٩١-	٠.٠٠٠	٣
٥	تتواصل إدارة الجامعة بفاعلية مع منسوبيها والجهات ذات الصلة بالجامعة.	٢.٥٨	١.٠٦١	ضعيفة	٩.٨٣٣-	٠.٠٠٠	٥
	البعد الأول ككل	٢.٦٥٠٠	٠.٨١٩٢٦	متوسطة	١١.٥٨٠-	٠.٠٠٠	

منسوبيها والجهات ذات الصلة بالجامعة" فكانت تمارس بدرجة ضعيفة، واختلفت النتائج - إلى حد ما - مع دراسة فارس و الأغا (٢٠١٢م)، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية واضحة بين كل من التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة وتدريب العاملين ومشاركة العاملين في العملية الإدارية من جانب وبين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة. واختلفت أيضا مع دراسة سجنق وآخرون

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات القيادة الإدارية كعنصر في المحور الأول بلغ (٢.٦٥) بدرجة متوسطة ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، حيث كانت قيمة "ت" سالبة ودالة، أي أن حد الكفاية المطلوب أكبر من متوسط تقدير مجتمع الدراسة لممارسات القيادة الإدارية. كما أن جميع الممارسات كانت متوسطة فيما عدا "تواصل إدارة الجامعة بفاعلية مع

(٢٠١٢م) حيث توصلت، إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، واختلفت مع دراسة سادا (2013،Saada)، والتي توصلت إلى أن مستوى أداء القياديين في هذه الجامعة وفق للنموذج الأوروبي للتميز كان بشكل جيد حيث بلغ نسبة ٧٤،٥ % بشكل عام على جميع عناصر النموذج.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات مجتمع البحث ل ممارسات واقع التخطيط الاستراتيجي من المحور الأول.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تمتلك إدارة الجامعة خطة استراتيجية واضحة لجميع الأعمال الإدارية.	٢.٥٣	١.٠٥٨	ضعيفة	١٠.٣٩٠-	٠.٠٠٠	٤
٢	تضع عمادات وأقسام الجامعة رؤيتها ورسالتها في ضوء الرؤية والرسالة العامة للجامعة.	٢.٥١	١.٠١٦	ضعيفة	١١.١٣٢-	٠.٠٠٠٠	٥
٣	تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أهداف واضحة ودقيقة قابلة للقياس والتقييم.	٢.٥٩	١.٠٢٤	ضعيفة	١٠.٠٣٥-	٠.٠٠٠٠	٣
٤	تتضمن الخطة الاستراتيجية خطة تنفيذية تفصيلية.	٢.٥١	١.٠٤٦	ضعيفة	١٠.٨٠٧-	٠.٠٠٠٠	٦
٥	تحدد الخطة التنفيذية مسؤوليات التنفيذ والمتابعة والفترة الزمنية.	٢.٦٧	٠.٩٥٦	متوسطة	٩.٦٧١-	٠.٠٠٠٠	١
٦	تطور إدارة الجامعة الأهداف الاستراتيجية من خلال مراجعتها بشكل مستمر.	٢.٦١	١.٠٧٦	متوسطة	٩.٣٢٨-	٠.٠٠٠٠	٢
٧	يشارك الموظفون واعضاء هيئة التدريس إدارة الجامعة في التخطيط للجودة الإدارية.	٢.٤٨	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	٠.٠٠٠٠	٧
	البعد الثاني ككل	٢.٥٥٥٤	٠.٨١٤١٣	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	

الاستراتيجي، وقد اتفقت تلك النتائج بدرجة كبيرة مع نتائج دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، واختلفت تلك النتائج مع دراسة أبو عامر (٢٠٠٨م) والتي

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات التخطيط الاستراتيجي، كعنصر في المحور الأول بلغ (٢.٥٥) بدرجة متوسطة ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، حيث كانت قيمة "ت" سالبة ودالة، أي أن حد الكفاية المطلوب أكبر من متوسط تقدير المجتمع لممارسات التخطيط

من توصياتها رفع مستوى تشجيع العاملين وإشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بعمل دليل وصفي لكل وظيفة وكيف يتعامل الموظف مع كل الإجراءات الإدارية. جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات ممارسات واقع إدارة الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تضع إدارة الجامعة وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل الوظائف.	٢.٥٧	١.٠٣٨	ضعيفة	١٠.١٣٢-	٠.٠٠٠٠	٢
٢	تعمل إدارة الجامعة على تمكين العاملين وتنمية قدراتهم وميولهم.	٢.٥١	٠.٩٦٥	ضعيفة	١١.٧١٨-	٠.٠٠٠٠	٦
٣	تحدد إدارة الجامعة الاحتياج التدريبي للعاملين وفق خطط محددة.	٢.٥٧	٠.٩٧٥	ضعيفة	١٠.٧٨١-	٠.٠٠٠٠	١
٤	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين وفق معايير الجودة	٢.٥٤	٠.٩٩٠	ضعيفة	١٠.٩٤٥-	٠.٠٠٠٠	٥
٥	تحدد إدارة الجامعة الاحتياج الفعلي من العاملين في جميع المجالات والتخصصات.	٢.٥٦	١.٠١٤	ضعيفة	١٠.٥٢٥-	٠.٠٠٠٠	٤
٦	تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس متميزين.	٢.٥٦	١.١١٤	ضعيفة	٩.٥٧٦-	٠.٠٠٠٠	٣
٧	تشرك إدارة الجامعة العاملين في عميات اتخاذ القرارات.	٢.٤٤	٠.٩٨٩	ضعيفة	١٢.٢٣١-	٠.٠٠٠٠	٧
	البعد الثالث ككل	٢.٥٣٤٨	٠.٧٨١٦٨	ضعيفة	١٤.٠٠٠-	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠

مع دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) والتي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، ولكنها تعارضت مع نتائج دراسة أبو عامر (٢٠٠٨)، والتي توصلت إلى توفر معايير الجودة بدرجة كبيرة.

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات عنصر إدارة الموارد البشرية كعنصر من المحور الأول بلغ (٢.٥٣) بدرجة ضعيفة ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، حيث كانت جميع قيم "ت" سالبة ودالة إحصائياً، كما أن درجة الممارسة كانت ضعيفة، لجميع العبارات، وتتفق تلك النتائج

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات ممارسات واقع إدارة المعلومات وتحليلها.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	توفر إدارة الجامعة نظاماً إلكترونيا يتعامل مع كافة العمليات الإدارية.	٢.٦٩	١.٠٤١	متوسطة	٨.٦٥٦-	٠.٠٠٠	٢
٢	تستخدم إدارة الجامعة شبكة معلومات متطورة تربط جميع الكليات والأقسام.	٢.٧٥	١.٠٤٦	متوسطة	٧.٨٦٠-	٠.٠٠٠	١
٣	تحلل إدارة الجامعة البيانات بدقة يساعدها في اتخاذ القرارات.	٢.٥٢	٠.٩٨٤	ضعيفة	١١.٣٢٩-	٠.٠٠٠	٤
٤	تعمل إدارة الجامعة على تحديث المعلومات بشكل مستمر ومتواصل.	٢.٥٩	١.٠٥٤	ضعيفة	٩.٧٤٧-	٠.٠٠٠	٣
٥	تتبنى إدارة الجامعة نظاماً لقياس الأداء والرقابة الداخلية.	٢.٤٨	٠.٩٤٥	ضعيفة	١٢.٣٨٥-	٠.٠٠٠	٥
	البعد الرابع ككل	٢.٦٠٣٨	٠.٨١٠١٥	متوسطة	١٢.٤٣٢-	٠.٠٠٠	

(٢٠١٢م) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، وتعارض مع نتائج دراسة باشيويو والبراورى (٢٠٠٩م)، والتي توصلت أيضاً إلى أن المبادئ التي تركز عليها هذه النماذج تقود دائماً إلى التغيير الصحيح والإصلاح والتطوير المرغوب، وتعارض أيضاً مع دراسة أبو عامر (٢٠٠٨م)، والتي توصلت إلى أن درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بلغت (٣.٤٩) وبدرجة توافر كبيرة.

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات عنصر إدارة المعلومات وتحليلها بلغ (٢.٦٠) بدرجة متوسطة ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، وذلك من وجهة نظر مجتمع البحث، حيث كانت جميع قيم "ت" سالبة ودالة إحصائياً، كما أن درجة الممارسة كانت ضعيفة، فيما عدا "توفر إدارة الجامعة نظاماً إلكترونيا يتعامل مع كافة العمليات الإدارية، تستخدم إدارة الجامعة شبكة معلومات متطورة تربط جميع الكليات والأقسام" فكانت متوسطة، ولم تقع في حدود حد الكفاية، ويتفق ذلك مع دراسة سجنق وآخرين

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة عمليات الجودة من المحور الأول.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تنسق إدارة الجامعة بين العمادات والأقسام والادارات لتحقيق الجودة الإدارية.	٢.٥٩	١.٠٢٤	ضعيفة	١٠.٠٣٥-	٠.٠٠٠٠	١
٢	تبسط إدارة الجامعة الاجراءات الإدارية بشكل مستمر.	٢.٤٧	١.٠٥٢	ضعيفة	١١.٢٠١-	٠.٠٠٠٠	٤
٣	تعمل إدارة الجامعة تقييماً شاملاً للعمليات وتطورها حسب دراسة بيئة العمل.	٢.٤٩	١.٠١٦	ضعيفة	١١.٢٨٧-	٠.٠٠٠٠	٢
٤	يشارك العاملون في تقييم وتطوير عمليات الجودة.	٢.٤٨		ضعيفة	١١.٨٨٨-	٠.٠٠٠٠	٣
	العنصر ككل	٢.٥٠٧٨	٠.٨٦٢١٢	ضعيفة	١٣.٠٩٠-	٠.٠٠٠٠	

تبلغه، ويتفق ذلك مع دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، وتتعارض مع نتائج دراسة باشيوه والبراورى (٢٠٠٩م)، والتي توصلت أيضا إلى أن المبادئ التي تركز عليها هذه النماذج تقود دائما إلى التغيير الصحيح والإصلاح والتطوير المرغوب.

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات إدارة عمليات الجودة كعنصر في المحور الأول بلغ (٢.٥١) بدرجة ضعيفة، ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، حيث كانت قيمة "ت" سالبة ودالة، أي أن حد الكفاية المطلوب أكبر من متوسط تقدير المجتمع لممارسات إدارة عمليات الجودة. كما أن درجة الممارسة كانت ضعيفة، لجميع العبارات، وولم تقع في حدود حد الكفاية أو

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات مجتمع البحث

لممارسات واقع الاهتمام بالعملاء من المحور الأول.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تختار إدارة الجامعة نوعية متميزة من الطلاب أثناء عمليات القبول.	٢.٥٠	١.٠٦٤	ضعيفة	١٠.٧٠٠-	٠.٠٠٠٠	٢
٢	تحرص إدارة الجامعة على تحديد احتياجات العملاء.	٢.٤١	١.٠٣٠	ضعيفة	١٢.٢٠٧-	٠.٠٠٠٠	٤
٣	تعمل إدارة الجامعة على قياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.	٢.٣٠	٠.٩٧٠	ضعيفة	١٤.٣٤٥-	٠.٠٠٠٠	٥

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
٤	تعتمد إدارة الجامعة نظام للتعامل مع الشكاوى المقدمة من العملاء.	٢.٤١	٠.٩٤٨	ضعيفة	١٣.١٨٢-	٠.٠٠٠	٣
٥	تضع إدارة الجامعة برامج خاصة للشراكة المجتمعية ومتابعة الخريجين.	٢.٥٤	١.٠٠٢	ضعيفة	١٠.٨٨٣-	٠.٠٠٠	١
	العنصر ككل	٢.٤٣١٣	٠.٧٨٠١١	ضعيفة	١٥.٧٠٨-	٠.٠٠٠	

بالدرجة المطلوبة، بل كانت جميعها بمستوى ضعيف، ويتفق ذلك مع دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) حيث توصلت الدراسة إلى ان مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصري القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، وتتعارض مع نتائج دراسة باشيوه والبراورى (٢٠٠٩م)، والتي توصلت أيضا إلى أن المبادئ التي تركز عليها هذه النماذج تقود دائما إلى التغيير الصحيح والإصلاح والتطوير المرغوب.

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات الاهتمام بالعملاء، كعنصر في المحور الأول بلغ (٢.٤٣) بدرجة ضعيفة، ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، حيث كانت قيمة "ت" سالبة ودالة، أي أن حد الكفاية المطلوب أكبر من متوسط تقدير المجتمع لممارسات الاهتمام بالعملاء. كما أن درجة الممارسة كانت ضعيفة لجميع العبارات ولم تقع في حدود حد الكفاية أو تبلغه، وبمقارنة تقييمات مجتمع البحث بنموذج جامعة ستاوت، يجد الباحث أن الاهتمام بالعملاء لم يكن

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات مجتمع البحث

لممارسات واقع التركيز على النتائج من المحور الأول.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تقوم إدارة الجامعة بزيارات ميدانية لمراقبة الوضع الحالي لجميع العمادات والأقسام.	٢.٥٥	١.٠١٤	ضعيفة	١٠.٦٠٠-	٠.٠١	٢
٢	تضع إدارة الجامعة معايير دقيقة لقياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.	٢.٤٩	٠.٩١٨	ضعيفة	١٢.٥٧٤-	٠.٠١	٤
٣	توفر إدارة الجامعة نظام تقييم ذاتي يستخدم في التغذية الراجعة والتحسين المستمر.	٢.٤٣	١.٠٠٧	ضعيفة	١٢.١٦٨-	٠.٠١	٥
٤	تستخدم إدارة الجامعة أساليب تقنية حديثة في عمليات التقويم والمتابعة.	٢.٦٨	١.٠٣٠	متوسطة	٨.٨٢٥-	٠.٠١	١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
٥	تركز إدارة الجامعة على العملاء عند تحليل نتائج الأداء.	٢.٥٣٠٠	٠.٨٤٠٢٥	ضعيفة	١٣.٠٩٧-	٠.٠١	٣
	العنصر ككل	٢.٥٣٠٠	٠.٨٤٠٢٥	ضعيفة	١٤.٩١٣-	٠.٠١	
	المحور ككل	٢.٥٤٥٧	٠.٧٢٤٦١	ضعيفة	١٤.٩١٣-	٠.٠١	

عناصر الجائزة كانت بشكل غير مقبول، وتتعارض أيضاً مع نتائج دراسة باشيوه والبروري (٢٠٠٩م) التي توصلت أيضاً إلى أن المبادئ التي تركز عليها هذه النماذج تقود دائماً إلى التغيير الصحيح والإصلاح والتطوير المرغوب.

ثانياً: نتائج الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟. وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لاستجابات مجتمع البحث على المحور الثاني من أداة البحث.

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي لجميع ممارسات التركيز على النتائج، كعنصر في المحور الأول بلغ (٢.٥٥) بدرجة ضعيفة، ولم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، ولم تقع في حدود حد الكفاية أو تبلغه. وقد يتفق ذلك مع تخصيص جائزة باسم ادوارد وليم ديمينج W.Edwards Deming تقدم من خلال مؤسسة ديمينج تمنح للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة منذ عام (١٩٥١م)، وغالبية النماذج الأوروبية كانت تعتبر النتائج جزءاً مهماً في تحقيق آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة، ويتعارض ذلك مع دراسة سجنق وآخرين (٢٠١٢م) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الجائزة في عنصر القيادة والنتائج بشكل مقبول أما باقي

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة "ت" لتقييمات مجتمع البحث

لمعوقات الجودة الإدارية بجامعة الملك خالد.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	المركزية في السلطة واتخاذ القرارات من قبل الإدارة الجامعية.	٣.٦٥	١.١٢٣	كبيرة	٢.٨١٧	٠.٠٠٥	١
٢	تخوف الإدارة من التغيير والتجديد وما يصاحبه من تغيرات في العمليات.	٣.٥٨	١.٠٧٣	كبيرة	٢.١٣٧	٠.٠٣٤	٢

د. عبدالعزيز بن سعيد محمد القحطاني: آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج (Baldrige) الأمريكي للجودة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
٣	قلة المخصصات المالية لتطبيق الجودة الإدارية بشكل كامل.	٣.٣٣	١.١٠٩	متوسطة	٠.٧٨٤-	٠.٤٣٤	١٢
٤	غياب الرؤية المستقبلية الواضحة التي توجه العمل الحالي.	٣.٣١	١.١٢٨	متوسطة	٠.٩٨١-	٠.٣٢٨	١٣
٥	ضعف خبرة ومهارات الموارد البشرية في إدارة الجودة.	٣.٣٤	١.١٨٢	متوسطة	٠.٦٠٢-	٠.٥٤٨	١١
٦	قصور في تحديد الاحتياج التدريبي للموارد البشرية لدى الجامعة.	٣.٣٧	١.٠٥٦	كبيرة	٠.٣٧٤-	٠.٧٠٩	١٠
٧	قلة السماح للعاملين بالمشاركة مع إدارة الجامعة في عمليات التخطيط للجودة.	٣.٤٦	١.٠٦٩	كبيرة	٠.٦٦٦	٠.٥٠٧	٤
٨	ضعف أساليب التقييم وعدم اعتمادها على التقنية الحديثة.	٣.٣٩	١.٠٥٩	كبيرة	٠.٧٥-	٠.٩٤١	٨
٩	قصور في هيئة بيئة تعليمية مناسبة لإعداد الطلاب وتجهيزها بالمستلزمات الضرورية لتحقيق الجودة.	٣.٤٣	١.٠٧٩	كبيرة	٠.٣٦٦	٠.٧١٥	٦
١٠	قلة الاهتمام بالمستوى الفعلي للطلاب عند القبول وتركيز الجامعة على اكتمال الاعداد المطلوبة.	٣.٤٤	١.١٥٣	كبيرة	٠.٤٨٠	٠.٦٣٢	٥
١١	ضعف في تحديد رغبات ومتطلبات العملاء والتعامل معها.	٣.٥٣	١.٠٩٩	كبيرة	١.٤٣٩	٠.١٥٢	٣
١٢	قصور في متابعة الطلاب الخريجين والتواصل معهم وآراء أصحاب العمل حولهم.	٣.٤٣	١.١٤٢	كبيرة	٠.٣٤٦	٠.٧٣٠	٧
١٣	ضعف ربط خطط الجامعة مع الخطة التنموية الشاملة للمجتمع.	٣.٣٩	١.٠٧٠	كبيرة	٠.٠٧٤-	٠.٩٤١	٩
	البعد ككل	٣.٤٣٥٦	٠.٨٣٢٣٨	كبيرة	٠.٥٤١	٠.٥٩٠	

كبيرة، وقد وقع في حدود حد الكفاية، وكانت الموافقة بدرجة كبيرة، وقد اتفقت نتائج البحث الحالي - إلى حد ما - مع دراسة العبيان (٢٠٠٣م) والتي توصلت إلى أن الوعي

يتضح من الجدول (١٥)، أن المتوسط الحسابي لتقدير مجتمع البحث لمعوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد بلغ (٣.٤٤) بدرجة

عدم وجود معايير واضحة ومتجددة بشكل فعال لقياس الجودة ومدى الانجاز الفعلي لبرامج الجودة، المخصصات المالية غير كافية لتطبيق إدارة الجودة كما خطط لها.

ثالثاً: نتائج الإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: "ما متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لاستجابات مجتمع البحث على المحور الثالث من أداة البحث.

بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل وإتاحة فرص المشاركة للعاملين هي عناصر تساعد على تطبيق إدارة الجودة في جامعة الملك سعود، وتتفق أيضاً مع دليل (Dale، 1997)، حيث يرى، أن هناك العديد من المعوقات التي تمنع نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات ولقد لخصها في "الخوف من التغيير، نقص المهارات والتدريب على المشكلات، تفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء، عدم التزام القيادة بفلسفة إدارة الجودة، والفشل في استكمال مشروع الجودة"، وكذلك مع دراسة مصطفي (٢٠٠٢م)، حيث أشار إلى عدة مشاكل تحد من تطبيق إدارة الجودة بالشكل السليم منها:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تحدد إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار القيادات الجامعية.	٣.٤٩	٠.٩٩٧	كبيرة	١.١١٠	٠.٢٦٩	١
٢	تراجع إدارة الجامعة للأهداف الاستراتيجية بشكل دوري والاستفادة من نتائج تقييم الأداء.	٣.٤٦	٠.٩٩٠	كبيرة	٠.٧٩٩	٠.٤٢٦	٣
٣	تعتمد إدارة الجامعة دليلاً إجرائياً لكل وظيفة بشكل محدد.	٣.٣٢	٠.٩٩٩	متوسطة	١.٠٢٩-	٠.٣٠٥	٥
٤	توفير لنظام تقييم ذاتي شامل لجميع العمليات الإدارية.	٣.٢٧	١.٠٨٠	متوسطة	١.٥٣٧-	٠.١٢٦	٦
٥	تبني إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة بينها وبين سوق العمل والمجتمع الخارجي.	٣.٢٦	١.٠٧١	متوسطة	١.٦٩٧-	٠.٠٩٢	٧
٦	قيام إدارة الجامعة بتجهيز الميزانية العامة للجامعة بكل تفاصيلها.	٣.٣٧	١.٠٥٦	كبيرة	٠.٣٧٤-	٠.٧٠٩	٤

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
٧	تضع إدارة الجامعة خطط لتحسين الأداء بناءً على تحديد موقف الجودة الحالي.	٣.٤٨	١.١٦٠	كبيرة	٠.٨١٨	٠.٤١٥	٢
	البعد ككل	٣.٣٧٦٨	٠.٨٤٧٥٨	كبيرة	٠.٣٤٦-	٠.٧٢٩	

يتضح من الجدول (١٦) أن المتوسط الحسابي للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لآليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد بلغ (٣.٣٨) بدرجة كبيرة، وقد وقع في حدود حد الكفاية.

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	توفر إدارة الجامعة ما تحتاجه من الموارد البشرية في جميع التخصصات والمجالات.	٣.٣٩	١.٠٥٨	متوسطة	٠.١٤٩-	٠.٨٨١	٢
٢	تختار إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس وموظفين متميزين يساعدها في تحقيق الجودة.	٣.٢٨	١.٠٧٥	متوسطة	١.٤٧٠-	٠.١٤٣	٦
٣	تضع إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار الطلاب الجدد يضمن تحقيق الجودة في مخرجاتها.	٣.٣٦	١.١٨٣	كبيرة	٠.٤٦٨-	٠.٦٤١	٣
٤	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين بما يدعم تحقيق الجودة الإدارية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.	٣.٤١	١.١٦٨	كبيرة	٠.١٣٥	٠.٨٩٢	١
٥	تجري إدارة الجامعة دراسات استطلاعية عن مدى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الجامعة لهم بشكل دوري.	٣.٣٤	١.١٥٤	كبيرة	٠.٦٨٥-	٠.٤٩٤	٥
٦	تعمل إدارة الجامعة على تقييم مخرجاتها لمعرفة مدى ملائمتهم لسوق العمل.	٣.٣٦	١.١٤١	كبيرة	٠.٤١٦-	٠.٦٧٨	٤
٧	تضع إدارة الجامعة نظام تواصل مع طلاب المرحلة الثانوية والخريجين.	٣.٢٨	١.١٤٣	متوسطة	١.٣٨٣-	٠.١٦٩	٧
	البعد ككل	٣.٣٤٣٨	٠.٩٥٩٠٩	كبيرة	٠.٧٤٢-	٠.٤٥٩	

يتضح من الجدول (١٧)، أن المتوسط الحسابي لتقدير مجتمع البحث للمتطلبات البشرية لآليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد بلغ (٣.٣٤) بدرجة كبيرة، وقد وقع في حدود حد الكفاية، وكانت الموافقة بدرجة كبيرة، ومتوسطة.

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات الفنية والتقنية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ت	مستوى الدلالة	الترتيب
١	حرص إدارة الجامعة على الاستفادة من تقنية المعلومات في جميع العمليات والأنشطة.	٣.٦٥	١.٠١٧	كبيرة	٣.١١٠	٠.٠٠٢	١
٢	تطور إدارة الجامعة النظام الإلكتروني لإدارة ورصد العمليات الإدارية بين جميع الكليات والعمادات بشكل مستمر.	٣.٥٤	٠.٩٩٦	كبيرة	١.٧٤٦	٠.٠٨٣	٣
٣	توفر إدارة الجامعة المستلزمات التعليمية والأجهزة والمواد اللازمة لتحقيق الجودة.	٣.٤٧	١.٠٢٧	كبيرة	٠.٨٤٦	٠.٣٩٩	٤
٤	تجهز إدارة الجامعة بيئة تعليمية مناسبة ومتكاملة تشمل (المباني والمختبرات والمكتبة والمواقف والمطاعم).	٣.٣٨	١.٠٤٥	متوسطة	٠.٣٠٣-	٠.٧٦٢	٥
٥	تطور إدارة الجامعة التعلم الإلكتروني وتزيد من أعداد المقررات الإلكترونية.	٣.٥٥	١.٠٢١	كبيرة	١.٨٥٩	٠.٠٦٥	٢
	البعد ككل	٣.٥١٦٣	٠.٨٣١٣٠	كبيرة	١.٧٦٩	٠.٠٧٩	
	المتطلبات ككل	٣.٤١٢٣	٠.٨١٨٧١٠	كبيرة	٠.١٨٩	٠.٨٥٠	

كما اتفقت مع دراسة كعكي (٢٠٠٧م)، والتي توصلت إلى أن أساس تحقيق الجودة هو توافر بعض العناصر وأهمها تدريب العاملين وتحفيزهم ووجود أنظمة معلومات وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين، ودراسة العبيان (٢٠٠٣م) والتي توصلت إلى أن الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتكوين فرق العمل وإتاحة فرص المشاركة للعاملين هي عناصر تساعد على تطبيق إدارة الجودة في جامعة الملك سعود، ودراسة ماريان (2001، Marian)، ومن بين ما توصلت إليه الدراسة، هو أن التدريب على استراتيجيات تحسين الجودة له تأثير في مدى الانتفاع من نظام (Baldrige).

يتضح من الجدول (١٨)، أن المتوسط الحسابي لتقدير مجتمع البحث للمتطلبات الفنية والتقنية لآليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد بلغ (٣.٤١) بدرجة كبيرة، وقد وقع في حدود حد الكفاية، وكانت الموافقة بدرجة كبيرة، ومتوسطة.

يتضح من تقييم مجتمع البحث للمتطلبات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة لآليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد أن هناك حالة عدم رضا عن الواقع، وهذا تأكيد على تناسق استجابات مجتمع البحث وعدم تعارضها، أي أن تسير في اتجاه واحد وهو أن هناك مشكلات ترتبط بوضع آليات التحسين المستمر،

(العمل الحالي، سنوات الخبرة). وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA حيث المتغيرات المستقلة (العمل الحالي، والخبرة)، والمتغيرات التابعة هي درجة تقييم مجتمع البحث لواقع الخبرة الإدارية، وكانت النتائج كما يلي:

رابعاً: نتائج الإجابة عن السؤال الرابع، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث تجاه واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات

جدول (١٩) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في تقييم واقع آليات التحسين المستمر للجودة في ضوء الخبرة والوظيفة.

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المتغيرات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	القيادة الإدارية	٦.٤٠٢	٣	٢.١٣٤	٣.٣٢٣	٠.٠٥
	التخطيط الاستراتيجي	١.٨٩١	٣	٠.٦٣٠	٠.٩٣٢	غير دالة
	إدارة الموارد البشرية	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	إدارة المعلومات وتحليلها	٧.١٣١	٣	٢.٣٧٧	٣.٧٨٧	٠.٠٥
	إدارة عمليات الجودة	٤.٣٣٣	٣	١.٤٤٤	٢.٠١٩	غير دالة
	الاهتمام بالعملاء	٢.١٤٧	٣	٠.٧١٦	١.١٥٥	غير دالة
	التركيز على النتائج	٣.١٣٥	٣	١.٠٤٥	١.٤٤٤	غير دالة
	المجموع	٣.٤١٦	٣	١.١٣٩	٢.١٨٤	غير دالة
	الخبرة	القيادة الإدارية	٤.٤٩٢	٣	١.٤٩٧	٢.٣٣١
التخطيط الاستراتيجي		٣.٠٦٩	٣	١.٠٢٣	١.٥١٣	غير دالة
إدارة الموارد البشرية		٤.١٣٠	٣	١.٣٧٧	٢.٢٧٤	غير دالة
إدارة المعلومات وتحليلها		٤.٩٩٣	٣	١.٦٦٤	٢.٦٥٢	غير دالة
إدارة عمليات الجودة		٤.٦٥٩	٣	١.٥٥٣	٢.١٧١	غير دالة
الاهتمام بالعملاء		١.٩٩١	٣	٠.٦٦٤	١.٠٧٠	غير دالة
التركيز على النتائج		٢.٥٤٠	٣	٠.٨٤٧	١.١٧٠	غير دالة
المجموع		٣.١٦٩	٣	١.٠٥٦	٢.٠٢٧	غير دالة
الوظيفة × الخبرة		القيادة الإدارية	١.٢٣١	٩	٠.١٣٧	٠.٢١٣
	التخطيط الاستراتيجي	٢.٣١٤	٩	٠.٢٥٧	٠.٣٨٠	غير دالة
	إدارة الموارد البشرية	٣.٣٢٢	٩	٠.٣٦٩	٠.٦١٠	غير دالة
	إدارة المعلومات وتحليلها	٢.٥٧٣	٩	٠.٢٨٦	٠.٤٥٥	غير دالة
	إدارة عمليات الجودة	٣.٧٣٦	٩	٠.٤١٥	٠.٥٨٠	غير دالة
	الاهتمام بالعملاء	٢.٨٢٩	٩	٠.٣١٤	٠.٥٠٧	غير دالة
	التركيز على النتائج	١.١٩٠	٩	٠.١٣٢	٠.١٨٣	غير دالة
	المجموع	١.٢٠٥	٩	٠.١٣٤	٠.٢٥٧	غير دالة

معوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام (Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة). وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA حيث المتغيرات المستقلة (العمل الحالي، والخبرة)، والمتغيرات التابعة هي درجة تقييم مجتمع البحث لواقع الخبرة الإدارية، وكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (١٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية في واقع آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة ترجع إلى الوظيفة والخبرة، فيما عدا الفروق في تقييم القيادة الإدارية وإدارة المعلومات وتحليلها، في ضوء الوظيفة، حيث كانت الفروق دالة عند مستوى ٠.٠٥.

خامساً: نتائج الإجابة عن السؤال الخامس، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث تجاه

جدول (٢٠) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في تقييم معوقات آليات التحسين في ضوء الخبرة والوظيفة.

مصدر التباين	العبارات	مجموع المتغيرات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	العبارة ١	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٢	١.٨٩١	٣	٠.٦٣٠	٠.٩٣٢	غير دالة
	العبارة ٣	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٤	٣.١٣٥	٣	١.٠٤٥	١.٤٤٤	غير دالة
	العبارة ٥	٤.٣٣٣	٣	١.٤٤٤	٢.٠١٩	غير دالة
	العبارة ٦	٢.١٤٧	٣	٠.٧١٦	١.١٥٥	غير دالة
	العبارة ٧	٤.٤٩٢	٣	١.٤٩٧	٢.٣٣١	غير دالة
	العبارة ٨	٣.٠٦٩	٣	١.٠٢٣	١.٥١٣	غير دالة
	العبارة ٩	٤.١٣٠	٣	١.٣٧٧	٢.٢٧٤	غير دالة
	العبارة ١٠	٤.٩٩٣	٣	١.٦٦٤	٢.٦٥٢	غير دالة
	العبارة ١١	٤.٦٥٩	٣	١.٥٥٣	٢.١٧١	غير دالة
	العبارة ١٢	١.٩٩١	٣	٠.٦٦٤	١.٠٧٠	غير دالة
	العبارة ١٣	٢.٥٤٠	٣	٠.٨٤٧	١.١٧٠	غير دالة
المجموع	٣.٤١٦	٣	١.١٣٩	٢.١٨٤	غير دالة	
الخبرة	العبارة ١	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٢	١.٨٩١	٣	٠.٦٣٠	٠.٩٣٢	غير دالة
	العبارة ٣	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٤	٣.١٣٥	٣	١.٠٤٥	١.٤٤٤	غير دالة
	العبارة ٥	٤.٣٣٣	٣	١.٤٤٤	٢.٠١٩	غير دالة
	العبارة ٦	٢.١٤٧	٣	٠.٧١٦	١.١٥٥	غير دالة
	العبارة ٧	٤.٤٩٢	٣	١.٤٩٧	٢.٣٣١	غير دالة

مصدر التباين	العبارات	مجموع المتغيرات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
	العبارة ٨	١.٩٩١	٣	٠.٦٦٤	١.٠٧٠	غير دالة
	العبارة ٩	١.٢٣١	٩	٠.١٣٧	٠.٢١٣	غير دالة
	العبارة ١٠	٣.٧٣٦	٩	٠.٤١٥	٠.٥٨٠	غير دالة
	العبارة ١١	٢.٨٢٩	٩	٠.٣١٤	٠.٥٠٧	غير دالة
	العبارة ١٢	٣.٣٢٢	٩	٠.٣٦٩	٠.٦١٠	غير دالة
	العبارة ١٣	١.٢٣١	٩	٠.١٣٧	٠.٢١٣	غير دالة
	المجموع	٣.١٦٩	٣	١.٠٥٦	٢.٠٢٧	غير دالة
الوظيفة × الخبرة	العبارة ١	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٢	١.٨٩١	٣	٠.٦٣٠	٠.٩٣٢	غير دالة
	العبارة ٣	٢.٨٥٩	٣	٠.٩٥٣	١.٥٧٤	غير دالة
	العبارة ٤	٣.١٣٥	٣	١.٠٤٥	١.٤٤٤	غير دالة
	العبارة ٥	٤.٣٣٣	٣	١.٤٤٤	٢.٠١٩	غير دالة
	العبارة ٦	٢.١٤٧	٣	٠.٧١٦	١.١٥٥	غير دالة
	العبارة ٧	٣.٣٢٢	٩	٠.٣٦٩	٠.٦١٠	غير دالة
	العبارة ٨	٢.٥٧٣	٩	٠.٢٨٦	٠.٤٥٥	غير دالة
	العبارة ٩	٣.٧٣٦	٩	٠.٤١٥	٠.٥٨٠	غير دالة
	العبارة ١٠	٢.٨٢٩	٩	٠.٣١٤	٠.٥٠٧	غير دالة
	العبارة ١١	١.١٩٠	٩	٠.١٣٢	٠.١٨٣	غير دالة
	العبارة ١٢	١.٢٠٥	٩	٠.١٣٤	٠.٢٥٧	غير دالة
	العبارة ١٣	٣.٣٢٢	٩	٠.٣٦٩	٠.٦١٠	غير دالة
	المجموع	١.٢٠٥	٩	٠.١٣٤	٠.٢٥٧	غير دالة

(Baldrige) الأمريكي للجودة تعزى للمتغيرات (العمل الحالي، سنوات الخبرة). وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات MANOVA حيث المتغيرات المستقلة (العمالة الحالي، والخبرة)، والمتغيرات التابعة هي درجة تقييم مجتمع البحث لمتطلبات التطوير وكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول (٢٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم معوقات آليات تحسين أداء عمل وحدات الجودة ترجع إلى الوظيفة والخبرة. سادسا: نتائج الإجابة عن السؤال السادس، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع البحث تجاه متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد وفق نظام

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات للفروق في تقييم متطلبات التطوير في ضوء الخبرة والوظيفة.

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المتغيرات	درجات الحرية	التباين	ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	المتطلبات الادارية والتنظيمية	٣.٣٢٢	٩	٠.٣٦٩	٠.٦١٠	غير دالة
	المتطلبات البشرية	٢.٥٧٣	٩	٠.٢٨٦	٠.٤٥٥	غير دالة
	المتطلبات التقنية والفنية	٣.٧٣٦	٩	٠.٤١٥	٠.٥٨٠	غير دالة
	المجموع	٢.٨٢٩	٩	٠.٣١٤	٠.٥٠٧	غير دالة
الخبرة	المتطلبات الادارية والتنظيمية	٤.٤٩٢	٣	١.٤٩٧	٢.٣٣١	غير دالة
	المتطلبات البشرية	٦.٤٠٢	٣	٢.١٣٤	٣.٣٢٣	٠.٠٥
	المتطلبات التقنية والفنية	٤.١٣٠	٣	١.٣٧٧	٢.٢٧٤	غير دالة
	المجموع	٣.١٦٩	٣	١.٠٥٦	٢.٠٢٧	غير دالة
الوظيفة × الخبرة	المتطلبات الادارية والتنظيمية	٤.٣٣٣	٣	١.٤٤٤	٢.٠١٩	غير دالة
	المتطلبات البشرية	٢.١٤٧	٣	٠.٧١٦	١.١٥٥	غير دالة
	المتطلبات التقنية والفنية	٣.١٣٥	٣	١.٠٤٥	١.٤٤٤	غير دالة
	المجموع	١.٢٠٥	٩	٠.١٣٤	٠.٢٥٧	غير دالة

٢. تقدير مجتمع البحث لمعوقات آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد قد وقع في حدود حد الكفاية، بمتوسط عام = (٣.٤٤) وانحراف معياري = (٠.٨٣).

٣. تقدير مجتمع البحث للمتطلبات الإدارية والتنظيمية والمتطلبات البشرية والمتطلبات الفنية والتقنية لآليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد، قد وقع في حدود حد الكفاية، وكانت الموافقة بدرجة كبيرة، ومتوسطة، بمتوسط عام = ٣.٥٢ وانحراف معياري = ٠.٨٣.

٤. جاءت العبارة "تحدد إدارة الجامعة الأولويات الإدارية للجامعة والعمادات والأقسام" في بعد القيادة الإدارية بالحوار الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط = ٢.٧٧ وانحراف معياري = ٠.٩٨.

٥. جاءت العبارة "تحدد الخطة التنفيذية مسؤوليات التنفيذ والمتابعة والفترة الزمنية" في بعد

يتضح من الجدول (٢١) عدم وجود فروق دالة إحصائية في متطلبات تطوير آليات التحسين المستمر لأداء وحدات الجودة ترجع إلى الوظيفة والخبرة، فيما عدا الفروق في تقييم المتطلبات البشرية في ضوء الخبرة، حيث كانت الفروق دالة عند مستوى ٠.٠٥.

ملخص النتائج والتوصيات

خلص الباحث إلى عدة نتائج للبحث

يريان أن أهمها:

١. واقع جميع ممارسات القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وإدارة المعلومات وتحليلها وإدارة عمليات الجودة والاهتمام بالعملاء والتركيز على النتائج، لم تصل إلى حد الكفاية المطلوب، وكان المتوسط العام لتقدير مجتمع البحث لها = (٢.٥٥) بانحراف معياري = (٠.٧٢).

- معوقات تطبيق الجودة الإدارية - أكثر العبارات تقديراً بمتوسط = ٣.٦٥ وانحراف معياري = ١.١٢ .

١٢. جاءت العبارة "تحدد إدارة الجامعة معايير دقيقة لاختيار القيادات الجامعية" في بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية بالمحور الثالث أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٣.٤٩ وانحراف معياري ٠.٩٩٧ .

١٣. جاءت العبارة "تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية للعاملين بما يدعم تحقيق الجودة الإدارية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية" في بعد المتطلبات البشرية بالمحور الثالث أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٣.٤١ وانحراف معياري ١.١٧ .

١٤. جاءت العبارة "حرص إدارة الجامعة على الاستفادة من تقنية المعلومات في جميع العمليات والأنشطة" في بعد المتطلبات الفنية والتقنية بالمحور الثالث أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٣.٦٥ وانحراف معياري ١.٠٢ .

١٥. عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقييم عناصر الجودة الإدارية ترجع إلى الوظيفة والخبرة، فيما عدا الفروق في تقييم القيادة الإدارية وإدارة المعلومات وتحليلها، في ضوء الوظيفة.

١٦. وجود فروق فقط بين تقييم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام للقيادة الإدارية وإدارة المعلومات وتحليلها، لصالح الوكلاء ورؤساء الأقسام.

ثانياً: التوصيات.

في ضوء نتائج الدراسة، وما أوصت به الدراسات السابقة، والمتشابهة في النتائج مع الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يلي:

التخطيط الاستراتيجي بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٢.٦٧ وانحراف معياري = ٠.٩٦ .

٦. جاءت العبارة "تضع إدارة الجامعة وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات لكل الوظائف" في بعد إدارة الموارد البشرية بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٢.٥٧ وانحراف معياري = ١.٠٤ .

٧. جاءت العبارة "تستخدم إدارة الجامعة شبكة معلومات متطورة تربط جميع الكليات والأقسام" في بعد إدارة المعلومات بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط = ٢.٧٥ وانحراف معياري = ١.٠٥ .

٨. جاءت العبارة "تنسق إدارة الجامعة بين العمادات والأقسام والإدارات لتحقيق الجودة الإدارية" في بعد عمليات الجودة بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط ٢.٥٩ وانحراف معياري ١.٠٢ .

٩. جاءت العبارة "تضع إدارة الجامعة برامج خاصة للشراكة المجتمعية ومتابعة الخريجين" في بعد الاهتمام بالعملاء بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط = ٢.٥٤ وانحراف معياري = ١.٠٠٢ .

١٠. جاءت العبارة "تستخدم إدارة الجامعة أساليب تقنية حديثة في عمليات التقويم والمتابعة" في بعد التركيز على النتائج بالمحور الأول أكثر العبارات تقديراً بمتوسط = ٢.٦٨ وانحراف معياري = ١.٠٣ .

١١. جاءت العبارة "المركزية في السلطة واتخاذ القرارات من قبل الإدارة الجامعية" في المحور الثاني

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو عامر، أمال (٢٠٠٨م). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

أحمد، حافظ (٢٠٠٣م). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. الطبعة الأولى، القاهرة: عالم الكتب.

تشارلز، سورنس (١٤٢٧هـ). التميز في الجودة والتنوعية والأداء في التعليم العالي. وزارة التعليم العالي بالتعاون مع مكتبة العبيكان، ترجمة سمية عبد ربه.

جودة، محفوظ (٢٠٠٩م). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الأولى، عمان: دار وائل.

الحكمي، علي (١٤٢٨هـ). التقويم التربوي وضمان الجودة في التعليم. مؤتمر الجودة في التعليم العام، مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، القصيم، المملكة العربية السعودية، ص ١٢٨-٢١٥.

الجويبر، عبدالرحمن (٢٠٠٨م). إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية: دار الرشيد.

الخطيب، محمد (٢٠٠٣م). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

١- رفع مستوى تشجيع منسوبي الجامعة وتعميق الوعي بأهمية آليات التحسين المستمر خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

٢- أن يكون هناك نظام متابعة ومراقبة لما تم تنفيذه من أهداف وخطط ومدى الوصول إلى النتائج المرغوبة، وكذلك رصد الأخطاء والمعوقات ومحاوله تلافيها، عن طريق إدارة الرقابة والمتابعة.

٣- عمل دليل وصفي لكل وظيفة مع توضيح لكافة الإجراءات الإدارية المتعلقة بها، من خلال لجان الإحصاء بالكليات والتابعة لوكيل التطوير والجودة بكل كلية

٤- توفير الدعم المادي والتقني لوحدات الجودة بالكليات، وتوفير وسائل وأدوات تقييم فعالة، من خلال مركز القياس والتقويم بالجامعة أو هيئة الاعتماد الأكاديمي والجودة.

٥- استقطاب الخبرات المتميزة وتوفير وسائل الدعم المختلفة لوكالة وعمادة التطوير والجودة بالجامعة. عن طريق شؤون أعضاء هيئة التدريس بتوصية من الكليات وعمادة التطوير والجودة.

٦- ضرورة الأخذ في الاعتبار النتائج المرجوة عند رسم الخطط الاستراتيجية بالجامعة، وهي من المهام الأساسية لوحدات التخطيط بالجامعة وذلك من خلال تحليل المعلومات والاستفادة من نتائج تحليلها في رسم الخطط الجديدة.

٧- ضرورة تبادل الخبرات مع الجهات الأخرى، وقيام شراكة حقيقية مع مؤسسات داخلية وخارجية في جانب الجودة الإدارية، من خلال برامج التطوير والجودة.

مجلة كلية التربية، جامعة الملك خالد، بدعم وزارة التعليم العالي.

الشمراي، حامد (١٤٢٨هـ). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير (Baldrige) للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية "نموذج مقترح". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة.

الشهراني، عبدالله (١٤٣٤هـ). دور رئيس القسم الأكاديمي بجامعة الملك خالد في تطبيق عمليات إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

الصباح، داود سالم (٢٠٠٢م). متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أبعاد محتوى استراتيجيات الإنتاج والعمليات دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

عبدالحليم، محمد؛ يوسف بحر (٢٠٠٦م): مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة. مجلة الجامعة الإسلامية، ٨٢ (٢)، ص ٨٨-٩٢.

عبدالفتاح، نبيل (٢٠٠٠م). إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية في الأجهزة الحكومية. مجلة الإداري، ٨٢ (٢٢)، ص ٨٨-٩٢.

العضاضى، سـعيد (٢٠١٢م). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية

باشيوه، الحسن؛ البراوري، نزار (٢٠٠٩م). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات المعاصر "دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (٣)، ص ٧٣-٧٦.

دياب، سهيل (٢٠٠٥م). مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني. مؤتمر الجودة في التعليم العالي، ١ (١) الجامعة الإسلامية: غزة، ص ٢٢-٦٤.

ديل بستر فيلد وآخرون (٢٠٠٥م). إدارة الجودة الشاملة. ترجمة الحمالي، راشد، جامعة الملك سعود، الرياض: دار النشر العلمي للمطابع.

الزهراني، سعد (١٤١٨هـ). التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة لندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في الفترة ٢٥-٢٨ شوال (١٤١٨هـ).

سجنق، غالب وآخرون (٢٠١٢م). مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم (Baldrige) في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (JCIA). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨ (٢).

السلطين، علي (١٤٣١هـ). برامج إعادة هيكلة الأقسام الأكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل ومتطلبات تطوير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

جودة النوعية وتميز الأداء. *المجلة العربية*
لضمان جودة التعليم الجامعي، (١١)،
ص ١٢-١٩.

الهلال، الشريبي؛ غبور، أماني
(٢٠١٢م). مدخل إدارة التميز
ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة.
مجلة مستقبل التربية العربية، (٢٢)،
ص ٧٣-١١٣.

ثانياً: المراجع الإلكترونية.

إدارة الدراسات والمعلومات، جامعة الملك خالد
(www.kku.edu.sa). تم الاسترجاع بتاريخ
١٩-٧-١٤٣٧هـ

www.quailty.nist.gov/impronment/act.html

تم الاسترجاع بتاريخ ١٢-٦-١٤٣٧هـ
<https://www.nist.gov/baldrige/>
تم الاسترجاع
بتاريخ ٢٥-٦-١٤٣٧هـ

ثالثاً: المراجع الاجنبية.

Deming Prize.(2012). *The Comparison of The Deming Prize and the Baldrige Award*. 5-8

Hackett، Lelia.(2001). *Strategy of Institutional Improvement: Application of Baldrige Criteria at Selected Community College*، Ed.D. Dissertation، Published by Internet، The University of Texas at Austin.

Heizer، Loy (1996). *Production and operation.Manahement، Strategic and technical Decision*، prentice – Hall ،U.S.A.

Sadda، I (2013).*applying leadership criterion of EFQM excellence model in higher education institution ucase as a case study*. these master in business administration Islamic University.Gaza

Young، Ned David. (2002). *The Effects of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on the learning systems of Selected Educational Institutions*. Ph.D. Dissertation، Published by Internet، The University of Dayton.

لضمان جودة التعليم الجامعي، ٥ (٩)،
ص ١١-٢٧.

عقيلي، عمر (٢٠٠١م). مدخل الى
المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة
(وجهة نظر). عمان، الاردن: دار وائل
للنشر والتوزيع.

فارس، محمد؛ الاغيا، ايهاب
(٢٠١٢م). تطبيق إدارة الجودة في اقسام
القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة
(قطاع غزة). *المجلة العربية لضمان جودة*
التعليم العالي، ٩، ص ١١-١٩.

كاظم، حاتم (٢٠١١م). التحسين
المستمر بأسلوب كلفة كايزن وإمكانية
اعتماده في الشركة العامة لصناعة
الاطارات في النجف. *مجلة*
مركز دراسات الكوفة، ٢١، ص
١٣٣-١٦٧.

مصطفى، أحمد (١٩٩٩م). إدارة
الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠. القاهرة،
مصر: مطابع الدر الهندسية.

المحياوي، قاسم (٢٠٠٧م). إدارة
الجامعات في ضوء معايير الجودة
الشاملة. *مجلة اتحاد الجامعات*، الجودة في
التعليم العالي في الوطن العربي، ٤، ص
١٣٣-١٦٧.

الهادي، شرف (٢٠١٣م). إدارة
تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو