



تحليل المسار لأبعاد هيكل الجودة في المؤسسات الأكاديمية السعودية وانعكاسها علي نجاح التطبيق

إعداد

د. جمال الفيتوري شقير

أستاذ إدارة الاعمال

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. إبراهيم أبو سعده

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الأزهر

والامام محمد بن سعود الإسلامية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الأول - العدد الأول - يناير ٢٠٢٠

تحليل المسار لأبعاد هيكل الجودة في المؤسسات الأكاديمية السعودية وانعكاسها علي نجاح التطبيق

د. / جمال الغيتور مج شعير

أستاذ إدارة الاعمال

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

د. / إبراهيم أبو سعده

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة الأزهر والامام

محمد بن سعود الإسلامية

الملخص:

هدفت تلك الدراسة الي تحليل الوضع الراهن لهيكل الجودة في المؤسسات الأكاديمية السعودية (الحكومية ، الأهلية) ، واقتراح نموذج لهيكل الجودة مبني علي توجهات الادارة الحديثة، وذلك علي عينة طبقية تم سحبها من خلال عينة المجموعات العشوائية مكونة من (٢٧٨) مفردة من المسؤولين عن إدارة الجودة في تلك الجامعات، وقد استخدمت الأساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات واختبار الفروض (المتوسط المرجح بالأوزان، اختبار- ز ، اختبار كا٢ ، وأسلوب تحليل المسار) وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود عدداً من المعوقات التي قد تحول دون تطبيق برنامج الجودة ، كذلك تبين وجود تأثير للمتغيرات المستقلة في كل خطوة علي المتغير التابع وذلك في جميع مراحل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح . أيضا اتضح وجود اختلافات بين من يرون أن لتطوير هيكل الجودة دور في نجاح تطبيق برنامج الجودة، وبين من يرون خلاف ذلك من حيث مجموعة من المتغيرات الديموغرافية. وفي ضوء النتائج السابقة توصلت الدراسة الي عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

هيكلية الجودة الشاملة، تحليل المسار، الخيارات الاستراتيجية، معايير الجودة البرمجية، والحوكمة الإدارية.

مقدمة

في ظل تحديات التصنيف العالمي للمؤسسات الجامعية تواجه الجامعات العربية تحدي جودة العملية التعليمية البحثية والخدمية والتي تستوعب الجزء الأكبر من ميزانية الدول. على سبيل المثال، تخصص المملكة العربية السعودية ٢٥% من ميزانيتها للتعليم حيث تنفق ١٩٢ مليار ريال على التعليم والبحث في عام ٢٠١٨م من إجمالي إنفاق الميزانية السعودية، يخصص منها حوالي ٢ مليار دولار للجامعات سنويا (وزارة المالية، ٢٠١٨).

لقد انخرطت الجامعات السعودية في منظومة الجودة منذ عام ١٤٢٥هـ تمشيا واستجابة لمتطلبات الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي (١٤٢٤هـ). اختلفت الاستجابة من الناحية التنظيمية بين تأسيس لوكالة مرتبطة بإدارة الجامعة، أو عمادة مستقلة أو عمادة مع وجود وكيل للجامعة أو ادارة أو وحدات ومراكز تحولت بعد ذلك لعمادة. اختلفت المسميات بين التطوير والجودة أو التقويم والجودة أو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.

أبرزت نتائج دراسة استطلاعية أولية شملت ١٠ جامعات، قام بها الباحثان من خلال مراجعة المواقع الالكترونية الخاصة بتلك الجامعات، أن وظيفة الجودة أخذت في جل المؤسسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية شكل وحدة ادارية تحت مسمى: وكالة، عمادة على مستوى الجامعة، وكيل على مستوى الكليات، لجنة من أعضاء هيئة التدريس على مستوى كل قسم علمي، وقد تبين أيضا أن محددات هيكل الجودة تدور حول كل من: البيئة، المنظمة، وظيفة الجودة، الخيارات الاستراتيجية والتنظيمية، والوحدة الادارية للجودة. فمن منظور نظري أو حتى ميداني لا توجد هياكل مثالية بل هنالك هياكل مناسبة أو موائمة (contingency structure). فالوحدات التنظيمية المكلفة بإدارة الجودة وجدت نفسها مدفوعة نحو موضوع ذو جدل يدور حول ومدى ملاءمة وأهلية هذه الهياكل على مواجهة عدة تحديات اختزلت عموما في الاعتمادية أو التقويم.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذه الدراسة من أن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الأكاديمية السعودية للحصول على مراكز متقدمة للتصنيف العالمي للجامعات يتطلب وجود آلية جديدة وغير تقليدية لتسهيل قدراتها على الوصول الى مراتب متقدمة بين الجامعات العلمية، وتعتبر عملية "تطوير هيكلية الجودة" في تلك المؤسسات هي الآلية المناسبة لتحقيق هذا الهدف. أيضا تنبع هذه الأهمية أيضا في طرح نظم وادارة الجودة من منظور الهيكل ليس كوحدة تنظيمية أو ادارية مستقلة وخارجية (exogenous) بل كمتطلب لتنفيذ أي استراتيجيه.

كما يستمد هذا البحث أهميته من أهمية اهتمام الحكومة السعودية بالتعليم العالي حيث نجد أن ميزانية التعليم التي ترصدها الحكومة سنويا تعادل بل تكاد تفوق ميزانية بعض الدول بالكامل. كما تبرز أهميته البحث من أهمية مجال التطبيق وهو المؤسسات الأكاديمية في السعودية بشكل عام والجامعات الاهلية بشكل خاص، نظراً للدور الكبير الذي يقع على عاتق الجامعات في تطوير وقيادة المجتمع باعتبارها مؤسسات منتجة للمعرفة.

وتأتي أهمية البحث أيضاً من أنه حسب استكشاف الباحثان من الدراسات الميدانية النادرة في السعودية والوطن العربي التي تناولت دراسة وتحليل هيكلية الجودة في المؤسسات الأكاديمية تمهيداً لتطويرها (١). هذا فضلاً عن أن هذه الدراسة سوف تفتح المجال أمام المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الذي سوف يحظى باهتمام الباحثين، ومن ثم فإن هذه الدراسة تعتبر إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال المهم والحيوي، وإثراء المكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج وتوصيات في هذا المجال.

(١) تم التوصل إلى ذلك من خلال مراجعة الكثير من الدراسات، وكذلك المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع.

مشكلة البحث

لم تأتي إشكالية البحث من فراغ بل تتقاطع مع اهتمامات نظرية (Khoo et al, 2002; Tata et al, 1999; Chung, 1994; Mintzberg, 1979, 1983, Ranson, 1980; Miles et al, 1978; Perkins, 1973,) Drucker, 2011; المناسبة لإدارة الجودة الشاملة بمجال الخدمات التعليمية (Brookes et al, 2008; Bolman et al, 2008; Rodrigues, 2007; Dadfar et al, 2013; Ellen et al, 2013; Sangeeta et al, 2010; Kettunen, 2008; Dill, 2000) والتي تمثل قضية محورية لنمو وتطور الدول الذي أصبح يقاس من خلال رأس مالها البشري والفكري (مؤشر تنمية الموارد البشرية). أما في خصوص الجانب الميداني، أصبح المدراء (Elg, et al, 2011) المكلفين بمهمة الجودة مطالبون بنتائج وانجازات محددة بمعايير ومؤشرات.

وتأسيساً على ما سبق ومن أجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق تم القيام بدراسة استطلاعية لعدد من الجامعات العامة والأهلية السعودية بمدينة الرياض للوقوف على مشكلة البحث بشكل يعكس الواقع العملي، ولتحقيق ذلك فقد تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤولي الجودة ببعض الكليات وعدد من موظفيها للتعرف بصورة أولية على مدى انعكاس التطبيق الحالي للجودة في المؤسسات الأكاديمية محل البحث على هيكل ومتطلبات إدارة الجودة بها، وكذلك على استراتيجياتها وسياساتها، واعتمد الباحثان كذلك على البيانات المنشورة التي تصدرها الجامعات السعودية في هذا الشأن، وأيضاً على بعض المواقع الإلكترونية ذات الصلة.

واستناداً إلى تلك الدراسة توصل الباحثان مبدئياً إلى العديد من الشواهد أو المظاهر التي تشير إلى مشكلة البحث وتؤكد لها، حيث تبين أنه على الرغم من قيام المؤسسات الأكاديمية السعودية بمحاولات التوافق مع تحديات التصنيف العالمي للجامعات استجابة لمتطلبات الهيئة الوطنية للاعتماد للتقويم الأكاديمي، إلا أنها لم تأخذ في اعتبارها انعكاس التطبيق على هيكل وتركيب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة بها، الأمر الذي يقود بدوره إلى إحداث تطویرا أو تغييرا مماثلا في سياسات واستراتيجيات

إدارة الجودة لمواكبة التقنيات الحديثة والظروف والمتغيرات المعاصرة ، وعليه فإن تلك الجامعات لاتزال تعاني من مشكلات وتحديات في هذا الخصوص، ولاتزال البيئة الداخلية غير مؤهلة للتطبيق الكامل، كما لا تتوافر المتطلبات اللازمة لنجاح التطبيق، لذلك فإن الأمر يتطلب فهم واستيعاب أثر تحليل المسار لأبعاد هيكل برنامج الجودة في تلك المؤسسات علي نجاح عملية التطبيق من خلال اقتراح نموذج نظري وتطبيقي لذلك.

وعموماً فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل هنالك تحديات تواجه تطبيق الهيكل الحالية في المؤسسات الجامعية موضع الدراسة تحد من فاعليتها؟

٢. ما مدى إمكانية بناء نموذج علمي لتفسير العلاقات السببية في نجاح هيكل الجودة الشاملة من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة (البيئة، المنظمة، وظيفة الجودة، الخيارات الاستراتيجية والتنظيمية) ذات التأثير على المتغيرات التابعة (الوحدة الادارية للجودة) مع تتبع مسار هذا التأثير باستخدام تحليل المسار؟ (راجع الشكل رقم ١ لاحقاً).

٣. هل يوجد اختلاف بين من يرون ان هناك دورا لتطوير أبعاد هيكل الجودة في نجاح تطبيق برنامج الجودة، وبين الذين يرون غير ذلك حسب المتغيرات التالية: العمر، الرتبة العلمية، التخصص العام، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى:

١. تحليل الوضع الراهن لهيكلية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتحديد التحديات او المعوقات التي قد تحول دون نجاح فاعلية الهيكلية الحالية لتحقيق جودة حقيقية وواقعية على المستوى البرامجي والمؤسسي.

٢. اقتراح نموذج لهيكلية الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مبني على توجهات الإدارة الحديثة للجودة الشاملة المبنية على منهج العمليات وبالاستفادة من التجارب العالمية.

٣. قياس مدي الاختلاف بين من يرون ان هناك دورا لتطوير أبعاد هيكل الجودة في نجاح تطبيق برنامج الجودة، وبين الذين يرون غير ذلك حسب الخصائص المميزة لهم.

وفي ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل اليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن للمخططين وواضعي السياسات العامة في الجامعات السعودية أن يسترشدوا بها عند القيام باتخاذ القرارات في هذا المجال.

حدود البحث

١. اقتصرت الدراسة على المسؤولين في ادارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات التابعة، (منسق للجودة/كلية/قسم، وكيل الكلية للجودة، عميد الكلية، عميد الجودة بالجامعة، وكيل الجامعة، مدير اداري) وبالتالي يخرج عن نطاق الدراسة أعضاء هيئة التدريس الذين لا يعملون بتلك الوظائف وباقي العاملين بتلك الجامعات^(١).

٢. اقتصرت الدراسة على جامعة حكومية واحدة وأخري أهلية إن وجدت من كل منطقة إدارية من الـ (١٣) منطقة التابعة للمملكة لمراعاة عنصر التكلفة والوقت.

أقسام الدراسة

بعد التقديم السابق فإن البحث ينقسم إلى ما يلي:

- القسم الأول: الإطار النظري.
- القسم الثاني: أسلوب الدراسة.
- القسم الثالث: نتائج الدراسات الميدانية.

(١) يمكن الرجوع إلى مجتمع البحث.

■ القسم الرابع: النتائج والتوصيات.

أولاً: الإطار النظري

في هذه الجزئية سوف نتناول مفهوم كل من الهيكلية، وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، ثم الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث.

١- مفهوم الهيكلية:

ركزت بعض الدراسات (Drucker., 2011) ذات علاقة مباشرة بالدراسة الحالية على أهمية العنصر البنائي كعنصر من عناصر ثقافة الجودة والمتمثل في نظام الجودة بالمؤسسة التعليمية، والأدوات والاليات المستخدمة لضمان وتدعيم الجودة. أضاف البعض (Dilshad, et al, 2012) أن تقوية ثقافة الجودة بالجامعات مسؤولية كل فرد بالمؤسسة. واعتبر (Waterman et al,1992) أن الهيكل متطلب من متطلبات تنفيذ أي استراتيجية.

من منظور اداري، تجتمع نظريات الادارة (فايول، فيبر، مايو، مينتزبرج)، على أن الهيكل يتضمن تقسيم للأدوار، ومستويات من السلطة والمسؤولية، الاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، العلاقات الاستشارية أو الهرمية وتوزيع للموارد.

٢- إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

لقد قام (Deming,1982) بإدخال مفهوم الجودة الشاملة في خمسينيات القرن الماضي والذي يمكن أن يطبق في أي منظمة. كل التعاريف مهما كان مصدرها تتفق في أن تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية يتطلب التأثير على كل عناصر العملية: التنظيم، الادارة، العلاقات، المواد، الموارد البشرية الى غير ذلك. فتطبيق هذا المنهج يجعل من كون الجودة متكاملة. تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أيضا عدة تغييرات في المؤسسات التعليمية ذات علاقة بالاتجاهات، والأنشطة والادارة، والتنظيم، والمراجعة، والتقييم، وثقافة الاتصال، والعلاقات الشخصية.

٣- الدراسات السابقة:

دراسة (الحداد، ٢٠١٩: ٣١٣-٣٤٠) والتي هدفت الي تشخيص مدى إدراك هيئة التدريس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأفضل طريقة لتنفيذها، وتطبيقها، واستخدام أساليب تحسين التنمية المستدامة، وقد شملت عينة الدراسة (٦٥) مفردة من الجامعات الاهلية وقد استخدمت الأساليب التحليل الإحصائية مثل معامل الارتباط للرتب، وقد تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة احتلت درجة متقدمة من اهتمام أعضاء هيئة التدريس كما وان هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة ن ما عدا التحسن المستمر.

وقد تبين من دراسة (المدرع وآخرون، ٢٠١٩: ٢٦٦-٢٩١) التي أجريت بهدف معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس للمعوقات وقد تألفت عينة الدراسة من (٢٠٣) عضو هيئة تدريس من جامعة الأمير سطم بن عبد العزيز، حيث أشارت النتائج إلى أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي ضعف الحوافز المعنوية خاصة للمتميزين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، والمؤهل العلمي)، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير التخصص.

هدفت دراسة (لطفي، ٢٠١٩: ١٦٩-٢٠٣) الي قياس عوامل النجاح الحرجة الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة للتعرف علي الدور الذي تلعبه هذه العوامل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة مقارنة تم إجرائها في عدد من الكليات الاهلية بلغ عددها (١٢) كلية في مدينة بغداد حيث تم استقصاء (٩٧) مفردة، وقد بينت النتائج ان الكليات التي تم بحثها تتبني عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن لكل كلية عوامل نجاح حرجة خاصة بها تختلف عن غيرها من الكليات تعتمد علي حجم وهيكل واستراتيجيات وموقع الكلية.

تطرق (الكسر، ٢٠١٨: ٤١٧-٤٣٢) في دراسته إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين معايير الجودة البرمجية وبين تفعيل الحوكمة الإدارية بالجامعات الخاصة.

أبرزت دراسة (جويسم، ٢٠١٨: ٣٨١-٣٥٦) والتي أجريت بهدف معرفة دور القيادة الإدارية في جامعة بابل في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة بابل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقيّة العشوائية، مكونة من ٥٠ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل.

أما دراسة (Alghamdi, 2018) والتي كان الغرض الرئيس منها هو دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي حيث أجريت الدراسة علي (١٦٣) مديراً من مستويات إدارية مختلفة في المؤسسات العامة في منطقة الباحة، فقد أفرزت نتائج تؤكد على مدى أهمية التفاعل الإيجابي والمعنوي بين إدارة الجودة الشاملة و ثقافة المنظمة التي كانت ترتبط بشك إيجابي مع أداء المنظمة.

لقد سعي (الربيعي، ٢٠١٨: ٤٢-٦٤) في دراسته الاستطلاعية حيث كان الغرض الرئيس منها يتمثل في معرفة تأثير نموذج Senge للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة التقنية الوسطى، حيث اتضح من نتائج تلك

الدراسة أن الابعاد الخاصة (النماذج الذهنية، التميز الشخصي، التعلم الجماعي، الرؤية المشتركة، التفكير المنظم) توافرت بمستوي متوسط الي جيد في الجامعة محل البحث.

ابرزت دراسة (Douglas et al., 2017) والتي كان الهدف منها هو اكتشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية أن الأثر النسبي والمعتدل للهيكل التنظيمي على فعالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات، كما أظهرت ان كل من "السيطرة" و"الاستكشاف" لهما تأثيرات مستقلة على الأداء المالي في المنظمات محل الدراسة.

ولقد اتضح من دراسة (صادق وآخرون، ٢٠١٧، ٢٠٥-٢٤١) والتي هدفت إلى محاولة تسليط الضوء على آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما في ظل التحديات التي أصبحت تواجهها نتيجة التغيرات العالمية التي فرضت نظاما يعتمد العلم والتطوير والتكنولوجيا، مستشهدين في هذا الإطار بأبرز خطوات التجربة اليابانية والنتائج المحققة في ذلك، لقد أدت الحاجة إلى التطوير والتغيير التي فرضتها التطورات والتحويلات العالمية في مختلف الميادين، إلى ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي نظام إدارة الجودة الشاملة لمواجهة تلك التحديات.

من دراسة (خويكه، ٢٠١٧: ١٥٥-١٩٧) والتي كان الهدف منها هو محاولة قياس درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في كليات الإدارة والاقتصاد، الاعلام، الآداب والتربية بالجامعة العراقية وذلك على عينة من موظفي تلك الكليات قوامها (٣٨) موظف، تم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها توجد علاقة ارتباط معنوية بين معايير الجودة الشاملة لدى موظفي الكليات موضع الدراسة الا ان كلية الآداب قد تميزت عن باقي الكليات من حيث تطبيق معايير الجودة.

دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٨٥-١١١) والتي هدفت الي التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بين الكليات الحكومية والأهلية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددها (٢٠٠) مفردة، حيث ابرزت النتائج ان هناك وعي وإدراك كامل للأفراد

محل البحث بأهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الا ان التطبيق كان مختلف بين الكليات الحكومية والكليات الاهلية بشكل كبير.

ركزت دراسة (أبو نصيب، واخرين، ٢٠١٥) على مناقشة وتحليل دارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وأثر ذلك على عملية التقويم والاعتماد الأكاديمي. واستخدم المؤلفون في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الي ان هناك علاقة بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وبين جودة مخرجات العملية التعليمية، وأن هناك علاقة بين مستوي رضا أعضاء هيئة التدريس والعملية التعليمية.

في حين أظهرت دراسة (Suwandej, et al., 2015) التي أجريت بهدف التعرف علي العوامل التي تؤثر علي نمذجة إدارة الجودة الشاملة (الهيكل التنظيمي، الحوافز، التقييم، القيادة، التدريب، العمل الجماعي) لبلدية فرعية لاحدي المناطق حيث تم اجراء مقابلات متعمقة ل(٣٠) قيادياً في تلك البلدية ، أن نجاح المنظمات العامة يرتبط بمجموعة من العناصر و الخصائص تمتلكها قيادة تلك المنظمات وهي كالاتي: قوة الفريق، التدريب الموائم، حوافز وتقييم و التواصل الفعال.

ابرزت دراسة (Atieno, O. & Patrick, O. & Ogweno, L. 2014) والتي هدفت الي دراسة المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA) واعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي للجامعة موضع البحث التي تعزز من شأن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثرها على الأداء. وقد تمت الدراسة على بيانات ثانوية تم التوصل اليها من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث تبين أن هناك تجاهل لمبادئ إدارة الجودة والتي كانت من أهم المعوقات علاوة على أن العاملين لا يفهمون كيفية عملها.

هدفت دراسة (نور الهدي ، ٢٠١٤ : ١- ٣٢) الي تسليط الضوء على تنافسية الجامعات من خلال مؤشر التصنيفات العالمية لها وإمكانية تحسينها بانتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد من أبرز التوجهات الادارية التي اخذت به مختلف الجامعات

الجزائرية من خلال كل من تصنيف شانغهاي والتايمز والويبومتر كس، بالاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الأدبيات المتاحة عن الموضوع والاحصائيات المتوفرة، إضافة إلى نتائج التصنيفات الثلاث المعتمدة، وقد تم التوصل إلى أن: رضا الزبون ممثلاً في الطالب هو محور اهتمام مدخل إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن هناك غياب شبه تام للجامعات الجزائرية عن أهم التصنيفات العالمية.

هدفت دراسة (العضاضي، ٢٠١٣ : ٢٢٧-٢٦٨) التي حددت المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كذلك تحديد مدى اختلاف درجة أهمية تلك المعوقات وفقاً لكل من التخصص والخبرة، وذلك على مجتمع أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية بجامعة الملك خالد، حيث اختيرت منه عينة عشوائية قوامها (٢٠٤) مفردة، وقد تبين من نتائج تلك الدراسة أن من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في ضعف ادراك مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، ضعف إمكانيات المكتبات، وزيادة العبء التدريسي. تبين أيضاً وجود اختلاف بين تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة وفقاً للتخصص.

توصلت دراسة (بني مصطفى، ٢٠١٢) والتي كان من بين أهدافها التعرف على أثر إدارة الجودة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على عينة قوامها (١٠٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة موضع الدراسة، التي عدداً من النتائج أهمها: أن هناك أثر إيجابي لكل من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومتطلبات الجودة في التعليم الجامعي، ومتابعة العملية التعليمية، على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية.

هدفت دراسة (Sangeeta, 2012) والتي تمت بمدينة نيودلهي للتعريف بخصائص النظام الذي يستجيب لمتطلبات العميل الداخلي لنظام التعليم وتحديد أولويات تصميم الخصائص ومن ثم هيكلتها في نموذج شامل يمكن من التفاعل مع الجودة من منظور العميل الداخلي، توصلت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص النظام إلى ثلاثة

عناصر هي العناصر المحركة، والعناصر المساعدة، والعناصر التابعة والتي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل متكامل.

ومن العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية السابقة يتضح لنا ما يلي:

١. أن بعض من هذه الدراسات (عربية، أجنبية) ركزت على مفهوم الجودة الشاملة، وعلى مبادئ تطبيقها، وكذلك متطلبات وشروط التطبيق بشكل عام، وأن البعض الآخر من الدراسات أهتم بالمعوقات أو المشاكل التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
٢. أن هذه الدراسات تم معظمها في البيئة العربية والأجنبية بشكل عام مما يشير إلى افتقار المكتبة السعودية إلى مثل هذا النوع من الدراسات.
٣. لا توجد دراسة (نظرية/أو تطبيقية) سواء أكانت دراسة (عربية/أو أجنبية) تبنت نموذج لتطوير أبعاد هيكل الجودة في مؤسسات التعليم العالي مبني على توجهات الإدارة الحديثة، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، ومن ثم فإن هناك حاجة ماسة إلى البحث وبذل الجهود والمحاولات الميدانية نحو هذا الموضوع، واستجابة لهذه الحاجة سوف يحاول الباحثان إبراز ذلك في الأجزاء اللاحقة.

ثانياً- منهج البحث

يركز أسلوب البحث على ستة عناصر أساسية هي:

١: أنواع البيانات ومصادرها

تنقسم البيانات التي تم الاستعانة بها في هذا البحث إلى نوعين هما:

النوع الأول: البيانات الثانوية: فقد تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وكذلك المنشورات التي تصدرها وزارة التعليم العالي

أو إدارات الجامعات، وما يتوفر على صفحات الإنترنت حول هذا الموضوع.

النوع الثاني: البيانات الأولية: وهي التي تم جمعها من خلال ما يلي:

- الدراسة الاستطلاعية: وقد سبق الإشارة إليها.
- الدراسة الميدانية: بهدف التحقق من فروض الدراسة وتحليلها.

٢: مجتمع البحث والعينة

أ- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع المسؤولين عن ادارة الجودة في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية (منسقي الجودة بالكليات والاقسام العلمية، ووكلاء الجودة بالجامعات والكليات، وعمداء الجودة بالجامعات والكليات، ووكلاء الجامعات، والمديرون الإداريون) والبالغ عددهم (١٨٥٠) مفردة حيث يتكون نظام التعليم العالي بالمملكة حاليا من (٤٢) جامعة منها (٣٠) جامعة حكومية، (١٢) جامعة أهلية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨/٢٠١٩).

ب- عينة البحث:

اعتمدت عينة البحث على عينة المجموعات العشوائية ذات الثلاث مراحل " Three Stage Sampling مكونة من (٢٧٨) مفردة مستخدما في ذلك جدول تحديد أحجام العينات عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وحدود ثقة (٠,٩٥) مع الافتراض بأن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة (٥٠%) (بازرعة، ٢٠٠١ : ٢٨٠)، وبالتالي فإن عملية اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة تمت علي النحو التالي:

المرحلة الاولى: تم اختيار جامعة حكومية واحده وجامعة أهلية (ان وجد) بشكل عشوائي من كل منطقة إدارية من مناطق المملكة العربية السعودية والتي تبلغ (١٣) منطقة ، وبالتالي فقد تم اختيار كل من جامعة إم القري وجامعة عفت الاهلية من مكة

المكرمة ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة دار العلوم من الرياض ،
وجامعة الملك عبدالعزيز من جده ، جامعة الملك فيصل وجامعة الأمير محمد بن فهد من
الشرقية ، وجامعة الملك خالد من عسير ، جامعة القصيم وجامعة المستقبل من القصيم ،
جامعة طيبة وجامعة الأمير مقرن بن عبدالعزيز من المدينة المنورة ، وجامعة حائل من
حائل ، وجامعة جازان من جازان ، وجامعة الجوف من الجوف ، وجامعة الباحة من
الباحة ، جامعة تبوك وجامعة الأمير فهد بن سلطان من تبوك ، وجامعة نجران من
نجران ، وجامعة الحدود الشمالية ، وجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من الخرج ،
وجامعة شقراء من شقراء ، وجامعة المجمعة من المجمعة . أي أنه تم اختيار (١٣)
جامعة حكومية و(٦) جامعات أهلية على التوالي.

المرحلة الثانية: تم اختيار عدد (٥) كليات من جامعة حكومية بشكل عشوائي،
وجميع كليات الجامعات الاهلية نظراً لقلّة عدد الكليات بها.

المرحلة الثالثة: تم اختيار مفردات العينة من داخل كل كلية باستخدام العينة
العشوائية الطبقية وذلك نظراً لأن المجتمع غير متجانس من حيث التخصصات الأكاديمية
والإدارية ووجود إطار للمجتمع، وكذلك اختلاف عدد العاملين في كل مستوى. لذلك
روعي أن يكون حجم العينة المأخوذ من كل طبقة متناسباً مع عدد العاملين فيه، وعليه
فان وحدة المعاينة تتمثل العاملين في نظام ادارة الجودة وهم: المدراء، العمداء، الوكلاء،
رؤساء الأقسام العلمية، ومنسقي وأعضاء اللجان بالكليات. أما بالنسبة لعمداء ووكلاء
عمادة الجودة ووكلاء الجودة بإدارات الجامعات فقد تم اختيارهم مستخدمين في ذلك
أسلوب المسح الشامل لقلّة عددهم.

٣: نماذج جمع البيانات

فقد تم الاعتماد على قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية من العينة المختارة،
وقد تم اختبار هذه القائمة قبل تعميم استخدامها (pre test) على عينة صغيرة للتأكد من
صلاحيتها لجمع البيانات الميدانية المطلوبة، وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات
عليها، وقد روعي في تصميم القائمة القواعد الخاصة بوضع الأسئلة وصياغتها، وقد

اتسمت القائمة بالسهولة وتجنب الأسئلة الإيحائية، وكذلك تمت مراعات النواحي الشكلية الخاصة بتصميم قوائم الاستقصاء.

ثبات وصدق أداة البحث

للتأكد من ثبات القائمة، تم حساب قيمة معامل الثبات للقائمة باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach alpha)، أيضاً تم حساب معامل الصدق الذاتي.

جدول رقم (٣)

معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

معامل الارتباط للصدق الذاتي ^(١)	معامل الثبات	المتغيرات الرئيسية للدراسة
٠,٩٧	٠,٩٥	التحديات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
٠,٨٩	٠,٨٠	بعد البيئة والمنظمة ووظيفة الجودة.
٠,٩٤	٠,٨٩	البعد الاستراتيجي.
٠,٨٧	٠,٧٦	البعد التنظيمي والاداري.
٠,٩٦	٠,٩٣	الوحدة الادارية.

وحيث أن قيمة ألفا تتراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، وبالتالي يكون هناك تجانس واتساق بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح، والعكس صحيح (فهمي، ٢٠٠٥: ١٠١)، وبناء على ذلك يتضح لنا أن جميع المتغيرات الأساسية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى أنه يتسم بدرجة عالية من الثبات والصدق ويمكن تطبيقه على عينة البحث بدرجة كبيرة من الثقة.

٤: جمع ومراجعة البيانات

اعتمدت عملية جمع البيانات على كل من أسلوب المقابلات الشخصية مع الاستقصاء المكتوب والبريد الإلكتروني، وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على (١٨٤) استمارة أي بنسبة (٦٦,٢%) من إجمالي العينة.

(١) معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (معامل ألفا كرونباخ)

٥: ترميز وإدخال البيانات وتحليلها

قام الباحثان بترميز البيانات في قائمة الاستقصاء، ثم قاما بتفريغها يدوياً في قوائم خاصة بذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسب الآلي، وقد تم إدخال البيانات ومراجعتها وتحليلها بواسطة مجموع البرامج الإحصائية الجاهزة المعروفة باسم (SPSS)، وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة لمعاونة الباحثان في تحليل البيانات وتفسيرها، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق المقياس، والنسب والتكرارات، والمتوسط المرجح بالأوزان، والانحراف المعياري، أيضاً تم استخدام اختبار (Z - test) علي البيانات التي تم حساب المتوسط المرجح لها، كذلك استخدم اختبار (كا ٢) علي البيانات التي عكست الاجابات عليها بيانات عديدة، كما استخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) حيث تم اقتراح نموذج سببي يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض، ثم علاقتها بالمتغير التابع الرئيسي في هذه الدراسة وهو الوحدة الادارية للجودة (أنظر نموذج الدراسة في الشكل رقم ١ لاحقاً).

نموذج الدراسة

تم اقتراح نموذج سببي يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض، ثم علاقتها بالمتغير التابع الرئيسي في هذه الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وتقوم فكرة تحليل المسار على الآتي: (فهيمى، ٢٠٠٥: ٦٥، أبو سعده، ٢٠١٠: ١٦).

بناء نموذج علائقي توضيحي للعلاقات بين المتغيرات المختلفة يعتمد على أدبيات البحث المتعلقة بالظاهرة موضع الاهتمام (البحوث السابقة والنظريات) يوضح فيه ترتيب المتغيرات زمنياً وسببياً، وأيهما يكون مستقلاً، ثم يحدد المتغيرات التابعة التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة، وقد تؤثر المتغيرات التابعة في متغيرات أخرى تالية لها وبذلك تعمل كمتغيرات مستقلة وتابعة في نفس الوقت.

أن تحتوي علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع على متغير إضافي يشير إلى حجم التباين غير المفسر (الخطأ) في المتغير التابع.

أن يتضمن النموذج المقترح اتجاهاً واحداً للمسارات من المتغيرات "المستقلة" إلى المتغيرات "التابعة" ويقصد بالمسار الخط الواصل بين متغير ومتغير آخر، ويتحدد المسار باتجاه معين وقيمة محددة تسمى معامل المسار وبناء على ذلك فإن النموذج المقترح يحتوي على نوعين من المتغيرات هي:

الأول: متغيرات خارجية: وهي متغيرات يتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، وتوصل ببعضها بخطوط منحنية (S) للدلالة على أن العلاقة بينها ارتباطية وليست سببية.

الثاني: متغيرات داخلية: ويسعى النموذج السببي المقترح إلى تقديم تفسيراً لها حيث يتم التعبير عن علاقة متغير مستقل بمتغير تابع بخط مستقيم به سهم يشير إلى اتجاه العلاقة السببية، ويوضع على كل خط مستقيم معامل المسار الخاص بعلاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع، ومعامل المسار عبارة عن معامل الانحدار الجزئي المعياري المحسوب من معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معامل المسار} = \text{معامل الانحدار الجزئي} \times \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير المستقل}}{\text{الانحراف المعياري للمتغير التابع}}$$

ومن خلال تلك المعاملات يمكن حساب معاملات المسار المقابلة للخطأ في كل متغير داخل من خلال المعادلة التالية:

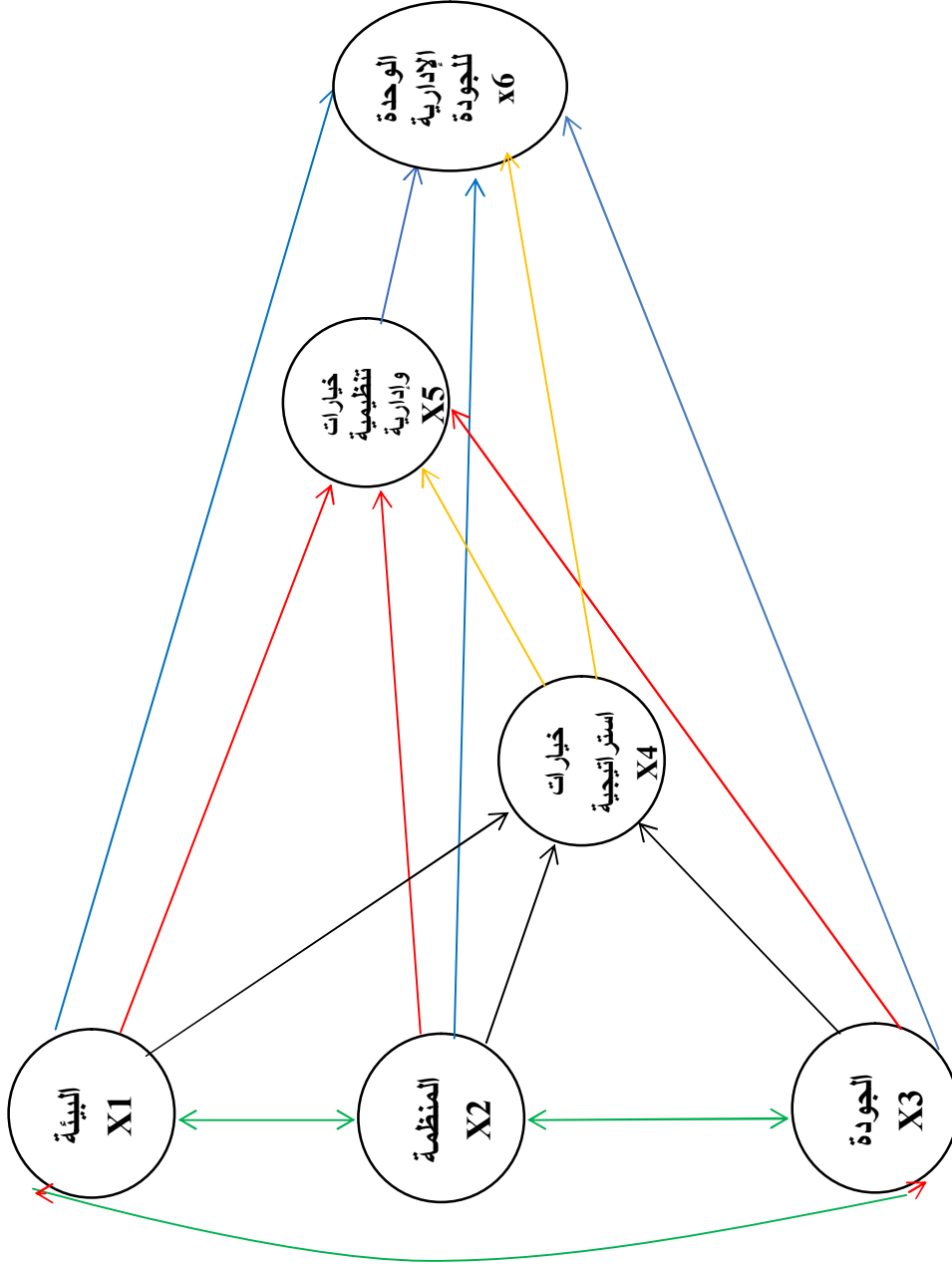
$$e_i = \sqrt{1 - R^2}$$

حيث أن R^2 = معامل التحديد

e_i = معامل المسار المقابل للخطأ بالنسبة للمتغيرات الداخلة.

ويعكس معامل المسار في النهاية حجم التباين غير المسفر الراجع للخطأ، أي الذي لا تحدده المتغيرات المستقلة.

في ضوء أهداف وأدبيات البحث تم تصميم نموذج الدراسة التالي:



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

٦: فروض البحث

يعمل البحث على اختيار خمسة فروض (تم تطويرها من خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، والنموذج أعلاه) تتماشى مع الأهداف الخاصة به، وهذه الفروض هي:

- ١- هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الهيكل الحالية للجودة في المؤسسات الجامعية موضع الدراسة تحد من فاعليتها.
- ٢- تسهم كل من البيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة مجتمعة اسهاما معنويا في الخيارات الاستراتيجية للجامعات السعودية.
- ٣- تسهم كل من البيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية مجتمعة اسهاما معنويا في الخيارات التنظيمية والادارية للمنظمات محل البحث.
- ٤- تسهم كل من البيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية، الخيارات التنظيمية والادارية مجتمعة اسهاما معنويا في الوحدة الادارية للجودة.
- ٥- يوجد اختلاف بين من يرون ان هناك دورا لتطوير أبعاد هيكل الجودة في نجاح تطبيق برنامج الجودة، وبين الذين يرون غير ذلك حسب التغيرات التالية (العمر، الرتبة العلمية، التخصص العام، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل).

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية

نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على أن "هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق الهيكل الحالية للجودة في المؤسسات الجامعية موضع البحث تحد من فاعليتها".

وقد اقتصر على عملية اختبار صحة هذا الفرض تطبيق اختبار (Z) لتحديد معنوية الفروق بين إجابات المستقصى منهم، ويوضح الجدول التالي رقم (٤) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا المجال.

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لإجابات المستجيبين بالنسبة لجميع المعوقات أو التحديات يبلغ (٤,٤٠) وهو بذلك أعلى من المتوسط المتوقع حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (٣) هي المتوسط المتوقع، مما يدل على أن المستقضي منهم يتجهون إلى الرأي بالموافقة على وجود تلك المعوقات أو التحديات التي قد تواجه المؤسسات الأكاديمية السعودية وتحول دون التطبيق الناجح لبرنامج الجودة بها. ولعل ما يؤكد اتجاه آراء المستقضي منهم على ما سبق أن قيمة (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسط العام، والمتوسط المتوقع والتي تبلغ (٢٣,٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أن هذا الفرق معنوياً.

وبالرغم من ميل آراء المستجيبين نحو الموافقة على وجود تلك التحديات التي تواجه تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالجامعات موضع الدراسة، إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة على وجود كل منها، فجاء في المرتبة الأولى "شعور الأكاديميين بأن تطبيق برنامج الجودة قد يسلبهم استقلاليتهم" بمتوسط = ٤,٦١، ويأتي في المرتبة الثانية "قناعة القائمين على الجودة بأن استيفاء متطلبات الجودة من حيث الشكل يحقق النتائج المرجوة" بمتوسط = ٤,٥٥، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء "عدم وضوح معايير قياس مدى التقدم في انجاز برنامج الجودة" بمتوسط = ٤,٤٥، أما بالنسبة "التبني طرق وأساليب لتطبيق برنامج الجودة غير متوافقة مع سياسات وأنظمة الجامعة"، فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط = ٤,٤٢، يلي ذلك في المرتبة الخامسة "عدم كفاية البيانات والمعلومات حول مستوى تطبيق الجودة في الجامعات السعودية" بمتوسط = ٤,٤١، في حين احتل "ضعف درجة مشاركة العاملين في البرنامج" المرتبة السادسة بمتوسط = ٤,٣٩.

جدول رقم (٤)

مدى توافر التحديات او المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية

م	التحديات أو المعوقات	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار	
					قيمة z	مستوى المعنوية
١	قناعة القائمين علي الجودة بأن استيفاء متطلبات الجودة من حيث الشكل يحقق النتائج المرجوة.	٤,٥٥	٠,٤٣	٢٤,١	٠,٠٠٠	معنوي
٢	ضعف درجة مشاركة العاملين في البرنامج.	٤,٣٩	٠,٣٨	٢٣,٦	٠,٠٠٠	معنوي
٣	شعور الأكاديميين بان تطبيق برنامج الجودة سيسلبهم استقلاليتهم	٤,٦١	٠,٣١	٢٧	٠,٠٠٠	معنوي
٤	تبني برنامج الجودة بصورة جزئية في وحدات معينة مثل القبول والتسجيل، وشؤون الطلاب، دون التطبيق الكامل.	٤,٢٩	٠,٧٢	٢٤,٤	٠,٠٠٠	معنوي
٥	توقع نتائج سريعة وفورية وليست بعيدة لبرنامج الجودة الشاملة.	٤,٣٥	٠,٥٢	٢٥,٥	٠,٠٠٠	معنوي
٦	تبني طرق وأساليب لتطبيق برنامج الجودة غير متوافقة مع سياسات وانظمة الجامعة.	٤,٤٢	٠,٣٨	٢٣,٨	٠,٠٠٠	معنوي
٧	التفاوت الواضح في متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة بين الجامعات الحكومية والاهلية.	٤,٣٢	٠,٨٢	٢٤,٤	٠,٠٠٠	معنوي
٨	عدم وضوح معايير قياس مدى التقدم والانجاز لبرنامج الجودة.	٤,٤٥	٠,٣٥	٢٤,٦	٠,٠٠٠	معنوي
٩	شيوخ ثقافة مكافأة الانجاز الفردي أكثر من تشجيع الانجازات الجماعية.	٤,٣٨	٠,٤٢	٢٢,٧	٠,٠٠٠	معنوي
١٠	عدم كفاية البيانات والمعلومات حول مستوى تطبيق الجودة في الجامعات السعودية.	٤,٤١	١,٣٨	٢٣,٦	٠,٠٠٠	معنوي
١١	ضعف التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات الجامعة.	٤,٢٩	٠,٣٨	٢٢,٥	٠,٠٠٠	معنوي
١٢	غياب التحسين المستمر بالجامعات السعودية.	٤,٣٠	٠,٣٣	٢٣,٦	٠,٠٠٠	معنوي
	اجمالي النتائج	٤,٤٠	٠,٥٤	٢٣,٥	٠,٠٠٠	معنوي

وجاء في المرتبة السابعة "شيوخ ثقافة مكافآت الانجاز الفردي أكثر من تشجيع الانجازات الجماعية" بمتوسط = ٤,٣٨، يليها "توقع نتائج سريعة وفورية وليست بعيدة لبرنامج الشاملة" في المرتبة الثامنة بمتوسط = ٤,٣٥، أما بالنسبة لـ "التفاوت الواضح في متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة بين الجامعات الحكومية والأهلية" فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط = ٤,٣٢، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة "غياب التحسين المستمر بالجامعات السعودية" بمتوسط = ٤,٣٠، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لكل من "ضعف التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات الجامعة"، و "تبني برنامج الجودة بصورة جزئية في وحدات معينة دون التطبيق الكامل" بمتوسط = ٤,٢٩ لكل منها.

ومما سبق يمكن القول إن هنالك اتجاهاً للمستقضي منهم نحو الموافقة على وجود تلك المعوقات أو التحديات التي تواجه تطبيق برنامج الجودة الشاملة وتحول دون التطبيق الناجح لها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية لها. ولعل ما يؤكد ذلك أن نتائج اختبار (Z) المحسوبة للفرق بين المتوسط الفعلي والمتوسط المتوقع الذي يعكس مدى الموافقة على وجود كل معوق أو تحدي على حدة تدل جميعها على أن هذه الفروق معنوية، ويدعم ذلك أن الانحرافات المعيارية كانت في معظمها أقل من الواحد الصحيح وهذا ما يفسر تقارب الإجابات الكلية من متوسطها الحسابي.

ومن ذلك وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الأول من فروض الدراسة فإنه يمكن القول بقبول صحة هذا الفرض.

نتائج اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على أنه: "يسهم كل من البيئة، والمنظمة ووظيفة الجودة مجتمعة اسهاماً معنوياً في الخيارات الاستراتيجية للجامعات السعودية" ولاختبار صحة هذا الفرض تم اجراء تحليل المسار لتحديد مسارات العلاقة

بين متغيرات النموذج سالف الذكر بالشكل رقم (١) وقد تم وضع تلك العلاقة في شكل معادلة انحدار خطية على النحو التالي:

$$X4 = P41x1 + P42x2 + P43x3 + e4$$

حيث أن:

$X1$ = البيئة التي تعمل فيها الجامعات السعودية، $X2$ = المنظمة أو الجامعات السعودية، $X3$ = وظيفة الجودة بتلك الجامعات، $e4$ = التباين أو الخطأ غير المفسر في المتغير التابع (الخيارات الاستراتيجية) $X4$ ، P = معامل المسار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والجدول التالي رقم (٣) يوضح نتائج تحليل هذه العلاقة.

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي المعياري للبيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية

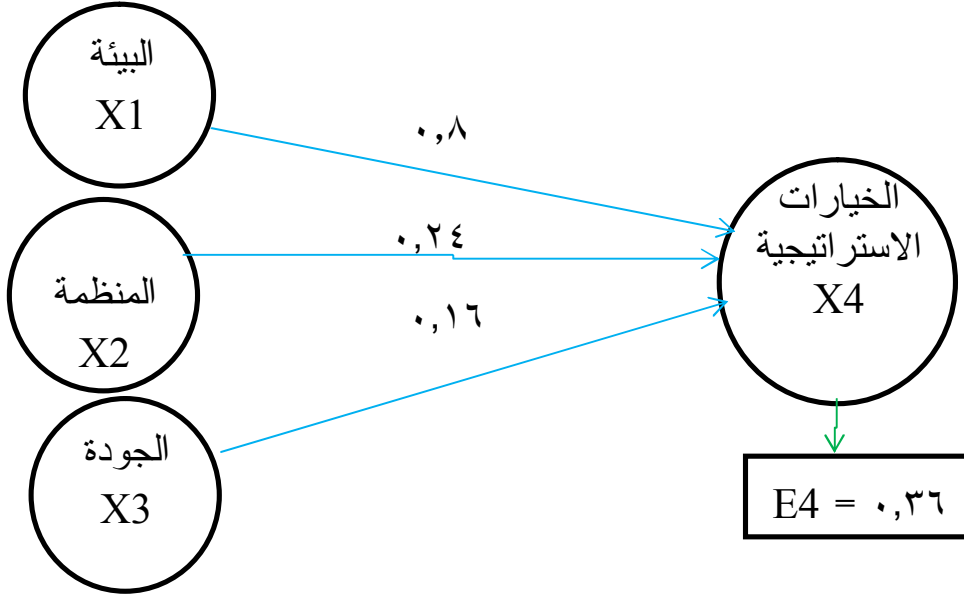
المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية.					المتغيرات المستقلة	الرمز
الترتيب	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الأول	٠,٨٠	*١,٦٠	٠,١٠	**٠,٢١	البيئة.	X1
الثاني	٠,٢٤	**٣,٥١	٠,٣٠	**٠,٤٢	المنظمة.	x2
الثالث	٠,١٦	**٢,٣٦	٠,١٧	**٠,٣٨	وظيفة الجودة.	x3
**معنوي عند مستوى (٠,٠٥). قيمة ف المحسوبة = ١٦,٨٧						
*معنوي عند مستوى (٠,٠١) (٠,٣٦ = e4) قيمة معامل التحديد = ٠,٢٢						

ومن بيانات الجدول السابق يتبين لنا أن معامل الانحدار الجزئي المعياري (معامل المسار بين المتغيرات المستقلة) ($X1$, $X2$, $X3$) جاءت مختلفة من متغير لآخر من حيث التأثير على الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الأكاديمية السعودية (المتغير التابع) ($X4$). حيث جاء متغير (البيئة) ($X1$) في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الخيارات الاستراتيجية، وذلك بما يتضمنه هذا المتغير من معايير خاصة

بشأن بيئة الجامعات السعودية، وانخفاض درجة عدم التأكد من تلك البيئة. يلي ذلك في التأثير المتغير الخاص بـ (المنظمة أو الجامعة) (X_2)، وذلك بما يحتويه من عناصر خاصة بتميز الجامعات السعودية بدرجة من التنسيق بين إدارة الجامعة والهيكل المساندة، أيضاً بما تمتلكه تلك الجامعات من هيئة أكاديمية على درجة من التأهيل والموهبة، أما المتغير (X_3) (وظيفة الجودة بالجامعات) فقد احتل المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الخيارات الاستراتيجية للجامعات محل الدراسة، وذلك بما يشتمل عليه من أبعاد خاصة قيام الجامعات باستقطاب طلاب ذوي القدرات العالية على التحصيل، وكذلك وضع خطط للتحسين المستمر، وانسجام البرامج الأكاديمية للجامعات مع سياساتها وأهدافها.

وبالرجوع إلى بيانات نفس الجدول السابق رقم (٥) يتضح لنا أن قيم (ت) تعكس جميعها ارتباطاً معنوياً بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع (الخيارات الاستراتيجية). ولعل ما يؤكد ما سبق أن قيمة (ف) المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بلغت (١٦,٨٧) وهي بذلك دالة احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بما يعني أن جميع المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3) تسهم مجتمعة اسهاماً معنوياً في تحديد المتغير التابع (الخيارات الاستراتيجية). وقد بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعه بالمتغير التابع (٠,٢٢) وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر (٢٢%) من التباين في الخيارات الاستراتيجية للجامعات، وبالتالي فإن (٧٨%) من التباين في مستوى الخيارات الاستراتيجية المتاحة للجامعات السعودية يرجع إلى عوامل أخرى غير موجودة في النموذج المقترح.

والنتيجة النهائية لتحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد على أن البيئة التي تعمل فيها الجامعات السعودية، والمنظمة أو المؤسسات الأكاديمية، وكذلك وظيفة الجودة بها على الترتيب تسهم اسهاماً معنوياً في تحديد الخيارات الاستراتيجية للجامعات بالإضافة إلى متغيرات أخرى لم ترد في النموذج المقترح. والشكل التالي رقم (٢) يوضح نتائج المرحلة الأولى من نموذج تحليل المسار.



شكل رقم (٢) "نموذج تحليل المسار لأبعاد البيئة، والمنظمة، والجودة المؤثرة على الخيارات الاستراتيجية"

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على أن: "البيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية تسهم اسهاماً معنوياً في تحديد الخيارات التنظيمية والإدارية بالمؤسسات الأكاديمية موضع البحث". ولاختبار صحة هذا الفرض تم إجراء تحليل المسار لتحديد مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج (السابق الإشارة إليها)، وقد تم وضع تلك العلاقة في شكل معادلة خطية كما يلي:

$$X5 = P51x1 + P52x2 + P53x3 + P54x4 + e5 \quad \text{حيث أن:}$$

X5: الخيارات التنظيمية والإدارية

e5: التباين غير المفسر في المتغير التابع (X5)

والجدول التالي رقم (٦) يبين النتائج التي تم الحصول عليها في هذا الخصوص.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي المعياري للبيئة والمنظمة ووظيفة الجودة والخيارات الاستراتيجية المؤثرة على الخيارات التنظيمية والإدارية

المتغير التابع: الخيارات التنظيمية والإدارية					المتغيرات المستقلة	الرمز
الترتيب	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الرابع	٠,٥	**٢,٥٢	٠,٣٨	٠,١٠	البيئة	X1
الثاني	٠,١٨	**٠,٨٢	٠,١٩	*٠,١٤	المنظمة	X2
الثالث	٠,٩	**١,٨٨	٠,٢٥	**٠,٦٩	وظيفة الجودة	X3
الأول	٠,٤٢	**٢,٦٢	٠,١٣	**٠,٢٠	الخيارات الاستراتيجية	X4
معنوي عند مستوى (٠,٠٥). قيمة ف المحسوبة = ١٣,٣٧						
*معنوي عند مستوى (٠,٠١) (e5=٠,٣٦) قيمة معامل التحديد = ٠,٣٨						

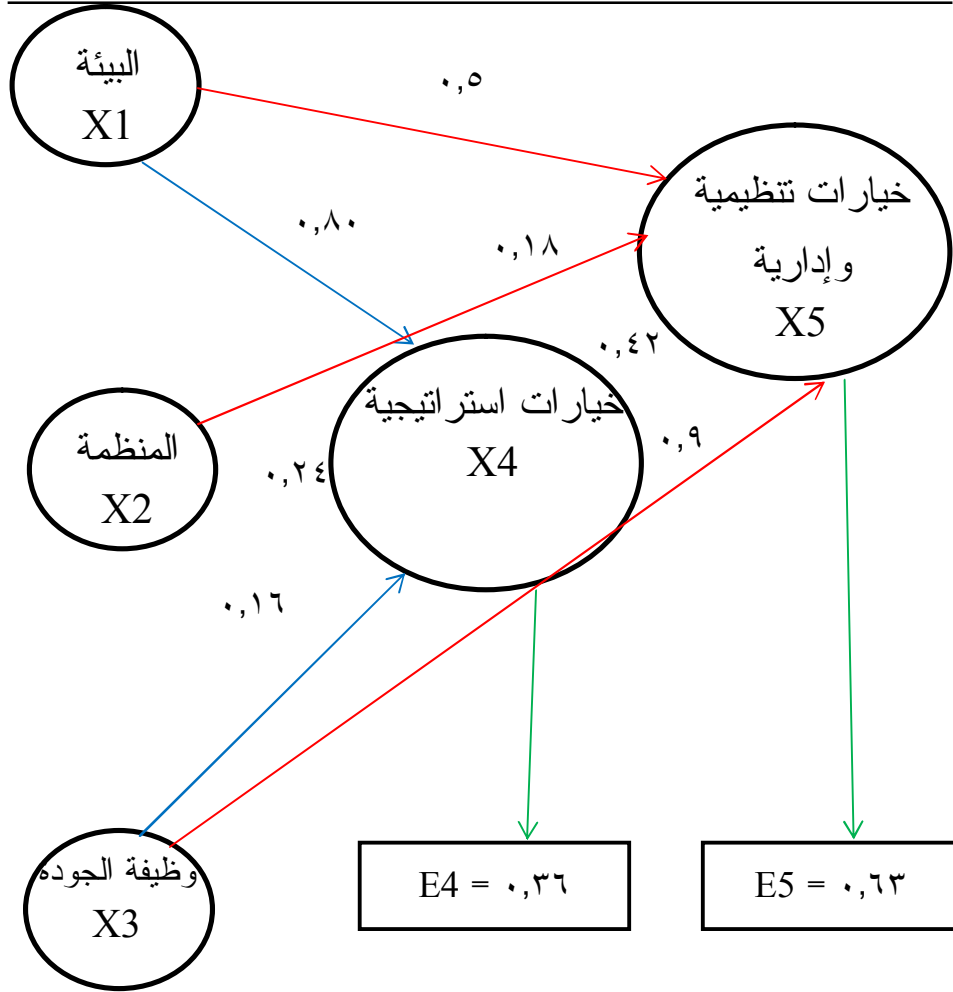
من بيانات الجدول السابق رقم (٦) يتضح لنا أن معامل الانحدار الجزئي المعياري (معامل المسار بين المتغيرات المستقلة) X1 , X2 , X3 , X4 جاءت مختلفة من متغير لآخر من حيث التأثير في المتغير التابع (الخيارات التنظيمية والإدارية) (X5). فقد جاء المتغير (X4) "الخيارات الاستراتيجية" في المرتبة الأولى من حيث التأثير على المتغير التابع "الخيارات التنظيمية والإدارية" وذلك بما يحتوي عليه هذا المتغير من معايير تدعم قدرة الجامعات محل الدراسة في تطبيق برنامج الجودة بنجاح كانعكاس الهيكلية الحالية للجودة لرؤية منبثقة من رؤية الجامعة بما يخدم رسالة الجامعة، وبما يمكن الجامعات السعودية من خلق ميزة تنافسية، والتركيز على إرضاء الزبون الأساسي للجامعة، ووجود خطط تشغيلية واستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها. يلي ذلك من حيث التأثير المتغير (X2) "الجامعة أو المنظمة" بما يتضمنه من أبعاد خاصة سبق الإشارة إليها، يليه المتغير الخاص بـ "وظيفة الجودة" (X3) بما يشمل عليه من متغيرات تدعم قدرة الجامعات في هذا الشأن وسبق الإشارة إليها أيضاً. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للمتغير (X1) الخاص "بالبيئة".

وبالرغم من ارتباط هذه المتغيرات معنوياً بالمتغير التابع "الخيارات التنظيمية والإدارية" باستثناء المتغير (X1) الخاص بالبيئة الخاصة بالجامعات، وذلك كما يتضح من قيم معاملات الارتباط البسيط، وبالرغم من ذلك جاءت قيم (ت) لتدل على وجود علاقة معنوية بين غالبية المتغيرات المستقلة (ثلاث متغيرات) هي: المنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية، الأمر الذي يؤكد أهمية تلك المتغيرات مجتمعة في التأثير على الخيارات التنظيمية والإدارية المتاحة للجامعات لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

ولعل ما يؤكد ما سبق أن قيمة (ف) المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع (X5) كانت (13,37) وهي دالة احصائية عند مستوى (0,01) بما يدل على أن تلك المتغيرات (X4 , X3 , X2 , X1) تسهم معنوياً في تحديد مستوى الخيارات التنظيمية والإدارية في المؤسسات الأكاديمية محل البحث.

ومن الجدول السابق رقم (6) أيضاً يتبين لنا أن (0,62) من إجمالي التباين في متغير الخيارات التنظيمية والإدارية (التابع) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، حيث بلغ معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع (0,38).

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن النتيجة النهائية لتحليل المسار في هذه المرحلة تؤكد على الإسهام المعنوي للمتغيرات المستقلة (الخيارات الاستراتيجية، والمنظمة، ووظيفة الجودة) على الترتيب في تحديد مستوى الخيارات التنظيمية والإدارية إضافة إلى متغيرات أخرى لم ترد في النموذج، والشكل التالي (3) يوضح نتائج تلك المرحلة في نموذج تحليل المسار.



شكل رقم (٣) نموذج تحليل المسار لأبعاد هيكلية الجودة المؤثرة على الخيارات التنظيمية والإدارية

نتائج اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض البحث على أن "البيئة والمنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية، والخيارات التنظيمية والإدارية تسهم اسهاماً معنوياً في هيكل الوحدة الإدارية للجودة بالجامعات السعودية موضع البحث"، لاختبار صحة هذا الفرض تم تطبيق تحليل المسار لتحديد مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج السابق

الإشارة إليه والواضح بالشكل السابق رقم (1)، وتم وضع تلك العلاقة في شكل معادلة الانحدار الخطي التالي:

$$X6 = P61x1 + P62x2 + P63x3 + P64x4 + P65x5 + e6$$

حيث نجد أن:

X6: تشير إلى هيكل الوحدة الإدارية للجودة

e6: تشير إلى التباين غير المفسر في المتغير التابع (X6)

ويوضح الجدول التالي رقم (7) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الشأن.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي المعياري للبيئة، والمنظمة، ووظيفة الجودة، والخيارات الاستراتيجية، والتنظيمية والإدارية المؤثرة على الوحدة الإدارية للجودة

المتغير التابع: الوحدة الإدارية للجودة					المتغيرات المستقلة	الرمز
الترتيب	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الرابع	٠,١٤	**٠,٢٦	٠,١٣	**٠,٢٨	البيئة	X1
الثالث	٠,١٨	**٠,٧٥	٠,٥٠	**٠,٢٣	المنظمة	x2
الخامس	٠,٢٠	**٠,١٨	٠,٢١	**٠,٢٠	وظيفة الجودة	x3
الأول	٠,٧٣	**٠,٥٥	٠,٧٢	**٠,٦٧	الخيارات الاستراتيجية	x4
الثاني	٠,٥٠	**٠,١٥	٠,١٣	**٠,٢٢	الخيارات التنظيمية والإدارية	x5
معنوي عند مستوى (٠,٠٥). قيمة ف المحسوبة = ٣٤,٦						
*معنوي عند مستوى (٠,٠١) (e6 = ٠,٣٦) قيمة معامل التحديد = ٠,٥٤						

ومن الجدول أعلاه يتبين أن معامل الانحدار الجزئي المعياري للمسار بين المتغيرات المستقلة (X1 , X2 , X3 , X4 , X5) اختلفت من متغير لآخر فيما يتعلق

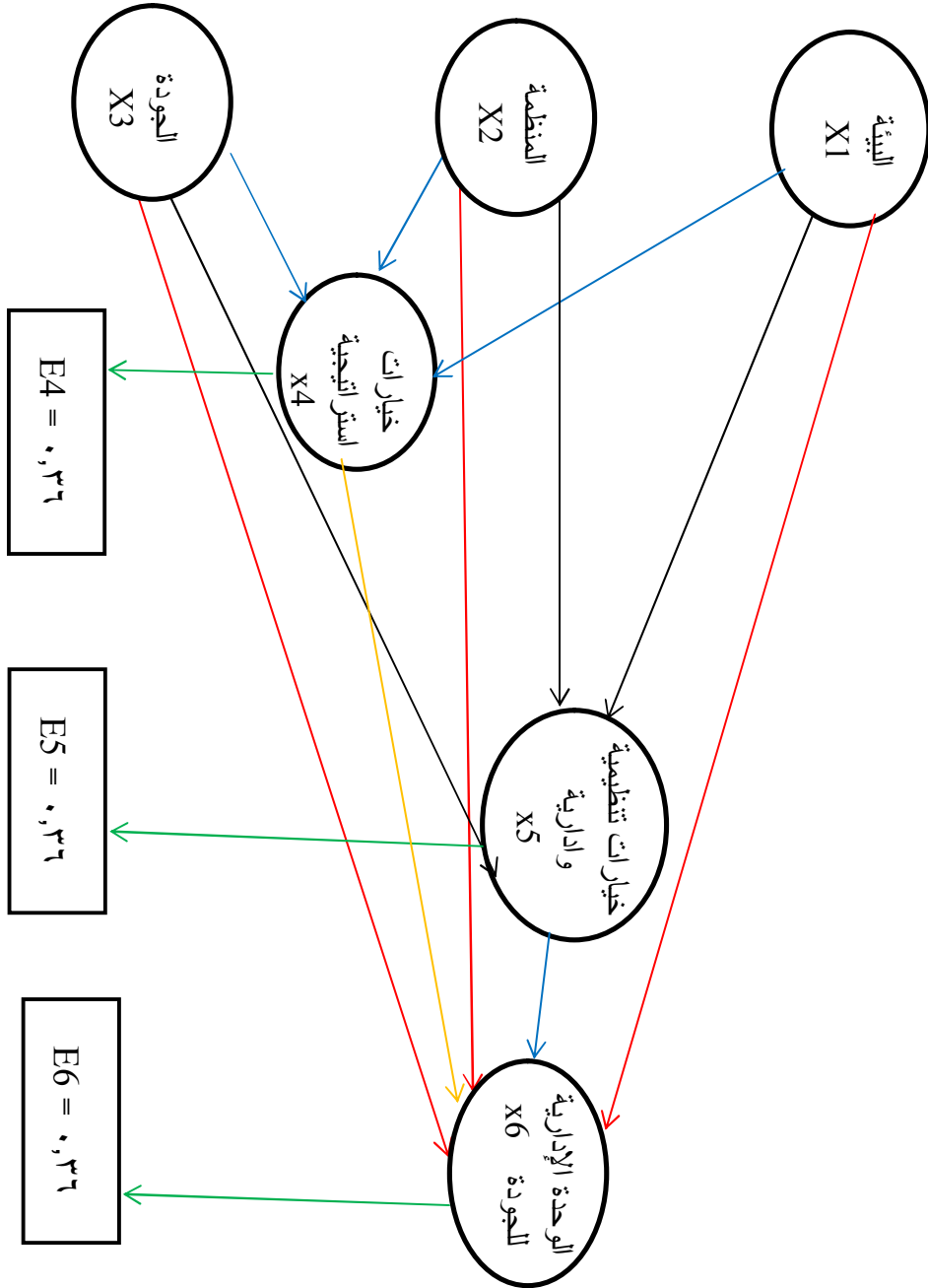
بالتأثير على المتغير التابع (X6) "هيكل الوحدة الإدارية للجودة حيث "جاء المتغير الخاص بالخيارات الاستراتيجية (X4) في المرتبة الأولى من حيث التأثير على المتغير التابع "هيكل الوحدة الإدارية للجودة"، يليه في التأثير المتغير الخاص "بالخيارات التنظيمية والإدارية للجودة" (X5)، أما المتغير المستقل (X2) الخاص "المنظمة" فقد احتل المركز أو المرتبة الثالثة في التأثير على المتغير التابع (X6)، وفي المرتبة قبل الأخيرة في التأثير على المتغير التابع جاءت "البيئة" (X1) أخيراً كان المتغير (X3) "وظيفة الجودة"، الأمر الذي يعكس مدى أهمية تلك الأبعاد أو المتغيرات في التأثير على هيكل الوحدة الإدارية للجودة بالجامعات السعودية.

لذلك جاءت قيمة (ف) المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير (X6) هيكل الوحدة الإدارية للجودة (التابع) كانت (٣٤,٦) وهي دالة احصائية عند مستوى (٠,١) الأمر الذي يشير إلى أن تلك المتغيرات تسهم معنوياً في تحديد هيكل الوحدة الإدارية للجودة بالمؤسسات الأكاديمية السعودية سواء الحكومية أو الأهلية.

بالرجوع للجدول السابق يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع بلغ (٠,٥٤) وهذا يشير إلى أن هذه المتغيرات تفسر (٥٤%) من التباين في هيكل الوحدة الإدارية للجودة بالجامعات السعودية، وبالتالي فإن (٤٦%) من التباين في هيكل الوحدة الإدارية للجودة يرجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج المقترح.

والنتيجة النهائية لتحليل المسار في هذه الجزئية تؤكد على أن الخيارات الاستراتيجية (X4)، وأيضاً الخيارات التنظيمية والإدارية (X5)، وكذلك المنظمة (X2)، والبيئة (X1)، ووظيفة الجودة (X3)، على الترتيب تسهم اسهاماً معنوياً في تحديد هيكل الوحدة الإدارية للجودة بالإضافة إلى متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج والشكل التالي رقم (٤) يبين نتائج تلك المرحلة في نموذج تحليل المسار في شكله النهائي.

شكل رقم (٤) نموذج تحليل المسار لأبعاد هيكله الوحدة الإدارية للجودة



نتائج تحليل الفرض الخامس

ينص الفرض الخامس من فروض الدراسة على أنه: "يوجد اختلاف بين من يرون أن هنالك دوراً لتطوير أبعاد هيكلية الجودة في نجاح تطبيق برنامج الجودة الشاملة، وبين الذين يرون غير ذلك حسب المتغيرات التالية: العمر، الرتبة العلمية، التخصص العام، الوظيفة الحالية، الخبرة في العمل. وقد تطلب اختبار هذا الفرض تطبيق اختبار (كأ) لتحديد معنوية الفروق بين خصائص المستجيبين الذين يرون أن لتطوير هيكلية الجودة دوراً في التطبيق الناجح لبرنامج الجودة، وبين فئة من يرون خلاف ذلك، ويوضح الجدول رقم (٨) النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الصدد.

- العمر

الجدول رقم (٨) يبين أنه بالنسبة للعمر نلاحظ أن (٦,٥٩%) من المستقصي منهم يرون أن هنالك دوراً لتطوير هيكلية الجودة في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة تتراوح أعمارهم ما بين (٢٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، وإن (٥,٢٦%) من ذات الفئة لا ترى ذلك، بينما تبلغ نسبة المستقصي منهم في فئة السن من (٤٠ إلى أكثر من ٥٠ سنة) والتي ترى وجود دور لتطوير الهيكلية حوالي (٤,٤٠%)، فيما كانت ذات الفئة من المستقصي منهم الذين يرون عكس ذلك حوالي (٥,٦٩%).

وبحساب قيمة (كأ) لدراسة معنوية هذا الفرق نجد أنها (٢٦,١٣) بمستوى دلالة يبلغ (٠,٠٣) بما يعني أن هناك اختلافاً معنوياً للتوزيع العمري للمستقصي منهم الذين يرون أن تطوير هيكلية الجود له دور في نجاح برنامج إدارة الجودة من فئات السن أو يميل توزيع أعمارهم إلى فئات السن الأصغر، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع درجة وعيهم وحماسهم للتغيير.

- الرتبة العلمية

من نفس الجدول السابق يتضح لنا أنه بالنسبة للدرجة العلمية للمستقصي منهم في توزيع مفردات العينة بمجموعها بين الأساتذة المساعدين والمشاركين كفئة، والأساتذة كفئة أخرى، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة من يرون بأن لتطوير هيكلية الجودة

² - يلاحظ أنه كلما كان مستوى المعنوية (٠,٠٥) فأقل كانت قيمة (كأ) معنوية.

دور في نجاح تطبيق برنامج الجودة من فئة الأساتذة المساعدون والمشاركون بلغت (٨٨%)، ومن يرون عكس ذلك (٦١,٥%)، تزيد عن نسبة الأساتذة في نفس المجموعتين والتي بلغت (١٢%)، و (٣٨,٥%) على الترتيب. ولعل ما يؤكد ذلك أن قيمة (كا^٢) بلغت (٧,٧٠) بمستوى معنوية بلغ (٠,٠٥) بما يعني وجود اختلاف بين الفئتين.

ومما سبق يمكن استنتاج أن هنالك اختلاف بين الفئتين بالنسبة لدور التطوير في هيكل إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤكد ما توصلنا إليه من نتائج تخص (العمر) نظر للارتباط بينهم (العمر، الرتبة العلمية) في أغلب الأحوال.

- التخصص العام

يوضح الجدول رقم (٨) أن (٩٠,٥%) من المستقضي منهم الذين ينتمون إلى تخصص العلوم الطبيعية والاجتماعية يرون ان لتطوير هيكل إدارة الجودة دور في نجاح البرنامج، بينما تبلغ نسبة المستقضي منهم من نفس الفئة والذين يرون خلاف ذلك (٧٤%)، وبالتالي فإن (٩,٥%) من المنتمين للعلوم الشرعية يرون بوجود دور للتطوير مقابل (٢٦%) منها لا يرون ذلك ربما يرجع ذلك لانخفاض وعي تلك الفئة لأهمية تطوير هيكل الجودة. وبحساب قيمة (كا^٢) لدراسة معنوية الفروق نجد أنها بلغت (٨,٢٩) بمستوى دلالة يبلغ (٠,٠٢) بما يعني وجود اختلاف معنوي بين الفئتين في هذا الخصوص.

- الوظيفة الحالية

من بيانات الجدول سالف الذكر يتبين لنا أن التوزيع النسبي لفئة من يرون أن لتطوير هيكل الجودة دور في نجاح تطبيق البرنامج لوظيفة (منسق الجودة، مدير إداري، ووكيل كلية) تكاد تساوي مع توزيعهم في فئة من يرون خلاف ذلك (٩١%) مقابل (٩٢%) على الترتيب، بينما تتساوى النسبة تقريباً بالنسبة لوظيفة (عميد) في المجموعتين (٧,٥%)، و (٨%) لكل منهما، أما بالنسبة لوظيفة (وكيل جامعة) فقد اجمعا بشكل مطلق على أن لتطوير هيكل الجودة دور في نجاح البرنامج بنسبة (١,٥%) دون مقابل. ويتبين من قيمة (كا^٢) التي بلغت (٥,٩١) بمستوى دلالة يبلغ (٠,٢٠) الأمر الذي يشير إلى عدم وجود اختلاف معنوي يعزي إلى الوظيفة.

- الخبرة في العمل

وجد أن (٧٠,٥%) ممن لديهم خبرة في مجال العمل (أقل من ٢٠ سنة) يرون أن لتطوير هيكل الجودة دور في نجاح تطبيق البرنامج، مقابل (٤٦%) لنفس الفئة يرون خلاف ذلك، بينما تبلغ نسبة من لديهم خبرة في مجال العمل من (٢٠ سنة إلى أكثر من ٣٠ سنة) (٢٩,٥%)، و (٥٤%) للمجموعتين على التوالي.

ويتبين من قيمة (كا) والتي بلغت (٩,٧٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) أن هنالك اختلافاً معنوياً بين الفئتين من حيث الخبرة في مجال العمل، وربما يرجع ذلك الي ارتباط كل من العمر والرتبة العلمية بالخبرة في العمل غالباً، وهذا يتمشى مع ما توصلنا إليه سلفاً من نتائج.

وباستعراض النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

١. أنه إذا كان عمر المستقضي منه أقل من (٤٠ سنة)، ورتبته العلمية (أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك)، وينتمي من حيث التخصص العام إلى فئة (العلوم الطبيعية والتطبيقية أو الاجتماعية)، وسواء أكانت الوظيفة التي يشغلها (منسق جودة، إداري، وكيل كلية، عميد، وكيل جامعة)، ولديه خبرة في العمل أقل من (٢٠ سنة)، يتوقع أن ينتمي إلى فئة من يرون لتطوير هيكل الجودة دور في نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الأكاديمية محل البحث.
٢. إذا كان المستقضي منه يبلغ من العمر أكبر من (٤٠ سنة) ورتبته العلمية (أستاذ)، وينتمي من حيث التخصص العام إلى فئة (العلوم الشرعية)، وسواء كان يعمل بوظيفة (منسق جودة، إداري، وكيل كلية أو عميد، وكيل جامعة)، ولديه خبرة في العمل أكبر من (٢٠ سنة)، فإنه يتوقع أن ينتمي إلى فئة من يرون أن تطوير هيكل الجودة ليس له دور في نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الأكاديمية موضع الدراسة.

ومن ذلك وفي ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الخامس فإنه يمكن استنتاج صحة هذا الفرض.

جدول رقم (٨)

الاختلاف بين الذين يرون أن للتطوير هيكل الجودة دور في نجاح البرنامج، وبين من يرون خلاف ذلك

نتائج الاختبار		دور تطوير أبعاد هيكل الجودة في نجاح تطبيق برنامج الجودة				الدور		البيان
النتيجة	مستوى المعنوية	نكا	ليس له دور		له دور			
			%	ع	%	ع		
معنوي	٠,٠٣	١٣,٢٦	٥	٢	٧,٦	١١	- أقل من ٢٠ سنة	العمر
			٢١,٥	١٠	٥٢	٧٥	- من ٢٠ الي أقل من ٤٠	
			٦١,٥	٢٤	٢٢	٣٢	- من ٤٠ الي أقل من ٥٥	
			٨	٣	١٨,٤	٢٧	- أكثر من ٥٥ سنة	
			%١٠٠	٣٩	%١٠٠	١٤٥	الإجمالي	
معنوي	٠,٠٥	٧,٧٠	٣٨,٥	١٥	٥٧	٨٣	- استاذ مساعد	الرتبة العلمية
			٢٣	٩	٣١	٤٥	- استاذ مشارك	
			٣٨,٥	١٥	١٢	١٧	- استاذ	
			%١٠٠	٣٩	%١٠٠	١٤٥	الإجمالي	
معنوي	٠,٠٢	٨,٢٩	٢٣	٩	٣٤	٤٩	- علوم طبيعية وتطبيقية	التخصص العام
			٥١	٢٠	٥٦,٥	٨٢	- علوم اجتماعية	
			٢٦	١٠	٩,٥	١٤	- علوم شرعية	
			%١٠٠	٣٩	%١٠٠	١٤٥	- الإجمالي	
غير معنوي	٠,٢٠	٥,٩١	٥١	٢٠	٦٩	١٠٠	- منسق للجودة	الوظيفة الحالية
			٢٦	١٠	١٣,٥	٢٠	- مدير اداري	
			١٥	٦	٨,٥	١٣	- وكيل كلية	
			٨	٣	٧,٥	١٠	- عميد	
			-	-	١,٥	٢	- وكيل جامعة	
			%١٠٠	٣٩	%١٠٠	١٤٥	الإجمالي	
معنوي	٠,٠١	٩,٧٢	٢٨	١١	٣٠	٤٤	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة في العمل
			١٨	٧	٤٠,٥	٥٩	من ١٠-٢٠ سنة	
			٥٤	٢١	٢٣	٣٣	م من ٢٠ - ٣٠سنة	
			-	-	٦,٥	٩	-أكثر من ٣٠ سنة	
			%١٠٠	٣٩	%١٠٠	١٤٥	الإجمالي	

رابعاً: النتائج والتوصيات

١- النتائج

من خلال الاستعراض السابق لنتائج الدراسة الميدانية فيما يلي تلخيص لأهم هذه

النتائج:

- أبرزت الدراسة وجود مجموعة من التحديات أو المعوقات التي تواجه تطبيق برنامج الجودة الشاملة بالمؤسسات الأكاديمية السعودية محل الدراسة، من أهمها ما يلي:

- ١- شعور الأكاديميين بأن تطبيق برنامج الجودة سوف يسلبهم استقلاليتهم.
- ٢- قناعة القائمين على الجودة بأن استيفاء متطلبات الجودة من حيث الشكل يحقق النتائج المرجوة.
- ٣- عدم وضوح معايير لقياس مدى التقدم والانجاز لبرنامج الجودة.
- ٤- تبني طرق وأساليب لتطبيق برنامج الجودة غير متوافقة مع سياسات وأنظمة الجامعة.
- ٥- عدم كفاية البيانات والمعلومات حول مستوى تطبيق الجودة في الجامعات.
- ٦- ضعف درجة مشاركة العاملين في البرنامج.
- ٧- شيوع ثقافة مكافأة الانجاز الفردي أكثر من تشجيع الانجازات الجماعية.

- بالنسبة لاختبار النموذج المقترح فقد تبين من تحليل المسار ما يلي:

- ١- وضوح تأثير المتغيرات المستقلة في كل خطوة على المتغير التابع، وذلك في جميع مراحل اختبار النموذج السببي المقترح.
- ٢- إن جميع المتغيرات المستقلة أثرت معنوياً في جميع المتغيرات التابعة التالية لها وهي: البيئة، والمنظمة، وظيفة الجودة، الخيارات الاستراتيجية، والخيارات التنظيمية والإدارية.

٣- إن متغير (البيئة التي تعمل فيها الجامعات) كأحد المتغيرات المستقلة أثرت معنوياً على (الخيارات التنظيمية) لكنه لم يكن له تأثير على المرحلة اللاحقة وهي (الخيارات التنظيمية والإدارية)، في حين أثرت المرحلة النهائية (الوحدة الإدارية).

٤- إن قيمة "ف" المحسوبة في كل معادلات الانحدار الخطي المتعدد التي تغطي فروض البحث قد دلت معنوية معاملات التحديد لخاصة بالعلاقات المفترضة في النموذج، مما قد يؤكد صدق وصلاحيّة النموذج السببي المقترح في تفسير العلاقات التي اشتملت عليها الدراسة، كذلك تحديد طبيعة هذه العلاقات ومسارها.

٥- أن معاملات التحديد في جميع مراحل تحليل المسار تتزايد من مرحلة إلى مرحلة أخرى وذلك بإضافة متغير جديد أو عندما تم أخذ كل المتغيرات بشكل إجمالي، وذلك على النحو التالي (٠,٢٢، ٠,٣٨، ٠,٥٤)، ورغم ذلك فإن هنالك متغيرات أخرى لها تأثير معنوي على تحديد المسار لم يتضمنها النموذج المقترح.

• أما فيما يتعلق بوجود اختلافات بين من يرون أن لتطوير أبعاد هيكل الجودة دور في نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وبين من يرون خلاف ذلك من مجموعة من المتغيرات الديمغرافية لهم أبرزت الدراسة ما يلي:

١- أنه إذا كان عمر المستجيب أقل من (٤٠) سنة، ورتبته العلمية استاذ مساعد أو مشارك، وينتمي إلى التخصصات الطبيعية والتطبيقية أو الاجتماعية، وسواء أكانت الوظيفة التي يشغلها، وخبرته في العمل أقل من (٢٠) سنة، يتوقع أن ينتمي إلى فئة من يرون أن تطوير هيكل الجودة له دور في نجاح تطبيق البرنامج.

٢- إذا كان عمر المستجيب أكبر من (٤٠) سنة، ورتبته العلمية (أستاذ)، وينتمي إلى تخصص العلوم الشرعية، وسواء أكانت الوظيفة التي يشغلها، وخبرته في العمل أكبر من (٢٠) سنة، فإنه يتوقع أن ينتمي إلى فئة من يرون أن تطوير هيكل الجودة ليس له دور في نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٢- التوصيات

من خلال استعراض نتائج الدراسة يمكن وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسئولون وواضعي السياسات في هذا المجال، وذلك على النحو التالي:

• التأكيد على أهمية تحدي الأوضاع القائمة في الجامعات السعودية، ومجابهة التحديات ومعوقات أو مثبطات التجديد والتطوير وإيجاد نماذج جديدة في إدارة المؤسسات الجامعية لكي تتمكن من البقاء والمنافسة والتميز، وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة المنتج التي تقدمها للمستفيد، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

١. العمل على تعزيز جوانب القوة في الجامعات السعودية فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وضرورة الاطلاع على التجارب العالمية للجامعات في تطبيق هذا المفهوم.

٢. على كل جامعة ان تقوم بدراسة وتحليل وتشخيص جوانب الضعف الملموس لدى كل منها والنهوض بهذه الجوانب بما ينسجم مع مضامين إدارة الجودة الشاملة، وذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء، وجعل الجودة والتميز غاية أساسية، ولا ضرر من الاستعانة بخبراء من بلدان أخرى عربية أو أجنبية.

٣. التزام الجامعات بتشكيل السياسات والاستراتيجيات الخاصة بها بناءً على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاعتماد على المعلومات الشاملة والحقيقية ذات الصلة من أجل تخطيط العمل لإجراء التطوير والتحسين المستمر لتجنب الهدر وتعطيل الموارد.

٤. إنشاء قاعدة بيانات دقيقة وحديثة وشاملة بالجامعات تتضمن معلومات عن جميع جوانب العمل بها، والكليات التابعة لها، فضلاً عن معلومات عن قطاعات العمل المختلفة بالمجتمع.

٥. اعتماد التخطيط الاستراتيجي لرفع جودة العملية التعليمية بالجامعات السعودية وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية طويلة الأجل لتحقيق أهدافها.

٦. ترجمة أهداف تحسين الجودة الشاملة في رسالة الجامعات في شكل عبارات وممارسات واضحة ومحددة.
 ٧. على مديري أو المسؤولين في الجامعات السعودية اعتماد مبدأ المرونة والتجاوب مع المتغيرات والنماذج الجديدة، وإلا يصبحوا عقبة أمام تطوير ثقافة الجودة الشاملة.
 ٨. اعتماد مبدأ أو منهج المقارنات المرجعية بالجامعات لتحسين مستوى جودة خدماتها التعليمية والإدارية والمساندة، وأن يطبق هذا المنهج بالمقارنات مع جامعات متميزة عالمياً.
 ٩. أن يكون لكل جامعة دليل لإدارة الجودة الشاملة يعمل على علاج مشكلاتها وقضاياها الجوهرية، ويتلاءم مع أوضاعها الحالية ويحقق أهدافها المستقبلية.
- العمل على تطوير وتحديث الجامعات وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن الجامعات هي مصانع العقول في الحاضر والمستقبل، فإما أن يلتحق بها بناؤنا لنعيد انتاجهم كنسخ مكررة لنا ولأسلافنا، وأما أن نعيد انتاجهم بمتطلبات الحاضر واستحقاقات المستقبل، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:
١. تهيئة الطلاب للتعامل مع النظم الحديثة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة.
 ٢. تطوير طرق ووسائل التعليم باستخدام التقنيات والتجهيزات المستحدثة.
 ٣. تطوير المناهج التعليمية لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع المتغيرة.
 ٤. التطوير والدعم المستمر للمهارات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وعملية التطوير تطلب ما يلي:
 ٥. وضع خطة دقيقة لكل جامعة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم من أجل تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.
 ٦. رفع مستوى الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في سبيل تشجيعهم على البحث العلمي، كون البحث العلمي يسهم في تطوير معايير النوعية وضمان الجودة بشكل أفضل.

٧. إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية المتعلقة بالتخصصات التي يدرسونها.
٨. تخفيف الأعباء الإدارية عن أعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بإجراء الأبحاث والدراسات العلمية.
١٠. تنظيم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تتناول مفهوم وأهداف ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأهم المستجدات فيها، وذلك لتنمية معارفهم ومهاراتهم التدريسية في هذا المجال.

● الاهتمام بعملاء الجامعات ومتطلبات المجتمع المحلي والتعرف على احتياجات سوق العمل، وذلك من خلال:

١. إجراء دراسات استطلاعية بشكل مستمر للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء، والحصول على أفكار لخدمات تعليمية وأكاديمية جديدة.
٢. أن تأخذ الجامعات في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم الخدمات التعليمية الجديدة.
٣. أن تقوم الجامعات بتخصيص ميزانية خاصة بتقديم خدمات ما بعد الخدمة التعليمية مثل برامج التدريب للخريجين، الاستشارات، دراسات الجدوى لإقامة مشروعات صغيرة للخريجين..... إلخ.
٤. التأسيس لثقافة التشاور والتشارك بين كل أطراف المصلحة في العملية التعليمية.

● الاهتمام المستمر من قبل الجامعات السعودية بتطوير الهيكل التنظيمي للوحدة الادارية (وكالة، عمادة) في ضوء معايير الاداء المحلية والاقليمية والدولية بما يتناسب مع حجم الأنشطة بها بما يضمن تحقيق رسالتها وأهدافها وبما يحقق لها التواجد الفعال على خريطة الجامعات المتميزة على المستوى الوطني والدولي وذلك من خلال أن يشتمل الهيكل التنظيمي على ما يلي:

١. المكونات الادارية المناسبة لوحدة الجودة وفقا لظروفها على أن يتم تمثيل جميع الجهات المستفيدة والطلاب، وبيان علاقتها ببعضها البعض سواء على المستوى

- الرأسي أو الأفقي على ان يتم تحديد تبعية كل مكون بما سبقه وبما يليه، وكذلك اللجان المنبثقة منها، والعناصر البشرية المطلوبة بكل مكون.
٢. تحديد الأدوار والمسئوليات لكل مكون اداري بوضوح مع مراعات التناسب بين السلطات والمسئوليات، وتشجيع مبدأ تفويض السلطات مع مراعاة عدم التداخل بين الأدوار.
٣. توصيف وظيفي لكل مكون والمهام المطلوبة من كل وظيفة تابعة للمكون عن طريق بطاقات موثقة لوصف الوظائف القيادية والاكاديمية والادارية والفنية.
٤. المرونة في تشكيل الهيكل التنظيمي (استحداث لجان، وحدات ادارية جديدة، إلغاء أو تعديل وحدات قائمة) ليكون قادراً على التغيير والتطوير استجابة لنتائج التقويم والمستجدات البيئية.

المراجع:

اولا- المراجع العربية:

١. أبو سعده، ابراهيم (٢٠١٠). تحليل المسار لأبعاد رأس المال الفكري وانعكاساتها علي نجاح المؤسسات الاكاديمية الخاصة بمصر، دورية البحوث والدراسات التجارية، العدد ٢، بنها.
٢. أبو فارة، يوسف احمد (٢٠٠٦)، " واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد ٢، عدد ٢.
٣. أبو نصيب، عرفة جبريل وآخرون، (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها علي التقييم والاعتماد الاكاديمي، متاح علي : <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/10952>
٤. الحداد، حسون محمد علي (٢٠١٩)، "أثر إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في كليات التعليم الأهلي-العراق" مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد ٣. بغداد.
٥. الربيعي، مروه مصطفى (٢٠١٩)، "تأثير نموذج Senge للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة استطلاعية)" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد ١٠٦. بغداد.
٦. العضاضي، سعيد علي (٢٠١٣)، " معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، مجلد ٧، عدد ١. جدة.
٧. الكسر، شريف عوض (٢٠١٨)، "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم الإنسانية، عدد ٣٩. بابل.
٨. الكرعاوي، مريم إبراهيم حمود (٢٠١٦)، "مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين الكليات الحكومية والأهلية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ١٨. الكوفة.

٩. الغرفة التجارية الصناعية (٢٠١٨)، "مؤشرات إحصائية"، بنك المعلومات الاقتصادية. الرياض.
١٠. المملكة العربية السعودية، وزارة المالية (٢٠١٨/٢٠١٩)، مركز المعلومات.
١١. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم (٢٠١٨/٢٠١٩)، مركز المعلومات.
١٢. المدرع نسفر بخيت، وآخرون (٢٠١٩)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم الإنسانية، العدد ٤٣ بابل.
١٣. بني مصطفى، سهيل محمد (٢٠١٢)، " إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الاداء الأكاديمي في الجامعات السعودية – دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، الجزء الثاني، عدد ٢٨.
١٤. بازرعة، محمود صادق (٢٠٠١). "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية". القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
١٥. جويسم، مؤمل حسين، وآخر (٢٠١٨)، "دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة /دراسة تطبيقية جامعة بابل"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد ٣. بابل.
١٦. خويكه، زياد مصطفى حامد (٢٠١٧)، "دراسة واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة العراقية – دراسة ميدانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٢. بغداد.
١٧. صادق، صفيح، آخر (٢٠١٧)، "آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: عرض التجربة اليابانية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥١. بغداد.
١٨. فهمي، محمد بهاء الدين (٢٠٠٥). "الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج S P S". الرياض: معهد الإدارة العامة.
١٩. لطفي، نادية، وآخر (٢٠١٩)، "قياس عوامل النجاح الحرجة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (بحث مقارن)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ن العدد ١٠٩. بغداد.

٢٠. نور الهدي، بو طبة (٢٠١٤)، "إدارة الجودة الشاملة كألية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية"، مجلة جامعة ذي قار، العدد ٢. الجزائر.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Brookes, M. and Becket, N. (2008), "Quality management in higher education: a review of international issues and practice", The International Journal of Quality and Standards, Vol. 16
2. Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. Business School, AlbahaUniveristy, Albaha, doi:10.5430/ijba.v9n4p186 URL: <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p186>
3. Chang, R. K. (1994). The horizontal organization: Breaking down functional silos. *Business Credit*, 96(5), 21.
4. Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7/8),
5. Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study
6. Dill, D.D. 2000. Capacity building as an instrument of institutional reform: Improving the quality of higher education through academic audits in the UK, New Zealand, Sweden, and Hong Kong. *Comparative Policy Analysis* 2, no. 2

7. Dilshad, R. ,Hameed, Y., Malik, M.,(2012)" Higher Education in Pakistan : Towards Developing a Quality Culture in Universities" International Journal of Academic Reserch,Vol.4.No1.
8. Drucker, P. F. (2011). The five most important Questions, you will ever ask about your organization. Vol. 90. John Wiley & Sons, 2011.
9. Douglas, J J and Judge W Q (2017). TQM implementation Competitive Advantage: the role of structural Control and Exploration. A.O.M., 44 (1).
10. Ellen J. Dumond Thomas W. Johnson, (2013),"Managing university business educational quality: ISO or AACSB?", Quality Assurance in Education, Vol. 21 Iss 2
11. Elg, M., Gremyr, I., Hellström, A., & Witell, L. (2011). The role of quality managers in contemporary organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8),
12. Kettunen, J. (2008),"A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance", Quality Assurance in Education, Vol. 16 Iss 4
13. Khoo Hsien, H., & Tan Kay, C. (2002). NINE APPROACHES TO ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1),
14. Miles, R. and Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press
15. Mintzberg, H. (1983) *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.
16. Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organization: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. J; Prentice-Hall.

17. Perkins, J.A. (1973), *The University as an Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.
18. Ranson, S. et al. (1980). The structuring of organizational structures, *Administrative Sciences Quarterly*, 15, 1.
19. Rodrigues, C. A. (2007). The Quality Organization: A Conceptual Framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(7),.
20. Sangeeta S, Banwet, D.K. and Karunes (2010) . Quality Framework in education through application of interpretive structural modeling. *The TQM Journal*. 22 (1).
21. Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oak.: Sage
22. Suwandej, N. & Rajahat, S. S. (2015). Factors Influencing Total Quality Management. 7th World Conference on Educational Sciences, (WCES-2015), 05-07 February 2015, Novotel Athens Convention Center, Athens, Greece
23. Tata, J., & Prasad, S. (1999). The Influence Of Organizational Structure On The Effectiveness Of TQM Programs. *Journal of Managerial Issues*, 11(4),.
24. Waterman, R. and Peters, T. (2008) "Le Prix de l'Excellence. Le Secret des Meilleures Entreprises. Ed. Interéditions. Paris, 323.

Path analysis of the dimensions of the quality structure in Saudi academic institutions and their reflection on the success of the application

Dr. Ibrahim Abu Seada (*)

*Al- Azhar and Al- Imam Muhammad Ibn
Saud University*

Dr. Jamal Shokeir ()**

*Al- Imam Muhammad Ibn
Saud University*

Abstract:

The purpose of the study was to analyze the current situation of the structure of quality in academic institutions Arabia (government, civil), and propose a model for the structure of quality based on the orientations of modern management, so a stratified sample consisting of 278 single of those responsible for quality management in those universities, has been used appropriate to the nature of the data and test hypotheses statistical methods (weighted average weights, Z test , Ka-square test· style path analysis)

The results of the study highlighted the existence of a number of obstacles that may prevent the application of quality program, as well as showing the existence of the influence of the independent variables in every step of the dependent variable and in all stages of the track to test the model proposed causal. Also became clear that there were differences between those who believe that the development of quality role in the success of the application of quality program structure, and

those who believe otherwise in terms of a set of demographic variables. In light of the previous findings the study found a number of recommendations.

Key Words:

Total Quality Structure, Path Analysis, Strategic Options, Program Quality 's Standards, Managerial Governance.

(*) إبراهيم أبو سعده، يعمل أستاذاً لإدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض وجامعة الأزهر الشريف بالقاهرة، له اهتمامات بحثية واسعة بجميع القضايا المؤثرة في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة وأيضاً جودة الأداء البشري ومعايير تحسين جودة بيئة العمل.

(**) جمال شقير، يعمل أستاذاً لإدارة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، وله اهتمامات بحثية بالجودة الشاملة وعلاقتها بمستويات الأداء البشري والتنظيمي، والجدارات الوظيفية، وتقييم مستوى العائد على التدريب.