

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## الآیة

قال تعالى :

﴿صَنَّ اللّٰهُ الَّذِي اٰتَقْنَ كُلَّ شَيْءٍ اِنَّهٗ

خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ .﴾

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية [٨٨]

## الإهداء

إلى ينابيع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء .... أمي الغالية

يا من أحمل اسمك بكل فخر وامتنان

إلى سندي وقوتي بعد الله ... أبي العزيز

إلى من آثروني على أنفسهم .... زوجي الحبيبة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

عروه - لبابه - محمد - لينه -

والذي لم يرى النور بعد... أتمنى أن يراه ويراني وأراه

إلى من أزروني في هذا السفر ... مالك - شوقي - سعاد

إلى التي لم نعد نراها منذ زمن طويل

أتمنى أن نلتقي في الفردوس ... بدرية ...

إلى من جعلهم الله لي أخوة فيه ... زملائي وأخواني بلا استثناء

إلى من علموني ... جميع أساتذتي في كل مسيرتي العلمية

لكم جميعاً أهدي هذا الجهد

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله

وصحبه أجمعين .

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين قال صلى الله عليه وسلم : (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه)<sup>(١)</sup>. وقال صلى الله عليه وسلم : (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)<sup>(٢)</sup>

الشكر لأسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا ومركز الجودة والامتياز وكلية الدراسات التجارية ومكتبة الدراسات العليا والتجارية والعيبيكان وجريير ومكتبات الجامعات السعودية محل الدراسة وعمادات التطوير والجودة بها ومنسوبيها ومركز أبو ظبي للتميز المؤسسي وجميع الذين ساهموا وساعدوا.

ثم يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... وتتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور ، سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى إلا الشكر يتوارى خجلاً أمام قامات عظام من العلماء أمثال أستاذتي الجليلة التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة الدكتور /عرفة جبريل أبو نصيب أشكرها على اهتمامها وتوجيهاتها ومتابعتها حتى خرجت هذه الدراسة في صورتها الحالية دليلاً واضحاً علي جهدكم الكبير وخبرتكم العتيقة والتي أفادتني كثيراً وأعانتني بعد الله ووفرت لي الكثير من الجهد والوقت .

والشكر أيضاً موصول لأستاذي الفاضل الذي تشرفت بإشرافه الدكتور / الطيب إبراهيم عسل لما قدمه لي من نصح وتوجيه وإرشاد جزاه الله عني خيراً .

والشكر أيضاً موصول لأستاذتي الأجلاء البروفيسور محمد الفاتح المغربي المشرف الخارجي والدكتور بابكر الفكي المشرف الداخلي جزاهم الله خير الجزاء لتكرمهم بالامتحان والمناقشة وابداء الملاحظات .

الباحث

### مستخلص الدراسة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم المناهج الإدارية الحديثة المتبعة الآن لمقابلة البيئة التنافسية في ظل العولمة لذا فقد تركزت عليها أنظار الممارسين والدارسين في مجال الإدارة وبذلك أصبح هناك وعى للتفاعل مع مفاهيم العولمة والتحرير الاقتصادي ومبادئ منظمة التجارة العالمية القائمة على

---

(١) رواه أحمد والحاكم.

(٢) رواه الترمذي

المنافسة الحرة واقتصاد السوق . لذا ركزت الدراسة على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وأثر ذلك علي التقييم والاعتماد الأكاديمي . لأن الجودة لم تعد مجرد مفهوم تقليدي يتعلق بالمطابقة للمواصفات بل أصبح فلسفة فكرية تعم كيان المنظمة بكاملها وفي علاقتها وتعاملها مع التغيير ومدى التأثير والتأثر به .

وقد أتبع الدارس في هذه الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي والتحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة . ومن أهم أهداف هذه الدراسة هي التعرف على مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية إلي تطبيق جودة حقيقية بإداراتها المختلفة . وأيضاً التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتطبيق إدارة جودة حقيقية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ،ومعرفة أسس ومتطلبات وأبعاد جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي حسب متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي ، والتعرف علي المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي السعودي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ومن أهم الفرضيات التي تسعى الدراسة لاختبارها هي ، أن هناك علاقة بين التطبيق السليم لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وجودة مخرجات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي ،وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف مؤسسات التعليم العالي وتطوير العملية التعليمية كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوي رضا أعضاء هيئة التدريس والعملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية وأيضاً هناك مشكلات تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

وتوصلت الدراسة للنتائج والتوصيات الآتية فأهم النتائج هي أن وجود وكالات ووحدات خاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي ساعد على تسهيل تطبيق سياسات الجودة التعليمية ، تتسق أهداف الجامعات السعودية مع تطوير العملية التعليمية ، نظام الجودة يؤدي الى تحسين المرافق والامكانات والتجهيزات المادية ، ويواجه تطبيق الجودة بالجامعات مقاومة كبيرة نتيجة التغييرات التي يحدثها في نظام العمل . أما أهم التوصيات فهي أن هناك ضرورة إنشاء وحدات خاصة بالجودة والاعتماد الأكاديمي للتخطيط للجودة ومتابعة التطبيق ، والعمل على استمرار عمليات التحسين المستمر بهدف تطوير العملية التعليمية للجودة والاعتماد الأكاديمي، والعمل ايجاد حلول ناجعة للتطوير والتحسين المستمر . وضرورة قياس رضا أعضاء هيئة التدريس باستمرار وذلك لضمان التزامهم بتطبيق معايير الاعتماد .

### Abstract

The total quality management has become one of the most important modern management approaches that used to meet the competitive environment in the age of globalization . Therefore practitioners and scholars in the field of management focused their attention on it, that leads to the awareness for interaction with the concepts of

globalization , economic liberalization and the principles of WTO on free competition of the market economy. Therefore, the study focused on the total quality of higher education institutions, and its impact on the evaluation and academic accreditation. Therefore the quality isn't a traditional concept of conformity to specifications but it is an intellectual philosophy entity to the entire organization and its relationships, dealing with others , the extent of the impact and effects.

The researcher used the statistical descriptive method for the analysis and description of the data. One of the main objectives of this study is to identify the extent of quality in the higher education institutions in Saudi Arabia and their need to apply quality in its various managements. And also to identify steps that can be followed to the apply quality management in higher education institutions in Saudi Arabia, and find out principles , requirements and dimensions of quality in higher education institutions by the National Commission for Assessment and Accreditation , and identify the problems faced by the Saudi higher education institutions when applying the philosophy of TQM.

One of the main hypotheses that the study attempts to test is, that there is a relationship between the proper application of quality assurance , accreditation, and the quality of education outputs in the educational process of higher education institutions , there are statistically significant relationship between the objectives of the higher education institutions and the development of the educational process, also there is a statistically significant relationship between the level of the staff members' satisfaction and the teaching and learning process in institutions of higher education in Saudi Arabia , there are also some problems facing the higher education institutions when applying the philosophy of total quality management.

The study has some results and recommendations, the most important findings is that there must be some quality agencies and units for the academic accreditation to help to facilitate the application of quality of the educational policies . Quality system leads to improve facilities and physical resources, quality application in the universities face considerable resistance as a result of the changes of the work system. The most important recommendation is that there is a need to establish planning quality and accreditation and follow-up application units, continue the improvement processes which aim to the quality and accreditation development of the educational process , find effective solutions to the development and continuous improvement. And the need to measure the satisfaction of faculty members constantly in order to ensure their commitment to the implementation of accreditation standards.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
	الفصل الأول : الإطار العام والدراسات السابقة
١	المبحث الأول:الإطار العام
٧	المبحث الثاني:الدراسات السابقة
	الفصل الثاني:الإطار النظري للدراسة .
٤٣	المبحث الأول:المفاهيم العامة للجودة الشاملة .
٥٢	المبحث الثاني:مفهوم الجودة في العملية التعليمية .
٦٣	المبحث الثالث:متطلبات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	الفصل الثالث : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية والتخطيط الإستراتيجي
٩١	المبحث الأول : علاقة إدارة الجودة الشاملة بالمفاهيم الإدارية
١٢١	المبحث الثاني:علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط الاستراتيجي
١٣١	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي خطواته، وفوائده
	الفصل الرابع : الجودة الشاملة والقياس والتقويم والمفاهيم العامة لنظم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة على ضوء المعايير الدولية
١٥٥	المبحث الأول: القياس والتقويم في العملية التعليمية في الجامعات .
١٨١	المبحث الثاني:مفاهيم الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة .
١٨٧	المبحث الثالث:أنواع الاعتماد الأكاديمي .
١٩٤	المبحث الرابع:نماذج ومعايير بعض الدول وتجاربها .
	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية
٢٠٧	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الجامعات السعودية محل الدراسة .
٢٢٢	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية .

٢٦٤	المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
٢٨٢	المبحث الرابع : النتائج والتوصيات
٢٨٢	أولاً : النتائج
٢٨٥	ثانياً : التوصيات
٢٨٧	المراجع
٢٩٤	الملاحق
٣٠٢	مقترحات لبحوث مستقبلية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
٢٢٣	أحجام عينات الدراسة	.١
٢٢٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	.٢
٢٢٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	.٣
٢٢٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	.٤
٢٢٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	.٥
٢٢٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	.٦
٢٣٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الأول	.٧
٢٣٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الأول	.٨
٢٣٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الأول	.٩
٢٣٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الأول	.١٠
٢٣٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الأول	.١١
٢٣٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الأول	.١٢
٢٣٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الأول	.١٣
٢٣٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الأول	.١٤
٢٤٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثاني	.١٥
٢٤١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثاني	.١٦
٢٤٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثاني	.١٧
٢٤٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثاني	.١٨

٢٤٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثاني	.١٩
٢٤٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثاني	.٢٠
٢٤٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثاني	.٢١
٢٤٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثاني	.٢٢
٢٤٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثالث	.٢٣
٢٤٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثالث	.٢٤
٢٥٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثالث	.٢٥
٢٥١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثالث	.٢٦
٢٥٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثالث	.٢٧
٢٥٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثالث	.٢٨
٢٥٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثالث	.٢٩
٢٥٥	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثالث	.٣٠
٢٥٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الرابع	.٣١
٢٥٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الرابع	.٣٢
٢٥٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الرابع	.٣٣
٢٥٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الرابع	.٣٤

	المحور الرابع	
٢٦٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الرابع	.٣٥
٢٦١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الرابع	.٣٦
٢٦٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الرابع	.٣٧
٢٦٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الرابع	.٣٨
٢٦٥	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الأولى	.٣٩
٢٦٨	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية تطوير العملية التعليمية الأولى	.٤٠
٢٦٩	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية تطوير العملية التعليمية الثانية	.٤١
٢٧٠	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية تطوير العملية التعليمية الثالثة	.٤٢
٢٧١	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية تطوير العملية التعليمية: العبارة الرابعة	.٤٣
٢٧٢	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثانية أهداف مؤسسات التعليم العالي: متوسط جميع عبارات الفرضية	.٤٤
٢٧٣	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الأولى	.٤٥
٢٧٤	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الثانية	.٤٦
٢٧٥	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الثالثة	.٤٧
٢٧٦	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة التحقق من مستوى رضا عضو هيئة التدريس: العبارة الرابعة	.٤٨
٢٧٧	نتائج اختبار مربع كاي للاستقلالية للفرضية الثالثة تطبيق الجودة في العملية التعليمية: متوسط جميع عبارات الفرضية	.٤٩
٢٧٩	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على أسئلة الفرضية الرابعة	.٥٠

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
٢٢٣	أحجام عينات الدراسة	.١
٢٢٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع	.٢
٢٢٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	.٣
٢٢٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	.٤
٢٢٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	.٥
٢٢٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	.٦
٢٣٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الأول	.٧
٢٣٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الأول	.٨
٢٣٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الأول	.٩
٢٣٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الأول	.١٠
٢٣٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الأول	.١١
٢٣٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الأول	.١٢
٢٣٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الأول	.١٣
٢٣٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الأول	.١٤
٢٤٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثاني	.١٥
٢٤١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثاني	.١٦
٢٤٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثاني	.١٧
٢٤٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثاني	.١٨

٢٤٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثاني	.١٩
٢٤٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثاني	.٢٠
٢٤٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثاني	.٢١
٢٤٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثاني	.٢٢
٢٤٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الثالث	.٢٣
٢٤٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الثالث	.٢٤
٢٥٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الثالث	.٢٥
٢٥١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الثالث	.٢٦
٢٥٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الثالث	.٢٧
٢٥٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الثالث	.٢٨
٢٥٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الثالث	.٢٩
٢٥٥	لتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الثالث	.٣٠
٢٥٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من عبارات المحور الرابع	.٣١
٢٥٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من عبارات المحور الرابع	.٣٢
٢٥٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من عبارات المحور الرابع	.٣٣
٢٥٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من عبارات المحور الرابع	.٣٤

	المحور الرابع	
٢٦٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من عبارات المحور الرابع	.٣٥
٢٦١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من عبارات المحور الرابع	.٣٦
٢٦٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة من عبارات المحور الرابع	.٣٧
٢٦٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة من عبارات المحور الرابع	.٣٨