

تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية

د. هند محمود مرزا

الجامعة العربية المفتوحة - الرياض

المملكة العربية السعودية

الملخص

إن التوصل لقائمة الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية يعد إطاراً مرجعياً، ومعياراً تستفيد منه عدة جهات. وتحقيقاً لهذه المنافع استهدف البحث تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، إضافة إلى معرفة وجهة نظر أفراد عينة البحث على الأهمية النسبية لهذه الكفايات، فضلاً عن التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والقطاع، ورصد أبرز المعوقات التي يراها أفراد عينة البحث تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية. والتوصل لقائمة من المقترحات التي تقلل من أثر المعوقات. استخدمت الباحثة في هذا البحث أسلوبين من أساليب المنهج الوصفي، هما أسلوب التقرير الذاتي باستطلاع آراء عينة البحث من خلال تصميم استبانة وزعت على مدراء وحدات الجودة والاعتماد وبلغ عددهم (٤٢) فرداً، أما الأسلوب الثاني فهو تحليل محتوى مهام مدير وحدة الجودة والاعتماد في عدد من الجامعات السعودية لاشتقاق قائمة كفايات مدير وحدة الجودة والاعتماد. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج؛ من أبرزها: الإجابة عن مشكلة البحث المتمثلة في تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، وهذه الكفايات مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية على النحو التالي: الكفايات الشخصية، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي، والكفايات الإنسانية، والكفايات القيادية، وكفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وأخيراً يأتي في المرتبة السادسة والأخيرة الكفايات الإدارية في الإشراف والتنظيم والتنسيق. كما توصل البحث إلى فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة البحث ذكوراً وإناثاً، ووجود اختلاف معنوي في وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في القطاع الحكومي عن زملائهم في القطاع الخاص، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي وبين فئات سنوات الخبرة الإدارية في ما يخص أهمية توافر

الكفايات في مديري وحدات الجودة والاعتماد. أوصت الباحثة بالإفادة من قائمة الكفايات التي توصل إليها البحث واعتبارها إطاراً مرجعياً عند اختيار وتقييم الأداء وتحديد الحاجات التدريبية لمديري وحدات الجودة والاعتماد.

مقدمة

تعرف الجودة بأنها مقابلة توقعات العميل، والخدمة أو المنتج الذي يلبي ويتجاوز توقعات العميل، وتأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من المرة الأولى. وتشير نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يواجه عقبات، ولذلك أوصت الدراسة باختيار قيادات تمتلك الخبرة الإدارية والأكاديمية لتشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة. ويؤيد ذلك الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية التي أشارت في الجزء الثاني الخاص بضمان عمليات الجودة أنه يجب تعيين شخص من كبار المسؤولين في الجامعة لقيادة ترتيبات ضمان الجودة (NCAAA, 2015)، الأمر الذي يأتي متسقاً مع الأهداف العامة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في خطة التنمية العاشرة، ١٤٣٨/١٤٤١ بتحسين استقطاب المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم (وزارة التعليم، ٢٠١٥).

وبتحليل الباحثة لمهام عدد من وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية، وبحكم عمل الباحثة في مجال الجودة والاعتماد مدة تزيد عن ستة أعوام، لمست الباحثة أن مهام وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية متنوعة بين نشر ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة الصعوبات والمشكلات التي تواجه برامج التطوير والجودة، والإشراف على إعداد الخطط التطويرية. في حين أنه لم يصاحب قائمة مهام مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية توصيف لمتطلبات ممارسة هذه المهام من المؤهلات العلمية والتخصص والخبرات العملية والقدرات والكفايات المهنية.

لذلك ارتأت الباحثة إجراء بحث للتعرف إلى الكفايات اللازمة لمديري

وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر مدراء الجودة والاعتماد لسد هذا النقص، إضافة إلى ندرة الدراسات السابقة المحلية حسب علم الباحثة التي تناولت كفايات مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية. وتحددت الكفايات في ستة محاور هي الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات القيادية، الكفايات الإدارية، كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

مشكلة البحث

تتحدد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر مدراء وعمداء الجودة في الجامعات السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١ - ما الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٢ - ماهي الأهمية النسبية لهذه الكفايات طبقاً لتقدير أفراد عينة البحث لها؟
- ٣ - هل توجد فروق في استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والقطاع؟
- ٤ - ما أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٥ - ما أبرز المقترحات التي تقلل من أثر المعوقات وتساعد مديري وحدات الجودة والاعتماد للكفايات على ممارسة الكفايات التي يتمتعون بها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١ - تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- ٢ - التعرف على الأهمية النسبية لهذه الكفايات طبقاً لتقدير أفراد عينة البحث لها.
- ٣ - التعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والقطاع من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- ٤ - التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية. من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- ٥ - التوصل إلى مقترحات من شأنها أن تقلل من أثر المعوقات وتساعد في ممارسة مديري وحدات الجودة والاعتماد للكفايات التي يتمتعون بها من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

أهمية البحث

- ١ - يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية طبقاً لوجهة نظر مدراء وعمداء الجودة. ولا يوجد من الدراسات السابقة - حسب علم الباحثة - دراسة تناولت الموضوع.
- ٢ - يؤمل أن من الممكن أن يستفاد من قائمة الكفايات التي توصل إليها البحث عدة جهات مثل: الجامعات المحلية الحكومية والخاصة، والكليات الجامعية، بحيث تستخدم كمحكات عند ترشيح وتقييم أداء وتدريب مدراء وحدات الجودة والاعتماد، فضلاً عن استخدام قائمة الكفايات

ومؤشرات الأداء الخاصة بكل كفاية والواردة في استبانة البحث في تحديد الحاجات التدريبية لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية بما يساعد في إعداد خطة التدريب التي تلبي تلك الحاجات.

٣ - يؤمل أن تستفيد إدارة الجامعات السعودية التي طبقت عليها أداة الدراسة من قائمة المعوقات والمقترحات التي تقدم بها أفراد عينة البحث لتطوير واقع برامج ومشروعات الجودة الشاملة.

مصطلحات البحث

- مدير وحدة الجودة والاعتماد: هو الموظف المسؤول الإداري عن إدارة أو وحدة أو عمادة الجودة أمام كل من مدير الجامعة أو وكلائها.

- الكفاية: وصفت الكفاية Competency في معجم المصطلحات الإدارية بأنها القدرة على الأداء الصحيح والمقدرة على أداء نشاط معين من قبل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان (التوحيدي والبرعي، ١٩٩٣).

تعرف الباحثة الكفايات وفقاً لأهداف بحثها بأنها أن يمتلك مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي توجه سلوكه في مختلف المواقف المتصلة بعمله ليقوم بأداء مهامه بثقة ومهارة وإتقان ومهنية عالية وصولاً لتحقيق أهداف الجودة في المؤسسة التي يعمل بها، ويمكن تقدير مدى امتلاك الكفايات باستخدام أدوات وطرق قياس كمية ونوعية أو بمؤشرات أداء.

الكفايات الشخصية: هي أن يتصف مدير وحدة الجودة والاعتماد بالانضباط والالتزام بالمواعيد، بالموضوعية، وبالتواضع الحكيم، وبالثقة بالنفس.

الكفايات الإنسانية: يقصد بها الطريقة التي يستخدمها مدير وحدة الجودة والاعتماد في التعامل مع موظفيه وزملائه ورؤسائه والآخرين في المجتمع، وتوفير بيئة عمل إيجابية، كأن يتميز بالتفتح الذهني، وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتحفيز وإثارة دافعية الآخرين.

الكفايات القيادية: وتتمثل في قدرة مدير وحدة الجودة والاعتماد على النظر للأمور بنظرة شمولية واسعة الأفق، وقدرته على استشراف المستقبل، والمساهمة في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية للمؤسسة التي يعمل بها.

الكفايات الإدارية: هي قدرة مدير وحدة الجودة والاعتماد على ممارسة العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم.

كفايات الجودة والتقييم المؤسسي: هي أن يكون مدير وحدة الجودة والاعتماد قادراً على بناء خطط سنوية وشهرية لعمل الجودة، ويجتهد في بناء الجودة في جميع عمليات المؤسسة، ويتمتع بالمقدرة على إعداد إجراءات الجودة والنماذج الخاصة بها.

كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي: هي أن يمتلك مدير وحدة الجودة والاعتماد فهماً عاماً لفلسفة الاعتماد المحلي والعالمي ويتمتع بقدرات عالية في إعداد إجراءات الاعتماد والنماذج الخاصة.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الجوانب الآتية:

- ١ - الحدود المكانية: شمل البحث الجامعات التالية: الجامعات السعودية الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية.
- ٢ - الحدود الموضوعية: يتناول البحث تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية كما يراها عمداً الجودة في ستة محاور هي الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات القيادية، الكفايات الإدارية، كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
- ٣ - الحدود الزمانية: يعكس البحث وجهة نظر أفراد عينة البحث من عمداً الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية خلال الفصل الأول من العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧.

الإطار النظري

مفهوم الجودة:

إن موضوع الجودة ليس موضوعاً جديداً، فهو قديم قدم الإنسان نفسه، وقد اهتم به الدين الإسلامي قبل أن ينتبه إليه الغرب، ففي حديث عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثَبِّتَهُ" رواه البيهقي. وقد أشار صويص وصويص (٢٠٠٩) إلى أن الجودة من وجهة نظر المستهلك تعني ملاءمة السلعة والخدمة للأغراض التي وضعت من أجل تطابقها مع احتياجاته، أما الجودة من وجهة نظر المصنِّع فهي تطابق مواصفات ما يتم صنعه مع المواصفات المصممة له مسبقاً. ومما سبق يتضح أنه مهما تعددت تعاريف الباحثين حول مفهوم الجودة، ولكنها وإن اختلفت فقد اتفقت في مضمون واحد هو الوفاء باحتياجات العميل عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية تتفوق على توقعات العميل.

أهداف تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية:

صنف الصيرفي (٢٠٠٣) أهداف الجودة الرئيسية إلى خمس فئات هي:

- (١) أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛ (٢) أهداف الأداء في مواصفات المنتج وحاجات العملاء؛ (٣) أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛ (٤) أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة واستجابتها للتغيرات ومحيط العمل و(٥) أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات وتطوير العاملين وتحفيزهم. وترى الباحثة أن أهداف إدارة الجودة تتلخص في زيادة الإنتاجية من خلال التحسين والتطوير التدريجي الهادئ والبسيط والمستمر ومعقول التكلفة في كافة عناصر نظام المؤسسة وصولاً لتجاوز توقعات العمل من الخدمة، وليس بالضرورة أن يصاحب ذلك استخدام التقنية.

معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يعد تطبيق إدارة الجودة كمنهج إداري في أي منظمة تغييراً حقيقياً في

الثقافة المؤسسية، وقد يواجه هذا التغيير بنوع من القبول أو الرفض، وقد ذكر طعيمة وآخرون (٢٠١٢) أن الدراسات تشير إلى أن تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعاني من معوقات منها الاختلاف في سياسة الجودة ونظام تطبيق الجودة، وعدم توافر المناخ المناسب لثقافة الجودة، أما ديمنج فقد لخص معوقات الجودة في سبعة نقاط أطلق عليها الأمراض السبعة القاتلة وهي: غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج. والتركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل وتقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى، والتغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد، والإدارة بالأرقام، والمصاريف العلاجية العالية جداً، والمصاريف القانونية العالية جداً (Chand, 2016).

وعلى الصعيد المحلي في المملكة العربية السعودية، فقد أشارت نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يواجه عدداً من المعوقات؛ منها: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة، وضعف الدعم المالي، وزيادة العبء التدريسي.

مقترحات تذليل معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

أشارت دراسة جامعة الباحة إلى أن بعضاً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تصلح للتعامل مع التحديات التي تواجه تطبيق الجودة مثل حلقات الجودة Quality Circles، والإدارة الذاتية Self-Management، وأسلوب كايزن Kaizen (جامعة الباحة، ١٤٢٩)، كما أن عقد الدورات التدريبية للتعريف بأبعاد ثقافة الجودة يسهم في تذليل المعوقات (كشكوشه، ٢٠١٣). في ذات الإطار اقترحت أبو ورده (Abou Warda, 2011) أداة إدارية جديدة تحمل اسم أسلوب تحليل البيانات المتداخلة لتحسين أنظمة ضمان الجودة الداخلية، بما يساعد على الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز أنظمة الجودة الداخلية. كما أن الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١١) أكدت على توافر عوامل ضرورية

لنجاح مراكز ضمان الجودة لأداء مهامها مثل: الدعم المتواصل من قيادة المؤسسة التعليمية، وجود طاقم عمل ذي معرفة جيدة بعمليات ضمان الجودة. وترى الباحثة أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين الذي اقترحته كل من كعكي والشعلان (٢٠١٣) هو أسلوب تفكير يسهم في دعم تطبيق الجودة الشاملة ويذلل العقبات التي تواجهها، ويتميز ببعض الخصائص ومنها: منح فرق العمل حرية أداء مهامها بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد. وخلاصة لما تقدم يتضح أن تذليل معوقات تطبيق الجودة يمكن تصنيفها إلى مقترحات مؤسسية تتمثل في: التزام المؤسسة التعليمية بتحقيق التميز والتفوق، ودعم قيادة المؤسسة التعليمية لبرامج ومشروعات الجودة، وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. أما المقترحات المتعلقة بوحدة الجودة والاعتماد، فتتمثل في وجود الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك خبرات تشرف على تطبيق الجودة. وهذا ما أوصت به دراسة العضاضي (٢٠١٢) باختيار الجامعات قيادات من بين أعضائها تمتلك خبرة إدارية وأكاديمية في تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

تعريف الكفاية:

وصفت الكفاية Competency في معجم المصطلحات الإدارية بأنها القدرة على الأداء الصحيح والمقدرة على أداء نشاط معين من قبل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان (التويعري والبرعي، ١٩٩٣). أما الوزرة (٢٠٠٦) فيعرف الكفاية بأنها مجمل السلوك الذي يتضمن المعارف والمهارات الأدائية. أما البطي (٢٠٠٤) فقد عرفها بأنها القدرة على وضع المعرفة موضع التنفيذ والأداء لمهام معينة بمستوى معين من الجودة، إذن الكفايات ليست مهام العمل، ولكنها العوامل التي تمكن الفرد من إنجاز المهام. وتتفق الجبوري (٢٠١١) مع كل من الوزرة والبطي في أن الكفاية هي ما يفعله الفرد فعلاً خلال أدائه لمهمة وليس ما يستطيع أن يفعله وصولاً لتحقيق الأهداف والوصول بالنتائج المرغوبة بأقل التكاليف (جهد ومال ووقت). أما ستينر وهاسل (Steiner & Hassel, 2011) فيعرفان الكفاية بأنها الدوافع والعادات وأنماط التفكير والتصرف والتحدث والشعور التي تجعل من

الشخص ناجحاً في عمل أو دور معين. ويعرف (Messa et al., 2016) الكفايات أيضاً بأنها قدرات كامنة وخصائص وسمات تحدد حول مجال معين.

مصادر اشتقاق الكفايات:

تشتق الكفايات من عدة مصادر. إذ ترى الجبوري (٢٠١١) أن تحليل المهام والأدوار، وتحليل حاجات الموظف، ومتطلبات التطور العلمي والإداري، والملاحظات التي تسجل على العاملين، إلى جانب الاستعانة بالعاملين في المهنة باستخدام المقابلة الشخصية والاستبانة واستطلاعات الرأي، يمكن استخدامها لاشتقاق كفايات الموظف. أما ماكلياند (McClelland) فاستخدم أسلوب المقابلات لكن بمنهجية العودة بتفكير المستجيبين إلى الماضي ليتحدثوا عن مشاعرهم وسلوكياتهم وتفكيرهم في ذلك الوقت بما يساعد في التنبؤ بالأداء في المستقبل (Steiner & Hassel, 2011)، أما بوشوك (٢٠٠٥) فيرى أن استقدام خبراء ومتخصصين يمتنون نفس التخصص وي طرح عليهم السؤال: ما رأيكم في الكفايات الضرورية التي ينبغي توافرها في تخصص معين.

مهام وأدوار مديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية:

اطلعت الباحثة على مهام وحدة الجودة والاعتماد في عدد من الجامعات السعودية، وتتلخص المهام في نقاط عديدة مثل: نشر ثقافة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، ودراسة الصعوبات والمشكلات التي تواجه برامج التطوير والجودة، والإشراف على أعداد الخطط التطويرية، والتخطيط والإشراف للحصول على الاعتماد المؤسسي والأكاديمي لبرامج الكلية. كما حددت الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي والتقويم في المملكة العربية السعودية (NCAAA, 2015) مهام مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية بأمور عديدة منها: بناء ومراقبة الأولويات والاستراتيجيات على نطاق المؤسسة لتحسين الجودة، ومساعدة الوحدات الأكاديمية والإدارية الداخلية في تطوير استراتيجيات تحسين الجودة، ومراقبة عمليات التقييم الذاتي، والتنسيق وقيادة العمل لإعداد الدراسات الذاتية للنظر داخل المؤسسة. مما سبق يتضح أن مهام

وأدوار مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية عديدة ومتشعبة في مجالات عديدة كالخطيط والإدارة والقيادة، والاعتماد المؤسسي والبرامجي.

كفايات مديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية:

وتمشياً مع وجهة نظر الجبوري، (٢٠١١) بتحليل المهام والأدوار لاشتقاق الكفايات، فإن الباحثة حللت مهام مدير وحدات الجودة والاعتماد في عدد من الجامعات السعودية استخلصت أهمية توافر عدد من الصفات النوعية في شخصيته ومجموعة من الكفايات القيادية والإدارية حتى يستطيع النجاح في عمله. وقد صنفت هذه الكفايات في ستة محاور هي الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات القيادية، الكفايات الإدارية، كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي. وهذه الكفايات هي أيضاً الأساس الذي بنيت عليه محاور استبانة البحث الحالي.

استخدامات الكفايات:

أوضح كل من ستينر وهاسل (Steiner & Hassel, 2011)، أن بمقدور المنظمات استخدام الكفايات لأغراض عدة، مثلاً في عمليات الاختيار والترشيح، وتقويم الأداء، ووضع خطط تطوير الأداء، إضافة استخدام الكفايات كمؤشر للتنبؤ بالأداء في كل مرحلة من مراحل العمر المهني للموظف، وترى (الجبوري، ٢٠١١) أن تحليل الكفايات التي يظهرها الفرد في مواقف أو ظروف العمل، يمكن من خلالها الحكم على أدائه وتحديد الحاجات الفردية والاجتماعية بشكل دقيق، بما يمكن من بناء برامج تطوير الكفايات، وتتفق الباحثة مع الباحثين وتضيف إلى ذلك بأن استخدام قوائم الكفايات كمحك عند تقييم الأداء يؤدي للعدالة في التقييم والتمييز بين ذوي الأداء المتميز وبين ذوي الأداء الضعيف. كما تساعد قوائم الكفايات في تطوير الأداء فعندما يعرف الموظف الكفايات اللازمة لعمله يحرص على الإلمام بأكبر قدر من المعارف واكتساب المهارات. مما ينعكس بالإيجاب على أدائه وبلوغه مستوى معين من الإتقان.

الدراسات السابقة

على الرغم من أهمية الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، لم تجد الباحثة أيّاً من الدراسات التي تناولت الموضوع مباشرة، لكن هناك دراسات تناولت كفايات وظائف قيادية أخرى في الجامعات السعودية والتعليم العام، فهناك مثلاً دراسة قام بها (البطي، ٢٠٠٤) بهدف بناء قائمة بالكفايات اللازمة لدى مديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وأساليب تنميتها، ومدى امتلاك مديري التعليم لهذه الكفايات ومدى ممارستهم لها. وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من مديري التربية والتعليم ومدراء العموم في وزارة التربية والتعليم، وكان من أهم النتائج التوصل لقائمة من الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وهي: الكفايات الشخصية، والكفايات القيادية، والكفايات الإدارية، والكفايات التربوية.

أما دراسة نشوان (٢٠٠٤) فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي، والتعرف على كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ووضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن على المشرف الأكاديمي التمتع بست كفايات ضرورية؛ هي: الكفايات الشخصية، الكفايات الفنية، الكفايات الأكاديمية، الكفايات الثقافية، الكفايات الإدارية، وكفايات إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة الوزرة (٢٠٠٦) فقد هدفت إلى تحديد أهم الكفايات اللازمة لعمداء الكليات في الجامعات السعودية، والتعرف على مدى أهمية الكفايات، ومدى ممارسة عمداء الكليات لتلك الكفايات من وجهة نظر العمداء ووكلاء الجامعات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام في ثلاث جامعات سعودية، من أفراد الدراسة، وبلغ عددهم (٤٢) فرداً، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها هو تحديد قائمة من الكفايات اللازمة لعميد الكلية في الجامعات السعودية؛ هي: الكفايات الشخصية، الكفايات القيادية، الكفايات الأكاديمية، والكفايات التقنية.

وهناك دراسة اليحيوي (٢٠١١) التي هدفت إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية وطبقت الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (٢٦٦) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحاصلين على رتبة أستاذ. وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة، بينما معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ درجة عالية لدى رؤساء الأقسام.

كما قامت الجبوري (٢٠١١) بدراسة لتحديد الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية من وجهة نظرهم وتكونت استبانة الكفايات الإدارية من عدة مجالات، هي: كفايات إدارية، وأكاديمية، وأخلاقية، واجتماعية إنسانية، وتدريبية تطويرية، وتحفيزية، وطبقت استبانة الدراسة على (٣٥) فرداً. وتوصلت إلى أن أعلى مجال في الكفايات الإدارية هو مجال الكفايات الاجتماعية الإنسانية.

وبالمثل، وضع اتحاد الكلية واتحاد الجامعات المهنية للموارد البشرية (CUPA-HR) قائمة الكفاءات الأساسية للمتخصصين في التعليم العالي. وتشمل هذه الكفاءات الأساسية (أ) الوعي بالطبيعة الفريدة للتعليم العالي والقدرة على إدارة المخاطر؛ و(ج) فهم أهمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسات.

التعليق على الإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال استعراض المفاهيم والأسس المتعلقة بالجودة وكفايات قيادات التعليم العالي أمكن استخلاص الآتي:

- يتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة بتناول الكفايات اللازمة للقيادات في مؤسسات التعليم العالي، كعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، والمشرفين

الأكاديميين مثل دراسة (نشوان، ٢٠٠٤؛ الوزرة، ٢٠٠٦؛ اليحيوي، ٢٠١١؛ الجبوري، ٢٠١١)

● يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في سعيه لتحديد كفايات مدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية، وهو أحد القيادات المهمة من حيث تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للجامعة وتطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية.

● يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر مدراء وعمداء الجودة. إضافة إلى البحث عن المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات، والتوصل إلى مقترحات لتذليل تلك المعوقات. ولا يوجد من الدراسات السابقة حسب علم الباحثة دراسة تناولت الموضوع.

● استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في معرفة أكثر الكفايات أهمية لمدير وحدة الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية. ومن ثم بناء محاور وعبارات استبانة البحث. كما استفاد من التوصيات التي قدمتها تلك الدراسات كحلول لمعوقات الجودة.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وأسئلته، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى وصف حاضر الظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، ما يؤدي لفهم طبيعة الظاهرة قيد الدراسة (عليان وآخرون، ٢٠٠٨)، ويرى كلاً من جاي (١٩٩٣) وعدس (١٤١٨) أن التصنيف المنطقي للدراسات الوصفية يحدده في الأساس طريقة جمع البيانات. فهناك دراسة تقوم على التقرير الذاتي ويتم جمع بياناتها من الأفراد بواسطة الاختبارات، والمقابلات، والمقاييس والاستبانات، وهناك دراسة تقوم على المشاهدة

وفي هذه الطريقة يستخلص الباحث المعلومات اللازمة للبحث من مصادر أولية وثانوية مختلفة تتضمن مادة علمية عن موضوع الظاهرة. وقد استخدمت الباحثة في هذا البحث أسلوبين من أساليب المنهج الوصفي، وهما أسلوب التقرير الذاتي باستطلاع آراء عينة البحث، أما الأسلوب الثاني فهو المشاهدة عبر تحليل محتوى مهام مدير وحدة الجودة والاعتماد في عدد من الجامعات السعودية وتحليل أدبيات الدراسة لاشتقاق قائمة كفايات مدير وحدة الجودة والاعتماد.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من عمداء ومدراء الجودة والتطوير في الجامعات السعودية الأهلية والحكومية وعددهم (٢٨) جامعة (وزارة التعليم، ٢٠١٦)، أما عينة البحث فقد اشتملت على مدراء الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية على رأس العمل، إضافة إلى عينة عرضية أو متيسرة من مدراء الجودة السابقين وذلك لخبرتهم في موضوع البحث وعددهم (١٥) مديراً وتم استبعاد أحدهم لعدم استكمال تعبئة استبانته ليصبح عددهم (١٤) ويصبح إجمالي عدد أفراد عينة البحث (٤٢) من مدراء الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية.

ومن الجدول رقم (١) تتضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث فعلى سبيل المثال من حيث جنس أفراد عينة البحث فمعظم أفراد عينة البحث من الذكور حيث كانت نسبتهم المئوية (٧٨,٥٧٪)، ثم يأتي أفراد عينة البحث من الإناث وذلك بنسبة مئوية (٢١,٤٣٪). وتعكس هذه النتيجة واقع الجامعات السعودية التي تكون فيها أولوية التعيين في الوظائف القيادية للذكور.

جدول رقم (١)

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

م	المتغير	الاستجابات	العدد	%
١	الوظيفة	*	٢٨	٦٦,٦٧٪
		*	١٤	٣٣,٣٣٪
		المجموع	٤٢	١٠٠٪

تابع/ جدول رقم (١)
الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث

م	المتغير		الاستجابات	العدد	%
٢	الجنس	*	ذكر	٢٣	%٧٨,٥٧
		*	أنثى	٩	%٢١,٤٣
			المجموع	٤٢	%١٠٠
٣	المؤهل العلمي	*	بكالوريوس	٢	%٤,٧٦
		*	ماجستير	٤	%٩,٥٢
		*	دكتوراه	٣٦	%٨٥,٧١
			المجموع	٤٢	%١٠٠
٤	الخبرة الإدارية في مجال الجودة والاعتماد	*	أقل من ٥ سنوات	١٤	%٣٣,٣٣
		*	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٤	%٣٣,٣٣
		*	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٤	%٩,٥٢
		*	١٥ سنة فأكثر	١٠	%٢٣,٨١
			المجموع	٤٢	%١٠٠
٥	القطاع	*	حكومي	٣٢	%٧٦,١٩
		*	خاص	٦	%١٤,٢٩
		*	خيري	٤	%٩,٥٢
			المجموع	٤٢	%١٠٠

أداة البحث - بناؤها وضبطها وتطبيقها:

استخدمت الباحثة أدوات لجمع بيانات البحث هي:

بناء الاستبانة:، تمشياً مع وجهة نظر الجبوري، (٢٠١١) بتحليل المهام والأدوار لاشتقاق الكفايات، فإن الباحثة حلت مهام مدير وحدة الجودة والاعتماد في عدد من الجامعات السعودية، وفضلاً عن ذلك فقد اطلعت على أدوات البحث في الدراسات السابقة، وبحكم عمل الباحثة مديرة لوحدة الجودة والاعتماد لمدة تزيد عن ست سنوات، تم التوصل إلى عدد من الكفايات صنف

في ستة محاور هي: الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، الكفايات القيادية، الكفايات الإدارية، كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي. وبناء عليه صممت الباحثة استبانة البحث، التي تكونت من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول وقد اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث مثل الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية في الجودة والاعتماد، والقطاع؛ أما القسم الثاني فاحتوى على قائمة تتألف من مائة (١٠٠) عبارة مصنفة في ستة محاور هي: (١) الكفايات الشخصية، (٢) الكفايات الإنسانية، (٣) الكفايات القيادية، (٤) الكفايات الإدارية، (٥) كفايات الجودة والتقييم المؤسسي و(٦) كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي. ويطلب من المجيب اختيار الإجابة التي تتفق مع وجهة نظره على مقياس خماسي متدرج، يبدأ بمهمة جداً وتأخذ (٥) خمس درجات، ومهمة وتأخذ (٤) درجات، ومتوسط الأهمية وتأخذ (٣) درجات، وقليلة الأهمية وتأخذ (٢) درجة، وغير مهمة وتأخذ (١) درجة، وأما القسم الثالث: فقد تضمن سؤاليين مفتوحين حول المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات، والمقترحات التي تساعد في ممارسة الكفايات.

ب - صدق الاستبانة:

الصدق الظاهري: عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية - مشفوعة بأسئلة وأهداف البحث - على خمسة من المحكمين الذين تتوافر لديهم خبرة في مجال الجودة والاعتماد وبعض من خبراء الجودة، وأجريت التعديلات في ضوء مقترحاتهم القيمة.

صدق الاتساق الداخلي Internal consistence Validity: لحساب الصدق

الداخلي للاستبانة حسب معامل الارتباط بين الدرجة لكل عبارة في كل محور والمجموع الكلي لهذا المحور، وبين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وإجمالي الاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي على عينة

عشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٢) فردا حيث اتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط عالية، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على اتساق عالٍ لعبارات ومحاور الاستبانة وارتفاع الصدق الداخلي للاستبانة.

ج - ثبات الاستبانة Reliability: يقصد بالثبات الحصول على النتائج نفسها فيما لو طبقت الاستبانة أكثر من مرة من قبل الباحث في أوقات مختلفة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة، وقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة وذلك بتطبيقها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٢) فرداً، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وقد بلغ إجمالي ثبات الاستبانة لمعامل ألفا كرونباخ (٠,٩٧) وهو معامل ثبات مرتفع جداً.

د - تطبيق الاستبانة: وزعت استبانة البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م على جميع مدرّاء الجودة والاعتماد عبر بريدهم الإلكتروني، وهواتفهم النقالة مع تزويدهم برابط إلكتروني يشتمل على الاستبانة، وقد أجاب عنها (٤٣) فرداً، وقد اعتمدت (٤٢) حالة فقط وهي التي أجابت إجابة كاملة على جميع البنود، في حين تم استبعاد استبانة واحدة غير مكتملة، وتفسر الباحثة ارتفاع العائد إلى وعي مدرّاء الجودة بأهمية الموضوع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

جرى تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Program For Social Science، وقد تم استخدام الأساليب والمعاملات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط "بيرسون"، ومعامل ارتباط "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة اختبار ت (T.test) لعينتين وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) لدراسة الفروق في آراء أفراد العينة حول محاور الاستبانة، والتي ترجع لاختلاف كل من

المتغيرات (المؤهل العلمي الخبرة، القطاع)، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

ولتسهيل تفسير نتائج البحث: استخدم الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بدائل الاستبانة، حيث أعطي وزن للتقديرات: (مهمة جداً = ٥، مهمة = ٤، متوسطة الأهمية = ٣، قليلة الأهمية = ٢، غير مهمة = ١). وبالنسبة لتحليل نتائج السؤاليين المفتوحين فقد استخدمت التكرارات والنسب المئوية لرصد وتصنيف إجابات أفراد عينة البحث.

تحليل ومناقشة نتائج البحث

السؤال الأول: ما الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللتعرف على إجابة هذا السؤال حسب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحاور الست المتعلقة بكفايات مديري وحدات الجودة والاعتماد كما هو موضح في الجداول التالية رقم (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧).

١. تبين من الجدول رقم (٢) أدناه وجهات نظر أفراد عينة البحث من مدراء الجودة والاعتماد حول درجة أهمية عبارات محور الكفايات الشخصية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٧٠ من ٥,٠) ويقابل درجة الأهمية (مهمة جداً). وتعكس هذه النتيجة نظرة أفراد عينة البحث لمدير وحدة الجودة والاعتماد على أنه من من كبار المسؤولين في الجامعة وبحاجة للكفايات الشخصية والعلاقات الإنسانية في التعامل مع العديد من الأفراد في كافة المستويات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة نتائج دراسة كل من نشوان (٢٠٠٤) والحيوي (٢٠١١) التي توصلت إلى أن كفايات الجودة الشخصية من الكفايات الضرورية للمشرفين الأكاديميين ورؤساء الأقسام.

جدول رقم (٢)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الأول: الكفايات الشخصية

م	العبرة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يتحلى بالأخلاق الإسلامية.	ك	٣٢	٧	٢	١	٠	٠,٦٩
		%	٧٦,٢	١٦,٧	٤,٨	٢,٤	٠	٤,٦٧
٢	يتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة.	ك	٢٦	١٢	٣	١	٠	٠,٧٤
		%	٦١,٩	٢٨,٦	٧,١	٢,٤	٠	٤,٥
٣	يتصف بالاستقامة وعمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة.	ك	٣١	١١	٠	٠	٠	٠,٤٥
		%	٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠	٠	٤,٧٤
٤	يتمتع بالانضباط والالتزام بالمواعيد.	ك	٣٥	٧	٠	٠	٠	٠,٣٨
		%	٨٣,٣	١٦,٧	٠	٠	٠	٤,٨٣
٥	يتصف بالموضوعية دون تأثر بالتحيزات الشخصية.	ك	٣٤	٧	١	٠	٠	٠,٤٧
		%	٨١	١٦,٧	٢,٤	٠	٠	٤,٧٩
٦	يتصف بالمتابعة والحيوية لتحقيق الأهداف.	ك	٣٢	٩	١	٠	٠	٠,٥
		%	٧٦,٢	٢١,٤	٢,٤	٠	٠	٤,٧٤
٧	يتصف بالتواضع الحكيم وبالثقة بالنفس.	ك	٢٦	١٥	٠	١	٠	٠,٦٣
		%	٦١,٩	٣٥,٧	٠	٢,٤	٠	٤,٥٧
٨	يسعى لتطوير ذاته علمياً ومهنياً	ك	٣٣	٩	٠	٠	٠	٠,٤٢
		%	٧٨,٦	٢١,٤	٠	٠	٠	٤,٧٩
	المتوسط الحسابي العام						٤,٧٠	٠,٥٤

يتبين من الجدول رقم (٣) وجهة نظر عينة البحث من مدراء وحدات الجودة والاعتماد حول درجة أهمية عبارات محور الكفايات الإنسانية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٦٤ من ٥,٠) ويقابل درجة الأهمية

(مهمة جداً). وتتفق نتائج البحث مع نتائج الجبوري (٢٠١١) التي توصلت إلى أن مجال الكفايات الاجتماعية والإنسانية من أهم الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية. كما تتفق مع ما حدده اتحاد الكلية والجامعات المهنية للموارد البشرية (CUPA-HR) من أن قائمة الكفايات الأساسية للمتخصصين في التعليم العالي هي فهم أهمية الموارد البشرية في نجاح المؤسسات.

جدول رقم (٣)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: الكفايات الإنسانية

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
١	يحسن الاستماع للآخرين.	ك	٣٢	٩	١	٠	٤,٧٤
		%	٧٦,٢	٢١,٤	٢,٤	٠	٠,٥
٢	يتمتع بحساسية عالية نحو مشاعر الآخرين.	ك	١٩	١٥	٨	٠	٤,٢٦
		%	٤٥,٢	٣٥,٧	١٩	٠	٠,٧٧
٣	يتميز بالفتح الذهني وتقبل وجهات النظر المختلفة.	ك	٣١	١١	٠	٠	٤,٧٤
		%	٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠	٠,٤٥
٤	يجيد التحفيز وإثارة دافعية الآخرين لتوليد الأفكار الإبداعية	ك	٣١	١١	٠	٠	٤,٧٤
		%	٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠	٠,٤٥
٥	يحترم قدرات الموظف الفردية وينمي الجوانب الإيجابية في الأداء الفردي	ك	٢٨	١٣	١	٠	٤,٦٤
		%	٦٦,٧	٣١	٢,٤	٠	٠,٥٣

تابع/ جدول رقم (٣)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني: الكفايات الإنسانية

م	العبارات	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	يجيد مهارة النصح والإرشاد ويقدم الدعم للموظفين.	٢٩	١١	٢	٠	٠	٤,٦٤	٠,٥٨
		٦٩	٢٦,٢	٤,٨	٠	٠		
٧	يشجع الموظفين على التغيير والابتكار.	٢٩	١١	٢	٠	٠	٤,٦٤	٠,٥٨
		٦٩	٢٦,٢	٤,٨	٠	٠		
٨	بيني الثقة وقيم علاقة إيجابية فاعلة مع العملاء الداخليين والخارجيين.	٣٠	١١	١	٠	٠	٤,٦٩	٠,٥٢
		٧١,٤	٢٦,٢	٢,٤	٠	٠		
	المتوسط الحسابي العام						٤,٦٤	٠,٥٥

● توضح العبارات في الجدول رقم (٤) أدناه وجهات نظر أفراد عينة البحث حول درجة أهمية عبارات محور الكفايات القيادية، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٦٠ من ٥,٠) ويقابل درجة الأهمية (مهمة جداً). وتتفق نتائج البحث حول درجة أهمية الكفايات القيادية مع نتائج دراسة الوزرة (٢٠٠٦) ويمكن تفسير اتفاق نتائج البحث الحالي مع دراسة الوزرة بأن وظيفة كل من عميد الكلية ومدير وحدة الجودة والاعتماد من الوظائف القيادية المهمة من حيث تأثيرهما على الكفاءة الإنتاجية للجامعة وتطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية، وحاجة كل منهما إلى توافر كفايات القيادة لديه ليقوم بمهامه بكفاءة عالية.

جدول رقم (٤)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث: الكفايات القيادية

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
١	١٠	٢٣	١٨	١	٠	٠	٤,٥٢
٢	١	٣١	١١	٠	٠	٠	٤,٧٤
٣	٨	٢٦	١٥	١	٠	٠	٤,٦
٤	٥	٢٩	١٢	١	٠	٠	٤,٦٧
٥	٦	٢٩	١١	٢	٠	٠	٤,٦٤
٦	٢	٣٠	١٢	٠	٠	٠	٤,٧١
٧	٢	٣٠	١٢	٠	٠	٠	٤,٧١
٨	٢	٣٠	١٢	٠	٠	٠	٤,٧١

تابع/ جدول رقم (٤)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثالث: الكفايات القيادية

م	العبرة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
٩	يتابع التغييرات المهمة في الأنظمة واللوائح التعليمية والإدارية.	ك	٢٩	١١	٢	٠	٤,٦٤
		%	٦٩	٢٦,٢	٤,٨	٠	
١٠	يشارك في إعداد مشروعات بحثية للتطوير المؤسسي.	ك	١٧	١٨	٦	١	٤,٢١
		%	٤٠,٥	٤٢,٩	١٤,٣	٢,٤	
١١	يسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية للمؤسسة التي يعمل بها.	ك	٢٩	٩	٤	٠	٤,٦
		%	٦٩	٢١,٤	٩,٥	٠	
١٢	يحتفل بالنجاح ويعزوه للعاملين معه، ويتحمل مسؤولية الإخفاق والخطأ عنهم	ك	٢٤	١٥	٣	٠	٤,٥
		%	٥٧,١	٣٥,٧	٧,١	٠	
	المتوسط الحسابي العام	٤,٦٠					
		٠,٥٦					

جدول رقم (٥)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الرابع: الكفايات الإدارية

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
١	يطلب المشاركة الفاعلة لقيادات المؤسسة في عمله.	ك	٢٩	١٢	١	٠	٤,٦٧
		%	٦٩	٢٨,٦	٢,٤	٠	
٢	يحسن ترتيب الأولويات لإنجاز خطة العمل.	ك	٣١	١١	٠	٠	٤,٧٤
		%	٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠	
٣	يتمتع بالمرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح.	ك	١٨	١٩	٥	٠	٤,٣١
		%	٤٢,٩	٤٥,٢	١١,٩	٠	
٤	يتعامل مع المواقف الناجحة والسيئة بكفاءة.	ك	٣١	١٠	١	٠	٤,٧١
		%	٧٣,٨	٢٣,٨	٢,٤	٠	
٥	يطبق المفاهيم النظرية الإدارية الحديثة في الممارسات اليومية.	ك	٢١	١٦	٥	٠	٤,٣٨
		%	٥٠	٣٨,١	١١,٩	٠	
٦	يشارك الآخريين في صنع القرارات الموضوعية.	ك	١٧	٢٠	٥	٠	٤,٢٩
		%	٤٠,٥	٤٧,٦	١١,٩	٠	
٧	يدير وقته بفاعلية في الاجتماعات واللقاءات.	ك	٢٩	١٢	١	٠	٤,٦٧
		%	٦٩	٢٨,٦	٢,٤	٠	
٨	يجيد مهارة التفويض ومنح الصلاحيات للآخرين ويحدد أساليب التحفيز والمساءلة.	ك	٢٨	١٣	١	٠	٤,٦٢
		%	٦٦,٧	٣١	٢,٤	٠	

تابع/ جدول رقم (٥)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الرابع: الكفايات الإدارية

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد							
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	يتابع التقدم في خطط العمل من البداية وحتى الانتهاء.	٢٦	١٤	٢	٠	٠	٤,٥٧	٠,٥٩	٦
		٦١,٩ %	٣٣,٣	٤,٨	٠	٠			
١٠	يجيد مهارات التفاوض في مجال العمل.	٢٢	١٧	٢	١	٠	٤,٤	٠,٨	٨
		٥٢,٤ %	٤٠,٥	٤,٨	٢,٤	٠			
١١	يستخدم التقنيات المكتبية والنماذج الإدارية لزيادة الإنتاجية في إدارته.	٢٥	١٣	٣	١	٠	٤,٤٨	٠,٧٤	٧
		٥٩,٥ %	٣١	٧,١	٢,٤	٠			
١٢	يجيد كتابة التقارير باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للقواعد المعمول بها.	١٧	١٤	١٠	١	٠	٤,١٢	٠,٨٦	١٢
		٤٠,٥ %	٣٣,٣	٢٣,٨	٢,٤	٠			
المتوسط الحسابي العام		٤,٥٠							٠,٦٤

يتبين من الجدول التالي رقم (٦) وجهات نظر أفراد عينة البحث حول درجة أهمية عبارات محور كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٦٠ من ٥,٠) ويقابل درجة الأهمية (مهمة جداً) وتتفق نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة نشوان (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن المشرفين الأكاديميين بحاجة إلى كفايات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٦)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث عبارات المحور الخامس: كفايات الجودة

والتقييم المؤسسي

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
١	٠,٣٣	٤,٨٨	٣٧	٥	٠	٠	٤,٨٨
			٨٨,١	١١,٩	٠	٠	
٢	٠,٥٤	٤,٦٢	٢٧	١٤	١	٠	٤,٦٢
			٦٤,٣	٣٣,٣	٢,٤	٠	
٣	٠,٦٧	٤,٥٥	٢٧	١١	٤	٠	٤,٥٥
			٦٤,٣	٢٦,٢	٩,٥	٠	
٤	٠,٥١	٤,٧١	٣١	١٠	١	٠	٤,٧١
			٧٣,٨	٢٣,٨	٢,٤	٠	
٥	٠,٤٥	٤,٧٤	٣١	١١	٠	٠	٤,٧٤
			٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠	
٦	٠,٦٧	٤,٦	٢٩	٩	٤	٠	٤,٦
			٦٩	٢١,٤	٩,٥	٠	
٧	٠,٥٥	٤,٥٧	٢٥	١٦	١	٠	٤,٥٧
			٥٩,٥	٣٨,١	٢,٤	٠	

تابع/ جدول رقم (٦)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث عبارات المحور الخامس: كفايات الجودة

والتقييم المؤسسي

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	٠	٠	٣	١٢	٢٧
٨	٠,٦٣	٤,٥٧	٠	٠	٣	١٢	٢٧
			٠	٠	٧,١	٢٨,٦	٦٤,٣
٩	٠,٥٩	٤,٥٧	٠	٠	٢	١٤	٢٦
			٠	٠	٤,٨	٣٣,٣	٦١,٩
١٠	٠,٤٩	٤,٦٤	٠	٠	٠	١٥	٢٧
			٠	٠	٠	٣٥,٧	٦٤,٣
١١	٠,٧٤	٤,٥	٠	١	٣	١٢	٢٦
			٠	٢,٤	٧,١	٢٨,٦	٦١,٩
١٢	٠,٥	٤,٧٤	٠	٠	١	٩	٣٢
			٠	٠	٢,٤	٢١,٤	٧٦,٢
١٣	٠,٦٣	٤,٧٤	٠	١	١	٦	٣٤
			٠	٢,٤	٢,٤	١٤,٣	٨١

تابع/ جدول رقم (٦)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث عبارات المحور الخامس: كفايات الجودة

والتقييم المؤسسي

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد					
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط
الترتيب	الانحراف المعياري						
١٤	يقتراح خططا تطوير الإرشاد الطلابي والتهيئة للطلبة المستجدين.	ك	٢٢	١٤	٦	٠	٤,٣٨
		%	٥٢,٤	٣٣,٣	١٤,٣	٠	
١٥	يعتني بدراسة نتائج تحصيل الطلاب.	ك	٢٦	١٠	٦	٠	٤,٤٨
		%	٦١,٩	٢٣,٨	١٤,٣	٠	
١٦	يطلع على تقارير مستوى أداء الخريجين في سوق العمل.	ك	٢٤	١٣	٥	٠	٤,٤٥
		%	٥٧,١	٣١	١١,٩	٠	
١٧	يستفيد من نتائج قواعد البيانات والبحوث والاستطلاعات لتطوير مستوى الجودة في كافة المجالات.	ك	٢٩	١١	٢	٠	٤,٦٤
		%	٦٩	٢٦,٢	٤,٨	٠	
١٨	يتابع عمل خطة إدارة المخاطر في المؤسسة التي يعمل بها	ك	٢٢	١٤	٥	١	٤,٣٦
		%	٥٢,٤	٣٣,٣	١١,٩	٢,٤	
١٩	يتأكد من توافر مستويات عالية من الجودة فيما يقدم من خدمات	ك	٢٦	١٦	٠	٠	٤,٦٢
		%	٦١,٩	٣٨,١	٠	٠	
٢٠	يبرز أدائه صورة إيجابية عن الجودة.	ك	٢٨	١٣	٠	١	٤,٦٢
		%	٦٦,٧	٣١	٠	٢,٤	
	المتوسط الحسابي العام						٤,٦٠

٣ - يتبين من الجدول رقم (٧) أدناه وجهات نظر أفراد عينة البحث حول درجة أهمية عبارات محور كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٦٦ من ٥,٠) ويقابل درجة الأهمية (مهمة جداً). وقد تعذر مناقشة هذه النتيجة في ضوء الدارسات السابقة، حيث لا يوجد بينها - حسب علم الباحثة - دراسة تناولت كفايات الاعتماد البرامجي والمؤسسي. وتعكس هذه النتيجة الاهتمام البالغ الذي توليه الجامعات السعودية لمشروع حصولها على الاعتماد المحلي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد في المملكة العربية السعودية وأومن الهيئات الدولية.

جدول رقم (٧)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور السادس: كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						الترتيب
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يملك فهما عاماً لفلسفة الاعتماد المحلي والعالمي.	٣١	١٠	١	٠	٠	٤,٧١	٠,٥١
		٧٣,٨	٢٣,٨	٢,٤	٠	٠		
٢	يجيد استخدام وسائل متنوعة للتعريف بالاعتماد.	٢١	٢٠	١	٠	٠	٤,٤٨	٠,٥٥
		٥٠	٤٧,٦	٢,٤	٠	٠		
٣	يتمتع بقدرات عالية في إعداد إجراءات الاعتماد والنماذج الخاصة بها	٢٥	١٦	١	٠	٠	٤,٥٧	٠,٥٥
		٥٩,٥	٣٨,١	٢,٤	٠	٠		
٤	يستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإنجاح الاعتماد.	٣٠	١٠	٢	٠	٠	٤,٦٧	٠,٥٧
		٧١,٤	٢٣,٨	٤,٨	٠	٠		
٥	يشكل فرق عمل الاعتماد على أسس واضحة.	٣٢	٨	٢	٠	٠	٤,٧١	٠,٥٥
		٧٦,٢	١٩	٤,٨	٠	٠		

تابع/ جدول رقم (٧)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور السادس: كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي

م	العبارة	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	يتخذ التدابير اللازمة لتوفير فرص التدريب لفرق العمل في مجال الاعتماد.	ك	٣٣	٩	٠	٠	٤,٧٩	٠,٤٢
		%	٧٨,٦	٢١,٤	٠	٠		
٧	يتخذ التدابير اللازمة لتوفير الأدلة والشواهد اللازمة للاعتماد.	ك	٣٥	٦	١	٠	٤,٨١	٠,٤٦
		%	٨٣,٣	١٤,٣	٢,٤	٠		
٨	يزود فرق العمل بما تحتاجه من معلومات لإنجاز مهامها بانسيابية	ك	٣٢	٩	١	٠	٤,٧٤	٠,٥
		%	٧٦,٢	٢١,٤	٢,٤	٠		
٩	يزود بصفة مستمرة قيادات المؤسسة بتقارير تحليلية عن مشكلات سير العمل في الاعتماد.	ك	٢٨	١٣	١	٠	٤,٦٤	٠,٥٣
		%	٦٦,٧	٣١	٢,٤	٠		
١٠	يجيد الإشراف على فرق الاعتماد ويتابع سلامة تطبيق التعليمات الخاصة بالتقويم الذاتي المؤسسي والبرامجي.	ك	٣٢	٩	١	٠	٤,٧٤	٠,٥
		%	٧٦,٢	٢١,٤	٢,٤	٠		

تابع/ جدول رقم (٧)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور السادس: كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي

م	العبارات	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١١	يتابع بناء قواعد المعلومات واستدعائها وتحليلها	ك	٢٨	١١	٣	٠	٤,٦	٠,٦٣
		%	٦٦,٧	٢٦,٢	٧,١	٠		
١٢	يتابع التطورات في أنظمة ولوائح وإجراءات الاعتماد	ك	٣٠	٩	٣	٠	٤,٦٤	٠,٦٢
		%	٧١,٤	٢١,٤	٧,١	٠		
١٣	يتابع تنظيم الوثائق والملفات الخاصة بالاعتماد.	ك	٢٥	١٣	٤	٠	٤,٥	٠,٦٧
		%	٥٩,٥	٣١	٩,٥	٠		
١٤	يعتني باختيار المؤسسات لإجراء المقارنات المرجعية معها	ك	٢٧	١٣	٢	٠	٤,٦	٠,٥٩
		%	٦٤,٣	٣١	٤,٨	٠		
١٥	يشرف على إعداد تقرير التقويم الذاتي المؤسسي وفق المواصفات العلمية والفنية.	ك	٢٧	١٤	١	٠	٤,٦٢	٠,٥٤
		%	٦٤,٣	٣٣,٣	٢,٤	٠		
١٦	يعد خطة تحسين الجودة الاستراتيجية مشتملة على نواحي القوة والضعف والتغيرات الواجب إجراؤها لتطوير الأداء المؤسسي	ك	٣٣	٨	١	٠	٤,٧٦	٠,٤٨
		%	٧٨,٦	١٩	٢,٤	٠		

تابع/ جدول رقم (٧)

متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور السادس: كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي

م	العبارات	توزيع استجابات مدراء وحدات الجودة والاعتماد						
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	قليلة الأهمية	غير مهمة	المتوسط	الانحراف المعياري
١٧	يوفر كافة الامكانيات للاستقبال المراجعين الخارجيين	ك	٢٦	١٢	٤	٠	٤,٥٢	٠,٦٧
		%	٦١,٩	٢٨,٦	٩,٥	٠		
١٨	يحرص على الحصول على نتائج زيارة المراجعين الخارجيين لمتابعة إجراءات الاعتماد	ك	٢٨	١٢	٢	٠	٤,٦٢	٠,٥٨
		%	٦٦,٧	٢٨,٦	٤,٨	٠		
١٩	يضع خطة لوضع مقترحات المراجعين قيد التنفيذ	ك	٣١	١١	٠	٠	٤,٧٤	٠,٤٥
		%	٧٣,٨	٢٦,٢	٠	٠		
٢٠	يتابع تنفيذ خطة التحسين الاستراتيجية حسب الجدول الزمني	ك	٣٥	٧	٠	٠	٤,٨٣	٠,٣٨
		%	٨٣,٣	١٦,٧	٠	٠		
	المتوسط الحسابي العام						٤,٦٦	٠,٥٤

السؤال الثاني: ما هي الأهمية النسبية لهذه الكفايات طبقاً لتقدير أفراد عينة البحث لها؟

وللتعرف على إجابة هذا السؤال، يوضح الجدول رقم (٨) أن جميع المتوسطات الحسابية العامة لاستجابات أفراد عينة البحث من مدراء الجودة والاعتماد في كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة وتقابل درجة الأهمية (مهمة جداً) حيث انحصرت بين (٤,٥٠ - ٤,٧٠) وبمتوسط عام مقداره (٤,٦٢)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الوزرة (٢٠٠٦) التي أوضحت أن جميع الكفايات الشخصية والقيادية والأكاديمية والتقنية تعد عالية الأهمية.

ولقد جاء المتوسط الحسابي لمحور الكفايات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٧٠)، يليه في المرتبة الثانية محور كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي بمتوسط عام (٤,٦٦)، ويأتي في المرتبة السادسة والأخيرة محور الكفايات الإدارية في الإشراف والتنظيم والتنسيق بمتوسط عام (٤,٥٠).

جدول رقم (٨)

مقارنة بين المتوسط الحسابي العام لكل محور من محاور استبانة البحث من وجهة نظر أفراد عينة البحث

الترتيب	درجة الأهمية	المتوسط	المحور
١	مهمة جداً	٤,٧٠	الأول: الكفايات الشخصية
٢	مهمة جداً	٤,٦٦	السادس: كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي
٣	مهمة جداً	٤,٦٤	الثاني: الكفايات الإنسانية
٤	مهمة جداً	٤,٦٠	الثالث: الكفايات القيادية
٤	مهمة جداً	٤,٦٠	الخامس: كفايات الجودة والتقييم المؤسسي
٦	مهمة جداً	٤,٥٠	الرابع: الكفايات الإدارية في الإشراف والتنظيم والتنسيق
-	مهمة جداً	٤,٦٢	المتوسط العام لإجمالي الاستبانة

ويتفق ما توصل إليه البحث الحالي حول حصول الكفايات الشخصية على المرتبة الأولى مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (نشوان، ٢٠٠٤؛ البطي، ٢٠٠٤؛ الوزرة، ٢٠٠٦) التي أوضحت أن الكفايات الشخصية حصلت على درجة عالية من الأهمية. وبخصوص حصول كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي على المرتبة الثانية فهذه النتيجة تعكس الاهتمام البالغ الذي توليه الجامعات السعودية لمشروع حصولها على الاعتماد المحلي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد في المملكة العربية السعودية وأمن الهيئات الدولية، وبالنسبة لحصول الكفايات الإنسانية على المرتبة الثالثة فتأتي متفقة مع نتائج دراسة الجبوري (٢٠١١) التي أوضحت أن الكفايات الإنسانية والاجتماعية حصلت على أعلى تقدير. ويمكن القول بأن الكفايات التي توصل إليها البحث تتشابه مع الكفايات التي توصلت إليها الدراسات السابقة من حيث العدد والمسمى.

وقد يكون هناك اختلاف في درجة ومستوى الأهمية للكفايات تبعاً لطبيعة عمل الفئات المستهدفة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث إزاء محاور البحث تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، والقطاع؟

أولاً - الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير الجنس، تم استخدام اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين. ومن نتائج تحليل البيانات اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويي الدلالة (٠,٠١، ٠,٠٥) بين متوسط استجابات أفراد العينة من الذكور وبين متوسط استجابات أفراد العينة من الإناث حول جميع محاور الكفايات اللازمة لمديري الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية وكانت جميع هذه الفروق لصالح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث من الإناث. وتفسر الباحثة مصدر الفروق إلى طبيعة الأنثى التي تتصف بالدقة في إنجاز الأعمال، واعتقادها بأن توافر الكفايات المهنية في الموظف أسلوب لتحقيق الدقة المطلوبة.

ثانياً - الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين (One- Way ANOVA)، وقد أوضحت نتائج تحليل بيانات البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث حول جميع محاور الكفايات. أي أنه لا يوجد تأثير لاختلاف متغير المؤهل العلمي على أي محور من محاور الكفايات اللازمة لمديري الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية.

ثالثاً - الفروق باختلاف متغير الخبرة الإدارية في مجال الجودة والاعتماد:

للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في مجال الجودة والاعتماد، تم استخدام اختبار تحليل التباين (One- Way ANOVA). وقد أوضحت نتائج تحليل البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة البحث ترجع لاختلاف متغير الخبرة الإدارية في مجال الجودة والاعتماد.

رابعاً - الفروق باختلاف متغير القطاع:

للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير القطاع، تم استخدام اختبار تحليل التباين (One- Way ANOVA). وأوضحت نتائج تحليل بيانات البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة البحث حول كفايات الجودة والتقييم المؤسسي فقط، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول باقي محاور الكفايات، ولدراسة ومعرفة هذه الفروق وبين أي مجموعة من مجموعات القطاع (حكومي، خاص، خيري) تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) لإظهار الفروق البعدية البسيطة. وقد أظهرت نتائج المقارنات البعدية لاختبار شيفيه (Scheffe) أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول محور كفايات الجودة والتقييم المؤسسي التي ترجع لاختلاف متغير القطاع كانت عند مستوى (٠,٠٥) بين مجموعة أفراد عينة البحث، وكانت هذه الفروق لصالح المتوسط الحسابي لمجموعة أفراد عينة البحث ممن يعملون في القطاع الخاص، أي أن مجموعة أفراد عينة البحث ممن يعملون في القطاع الخاص يرون أن كفايات الجودة والتقييم المؤسسي مهمة بدرجة أكثر من مجموعة أفراد عينة البحث ممن يعملون في القطاع الحكومي. ويرجع مصدر الاختلاف إلى أن إدارة القطاع الخاص تعنى كثيراً بالفعالية في الأداء والإنتاج وربط ذلك بالحوافز والترقية والبقاء في الوظيفة.

السؤال الرابع: ما أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللتعرف على إجابة هذا السؤال المفتوح رصدت الباحثة الإجابات وصنفتها في ثلاثة محاور، يوضحها الجدول رقم (٩) مرتبة حسب عدد تكراراتها. فمن أبرز المعوقات المؤسسية عبارة "ضعف قناعات القيادة بالجودة والاعتماد" على (١٥) تكراراً بنسبة (٣٥٪) من أفراد عينة البحث، يليها عبارة "قلة الموارد المالية" وحصلت على (١٣) تكراراً بنسبة (٣٠٪) من أفراد عينة البحث وعبارة "ضعف ثقافة الجودة والاعتماد لدى منسوبي الجامعات وقياداتها"، و"عدم جود نظام داخلي فعال لضمان الجودة وتوكيدها"، وحصل كل منها على (٩) تكرارات بنسبة (٢١٪). وبخصوص المعوقات التي تواجه وحدة الجودة والاعتماد فقد حصلت عبارة: "قلة الكفاءات والموارد البشرية" وحصلت على (٩) تكرارات، ثم عبارة "ضيق الوقت المتاح لإنجاز مهام الجودة، وكثرة معايير الجودة والاعتماد والنماذج وجدير بالذكر أن المعوقات التي تقدم بها أفراد عينة البحث تشابه في كثير من جوانبها مع ما ورد في أدبيات الجودة ومنها الأمراض السبعة القاتلة التي توصل إليها ديمنج (Chand,2016) إضافة إلى اتفاقها مع ما توصلت إليه نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢)

جدول رقم (٩)

أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

التكرار	العبارة
	معوقات مجتمعية
١	ضعف ترابط الجهات ذات العلاقة بالتطوير والجودة على مستوى الدولة
	معوقات مؤسسية:
١٥	ضعف قناعات القيادات بالجودة والاعتماد.
١٣	قلة الدعم والموارد المالية.

جدول رقم (٩)

أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة الكفايات التي يتمتع بها مديرو وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

العبارة	التكرار
ضعف ثقافة الجودة لدى منسوبي وقيادات المؤسسة.	٩
ليس هناك نظام داخلي فعال لضمان الجودة وتوكيدها.	٩
ضعف الرقابة الإدارية على المنشأة.	٢
العائق الأكبر هو أن نظام الإدارة في الجامعات تقليدي لا يتبنى إدارة الجودة الشاملة	١
الاعتماد بشكل أساس على المتعاقدين وهذا يقلل من توطين التجربة.	١
سوء تنسيق المعرفة وتطويرها.	١
ضعف توظيف تقنية المعلومات.	١
قلة الصلاحيات الإدارية.	١
معوقات تتعلق بوحدة الجودة والاعتماد	
قلة الكفاءات والموارد البشرية.	٩
نقص الإعداد والتأهيل في مدراء الجودة.	٢
ضيق الوقت المتاح لإنجاز مهام الجودة.	١
عدم التفريغ الكامل لهذا العمل.	١
ضعف الإمكانيات الخاصة باستمرارية عملية التقويم والمتابعة.	١
كثرة معايير الجودة والاعتماد والنماذج.	١
استخدام مصطلحات علمية بالجودة مع الفئات غير المثقفة في شؤون الجودة تثير الحفيظة وتتحول إلى مقاومة للتغيير.	١
جميع المعوقات التي ذكرت كأتمثلة أعلاه.	١

السؤال الخامس: ما أبرز المقترحات التي تقلل من أثر المعوقات وتساعد في ممارسة مديري وحدات الجودة والاعتماد للكفايات التي يتمتعون بها من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللتعرف على إجابة هذا السؤال المفتوح لخصت الباحثة المقترحات التي أجاب عنها بعض أفراد عينة البحث من مدراء وحدات الجودة والاعتماد

وصنفتها في ثلاثة محاور، يوضحها الجدول رقم (١٠) مرتبة حسب عدد تكراراتها. فمن أبرز المقترحات المؤسسية عبارة في الآتي: "نشر ثقافة الجودة" وحصلت على (١٣) تكراراً بنسبة (٣٠٪) من إجمالي أفراد عينة البحث و"توفير الدعم المادي والبشري" وحصلت على (٥) تكرارات. أما أبرز المقترحات الخاصة بوحدة الجودة والاعتماد فقد حصلت عبارة "تدريب كوادر الجودة" على (٥) تكرارات، بينما حصلت عبارة "أن يكون كفاءات متخصصين متفرغين للعمل بإدارة الجودة في الجامعات" على تكرارين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العضاضي (٢٠١٢). وجدير بالذكر أن مقترحات أفراد عينة البحث تتفق في كثير من جوانبها مع ما أشير إليه في أدبيات الجودة، مما يعزز أهميتها بجانبها النظري والتطبيقي.

جدول رقم (١٠)

أبرز المقترحات التي تقلل من أثر المعوقات

التكرار	العبارة
مقترحات مجتمعية	
٢	تصميم برامج تعليمية متقدمة تعنى بإعداد وتأهيل الكوادر الوطنية المعنية بالجودة
١	البحث في صيغ التعاون القليلة التكلفة مثل منح الشباب الفرصة لامتحان الجودة ومن ثم منحهم الفرصة لنقل هذه الأفكار في داخل المؤسسة.
١	عمل بيوت خبرة.
مقترحات مؤسسية:	
١٣	نشر ثقافة الجودة. عبر تنظيم ورش عمل للقيادات العليا ومنسوبي الجامعة للتعريف بأهمية وجود نظام للجودة الشاملة بالجامعة.
٥	الدعم المادي والبشري.
٣	إشراك القيادات في أعمال الجودة
١	تخصيص ميزانية للجودة مناسبة من الوزارة للجامعات
١	دعم الإدارة العليا واقتناعها بأعمال الاعتماد والجودة
١	مشاركة مدير الجودة في صنع القرار بالمؤسسة

تابع/ جدول رقم (١٠)
أبرز المقترحات التي تقلل من أثر المعوقات

التكرار	العبرة
١	دعم ثقافة التغيير والتطوير والمتابعة.
١	تشجيع عمليات التقويم المستمر لمخرجات العمل المؤسسي.
١	إعطاء الأهمية لعمل الجودة ومنح الثقة للعاملين فيها ودعمهم ماليا وتحفيزهم ولو بشهادات شكر.
١	الشراكة مع الجامعات العالمية والمحلية.
١	تعاون صاحب الصلاحية.
١	أن تتبنى الجامعات في عملياتها الإدارية: إدارة الجودة الشاملة.
١	دعم فريق الجودة بالبرامج التعليمية والتثقيفية.
١	تكوين لجنة عليا للجودة برئاسة مدير الجامعة وعضوية عمداء الكليات.
١	ربط عمادة الجودة بمدير المؤسسة.
١	وضع هيكلية للجودة تغطي جميع قطاعات المؤسسة.
مقترحات تتعلق بوحدة الجودة والاعتماد	
٥	تدريب كوادر الجودة.
٢	أن يكون كفاءات متخصصين متفرغين للعمل بإدارة الجودة في الجامعات السعودية
١	توظيف التقنية في العملية الإدارية لوحدات ومراكز الجودة الاعتماد.
١	التخفيف من النماذج الورقية قدر الإمكان.
١	وجود فريق يستطيع القيام بممارسات الاعتماد.
١	العمل بجد على التطوير والاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد المتاحة.
١	العمل بروح المسؤولية واستشعار الرسالة التي يقوم بها. (وتوطين النفس) على عدم انتظار التقدير دائماً من الآخرين. وإنما التركيز على العمل والرسالة التي يحملها.
١	تكوين فريق عمل من الكفاءات المتخصصة في مجالات الجودة.
١	تنظيم ورش عمل دورية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لنشر ثقافة الجودة وكذلك شرح كيفية تعبئة جميع نماذج الجودة.
١	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على عمل أبحاث ببنية لتطبيق مفاهيم الجودة في العملية التعليمية.

ملخص النتائج

- ١ - توصل البحث إلى إجابة على التساؤل الرئيس لمشكلته بتحديد الكفايات اللازمة لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية ودرجة أهميتها وهي: الكفايات الشخصية، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي، والكفايات الإنسانية، والكفايات القيادية، وكفايات الجودة والتقييم المؤسسي، والكفايات الإدارية في الإشراف والتنظيم والتنسيق.
- ٢ - أجمعت استجابات أفراد عينة البحث على أهمية الكفايات اللازمة لهم وذلك لممارسة مهامهم بكفاءة عالية ومن ثم نجاح تطبيق الجودة في الجامعات السعودية، إذ إن جميع المتوسطات الحسابية العامة لاستجابات أفراد عينة البحث على الكفايات انحصرت بين (٤,٥٠ - ٤,٧٠)، وتعكس درجة عالية من الأهمية.
- ٣ - كشفت النتائج وجود اختلاف معنوي في وجهة نظر أفراد عينة البحث ذكوراً وإناثاً، إلى جانب وجود اختلاف معنوي في وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في القطاع الحكومي عن زملائهم في القطاع الخاص.
- ٤ - أوضحت النتائج وجود اتفاق أو تقارب في مستوى إدراك مدراء الجودة والاعتماد بين فئتي حملة الدكتوراه والماجستير، إلى جانب الاتفاق بين فئات سنوات الخبرة الإدارية في مجال الجودة والاعتماد على ضرورة توافر الكفايات في مديري وحدات الجودة والاعتماد بدرجة مهمة جداً.
- ٥ - أفاد أفراد عينة البحث في إجاباتهم على السؤال المفتوح بأن من أبرز المعوقات المؤسسية: ضعف قناعات القيادة بالجودة والاعتماد، قلة الدعم والموارد المالية، وضعف ثقافة الجودة لدى منسوبي وقيادات المؤسسة. في حين أن أبرز معوقات وحدات الجودة والاعتماد هو: قلة الكفاءات والموارد البشرية، نقص الإعداد والتأهيل في مدراء الجودة، وضيق الوقت المتاح لإنجاز مهام الجودة.

٦ - أفاد أفراد عينة البحث في إجاباتهم على السؤال المفتوح بأن من أبرز المقترحات لتذليل المعوقات المؤسسية "نشر ثقافة الجودة عبر تدريب القيادات ومنسوبي الجامعة"، و"الدعم المادي والبشري"، و"إشراك القيادات في أعمال الجودة"، بينما "تدريب كوادر الجودة"، و"توفير كفاءات متخصصين متفرغين للعمل بإدارة الجودة في الجامعات السعودية" من أبرز المقترحات لتذليل معوقات وحدات الجودة والاعتماد.

التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، قدمت الباحثة جملة من التوصيات، لإدارة الجامعات السعودية، وهي على النحو التالي:

● اعتماد الكفايات التي توصل إليها البحث كمحكات عند ترشيح وتقييم أداء وتدريب مدراء الجودة، ومن الممكن تصنيف الكفايات التي توصل إليها البحث إلى فئتين رئيسيتين هما: (١) كفايات أولية وتشمل: الكفايات الشخصية، والكفايات الإنسانية، والكفايات القيادية، والكفايات الإدارية. و(٢) كفايات تخصصية ويندرج تحتها: كفايات الجودة والتقييم المؤسسي، وكفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي. وبحيث تعطى الكفايات الأولية وزناً نسبياً أكبر من الكفايات التخصصية في مرحلة الاختيار ومرحلة تقييم أداء من أمضى سنة التجربة في ممارسة العمل مديراً لوحدة الجودة والاعتماد، بينما تعطى الكفايات التخصصية وزناً أكبر من الكفايات الأولية عند تقييم من أمضى أكثر من عام في ذات العمل.

● توزيع قائمة الكفايات ومؤشرات الأداء على مديري وحدات الجودة والاعتماد المستجدين للاسترشاد بها في فهم وإدراك طبيعة عملهم. فضلاً عن أن توزيعها على ممن هم على رأس العمل يساعدهم في تقييم ما يمارسونه منها والحرص على الإلمام بما ينقصهم من المعلومات والمهارات لاكتساب المزيد منها.

● استخدام قائمة الكفايات ومؤشرات الأداء الخاصة بكل كفاية الواردة في استبانة البحث في تحديد الحاجات التدريبية لمديري وحدات الجودة والاعتماد في الجامعات السعودية بما يساعد في إعداد خطة التدريب التي تلبي تلك الحاجات.

● تبين من نتائج البحث أن نقص الإعداد والتأهيل في مدراء وحدات الجودة من أبرز معوقات وحدات الجودة، كما تبين أيضاً أن كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامجي حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لمديري وحدات الجودة والاعتماد. لذا ولتلك الأسباب تقترح الباحثة تكثيف تدريب مدراء وحدات الجودة والاعتماد على جميع الكفايات التي توصل إليها البحث مع التركيز على الكفايات التخصصية مثل كفايات الاعتماد المؤسسي والبرامج، وصولاً لدرجة متقدمة من الدقة والإتقان عبر التحاقهم ببرامج التدريب التي تنظمها سنوياً الهيئة الوطنية للاعتماد والتقويم في المملكة العربية السعودية وبرامج التدريب التي تقدمها جهات التدريب المحلية أو الخارجية.

● تبين من نتائج البحث أن ضيق الوقت المتاح لإنجاز مهام الجودة من أبرز معوقات وحدات الجودة، ومن أبرز المقترحات لتذليل معوقات وحدات الجودة والاعتماد. في حين أن "توفير كفاءات متخصصين متفرغين للعمل بإدارة الجودة في الجامعات السعودية" من أبرز المقترحات لتذليل معوقات وحدات الجودة والاعتماد. وبحكم عمل الباحثة فإنها توصي إدارة الجامعات بدعم وحدات الجودة بمزيد من الكوادر البشرية المتخصصة وتخفيف الأعباء عن مدراء وحدات الجودة والاعتماد عبر استحداث وحدة تمارس مهام الجودة وأخرى تمارس مهام الاعتماد البرامجي والمؤسسي.

● نشر ثقافة الجودة لدى قيادات الجامعات ممثلين في وكلاء الجامعات وعمداء ووكلاء الأقسام والكليات والوحدات الإدارية والفنية، وبحكم عمل الباحثة فإنها تتفق مع هذا المقترح حيث إن التدريب يساعد القيادة على الاقتناع بالجودة، فإذا اقتنعت القيادات في كل جامعة بالجودة، أصبح من السهل إقناع بقية منسوبي الجامعة، والشروع في تطوير واقع برامج ومشروعات الجودة الشاملة.

التوصيات للبحوث المستقبلية

- تقترح الباحثة إجراء دراسة تقييمية لإجراءات ومعايير الاعتماد والتقييم المؤسسي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مدراء وحدات الجودة والاعتماد، وذلك لرصد الصعوبات الإدارية والفنية والأكاديمية.
- تقترح الباحثة إجراء دراسة مماثلة تطبق على الكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية وعددها (٢٠) كلية.

Identification of Competencies Required for Quality and Accreditation Directors in Saudi Universities

Dr. Hend M. Merza

Arab Open University - Riyadh
K.S.A

Abstract

The purpose of this study is to identify a list of core competencies required for Directors of Quality and Accreditation Unit in Saudi Universities. A questionnaire was administered and distributed on a sample of (42) Quality Assurance & Accreditation Managers in Saudi Universities. Content analysis was used on the role and tasks of the Quality Assurance & Accreditation Directors at a number of Saudi universities to derive the list of competencies required for them. The findings revealed that the 6 competencies included in the questionnaire were ranked as very important and required for the Manager of Quality and Accreditation in Saudi universities. The ranking was as follows: The first was the "Personal Competencies" with an average of (4.70), followed by the "Institutional Accreditation Competencies" in the second place. The "Administrative Competencies" took the last place with an overall average of (4.50). However, with regard to the 6 competencies the results indicated that there are statistically significant differences between male and female samples and those working in the public and private sectors. Moreover, there is lack of statistically considerable differentiations due to Qualification or number of years of experience. Based on the findings the study recommended to use these competencies as a frame of reference or a standard for: hiring, need assessment, training, and evaluating the performance of Quality Assurance and Accreditation Managers in government or private local universities and colleges.

المراجع

- ١ - أبو بكر، فاتن والزومان، موزي (٢٠٠٧). معوقات ومقومات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. بحث تطبيقي على مدينة الرياض. الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢ - الأعرجي، عاصم (١٩٩٥). دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي. عمان، الأردن، دار الفكر.
- ٣ - البطي، عبدالله (٢٠٠٤). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٤ - بغدادي، فيصل (٢٠٠٨). أساسيات إدارة الجودة. دليل عملي مختصر لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، مكة المكرمة.
- ٥ - بلعسل، فتحية (٢٠١٣). أهمية الكفايات المهنية للمدرسين. مجلة عالم التربية، المغرب، ٢٢ (٢٣)، ٢٤٥-٣٥٩. الرابط:
<http://search.mandumah.com/Record/574468>
- ٦ - بن سعيد، خالد سعد. (١٤١٨). إدارة الجودة الشاملة. الرياض. المملكة السعودية.
- ٧ - بوشوك، المصطفى (٢٠٠٥). الجودة والتنافسية: الكفايات كمدخل بديل في التكوين. مجلة فكر - العلوم الإنسانية والاجتماعية، المغرب. ٤، ٧٣-٩٣. الرابط:
<http://search.mandumah.com/Record/408226>
- ٨ - توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤). الأصول العلمية: العلمية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الأول. القاهرة، مركز الخبرات المهنية.
- ٩ - التويجري، إبراهيم ومحمد البرعي (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية، ط ١. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.

- ١٠ - جامعة الباحة (١٤٢٩). أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي. ورقة بحثية مقدمة من جامعة الباحة إلى الملتقى الأول لمسؤولي الجودة في الجامعات السعودية. ٢٥-٢٧/١٠/١٤٢٩هـ. الرابط faculty.ksu.edu.sa/Dr_Alnafea/QD/bahaU.doc
- ١١ - جامعة المجمعة (٢٠١٧). مهام وكيل الكلية للتطوير والجودة. الرابط: <https://www.mu.edu>.
- ١٢ - جامعة الملك سعود (٢٠١٧). عمادة التطوير والجودة، مهام وحدات التطوير والجودة. الرابط: <https://dqd.ksu.edu.sa/ar/node/1142>
- ١٣ - جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠١٧). مهام وحدة التطوير والجودة. الرابط: <http://gce.njb.kau.edu.sa/Pages-%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D9%87.aspx>
- ١٤ - جاي، ل. ر. (١٩٩٣). مهارات البحث التربوي. (ترجمة) جابر، عبد الحميد جابر. القاهرة، دار النهضة العربية.
- ١٥ - الجبوري، وداد (٢٠١١). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة. العراق. ٥(٨)، ١٣٢-١١٦. الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/193674>
- ١٦ - الحافظ، محمود (٢٠١٤). "معايير الجودة في بيئة التعلم عبر الإنترنت بمؤسسات التعليم العام (١٥). المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، اليمن، ٧(١٥)، ٥٣-٧٣.
- ١٧ - الخلف، موسى (١٤١٨). ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية" الإدارة العامة. ٣٧(١)، ٤٢-٧٢.
- ١٨ - الرشيد، بشير صالح (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي، ط (١). دار الكتاب الحديث.

- ١٩ - الشبراوي، عادل (١٤١٦). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إيزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية. القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي.
- ٢٠ - صويص، راتب وغالب صويص (٢٠٠٩). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢١ - الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الإدارة الرائدة، ط (١). عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٢ - طعيمه، رشدي وآخرين (٢٠١٢). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: الأردن، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر. الرابط: <https://drive.google.com/file/d/0B9x5L29xpeaaZ1cyUDN1SGoxRzA/view>
- ٢٣ - عدس، عبد الرحمن (١٤١٨). أساسيات البحث التربوي، ط (٢). عمان، دار الفرقان للنشر.
- ٢٤ - العضاضي، سعيد (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ٩، ٦٦ - ٩٤. الرابط: <https://ust.edu/uaqe/count2012/1/e.pdf>
- ٢٥ - عليان، ربحي وآخرون (٢٠٠٨). أساليب البحث العلمي. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٦ - كشكوشه، نجوى (٢٠١٣). إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة لإبعاد ثقافة الجودة والاعتماد. الإدارة العامة، ٥٣ (٢)، ٤١١-٤٥٦.
- ٢٧ - كعكي، سهام والشعلان، مضاوي (٢٠١٣). معوقات تفعيل التمكين لتحقيق جودة الأداء في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المجلة السعودية للتعليم العالي. ١٠، ٣٧ - ٧٢، الرابط: <http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/HEJ-0010-Ar.pdf>
- ٢٨ - مجيد، سوسن، الزيادات محمد (٢٠٠٨). الجودة والاعتماد الأكاديمي

- مؤسسات التعليم العام والجامعي، ط ١. عمان، الأردن. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٢٩ - الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١١). مراكز ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية فوق التعليم الثانوي.
- ٣٠ - وزارة التعليم (٢٠١٦). مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الجامعات الحكومية والأهلية، ٢٠١٦، الرابط:
<https://hesc.moe.gov.sa/pages/default.aspx>
- ٣١ - وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية (٢٠١٥). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات. الرابط:
<http://www.dppedu.gov.sa>
- ٣٢ - الوزرة، عبدالله بن محمد (٢٠٠٦). كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية: برنامج لتطوير الأداء. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية،
- ٣٣ - اليحيوي، صبرية (٢٠١١). "معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية". *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ٧(١)، ٣٥-٥٨.
- 34 - Abou Warda, Sherein (2011). Quality in Egyptian Higher Education Context: DEA Approach to Enhancement of Internal Quality Assurance systems in technical Departments. **Arab Journal of Administrative Science**, 18(1), 165-194.
- 35 - Arab Open University (2015). Quality Assurance & Accreditation Department, Duties and Responsibilities of Branch QA Coordinators.
- 36 - Chand, Smariti (2016). Deming's Deadly Diseases or Obstacles in TQM | Total Quality Management. <http://www.yourarticlelibrary.com/total-quality-management/demings-deadly-diseases-or-obstacles-in-tqm-total-quality-management/26175> <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/standard>, Retrieved: 25/11/2014.
- 37 - Messa, E., Horn, C., Olenchak, R. & Penney, L. (2016). A Case for

- Competencies: Assessing the Value of Trait-Based Performance Appraisal for Non-Faculty University Employees. **Education Policy Analysis Archives**, 24(51), May 2016. Retrieved from: <http://files.eric.ed.gov/full-text/EJ1100285.pdf>
- 38 - National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA). (2015). Handbook for Quality Assurance and Accreditation, Part 2, Version 3, Muharram 1437H, October 2015. Retrieved from: http://www.ncaaa.org.sa/Releases/Documents/D.5.2_Handbook%20for%20Quality%20Assurance%20and%20Accreditation_%20Part%20_V3_Muh1437H_Oct2015.pdf
- 39 - Oxford Dictionary. Retrieved from: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/quality?q=quality+>
- 40 - Quality Assurance.(2016). Philip Crosby's concept of Quality Improvement Retrieved from: <http://www.qasigma.com/2008/12/philip-crosbys-concept-of->
- 41 - Steiner, L., & Hassel, E. A. (Public Impact). (2011). Using competencies to improve school turnaround principal success. Charlottesville: University of Virginia's Darden/Curry Partnership for Leaders in Education. Retrieved from www.DardenCurry.org
- 42 - The college and University Professional Association for human resources, (2016). The CUPA-HR Learning Framework, Retrieved from: <http://www.cupahr.org/learning/framework.aspx>