المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الثامن - الإصدار الخامس والثمانون
تاريخ النشر: 20 نوفمبر 2026 م

معوقات تطبيق مداخل الجودة في الجامعات السعودية (إطار تشغيلي مقترح)

Barriers to Implementing Quality Approaches in Saudi Universities: A Proposed Operational Framework

إعداد الباحثة/ هدى بنت علي بن يوسف البتال

باحثة مستقلة، خريجة ماجستير الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

Email: H.albttal@gmail.com

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى تحديد معوقات تطبيق مداخل الجودة في الجامعات السعودية، وبناء إطار تشغيلي مقترح لمعالجتها بحلول إجرائية قابلة للتفعيل. واعتمد المنهج الوثائقي التحليلي في مراجعة الأدبيات السابقة وتصنيف نتائجها ضمن عشرة محاور: القيادة والحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتنظيم والإجراءات، والتقنية ونظم المعلومات، والمستفيدون والشراكات، والقياس والتقويم، والثقافة التنظيمية، والبحث العلمي؛ وذلك عبر (145) عبارة و(80) توصية. وأظهرت النتائج تصدر محور الموارد المالية من حيث التكرار، وبروز إشكاليات التمويل بوصفها المعوق الأكثر شيوعًا، كما كانت إدارة الجودة الشاملة المدخل الأكثر تناولًا، وجامعة الملك خالد المجتمع البحثي الأكثر دراسة، وعام (2019) الأعلى تركيزًا بحثيًا في الجودة. وبناءً على ذلك، قدم البحث إطارًا تشغيليًا يتمثل في منصة وطنية موحدة تديرها جهة مستقلة ماليًا وإداريًا وتنظيميًا، تتولى حوكمة الجودة وتنسيق الجهود ومتابعة الأداء مع الحفاظ على استقلال الجامعات. ويقوم الإطار على تكامل وحدات ضمان الجودة المرجعية، والوحدة الجامعية العامة، والإنتاج المعرفي، والتمويل والاستثمار، والنواتج والمستفيدين، والتحول الرقمي والرقابة الذكية، والشؤون القانونية. ويتضمن إدخال البيانات الجامعية، وتشخيص الفجوات، وبناء مؤشرات الأداء، وإجراء المقارنات المرجعية، وأتمتة الإجراءات، وصياغة خطط التحسين المستمر. كما يركز الإطار على تنويع مصادر التمويل عبر الاستثمار والشراكات، وتطوير البحث والابتكار والخدمات المعرفية، وربط مخرجات الجامعات باحتياجات سوق العمل، وتكامل البيانات مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة، ويعزز كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية واستدامة التطوير المؤسسي. وتقترح الدراسة تفعيله تدريجيًا عبر الربط التقني، وتوحيد الأدلة والمعايير، وتأهيل الموارد البشرية، والتشغيل التجريبي، قبل التوسع ليشمل الجامعات. وتناقش تحديات تكامل الأنظمة والأمن السيبراني ومقاومة التغيير، وتوصي بالإفادة من التجارب الوطنية والدولية لتطوير هيكل المنصة وآليات تشغيلها.

الكلمات المفتاحية: تحديات الجودة، تطبيقات الجودة، حوكمة الجامعات.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الثامن - الإصدار الخامس والثمانون
تاريخ النشر: 20 نوفمبر 2026 م

Barriers to Implementing Quality Approaches in Saudi Universities: A Proposed Operational Framework

Huda Ali Albttal

M.Ed. in Educational Administration and Planning | Independent Researcher

Email: H.albttal@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the barriers to implementing quality management approaches in Saudi universities and develop a proposed operational framework to address these barriers through actionable procedural solutions. The study employed a documentary analytical approach to review previous literature and classify its findings into ten dimensions: leadership and governance, strategic planning, human resources, financial resources, organizational structures and procedures, technology and information systems, beneficiaries and partnerships, measurement and evaluation, organizational culture, and scientific research, encompassing 145 statements and 80 recommendations.

The findings revealed that financial resources ranked first in frequency, with funding-related challenges emerging as the most prevalent barrier. Total Quality Management was the most frequently investigated approach, King Khalid University was the most extensively studied research setting, and 2019 recorded the highest concentration of research on quality.

Based on these findings, the study proposed an operational framework centered on a unified national platform managed by a financially, administratively, and organizationally independent entity responsible for governing quality, coordinating institutional efforts, and monitoring performance while preserving university autonomy. The framework integrates specialized units for quality assurance, university operations, knowledge production, financing and investment, outcomes and beneficiaries, digital transformation and intelligent monitoring, and legal affairs. Its operational mechanisms include institutional data integration, gap analysis, performance indicators, benchmarking, process automation, continuous improvement, funding diversification, research and innovation development, and alignment with labor market needs. Implementation is proposed through phased technical integration, standardized procedures, human resource development, and pilot testing. The study also addresses system interoperability, cybersecurity, and resistance to change, recommending national and international benchmarking to refine the platform's structure and operational mechanisms.

Keywords: Quality Challenges, Quality Implementations, University Governance.

1. المقدمة:

تؤدي الجامعات دورًا رئيسيًا في تحقيق التنمية الوطنية من خلال بناء رأس المال البشري تعليميًا، وتعزيز الريادة والابتكار بحثيًا، بما يسهم في خدمة الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

وإدراك القيادات الأكاديمية لهذه المهام والمسؤوليات يستلزم تبني دور فاعل في تعزيز كفاءة الأداء، كاعتماد الجودة مبدأً استراتيجيًا في صياغة أهدافها، وحوكمة عملياتها، بما ينعكس إيجابًا على تميز الأداء الجامعي، محققةً بذلك متطلبات التنمية وضمان الاستدامة، مما يعزز ميزتها التنافسية محليًا ودوليًا. حيث توصلت نتائج دراسة أبو بكر (2017) إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي يمكن من تحقيق التنمية المجتمعية.

وأكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أن التعليم يُمثّل ركيزة أساسية للتنمية والتقدم؛ وذلك من خلال الاستثمار الأمثل في الكوادر البشرية الوطنية، وتفعيل القيادة الفعّالة؛ بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية عبر الارتقاء بجودة مخرجاتها، وتلبية تطلعات المستفيدين، فضلًا عن توظيف الموارد المتاحة لتمكينها من تحقيق الريادة والتميز المستدام. (السياري، 2026)

1.1. مشكلة البحث:

استجابةً للتحولات السريعة، ووعيًا بأهمية الميزة التنافسية، توجهت الجامعات نحو تبني مداخل الجودة الحديثة، مستندةً إلى نتائج العديد من الأدبيات السابقة حول دورها في ضمان كفاءة أداء منظومتها التعليمية.

حيث توصلت نتائج دراسة الصرايرة وعساف (2008) أن لإدارة الجودة الشاملة دور في تنسق الجهود الإدارية والأكاديمية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء التعليم الجامعي. وأكدت دراسة ميرزا (2011) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء في تحسين جودة أداء التعليم الجامعي. وبينت نتائج دراسة حسن (2016) أن المقارنة المرجعية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي وتطوير الواقع المؤسسي. وكشفت دراسة المطيري (2019) أن تطبيق الإدارة الرشيقة يسهم في جودة مخرجات الأداء الإداري بالجامعات، وجاء مجال حل المشكلات في المرتبة الأولى بين مجالاتها. كما أسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات والأداء التنظيمي، وأن لها دورًا في تحقيق الميزة التنافسية (إسماعيل، 2016). وأوصت دراسة يوسف وصالح (2016) بضرورة تبني الإدارات العليا لفلسفة التحسين المستمر؛ للارتقاء بجودة الأداء. ومن هذا المنطلق، فإن تبني الجامعات لمداخل الجودة يمكنها من تعزيز أدوارها التنموية.

ومع توجه الجامعات نحو اعتماد مداخل الجودة، وإجماع الأدبيات السابقة على أثرها الإيجابي، ووفرة الإنتاج البحثي على مدى عقود، إلا أن المتأمل في تلك الأدبيات يستنتج ما يمكن تسميته بالجمود البحثي؛ إذ يلاحظ تكرار نمطي في رصد المعوقات. وبناءً على ذلك، ارتكز هذا البحث على مراجعة نتائج الأدبيات السابقة التي تناولت مداخل الجودة في الجامعات السعودية؛ بهدف حصر معوقاتها وترميزها وتحليلها، للكشف عن أبرز المعوقات التي قد تحد من كفاءة أدائها، وتمهيدًا لتقديم نموذج تشغيلي مقترح؛ لمعالجة فجوة التطبيق.

2.1. أسئلة البحث:

1. ما معوقات تطبيق مداخل الجودة في الجامعات السعودية تبعًا للمحاور التالية: القيادة والحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والموارد المالية، والتنظيم والإجراءات، والتقنية ونظم المعلومات، والمستفيدون والشراكات، والقياس والتقويم، والثقافة التنظيمية، والبحث العلمي؟
2. ما الإطار التشغيلي المقترح لمعالجة فجوة التطبيق؟

3.1. أهمية البحث:

1. موضوعه المتمثل في مداخل الجودة، الدالة على جودة المخرجات وتحسين الأداء الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
2. يكتسب أهميته التطبيقية من خلال تقديم إطار تشغيلي مقترح يسهم في معالجة فجوة التطبيق عبر منهجية وثائقية تحليلية.
3. إثراء الأدبيات التربوية من خلال تقديم صورة تحليلية عن واقع البحوث في مجال الجودة.

4.1. حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: ركز البحث على معرفة معوقات تطبيق مداخل الجودة.
2. الحدود الزمنية: خلال فترة امتدت من (2012-2026م).
3. الحدود المؤسسية: استهدف البحث الجامعات السعودية.
4. حدود مصادر البيانات: انحصرت مصادر جمع البيانات في البحوث والدراسات المنشورة بالمجلات العلمية المحكمة المتوفرة في القواعد الرقمية.

5.1. مصطلحات البحث:

1. **مداخل الجودة:** أطر إدارية تستهدف تحسين العمليات وتجويد المخرجات وتحقيق التميز المؤسسي.
2. **الإطار التشغيلي:** آلية تقنية منهجية، تترجم معايير الجودة إلى ممارسات تطبيقية ملموسة، ترتكز على حوكمة الإجراءات التنظيمية وتفعيل منظومة جامعية موحدة؛ تسعى نحو ضمان تحقيق الجودة والريادة التنافسية.

2. الإطار النظري.

يستعرض الإطار النظري تعاريف مداخل الجودة ودورها في المؤسسات الجامعية، مستندًا إلى مدخل النظم كإطار تحليلي يفسر الترابط بين المدخلات والعمليات والمخرجات، وتعزيز التغذية الراجعة لضمان تحسين الأداء الجامعي.

1.2. إدارة الجودة الشاملة (TQM).

تعرفها الجمعية الأمريكية: بأنها نظام إداري يركز على العميل، ويشرك جميع العاملين في التحسين المستمر للمنظمة، من خلال توظيف الاستراتيجية والبيانات والاتصال الفعال؛ بهدف دمج مبادئ الجودة في ثقافة المنظمة وأنشطتها وعملياتها (American Society for Quality [ASQ], n.d.).

ويأتي دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم الجامعي باهتمامها بجميع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق وظائف الجامعة التالية: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، من حيث المدخلات، ويعقب ذلك تمكين ثقافة الجودة التنظيمية من خلال العمليات عبر اللوائح والأنظمة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واقعيًا؛ وبذلك تحقق مخرجات إدارية صحيحة في كل مرة ومن أول مرة (المدرع وآخرون، 2019).

2.2. بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

عرفها Kaplan & Norton (1996) بأنها نظام إداري يمكّن المؤسسات من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى إجراءات عملية. ويتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين التعليم الجامعي استراتيجيًا من خلال أبعادها الأربعة التالية:

البعد الأول: المالي: ويعتمد على ميزانية الجامعة، والأصول، ومصادر التمويل كمدخلات. وتسعى الجامعات في عملياتها المالية إلى الإجابة عن التساؤلات المرتبطة بكيفية إدارة الموارد المالية وتنميتها واستثمارها؛ بما يحقق كفاءة الإنفاق والاستدامة المالية كمخرج لها.

البعد الثاني: التعلم والنمو: ويركز على المدخلات التالية: رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي في وضعها الخام. وتعمل العمليات على إحداث تغييرات من خلال التطوير البشري وتفعيل التحول الرقمي بالتوازي مع إعادة الهيكل التنظيمي؛ بما يسهم في الوصول إلى المخرجات التالية: هياكل تنظيمية داعمة لصناعة القرارات، ومُمكِّنة للعاملين، ومحفزة للابتكار.

البعد الثالث: العمليات الداخلية: وتشمل كافة العمليات التنفيذية بالجامعة كمدخل أساسي لها. وتسعى عملياتها إلى تحسين كفاءة الأداء بالتركيز على العمليات المحورية؛ بما يحقق التميز المؤسسي كمخرج نهائي على مستوى الجامعة.

البعد الرابع: المستفيدون: ويشمل جميع المستفيدين من خدمات الجامعة وفقًا لوظائفها الثلاث: التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، مدخلًا للبعد، وتقوم عمليات الجامعة على تسهيل وصول المستفيدين إلى الخدمات؛ بما يحقق رضا وولاء المستفيد، وجودة الخدمات التنافسية لمخرجات الجامعة. (التويجري،2019) (الهازمي،2019)

3.2. المقارنة المرجعية (BM).

يعرّف مجلس تمويل التعليم العالي المقارنة المرجعية: بأنها عملية طوعية للتقييم الذاتي والتحسين المستمر، تقوم على المقارنة المنهجية والتعاونية بين ممارسات المؤسسة وأدائها وبين المؤسسات المناظرة، بهدف التعلم من أفضل الممارسات وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي (HEFCE, 2003).

وتعمل المقارنة المرجعية على تحسين جودة التعليم الجامعي في تحديد مواصفات المدخلات المادية والبشرية في الجامعة. وتأتي نتائج المقارنات المرجعية بفهم جيد للعمليات الجامعية، واعتماد أفضل الممارسات، وسد فجوات الأداء. وتحقيق الميزة التنافسية كمخرج نهائي للجامعة، بالإضافة إلى علاقات تعاونية تنافسية مع الجامعات، ومعرفة بأداء المنافسين (البتال، 2019).

4.2. إعادة هندسة العمليات (BPR).

عُرّفت بأنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء الرئيسة، مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة (Hammer & Champy, 1993)." ويتمحور دور إعادة هندسة العمليات في تحسين جودة التعليم الجامعي بدءًا بالتقييم الشامل للعمليات الإدارية في الجامعة؛ لتحديد فرص إعادة الهندسة -مدخل-. وفي العمليات، تعمل الجامعة على إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاستفادة من التقنيات الحديثة؛ بهدف -المخرج- إحداث تحول جذري في العمليات الإدارية بالجامعة بما يتوافق مع معايير الجودة، ويلبي احتياجات المستفيدين، ويراعي واقع الجامعة (الهذلول، 2019).

5.2. لين سيجما ستة (LSS).

هي منهجية إدارية تدمج مبادئ "لين" للتخلص من الهدر وتسريع العمليات، وأدوات "ستة سيجما" لتقليل العيوب والانحرافات الإحصائية، بهدف تحسين الأداء التشغيلي بكفاءة وجودة عالية (George, 2002).وتركز مدخلات لين سيجما ستة في تحسين جودة التعليم الجامعي على تحديد القيمة من منظور المستفيد، وتحليل الأنشطة المضافة وغير المضافة للقيمة في العمليات الإدارية، وتعمل عمليات سيجما ستة وفقًا لنماذجها5S(، Lean، DMAIC، PDCA، 8D) على تنظيم بيئة العمل، وتحليل القيمة والعمليات؛ بهدف -المخرج-تعظيم القيمة المضافة من خلال إزالة الهدر في العمليات الجامعية (الراجحي، 2023).

6.2. التحسين المستمر (CI).

يعرّف إيماي (Imai) التحسين المستمر بأنه فلسفة إدارية تقوم على التحسين المستمر من خلال إدخال تحسينات تدريجية ومتواصلة في جميع العمليات، مع إشراك جميع العاملين في المنظمة في جهود التطوير والتحسين (Imai, 1986). ويتمثل دور التحسين المستمر في جودة التعليم الجامعي من حيث المدخلات تعمل الجامعة على تحديد نقاط الهدر وفرص التحسين. وفي العمليات، تنفذ استراتيجية لتحسين أداء الجامعة؛ بهدف استدامة التحسين كمخرج لأداء الجامعة (آل حمود، 2019).

وترى الباحثة في نهاية استعراض الإطار النظري أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر مدخلًا لتهيئة المؤسسات الجامعية لتبني تنفيذ المداخل الأخرى، وذلك من خلال تمكين ثقافة الجودة الشاملة، يليه مدخل بطاقة الأداء المتوازن الذي يُعنى بترجمة فلسفة الجودة إلى أهداف استراتيجية ومؤشرات أداء جامعية وفقًا لأبعاده الأربعة، تليه المقارنة المرجعية التي تقف على فجوات الأداء في المؤسسات الجامعية، تعقبها إعادة هندسة العمليات ولين سيجما ستة، اللذان يسعيان بدورهما إلى تخليص العمليات من الهدر، وتتميز الهندرة بالتغيير الجذري لمسار العمليات، ويأتي مدخل التحسين المستمر كمرحلة مستدامة في الجامعات، إذ يعمل على المحافظة على الريادة الجامعية، ويكتمل نجاح مداخل الجودة في تفعيل التغذية الراجعة لضبط وتصحيح الانحرافات وتطوير الأداء الجامعي

3. الأدبيات السابقة:

استند البحث في الأدبيات السابقة إلى حصر الأبحاث التي تناولت مداخل الجودة الستة المذكورة آنفا في الجامعات السعودية وفيما يلي استعراض لعناوين الدراسات المستوفية لمعايير الإدراج حسب مدخل الجودة:

1.3. مدخل إدارة الجودة الشاملة:

1. العضاضي. (2012). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، في جامعة الملك خالد".
2. الحفظي. (2014). "تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية ".
3. الفضلي. (2017). "المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود"
4. عابد. (2017). "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي"، في جامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك خالد، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، والجامعة الإسلامية، الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز.
5. المدرع وآخرون. (2019). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات".
6. الحكاري وبخاري. (2023). "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة".

2.3. مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

7. عبود. (2017). "تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن".
8. التويجري. (2019). "تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل".
9. الهازمي. (2022)."مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية".

3.3. مدخل المقارنة المرجعية:

10. البتال. (2019). "واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية".

11. آل مسلط. (2022). "دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض النماذج العالمية"

4.3. مدخل إعادة هندسة العمليات:

12. الهذلول. (2019)."واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية".

5.3. مدخل لين سيجما ستة:

13. كرتات. (2019). "متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد".

14. الشمري. (2025) "مقومات نجاح تطبيق مدخل الجودة الإحصائي Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية جامعة بيشة أنموذجا".

15. الصعب. (2026). "توفير متطلبات ستة سيجما (Sigma Six) للارتقاء بجودة الأقسام العلمية بجامعة شقراء".

6.3. مدخل التحسين المستمر:

16. الكسر (2016) "نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية".

17. آل حمود (2019) إلى دراسة "التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة".

وارتكز البحث على فحص بنود ومحاور الاستبانات في تلك الدراسات؛ بهدف رصد العبارات التي حصلت على ترتيب "منخفض"، أو عكست غياب الرؤية عبر خيار "لا أعلم"، أو صُنِّفت بـ"أقل العبارات"، إذ بلغ إجمالي الأدبيات السابقة (17) دراسة، والمادة المحللة (145) عبارة معوقات، و(80) عبارة توصية، وتوقَّف الجمع عند مرحلة التشبع النظري وتكرار البيانات؛ تلافيًا للحشو.

جدول (1) توزيع الأدبيات والعبارات على المداخل

مداخل الجودة	TQM	BSC	BM	BPR	LSS	CI	الإجمالي
عدد الدراسات	6	3	2	1	3	2	17
عدد العبارات	39	42	13	15	23	13	145

يظهر الجدول (1): توزيع الأدبيات والعبارات على المداخل ما يلي:

1. (TQM) شملت ست دراسات بين (2012-2023). طُبقت في معظم الجامعات الحكومية والأهلية والكليات التقنية. وأسفرت عن (39) معوقاً حول معوقات التطبيق وإمكانية التطبيق، وكمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتصور مقترح.
2. (BSC) شملت ثلاث دراسات بين (2017-2022). طُبقت في جامعات حكومية. وتصدرت المداخل باستخلاص (42) معوقاً حول تقييم الأداء، وتصور مقترح لتطبيق.
3. (BM)شملت دراستين بين(2019-2022) . طُبقت في جامعات حكومية، ونتج عنها (13) معوقاً يخص واقع التطبيق، ومقترح لتفعيل التطبيق.
4. (BPR) شملت دراسة واحدة (2019). طُبقت في جامعة حكومية. وخرجت بـ (15) معوقاً حول واقع تطبيق الهندرة الإدارية.
5. (LSS) شملت ثلاث دراسات بين (2019-2026). طُبقت في جامعات حكومية، ونتج عنها (23) معوقاً حول متطلبات ومقومات ومعوقات التطبيق.

6. (CI) شملت دراستين بين (2016-2019). طُبقت في جامعات حكومية. وأسفرت عن (13) معوقاً حول إمكانية التطبيق.

وتكمن الفجوة البحثية في تناول الدراسات الـ (17) لهذه المداخل الستة بشكل منفصل ومجزأ لكل جامعة على حدة؛ بينما تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة عبر تقديم إطار تشغيلي مقترح متكامل يضمن الخروج من دائرة التكرار النظري إلى فضاء الإصلاح الفعلي.

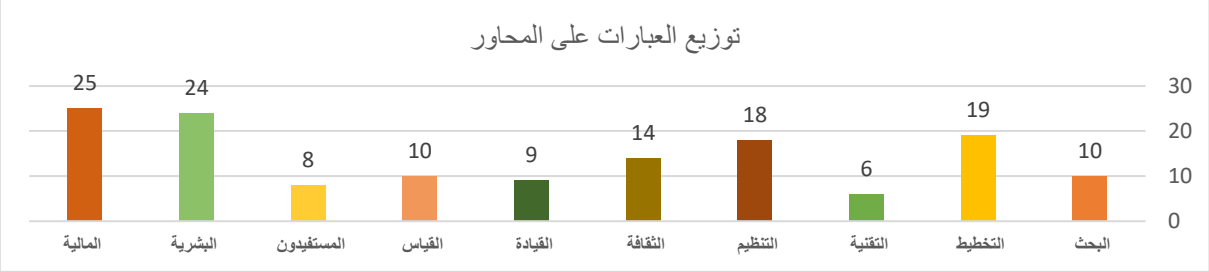
وقد رُمِّزت وحُلِّلت المعوقات تحت عشرة محاور رئيسة وفقًا لمضمونها وطبيعة مشكلاتها، كالتالي:

1. محور القيادة والحوكمة: وهي الفلسفة الإدارية الموجّهة لسير عمل الجامعة. الترميزات: المركزية: حصر صلاحيات اتخاذ القرارات في الإدارة العليا، الرؤية المشتركة: أهداف يتبناها جميع منسوبي الجامعة ويسعون إلى تحقيقها، الغموض: ضبابية توجه الأداء الجامعي، دعم التنفيذ: توفير الموارد لتنفيذ متطلبات مداخل الجودة.
2. محور التخطيط الاستراتيجي: وهو رسم مسار الجامعة وتحقيق أهدافها المستقبلية. الترميزات: الاستثمار الاستراتيجي: تبني خطط استثمارية ممتدة وطويلة الأجل. التشخيص الاستراتيجي: تحليل الواقع الحالي ورصد فجوات الأداء. التوظيف الاستراتيجي: استغلال الإمكانات المتاحة وتوجيهها نحو التطوير. الرؤية المستقبلية: استشراف الغد وصياغة تطلعات الجامعة طويلة المدى. المواءمة الاستراتيجية: ربط الموارد والمؤشرات بخريطة الأهداف الموحدة. التطوير الهامشي: الاكتفاء بتحسينات سطحية دون تغيير جذري. واقعية الأهداف: تحديد غايات حقيقية تطابق إمكانات الجامعة.
3. محور الموارد البشرية: الكوادر التنفيذية المعنية بتطبيق الجودة. الترميزات: المرجع الوظيفي: الأوصاف والمعايير المحددة للأدوار والمسؤوليات. شح الكفاءات: نقص الخبراء والكوادر المتخصصة. فجوة التأهيل: قصور برامج التدريب اللازمة للموظفين. نظم التحفيز: آليات لتوليد دافعية العمل الذاتية.
4. محور الموارد المالية: إدارة ميزانيات المنظومة الجامعية. الترميزات: الاستدامة المالية: تحقيق الوفرة الذاتية وتغطية النفقات والتزامات الجامعة. التقييم الدوري: قياس معدلات النمو السنوي لإيرادات الجامعة. الحوكمة المالية: ترشيد الإنفاق ومنع الهدر ومراقبة التكلفة. إشكاليات التمويل: عجز الموارد المالية الداعمة لمشاريع الجودة. تنويع الدخل: تعدد وتوسيع مصادر التمويل الذاتي للجامعة.
5. محور التنظيم والإجراءات: تصميم اللوائح وضوابط تنفيذ الإجراءات بالجامعة. الترميزات: الاتصال التنظيمي: تدفق البيانات والمعلومات بين وحدات الجامعة. البيروقراطية: نمط تنظيمي صارم يرتكز على القواعد والروتين المكتبي. التنظيم الرأسي: هيكل هرمي يرتكز على تسلسل السلطة والاتصالات الرسمية. المرجعية التنظيمية: تأسيس وحدات مستقلة تدعم مشاريع الجودة. فجوة التنفيذ: التعثر في تطبيق خطط الجودة.
6. محور التقنية ونظم المعلومات: وهي المنظومة الرقمية المشغِّلة للعمليات الجامعية. الترميزات: التوظيف التكنولوجي: دمج التقنيات الحديثة لتطوير الأداء الإداري. الحوكمة الرقمية: بناء قواعد بيانات متينة تدعم الأداء. الحوكمة الرقمية والمالية: حوسبة الموارد والمخرجات لضبط الصرف. قواعد البيانات والمعلومات: توفير مصادر المعرفة والمواقع الإلكترونية الفعالة.
7. محور المستفيدون والشراكات: دور المنظومة الجامعية في خدمة المستفيدين. الترميزات: الشراكات الاستراتيجية: بناء علاقات تعاونية محلية ودولية. تقييم جودة الخدمات: استطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمات بهدف التطوير. مواءمة سوق العمل: مطابقة المخرجات الجامعية لاحتياج المجتمع.
8. محور القياس والتقويم: فحص مستوى الأداء الجامعي. الترميزات: التقييم الدوري: مراجعة مستمرة لمستهدفات الأداء. آليات التحليل الإحصائي: توفير البرمجيات الحديثة لتحليل الأداء. آليات التغذية الراجعة: بيانات تصوّر واقع نتائج العمليات الجامعية.

9. محور الثقافة التنظيمية: قيم وسلوكيات مشتركة تشكل هوية الجامعة. الترميزات: الانتماء الوظيفي: تعزيز ولاء الكوادر للجامعة. الثقة التنظيمية: مشاعر إيجابية تجاه كوادر الجامعة. العمل الجماعي: جهد منسق لتحقيق هدف مشترك. المقاومة التنظيمية للتغيير: رفض تطبيق الجودة من قبل الكوادر العاملة. الوعي التنظيمي: إدراك منسوبي الجامعة لأهمية تطبيق الجودة. بيئة داعمة: توفير مناخ عمل إيجابي.

10. محور البحث العلمي: منهج منظم لإنتاج معرفة جديدة. الترميزات: الإنتاج البحثي: المخرجات الفكرية في مجال البحث العلمي. البيئة البحثية: إطار شامل من الخدمات الداعمة للباحث للإنتاج البحثي. التعاون البحثي: عمل معرفي مشترك لتبادل المنافع. التمويل البحثي: دعم الأبحاث العلمية حسب احتياجها. التوازن الأكاديمي: تنظيم أعمال الكوادر حسب مسؤولياتها.

شكل (1) توزيع العبارات على المحاور



4. منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوثائقي التحليلي لمراجعة الوثائق المنشورة وبناء الإطار التشغيلي المقترح. وتمثلت الأداة في مصفوفة رقمية لاستخراج الترميزات وتحليلها كميًا وكيفيًا وفقًا لمحاورها العشرة المتسقة إلى حدٍّ ما مع معايير المركز الوطني للاعتماد الأكاديمي. ولضمان الثبات، أُعيد ترميز عينة عشوائية (10%) بعد ثلاثة أسابيع، حيث تجاوزت نسبة الاتفاق (90%) بموجب معادلة هولستي. وأخيرًا، عولجت البيانات إحصائيًا بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي، مع توظيف الذكاء الاصطناعي لتأطير الترميزات أكاديميًا وإعادة اختصار بعض النصوص البحثية.

5. عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

المحور الأول: القيادة والحوكمة.

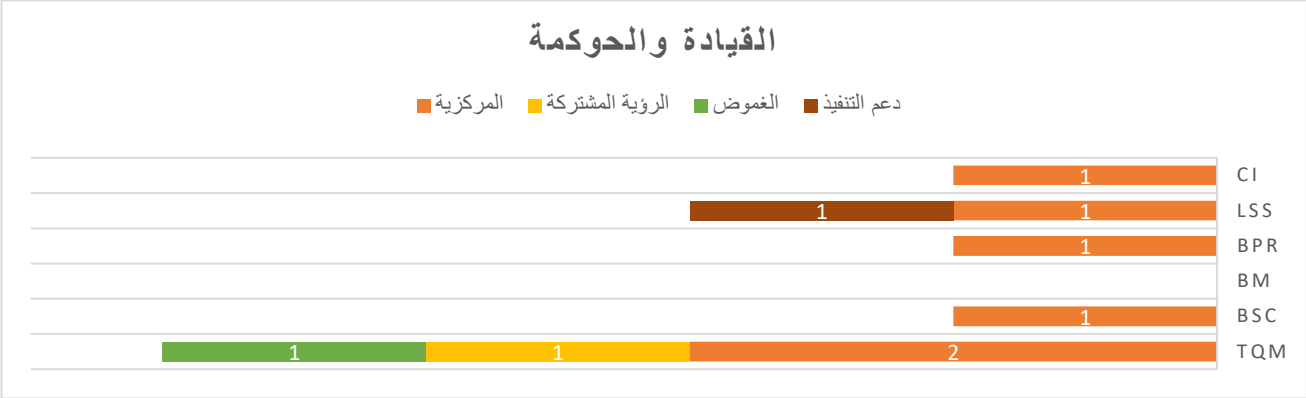
جدول (2) عبارات وترميزات محور القيادة والحوكمة

المدخل	الدراسة	العبارة	الترميز
TQM	الحكاري	قصور في التخطيط والتنسيق بين إدارات الكلية	الرؤية المشتركة
TQM	المدرع	الغموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	الغموض
CI	آل حمود	المركزية في اتخاذ القرارات إغفال مشاركة العاملين	المركزية
TQM	الفضلي	ضعف مشاركة الموظفين المرتبطين بوحدة الجودة بالكلية والقسم في التخطيط لتحقيق أهداف وكالة الجودة	المركزية
TQM	المدرع	مركزية القرارات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المركزية

BPR	الهذلول	المركزية في تنفيذ الأعمال	المركزية
BSC	عبود	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في صنع قرارات الجامعة	المركزية
LSS	الشمري	إشراك الأطراف المعنية في تنفيذ التحسينات	المركزية
LSS	الشمري	توفر الإدارة العليا الدعم الكافي لتنفيذ مشروع Six Sigma	دعم التنفيذ

يظهر جدول (2) تكرار الترميزات لمحور القيادة والحوكمة تنازليًا كالتالي: المركزية (6) بنسبة (66.67%)، والرؤية المشتركة والغموض ودعم التنفيذ (1) بنسبة (11.11%) لكل منها، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (9) تكرارات بنسبة.(100%)

شكل (2) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور القيادة والحوكمة



يظهر شكل (2) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور القيادة والحوكمة تنازلياً كالتالي:

- TQM (4) بنسبة (44.44%).
- LSS (2) بنسبة (22.22%).
- BSC (1) بنسبة (11.11%).
- BPR (1) بنسبة (11.11%).
- CI (1) بنسبة (11.11%).
- BM بتكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** إلى تبني القيادة التشاركية بواقع (4) تكرارات، وتعزيز استقلالية الجامعات بواقع تكرارين، وتفعيل مبدأ التفويض والتوجه نحو الخصخصة، وتعزيز الشفافية بواقع تكرار لكل منهما، ودعم التنفيذ بواقع تكرارين.

وتعزو **الباحثة** هذه النتيجة إلى الهيمنة المركزية وغياب الرؤية المشتركة بين المستويات التنظيمية، مما يضعف كفاءة القرار ويحد من تمكين مداخل الجودة في الجامعات السعودية، ويستدعي التوجه نحو نموذج قيادي مرن يمكّن الكوادر ويوسع المشاركة.

المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

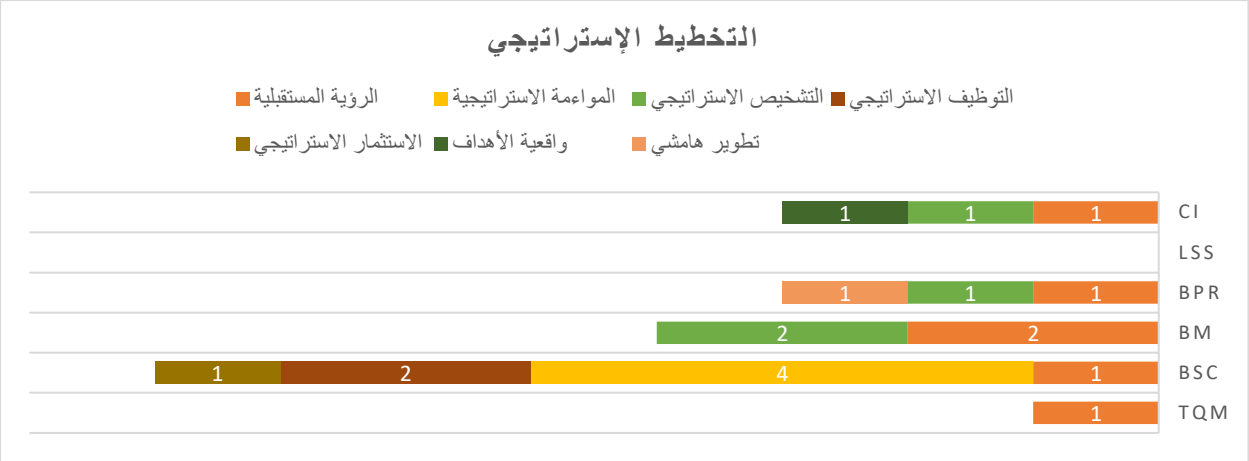
جدول (3) عبارات وترميزات محور التخطيط الإستراتيجي

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
BSC	الهازمي	لدى المؤسسة خطة للاستثمار طويل الأجل	الاستثمار الإستراتيجي
CI	الكسر	تمتلك إدارة الكلية مهارات عالية لحل المشكلة تساعدها على تنفيذ خططها المدخلة بدون مشكلات	التشخيص الإستراتيجي

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
BM	آل مسلط	معايير اختيار البرنامج المرجعي وفق ضوابط محددة مسبقاً	التشخيص الإستراتيجي
BM	آل مسلط	رصد عوامل تفوق البرنامج المرجعي في العمليات المشمولة بالمقارنة	التشخيص الإستراتيجي
BPR	الهذلول	ضعف القدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن في المنظمة	التشخيص الإستراتيجي
BSC	عبود	تستغل الموارد المالية والإمكانات المتوفرة يسهم بتطوير الجامعة علمياً وإدارياً	التوظيف الإستراتيجي
BSC	عبود	تعمل الجامعة إلى تطوير خطط التسويق لبرامجها وخدماتها التدريبية والبحثية	التوظيف الإستراتيجي
CI	الكسر	تسعى الكلية للتطور والتميز من خلال برامج التطوير والبحث	الرؤية المستقبلية
BM	آل مسلط	وضع تصور مستقبلي لأداء البرنامج الأكاديمي	الرؤية المستقبلية
BM	البتال	يتوفر خطط بديلة لخطة المقارنة المرجعية	الرؤية المستقبلية
TQM	الحفظي	الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد	الرؤية المستقبلية
BPR	الهذلول	قصور النظرة المستقبلية للمنظمة	الرؤية المستقبلية
BSC	التويجري	التركيز على تحقيق الأهداف التشغيلية في الخطة الإستراتيجية وليس الأهداف التي تستشرف المستقبل	الرؤية المستقبلية
BSC	عبود	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية	المواءمة الإستراتيجية
BSC	التويجري	تستثمر الجامعة مواردها المالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تطبقها الجامعة مقياس النمو المتوازن للإيرادات المالية	المواءمة الإستراتيجية
BSC	التويجري	تستخدم الجامعة خريطة إستراتيجية توضح فيها العلاقات بين كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المواءمة الإستراتيجية
BSC	الهازمي	تحدد المؤسسة مسبقا أهدافها المالية	المواءمة الإستراتيجية
BPR	الهذلول	التركيز على تحسين العمليات بدلا من التغيير الجذري	تطوير هامشي
CI	الكسر	تتميز أهداف الكلية أنها واقعية حيث تعكس الإمكانيات الحقيقية لها	واقعية الأهداف

يظهر جدول (3) تكرار الترميزات لمحور التخطيط الاستراتيجي تنازليًا كالتالي: الرؤية المستقبلية (6) بنسبة (31.58%)، والمواءمة الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي (4) بنسبة (21.05%) لكل منهما، والتوظيف الاستراتيجي (2) بنسبة (10.53%)، والاستثمار الاستراتيجي وواقعية الأهداف والتطوير الهامشي (1) بنسبة (5.26%) لكل ترميز؛ ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (19) تكرارًا بنسبة.(100%)

شكل (3) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور التخطيط الإستراتيجي



يظهر شكل (3) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور التخطيط الإستراتيجي كالتالي:

- BSC (8) بنسبة (42.11%).
- CI (3) بنسبة (15.79%).
- BM (4) بنسبة (21.05).
- TQM (1) بنسبة (5.26%).
- BPR (3) بنسبة (15.79%).
- LSS بتكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى دمج الجودة ضمن الخطط الاستراتيجية بواقع تكرارين، وتحقيق مواءمة الأهداف بواقع تكرارين، وإصلاح منظومة الأداء الأكاديمي.

وتعزو **الباحثة** هذه النتيجة إلى قصور التفكير الاستراتيجي بعيد المدى، حيث تتصف إشكالية التخطيط الاستراتيجي بمحدودية فاعليته في تمثيل الواقع الجامعي واستشراف المستقبل. إذ لا تزال الخطط تُعامل كتحسين تدريجي للعمليات، وليس بوصفها تحولًا استراتيجيًا قائمًا على المواءمة والاستثمار، مما قيّد دور مداخل الجودة في وظائف إجرائية لا تتصف بالمرونة، فأفقدها فلسفتها التنافسية.

المحور الثالث: الموارد البشرية:

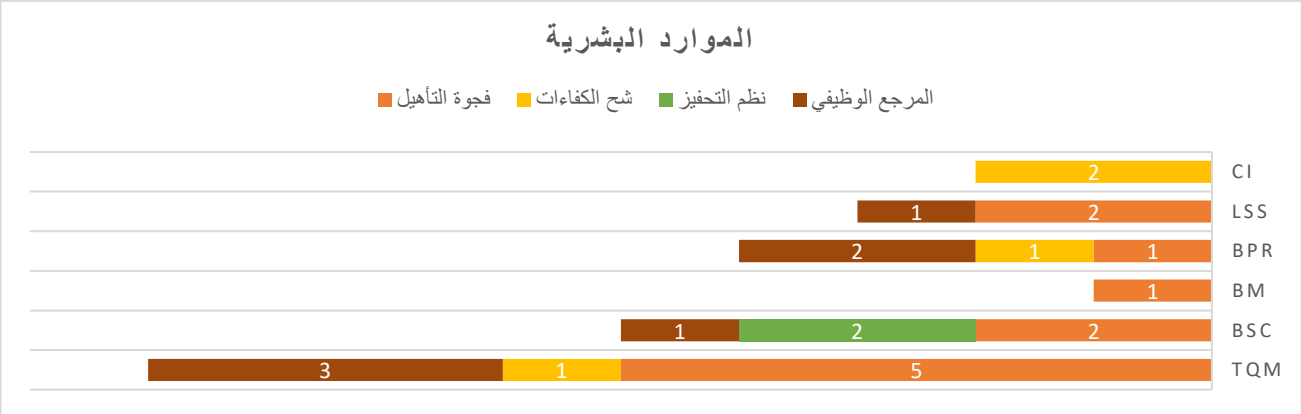
جدول (4) عبارات وترميزات محور الموارد البشرية

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
TQM	الفضلي	لا يوجد وصف دقيق للمهارات والقدرات اللازمة للموظف الذي ستسند إليه الوظيفة الإدارية	المرجع الوظيفي
TQM	المدرع	عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية	المرجع الوظيفي
TQM	المدرع	عدم وضوح معايير لتقييم أداء عضو هيئة التدريس	المرجع الوظيفي
BPR	الهذلول	عدم وضوح الأدوار الوظيفية في القسم	المرجع الوظيفي
BPR	الهذلول	عدم وجود معايير للأداء	المرجع الوظيفي
BSC	التويجري	تعمل الجامعة على تطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين	المرجع الوظيفي
LSS	الصعب	يعتمد رئيس القسم على معايير دقيقة لتقييم الأعضاء، بناء على ممارستهم في الجودة	المرجع الوظيفي

CI	الكسر	تهتم الكلية بأن تتوافق خلفيات وقيم وخبرات الأفراد مع أهداف الكلية عند اختيارهم	شح الكفاءات
CI	الكسر	تخصص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف	شح الكفاءات
TQM	الحفظي	نقص الكوادر البشرية المختصة في مجال إدارة الجودة الشاملة	شح الكفاءات
BPR	الهذلول	الافتقار إلى خبراء لإعادة الهندسة	شح الكفاءات
LSS	كرتات	تنويع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية	فجوة التأهيل
BM	البتال	قامت الجامعة بتدريب كوادر بشرية للقيام بعمليات المقارنة المرجعية	فجوة التأهيل
TQM	الحفظي	نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة	فجوة التأهيل
TQM	الفضلي	قصور في تحديد احتياجات الموظفين الإداريين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية من قبل الجامعة	فجوة التأهيل
TQM	الفضلي	ضعف التخطيط لتدريب العاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية بناءً على احتياجات العمل الفعلية	فجوة التأهيل
TQM	الفضلي	ضعف الكوادر المؤهلة لشغل وظائف وحدات الجودة بالكليات	فجوة التأهيل
TQM	عابد	التدريب	فجوة التأهيل
BPR	الهذلول	قصور نظام التأهيل والتدريب للموظفين	فجوة التأهيل
BSC	التويجري	قلة توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	فجوة التأهيل
BSC	الهازمي	تملك المؤسسة مصروفات التشغيل لتطوير أعضاء هيئة التدريس	فجوة التأهيل
LSS	الشمري	تدريب الفريق على استخدام الأدوات الإحصائية	فجوة التأهيل
BSC	التويجري	يرتبط نظام المكافآت بالجامعة بنتائج مقياس أداء العاملين	نظم التحفيز
BSC	التويجري	ضعف نظام الحوافز والمكافآت للموظفين الإداريين	نظم التحفيز

يظهر الجدول (4) تكرار الترميزات في محور الموارد البشرية، إذ جاءت مرتبة تنازليًا كالتالي: رمز فجوة التأهيل (11) بنسبة (45.83%)، ثم المرجع الوظيفي (7) بنسبة (29.17%)، وشح الكفاءات (4) بنسبة (16.67%)، ورمز نظم التحفيز (2) بنسبة (8.33%)، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (24) تكرارًا بنسبة.(100%)

شكل (4) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الموارد البشرية



يظهر شكل (4) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الموارد البشرية تنازلياً كالتالي:

- TQM (9) بنسبة (37.50%).
- LSS (3) بنسبة (12.50%).
- BSC (5) بنسبة (20.83%).
- CI (2) بنسبة (8.33%).
- BPR (4) بنسبة (16.67%).
- BM (1) بنسبة (4.17%).

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى ضرورة تأهيل المورد البشري بواقع (9) تكرارات، وتعزيز كفاءة أداء عمادات الموارد البشرية في إدارة المورد البشري بواقع تكرارين، وتفعيل أنظمة التحفيز، وسد العجز في الكوادر.

وترجع **الباحثة** وجود هذه المعوقات إلى غياب الأسس المنهجية في استقطاب الموارد البشرية وتأهيلها وتطويرها وتقييمها؛ الأمر الذي يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء التشغيلي في الجامعات السعودية، وينعكس سلبًا على فلسفة مداخل الجودة التي تفتقر إلى الأبعاد التمكينية والتحفيزية الداعمة للمورد البشري في تطبيق نظم الجودة.

المحور الرابع: الموارد المالية.

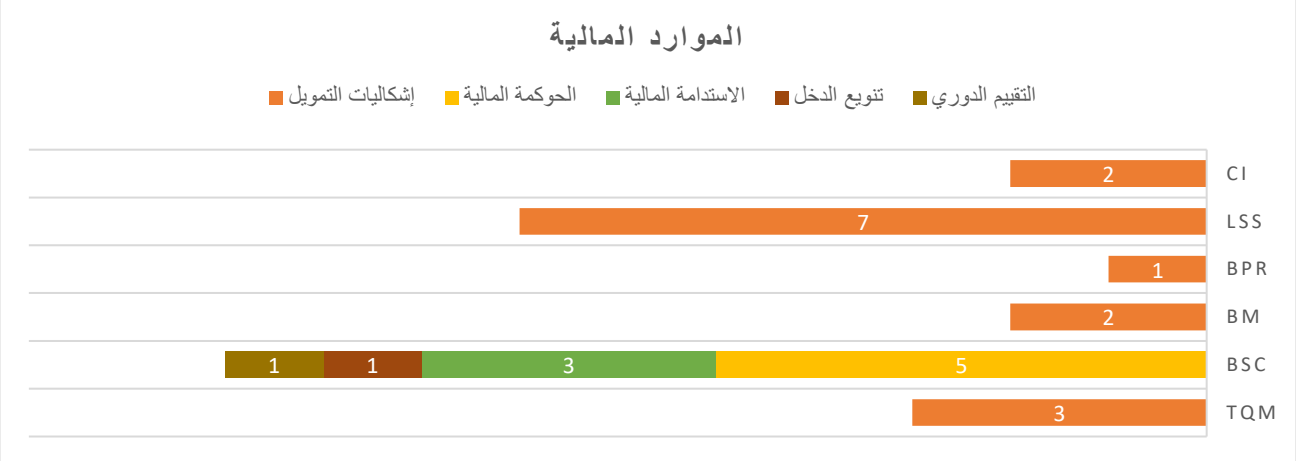
جدول (5) عبارات وترميزات محور الموارد المالية

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
BSC	الهازمي	توفر المؤسسة ما يكفي من إيرادات لتغطية نفقاتها	الاستدامة المالية
BSC	الهازمي	يتوفر في المؤسسة فائض مادي يمكنها من تسديد ديونها	الاستدامة المالية
BSC	عبود	تسعى الجامعة إلى توفير الدعم المالي من مصادر وجهات خارج الجامعة	الاستدامة المالية
BSC	الهازمي	توفر المؤسسة زيادة في الإيرادات هذه السنة عن السنوات السابقة	التقييم الدوري
BSC	عبود	هناك نظام محاسبة دقيق لتجنب عوامل الهدر والإسراف التي تضعف الميزانية	الحوكمة المالية
BSC	التويجري	تتبع الجامعة سياسات واضحة لترشيد الإنفاق	الحوكمة المالية
BSC	الهازمي	تعمل المؤسسة على تخفيض النفقات لزيادة تحسين الإنتاج	الحوكمة المالية
BSC	الهازمي	تحقق المؤسسة التوازن المالي على المدى البعيد	الحوكمة المالية
BSC	الهازمي	تعمل المؤسسة على اتباع مناهج حديثة في إدارة التكلفة ومراقبة التسيير	الحوكمة المالية
CI	الكسر	تربط أنظمة الحوافز والمكافآت بتحقق الموظف لأهداف الكلية في المستقبل القريب والبعيد	إشكاليات التمويل
CI	الكسر	تخصص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف	إشكاليات التمويل
BM	البتال	خصصت الجامعة ميزانية مالية خاصة بعمليات المقارنة المرجعية	إشكاليات التمويل
BM	البتال	وجود نظام الحوافز	إشكاليات التمويل
TQM	الحفظي	نقص الموارد المالية المخصصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	إشكاليات التمويل
TQM	العضاضي	ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية	إشكاليات التمويل
TQM	عابد	الحوافز	إشكاليات التمويل
BPR	الهذلول	ضعف نظام الحوافز والمكافآت	إشكاليات التمويل

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
LSS	الشمري	تخصيص الموارد المالي الكافية لدعم مشروع Six Sigma	إشكاليات التمويل
LSS	الشمري	توفر الدعم المالي الكافي لضمان نجاح تطبيق مدخل ستة سيجما	إشكاليات التمويل
LSS	الصعب	يوجد في القسم نظام للحوافز بناء على كفاءة العضو في تطبيق أنشطة الجودة	إشكاليات التمويل
LSS	الصعب	يوفر القسم الموارد المالية اللازمة لتطبيق سته سيجما	إشكاليات التمويل
LSS	الصعب	يوفر القسم الموارد المالية اللازمة لإنشاء بنية تحتية تقنية تدعم تطبيق ممارسات ستة سيجما	إشكاليات التمويل
LSS	الصعب	يوفر القسم الموارد المالية اللازمة للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب الأعضاء على منهجية ستة سيجما	إشكاليات التمويل
LSS	الصعب	يوفر القسم الموارد المالية اللازمة لتحديث برامج التحسين المستمر وتطويرها	إشكاليات التمويل
BSC	الهازمي	تعمل المؤسسة على تنويع مصادر الدخل	تنويع الدخل

يظهر الجدول (5) تكرار الترميزات لمحور الموارد المالية تنازليًا كالتالي: إشكاليات التمويل (14) بنسبة (58.33%)، ورمز الحوكمة المالية (5) بنسبة (20.83%)، ورمز الاستدامة المالية (3) بنسبة (12.50%)، ورمز التقييم الدوري وتنويع الدخل (1) بنسبة (4.17%) لكل منهما، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (25) تكرارًا بنسبة.(100%)

شكل (5) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الموارد المالية



يظهر الشكل (5) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الموارد المالية تنازلياً كالتالي:

- BSC (10) بنسبة (40%).
- LSS (7) بنسبة (24%).
- TQM (3) بنسبة (12%).
- BM (2) بنسبة (8%).
- CI (2) بنسبة (8%).
- BPR (1) بنسبة (4%)

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى تطوير الإدارة المالية بواقع (3) تكرارات، وربط الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء والإنجاز بواقع تكرارين، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت بواقع تكرارين، وتنويع مصادر التمويل.

وترى **الباحثة** أن تجاوز المعوقات المالية يتطلب تضمين المورد المالي في الخطة الاستراتيجية للجامعة بهدف تحقيق الاستدامة وتلبية متطلبات مداخل الجودة، عبر تفعيل أدوات القياس الرشيقة وفقًا لمؤشرات للتحسين المستمر.

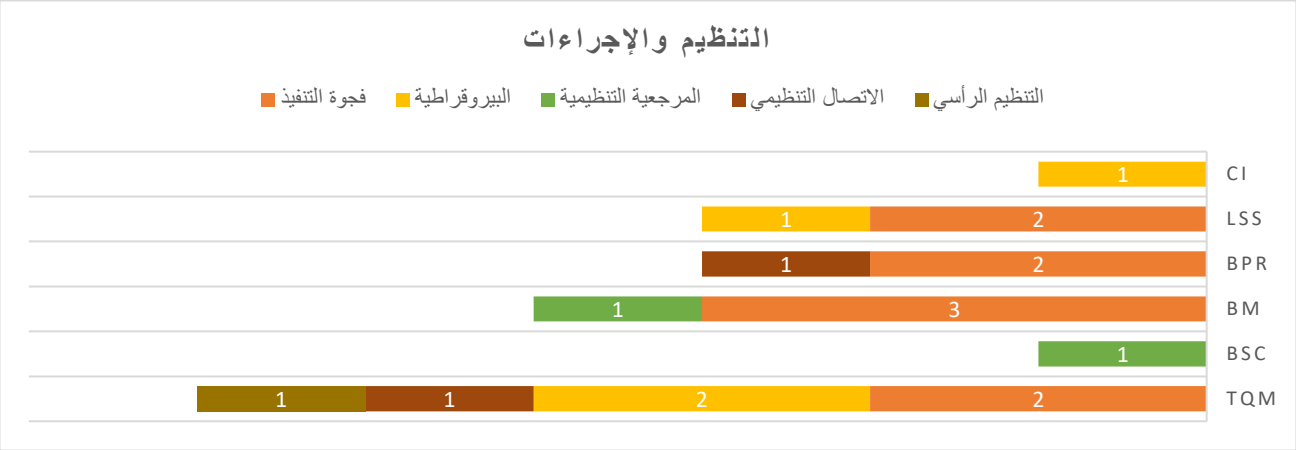
المحور الخامس: التنظيم والإجراءات.

جدول (6) عبارات وترميزات محور التنظيم والإجراءات

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
TQM	العضاضي	ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام والإدارات	الاتصال التنظيمي
BPR	الهذلول	ضعف الاتصالات الإدارية	الاتصال التنظيمي
LSS	كرتات	تمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية (الثقيلة)	البيروقراطية
CI	آل حمود	انهماك القيادة في الأعمال المكتبية وابتعادها عن حقيقة ما يجري في الميدان	البيروقراطية
TQM	الحفظي	كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية والقسم	البيروقراطية
TQM	الحكاري	توزيع الأعمال والمسؤوليات بصورة واجبات رسمية يؤدي إلى عدم تشجيع الإبداع والتجديد	البيروقراطية
TQM	الحكاري	التنظيم الإداري في الكلية قائم على التنظيم الرأسي الذي يهتم بالجوانب الرسمية	التنظيم الرأسي
BM	البتال	وجود وحدة تنظيمية مستقلة تُعنَى بتنفيذ عمليات	المرجعية التنظيمية
BSC	الهازمي	تعمل المؤسسة على إنشاء وحدة لجمع التبرعات وتمويل مشاريع البناء	المرجعية التنظيمية
BM	البتال	تم القيام بتنفيذ إجرائي منظّم لخطة المقارنة المرجعية	فجوة التنفيذ
BM	البتال	تمت مراقبة تنفيذ إجراءات خطة المقارنة المرجعية	فجوة التنفيذ
BM	البتال	استطاعت عمليات المقارنة المرجعية تلافي فجوات الأداء	فجوة التنفيذ
TQM	الفضلي	لا تتضمن خطط (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على معايير ومقاييس تساهم في توضيح أفضل الطرق المتاحة للموظف للقيام بمهامه	فجوة التنفيذ
TQM	المدرع	عدم وضوح إستراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	فجوة التنفيذ
BPR	الهذلول	الاستعجال في تطبيق التطوير بدون توافر البنية التحتية الملائمة	فجوة التنفيذ
BPR	الهذلول	عدم وضوح اللوائح والإجراءات	فجوة التنفيذ
LSS	الشمري	معالجة أي تغيرات تؤثر على استدامة التحسينات	فجوة التنفيذ
LSS	الشمري	التأكد من سير العمل وفقاً لآليات تطبيق Sigma Six تحقيقاً للميزة التنافسية	فجوة التنفيذ

يظهر الجدول (6) تكرارات الترميزات لمحور التنظيم والإجراءات تنازليًا كالتالي: فجوة التنفيذ (9) بنسبة (50%)، والبيروقراطية (4) بنسبة (22.22%)، والاتصال التنظيمي والمرجعية التنظيمية (2) بنسبة (11.11%) لكل منهما، ورمز التنظيم الرأسي (1) بنسبة (5.56%)، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (18) تكرارًا بنسبة.(100%) .

شكل (6) تكرار رموز العبارات لمحور التنظيم والإجراءات



يظهر الشكل (6) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور التنظيم والإجراءات تنازلياً كالتالي:

- TQM (6) بنسبة (33.33%).
- BPR (3) بنسبة (16.67%).
- BM (4) بنسبة (22.22%).
- CI (1) بنسبة (5.56%).
- LSS (3) بنسبة (16.67%).
- BSC (1) بنسبة (5.56%).

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى وضع الأدلة الإجرائية بواقع (3) تكرارات، وإنشاء وحدات تنظيمية تُعنى بدعم تنفيذ متطلبات مداخل الجودة بواقع (3) تكرارات، وتفعيل قنوات الاتصال وتقليص البيروقراطية وحوكمة الإجراءات بواقع تكرارين لكلٍّ منها، وإجراء التعديلات التنظيمية اللازمة، ومنح الصلاحيات، وإعادة هيكلة اللجان.

وترى **الباحثة** أن معوقات هذا المحور امتداد للمعوقات الواردة في المحورين السابقين، "التخطيط الاستراتيجي" و"القيادة والحوكمة"، حيث انعكس أثرها سلبًا على التنظيم والإجراءات الجامعية، مما تسبب في عدم توافق نماذج الجودة مع آليات العمل التقليدية، وتحويل تطبيقها إلى أعباء إجرائية ونماذج شكلية تُكرّس المركزية والتنظيم الرأسي بدلًا من دعم كفاءة الأداء. وتشير نتائج المحور إلى حاجة البيئة الإجرائية في الجامعات السعودية إلى هندسة تنظيمية شاملة (BPR) تعزز المرونة المؤسسية وتدعم التطبيق الفعلي لمدخل الجودة.

المحور السادس: التقنية ونظم المعلومات.

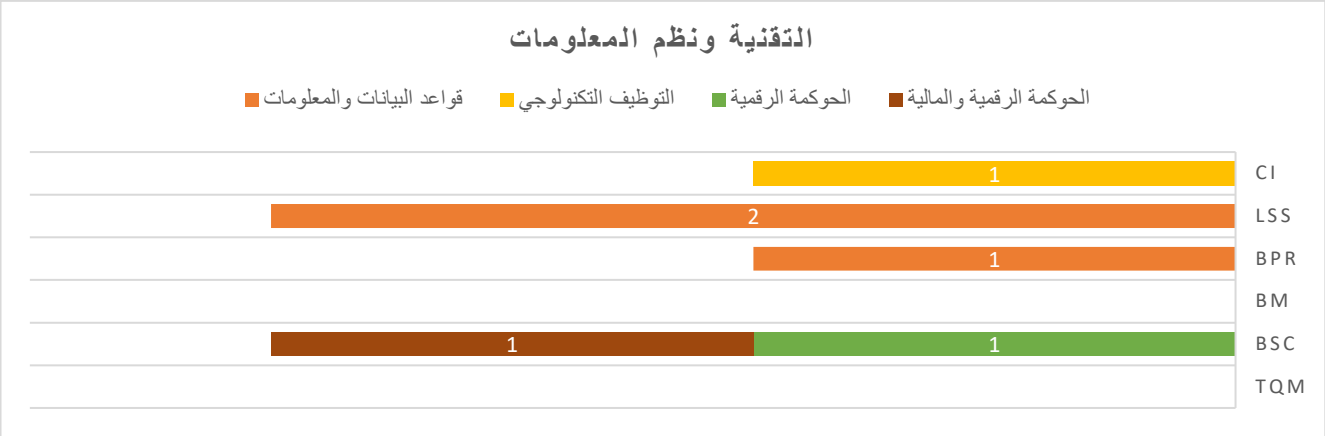
جدول (7) عبارات وترميزات محور التقنية ونظم المعلومات

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
CI	الكسر	توظف التكنولوجيا الحديثة بما يؤدي إلى تطوير الإداء في عمليات الإدارة	التوظيف التكنولوجي
BSC	التويجري	ضعف بنية قواعد البيانات الداعمة لتطبيق بطاقة الأداء	الحوكمة الرقمية
BSC	عبود	تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية تبين المدخلات والمخرجات، وتحدد جهات الصرف	الحوكمة الرقمية والمالية
BPR	الهذلول	عدم وجود المعلومات اللازمة للتغيير	قواعد البيانات والمعلومات
LSS	الصعب	يوفر القسم موقعاً إلكترونياً فعالاً يضم فيها رؤية القسم وخطته وطرائق التواصل	قواعد البيانات والمعلومات

LSS	الصعب	يوفر القسم مكتبة إلكترونية تحتوي على الكتب والأبحاث التي يحتاجها الأعضاء لفهم الجودة وممارسات ستة سيجما	قواعد البيانات والمعلومات

يظهر الجدول (7) تكرار الترميزات في محور التقنية ونظم المعلومات تنازليًا كالتالي: قواعد البيانات والمعلومات (3) بنسبة (50%)، والتوظيف التكنولوجي والحوكمة الرقمية والحوكمة الرقمية والمالية (1) بنسبة (16.67%) لكل منها، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (6) تكرارات بنسبة (100%) .

شكل (7) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور التقنية ونظم المعلومات



يظهر الشكل (7) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور التقنية ونظم المعلومات تنازلياً كالتالي:

- LSS (2) بنسبة (33.33%).
- BPR (1) بنسبة (16.67%).
- BSC (2) بنسبة (33.33%).
- TQM تكرار صفري
- CI (1) بنسبة (16.67%).
- BM تكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى توفير البرامج الإحصائية، وأتمتة الإجراءات، وتوفير نظام معلومات دقيق وموثوق.

وترى **الباحثة** أن هذا القصور التقني والمعلوماتي يمثل عائقًا مشتركًا أمام فاعلية جميع المحاور، كمحور "القيادة والحوكمة" في صنع القرارات، و"التخطيط الاستراتيجي" في القياس والتقويم، و"التنظيم والإجراءات" كفجوة في تنفيذ العمليات، و"الموارد البشرية" كربط الحوافز بمؤشرات الأداء، و"الموارد المالية" في الأتمتة وتقليص الهدر. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية توظيف التقنية كأداة تنفيذية تحوّل الخطط إلى واقع ملموس، يدعم تطبيق مداخل الجودة ويعزز حوكمتها.

المحور السابع: المستفيدون والشراكات.

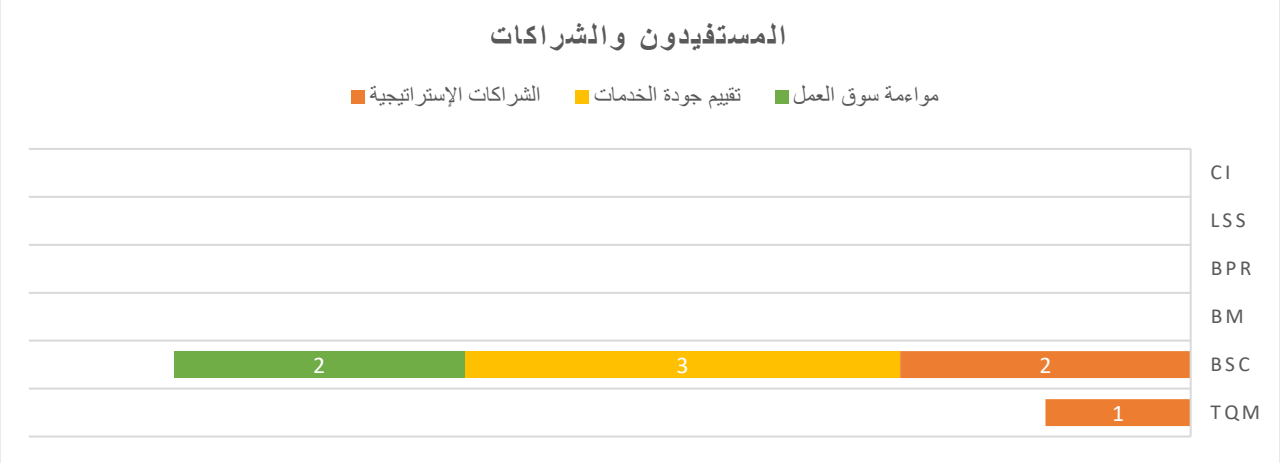
جدول (8) عبارات وترميزات محور المستفيدين والشراكات

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
TQM	الحفظي	ضعف برامج الشراكة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية	الشراكات الإستراتيجية
BSC	التويجري	تقدم الجامعة الاستشارات العلمية في كافة حقول المعرفة التي تطلبها مؤسسات المجتمع	الشراكات الإستراتيجية
BSC	الهازمي	تعمل المؤسسة شراكات خارجية لزيادة الدخل	الشراكات الإستراتيجية

BSC	التويجري	تعمل الجامعة على استطلاع آراء أولياء الأمور وأصحاب العمل عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها	تقييم جودة الخدمات
BSC	الهازمي	تقدم المؤسسة الخدمات بأسعار مناسبة لمستوى الخدمات	تقييم جودة الخدمات
BSC	عبود	توفر الجامعة للطلاب خدمات جامعية من تصوير وطباعة وغيرها بأسعار تنافس خارج الجامعة	تقييم جودة الخدمات
BSC	عبود	توفر الجامعة للطلاب خدمات جامعية من تصوير وطباعة وغيرها بأسعار تنافس خارج الجامعة	تقييم جودة الخدمات
BSC	التويجري	تعمل الجامعة على التشخيص الدوري لاحتياجات المجتمع وسوق العمل	مواءمة سوق العمل
BSC	التويجري	تتابع الجامعة أداء خريجيها في سوق العمل	مواءمة سوق العمل

يظهر الجدول (8) تكرار عبارات وترميزات محور المستفيدين والشراكات تنازليًا كالتالي: الشراكات الاستراتيجية وتقييم جودة الخدمات (3) بنسبة (37.50%) لكلٍّ منهما، ورمز مواءمة سوق العمل (1) بنسبة (25%)، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (8) تكرارات بنسبة.(100%) .

شكل (8) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور المستفيدين والشراكات



يظهر الشكل (8) تكرار الترميزات مداخل الجودة لمحور المستفيدين والشراكات تنازلياً كالتالي:

- BSC (7) بنسبة (87.50%).
- BPR تكرار صفري.
- TQM (1) بنسبة (12.50%).
- LSS تكرار صفري.
- BM تكرار صفري.
- CI تكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى تبادل الخبرات محليًا ودوليًا بواقع (5) تكرارات، وتطوير الإرشاد الأكاديمي والخدمات الطلابية، وتعزيز متابعة الخريجين، وربط الجامعة بالمجتمع.

وترى **الباحثة** أن الجامعة تؤدي دورًا محوريًا في إعداد رأس المال البشري وإنتاج المعرفة وخدمة المجتمع، وهو ما يتوافق مع فلسفة مداخل الجودة القائمة على الاستجابة لاحتياجات المستفيد والتحسين المستمر؛ وبناءً على ذلك، فإن اتساع الفجوة بين الجامعات ومحيطها سيؤدي إلى عزلة أكاديمية وتراجع الدور التنموي والريادي للجامعات.

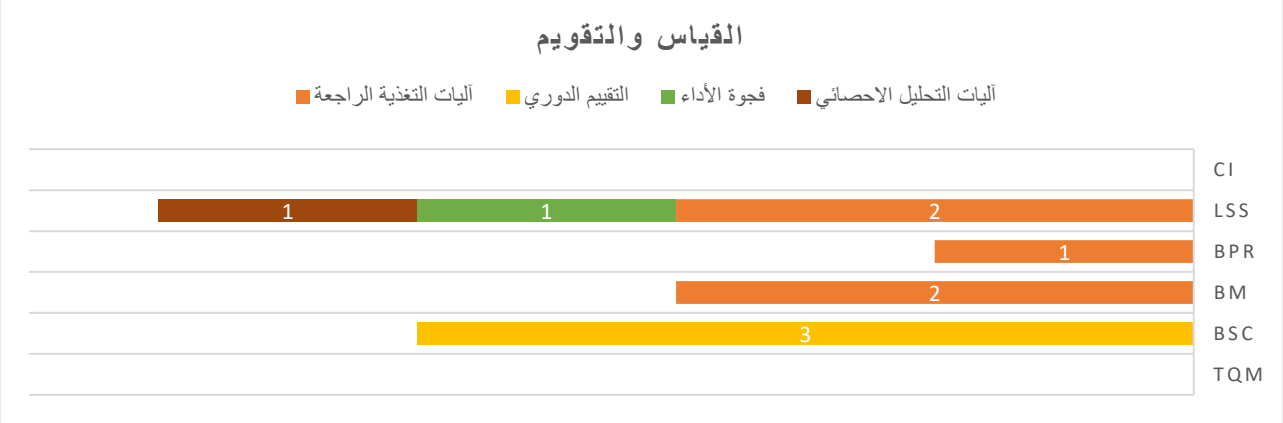
المحور الثامن: القياس والتقويم.

جدول (9) عبارات وترميزات محور القياس والتقويم

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
BSC	عبود	تقوم الجامعة بالعمل على تحليل جودة الخدمات الإرشادية والأكاديمية المقدمة للطلاب من أجل مزيد من التميز	التقييم الدوري
BSC	التويجري	تسعى الجامعة إلى التحسين المستمر من خلال خفض التكلفة وزيادة قيمة الخدمات الجامعية	التقييم الدوري
BSC	التويجري	تعتمد الجامعة التقييم الدوري (الربع سنوي، سنوي) للتأكد من تحقق المستهدفات لكل من مؤشرات الأداء	التقييم الدوري
LSS	الصعب	يوفر القسم برمجيات تمكن من استخدام أساليب التحاليل الإحصائية الحديثة	آليات التحليل الإحصائي
BM	البتال	عُمِّمت نتائج عمليات المقارنة المرجعية	آليات التغذية الراجعة
BM	البتال	تمت مراجعة نتائج المقارنة المرجعية السابقة	آليات التغذية الراجعة
BPR	الهذلول	الافتقار إلى التغذية الراجعة للعمل	آليات التغذية الراجعة
LSS	الشمري	توفر إجراءات لعملية مراجعة أوجه القصور	آليات التغذية الراجعة
LSS	الصعب	يوفر القسم أدوات تقنية لقياس التغذية الراجعة من المستفيد حول برامج الجودة التي يطبقها	آليات التغذية الراجعة
BSC	التويجري	تسعى الجامعة للتحسين المستمر بناءً على المقارنة المرجعية للأداء	فجوة الأداء

يظهر الجدول (9) تكرار الترميزات لمحور القياس والتقويم تنازليًا كالتالي: آليات التغذية الراجعة (5) بنسبة (50%)، والتقييم الدوري (3) بنسبة (30%)، وفجوة الأداء وآليات التحليل الإحصائي (1) بنسبة (10%) لكل منهما، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (10) تكرارات بنسبة.(100%)

شكل (9) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور القياس والتقويم



يظهر الشكل (9) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور القياس والتقويم تنازلياً كالتالي:

- BSC (3) بنسبة (30%).
- BPR (1) بنسبة (10%).
- LSS (4) بنسبة (40%).
- CI تكرار صفري.
- BM (2) بنسبة (20%).
- TQMتكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** ذات الصلة إلى تفعيل آليات التغذية الراجعة بواقع تكرارين، وتقييم أداء القيادات والعاملين وفق معايير واضحة، وقياس رضا المستفيد، وتبني نهج الإدارة بالنتائج.

وترى **الباحثة** أن هناك علاقة تكاملية بين المحور ومداخل الجودة؛ حيث لا يمثل مرحلة نهائية لقياس النتائج، وإنما آلية للتعلم والتحسين المستمر وتصحيح المسار؛ ليكون التقويم من أجل التطوير. ويتطلب الأمر الانتقال من الممارسات التقليدية إلى منظومة رقمية متكاملة تضمن سرعة جمع البيانات وتحليلها، وإيصال نتائجها إلى الجهات المعنية، وتحويلها إلى إجراءات، بما ينعكس على جودة الأداء الجامعي.

المحور التاسع: الثقافة التنظيمية.

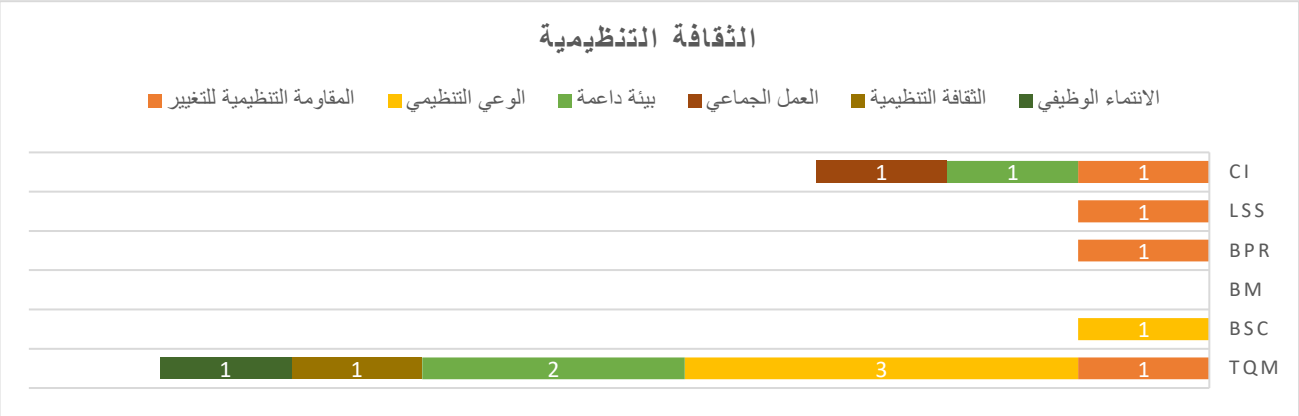
الجدول (10) عبارات وترميزات محور الثقافة التنظيمية

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميزات
TQM	الحكاري	تدني الانتماء الوظيفي لدى بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس	الانتماء الوظيفي
TQM	العضاضي	ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس	الثقة التنظيمية
CI	آل حمود	غلبة ثقافة الفردية في أداء العمل على العمل بروح الفريق	العمل الجماعي
CI	آل حمود	مقاومة العاملين للتغيير	المقاومة التنظيمية للتغيير
TQM	المدرع	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المقاومة التنظيمية للتغيير
BPR	الهذلول	مقاومة بعض الموظفين للتغيير	المقاومة التنظيمية للتغيير
LSS	الشمري	التواصل بفعالية مع جميع الأطراف المعنية لتقليل مقاومة التغيير مما يشير إلى ضعف في إدارة التغيير والمشاركة الخارجية	المقاومة التنظيمية للتغيير
TQM	الحفظي	عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي الكلية	الوعي التنظيمي
TQM	الفضلي	ضعف تنمية القيم والاتجاهات التي تتعلق بالجودة الإدارية وعمليات تنفيذها لدى جميع المنسوبين	الوعي التنظيمي
TQM	الفضلي	لا تعمل (وكالة/وحدة) الجودة في الكلية والقسم على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى منسوبي الكلية	الوعي التنظيمي
BSC	التويجري	انخفاض مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية قياس وتقويم الأداء	الوعي التنظيمي
CI	الكسر	تعمل الكلية على توفير البيئة المريحة المشجعة على العمل	بيئة داعمة
TQM	عابد	الروح المعنوية	بيئة داعمة

TQM	الحكاري	ضعف الثقافة الإدارية بتنمية الشعور بالمسؤولية لدى بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس	بيئة داعمة

يظهر الجدول (10) تكرار الترميزات لمحور الثقافة التنظيمية تنازليًا كالتالي: المقاومة التنظيمية للتغيير والوعي التنظيمي (4) بنسبة (28.57%) لكلٍّ منهما، والبيئة الداعمة (3) بنسبة (21.43%)، والعمل الجماعي والثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي (1) بنسبة (7.14%) لكلٍّ منها، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (14) تكرارًا بنسبة(100%) .

شكل (10) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الثقافة التنظيمية



يظهر الشكل (10) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور الثقافة التنظيمية تنازلياً كالتالي:

- TQM (8) بنسبة (57.14%).
- BPR (1) بنسبة (7.14%).
- CI (3) بنسبة (21.43%).
- LSS (1) بنسبة (7.14%).
- BSC (1) بنسبة (7.14%).
- BM تكرار صفري.

وقد دعت **التوصيات** إلى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بواقع (4) تكرارات، وتكرر هذا التوجه في توصيات أخرى دعت إلى نشر ثقافة كايزن، وثقافة إدارة التغيير، وثقافة المقارنة المرجعية.

وترى **الباحثة** أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملًا مشتركًا يتفاعل مع جميع محاور البحث؛ حيث تسهم في بناء رؤية مشتركة، وتعزيز المشاركة والتحسين المستمر، فضلًا عن تهيئة البيئة الجامعية لقيادة التغيير والحد من مقاومته، بما يؤدي إلى نجاح تطبيق مداخل الجودة في الجامعات.

المحور العاشر: البحث العلمي.

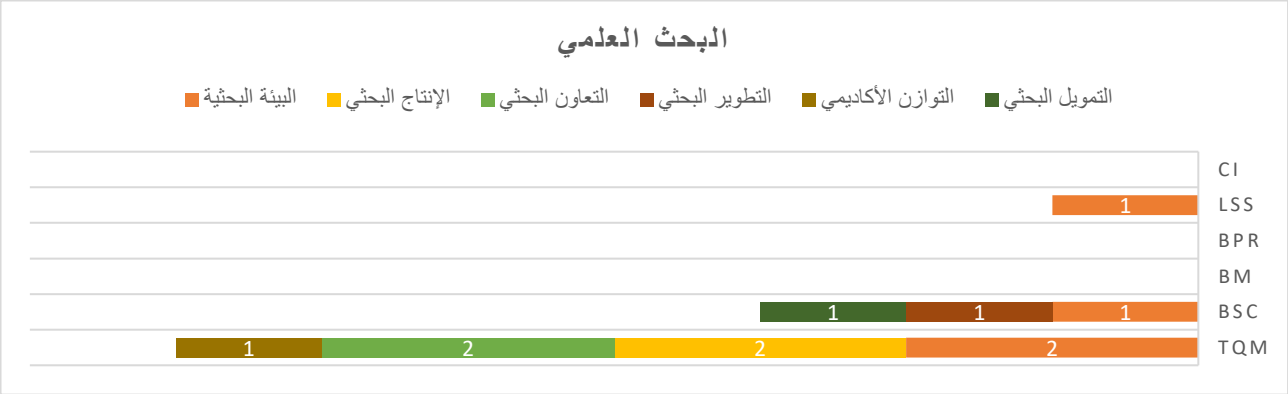
الجدول (11) عبارات وترميزات محور البحث العلمي

المدخل	الدراسة	العبارات	الترميز
BPR	الحفظي	قصور في مجال الدراسات والبحوث العلمية على مستوى الكلية	الإنتاج البحثي
TQM	المدرع	عدم وجود مجلات علمية متخصصة محكمة تصدرها الجامعة.	الإنتاج البحثي
BSC	عبود	صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز	الإنتاج البحثي
TQM	المدرع	محدودية الوسائل البحثية المُعينة لعضو هيئة التدريس	البيئة البحثية

TQM	المدرع	افتقار الجامعة إلى مراكز بحثية متخصصة.	البيئة البحثية
LSS	التويجري	تدعم الجامعة الأنشطة البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة	البيئة البحثية
LSS	الصعب	يوفر القسم مكتبة إلكترونية تحتوي على الكتب والأبحاث التي يحتاجها الأعضاء لفهم الجودة وممارسات ستة سيجما	البيئة البحثية
BSC	التويجري	تعمل الجامعة على التطوير المستمر لمجالات البحث العلمي	البيئة البحثية
TQM	المدرع	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكات البحثية المحلية والدولية	التعاون البحثي
TQM	المدرع	غياب التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام والكليات المختلفة في مجال البحث العلمي.	التعاون البحثي
BSC	عبود	توفر الجامعة دعم مالي كاف للبحث العلمي	التمويل البحثي
TQM	المدرع	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي	التوازن الأكاديمي

يظهر الجدول (11) تكرار الترميزات لمحور البحث العلمي تنازليًا كالتالي: البيئة البحثية (4) بنسبة (40%)، والإنتاج البحثي والتعاون البحثي (2) بنسبة (20%) لكلٍّ منهما، والتوازن الأكاديمي والتمويل البحثي (1) بنسبة (10%) لكلٍّ منهما، ليبلغ إجمالي تكرار المداخل في هذا المحور (12) تكرارًا بنسبة.(100%)

شكل (11) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور البحث العلمي



يظهر الشكل (11) تكرار الترميزات في مداخل الجودة لمحور البحث العلمي تنازلياً كالتالي:

- TQM (7) بنسبة (57.14%).
- BM تكرار صفري.
- BSC (3) بنسبة (7.14%).
- BPR تكرار صفري.
- LSS (1) بنسبة (7.14%).
- CI تكرار صفري.

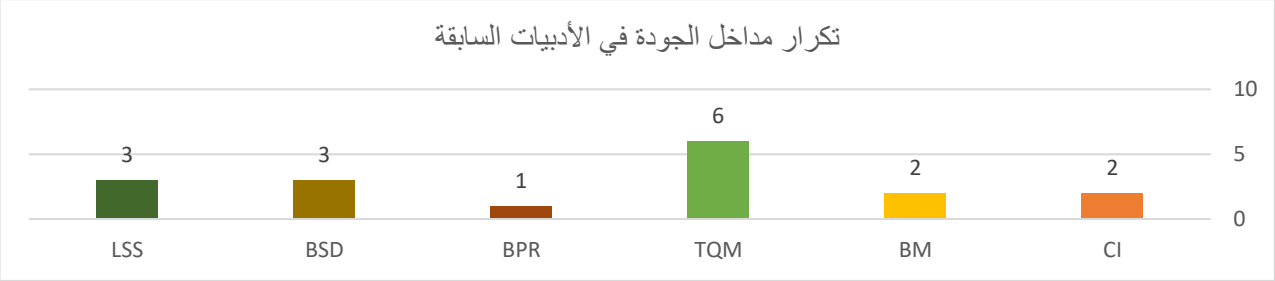
وقد دعت **التوصيات والمقترحات** ذات الصلة إلى ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي تمويلًا وإنتاجًا، وعقد الشراكات البحثية.

وترى **الباحثة** أن القصور في هذا المحور ينعكس سلبًا على الجامعة من حيث ضعف السمعة الأكاديمية، وجمود المعرفة، وضعف المهارات البحثية، وغياب الحلول الابتكارية، والتحول إلى التبعية المعرفية؛ الأمر الذي يترتب عليه فقدان الميزة التنافسية.

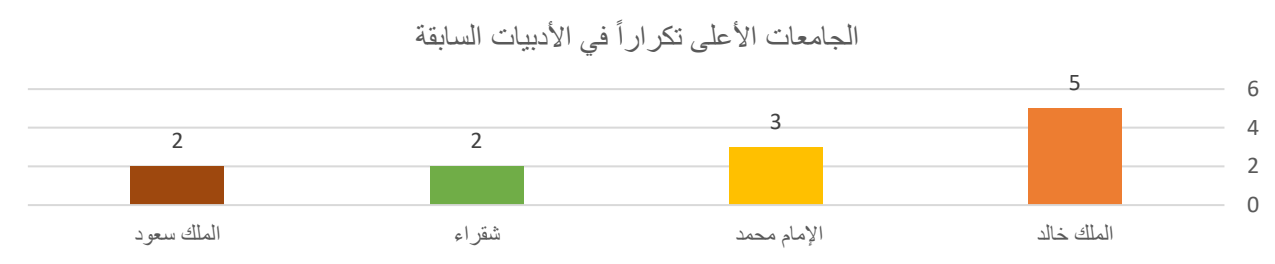
6. خلاصة نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

1.6. الخصائص الوصفية للأدبيات السابقة:

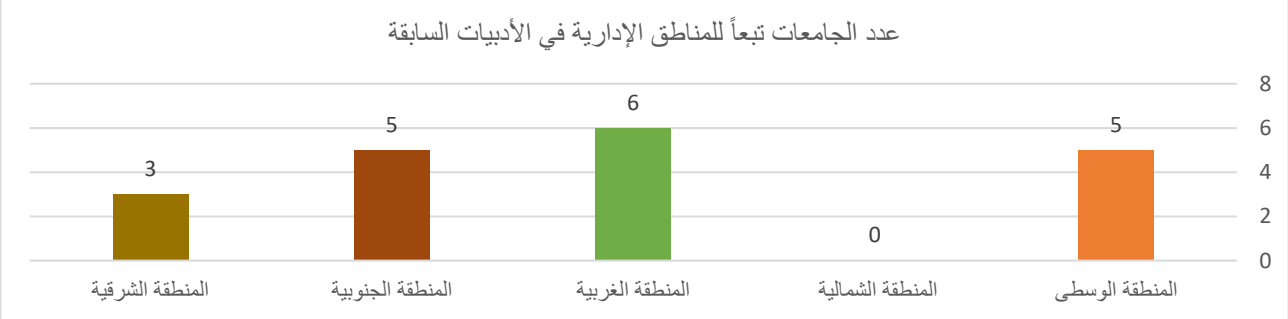
شكل (12) تكرار مداخل الجودة في الأدبيات السابقة



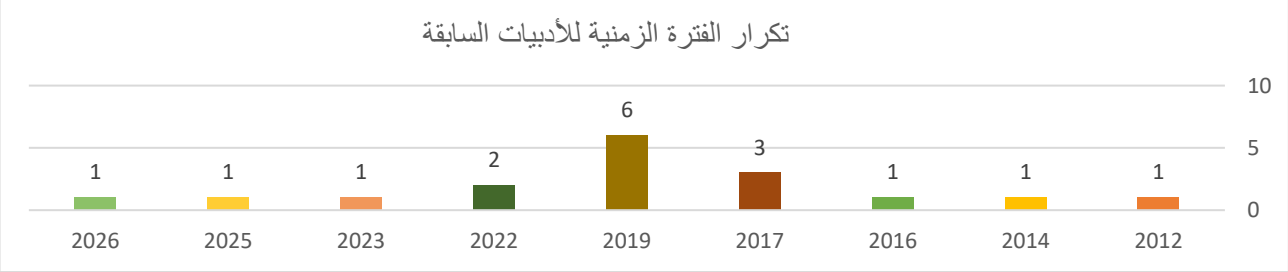
شكل (13) الجامعات الأعلى تكراراً في الأدبيات السابقة



شكل (14) عدد الجامعات تبعاً للمناطق الإدارية في الأدبيات السابقة



شكل (15) تكرار الفترة الزمنية للأدبيات السابقة



يتضح من الشكل (12) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة جاء في مقدمة مداخل الجودة من حيث أعلى الموضوعات البحثية تكرارًا، بنسبة (35.29%)، وفي الشكل (13) تصدرت جامعة الملك خالد بواقع خمس دراسات بنسبة (41.67%)، تلتها جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بواقع ثلاث دراسات بنسبة (25%)، تليها جامعتا شقراء والملك سعود بدراستين بنسبة (16.67%) لكلٍّ منهما. كما تظهر البيانات في الشكل (14) تمركزًا جغرافيًا بحثيًا في دراسات الجودة في المناطق التالية: الوسطى، والشرقية، والغربية، والجنوبية، وغياب المنطقة الشمالية، على حد علم الباحثة. أما زمنيًا، في الشكل (15)، فقد امتدت الدراسات من (2012) إلى (2026)، وسجلت سنة (2019) أعلى إنتاج بحثي في مداخل الجودة بالجامعات السعودية، بواقع ست دراسات، وشملت جميع مداخل الجودة الستة.

وعلى الرغم مما قدمته الأدبيات السابقة من تشخيصات وتوصيات وتصورات مقترحة في مداخل الجودة بالجامعات السعودية عبر سنوات متعاقبة، إلا أن استمرار ظهور بعض هذه المعوقات يثير التساؤل حول وجود فجوة بين إنتاج المعرفة المتعلقة بالجودة والاستفادة منها في تطوير واقع المؤسسات الجامعية السعودية، وعن مدى توظيف الإنتاج البحثي بوصفه تغذية راجعة للأداء الجامعي.

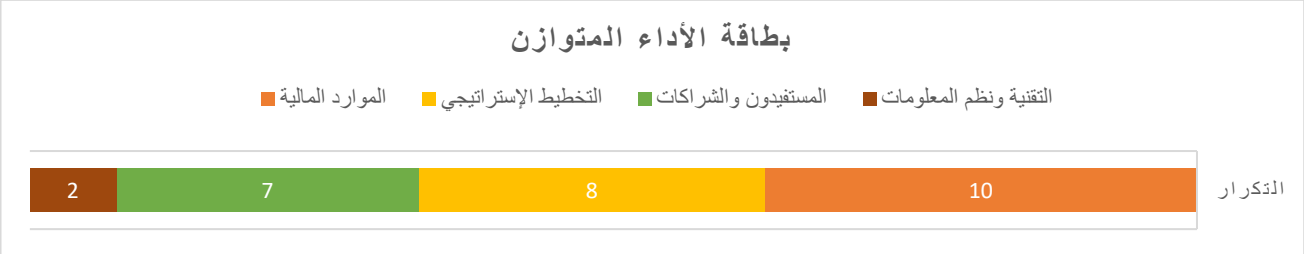
2.6. ترتيب مداخل الجودة من حيث الأعلى تكراراً:

شكل (16) مدخل إدارة الجودة الشاملة



جاء في المرتبة الأولى من حيث أعلى تكرار مدخل إدارة الجودة الشاملة في رصد معوقات الجودة في الجامعات السعودية عبر خمسة محاور بإجمالي (34) تكرارًا بنسبة (23.45%)، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة قائمة على فلسفة إدارية متكاملة للمنظومة الجامعية؛ حيث إن وجود المركزية في "القيادة والحوكمة"، والبيروقراطية في "التنظيم والإجراءات"، يسهم في غياب الرؤية المشتركة لدى منسوبي الجامعة، مما ينتج عنه مقاومة تنظيمية للتغيير بدرجة عالية. كما أن قصور "البحث العلمي" يؤدي إلى غياب المعرفة المرجعية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهو ما أسهم بدوره في خلق فجوة تأهيل في "الموارد البشرية"، كونها أحد الركائز الرئيسة في تبني التطبيق.

شكل (17) مدخل بطاقة الأداء المتوازن



برز مدخل بطاقة الأداء المتوازن بوصفه ثاني أعلى المداخل تكرارًا في رصد معوقات الجودة في الجامعات السعودية عبر أربعة محاور رئيسة، بإجمالي (27) تكرارًا بنسبة (18.62%)، مما يعكس الارتباط الوثيق بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات

المحاور الأربعة؛ حيث تهدف البطاقة إلى تحويل الاستراتيجيات النظرية إلى واقع ملموس، ويكشف ارتفاع مؤشر التكرار عن وجود فجوة فعلية في تبني بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها واقعيًا.

شكل رقم (18) مدخل لين سيجما ستة



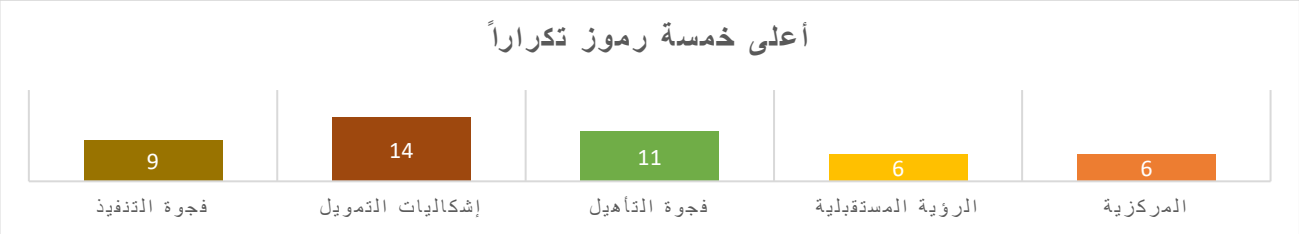
وظهر مدخل لين سيجما ستة بوصفه ثالث أعلى المداخل تكرارًا في رصد معوقات الجودة في الجامعات السعودية في محورين رئيسين، بإجمالي (6) تكرارات بنسبة (4.14%)، مما يمثل عائقًا أمام دور لين سيجما ستة في تصفير الأخطاء وتقليل الهدر الإداري، بناءً على قواعد البيانات والمعلومات الجامعية وآليات القياس الإحصائي، كونها من ركائز نجاح لين سيجما ستة.

3.6. أعلى خمسة محاور وترميزات تكراراً:

شكل (19) أعلى خمسة محاور تكراراً



شكل (20) أعلى خمسة رموز تكراراً



تكشف النتائج من الشكل (19) والشكل (20) عن ترابط منظومي بين معوقات مداخل الجودة بالجامعات السعودية، وظهور التأثير والتأثر المتبادل بينها في عدة محاور؛ فغياب "الرؤية المستقبلية" في التخطيط الاستراتيجي يؤثر سلبًا على دور الموارد البشرية في المنظومة الجامعية من حيث تعثر العمليات – فجوة التنفيذ – بسبب ضعف "التأهيل" و"إشكاليات التمويل" المعطلة لجودة الأداء الجامعي، وتأتي "المركزية" و"الثقافة التنظيمية" كبيئة حاضنة لمعوقات مداخل الجودة.

7. الإطار التشغيلي المقترح:

استنادًا إلى نتائج تحليل الأدبيات السابقة لهذه الدراسة، يسعى البحث إلى تحويل الجودة من فكرة التبني إلى مستوى التطبيق الفعلي. وفي ضوء هذا السياق، تقترح الباحثة نموذجًا مؤسسيًا تقنيًا متكاملًا لسد فجوة التطبيق.

ويقصد بالنموذج المؤسسي التقني المقترح إنشاء منصة وطنية موحدة لجامعات السعودية، تديرها جهة مستقلة ماليًا وإداريًا وتنظيميًا؛ لدعم تطبيق الجودة علميًا وتطبيقيًا، وذلك من خلال جعلها جزءًا أصيلًا في الإجراءات التشغيلية للمنصة. وتحدد هذه الجهة اختصاصاتها وصلاحياتها وبنيتها التنظيمية بما يناسب متطلبات الإدارة؛ لتتولى وضع الأطر العامة، وتتابع التطبيق، وتنسق الجهود، وتأخذ بالإجراءات التصحيحية ضمن نطاق اختصاصها، بما لا يؤثر على استقلال الجامعات. وتعتمد الجهة مبادئ الرشاقة التنظيمية في تصميم عملياتها الداخلية؛ بما يضمن سرعة الاستجابة، وتقليل الهدر، وتبسيط الإجراءات، وكفاءة تقديم الأداء التشغيلي، بينما تمثل الجودة الإطار المرجعي الذي تعمل المنصة على دعمه وتفعيله داخل الجامعات.

وتسعى **الرؤية** الاستراتيجية لهذه الجهة إلى تحقيق أعلى معايير الجودة للجامعات السعودية، عبر **رسالة** ترتكز على ضبط جودة المدخلات والعمليات والمخرجات للجامعات السعودية؛ بما يكفل حوكمة أدائها، ورفع كفاءتها التشغيلية والأكاديمية محليًا وعالميًا من خلال منصة وطنية موحدة، وتتبنى المنظومة **القيمية** التالية: التميز والتنافس في ضبط الأداء، والالتزام بالنزاهة والشفافية والمساءلة في التقييم وإصدار الأحكام، تحقيقًا للتكامل والاستدامة في منظومة التعليم الجامعي السعودي.

- الأهداف الاستراتيجية:

الهدف الاستراتيجي: إرساء منظومة وطنية موحدة لتحقيق الجودة في الجامعات السعودية من خلال منصة متكاملة.

الأهداف الإجرائية:

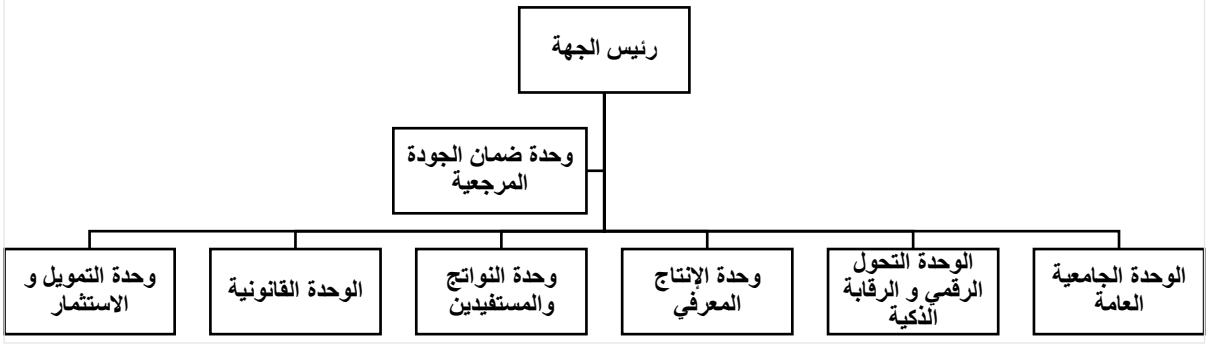
1- تفعيل المنصة الوطنية الموحدة للجودة من قبل المستفيدين، وذلك من خلال إدراج بيانات المدخلات والمخرجات الجامعية التالية: عدد ونوعية الموارد البشرية، وعدد ونوعية البرامج الأكاديمية، والبنية التحتية والبيئة التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، والإنتاج المعرفي، والأثر التنموي، وقياس الجودة والتميز المؤسسي.

2- تشخيص واقع الجامعات السعودية، وذلك من خلال العمليات التالية: تقييم الوضع الراهن، والتحليل الاستراتيجي للمنظومة الجامعية، وتحليل الفجوات، وإعادة هندسة العمليات لسد الفجوات وتحسين الكفاءة، وبناء وتطوير مؤشرات الأداء، وإجراء المقارنات المرجعية والتصنيف بناءً على الأداء الجامعي، وإصدار تقارير الأداء لمتخذي القرار.

3- قيادة التحسين المستمر والتميز المؤسسي في الجامعات السعودية من خلال: تقديم التوصيات التنفيذية، واعتماد خطط التحسين، وحوكمة العمليات المطورة، ومتابعة التنفيذ والدعم المستمر، وقياس العائد والتحسن المستمر، واستيفاء معايير الجودة والاعتماد.

- الهيكل التنظيمي:

شكل (21) الهيكل التنظيمي



1. رئيس الجهة: هو القائد التنفيذي للرؤية، ويقوم بتوجيه الموارد في الجهة لدعم تحقيق الجودة في الجامعات السعودية.

2. وحدة ضمان الجودة المرجعية: تقوم على قياس وتطوير جودة الأداء الجامعي من خلال تقارير التغذية الراجعة من الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وتحويلها إلى قرارات وخطط تحسينية تضمن جودة الجامعات السعودية، وذلك من خلال تحليل التقارير لمعرفة فجوات الأداء، وإجراء المقارنات المرجعية لأداء الجامعات، واتخاذ القرارات التصحيحية، والمتابعة لضمان التحسين المستمر.

ومن خلال هذه الوحدة التنظيمية يمكن تجاوز المعوق الأعلى تكرارًا في محور القياس والتقويم، والمتمثل في "آليات التغذية الراجعة"، وغيرها من المعوقات.

3. الوحدة الجامعية العامة: تهدف إلى تحليل مختلف المدخلات المؤثرة في أداء الجامعات، وتقييم مدى مواءمتها لواقع الجامعة، ومتابعة تنفيذ وتشغيل العمليات الجامعية، والتحقق من سيرها وفق المسارات ومعايير الجودة المعتمدة، ورصد مخرجات الجامعات ومدى تحقيقها للأهداف والمؤشرات، ومتابعة مستويات الإنجاز، وإعداد التقارير الدورية لإنجازات الجامعات، ورفعها إلى وحدة ضمان الجودة المرجعية.

وتمكّن هذه الوحدة الإدارية من حل معوقات محور التخطيط الاستراتيجي كأداة تصحيحية لضبط التخطيط وتحويله إلى واقع تشغيلي، مما يقود إلى حل معوقات محور الموارد البشرية من حيث تمكينها وتأهيلها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يسهم في احتواء معوقات محور الثقافة التنظيمية. -الملحق: جدول (2) -.

4. وحدة الإنتاج المعرفي: تعمل هذه الوحدة على تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية، كالتالي:

- البحث العلمي: تنظم المنصة مسار الإنتاج العلمي والمعرفي وفق معايير، وبناء الشراكات البحثية، وتوفير الإنتاج العلمي من خلال المكتبات والمجلات الإلكترونية، وبذلك تصبح هذه الوحدة مرجعًا إداريًا وتنظيميًا للإنتاج العلمي الجامعي.

وبذلك تحد هذه الوحدة من نمطية الإنتاج المعرفي، وسطحيته، وانفصاله عن قضايا المجتمع، وضعف المنهجية البحثية، والسرقة العلمية والانتحال، مع الاعتماد على الكم، والمصادر غير الموثوقة، والجمود الفكري، والتبعية للمدارس القديمة دون نقد أو تجديد، وغيرها من المشكلات البحثية. -الملحق: جدول (3) -.

- الخدمات المعرفية والمهنية: توفر خدمات متخصصة بأسعار رمزية وفق معايير وضوابط محددة، مثل: الترجمة، والتدقيق اللغوي والنحوي والإملائي، ومراجعة الخطط للجهات الأخرى، والاستشارات المتخصصة، وتقديم حلول للمشكلات المجتمعية والمؤسسية من قبل مختصين.

وبذلك تسهم هذه الخدمات في نقل الجامعات من دورها التقليدي كمؤسسة مستهلكة إلى جامعات منتجة تستثمر في أصولها الفكرية والبشرية. كما توجد روافد للتمويل الذاتي تدعم الميزانيات الجامعية، وتعزز المسؤولية المجتمعية، وتمكّن رأس المال البشري في مشاريع تمنحهم خبرة وعوائد محفزة.

- الابتكارات المعرفية: تتولى إدارة الفرص والفعاليات العلمية والمعرفية لتصبح الجامعات مسرّعة للابتكار والتفاعل المجتمعي، حيث توجّه الطاقات نحو التميز العلمي والعملي عبر استقطاب المؤتمرات العالمية، والندوات، والهاكاثونات؛ التي تجمع أحدث الخبرات العلمية، وتجسّر العلاقات مع المجتمع والشركاء، كما تعمل حاضنةً للابتكار وتوطينه بما يخدم تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني وتحسين جودة الحياة.

وقد تمكّن هذه الوحدة من تجاوز المعوق الأعلى تكرارًا في محور البحث العلمي، والمتمثل في "البيئة البحثية"، وغيرها من المعوقات، كما تضمن تكافؤ الفرص في استضافة الفعاليات العلمية بين الجامعات؛ مما يعزز انتشار الحراك المعرفي في مختلف المناطق.

5. وحدة التمويل والاستثمار: تقوم بتنظيم وجذب التمويل والاستثمارات، وبناء الشراكات بما يحقق استدامة الموارد الداعمة للأهداف الجامعية من خلال وظائف الجامعات الثلاث، أولًا: التعليم والتعلم، باستحداث منح دراسية، وتطوير البيئة التعليمية، وربط الخريجين بسوق العمل. ثانيًا: البحث العلمي والابتكار، بتمويل الكراسي البحثية، ودعم حاضنات الأعمال، وعقد شراكات بحثية محلية ودولية. ثالثًا: خدمة المجتمع، بإطلاق مشاريع تنموية مشتركة، وبرامج تدريبية مدعومة، وتطوير البنية التحتية المجتمعية.

بما قد يسهم في تجاوز "إشكاليات التمويل" باعتبارها المعوق الأعلى تكرارًا في محور الموارد المالية، وغيرها من المعوقات مثل على ذلك في الملحق: جدول (4).

6. وحدة النواتج والمستفيدين: تختص بربط مخرجات الجامعات باحتياجات سوق العمل والمستفيدين، وتعزيز الشراكات مع جهات التوظيف، ودعم انتقال الطلبة والخريجين إلى المسارات المهنية المناسبة وفق متطلبات سوق العمل؛ بما يسهم في دعم التوطين، وخفض مستويات البطالة والبطالة المقنعة.

ومن خلال هذه الأدوار تعالج الوحدة المعوقات الواردة في محور المستفيدين والشراكات، وغيرها من المعوقات.-الملحق: جدول (5)-

7. وحدة التحول الرقمي والرقابة الذكية: تعمل على أتمتة الخدمات والإجراءات الجامعية إلكترونيًا وفق معايير الجودة المعتمدة، وتوفير أدوات للرقابة والمتابعة الذكية الكفيلة باكتشاف الانحرافات الإجرائية تلقائيًا ومعالجتها، إلى جانب تقديم الدعم التقني. ومن هذه الإجراءات: القبول، والتوظيف، والترقيات، والتدريس، والإدارة، والتوطين، والنقل، والتحويل، والزيارة، والابتعاث، وغيرها، وبذلك يصبح المستخدم أمام منظومة من الإجراءات الجامعية المتكاملة.

ويتوقع أن تسهم في حل المعوقات الأعلى تكرارًا، "المركزية"، و"قواعد البيانات والمعلومات"، و"فجوة التنفيذ"، كالتالي: تشكل قواعد البيانات والمعلومات الركيزة الأساسية الممكنة للتحول الرقمي؛ لما يتيحه من تقليص المركزية وسد فجوات التنفيذ، إذ تضمن تدفقًا مرنًا لممارسة الصلاحيات واستقلالية القرارات والرقابة اللحظية على الإجراءات، وغيرها من المعوقات.

8. الوحدة القانونية: تحقق دور صمام الأمان التنظيمي والشرعي للجامعات، من خلال ضمان امتثال كافة القرارات واللوائح للأنظمة والتشريعات، وتقديم الدعم الاستشاري والتمثيل القضائي، وحماية حقوق ومكتسبات الجامعات والمستفيدين.

- آليات تفعيل المنصة الوطنية الموحدة للجامعات السعودية واقعيًا:

1. إصدار التعاميم السيادية: بإصدار قرار رسمي يُلزم الجامعات بالربط والتدفق البياني؛ بهدف أن تكون المنصة مرجعًا رقميًا وتنظيميًا موحدًا يحد من تعدد المنصات الجامعية، وتوحيد الأطر العامة والمعايير ورقمنتها، مع مراعاة خصوصية بيانات كل جامعة واحتياجاتها.

2. اللجان التوجيهية: وتضم ممثلين من الجهة المنظمة، وخبراء الجودة والتقنية، وعمادات الجودة في الجامعات كشريك تنفيذي أساسي؛ لتشكيل حلقة وصل متكاملة تشرف على مراحل التفعيل، وتتابع سير العمل؛ بما يحقق أهداف المنصة.

3. الدعم البرمجي التقني: لتسهيل عملية الربط إلكترونيًا بالأنظمة القائمة في الجامعات، كأنظمة القبول والتسجيل، وأنظمة الموارد البشرية، وأنظمة الميزانيات، وغيرها.

4. الدليل الإجرائي: صياغة أدلة ومعايير موحدة لتعريف المصطلحات والمؤشرات بين الجامعات، بما يضمن اتساق قراءة بيانات المنصة وتحليلها بذات المنهجية.

5. التشغيل التجريبي والمرحلي: تفعيل المنصة مرحليًا على عينة من الجامعات؛ لرصد الفجوات التقنية والإدارية ومعالجة المشكلات قبل التفعيل الرسمي للمنصة.

6. تمكين المورد البشري: تهيئة المستويات الإدارية لعمل المنصة عبر دليل إجرائي مفصل، ومحاكاة تفاعلية للأدوار الوظيفية.

7. الدعم الفني والتواصل: إنشاء قنوات رقمية تفاعلية للجان الجودة والتقنية والمستفيدين لتبادل الخبرات، وحل التحديات التشغيلية فورًا.

8. التفعيل الرسمي للمنصة: من خلال فتح النظام لكافة الجامعات وتقديم الدعم المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، ترى الباحثة النقاط التالية داعمة لتفعيل المنصة الوطنية الموحدة للجامعات السعودية، ومساهمة في تحقيق الجودة الجامعية:

9. الربط التنسيقي مع الجهات الأخرى: عبر ربط المنصة بالجهات الحكومية ذات العلاقة، كمنصة قوى لمعرفة مدى المواءمة مع سوق العمل، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية للتحقق من الاستدامة الوظيفية للخريجين، ونظام اعتماد لأتمتة البيانات المالية في الجامعات، وسدايا لضمان توفير البنية التحتية السحابية عبر سحابة ديم الحكومية، والهيئة السعودية للملكية الفكرية للتغذية اللحظية ببيانات براءات الاختراع والمصنفات الفكرية.

10. دمج وتكامل المنصات: دمج منصتي "قبول" و"جدارات" ضمن المنصة الوطنية الموحدة للجامعات السعودية؛ بهدف حوكمة البيانات، وأتمتة القرار الاستراتيجي، والحد من ازدواجية الأنظمة؛ بما يضمن تحقيق المواءمة وتقليص الفجوة الهيكلية بين مخرجات التعليم – العام والجامعي – ومتطلبات سوق العمل والتوظيف، بإحلال القوى الوطنية.

ويُتوقع أن يؤدي تطبيق هذا النموذج المقترح إلى دمج منظومات التعليم الجامعي في إطار موحد، مع حفظ خصوصية كل جامعة؛ بما قد يسهم في تأسيس بيئة عمل متكاملة تدعم تحقيق جودة المنظومة الجامعية الموحدة، وتتابع أداءها، وتحسنه بصورة مستمرة، بما يحقق للتعليم الجامعي السعودي الريادة التنافسية.

ـ تحديات تفعيل المنصة الوطنية الموحدة للجامعات السعودية:

يظهر عند دمج مواقع الجامعات والمنصات في منصة رقمية واحدة عدة تحديات، أبرزها:

1. التحديات التقنية:

- التباين المرجعي: اختلاف الأنظمة واللوائح الأكاديمية والتشغيلية ودمجها في قاعدة بيانات موحدة يمثل تحديًا برمجيًا معقدًا.

- الذروة التشغيلية: ضمان قدرة المنصة الموحدة على تحمّل ضغط الزيارات المتزامنة خلال فترات الذروة، مثل: فترات القبول، وتسجيل الجداول، وإعلان النتائج.

- الأمن السيبراني: تركّز البيانات الجامعية في منصة واحدة يجعلها هدفًا للهجمات السيبرانية، مما يتطلب بروتوكولات حماية وصلاحيات وصول دقيقة.

2. التحدي التنظيمي: يبرز في مقاومة التغيير لدى الجامعات؛ بسبب التخوف من فقدان السيطرة المباشرة على أنظمتها المستقلة، وفجوة تأهيل المستفيد للاستخدام الصحيح والآمن للمنصة.

وترى الباحثة إمكانية الاستفادة من تجارب المنصات الحكومية السعودية الموحدة عن طريق إجراء المقارنات المرجعية معها، مثل: أبشر، وناجز، وغيرها من المنصات؛ لتجاوز المشكلات التقنية، وحل العقبات التنظيمية كمقاومة التغيير من خلال القرارات السيادية، وفجوة التأهيل من خلال اشتراط اجتياز التدريب الإلزامي لتفعيل الحساب رسميًا على المنصة. -ملحق: جدول (1) -.

8. التوصيات:

1. إجراء المقارنات المرجعية لتجارب دولية ذات صلة لتطوير النموذج المقترح، بما يسهم في تطوير هيكله وآليات عمله بما يتناسب مع سياق نظام الجامعات السعودية.
2. إجراء أبحاث حول معوقات الجودة في الجامعات السعودية بالمناطق التي لم يغطِّها البحث الحالي؛ لمعرفة واقعها ودمجها في المنصة.

الدعم المالي: لم تحصل الباحثة على أي دعم مالي من أي جهة أو مؤسسة رسمية أو غير رسمية لإجراء هذا البحث.

الإفصاح والتصريحات:

تضارب المصالح: ليس لدى المؤلفة أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفة تعلن عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

9. المراجع:

أبو بكر، زينب أبو زيد. (2017م). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية بين الواقع والمأمول: جامعة سرت أنموذجًا. مجلة العلوم والدراسات الإنسانية. (31).1-14.

إسماعيل، ممدوح مصطفى. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 307 - 340.

البتال، هدى بنت علي. (2019). واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية [رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية].

التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2019). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة كلية التربية - عين شمس، 43(4).

حسن، جبل حامد. (2016م). المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس. (76).461-500.

الحفظي، سليمان بن عبد الخالق. (2014). تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، (العدد الثاني، الجزء الأول).

آل حمود، سعد بن عبد الرحمن. (2019). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية، (30)، 623–660.

الحكاري، لما بنت حسن بن علي، وبخاري، سلطان بن سعيد مقصود. (2024). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 8 (36)، 469 - 512.

السياري، ندى خالد. (2026). القيادة الابتكارية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 27(53)، 317-363.

الشمري، محمد عيد. (2026). مقومات نجاح تطبيق مدخل الجودة الإحصائي (ستة سيجما) لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بجامعة بيشة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (141)، الجزء (2)، ص 250–339.

الصرايرة، خالد أحمد، والعساف، ليلى. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 1(1)، 1-46.

الصعب، منال محمد سعد. (2026). متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما لتحسين الجودة في الأقسام العلمية بجامعة شقراء: منهجية مقترحة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (210)، الجزء (3)، ص 210–242.

عابد، حنان درويش. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، 303- 340.

عبود، يسرى زكي. (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. دراسات نفسية وتربوية، (19)، 92–115.

العضاضي، سعد. (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(9)، 66–99.

الفضلي، عبد المجيد بن موحان بن حزام. (2017). المعوقات التي تواجه تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية ومتطلبات تعزيزها في جامعة الملك سعود (دراسة حالة). مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، 279-314.

كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. Global Journal of Economics and Business، 6(1)، 37-46.

الكسر، شريفة بنت عوض. (2018). نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(2)، 154–187.

المدرع، سفر بخيت، وجنيدي، أحمد فوزي، والقراميطي، أبو الفتوح مختار. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء بعض المتغيرات. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، (43)، 266–286.

آل مسلط، محمد أحمد. (2023). دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 15(1)، 114–125.

المطيري، مطيرة. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 11(29)، 83 - 95.

ميرزا، فاضل إسماعيل. (2011). استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص الكويتي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، الأردن.

الهازمي، فاطمة عبد الله. (2022). مدى إمكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في إحدى الجامعات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 32(1)، 255–280.

الهذلول أشواق علي. (2019). واقع تطبيق الهندرة الإدارية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية،3(27)،1-27.

يوسف، دولاب يوسف وصالح، حميد علي. (2016م). دور المقارنة المرجعية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر دراسة حالة في معهد الإدارة، الرصافة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. 9(2).24-34.

Abū Bakr, Zaynab Abū Zayd. (2017m). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-jāmi‘āt al-Lībīyah bayna al-wāqi‘ wa-al-ma’mūl : Jāmi‘at Sirt unamūdhajan. Majallat al-‘Ulūm wa-al-Dirāsāt al-Insānīyah. (31). .14-1

American Society for Quality. (n.d.). Total quality management (TQM). https://asq.org/quality-resources/total-quality-management

Ismā‘īl, Mamdūḥ Muṣṭafá. (2016). i‘ādat Handasat al-‘amalīyāt al-Idārīyah : ta’ṣīl llmfhwm ma‘a al-taṭbīq ‘alá Jāmi‘at al-Malik Fayṣal bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Idārah, 36(1), .340-307

Al-Battal, H. bint A. bin Y. (2019). The reality of the application of benchmarking at Imam Muhammad Bin Saud University in Riyadh (IMAMU) [Master’s thesis, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University] .

Al-Tuwayjiri, F. A. (2019). Tasawwur muqtarah li-tatbiq bitaqat al-ada’ al-mutawazin bi-Jami‘at al-Imam ‘Abd al-Rahman bin Faysal. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah fi al-‘Ulum al-Tarbawiyyah, .(4)43

Ḥasan, Jabal Ḥāmid. (2016m). al-Muqāranāt al-marji‘īyah madkhal li-Da‘m ṣinā‘at al-qarār al-Jāmi‘ī. Majallat Dirāsāt ‘Arabīyah fī al-Tarbiyah wa-‘ilm al-nafs. (76). .500-461

Al-Hifzi, S. bin ‘A. al-K. (2014). Tasawwur muqtarah li-tatbiq idarat al-jawdah al-shamilah fi al-kulliyyat al-taqniyyah bi-al-Mamlakah al-‘Arabiyyah al-Su‘udiyyah. Al-Majallah al-‘Ilmiyyah li-Kulliyyat al-Tarbiyah al-Naw‘iyyah, (2), Part .1

Al Hammud, S. bin ‘A. al-R. (2019). Continuous improvement of the Gemba Kaizen methodology and the possibility of successful application in the colleges of Al-Majmaah University. Majallat al-Bahth al-‘Ilmi fi al-Tarbiyah, 20(7), 623– .660

Al-Hakari, L. bint H. bin ‘A., & Bukhari, S. bin S. M. (2024). Possibility the extent of the application of T.Q.M in the private colleges in Jeddah City. Al-Majallah al-‘Arabiyyah lil-‘Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 8(36), 469–.512.

Al-Sayyari, N. K. (2026). Al-qiyādah al-ibtikāriyyah wa-ʿalāqatuhā bi-taḥqīq al-mīzah al-tanāfusiyyah fī al-madāris al-ibtidāʾiyyah bi-madīnat al-Riyāḍ [Innovative leadership and its relationship to competitive advantage among female primary school principals in Riyadh]. *Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences*, 27(53), 317-363.

Al-Shammari, M. ‘I. (2026). Muqawwimat najah tatbiq madkhal al-jawdah al-ihsa’i (Six Sigma) li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Jami‘at Bishah anmudhajan. Al-Majallah al-Tarbawiyyah, Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami‘at Suhaj, (141), Part 2, 250–339.

al-Ṣarāyirah, Khālid Aḥmad, wāl‘sāf, Laylá. (2008). Idārat al-jawdah al-shāmilah fī Mu’assasāt al-Ta‘līm al-‘Ālī bayna al-naẓarīyah wa-al-taṭbīq. al-Majallah al-‘Arabīyah li-Ḍamān Jawdah al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī, 1 (1), 1-46

Al-Sa‘b, M. M. S. (2026). Mutatalabat tatbiq manhajiyyat Six Sigma li-tahsin al-jawdah fi al-aqsam al-‘ilmiyyah bi-Jami‘at Shaqra’: Manhajiyyah muqtarahah. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami‘at al-Azhar, (210), Part 3, 210–.242

Abed, H. D. (2017). Total quality management as an approach for achieving competitive advantage in Saudi higher education institutions. Majallat al-Bahth al-‘Ilmi fi al-Tarbiyah, (18), 303– .340

Aboud, Y. Z. (2017). Taqwim al-ada’ bi-Jami‘at al-Malik Faysal fi daw’ ab‘ad bitaqat al-ada’ al-mutawazin. Dirasat Nafsiyyah wa-Tarbawiyyah, (19), 92–.115

Al-‘Adadi, S. bin ‘A. (2012). Mu‘awwiqat tatbiq idarat al-jawdah al-shamilah fi mu’assasat al-ta‘lim al-‘ali: Dirasah maydaniyyah. Al-Majallah al-‘Arabiyyah li-Daman Jawdat al-Ta‘lim al-Jami‘i, 5(9), 66–.99

Alfadly, A. bin M. bin H. (2017). Obstacles facing the implementation of the culture of total quality management in the performance of human resources and the requirements of strengthening them at King Saud University: A case study. Majallat al-Bahth al-‘Ilmi fi al-Tarbiyah, (18), Part 3, 279–314. https://doi.org/10.21608/JSRE. 2017.8419

Alhazmi, F. A. (2022). The extent to which the balanced scorecard can be used to evaluate performance in a Saudi university: A field study. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jami‘at al-Iskandariyyah, 32(1), 255– .280

Alhathloul, A. A. (2019). Reality of applying administrative reengineering in Imam Mohamed Bin Saud Islamic University from the point of view of the academic department heads. Journal of Educational and Psychological Sciences, 3(27), 1–27. https://doi.org/10.26389/AJSRP.H 270119

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness.

Higher Education Funding Council for England. (2003). Guide to performance benchmarking in higher education. HEFCE.

Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill.

Kratat, R. M. M. A. (2019). Requirements and obstacles to the application of lean management at King Khalid University. Global Journal of Economics and Business, 6(1), 37–46. https://doi.org/10.31559/GJEB 2019.6.1.3

Al-Kaser, S. A. (2018). Kaizen theory and its applicability in the Faculty of Education for Girls in Shaqra, Saudi Arabia from the point of view of the administrative body. IUG Journal of Educational and Psychological Studies, 26(2), 154–187. https://doi.org/ 0049158/10.12816

Al-Mudari', S. bin B., Junaidi, A. F., & Al-Qaramiti, A. M. M. (2019). Obstacles to the application of total quality management at the University of Prince Sattam bin Abdul Aziz in the light of some variables. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah al-Asasiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Insaniyyah, (43), 266– .286

Al Mislat, M. A. A. (2023). A proposed guide to activate benchmarking as an improvement tool for academic programs at King Khalid University in the light of some international models. Majallat Jami'at Umm Al-Qura lil-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah, 15(1), 114– .125

al-Muṭayrī, mṭyrh. (2019). Dawr al-Idārah alrshyqh fī Jawdah mukhrajāt al-adā' al-idārī fī Jāmi'at al-Kuwayt min wijhat naẓar a'ḍā' Hay'at al-tadrīs anfusahum. Majallat Jāmi'at al-Quds al-Maftūḥah lil-Abḥāth wa-al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 11(29), .95-83

Mīrzā, Fāḍil Ismā'īl. (2011). istikhdām Biṭāqat al-adā' al-mutawāzinah fī Taḥsīn Jawdah adā' Qiṭā' al-Ta'līm al-Jāmi'ī al-khāṣṣ al-Kuwaytī [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at 'Ammān al-'Arabīyah, al-Urdun.

Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance. McGraw-Hill.

Svensson, C., Antony, J., Ba-Essa, M., Bakhsh, M., & Albliwi, S. (2015). Establishing a Lean Six Sigma program in higher education. International Journal of Quality & Reliability Management, 32(9), 951– .969

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster.

Yusuf, Dūlāb Yūsuf wa-Ṣāliḥ, Ḥamīd 'Alī. (2016m). Dawr al-muqāranah al-marji'īyah fī tashkhīṣ Fajwat al-adā' wāltḥsyn al-Mustamirr dirāsah ḥālat fī Ma'had al-Idārah, al-Raṣāfah, Majallat al-Muthanná lil-'Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtiṣādīyah. 9(2). .34-24

10. الملاحق:

ملحق: جداول الحوكمة الإجرائية لمعالجة معوقات الجودة عبر المنصة الوطنية الموحدة للجامعات السعودية:

الجدول (1) المخطط الإجرائي المقترح لحوكمة تفعيل الحساب والصلاحيات

م	الخطوة الإجرائية	المنفذ	القرار	نعم / لا	الترميز المعالج
1	تسجيل الدخول عن طريق "حساب نفاذ الوطني"	المستفيدين	هل المعلومات الأساسية صحيحة؟	نعم: استمرار لا: يتواصل مع الجهة المعنية	-
2	اجتياز التدريب الإلزامي لكيفية عمل المنصة	المستفيدين/ النظام	هل تم اجتياز التدريب؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	فجوة التأهيل
3	المصادقة على ميثاق الحقوق والمسؤوليات	المستفيدين	هل تمت المصادقة على الميثاق؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	المرجع الوظيفي " للهيئة الإدارية والتدريسية "
4	بناء السيرة الذاتية	المستفيدين	اختياري "للطلبة" والزامي "للهيئة الإدارية والتدريسية"	نعم: استمرار لا: إيقاف	قواعد البيانات والمعلومات
5	تفعيل الحساب والصلاحيات ورفع تقرير آلياً	النظام	تفعيل الحساب رسمياً	نهاية المسار	آليات التغذية الراجعة

يحقق هذا المسار الجاهزية المعرفية لدى المستفيدين، حيث يربط النظام تفعيل الحساب تقنيًا باجتياز التدريب الإلزامي على عمل المنصة، ويوضح الدور الوظيفي لمنسوبي الجامعة من خلال ميثاق الحقوق والمسؤوليات، وبناء السيرة الذاتية بما يدعم قواعد البيانات والمعلومات بشأن القرارات المتخذة في الموارد البشرية، كما يضمن حوكمة الصلاحيات، ويرفع كفاءة الأداء من خلال رفع التقارير الفورية، ويسهم في القضاء على البيروقراطية الإدارية والتحول إلى الحوكمة الرشيقة.

الجدول (2) المخطط الإجرائي المقترح للحوكمة التشاركية في الخطط الإستراتيجية الجامعية

م	الخطوة الإجرائية	المنفذ	القرار	نعم / لا	المحور المعالج
1	رفع الخطة الإستراتيجية مفصلة	الجامعة	هل اكتملت المرفقات؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	-
2	مراجعة وحوكمة الخطة الإستراتيجية	الجهة - المنصة-	هل الخطة مطابقة للواقع ومعايير الجودة؟	نعم: اعتماد لا: رفض مع تقرير مفصل للخلل.	التخطيط الإستراتيجي
3	مواءمة الخطة ضمن إجراءات الجامعة ومصادقة جميع المستفيدين على ذلك	النظام/ المستفيدين	هل تمت المصادقة من قبل المستفيد؟	نعم: استمرار لا: تعليق حساب المستفيد لحين المصادقة	القيادة والحوكمة

4	التقييم الدوري آلياً	النظام	هل حققت الممارسات الإجرائية المستهدفات الإستراتيجية؟	نعم: استمرار لا: معالجة الخلل	القياس والتقويم

يسهم هذا المسار في تحقيق الجودة الواقعية للتخطيط الاستراتيجي الجامعي من خلال مراجعة الخطة ومواءمتها ضمن النظام وفق شروط وحدود الإدخال، كما أن مصادقة المستفيدين تسهم في صناعة رؤية مشتركة والتزام قائم على المعرفة، مما يضمن الامتثال التام لمتطلبات الجودة الجامعية، وتقليل المركزية الإدارية، كما أن التقييم الدوري اللحظي يحقق تقليص فجوة الأداء الجامعي.

الجدول (3) المخطط الإجرائي المقترح لحوكمة الإنتاج المعرفي

م	الخطوة الإجرائية	المنفذ	القرار	نعم / لا	المحور والترميز المعالج
1	رفع مقترح بحثي أو اختيار مقترح بحثي من قبل المنصة وفق معايير.	المستفيدين	هل المقترح البحثي المرفوع يطابق المعايير؟ أو تم اختيار مقترح معروض.	نعم: استمرار لا: إيقاف	البحث العلمي
2	الموافقة على شروط انجاز البحث	المستفيدين	هل تمت المصادقة على الشروط والالتزامات؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	البحث العلمي
3	رفع البحث بصورته النهائية لتقييم	المستفيدين /النظام	هل يطابق البحث المعايير؟	نعم: اعتماد لا: يرجع مع تقرير مفصل للخلل	البحث العلمي
4	الموافقة بالنشر المحلي أو الحصول على درجة علمية أو ترقية وظيفية وتقييم الخدمة ورفع تقرير آلياً	النظام	إصدار قرار الاعتماد النهائي آلياً	نهاية المسار	آليات التغذية الراجعة

يقدم هذا المسار حوكمة صارمة للإنتاج البحثي باختلاف أهدافه، من خلال الأتمتة الكاملة لخطوات التحقق والاعتماد والنشر، بما يضمن جودة المخرجات الفكرية، كما يسهم في توطين المعرفة وتوجيه النتاج المعرفي لدعم التنمية الوطنية المستدامة، وتطوير المسار بناءً على تقارير التغذية الراجعة.

الجدول (4) المخطط الإجرائي المقترح لحوكمة التمويل -نظام المكافأة والتحفيز-

م	الخطوة الإجرائية	المنفذ	القرار	نعم / لا	الترميز المعالج
1	رفع طلب الاستحقاق	المستفيد	هل حقق الإنجاز مؤشرات الأداء؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	إشكاليات التمويل
2	إيداع المكافأة أو إضافة الحافز وتقييم الخدمة ورفع تقرير آلياً	المستفيد /النظام	التنفيذ	نهاية المسار	آليات التغذية الراجعة

يسهم هذا النموذج في تحقيق أعلى معايير الشفافية والعدالة التمويلية؛ حيث يربط الاستحقاق آليًا بتحقيق مؤشرات الأداء (KPIs) المرصودة في المنصة الموحدة، مما يحمي الميزانيات من الهدر أو ضعف التمويل والتحفيز، ويدعم اتخاذ الإجراءات التطويرية من خلال تقارير المسار.

الجدول (5) المخطط الإجرائي المقترح لحوكمة المخرجات البشرية لتعليم الجامعي

م	الخطوة الإجرائية	المنفذ	القرار	نعم / لا	الترميز المعالج
1	الاطلاع على عروض التوظيف واختيار (3) عروض كحد أعلى.	المستفيد / الشريك	هل تمت الموافقة من قبل الشريك؟	نعم: استمرار لا: رفع تقرير من الشريك يوجب الرفض	الشراكات الإستراتيجية
2	تنفيذ المهام كالدورات التدريبية واجتياز ساعات التدريب التعاوني	المستفيد/ الشريك	هل تم اجتياز المتطلبات من قبل المستفيد؟	نعم: استمرار لا: إيقاف	مواءمة سوق العمل
3	توقيع عقد العمل عقب التخرج وتقييم الخدمة ورفع تقرير آلياً	الخريج / الشريك	التنفيذ	نهاية المسار	آليات التغذية الراجعة

يستهدف هذا المخطط حوكمة المخرجات البشرية للتعليم الجامعي وتحقيق المواءمة المهنية؛ عبر ربط الطلبة مبكرًا بمسارات التوظيف وفقًا لمتطلبات الشريك الاستراتيجي، مما يسهم في الحد من الهدر التعليمي والبطالة المقنعة، وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في التوطين.

© Copyright 2026 (الباحثة/ هدى بنت علي بن يوسف البتال). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: https://doi.org/10.52133/ijrsp.v8.85.2