



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه

أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة
الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة
العربية السعودية

(دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود)

Impact of Implementing The Total Quality Management
Concept to educational service quality in high educational
institutions in the Kingdom of Saudi Arabia

(Case Study King Saudi University)

إشراف

أ.د محمد حسن حافظ

إعداد الباحث

عصام الدين محمد أبو العنين خليفه

أغسطس 2019م

ملخص الدراسة

تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في مجال العلوم الإدارية الحديثة أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات بما يضمن تحقيق مبدأ التحسين المستمر ولجأت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لقناعتها بأن هذا العلم الإداري الحديث الوسيلة الحتمية للإصلاح الإداري وضمان التحسين المستمر ومن هنا قام الباحث بإستهداف الرسالة البحثية بعنوان (أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود) وتهدف الدراسة لتطوير أداء العمل بالمؤسسات الحكومية، وتحقيق مبدأ الجودة معيار وليس شعار بتطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال نطاق عمل واضح ومنهجية مثالية تعكس النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي عدة أهداف فرعية هي:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- التعرف على الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة.
 - 3- التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها بشكل عملي.
 - 4- التعرف على أهم التحديات التي واجهت تجارب التعليم العالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 5- التعرف على الفوائد المكتسبة العائدة على قطاع التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تطوير خدماتها.
 - 6- التعرف على دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 7- القيام بتنفيذ دراسة تطبيق نطاق عمل ومنهجية مثلى، وأثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- وتمحورت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي (هل لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أثر على جودة التعليم؟) وقد انبثق من هذا السؤال العديد من الأسئلة الفرعية ومن أهمها:

(أ) هل لدى القيادة القناعة التامة بتطوير وتنظيم العمل وتحسين مستوى الأداء من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟

(ب) هل لدى القيادة قناعة بأن من يقوم بإدارة نشاط الجودة داخل الكلية أو العمادة (متخصص وممارس ومؤهل) وفق معايير محددة لتحقيق الجودة الشاملة بالجهة المستهدف تطبيق الجودة بها؟

(ج) هل يتم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من قبل إدارة الجامعة لتحقيق مفهوم الجودة الشاملة؟

- (د) هل تعمل الجامعات السعودية على تطبيق المفاهيم الحديثة في الجودة (حلقات الجودة - نشر وظيفة الجودة - المقارنة المرجعية Benchmarking) لقياس الأداء وتحسين العمل بمقارنة الأداء بما هو سائد في غرب أوروبا وأمريكا؟
- (هـ) هل هناك معايير محددة لقياس الانحراف عن تطبيق معايير الجودة الشاملة في الأداء الأكاديمي والعملي؟

وقد تم بلورة عدد من الفرضيات وكانت من أهم الفرضيات التالي:

- تهتم إدارة جامعة الملك سعود بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وتحسينه.
 - إن دعم هيئة الاعتماد الأكاديمي المؤسسي بالمملكة يؤثر إيجابيا على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود.
 - لا يتم استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهومها العلمي الحديث كأساس للتحسين المستمر.
- إعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من مناهج البحث العلمي هي:

- المنهج الوصفي التحليلي:
- المنهج الوثائقي المكتبي:

- هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العمل في المؤسسات الحكومية وتحقيق مبدأ الجودة معيارًا وليس شعارًا بتطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال نطاق عمل واضح ومنهجية مثالية تعكس النتائج المرجوة ومن أهم النتائج التي وردت في الدراسة كانت كالتالي:
- إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة (باريتو Pareto - حلقات الجودة Quality Circles - عظمة السمكة Fish Bone - دالة نشر الجودة Quality function deployment - المقارنة المرجعية Benchmarking) هي أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
 - إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.
 - إن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - ومن أهم التوصيات الآتية
 - إستمرار وتكثيف دعم القيادة لتطبيق مفهوم الجودة في جامعة الملك سعود مع استحداث جوائز للجودة خاصة بوحدات الجامعة الأكثر تميزًا والتزامًا بتطبيقات الجودة الشاملة.

- ضرورة تشجيع الجامعة للبحث العلمي في المجالات الادارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف وغيرها من الأساليب الحديثة.
- تفعيل دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والعمل على تكثيف التدريب والتوعية بأهميتها لكافة المستويات التنظيمية المعنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

Summary of the study

Several studies performed in modern management sciences field confirm the importance of applying the concept of total quality management in different sectors to ensure achieving continuous improvement principal. Many governmental and private institutions resorted to apply the concept of total quality management because they believe that such modern management science is the inevitable way to management reform, and to ensure continuous improvement. Therefore, the researcher targets the thesis titled (The effect of applying Total Quality Management Concept to educational service quality in high education institution in KSA – A case study at King Saud University). The study aims to develop work performance in governmental institutions, and achieve the principal of quality is a standard not just a slogan by applying total quality management basics and principals, and through a solid framework and an ideal methodology reflects the intended results of applying total quality management. This main goal generates several sub goals:

- 1- Recognize the concept of total quality management.
- 2- Identify the first pioneers of total quality management.
- 3- Recognize the principals of total quality management and the benefits of practical applying.
- 4- Identify the most important challenges that faced high education experiments in applying total quality management.

- 5- Recognize the benefits obtained by the higher education sector as a result of applying total quality management and the extent of services development.
- 6- Identify the leaders' role in total quality management successful applying.
- 7- Conducting implementation study about ideal framework and methodology, and clarify the impact of applying the concept of total quality management on higher education sector of KSA

The problem of this study gathered and formulated in the following main question (Does applying total quality concept in higher education of KSA affect the quality of education?); thereby, sub questions emerged, most notably:

- a) Are the leaders completely convinced with applying total quality philosophy to develop and organize the works and improve performance level?
- b) Are the leaders sure that who manages the quality activity inside the college or deanship is (specialized, practitioner, and qualified), adhering to certain standards, to achieve total quality in the authority where intended to apply quality?
- c) Does the university's administration apply the concept of Balanced Score Card to achieve total quality concept?
- d) Do Saudi universities work on applying modern concepts of quality (quality circles – quality function deployment- Benchmarking) to measure performance and improve work by comparing performance to what is prevalent in Western Europe and America?
- e) Are there specific criteria to measure deviation from applying total quality standards in academic and practical performance?

A number of hypotheses have been elaborated, most importantly:

- The administration of King Saud University is concerned with applying Balanced Score Card to measure and improve performance.
- Supporting Kingdom's Academic and Institutional Accreditation positively affects applying the total quality in King Saud University.
- Total quality tools are not used in their modern scientific concept as a continuous improvement fundamental rule.

The researcher, in this study, followed different research methods which are:

- **Analytical descriptive method:**

- **Library and documentary_method:**

The study aims to develop work performance in governmental institutions and achieve quality concept as a standard not a slogan by applying basis and principals of total quality management through ideal framework and methodology that reflect intended results, most notably in the study are as following:

- Applying measurement tools of total quality (Pareto – Quality circles - Fish bone – Quality function deployment - Benchmarking) is one of most important success factors in applying total quality concept.
- Applying the concept, fundamentals and elements of strategic planning of quality is one of the most important basics of achieving total quality concept.
- Non applying the concept of balanced score card impedes the implementation of total quality management concept.

The most important recommendations are:

- Continue and intensify leadership support to apply quality concept at King Saud University besides creating awards for quality related to the university's units which are most outstanding and commitment with total quality applications.
- The need to encourage the scientific research by university in modern management fields such as total quality management and management by objectives and other modern methods.
- Revive the role of balanced score card (BSC) and intensify training and educate its importance to all organizational levels with implementing total quality concept.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمٍ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

"صدق الله العظيم"

الإهداء

إلى من هم قدوتي ومثلي الأعلى والدي الأعزاء حفظهما الله

وإلى نصفي الثاني ورفيقة دربي حفظها الله ورعاها زوجتي

الحبيبية وإلى ابني العزيز الغالي

وإلى إخوتي الأعزاء

شكر وتقدير

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكره والصلاة

والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم أتقدم بخالص

الشكر والتقدير إلى

- ❖ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ❖ المشرف الفاضل البروفيسور الدكتور / محمد حسن حافظ
الذي تعهدني بتوجيهاته القيمة ومعارفه الثمينة فجزاه الله
خير جزاء
- ❖ الدكتور الفاضل / عبدالله بن موسى الخلف معلمي
وصاحب الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى.
- ❖ الدكتور / أحمد كحيل صاحب الفضل في تشجيعي
وتحفيزي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب - و	ملخص الدراسة (عربي – إنجليزي)
ح	الإهداء
ط	شكر وتقدير
مدخل الدراسة	
1	
2	1/ المقدمة.
3	2/ مشكلة الدراسة.
4	3/ أهمية الدراسة.
5	4/ أهداف الدراسة.
5	5/ فروض الدراسة.
6	6/ منهجية الدراسة.
6	7/ مجالات الدراسة (حدود ونطاق الدراسة).
7	8/ المصطلحات المستخدمة في الدراسة.
19	9/ الدراسات السابقة.
21	10/ ملخص وجهة نظر الدراسات السابقة.
الفصل الأول : أدبيات الدراسة	
21	1/ مفهوم الجودة الشاملة.
29	2/ أدوات قياس الجودة الشاملة (مفهوم حلقات الجودة مفهوم أداة نشر وظيفة الجودة – المقارنة المرجعية Benchmarking).
46	3/ التخطيط الإستراتيجي للجودة.
56	4/ مفهوم الأيزو.
67	5/ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Scorecard.
73	6/ أثر البيئة الداخلية والخارجية على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
76	7/ المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة ووسائل معالجتها.
79	8/ أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الإصلاح المؤسسي في التعليم العالي.
83	9/ مفهوم الاعتماد (Accreditation)

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية	
91	1/ دراسة الحالة.
91	2/ قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
95	3/ سبب اختيار الباحث جامعة الملك سعود.
96	4/ جامعة الملك سعود.
157	5/ المعوقات التي تواجه تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ووسائل التغلب عليها.
الفصل الثالث: التحليل الإحصائي ونتائج البحث	
158	أولاً: التحليل الإحصائي.
158	1- متغيرات الدراسة.
159	2- قائمة الاستقصاء.
160	3- نسبة الاستجابة.
161	4- تكررات المتغيرات الديموجرافية.
165	5- اختبارات الثبات (Alpha-Kronbach).
166	6- قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة .
187	7- الانحدار المتعدد.
190	8- التحليل الوصفي للمتغير المستقل والتابع (عوامل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة).
209	ثانياً: النتائج والتوصيات
209	1- أهم النتائج.
211	2- توصيات عامة.
212	3- توصيات خاصة بجامعة الملك سعود و التي يجب على الجامعة الالتزام بها.
214	4- توصيات لبحوث أخرى
المراجع	
215	- قائمة المراجع العربية.
219	- قائمة المراجع الإنجليزية.
الملاحق	
ii	ملحق (1): الاستبيان الذي تم توزيعه على العينة المستهدفة (أعضاء هيئة التدريس – منسوبي الجامعة – الطلاب والطالبات).
Viii	- خطاب تيسير أمر الباحث.

iX	- خطاب طلب توزيع الاستبيان.
X	- خطاب موافقة عمادة البحث العلمي على نشر الاستبيان.
XiJ	- خطاب يفيد بتحليل الاستبيانات بمعهد الدراسات والبحوث الإحصائية – جامعة القاهرة.
Xii	- خطاب يفيد المراجعة اللغوية للرسالة – كلية دار العلوم - جامعة القاهرة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	التطورات التاريخية بإدارة الجودة الشاملة.	1-1
34	النشاطات والفعاليات التي تمارسها حلقات الجودة في اليابان.	1-2
59	مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000.	1-3
62	النظرة الأمريكية والنظرة الحديثة للجودة.	1-4
93	الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	2-1
94	الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية.	2-2
104	أعداد الموظفين في إدارة الجامعة والكليات والمستشفيات الجامعية.	2-3
106	أعداد المؤتمرات وأعداد البحوث المشاركة وأعداد أعضاء هيئة التدريس المشاركين فيها بحسب مكان الانعقاد خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-4
106	أعداد المؤتمرات والندوات موزعة بحسب مكان الانعقاد خلال العام الدراسي 1435/1434 هـ.	2-5
107	أعداد المتدربين والمتدربات من منسوبي ومنسوبات الجامعة وزعت حسب موقع التدريب والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-6
109	أعداد المتدربين والمتدربات من منسوبي الجامعة وزعت حسب جهات العمل والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-7
110	أعداد المتدربين والمتدربات من منسوبي ومنسوبات الجامعة وزعت حسب نوع التدريب خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ برامج المهارات القيادية لمديري الإدارات.	2-8
111	عدد الدورات التي نفذتها العمادة داخلياً لأعضاء هيئة التدريس خلال العام الجامعي 1435 / 1436 هـ.	2-9
112	كليات الجامعة.	2-10
121	العمادات المساندة.	2-11
122	أعداد الطلاب المستجدين بالجامعة موزعين حسب المرحلة الدراسية والدرجة العلمية والجنسية والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-12
124	أعداد المقيدين بالجامعة موزعين بحسب المرحلة الدراسية والدرجة العلمية والجنسية والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-13
126	مساحة مكاتب الجامعة وعدد مقاعدها خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-14

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
127	إجمالي عدد الأوعية المقتناة بمكتبات الجامعة حتى العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-15
130	أعداد الكتب العربية والأجنبية المقتناة في مكتبات الجامعة موزعة على الموضوعات خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-16
131	أعداد الكتب العربية والأجنبية المقتناة موزعة على مكتبات الجامعة خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-17
132	أعداد الكتب العربية والأجنبية المقتناة موزعة على مكتبات الجامعة خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-18
134	حركة استعارة الكتب في مكتبات الجامعة.	2-19
134	برنامج كراسي الأبحاث.	2-20
154	تطبيق نظام إدارة الجودة على برامج الجامعة.	2-21
155	توزيع جهات الجامعة وفق طبيعة تقدمها في إعداد نظام الجودة.	2-22
155	نسبة الإنجاز في تطبيق الأيزو بوحدات الجامعة.	2-23
158	مقياس الإجابة على الفقرات.	3-1
160	التكرارات ونسبتها لمتغير مكان العمل.	3-2
161	التكرارات ونسبتها لمتغير العمر.	3-3
162	التكرارات ونسبتها لمتغير المؤهل العلمي.	3-4
163	التكرارات ونسبتها لمتغير المسمى الوظيفي.	3-5
164	التكرارات ونسبتها لمتغير سنوات الخبرة.	3-6
164	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد محاور الدراسة.	3-7
165	مصفوفة الارتباط بين عوامل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-8
168	مصفوفة الارتباط بين دعم القيادة ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-9
171	مصفوفة الارتباط بين محور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-10
174	مصفوفة الارتباط بين محور استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهوم علمي ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-11
177	مصفوفة الارتباط بين محور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-12

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
180	مصفوفة الارتباط بين محور اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-13
183	مصفوفة الارتباط بين محور دعم هيئة الاعتماد الأكاديمي تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومحاور استدامة ديمومة مفهوم الجودة الشاملة.	3-14
186	ترتيب أهم المتغيرات المستقلة المؤثر على المتغير التابع.	3-15
187	نموذج الانحدار المتعدد.	3-16
188	جدول معاملات الانحدار.	3-17
189	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو متغير دعم القيادة.	3-18
190	التحليل الوصفي لمحور وجود أو توافر خطط وأهداف وسياسات للجودة الشاملة.	3-19
192	التحليل الوصفي لمحور استخدام أدوات الجودة الشاملة بمفهوم علمي	3-20
196	التحليل الوصفي لمحور توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.	3-21
197	التحليل الوصفي لمحور اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.	3-22
200	التحليل الوصفي لمحور دعم هيئة الاعتماد الأكاديمي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.	3-23
202	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو القياس والتحسين.	3-24
202	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو توافر الأهداف والسياسات والإجراءات مع متطلبات الجودة الشاملة.	3-25
203	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو المقارنة المرجعية.	3-26
204	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو أدوات الجودة.	3-27
205	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو بطاقة الأداء المتوازن أداة أساسية لقياس الانحراف ويتوفر بها متخصصون.	3-28
207	التحليل الوصفي لمحور آراء واتجاهات العاملين نحو المعايير الدولية مع متطلبات هيئة الاعتماد الأكاديمي للجودة.	3-29

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
28	منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات.	1-1
34	مجالات تطبيق حلقات الجودة.	1-2
37	بيت الجودة.	1-3
46	تقسيم المقارنة المرجعية.	1-4
56	منهجية التخطيط الإستراتيجي للجودة.	1-5
60	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 9000.	1-6
68	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن.	1-7
72	محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن.	1-8
73	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.	1-9
94	الجامعات الحكومية السعودية.	2-1
95	الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية	2-2
99	الهيكل التنظيمي لجامعة الملك سعود.	2-3
105	أعداد الموظفين في إدارة الجامعة والكليات والمستشفيات الجامعية موزعين حسب المجموعة الوظيفية والجنسية.	2-4
106	أعداد المؤتمرات وأعداد البحوث المشاركة وأعداد أعضاء هيئة التدريس.	2-5
107	أعداد المؤتمرات والندوات موزعة بحسب مكان الانعقاد خلال العام الدراسي 1435/1434 هـ.	2-6
108	أعداد المتدربين والمتدربات من منسوبي ومنسوبات الجامعة وزعت حسب موقع التدريب والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-7
110	أعداد المتدربين والمتدربات من منسوبي ومنسوبات الجامعة وزعت حسب نوع التدريب خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ برامج المهارات القيادية لمديري الإدارات.	2-8
123	أعداد الطلاب المستجدين بالجامعة موزعين حسب المرحلة الدراسية والدرجة العلمية والجنسية والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-9

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
125	أعداد المقيدین بالجامعة موزعين بحسب المرحلة الدراسية والدرجة العلمية والجنسية والجنس خلال العام الدراسي 1435 / 1436 هـ.	2-10
140	التقنيات التعليمية.	2-11
141	مجموعة القاعات المخصصة لجميع الكليات.	2-12
142	مجموعة أجهزة البث الموزعة على الكليات.	2-13
142	غرف الاجتماعات الإلكترونية.	2-14
143	المدرجات التعليمية.	2-15
143	الإستوديوهات التعليمية.	2-16
144	الشاشات الإعلانية.	2-17
145	أكشاك المعلومات.	2-18
151	الهيكل التنظيمي لعمادة التطوير والجودة.	2-19
151	برامج الأكاديمية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي الدولي.	2-20
152	النسبة المئوية لعدد البرامج التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي الدولي في كليات الجامعة المختلفة.	2-21
152	البرامج الأكاديمية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي الدولي.	2-22
153	الكليات التي تعمل على الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي.	2-23
160	التكرارات ونسبتها لمتغير مكان العمل.	3-1
161	التكرارات ونسبتها لمتغير العمر.	3-2
162	التكرارات ونسبتها لمتغير المؤهل العلمي.	3-3
163	التكرارات ونسبتها لمتغير المسمى الوظيفي.	3-4