

تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

الدكتور/ سليمان بن عبد الخالق الحفظي

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

نائب رئيس مكتب التدريب التقني والمهني بمنطقة عسير

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وقد سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

٣. ما المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة؟

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لجمع المعلومات المطلوبة من أفراد مجتمع الدراسة من منسوبي الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٤٥) فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

أولاً: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:
- يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكلية على نطاق واسع.
- تسهم القيادة العليا للمؤسسة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية.
- الموارد البشرية بالكليات التقنية (مدربين وإداريين) غير كافية لأداء المهام الموكلة إليها.
- الخدمات الطبية، والخدمات الإرشادية والنفسية المقدمة للمدربين بالكليات التقنية غير مناسبة.
ثانياً: أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية أو القسم.
- نقص الموارد المالية المخصصة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

- نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي الكلية.
- ثالثاً: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:**

- منح عمداء الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات.
 - توسيع دائرة مشاركة منسوبي الكلية في التخطيط وصناعة القرارات وتحسين الأداء.
 - تشجيع تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى.
 - إتاحة الفرصة للكليات التقنية للبحث عن مصادر تمويلية إضافية.
 - تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر.
 - تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية.
- رابعاً: التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:**

بناء على ما تم استعراضه في الإطار النظري، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، فقد توصل الباحث إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية يتضمن مجموعة من الأهداف، والمتطلبات، والمجالات، وآليات التنفيذ.

وفي ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، توصل الباحث إلى توصيات عدة، من أهمها:

- زيادة تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادة العليا بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للكليات التقنية للمساهمة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تحسين جوانب النقص في البيئة الإدارية، والبيئة التدريبية في الكليات التقنية، ومن ذلك تطوير الهياكل التنظيمية، و تجديد اللوائح والأنظمة بصفة دورية، وتحسين الخدمات الطبية، والخدمات الإرشادية والنفسية بالكليات التقنية.
- التوسع في برامج التدريب والتطوير والابتعاث في مجال إدارة الجودة الشاملة لمنسوبي الكليات التقنية (مدربين وإداريين).

Proposed Perception for Application of Total Quality Management at the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia

By: Dr. Sulaiman AbdulKhalik Alhifzi
Technical and Vocational Training Corporation

Abstract

The present study aimed to provide a proposed perception for application of total quality management at the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia. The study sought to answer the following questions:

١. What is the reality of TQM implementation at Colleges of Technology in Saudi Arabia?
٢. What are the key obstacles facing the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia for application of Total Quality Management?
٣. What are the main requirements for application of Total Quality Management in the Colleges of Technology in Saudi Arabia?
٤. What is the proposed perception for application of Total Quality Management in the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia on the basis of the study outcomes?

The researcher used the descriptive approach in this study, and designed a questionnaire to collect the required data from the study samples from among the staff of Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia, amounting (٣٤٥) persons.

The study concluded with a number of results, including:

First: The reality of application of total quality management at the Colleges of Technology in Saudi Arabia:

- The technology is extensively used in the performance of management and financial jobs at the colleges.

-The senior leadership of the Technical and Vocational Training Corporation

contributes in supporting the application of Total Quality Management at the Colleges of Technology.

- Human Resources at the Colleges of Technology (Trainers and administrators) is not sufficient to perform the tasks assigned to them.

- Medical and counseling services as well as the psychological services provided to the trainees at the Colleges of Technology are inappropriate.

Second: The key obstacles facing the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia in the application of Total Quality Management:

- Excess administrative burdens to be implemented by the college or department management.
- Lack of financial resources allocated to cover the requirements of Total Quality Management.
- Lack of specialized human resources in the field of Total Quality Management.
- Lack of training programs in the field of Total Quality Management.
- Insufficient awareness of the importance of application of TQM by some of the colleges employees.

Third: The main requirements for application of Total Quality Management at the Colleges of Technology in Saudi Arabia:

- Grant college deans more powers.
- Expand the circle of college employees' participation in planning, decision-making and performance improvement.
- Promote decentralization and empowerment to other administrative levels.
- Provide an opportunity for the Colleges of Technology to seek additional funding sources.
- Adopt a policy of continuous training and development.
- Form work teams to improve quality at the Colleges of Technology.

Fourth: Proposed perception for application of Total Quality Management at the Colleges of Technology in the Kingdom of Saudi Arabia:

Based on the review of the theoretical framework, and based on the results of the field study, the researcher reached a proposed perception to apply Total Quality Management in the Colleges of Technology in Saudi Arabia including a set of goals, requirements, domains, and implementation mechanisms.

In light of the findings of this study, the researcher suggested several recommendations, including:

- To increase the material and moral support by the senior leadership of the Technical and Vocational Training Corporation for the Colleges of Technology to contribute to the implementation of TQM.
- To improve deficiencies in the administrative environment and the training environment in the Colleges of Technology, including development of organizational structures, renew the rules and regulations on a regular basis, improve medical services, counseling services and psychological services.
- To expand training and development programs and scholarships in the field of Total Quality Management for employees of Colleges of Technology (Trainers and administrators)

مدخل الدراسة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر كثيراً من التحديات والتحويلات الجذرية على كافة الأصعدة، وليست المؤسسات التعليمية والتدريبية بمنأى عن ذلك. ومن تلك التحديات والتحويلات ما يتعلق بسعي الكثير من مؤسسات التعليم والتدريب لتحقيق الجودة والتميز في الأداء رغبة في تحقيق الموازنة مع متطلبات سوق العمل، وتحسين نوعية المخرجات وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي أو المهني.

وتسعى كثير من المؤسسات لتطوير أدائها عبر تبني المداخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر الجودة من أهم الأساليب الحديثة لتحسين نوعية التعليم والتدريب والارتقاء بمستوى أدائهما في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً ترنو إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تملحها حركة الحياة المعاصرة، وهي دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية (شعبان، ٢٠٠٧م، ص ٤).

وقد أسهم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول المتقدمة في حصول تلك المؤسسات على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيف العالمي لمؤسسات التعليم العالي. ونظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بُذلت جهود كثيرة في هذا الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدولي نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر ١٩٩٨م، وتم التركيز فيه على ضمان الجودة، ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وأشارت المادة نفسها إلى أهمية التقييم الذاتي والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم، وحثت على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات (شعبان، ٢٠٠٧م، ص ٥).

وقد أوصت العديد من الدراسات العلمية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم و التدريب ،حيث توصلت دراسة (Kanji & Tambi, ٢٠٠٧) إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة حقق نجاحاً ملحوظاً في المؤسسات التعليمية البريطانية، تمثل في تحسين أداء الطلاب، وتقديم خدمات أفضل، وتخفيض التكاليف، وتحقيق رضا المستفيدين.

كما أوصت دراسة البلاع (١٤٢٨هـ ، ص ٣٥) بضرورة تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية، وتنمية ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية، وتفعيل ذلك كما وكيفا، والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرتبط فكر الاعتماد Accreditation في مؤسسات التعليم العالي ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة الجودة Quality Management Principles التي تبدو متداخلة في مضمونها ومخرجاتها. كما يترابط أيضاً فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة Licensing. ويعتبر الاعتماد وسيلة من وسائل ضمان الجودة، وباعتباره عملية تقييم، فإنه يتخطى تحقيق الجودة إلى كونه يمثل نوعاً من التقييم المؤسسي الشامل والموجه. ويمكن أن ينظر إلى الاعتماد على أنه نوع من المراجعة الشاملة والتقييم المستمر للمؤسسة التربوية (الاعتماد المؤسسي) أو البرامج (اعتماد البرامج)، وللحفاظ على الجودة، فقد أنشئت هيئات سمي بعضها هيئة الاعتماد، والبعض الآخر سمي هيئة التقييم، وقد تختلف معايير الاعتماد من دولة إلى دولة أو من مؤسسة إلى أخرى (درندري ، وهوك ، ١٤٢٨ هـ ، ص ١).

وفي المملكة العربية السعودية أنشئت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي National Commission for Academic Accreditation and Assessment (NCAAA) لمؤسسات التعليم العالي عام ٢٠٠٢م. وقد قامت ببناء إطار نظري لهذه العملية، ووضعت عدة معايير لجميع مؤسسات التعليم العالي وأجرت دورات تدريبية لمساعدة هذه المؤسسات على تطبيق نظم توكيد الجودة (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٦م).

وكسائر دول العالم، فقد اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية بالتدريب التقني والمهني رغبة منها في تخريج كوادر بشرية مؤهلة تساهم في تنفيذ خطط التنمية الشاملة في المملكة، وحتى عام ١٤٣٤ هـ بلغ عدد الكليات التقنية في المملكة ٣٦ كلية يتدرب فيها ٨٦٧٩٥ متدرباً كما بلغ عدد الخريجين في العام التدريبي ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ ١٧٩٨٤ خريجاً (المؤسسة العامة للتدريب التقني ، ١٤٣٤هـ ص ٢٤) .

وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٢٨هـ - ١٤٥٢هـ) هدفاً استراتيجياً يؤكد على الأخذ بنظم الجودة والكفاية في التدريب بما يحقق الحصول على الاعتماد من الهيئات الدولية والوطنية. وقد بدأت المؤسسة بالفعل في تطبيق نظام التقويم الذاتي في جميع الكليات التقنية سعياً للحصول على الاعتماد المهني، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تركز على مسح واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطبيقها بما يحقق غايات وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تواجه كثير من النظم التعليمية والتدريبية عدداً من التحديات التي تعتبر عقبة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، مما يستوجب تطوير أدائها وفقاً للمداخل الإدارية المعاصرة، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ورغم ازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية بعامة، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بخاصة، ورغم رصد المبالغ الطائلة من ميزانياتها لترفع من شأن مواطنيها من خلال برامج التعليم بمستوياته المختلفة، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية في تلك الدول، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعليم لحاجات سوق العمل، وارتفاع تكلفة التعليم في ضوء معدلات التضخم العالية وزيادة الهدر التربوي في المؤسسات التعليمية (عبد الجواد، ٢٠٠٠م، ص ٧٢).

ويجمع العديد من الباحثين على أن مؤسسات التدريب التقني العربي بشكل عام تواجه العديد من التحديات والمشكلات التي تحد من تطورها وتقلل من كفايتها الداخلية والخارجية؛ حيث تعاني من قصور واضح في التشريعات، ومحدودية المرونة الإدارية، وقصور في تفويض الصلاحيات، وافتقار تلك المؤسسات لأدوات الإدارة الحديثة، مثل التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الإجرائي، ومعايير الأداء، وتقنيات المعلومات، وإدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق يشير الخطيب إلى عدد من التحديات التي تواجه مؤسسات التدريب التقني العربية، ومنها:

١. النظرة الدونية للتدريب التقني والمهني، وأن المكانة الاجتماعية لخريجيه متدنية، ولعل من أسباب تنامي هذه النظرة، احتقار العمل اليدوي وعدم وجود التوجيه المبكر للتدريب التقني في المراحل الابتدائية والمتوسطة من التعليم العام.

٢. بُعد مناهج التدريب التقني عن متطلبات سوق العمل، حيث تؤكد بعض الدراسات وجود فجوة كبيرة بين مخرجات التدريب التقني وبين احتياجات سوق العمل.
٣. ارتفاع كلفة التدريب التقني، حيث تقدر بعض الدراسات أن هذه الكلفة تصل إلى نحو أربعة أضعاف كلفة التعليم العام.
٤. النقص في عدد الأطر التدريبيية في الكليات التقنية وحدثة الموجود فيها، ويعود ذلك أساساً إلى قلة عدد الكليات والأقسام العلمية التي تُعنى بإعداد المدرسين التقنيين.
٥. عدم وجود الأجهزة التي تجري الدراسات التفصيلية لاحتياجات سوق العمل في ضوء خطط التنمية وموازنتها مع الاختصاصات المطلوبة وسياسة القبول في معاهد وكليات التدريب التقني.

٦. غياب الحوافز المادية والمعنوية للخريجين، وقوانين الخدمة المدنية التي تعطي للشهادات الأكاديمية أعلى الرواتب (الخطيب، ٢٠٠١م، ص ١٠٤-١١٩).
- وفي ضوء ما ذكر فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية، ومعوقات تطبيقها، ومتطلبات التطبيق، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
٢. التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. تحديد المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
٤. تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
٣. ما المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع غاية في الأهمية وهو إدارة الجودة الشاملة، والتي نجحت كثير من المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطبيقها وتحقيق نتائج إيجابية على كافة المستويات. وتساعد الدراسة على تحديد مدى جاهزية الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية للقيام بأنشطة التقويم اللازمة للقيام بعمليات توكيد الجودة والحصول على الاعتماد المهني، وذلك على مستوى الأفراد والبرامج والكليات، ومن ثم تحديد ما تحتاجه للقيام بذلك.

وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من الأبعاد التالية:

١. أن هذه الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين عن التدريب التقني في المملكة العربية السعودية، في تبني مدخل هام من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتطوير أداء الكليات التقنية، بعد أن ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية والتدريبية الأخرى.
٢. أن هذه الدراسة يمكن أن تفيد المسؤولين عن التدريب التقني في المملكة العربية السعودية في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة.
٣. أن هذه الدراسة يمكن أن تفيد المسؤولين في التدريب التقني في المملكة العربية السعودية من خلال تبني التصور المقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة.
٤. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ندرة الأبحاث والرسائل العلمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية للدراسة:

تقتصر الدراسة على تناول الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، وكذا الأسس النظرية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات التطبيق، ومتطلبات التطبيق في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم تقديم تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية للدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة — في شقها الميداني — على رؤساء مجالس التدريب التقني والمهني ونوابهم بمناطق المملكة، وعلى عمداء، ووكلاء، ورؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وعلى منسقي الجودة في مجالس التدريب التقني والكليات التقنية، والبالغ عددهم (٣٤٥) فرداً.

الحدود الزمنية للدراسة:

طبقت هذه الدراسة ميدانياً في الفصل التدريبي الثالث من العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ.

مصطلحات الدراسة:

الجودة:

تعرف الجودة بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة (درندري، وهوك، ١٤٢٨ هـ، ص ١).

إدارة الجودة الشاملة:

مجموعة من العمليات قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين (الجعفي، ١٤٢٨ هـ، ص ١٨٩).

الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تعني الجودة في مؤسسات التعليم العالي مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. ويتطلب تحقيق جودة التعليم توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى المطلوب. وتركز المفاهيم الحديثة للجودة في التعليم على عملية التعلم نفسها وعلى مدى استفادة الطالب منها (الزرواي، ٢٠٠٣م، ص ٢٣).

التقويم:

يقصد به العملية التي تستخدم للقياس والتأكد من أن العمليات والنواتج تطابق ما خطط لها من أهداف، وأنه لا يوجد انحراف يستوجب الإصلاح والمساءلة. وهو "عملية منظمة يتم فيها إصدار حكم على منظومة تعليمية أو أحد مكوناتها أو عناصرها بغية إصدار قرارات تتعلق بإدخال تحسينات أو تعديلات على تلك المنظومة ككل، أو على بعض مكوناتها أو عناصرها، بما يحقق أهدافها" (براون وآخرون ٢٠٠١، Brown et al.)

الاعتماد الأكاديمي:

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها (شعبان، ٢٠٠٧م، ص ١٠).

التعليم العالي:

هو كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتقدمه مراكز التدريب التقني والمعاهد العليا والكليات الجامعية (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ٨).

الكليات التقنية:

"وهي الكليات التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني التي تمثل مصدرًا من مصادر الثقافة والمعرفة، وتعمل على هدي الشريعة الإسلامية، وتقوم بتنفيذ السياسة العامة التعليمية، والخطط التدريبية، وتوفير التعليم التقني العالي، والنهوض بالبحث العلمي والدراسات المهنية، والقيام بالتأليف، والترجمة، والنشر، وخدمة المجتمع في اختصاصها" (اللائحة الأساسية للكليات التقنية، ٢٠٠٣م، ص ٣).

ويقصد بها في هذه الدراسة الكليات التقنية الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (٣٦) كلية.

الإطار النظري للدراسة

إدارة الجودة الشاملة

مقدمة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي استحوذت على اهتمام الكثير من المنظمات الحكومية والخاصة. وتمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تسعى لتحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء. وقد تبنت الكثير من مؤسسات التعليم والتدريب هذا المدخل ونجحت عن طريقه في تطوير أدائها وتحسين مستوى مخرجاتها.

مفهوم الجودة:

تعرف القواميس العربية كلمة الجودة بأن أصلها " جوّد " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوّده، وجوده أي صار جيداً(ابن منظور، ١٩٨٩م، ص ٧٢).

وتعرف الجودة بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. ويعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة. وترتبط الجودة في معظم الأحيان بما هو جيد وذو قيمة عالية (كوتون Cotton، ١٩٩٤)، وقد عبر سيكوموتو Sikomoto (١٩٩٨) عن الجودة بقوله "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها" (درندري، وهوك ، ١٤٢٨ هـ، ص ٤).

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) مصطلحاً حديثاً، ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، وقد نشأ هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه لم يجد رواجاً إلا في اليابان التي تبنت علماء هذا الأسلوب "ديمنج وجوران" وكان ذلك بعد الحرب العالمية الثانية.

وترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل ديمنج Deming، آيشيكاوا Ishikawa، جوران Juran، كروسبي Crosby، أوكلاند Oakland. ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب، من أول مرة وفي كل مرة، وإرضاء العملاء داخل المنظمة

وخارجها. وبهذا التوجه يقول ديمنج: " ... إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وذلك بعكس المدخل التقليدي التي يصاحب تحسين الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه " (Bank, John, ٢٠٠٠, P ٨٧).

وكما هو الحال في كثير من المصطلحات تتعدد التعريفات التي قدمها العلماء والباحثون لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، تبعاً لتعدد نظراتهم ومدخلهم لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة، ففي اللوزي (١٩٩٩م، ص٢٣٥) نجد تعريف "ستيفن كوهن ورونالد براند" لإدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، فهي بحث مستمر عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ويعرف كورنسكي (٢٠٠٠م ، ص١٩٣) إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها فلسفة تعزز مهمة مؤسسة ما وأهدافها باستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة المستمر كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل والمتزامن لجميع الأطراف المشاركة المعنية.

وفي الخطيب (٢٠٠٣م ، ص٩٧) نجد تعريف "تشوكتز" لإدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن، وتعريف "أوكلاندا" بأنها طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام، ومن خلال هذه الطريقة يمكن تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في كل نشاط بالمنشأة.

كما يورد الجسعي (١٤٢٨هـ، ص١٨-١٩) عدداً من تعاريف إدارة الجودة الشاملة، حيث عرفها "جابلونسكي" بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل، ويعرفها "هيلستين وزميله" بأنها: نظام إداري يتكون من ثلاثة عناصر هي: القيم، وتعني الأسس التي تقوم عليها ثقافة المنظمة، والتقنيات، وتعني الأنشطة وطرائق العمل التي تمكن من الوصول إلى القيم، والأدوات، وتعني كل ما يدعم عملية صنع القرار وييسر عملية تحليل البيانات، ويخلص الجسعي (١٤٢٨هـ ، ص١٩) إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من العمليات، قوامها التزام القيادة بإيجاد المناخ المفعم

بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبية لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين".

وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول وهلة، مع الاعتماد على تقييم العميل ومعرفة مدى تحسن الأداء"، ولذا فالهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو الرقي بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية إلى مستوى أفضل يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة (سكتاوي، ٢٠٠٣م، ص ٣٠).

مفهوم الجودة الشاملة في التعليم:

تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية (عشبية، ١٩٩٩م، ص ١٢).

ويعرف فلية والزكي، الجودة في التعليم بأنها تشير إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي (الطالب، الفصل، المدرسة، المرحلة) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، أو عملية تطبيق مجموعة من المعايير والموصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم (فلية، والزكي، ٢٠٠٤م، ص ١٥٢).

ويخلص الخطيب (٢٠٠٣م، ص ٩٨) إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير إلى نظام إداري مطور يستهدف التحسين المستمر لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية التعليمية، باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطالب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة.

وبالرغم من أن جهات كثيرة بدأت في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن هناك جدلاً واسعاً حول كيفية وضع النظرية محل التطبيق، والمشكلات التي قد تعوق تنفيذها، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتبع الحكومة - فترجمة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى مصادر مادية ضخمة في البداية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً للتغيير التنظيمي طويل المدى، أي أنها سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ثمارها، كما أنها

تبحث في مقابلة حاجات أصحاب المصلحة. وعموماً فإنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم والتدريب، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم تلك المؤسسات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية (الغامدي، ٢٠٠٧م، ص ٢).

أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يشير الخطيب إلى أن هناك قناعة في الأوساط الاجتماعية والأكاديمية في الوطن العربي مؤداها أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلى الكفاءة، وأن غالبية تلك المؤسسات تعاني من انعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات أو الحلقات الإدارية والهرمية في كتابة التقارير والضبط، فالقرارات يتم اتخاذها على أعلى مستوى في قمة الهرم الإداري، وإهمال دور القيادات الإدارية الوسطى والتنفيذية، الأمر الذي ترتب عليه عجز في الإداريين المقتدرين، وسيادة نمط إداري معروف باسم إدارة الطوارئ والأزمات. كما يشير الخطيب إلى أن معظم طاقات تلك المؤسسات تصرف على الأمور الروتينية ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى هذا الأداء، وغالباً ما تستخدم أساليب مراوغة وتأخير لمقاومة الإصلاح والتغيير (الخطيب، ١٩٩٩م، ص ٢).

كما يشير العباس (٢٠٠٢م، ص ٥-٦) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه موجة من التحديات تتمثل في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

إن مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لنتمكن هذه المؤسسات من المنافسة، بل لنتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة الأداء، وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات.

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة الكليات والجامعات؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه.

كما تسعى مؤسسات التعليم العالي حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة، وتأخذ تلك المؤسسات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

و يشير الحربي إلى أن تبني مؤسسات التعليم العالي لمدخل إدارة الجودة الشاملة ذو أهمية بالغة حيث يؤدي إلى :

- تسهيل الإجراءات الإدارية والأكاديمية، وتحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء ، وتنمية مهارات العاملين وتطوير المهارات القيادية لقادة المؤسسة التعليمية.
- المراجعة المستمرة لأداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

كما تتجلى أهمية الجودة في:

— تزايد القناعة لدى الحكومات بأن التطور الاقتصادي يتطلب قوى عاملة مؤهلة تأهيلاً عالياً، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية ذات نوعية جيدة في مؤسسات التعليم العالي.

— ازدياد المطالب من جانب المنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات المحلية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بعمامة وللمتعلمين في مختلف التخصصات بخاصة، وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب.

— ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية، والدولية، والمجالس المهنية، ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل مما زاد من الحرص على تحقيق النوعية العالية في الأبحاث والمواد التعليمية وزاد من الحراك العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والباحثين (الحربي، ٢٠٠٩م، ص ٧٢).

أهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يرى كثير من خبراء التربية والجودة بأن الهدف الرئيس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو تحقيق التميز والريادة، والوصول إلى رضا المستفيدين بأقصر وقت، وأقل تكلفه. ويمكن أن يضاف إلى الأهداف السابقة ما يلي:

— إجراء تغيير في أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بمختلف فئاتهم، وتغيير وتطوير أساليب وبيئة العمل الأكاديمي إلى الأفضل.

- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال دعم العمل الجماعي، ومشاركة جميع العاملين في حل المشكلات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد، وتحقيق تطلعاتهم.
 - تطوير قطاع التعليم العالي وتحديثه ليصبح قادراً على ضخ مخرجات مؤهلة تلبي احتياجات المجتمع المختلفة في كافة المجالات، وتحقيق رضا المستفيدين.
 - تحسين نوعية وكفاءة موازنة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع من خلال وضع معايير وأسس للاعتماد وضبط الجودة تطبيقاً على مؤسسات التعليم العالي كافة وتتطابق مع المعايير الدولية.
 - مراعاة اقتصاديات التعليم في قطاع التعليم العالي التي تتضمن التمويل اللازم ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة، واستخدامها بكفاءة وفاعلية وفق الأولويات (الحربي ، ٢٠٠٩م ، ص ٧٤).
- عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:**
- من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ما يأتي:**
- التزام الإدارة العليا بالجودة والدعم والمشاركة الكاملة لكل برامج الجودة وحفز الأفراد وقيادتهم وفقاً لمفاهيمه، والالتزام بتوفير الموارد المادية والبشرية.
 - وجود رؤية استراتيجية للمؤسسة التعليمية ككل حول كيفية تحقيق الجودة، مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة أنشطتها.
 - توفير أنظمة إدارة الجودة الشاملة وهيكلتها.
 - تفويض الأفراد بصلاحيات كاملة للعمل من أجل تحسين الجودة، وتدريبهم لتكوين اتجاهات إيجابية لديهم تجاه الجودة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، والعمل من خلال بناء فرق العمل، فالأفراد هم محور الجودة.
 - تحديد المستفيدين، واحتياجاتهم ومتطلباتهم، والاهتمام بالتميز في إشباع رغبات العملاء، وذلك في إطار جهود تسويقية وإنتاجية متكاملة، تدعمها موارد مالية وبشرية.
 - دعم الاتصالات، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام، وتنمية مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
 - توفير نظام معلومات متكامل يقوم بتسجيل وتحليل كافة المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة التعليمية.

- الالتزام بمبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء.
- تبني فلسفة عدم الخطأ، ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة.
- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العميل، وأن تركز المؤسسة على الجودة من وجهة نظر ورغبة العميل.
- الرقابة على النظام والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات (فدوى عمر، ٢٠٠٥م، ص ص ٨-٩).

المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عدداً من المعوقات، من أهمها:

١. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار).
٢. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالمؤسسة التعليمية مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم العالي، أداء أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم، وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا، والبحث العلمي، والإمكانات المادية، وتمويل التعليم الجامعي).
٣. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يختص (الكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس، وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة، ورعاية الطلاب).
٥. عدم الربط بين الكليات وقطاعات سوق العمل من حيث (مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل).
٦. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
٧. مقاومة التغيير سواءً من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى.
٨. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد (شعبان، ٢٠٠٧م، ص ص ١٥-١٦).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية والتي تعدّ بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الحديث، ومن أهم هذه المتطلبات:
١. دعم الإدارة العليا: إن دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم ومؤازرة من الإدارة العليا وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها لتحقيق الأهداف المرجوة.
 ٢. التمهيد قبل التطبيق: فيجب زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
 ٣. توحيد العمليات: إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تخفيض التكاليف من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموماً داخل مؤسسات التعليم العالي.
 ٤. شمولية واستمرارية المتابعة: وذلك من خلال لجنة تنفيذ وضبط النوعية وأقسام مؤسسات التعليم العالي المختلفة لمتابعة وجمع المعلومات من أجل التقييم لنتم معالجة الانحرافات عن معايير التطوير.
 ٥. سياسة إشراك العاملين: حيث يجب إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصةً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
 ٦. تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق.
 ٧. المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية: وذلك من خلال المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع من خلال تقديم خدمات لا تضر بالبيئة وبالصحة العامة (شعبان، ٢٠٠٧م، ص ١٣-١٤).
- وقد قام عدد من المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة بصياغة متطلبات لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم هذه المتطلبات، أن تكون مسؤولية تطبيق إدارة الجودة مسؤولية شاملة تقع على جميع العاملين، والاعتماد على المقارنة المرجعية مع المنظمات الأكثر تقدماً في مجال إدارة الجودة الشاملة للاستفادة من نتائج المقارنة للتطوير والتحسين، وقياس نتائج التطوير المستمر بمدى تحقق القيم المضافة Added Value ، واعتماد التدريب لإدارة الجودة الشاملة أساساً لتطوير الأداء النوعي (القرزاز، وآخرون، ٢٠٠٩م).

تجارب عالمية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

Oregon State University تجربة جامعة ولاية أوريغون الأمريكية:

طبقت جامعة ولاية أوريغون الأمريكية مدخل إدارة الجودة الشاملة واحتوى نموذج

التطبيق على عدة خطوات رئيسة هي:

- تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة: وتشمل بناء البرنامج وبدء التخطيط، وتطوير خطة لربط عملية تحويل المنظمة، وتطوير خطة لوضع فلسفة الجودة، ومن ثم تعريف جميع العاملين بفلسفة الجودة.
- التقييم: وتشمل وضع خطة للتقييم وبدء تنفيذها، وتقديم تقرير عن التقييم، والتعرف على نقاط الضعف، وما يحتاج إلى التطوير.
- الإدارة الاستراتيجية وتحديد المفاهيم للتحويل: وذلك عن طريق تشكيل الفريق المناط به عملية التحويل إلى الجودة الشاملة وتدريبه، ومن ثم تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة بوضوح.
- تطوير إدارة العمليات وإدارة المشروع وإدارة تنفيذ المهمات: ويتم عن طريق تقويم العمليات والمشاريع.

ومن أهم نتائج التطبيق: توفير الوقت والخامات، وتطوير العمليات، وتنمية مهارات عمل الفريق، وحل المشكلات، وزيادة الإحساس بالرضا الوظيفي لدى جميع العاملين، كما زاد رضا جميع المستفيدين، وأن المنهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة هو منهج التخطيط الإستراتيجي وأن معظم تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في جانب التدريس أو البحث العلمي (زاهر، ٢٠٠٥م، ص ص ٢٧٤-٢٧٧)

تجربة مركز الإدارة بجامعة برادفورد البريطانية:

The University of Bradford Management Center (U.K)

قامت جامعة برادفورد بوضع نموذج للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة، ولتطبيقه تم تشكيل مجلس للجودة لمتابعة عملية إدارة الجودة الشاملة وانحصرت مهمة المجلس في:

- تحديد صياغة رسالة المركز، وتنميته ليصبح مركز امتياز في التدريس والبحث في مجال الإدارة.
- التعرف على عوامل النجاح.
- تزويد المركز بالخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة.
- رسم خطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فرق لتنفيذ خطط إدارة الجودة الشاملة.
- مراجعة خطة تطوير إدارة الجودة الشاملة.

وقد كان من أهداف المركز في مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تطوير طرق إدارية عن طريق البحث والتدريس والعمل الموجه لإرضاء المستفيدين، و تطوير العاملين بالمركز بشمولية واستمرارية لتحسين العمليات، وزيادة دافعية العاملين، وقد تميزت خطة الجودة في المركز بالاتصال الفعال وعمل الفريق والتزام الجميع، كما نتج عنه تحسن العديد من مواضيع الضعف التي تم التعرف عليها. (زاهر، ٢٠٠٥م، ص ٢٧٧: ٢٧٩)

تجربة جامعة شمال ميسوري في إدارة الجودة الشاملة: North Missouri University

وتعتبر هذه الجامعة من الجامعات الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت تجربتها عام ١٩٩١م، وذلك بالتركيز على الأسس التالية:

- تبني نشر وتطبيق ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة.
- إعداد الاستراتيجية الملائمة للتجاوب مع توقعات المستفيدين من الطلاب والمجتمع المحيط.
- تطوير برامج الجودة النوعية الشاملة المتوافقة مع أهداف وتطلعات الجامعة.
- توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف الجامعة التي سعت لتحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة قامت الجامعة بتنفيذ الإجراءات التالية:

- دمج سبع كليات في أربع، وإلغاء أربعة وعشرون برنامجاً كانت المشاركة فيها دون المستوى المطلوب، أو متدنية الجودة، وذلك تحقيقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، مما أسهم في تحسين الجودة النوعية لمدخلات الجامعة، وانعكاس ذلك إيجاباً على المخرجات.
 - تحويل ٦% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة في الميزانية لتحسين جودة التدريس والبحث العلمي بالجامعة.
 - زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس بنسبة ١٥% فوق مستوى نظرائهم في المؤسسات التعليمية المماثلة، مما أسهم في تحسين مستوى الأداء لكل من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
 - تحديد الكفاءات والمقررات الرئيسية التي ينبغي على كل طالب الإلمام بها، للوصول بمخرجات الجامعة إلى أعلى مستويات الجودة النوعية.
- وعلى مدى سبع سنوات من تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، استطاعت الجامعة تحويل عجز مالي مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره ثلاثة ملايين دولار، وزيادة تسجيل الطلاب الملتحقين بالجامعة بنسبة ٢٦% من الطاقة الاستيعابية بعد أن كانت تعاني من تدني هذه النسبة قبل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (الحربي، ٢٠٠٩م، ص ١٢٤-١٢٥).

التقويم في مؤسسات التعليم العالي

مقدمة:

تتطلع العديد من المجتمعات البشرية والحكومات على كافة مستوياتها إلى الدور الكبير الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في إحداث التنمية الشاملة في المجتمعات على كافة المحاور الفكرية والاقتصادية والعلمية والسياسية، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي وهي تتبنى هذه المسؤولية الكبيرة ينبغي أن تعمل على مراجعة أهدافها وسياساتها وبرامجها بشكل دوري حتى تكتشف مواطن القوة ومواطن الضعف، فتعمل على تعزيز جوانب القوة وتقليص جوانب الضعف، وتتم هذه العمليات من خلال ما يسمى بعملية "التقويم".

مفهوم التقويم في مؤسسات التعليم العالي:

التقويم هو وسيلة لدراسة قدرة المؤسسة التعليمية على انجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة، ويتم عن طريق التقويم تحديد جودة أو فعالية أو قيمة برنامج أو مشروع أو عملية أو هدف أو منهج تعليمي. وهذا الأمر يتطلب تحديد لوائح ثابتة لإصدار الأحكام وجمع المعلومات ومن ثم تطبيق هذه اللوائح في عمليات التقويم. وهناك اتجاهين سلكهما التقويم في مجال التعليم العالي هما:

١. اتجاه ذاتي: وهو عبارة عن الانطباعات والملاحظات العامة التي تتكون لدى الأفراد حول الحلول والبدائل التعليمية الأفضل.

٢. اتجاه موضوعي: ويقوم على استخدام معلومات دقيقة ومعايير محددة لإصدار الأحكام وتبريرها (الخطيب، ٢٠٠٣ م، ص ١٣٣-١٣٤).

كما يعرف التقويم بأنه عملية تجميع وتحليل منظم للبيانات والمعلومات الضرورية لصنع القرارات. ويغطي تقييم الجودة الوسائل التي يتم بها الحكم على الجودة، والمعايير المؤسسية والبرامجية، والحكم نفسه. وينقسم التقويم من حيث جهة تنفيذه إلى تقويم داخلي أو ذاتي، وتقويم خارجي، وعادة ما يسبق التقويم الداخلي التقويم الخارجي، ويتكاملان لتحقيق الجودة. وينقسم التقويم من حيث تركيزه إلى التقويم المؤسسي، والتقويم البرامجي، والتقويم الفردي (درندري، وهوك، ١٤٢٨ هـ، ص ٣).

كما يعرف التقويم الداخلي بأنه مجموعة النشاطات التي تتخذها مؤسسة أو منظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما، أو خدمة ما، يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام. فلكي تتحقق الجودة الجيدة في المنتجات والخدمات يجب أن تقوم المؤسسة التي تزود الناس بالمنتجات

والخدمات باتخاذ إجراءات متعددة تضمن اتصاف المنتج أو الخدمة بالنوعية الجيدة. وهذه الإجراءات الهادفة لتحقيق النوعية الجيدة تسمى "توكيد الجودة أو ضمان الجودة Quality Assurance أما التقييم الخارجي فنقوم به جهات وهيئات متخصصة خارجية ربما لا تكون لها علاقة بالمؤسسة أو البرنامج المراد تقويمه (البيلاوي وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٤١).

الأسس الفلسفية التي يقوم عليها التقييم في مؤسسات التعليم العالي:

يعد التقييم أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ويوفر التقييم معلومات متكاملة عن مختلف النشاطات على المستوى المؤسسي والبرامجي، وتتم عمليات التقييم للتأكد من تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية سلفاً والكشف عن أي انحرافات والعمل على تصحيحها (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ٨٣). وهناك مجموعة من الأسس الفلسفية التي تقوم عليها عملية التقييم في مؤسسات التعليم العالي، ومنها:

١. أن التقييم عملية فكرية وعقلية، وهو هدف في حد ذاته تكسب بواسطته المؤسسة الخاضعة له والقائمة به خبرات لا تكتسب بطرق أخرى.
٢. يجب أن يستهدف التقييم البعد البنائي وليس النقدي، بحيث يتضمن فحصاً دقيقاً لواقع الحال يبين للمقيمين أوجه التميز وأوجه القصور وطرق العلاج.
٣. أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تكون قادرة على القيام بعمليات التقييم الذاتي، والاستعانة بخبرات المؤسسات التعليمية الأخرى في هذا المجال.
٤. يجب عدم النظر للتقييم على أنه عملية واحدة تتم لمرة واحدة وتنتهي، وإنما هو عملية مستمرة وإجراءات متتابعة تتم في المستويات العلمية الأكاديمية والإدارية وبصورة دائمة تهدف إلى تجنب تراكم الأخطاء، كما تهدف إلى التفاعل البناء بين العناصر البشرية في قطاعات مؤسسات التعليم العالي كلها بحيث تبلغ المؤسسة كلها المستوى اللائق بها.
٥. أن التقييم لا يقتصر على الوسائل التي تؤدي بها الأعمال الأكاديمية ولا على الأشخاص القائمين بأداء هذه الأعمال ولا على النتائج التي يحققها خريجو المؤسسة التعليمية ومنسوبيها في المجتمع، وإنما يمتد ليغطي مرحلة تسبق ذلك كله إذ يشمل أهداف المؤسسة التعليمية نفسها فيقرر ما إذا كانت ملائمة للمرحلة التي يُجرى فيها التقييم أم أنها بحاجة للتعديل أو الإضافة أو الحذف أو إعادة ترتيبها حسب الأولويات.
٦. أن التقييم ليس عملاً ميكانيكياً يتم بطريقة آلية، وإنما هو عمل عقلي يقتضي دائماً تجديداً وابتكاراً ويحتاج إلى مواجهة المواقف الجديدة بوسائل تناسبها.

٧. أن المؤسسة التعليمية ينبغي أن تضع نتائج التقويم موضع التنفيذ، فإذا كان الغرض من التقويم بشكل عام هو معرفة مواطن القوة وزيادتها ومعرفة أوجه القصور وعلاجها، فإن التقويم في مجال التعليم العالي يضيف إلى ذلك تحقيق التطوير المستمر للمناهج والأدوات والوسائل التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها وتطوير هذه الأهداف نفسها بحيث تُلبى حاجات المجتمع المتطورة وضرورات نموه وتقدمه المتجددة (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٠م، ص ٨٨-٩١).

أهمية التقويم في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية التقويم في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

١. مساعدة المؤسسات التعليمية في التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف، والاستفادة من نتائج عملية التقويم لتعزيز جوانب القوة ولمعالجة مواطن الضعف.
٢. المساعدة في تحقيق المستوى الأكاديمي والعلمي للمؤسسة التعليمية وفق المعايير المتعارف عليها أكاديمياً، وتسهيل عمليات الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
٣. توفير البيئة المناسبة التي تساعد على نمو المؤسسات التعليمية بشكل إيجابي، وتعزيز جودة ونوعية التعليم العالي (الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية).
٤. تزويد صانعي القرارات بالمؤسسة التعليمية بالمعلومات الدقيقة والواضحة والحديثة، واعتماد هذه المعلومات كأساس لترشيد القرارات التي يتم اتخاذها.
٥. توضيح متطلبات التطوير أو التحسين المستمر لاتجاهات الأداء وفقاً لتطور أهداف المؤسسات التعليمية.
٦. توثيق عمليات نظام التقييم بصفتها مرجعاً لأعمال المراجعة والتدقيق (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٠م، ص ٩٧-٩٨).

أهداف التقويم في مؤسسات التعليم العالي:

تتم عملية التقويم في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الأهداف التالية:

١. توفير قاعدة بيانات متكاملة تساعد صناع القرار في اتخاذ القرارات الفعالة.
٢. تقويم مدى تحصيل الطلاب.
٣. تقويم البرامج الأكاديمية والمناهج بشكل متكامل.
٤. القيام بعمليات التقويم يساعد في حصول الكليات على الاعتماد الأكاديمي المطلوب من الجهات المانحة له.
٥. يؤدي التقويم إلى الرقابة على الإنفاق من الاعتمادات والبنود المالية المختلفة.
٦. يؤدي التقويم إلى تحسين وتجويد وتطوير المواد والبرامج الإدارية والأكاديمية المختلفة (أبو حطب، ١٩٩٤م، ص ٣٣).

هذا ويشير الخطيب إلى أن هناك غرضان رئيسيان للتقويم هما:
- تكوين أحكام دقيقة عن مستوى مخرجات المؤسسة التعليمية مع توفير التغذية الراجعة اللازمة.

- تكوين أحكام حول فاعلية المؤسسة في تحقيق رسالتها.
وبالتالي يتطلب فحص العناصر الثلاثة المسؤولة عن أداء المؤسسة التعليمية وهي: البرامج الدراسية، الأستاذ الجامعي، الإدارة (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ١٧٢).

مؤسسات التعليم العالي والحاجة إلى التقويم المستمر:

يشهد التعليم العالي تطوراً وانتشاراً سريعاً على مستوى العالم أجمع، وتنتظر المجتمعات البشرية من مؤسسات التعليم العالي أن تقدم مستوى متميزاً من الخدمات التعليمية والبحثية والتي من شأنها المساهمة في تقدم ورقي الشعوب، وبالتالي فإن عمليات التقويم المستمر لتلك المؤسسات الأكاديمية أصبح أمراً ضرورياً من أجل ضمان بقاء تلك المؤسسات في دائرة المنافسة العالمية، ومن أجل ضمان ملاحقة التطورات السريعة في ميدان العلوم والتقنية وقوى العمل البشرية، إذ عن طريق عمليات التقويم المستمر يمكن التحقق من مدى تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها وكذلك التحقق من قيامها بتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من الكفاءات المؤهلة تأهيلاً عالياً. ويتيح التقويم المستمر الفرصة لتزويد المؤسسة التعليمية بتغذية راجعة فورية عن أدائها وعن مستوى مخرجاتها وعن فاعليتها في تحقيق رسالتها، وبالتالي فإن التقويم يتيح للمؤسسة التعليمية الفرصة لمراجعة برامجها المختلفة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ص ١٧٣-١٧٤).

إن التنمية في المجتمعات الإنسانية لا تقتضي التوسع في التعليم العالي والتدريب التقني فحسب، بل إن الأمر يعني تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية ذات المستوى العالي الذي يفي بالاحتياجات المجتمعية في عصر يتسم بالتطور السريع والمنافسة العالمية. والتقويم الموضوعي ضرورة حتمية لضمان استمرار مؤسسات التعليم والتدريب ونموها، إذ بواسطته يمكن معرفة مدى قرب المؤسسة من تحقيق أهدافها، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار لاتخاذ قرارات تتعلق بتحسين مستوى الأداء (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ١٧٢).

الاعتماد الأكاديمي

مفهوم الاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد Accreditation مفهوم أمريكي يشير إلى العمليات الاختيارية التي يقوم بها مجموعة من المتخصصين من خلال منظمات غير حكومية لتحقيق هدفين هما: جعل المؤسسات الأكاديمية مسؤولة أمام بعضها البعض عن تحقيق أهداف محددة وملائمة لها ولبرامجها التربوية، وفحص مدى وفاء هذه المؤسسات وبرامجها بمعايير محددة مسبقاً (Kells, ١٩٨٣).

وتشير National Council for Accreditation of Teacher Education (NCATE) إلى أن الاعتماد الأكاديمي هو إستراتيجية لضمان الجودة في التعليم يؤدي إلى قبول المستوى التعليمي والعلمي للمؤسسة التعليمية، والاعتراف بالمؤسسة التعليمية، وبرامجها الأكاديمية من قبل هيئة خارجية شرعية رسمياً والتأكد من أن هذه المؤسسة تفي بالمعايير التي تم تحديدها والاتفاق عليها (صائع، ٢٠٠٧م، ص ٢).

ويعرّف مجلس اعتماد التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية (Council of Higher Education Accreditation) الاعتماد بأنه عملية مراجعة خارجية للجودة تستخدم بواسطة هيئة خارجية لمراقبة الكليات والجامعات والبرامج التعليمية لضمان الجودة وتحسينها (CHEA, ٢٠٠٢).

وتعرف هدى حسانين الاعتماد بأنه نهج فعّال يضمن جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها ويتم من خلاله تأكيد وتشجيع المؤسسة على اكتساب شخصية مميزة بناءً على منظومة من معايير أساسية تضمن قدرًا متفوقاً عليه من الجودة تشمل جميع جوانب العملية التعليمية (حسانين، ٢٠٠٤م، ص ٤٢٩).

كما يعرف مخيمر الاعتماد المؤدي إلى ضمان الجودة بأنه "مجموعة من الأنشطة والإجراءات والمقاييس والمعايير المستخدمة في فحص وتقييم المؤسسات التعليمية والبحثية للتحقق من استيفاء الشروط والمقومات الأكاديمية والتنظيمية والإدارية التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات في مجالات التعليم والتعلم والبحوث وتطوير المعرفة وخدمة المجتمع بشكل يتلاءم مع المستويات المتعارف عليها عالمياً (مخيمر، ٢٠٠٥م، ص ١٥٤).

نشأة وتطور مفهوم الاعتماد الأكاديمي:

نشأت فكرة الاعتماد الأكاديمي من نشاط تطوعي مشترك بين الجامعات والمدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحسين العمليات التربوية، والاتفاق على بعض المصطلحات وسياسات القبول، ومناقشة القضايا المشتركة بين الطرفين. وقد بدأ هذا التعاون عام ١٨٧١م عندما قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ميتشجان بزيارة للمدارس الثانوية بالولاية للتأكد من مستوى وكفاءة الطلاب والذي يسمح بقبولهم دون الخضوع لاختبارات القبول، ومع مرور الوقت تطور هذا التعاون بإنشاء جمعيات إقليمية للاعتماد الأكاديمي تشترك فيها أكثر من ولاية. وقد تم إنشاء أول جمعية لولايات الوسط الأمريكي في عام ١٨٨٧م، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية الآن ست جمعيات تهتم بتقويم واعتماد برامج مؤسسات التعليم العالي، ووضع المعايير التي تستخدم للحكم على كفاءة برامجها الأكاديمية.

وفي النصف الثاني من القرن العشرين شهد الاعتماد الأكاديمي تطوراً ملحوظاً حيث أصبح التركيز على المؤسسة الأكاديمية وتحفيزها للقيام بدراسات وفحص دوري وتغيير مستمر، وتحول دور جمعيات الاعتماد من الفحص والتفتيش عن نقاط الضعف إلى مساعدة المؤسسة على تحديد المشكلات ومعالجتها قبل زيارة فرق التقييم لها (الزهراني، ١٩٩٨م، ص ٣٨).

أهداف الاعتماد الأكاديمي:

إن الهدف الرئيس من إنشاء هيئات الاعتماد الأكاديمي هو ضمان جودة البرامج الأكاديمية، ويتم التأكد من ذلك من خلال فحص أهداف المؤسسة التعليمية، والتأكد من قدرتها على ترجمة وتحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع ، وتعمل هيئات الاعتماد الأكاديمي على تحقيق الأهداف التالية:

١. تقديم الضمانات اللازمة للمجتمع والحكومة ومؤسسات التعليم العالي بتوافر الحد الأدنى من الكفاءة والجودة في برامج المؤسسات التي تنتمي لهذه الهيئات وتخضع لتقويمها.
٢. الحد من تزوير الشهادات وبيع الدرجات العلمية، والوقوع في شرك الممارسات الرخيصة التي تضر بالسمعة التربوية لمؤسسات التعليم العالي.
٣. توفير الاستشارات والدعم اللازم لمؤسسات التعليم العالي حديثة الإنشاء في سبيل الحصول على الاعتراف الأكاديمي من هذه الهيئات.

٤. العمل على تشجيع عمليات تحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال عمليات الفحص والتقييم للبرامج الأكاديمية وتزويد تلك المؤسسات بالتوصيات اللازمة للارتقاء ببرامجها وعملياتها.

٥. تشجيع الدراسات والتقييم الذاتي المستمر للمؤسسة التعليمية.

٦. توفير الأساس الذي تعتمد عليه الدولة في تحديد استحقاق المؤسسة للدعم المالي من الميزانية العامة للدولة.

٧. حماية مؤسسات التعليم العالي من أخطار التدخل الخارجي الذي يستهدف تقويم أوضاعها، حيث تنتظر هذه المؤسسات إلى أن هذا التدخل يهدد استقلالها، ويدمر كفاءتها التربوية.

٨. تحسين جودة التعليم العالي وكفاءته (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ص ١٥٠-١٥١).

مهام الاعتماد الأكاديمي:

هناك العديد من المهام التي تتم من خلال الاعتماد الأكاديمي العام والخاص، ومن ضمن هذه المهام ما يلي:

١. التحقق من أن المؤسسة أو البرنامج يحقق معايير الجودة المحددة.
٢. مساعدة الطلبة الراغبين في الالتحاق بالمؤسسات التعليمية في التعرف على المؤسسات المعترف بها والتي تحقق معايير الجودة.
٣. مساعدة المؤسسات الأكاديمية في تحديد المقررات التي يمكن معادلتها مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى.
٤. المساعدة في التعرف على المؤسسات الأكاديمية والبرامج التخصصية التي يمكن الاستثمار فيها.
٥. حماية المؤسسات الأكاديمية من أية ضغوط داخلية أو خارجية يمكن أن تضر بها.
٦. تحديد أهداف التطوير الذاتي للبرامج الضعيفة، ورفع مستوى المعايير للمؤسسات الأكاديمية.
٧. إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل شامل في عمليات التقييم الخاص بالمؤسسة والتخطيط لها.
٨. تطوير معايير لمنح التراخيص والإجازات المهنية، وتطوير مناهج هذه التخصصات (النجار، ٢٠٠٧م، ص ٦).

أنواع الاعتماد الأكاديمي:

يوجد نوعان من الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، وهما مكملان لبعضهما ولا يغني أحدهما عن الآخر، وهما

١. الاعتماد المؤسسي: Institutional Accreditation

وينظر إليه على أنه اعتماد عام يُركّز على تقويم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة، وفيه تُعتمد مؤسسة التعليم ككل، بمعنى تقييم كفاءة المؤسسة كوحدة واحدة من حيث قدرتها على تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها.

٢. الاعتماد التخصصي: Subject Accreditation

وينظر إليه على أنه اعتماد خاص يُركّز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد، ويعد ضرورياً للتخصصات المهنية فلا يكتفى لها بالاعتماد العام، وإنما يتطلب منها الحصول على الاعتماد الخاص من المنظمة المهنية المختصة ذات العلاقة بالمهنة (النجار، ٢٠٠٧م، ص ٧).

خطوات الحصول على الاعتماد الأكاديمي:

فيا يلي عرض للخطوات اللازمة للحصول على الاعتماد الأكاديمي بالاسترشاد بالخطوات التي تتم في الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج لذلك، حيث تتقدم المؤسسة التعليمية الراغبة في الحصول على الاعتماد إلى مجلس أو هيئة الاعتماد المعنية بطلب رسمي للحصول على الاعتماد، ثم يقوم المجلس أو هيئة الاعتماد بإرسال التعليمات والكتيبات المتعلقة بعملية التقويم والاعتماد إلى تلك المؤسسة، ويطلب منها القيام بإجراء دراسة تقويمية ذاتية وفق المعايير المحددة وكتابة تقرير بذلك. ثم تقوم هيئة الاعتماد بتشكيل لجنة فنية تقوم بزيارة تلك المؤسسة وإعداد تقرير لتلك الزيارة ورفعها إلى مجلس أو هيئة الاعتماد التي تقوم باتخاذ قرارها بمنح الاعتماد أو عدمه في مدة أقصاها عامان من طلب التقويم والاعتماد.

وعادة ما تسير عمليات التقويم والاعتماد عبر الخطوات التالية:

١. في البداية يتم تعيين منسق بين المؤسسة التعليمية وهيئة الاعتماد، وعادة ما يكون أحد العمداء أو من شاغلي الوظائف الإدارية العليا بالمؤسسة التعليمية.
٢. تقوم المؤسسة التعليمية برفع التقرير النهائي لعملية التقويم الذاتي لبرامجها، حيث تقوم هيئة الاعتماد بدراسة التقويم وإيداء ملاحظاتها عليه، ويتم كتابة التوصيات حول

المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمناهج والرفع بها للجنة الفنية التي ستقوم بزيارة المؤسسة قبل موعد الزيارة بثلاثة أشهر على الأقل.

٣. يتم تحديد تاريخ معين لزيارة لجنة التقويم للمؤسسة التعليمية، وقبل الزيارة بسنة على الأقل ترسل هيئة الاعتماد خطاباً تذكيرياً للمؤسسة يؤكد على تاريخ الزيارة والهدف منها.

٤. تقوم لجنة التقويم والاعتماد بزيارة للمؤسسة التعليمية للتأكد من صحة البيانات الواردة في تقرير دراسة التقويم الذاتية والوثائق المرفقة بها، ويتم التحقق من مؤهلات أعضاء هيئة التدريس والتجهيزات والمعامل والمختبرات، وتقوم اللجنة بعقد مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين في المؤسسة التعليمية.

٥. تقوم اللجنة برفع تقريرها الختامي إلى مجلس أو هيئة الاعتماد الأكاديمي، حيث يتم البت في وضع المؤسسة التعليمية من قبل الهيئة من حيث منحها الاعتماد الأكاديمي أو منعه أو إعطاء المؤسسة مهلة لتحسين وإصلاح أي عيوب في برامجها (العتيبي وغالب، ١٩٩٦م، ص ص ١٠٧-١٠٨).

مقومات الاعتماد الأكاديمي:

حتى تكون المؤسسة التعليمية جديرة للتقدم للحصول على الاعتماد الأكاديمي يشترط أن تتوفر لديها المقومات الأساسية للاعتماد الأكاديمي والتي تشمل:

١. وجود رسالة مؤسسية مناسبة لمستواها كمؤسسة تعليمية، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.

٢. امتلاك مصادر وموارد مناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية.

٣. وجود نظام لتوثيق أعمال الطلاب المرتبطة بالأهداف التعليمية، ودلائل على أن المؤسسة تحقق أهدافها.

٤. ضمانا تؤكد مقدرتها على إمكانية استمرارها في تحقيق رسالتها وأهدافها.

وتتطلب عمليات التحقق من الجودة عمل تقويم داخلي للمؤسسة التعليمية والذي يعرف بالتقويم الذاتي، ثم إجراء التقويم الخارجي والذي يتم من خلال هيئة وطنية مستقلة، وفي ضوء معايير ومستويات محددة، مع مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي لتلك المعايير والمستويات (National Quality Assurance and Accreditation, ٢٠٠٤).

هذا وينظر الخبراء إلى معايير الاعتماد الأكاديمي على أنها مكونات أساسية في النظام والذي يساعد المؤسسة التعليمية في نشاطها، كما تعد متطلبات يجب على المؤسسة أن تحققها من أجل الحصول على الاعتماد، وقد حددت (لجنة التعليم العالي بجمعية كليات ومدارس الشمال بأمريكا، ٢٠٠١م) المعايير التالية:

١. المهمة: أن يكون لدى المؤسسة التعليمية "بيان مهمة" اعتمده مجلس الإدارة وتم إعلانه، وتتضمن المهمة وصفاً موجزاً للبرنامج التعليمي وأهدافه، والطلبة الذين سيلتحقون به، والمنطقة الجغرافية التي تخدمها، والدرجة العلمية التي ستمنحها.

٢. الترخيص: أن يكون لدى المؤسسة التعليمية ترخيص قانوني من جهة الاختصاص لكي تمارس عملها وتمنح درجاتها العلمية.

٣. الإدارة: أن يكون لدى المؤسسة التعليمية هيئة إدارية تمارس السلطة الإدارية، ولديها إداري يتولى عملية القيادة الإدارية والتربوية للمؤسسة ولديه السلطة لتنفيذ اللوائح التي وضعها مجلس الإدارة.

٤. الهيئة التعليمية: أن يكون لدى المؤسسة التعليمية أعضاء مختصين ومؤهلين أكاديمياً وتربوياً، ويتم توظيفهم تبعاً لضوابط محددة، وتنظم المؤسسة برامج مستمرة للتطوير المهني والذاتي لأعضاء هيئة التدريس.

٥. التمويل: أن تمتلك المؤسسة بيان بالمخصصات المالية وطرق استخدامها لدعم البرامج التعليمية من خلال السجلات والتقارير المالية، على أن يتم مراجعة تلك التقارير والسجلات من مكتب محاسب قانوني معتمد مرة كل عامين على الأقل (الخطيب، ٢٠٠٣م، ص ص ١٧٣-١٧٤).

و يضيف (العبادي) المجالات التالية:

١. البرامج:

وهنا تأتي أهمية مستويات البرامج المطروحة من قبل المؤسسات التعليمية والوسائل المتاحة لنقل المعرفة للطلبة ومدى إنتاجية هذه البرامج لتطوير التفكير الاستقصائي للطلبة، وأهمية طرح مواضيع ثقافية عامة ومواضيع تخصصية ومدى تنمية القدرات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وقدرات أعضاء هيئة التدريس على إيصال المعلومة للطلبة وتوفير فرص تطوير المهارات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس.

٢. الخدمات الطلابية:

يتم التركيز هنا على مدى توفر الخدمات الطلابية، ومدى تناسبها في تطوير قاعدة التطور الفكري لمجموعة الطلبة وخاصة تلك المتعلقة بالنشاطات الطلابية والتي تناسب البيئة الاجتماعية والمؤسسية ومدى احتياجات الطلبة في هذه المجالات، إضافة إلى إبراز حرص المؤسسة التعليمية على طلبتها وخاصة تلك الفئة المحتاجة للمساعدات المالية وإبراز أسس مثل هذه المساعدات وتشجيع القيادات الطلابية للمشاركة في النشاطات المحلية والإقليمية .

٣. المكتبة وخدمات المعلومات:

ويعتبر ذلك من الدعامات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير قدرات الباحثين الأكاديميين والطلبة على حد سواء، ومراعاة اعتماد المكتبة من حيث المساحة والوسائل والمحتويات ومدى تناسب المحتويات مع البرامج المطروحة من قبل المؤسسة التعليمية وآليات دعم المكتبة مادياً، وتوفير الكوادر اللازمة لتشغيل مرافق المكتبة بفعالية.

٤. المرافق التعليمية:

وهنا تأتي أهمية المختبرات والتجهيزات والمباني ومساحات الفصول ومدى تناسبها من حيث العدد والحجم، ومدى تناسب ذلك مع التشريعات البيئية. ويشمل ذلك أيضاً أراضي المؤسسة التعليمية والمختبرات والمعامل والمكتبة وسكن الطلبة والملاعب والوسائل التعليمية ودورات المياه، بالإضافة إلى الأدوات والتجهيزات والمصادر التعليمية.

٥. الانفتاح والشخصية الاعتبارية:

وهنا تأتي الدعوة لتوفير المنشورات والمطبوعات التي توضح أهداف المؤسسة التعليمية وبرامجها ونظامها الإداري والأكاديمي ومجالسها المختلفة وإبراز الشخصية الاعتبارية للمؤسسة الأكاديمية، ومدى تميز العلاقة ما بين المؤسسة وأعضاء هيئة التدريس فيها والعاملين والإداريين والعدالة والشفافية لتحقيق تلك الأهداف والتوجهات.

٦. الفعالية الأكاديمية:

وهنا يتم التركيز على تطوير وتحديث الخطط الدراسية، وتناسب ذلك مع التطورات في مجالات المعرفة والتكنولوجيا واحتياجات المجتمع المختلفة، إضافة إلى ذلك أهمية تقييم أداء الطلبة من خلال آليات مختلفة تكون واضحة، وتطوير الرؤى المستقبلية والتقييم الذاتي بخصوص البرامج (العبادي، ٢٠٠٦م، ص ١٥-١٦).

العلاقة بين الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة:

توجد علاقة وثيقة بين الاعتماد الأكاديمي وعمليات ضمان الجودة Quality Assurance حيث يمكن تعريف ضمان الجودة بأنه: تصميم وتنفيذ سياسات وآليات للتأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بمتطلبات الجودة وفق معايير محددة وهذه المعايير هي الموضوع من قبل هيئات الاعتماد الأكاديمي.

لذلك فإن الاعتماد هو أحد أهم الاستراتيجيات لضمان واستمرارية الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فهو ليس هدفاً بحد ذاته يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد أو جهة من الجهات لكنه وسيلة توصل إلى مجموعة من الأهداف التي تعكس الجودة والتميز. وبناءً على ما سبق فإن ضمان الجودة يعتمد على التغذية الراجعة الناتجة من الاعتماد الأكاديمي فهما عمليتان متلازمتان، كما أنهما وجهان لعملة واحدة تؤدي إلى التميز في مؤسسات التعليم العالي بما تنطوي عليه هذه العملية من تحسين وتطوير مستمر، فالاعتماد يعمل على تحفيز المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية متميزة بناءً على منظومة من المعايير الأساسية التي تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة (صائع، ٢٠٠٧م، ص ٢).

تجارب عدد من الدول المتقدمة في مجال الاعتماد الأكاديمي:

أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

نشأ مفهوم ضمان الجودة وتطور في أمريكا الشمالية في وقت مبكر من القرن العشرين أخذاً شكل الاعتماد الأكاديمي، وبدأ كمنشأ اختياري غير حكومي يهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم في المدارس والكليات والجامعات، وعلى الرغم من أن الاعتماد على هذا النحو يتم على أيدي منظمات غير حكومية ومستقلة، فإنه يتعين أن تعترف وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنظمات التي تمنح الاعتماد. ويلاحظ في هذا الصدد أن وزارة التربية في الولايات المتحدة الأمريكية لا تمنح الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي أو البرامج الأكاديمية وإن كانت تصرح لمنظمات الاعتماد بممارسة نشاطها من خلال اللجنة الاستشارية الوطنية (National Advisory Committee) الخاصة بضمان نزاهة عمليات المراجعة والتدقيق وعلى أساس ما تقرره هذه اللجنة يقرر وزير التربية ما إذا كانت المنظمة التي تمنح الاعتماد سلطة يُعند بها فيما يتعلق بنوعية وجودة التعليم أو التدريب.

وتصنف منظمات الاعتماد في الولايات المتحدة إلى فئتين: الفئة العامة، والفئة الخاصة، وهناك ست هيئات إقليمية موزعة على أساس جغرافي تمنح الاعتماد العام أو المؤسسي، وفيه يتم اعتماد المؤسسة ككل، أما هيئات الاعتماد التخصصي فهي على المستوى القومي وتتخصص في مهن معينة مثل: الطب، الهندسة، والتربية، وإدارة الأعمال. ويمتد نشاط بعض منظمات الاعتماد خارج الولايات المتحدة، وإن كان بعضها يقصر أنشطته الدولية على المعادلة وليس الاعتماد مثل مجلس الاعتماد للهندسة والتقنية (ABET). وتقوم منظمة الاعتماد بتشكيل لجان وفرق زائرة من أعضاء من مختلف الجامعات بالولايات، وتقوم كل لجنة بتطبيق معايير التقييم والاعتماد، وهي معايير معروفة وتركز على الجودة.

وتطلب منظمة الاعتماد من المؤسسة التي تتقدم للحصول على الاعتماد القيام بدراسة ذاتية قبل قدوم فريق المقيمين، ولدى غالبية المؤسسات الأكاديمية الأمريكية مكاتب يطلقون عليها "مكتب التقييم" وهذه تقوم بتنسيق جهود الاعتماد في المؤسسة، ويتمحور عمل جهات الاعتماد في التأكد من أن الجامعة أو الكلية التي تطلب الاعتماد قادرة على تحقيق الشروط العامة التالية:

- توافر رسالة مؤسسية تليق بمستواها كمؤسسة تعليم عالي، وأن تكون لديها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.
- امتلاك المصادر والموارد المناسبة لتحقيق الرسالة والأهداف التعليمية.
- توافر نظام توثيق أعمال الطلبة المتصلة بالأهداف التعليمية بما يبين أن المؤسسة تحقق أهدافها.
- بيان مقدرتها على أنها ستستمر في تحقيق رسالتها وأهدافها.

وقد تم إنشاء مجلس اعتماد التعليم العالي The Council for Higher Education Accreditation (CHEA) في عام ١٩٩٦م. ويقوم مجلس الاعتماد (CHEA) بالاعتراف بمؤسسات الاعتماد العاملة في مجال التعليم العالي بناءً على معايير محددة يضعها مجلس الاعتماد، ويتم إعادة اعتماد هذه المؤسسات مرة كل عشر سنوات بناءً على تقرير يقدم كل خمس سنوات. والعمل الذي تقوم به مؤسسات الاعتماد هو عمل تطوعي ويتم من خلال المهام الآتية:

١. مراجعة عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment بواسطة القائمين على المراجعة .Peer Reviewers
٢. زيارة ميدانية للمؤسسة التعليمية مرة كل عام.
٣. العمل على جذب متطوعين جدد من المهتمين بالتعليم العالي للانضمام إلى المنظمة (الحوالي وأبو دقة، ٢٠٠٦م، ص ١٠٦).

ثانياً: تجربة المملكة المتحدة:

أما في المملكة المتحدة فإن حركة الاعتماد أحدث كثيراً، حيث أسندت هذه المسؤولية في عام ١٩٩٢م إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز (Funding Councils For England and Wales Higher Education) وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تمويلها. وفي عام ١٩٩٥م، أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض هي:

الأول: تشجيع التحسين والتطوير.
الثاني: توفير معلومات كاملة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناءً على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة.

الثالث: ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي. وفي عام ١٩٩٧م انتقلت هذه المسؤولية إلى هيئة ضمان الجودة في التعليم العالي (Quality Assurance Agency) وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولي للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة ثم إعداد التقرير النهائي ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى (مكتب ضمان الجودة)، وهذا المكتب يقوم بتنسيق جهود التقييم بها، وتعتبر هيئة ضمان

الجودة هيئة مستقلة وغير حكومية وتعمل كجمعية أهلية، ويشمل نظام ضمان الجودة في هيئة ضمان الجودة الآتي:

١. عمليات المراجعة الداخلية لضمان الجودة والتي تتم بواسطة المؤسسات التعليمية نفسها من خلال مراجعة البرامج بواسطة محكمين داخليين وخارجيين.
٢. مراجعة الجودة بالمؤسسة التعليمية وذلك بواسطة هيئة ضمان الجودة.
٣. مراجعة برامج المؤسسة التعليمية بواسطة هيئة ضمان الجودة.
٤. الاعتماد بواسطة هيئة ضمان الجودة.
٥. تقييم الأبحاث التي تتم بالمؤسسات التعليمية بواسطة القائمين على المراجعة عن طريق الجهة المانحة.

- وتركز معايير تقويم البرامج الأكاديمية في الهيئة الوطنية لضمان الجودة على ما يلي:
- المعايير الأكاديمية: حيث يقوم المراجعون بتقويم مخرجات التعليم المقصودة، والمناهج، وتقويم الطالب، وإنجاز الطالب.
- نوعية فرص التعليم: والحقول الثلاثة لنوعية فرص التعليم هي: التعليم والتعلم، تقدم الطالب، وموارد التعليم.
- ضمان وتحسين الجودة: حيث يقوم فريق التقويم ببيان درجة الثقة في قدرة المؤسسة على ضمان وتحسين الجودة والمعايير الأكاديمية بالنسبة للموضوع تحت المراجعة (الحولي وأبو دقة، ٢٠٠٦م، ص ١٠٧).

ثالثاً: تجربة فرنسا:

أما فرنسا فتعطي أنموذجاً آخر للنظر في جودة التعليم العالي، حيث تبين أنه نتيجة لعدم فعالية الأنظمة التقليدية المركزية لتقويم الأداء وضبط الجودة والتي اتسمت بضعف الاستقلالية والبيروقراطية فقد تشكلت لجنة وطنية للتقويم بقرار رئاسي وبرلماني عام ١٩٨٥م، وتتبع هذه اللجنة رئيس الجمهورية مباشرة، وبالتالي فهي مستقلة عن رئيس الوزراء ووزير التعليم العالي أو أي جهة حكومية أخرى.

وتشمل إجراءات التقويم الذي تمارسه اللجنة تقويماً عاماً للمؤسسة التعليمية ومراجعة للبرامج. ويشمل التقويم العام مراجعة أساليب التدريس والنشاطات البحثية ونظم الإدارة وبيئة التعليم. كما تُجرى عملية التقويم عادةً بناءً على طلب مؤسسة التعليم العالي نفسها، وإن كان للجنة الوطنية الحق في إجراء تقويم لأي مؤسسة تريد أن تقومها. وتقوم هذه اللجنة بزيارة كل المؤسسات مرة كل ثمان سنوات تقريباً وتنتشر نتائج تقويمها في تقرير عن كل مؤسسة، ويرسل التقرير للوزارات المعنية. وتكمن أهمية هذا التقويم في أنه يؤخذ في الاعتبار أثناء التفاوض على الموازنات السنوية لمؤسسات التعليم العالي.

أما إجراء مراجعة البرامج فيشمل تقريراً ذاتياً من المؤسسة نفسها ثم زيارة من قبل اللجنة القومية للمؤسسة، والتي تعد تقريرها، والذي تستند إليه لجنة خبراء خارجية لإصدار أحكامها لاعتماد البرامج والمواد الدراسية للمؤسسة. وتقوم اللجنة القومية للتعليم بنشر تقرير عام عن البرامج التي تمت مراجعتها وإعداد تقرير سنوي يتم رفعه إلى رئيس الجمهورية الفرنسية يتضمن نتائج التقويم للمؤسسات التعليمية (الحولي وأبو دقة، ٢٠٠٦م، ص ص ١٠٨-١٠٩).

خامساً: تجربة اليابان:

أما اليابان فقد تأثرت كثيراً بالنموذج الأمريكي حيث يتم اعتماد الجامعات اليابانية بواسطة هيئة اعتماد الجامعات اليابانية: (JUA) Japanese University Accreditation Agency من خلال نظامين: هو الاعتماد Accreditation و يمنح للجامعات التي تتقدم لأول مرة لطلب العضوية الرسمية في هيئة الاعتماد.

النظام الثاني: هو إعادة الاعتماد Re-Accreditation و منح إعادة الاعتماد بعد مرور خمس سنوات من الحصول على الاعتماد (الأول) بالنسبة للجامعات التي تحصل لأول مرة على الاعتماد، و يمنح كل سبع سنوات للجامعات التي حصلت على إعادة اعتماد من قبل، ولا بد أن يمر على إنشاء الجامعة أربع سنوات حتى يكون لها الحق في الانضمام لعضوية الهيئة. وتعتبر عملية الاعتماد وإعادة الاعتماد متشابهتين من حيث الطرق والإجراءات المتبعة للاعتماد، والفرق الأساسي هو أنه طبقاً للنظام الأول لا تتم عضوية الجامعة بهيئة الاعتماد إلا بعد الحصول على الاعتماد (النظام الأول) ولكن طبقاً للنظام الثاني (إعادة الاعتماد) لا تفقد الجامعة عضويتها حتى لو لم تحصل على إعادة اعتماد، والفرق الآخر هو أن إعادة الاعتماد يعتمد على ما إذا كانت الجامعة قد عملت بالتوصيات التي ذكرت من قبل خلال حصولها على الاعتماد بواسطة الهيئة (الحوالي وأبو دقة، ٢٠٠٦م، ص ١١٠).

إجراءات الاعتماد:

الجامعة التي ترغب بتقويمها من قبل (JUA) عليها أن تعد تقريرين: الأول: تقرير التقويم الذاتي، وتقوم به الجامعة نفسها معتمدة على معايير التقويم الأساسي الذي حدده الهيئة .

الثاني: سجل البيانات المؤسسية وهو عبارة عن قائمة من البيانات الكمية والرقمية.

وتركز الهيئة في عملية التقويم على المجالات التالية :

١. المهمة والأهداف: يجب أن تكون المهمة والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها محددة بدقة ووضوح، مع المحافظة على شرعية وقانونية هذه الأهداف ووضوحها أمام الجميع، وأن تتفرد الجامعة بمهمة تميزها عن الجامعات الأخرى.
٢. تنظيم التعليم والبحث: حيث يتم التعرف على تنظيمات الجامعة في ميداني التعليم والبحث، ومدى ارتباطهما بالمهمة والأهداف، ومدى توافر أعضاء الهيئة العامة في هذه التنظيمات.

٣. سياسة القبول وممارسته: التأكد من وجود سياسة واضحة ومحددة للقبول، تتلاءم مع مهمة الجامعة وأهدافها وظروفها، ومدى وضوح هذه السياسة للطلبة والمجتمع.
٤. المناهج: ويتم تقويم المناهج من حيث توفر المساقات المتخصصة الكافية للطلبة والبرامج الإنسانية، واللغة الأجنبية لتعزيز التعاون الدولي.
٥. الأنشطة البحثية: للتأكد من اعتماد أنظمة تدعم البحث العلمي، كتوفير التمويل ووجود الأدوات اللازمة لذلك، وإرساء نظام الرقابة على البحوث ليتم التأكد من جودة أنشطة البحث العلمي ومخرجاتها.
٦. الهيئة التدريسية: وتتص معايير التقويم في هذا المجال على أهمية توفر:
- أنظمة صحيحة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.
 - أنظمة تقويم الجودة في عملية التدريس.
 - أنظمة تشجيع المعلمين الأكفاء.
 - أنظمة تقويم كفاءة المعلم في البحث العلمي من خلال ما ينشره من بحوث ومشاركته في المؤتمرات والندوات الأكاديمية.
٧. التسهيلات والمعدات: أي مدى توفر المعدات اللازمة للتدريس والبحث العلمي، ومدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى استثمارها في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية.
٨. المكتبة ومصادر التعلم: أي مدى توفر مكتبة ثرية بمصادر المعلومات.
٩. حياة الطلبة: تستخدم الهيئة مقاييس لقياس جودة حياة الطالب، والمعيار هو مدى توفر مركز إرشادي لخدمة الطلبة وتوجيههم، ومركز للرعاية الصحية، وتوفير المنح الدراسية.
١٠. الإدارة الجامعية: ويتم التأكيد على الفصل الواضح للسلطات بين الإدارة والهيئة العاملة في معالجة الأمور الأكاديمية والإدارية، ومدى توفر الأنظمة والقوانين التي تحدد:
- دور أعضاء الهيئة التدريسية في المناهج.
 - تعيين الأفراد في المناصب الإدارية.
 - ترقية الموظفين.
 - الأنشطة البحثية.

وعلى كل جامعة أن تشكل لجنة للتقويم الذاتي تنفذ من خلالها الرقابة الذاتية، وتكون على اتصال مع هيئة (JAAA) بحيث تكون العلاقة بينهما قائمة على الوضوح والمصارحة والشفافية (الزيادات، ٢٠٠٧م، ص ٢٣-٢٤).

تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الاعتماد الأكاديمي:

بادرت بعض الكليات والأقسام داخل المؤسسات التعليمية لتطبيق معايير الجودة في البرامج العلمية التي تقدمها. ففي الثمانينات الميلادية قامت بعض الجامعات الحكومية في المملكة بإدخال أنظمة ضمان الجودة لبعض البرامج وذلك بالاتفاق مع هيئات اعتماد دولية لاعتماد برامج في مجالات مهنية رئيسية كالبرامج الهندسية وبرامج الحاسب الآلي وذلك باعتمادها من (Accreditation Board for engineering and Technology ABET) كما في جامعتي الملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن.

وفي منتصف التسعينات قامت بعض الجامعات بإنشاء مراكز للجودة (كما في جامعة الملك عبد العزيز) تم تطوير هذه المراكز فيما بعد لتصبح عمادات للتطوير الأكاديمي (كما في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن). ولضمان تحقيق الجودة في مخرجات البرامج التعليمية، قامت بعض الجامعات بوضع اختبارات للقبول لضمان جودة المدخلات ابتداءً (كما في جامعة الملك فيصل وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن). إن معظم الجامعات بالمملكة تستخدم إمتحانات تقويم للمقررات ولأعضاء هيئة التدريس يتم تعيّناتها من قبل الطلاب في نهاية الفصل الدراسي ولكن نسبة الاستفادة من نتائج هذه الإمتحانات محدودة نظراً لغياب نظام الجودة المتكامل.

وفي مطلع الألفية الثانية تبنت المملكة إستراتيجية لإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي من خلال تنفيذ ثلاثة مشاريع أساسية هي:

١. المركز الوطني للقياس والتقويم: ويتولى المركز تصميم وتنفيذ الاختبارات لقياس القدرات للطلبة ومهاراتهم واتجاهاتهم، وتصميم وتنفيذ اختبارات لقياس التحصيل العلمي لدى الطلاب وتكون هذه الاختبارات موحدة للتخصصات التي تدخل تحت نوعية واحدة، واستخدمت هذه الاختبارات كأحد المعايير في قبول الطلاب في التخصصات التي يرغبون في دراستها.

٢. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: تأسست الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي كمبادرة مهمة لمساندة التحسينات في جودة التعليم العالي فوق الثانوي، وهي هيئة مستقلة تتبع مجلس التعليم العالي.

٣. بعد ذلك تم استحداث منصب وكيل كلية / عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الجامعة ومتابعة التطوير عن كثب.

هذا وقد حدد المجلس السعودي الجامعي عدداً من المؤشرات لجودة الأداء منها:
* الطلاب (وتشمل اختيار الطلاب، وكثافة الفصل، وكلفة الطالب، والدافعية، والاستعداد، والخدمات التي توفر للطلبة، ونسبة الرسوب والتسرب، ومستوى الخريج، ونسبة المسجلين إلى المتخرجين).

* أعضاء الهيئة التدريسية (حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم العددية، مستوى التدريب على مستجدات المناهج، مستوى الإعداد والتطوير، المساهمة في خدمة المجتمع، مدى الاحترام للطلبة وتقديرهم لإمكاناتهم).

* الإدارة (الالتزام بمعايير الجودة، طرق اختيار الإداريين وتدريبهم، ممارسات العملية الإدارية، العلاقات الإنسانية والروح المعنوية للعاملين، مشاريع خدمة المجتمع، صيانة وتطوير المباني، التفاعل مع أفراد المجتمع المحلي والاستفادة من إمكانياته).

* الإمكانيات المادية (مرونة المباني ومراعاة الشروط الهندسية، مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبة والمعامل والورش وخدمات الانترنت وقواعد المعلومات واستخدام التكنولوجيا، ومدى توافر الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية، وحجم المبنى وقابليته للاستيعاب، ونصيب الطالب من مساحة المبنى وكثافة الفصل الدراسي).

* المناهج الدراسية (مدى ملائمة المناهج لمتطلبات سوق العمل ولبيئة الطالب، وقدرتها على استيعاب متغيرات العصر وتنميتها للتفكير الناقد العلمي، وقدرتها في مساعدة الطلبة على حل مشاكلهم وقدرتها على تنمية روح الولاء والانتماء للوطن (الزيادات، ٢٠٠٧م، ص ص ٦-٨).

الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية:

لقد تم إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بناءً على الموافقة السامية الكريمة رقم ٦٠٢٤/ب/٧ بتاريخ ١٤٢٤/٢/٩هـ. وتتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي، وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي عدا التعليم العسكري لضمان الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي.

أهداف الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي:

١. التأكد من تطبيق معايير الجودة الداخلية التي تتوافق مع المعايير الدولية في مؤسسات التعليم العالي.

٢. تقديم الدعم اللازم — عن طريق الكتب والأدلة الإرشادية — لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على تحسين الجودة، بالإضافة إلى تقديم برامج تدريب المدربين في المجالات المتعلقة بالجودة والاعتماد الأكاديمي.

٣. العمل على تطوير المعايير الخاصة بأنماط مختلفة من المؤسسات التعليمية وبعض البرامج العلمية.
 ٤. القيام بعمليات الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، حيث تقوم الهيئة بتنفيذ عمليات التقييم الخارجية لتلك المؤسسات، كما تضطلع الهيئة بدور في توفير الإرشادات اللازمة لتقويم خطط تأسيس الجامعات والكليات الجديدة.
 ٥. القيام بعمليات الاعتماد البرامجي لمؤسسات التعليم العالي، حيث تقوم الهيئة بتقويم البرامج العلمية لتلك المؤسسات من أجل الاعتماد الأكاديمي.
 ٦. إنشاء نظام لتقدير الإنجازات في مجالات تحسين الجودة.
- مهام الهيئة :**

١. وضع قواعد ومعايير وشروط التقييم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوية العامة.
٢. وضع القواعد والمعايير الإطارية المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي، مثل التدريس والتدريب، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة، وإعداد اللوائح التي تنظم الإشراف على هذه المهن في تلك المؤسسات.
٣. الاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية.
٤. المراجعة والتقييم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديمياً مثل الكليات والمعاهد وتقييمها بشكل دوري.
٥. التنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي في المملكة أكاديمياً من جهات الاعتماد العالمية.
٦. تقويم واعتماد برامج البكالوريوس، والدبلوم العالي بعد البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه أو ما يعادلها، والمراجعة الدورية لمتطلباتها.
٧. تقويم واعتماد البرامج التخصصية الأكاديمية، بعد الثانوية العامة، مثل برامج الكليات المتوسطة، والدبلومات العلمية سواء الحكومية والأهلية.
٨. تقويم واعتماد البرامج ذات الصبغة التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية.
٩. المشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة، وللهيئة تشكيل لجان أكاديمية دائمة ولجان أخرى مساندة دائمة أو مؤقتة ويكون أعضاء هذه اللجان من بين أعضائها أو من غيرهم.
١٠. نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين للاطلاع عليها (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ١٤٢٨ هـ).

الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية

تمهيد:

لقد كان الهدف من إنشاء الكليات التقنية هو تلبية احتياج المملكة من الخبرات الفنية المؤهلة تأهيلاً تقنياً عالياً في مختلف المجالات التي تتطلبها سوق العمل السعودي، وتستقبل هذه الكليات خريجي الثانوية العامة، والمعاهد الثانوية الفنية، ويتم إعدادهم في عدد من المجالات التقنية والهندسية.

نشأة الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية:

يعد افتتاح المعهد الفني العالي في مدينة الرياض عام ١٣٩٢هـ هو النواة الأولى في التدريب التقني بالمملكة، وكان هذا المعهد يهدف إلى إعداد مدرّبين للقيام بمهمة التدريب العملي للطلاب الملتحقين بالمعاهد الفنية ومراكز التدريب المهني، كما تم افتتاح معهدين عاليين للعلوم المالية والتجارية في كل من الرياض، وجدة عام ١٣٩٥ هـ؛ وذلك لإتاحة الفرصة لخريجي المعاهد الثانوية التجارية لمواصلة دراستهم والرفع من كفاءتهم وقدراتهم، ثم فيما بعد ضمهما مع كليتي الرياض وجدة حيث أصبحا قسمين من أقسام هاتين الكليتين.

وفي خطوة متقدمة ومع تزايد اهتمام المملكة بالتدريب التقني، تم افتتاح أول كلية تقنية في المملكة عام ١٤٠٣هـ بمدينة الرياض، وكان الهدف من إنشائها إعداد تقنيين على مستوى عالٍ من الكفاءة للعمل في القطاعين العام والخاص، وفي العام الدراسي ١٤٠٧/١٤٠٨هـ تم افتتاح ثلاث كليات تقنية أخرى في كل من: الدمام، وجدة، وبريدة، وفي عام ١٤١٠ هـ تم افتتاح كليتين في: أبها، والأحساء، وفي عام ١٤١٧ هـ تم افتتاح كليات المدينة المنورة، وحائل، والباحة، وفي عام ١٤٢٠ هـ تم افتتاح الكلية التقنية بمكة المكرمة.

وفي عام ١٤١٨هـ صدر قرار مجلس الوزراء القاضي بضم كليتي الاتصالات في كل من: جدة، والرياض التي كانت تتبع لوزارة البرق والبريد والهاتف (وزارة الاتصالات حالياً) إلى ملك المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (الملة، ٢٠٠٢م، ص ص ٦٨٦ - ٦٨٧).

وفي عام ١٤٢٢هـ تم افتتاح كليات تبوك وجازان والجوف ونجران والكلية التقنية الزراعية ببريدة، وفي عام ١٤٢٣ هـ تم افتتاح كلية الخرج، وفي عام ١٤٢٤ هـ تم افتتاح كلية الطائف، وبيشة، وعرعر، والقنفذة، ثم توالى افتتاح الكليات الأخرى حتى بلغ عددها عام ١٤٣٤هـ (٣٦) كلية تقنية.

أهداف الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية:

تتمثل الأهداف الأساسية في إنشاء الكليات التقنية في المملكة فيما يأتي:

١. توسيع قاعدة القوى العاملة السعودية في المجالات الفنية المختلفة وإمداد القطاعات المختلفة بالأيدي الوطنية الفنية المؤهلة تأهيلاً علمياً في المهن والتخصصات التي يتطلبها تنفيذ مشروعات التنمية.
٢. فتح قنوات جديدة من التعليم العالي التقني تلبي حاجة البلاد من ناحية، وتفتح مجالاً جديداً يستقبل أعداداً من حملة الثانوية العامة الفنية من ناحية أخرى وتخفيف العبء عن الجامعات.
٣. تسهيل فرص الالتحاق بالتعليم التقني العالي للراغبين في مختلف المناطق، بحيث لا يقتصر وجود الكليات التقنية على المدن الكبرى الرئيسية، بل تتوزع على المناطق المختلفة.
٤. متابعة تعليم وتدريب العاملين في المجالات التقنية والمهنية (الملة، ٢٠٠٢م، ص ٦٩٢).

برامج التدريب التقني:

تقدم الكليات التقنية في المملكة عدداً من البرامج، تشمل:

١. دبلوم الكليات التقنية.
 ٢. برنامج البكالوريوس بالكلية التقنية بالرياض.
- وتضم الكليات عدداً من التخصصات التقنية منها التقنية الإدارية، والتقنية الكهربائية، والتقنية المدنية والمعمارية، والتقنية الميكانيكية، وتقنية الحاسب الآلي، وتقنية البيئة وسلامة الأغذية، والتبريد والتكييف، وتقنية الاتصالات، والتقنية الزراعية، وتقنية الآلات الطبية.
٣. كلية إعداد المدربين التقنيين بالرياض التي تهدف إلى تأهيل وتخريج مدربين تقنيين للعمل في الوحدات التدريبية بالمؤسسة (تقرير انجازات المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ٢٠١٠م، ص ص ٢٥-٣٧).

التطور الكمي لمتدربي الكليات التقنية:

منذ أن عرفت المملكة العربية السعودية هذا النوع من التدريب ابتداءً من العام ١٤٠٣/١٤٠٤هـ وحتى الآن، وهناك إقبال شديد عليه، والجدول (رقم ١) يوضح الإقبال المتنامي على هذا النوع من التدريب خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

جدول رقم (١)

بيان بأعداد المتدربين المسجلين والخريجين بالكليات التقنية خلال أربع سنوات

الخريجون	المسجلون	العام
١٦٦٨٧	٦٩٤٥٨	١٤٣٠/١٤٣١ هـ
١٨٧٨٨	٧٨٠٧٦	١٤٣١/١٤٣٢ هـ
١٩١٤٥	٨٣٨٩٣	١٤٣٢/١٤٣٣ هـ
١٧٩٨٤	٨٦٧٩٥	١٤٣٣/١٤٣٤ هـ

(المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٤ هـ).

ويتضح من الجدول السابق أن الإقبال على الكليات التقنية خلال الفترات الماضية، وحتى عام ١٤٣٣/١٤٣٤ هـ قد تضاعف بشكل كبير جدًا، وقد يرجع هذا إلى إقبال المجتمع على التعليم العالي بشكل عام، وعلى هذا النوع من التعليم بشكل خاص نظرًا لما يوفره لخريجيه من مكان في سوق العمل السعودي في وقت تهدد فيه البطالة الخريجين في بعض التخصصات الجامعية.

تجربة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في مجال التقويم الذاتي والجودة والاعتماد المهني: كان هنالك محاولات فردية من قبل بعض الكليات التقنية بالمملكة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى تبنت المؤسسة هذا المبدأ بشكل عام في جميع وحداتها التدريبية. ويشير الهدف الثالث من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إلى: (تقديم البرامج التدريبية والتعليمية بالجودة والكفاية التي تؤهل المتدرب للحصول على الوظيفة المناسبة في سوق العمل أو التي تجعله قادراً على ممارسة العمل الحر)، ومن هذا المنطلق شرعت المؤسسة إلى تبني سياسة التقويم الذاتي للوحدات التدريبية سعياً منها لتحقيق الجودة وتحقيق متطلبات الاعتماد المهني، حيث تم تطبيق معايير التقويم الذاتي في جميع الوحدات التدريبية بالمؤسسة من خلال المراحل التالية:

أولاً: التهيئة والتدريب:

- وفي هذه المرحلة تم اتخاذ عدد من الخطوات على النحو الآتي:
١. العمل على تأهيل عدد من المدربين لعرض وشرح مفاهيم وإجراءات معايير التقويم الذاتي لجميع الوحدات التدريبية بالمؤسسة.
 ٢. تم التعميم من قبل المؤسسة لجميع مجالس التدريب التقني، والوحدات التدريبية للبدء بتطبيق معايير التقويم الذاتي، ونشر ثقافة الجودة، وتدريب المعنيين، والرفع بالملاحظات بصفه دورية.
 ٣. بلغ عدد من تم تقديم الدورة التدريبية لهم عدد (١٤٠٠) عضو هيئة تدريب من القيادات الإشرافية في مجالس التدريب التقني والمهني من رؤساء مجالس وعمداء للكليات التقنية ومدبري المعاهد والوكلاء ورؤساء الأقسام التدريبية بالإضافة إلى مشرفات وإداريات من قطاع تدريب البنات .

٤. بناء على الخطة المقررة فقد بدأت القيادات التدريبية في الوحدات التي قدمت لها الدورة التدريبية باستكمال تدريب باقي منسوبي الوحدات التدريبية من المدربين والإداريين .
٥. ولضمان تنفيذ مشروع التقويم الذاتي فقد تم إعداد دليل يوضح آليات تطبيق التقويم الذاتي (تشكيل فرق التقويم الذاتي الداخلي والخارجي، إعداد الخطط، تشكيل فرق العمل، كتابة التقارير الخ).

ثانياً: البدء الفعلي بتطبيق معايير التقويم الذاتي :

تم البدء الفعلي في كافة الوحدات التدريبية بالمؤسسة (الكليات التقنية، والمعاهد الصناعية، ومعاهد العمارة والتشييد، ومعاهد التدريب العسكري) مع بداية العام التدريبي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ

ثالثاً: تشكيل فرق التقويم الذاتي الداخلي والخارجي:

تطلب تطبيق معايير التقويم الذاتي بالوحدات التدريبية تكوين فريقين وذلك على النحو الآتي:
* فريق التقويم الذاتي الداخلي:

تم تشكيل فريق التقويم الذاتي الداخلي لكل وحدة تدريبية، وقد قامت معظم تلك الفرق بوضع خططها لتنفيذ البرنامج وتوزيع المهام على العاملين في الوحدات التدريبية لتنفيذ ومتابعة تطبيق المعايير، ومن ذلك عمل تهيئة وإعلان عن هذا البرنامج من خلال ورش عمل واجتماعات لمنسوبي الوحدات التدريبية، إلى جانب تشكيل وتدريب فرق العمل في الوحدات التدريبية لتطبيق معايير التقويم الذاتي وفق مجالات العمل المختلفة داخل الوحدات التدريبية.

* فريق التقويم الذاتي الخارجي:

تم تشكيل فريق التقويم الذاتي الخارجي لكل مجلس تدريب تقني ومهني، وقد صدرت قرارات التكليف من قبل رؤساء المجالس بتشكيل الفريق ويعتبر رئيس المجلس هو رئيس فريق التقويم الذاتي الخارجي، وقد قامت تلك الفرق بوضع خططها لتنفيذ البرنامج ومتابعة الوحدات التدريبية عند التنفيذ.

رابعاً: متابعة تطبيق برنامج معايير التقويم الذاتي:

قامت مجالس التدريب التقني بمتابعة تطبيق معايير التقويم الذاتي من خلال وضع خطط لزيارة الوحدات التدريبية أثناء العام التدريبي للتأكد من تطبيق المعايير، كما قامت الإدارة العامة لتقويم التدريب من خلال المشرفين العاملين بالتأكد من تطبيق معايير التقويم الذاتي وذلك أثناء الزيارات الإشرافية التي تمت لبعض الوحدات التدريبية، كما قامت بإرسال تعميم يتضمن التأكيد على تنفيذ المرحلة الثالثة من عملية التقويم الذاتي وهي مرحلة دراسة تقارير الوحدات التدريبية عن التقويم الذاتي من خلال فريق التقويم الخارجي بالمجلس، إضافة إلى وضع الخطط للقيام بالزيارات الميدانية للتأكد من الشواهد والأدلة ومن ثم كتابة تقرير التغذية الراجعة للوحدة التدريبية، وتزويد الإدارة بصورة منه، كما تم تحديد خطة زمنية توضح الفترات الزمنية الواجب التقيد بها ليتم اكتمال هذا البرنامج.

خامساً: نتائج تنفيذ وتطبيق معايير التقويم الذاتي:

قامت كافة الوحدات التدريبية بالمجالس المستهدفة بتطبيق معايير التقويم الذاتي على تفاوت في دقة التطبيق والتفيد بنموذج تقرير التقويم الذاتي للوحدة التدريبية.

معايير التقويم الذاتي المطبقة في الكليات التقنية بالمملكة:

تستند الكلية التقنية في إجراء عملية التقويم الذاتي على عدد من المعايير هي:

١. رؤية ورسالة الوحدة التدريبية

٢. إدارة الوحدة التدريبية

٣. أداء المدرسين

٤. تقويم المتدربين

٥. خدمات المتدربين

٦. القوى البشرية

٧. تقويم البرامج التدريبية

٨. المباني التدريبية والتجهيزات

٩. العلاقة مع المجتمع المحلي

ويشتمل كل معيار على عدد من العناصر والمؤشرات، وفيما يلي شرح موجز عن كل معيار:

١. رؤية ورسالة الكلية التقنية:

يقيس هذا المعيار مدى وضوح رسالة الكلية التقنية، ومدى مناسبتها للأهداف، وأن تكون الرسالة مؤثرة في توجيه التخطيط والعمل داخل الكلية.

٢. إدارة الكلية التقنية:

يقيس هذا المعيار قيام إدارة الكلية التقنية بمهامها المعروفة ضمن أدبيات علم الإدارة، والتنمية الحديثة مثل المراجعة الدورية لأدائها، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق ذلك، والاستفادة من مراجعة نتائج الأداء في عملية التحسين والتطوير، وكذلك مساهمتها في رفع كفاءة العمل، وتشجيعها لثقافة الجودة ونشرها بين كافة العاملين بالكلية، كما يقيس هذا المعيار مستوى العلاقات الإنسانية داخل الكلية ودورها في تحسين بيئة العمل.

٣. أداء المدرسين:

يقيس هذا المعيار أداء المدرسين بالتعرف على الكفايات التدريبية للمدرب من خلال المواقف التدريبية، وكيفية تصميمها وتنفيذها، وتقويم التنفيذ وتطويره، والتعرف على أثر الأداء التدريبي في تحصيل المتدربين، كما يعنى بأدوار المدرب والتزاماته المهنية والمسؤوليات التي يؤديها.

٤. تقويم المتدربين:

يقيس هذا المعيار مدى تطبيق اللوائح المنظمة للتقويم وتنوع أساليب التقويم والتأكد من كفاية أدوات التقويم لقياس مستوى التحصيل للمتدربين ودعمهم، واستخراج نتائج المتدربين في الوقت المناسب بالإضافة إلى دراسة نتائج التقويم وتحليلها والاستفادة من نتائجها، وتزويد المتدربين بالتغذية الراجعة لتحسين تحصيلهم.

٥. خدمات المتدربين:

يقيس هذا المعيار الخدمات التي تقدم من بداية التحاق المتدرب بالتدريب كإجراء اختبارات قياس القدرات والميول لاختيار المهنة المناسبة له، ثم ما يتبعه من خلال العملية التدريبية كالتابعة المستمرة لدعمه خلال مسيرته التدريبية بعمل السجلات المناسبة التي تتضمن وضعه العلمي والسلوكي والصحي، وما يقدم للمتدرب من خدمات مساندة، بالإضافة إلى توفر الأنشطة المختلفة (رياضية، اجتماعية، كشفية،....)، وكذلك تقييم عمليات التنسيق الوظيفي للمتدرب بعد التخرج.

٦. القوى البشرية:

يقيس هذا المعيار مدى الاستثمار الأمثل للقوى البشرية من خلال تحقيق العدل والمساواة بين العاملين بالوحدة التدريبية، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، ورفع مستوى أدائهم، لضمان فاعليتهم، كما يولي هذا المعيار اهتماماً خاصاً بكيفية اكتساب المهارات، وجمع المعلومات من القوى البشرية المنتجة سواء كانوا إداريين أو مدرسين.

٧. تقويم البرامج التدريبية:

يقيس هذا المعيار مدى تفاعل الكلية التقنية مع البرامج التدريبية، ومعرفة مدى ملائمتها للسوق المحلية، وجهودها المبذولة في عملية تطويرها بما يحقق تطلعات المستفيدين.

٨. المباني التدريبية والتجهيزات:

يقيس هذا المعيار استثمار الوحدة التدريبية للمباني والورش والمرافق بالشكل الأمثل، والمحافظة عليها وصيانتها، وتهيئة الظروف اللازمة لتوفير بيئة التدريب والعمل المناسبة بالإضافة إلى جهودها في المحافظة على التجهيزات ومدى الاستفادة منها بالشكل الأمثل وصيانتها، ودورها في تأمين التجهيزات الحديثة التي تواكب تطورات سوق العمل.

٩. العلاقة مع المجتمع المحلي:

يقيس هذا المعيار مدى فاعلية الكلية التقنية في المجتمع المحلي من خلال البرامج التدريبية والخدمات المقدمة ومدى تفاعلها مع الأنشطة المحلية، وإبرازها لدورها وتوضيح رسالتها وأهدافها، وعمل الشراكات الإستراتيجية المناسبة مع السوق المحلي. ومن جهة أخرى تقوم الإدارة العامة لضبط الجودة بإعداد ومراجعة واستكمال جميع الوثائق المطلوبة للمؤسسة، والكليات التقنية لجهة الاعتماد الخارجية (مجلس الاعتماد للتدريب والتعليم المستمر) في الولايات المتحدة الأمريكية ACCET، وذلك من خلال ما يلي:

- إنجاز طلب التقديم المبدئي للاعتماد الخاص بجهات الاعتماد.
- عقد عدد من اللقاءات التعريفية التي تلقي الضوء على معايير هيئة الاعتماد.
- الانتهاء من التقرير الذاتي التقييمي للمؤسسة، وإرساله إلى جهات الاعتماد.
- القيام بزيارات تهيئة لعدد من الكليات التقنية، تمهيداً لزيارة فريق المقيمين بجهة الاعتماد.
- إعداد الردود النهائية على تقرير الزيارة التقييمية التي قام بها فريق التقييم الخاص بجهة الاعتماد وإرسال هذه الردود لجهة الاعتماد (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ١٤٣٤ هـ).

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من زوايا مختلفة.

فقد تناولت بعض الدراسات واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها دراسة (سناء أبو دقة، ٢٠٠٤م) بعنوان: "التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي"، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على علاقة التقويم بعملية تحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تطوير النوعية في أي مؤسسة تعتبر من مسئولية جميع العاملين في المؤسسة، ويتطلب ذلك وجود قيادة داعمة تسعى لتحقيق الارتباط بين رسالة المؤسسة ورؤيتها. وقد أوصت الدراسة بأهمية إصلاح النظام التعليمي على مستوى برامج ومؤسسات التعليم العالي حيث أصبح ضرورة ملحة الآن في العالم العربي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين من خلال الاهتمام بعمل برامج لتقويم مخرجات التعلم على مستوى المساق والبرامج والجامعة في المؤسسات الأكاديمية، والاهتمام بتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم التربوي، مع أهمية نشر ثقافة التقويم والنوعية والمبادئ المتعلقة بذلك بين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على ممارسة التقويم كجزء من عملية التعليم والتعلم، وليس كجزء إضافي لعملية التعليم والتعلم.

وقام (محمد الخولي، ٢٠٠٦م) بدراسة بعنوان "مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديميين واقع جامعة قطر"، وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مواطن القوة وجوانب الضعف للأداء الأكاديمي بجامعة قطر من خلال تطبيق نظام تقويم أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية الذي يعتبر الصورة الأساسية لضمان الجودة التعليمية للأداء الأكاديمي للمؤسسات التعليمية.
- تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق نظام تقويم الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عن طريق تحديد الأهمية النسبية للعبارات التي تمثل مكونات نظام تقويم الأداء وإجراءات التطبيق، وأيضاً الأهمية النسبية للعبارات التي تمثل العائد من تطبيق نظام تقويم الأداء كما يراها أعضاء الهيئة الأكاديمية.
- التعرف على السلبيات والإيجابيات لنظام تقويم الأداء الأكاديمي الذي يعتبر بمثابة إدارة للجودة الشاملة بجامعة قطر لتزويد المهتمين والقائمين على أمر الجامعة بها بهدف العمل على تحسينه وتطويره بما يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة للأداء الأكاديمي بفعالية وكفاءة.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كبيرة لمدى أهمية تطبيق نظام التقويم الأكاديمي كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة قطر، وقد يعود ذلك إلى الأسلوب الإداري المتميز في الجامعة، خصوصاً وأن إدارة الجامعة تعمل على الاستفادة من خبرات الجامعات العربية والأجنبية في تطبيق مفاهيم إدارية وعصرية حديثة، والاهتمام بتطوير العملية التعليمية من خلال تطوير القوى البشرية.

وأخيرا فقد أوصت الدراسة بالآتي:

- الاهتمام بأراء ومقترحات الطلبة وترجمتها إلى خصائص "أكاديمية، وفكرية، ومهنية" محددة تكون أساسا لتطوير الخدمات الجامعية، وتقديمها بما يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- تكثيف الاهتمام بنوعية جودة المقررات، والوسائط التعليمية، والتخصصات، والبرامج الأكاديمية من حيث الإعداد والإخراج الملائم لطبيعة مستحدثات العصر الحالي وخدمة أسواق العمل.
- تطوير آليات واضحة ومحددة لإتاحة أسلوب التغذية المرتجة بهدف الحوار والمناقشة مع أعضاء الهيئة الأكاديمية والدارسين بهدف توليد الأفكار البناءة.
- تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلاب والمجتمع من خلال زيادة الاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي، واحتياجات أسواق العمل، وتحسين طرق وأساليب التدريس، والبرامج الدراسية.
- رفع مستوى مهارات أعضاء الهيئة الأكاديمية، ورفع قدرات التطوير المهني لهم بما يلائم ويتفق مع إعداد خريجين متميزين لسوق العمل بعد التخرج.
- إعطاء أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الأكاديمية الهامة من خلال اللجان والجمعيات المهنية وغيرها.
- العمل على وضع برامج تدريبية خاصة بالمعنيين ذات العلاقة المباشرة بعمليات التقويم والتقييم الأكاديمي للتعرف على كافة الممارسات الصحيحة والفعالة بهدف الوصول إلى مؤشرات جودة دقيقة وعادلة ذات موضوعية.
- إجراء دراسات مقارنة حول إدارة الجودة الشاملة في جامعة قطر وبين بعض الجامعات العربية أو العالمية المتميزة في هذا المجال بهدف الوقوف على مدى التقدم في مؤشرات التطور الأكاديمي بصفة دورية.
- كما قام كلا من كانجي وتامبي (kanji& tambi, ٢٠٠٧) بدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات على مختلف أهدافها، وأثر ذلك في تطورها ونموها. ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحثان دراسة ميدانية شملت بعض مؤسسات التعليم العالي البريطانية، مع التركيز على مقارنة النتائج بما هو متبع في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. كما حاول الباحثان تحديد أهم المبررات التي شجعت المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات التعليم العالي البريطاني خاصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه المبررات: ٤
- زيادة الطلب المجتمعي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي .
- قلة الموارد المالية المخصصة لتمويل التعليم العالي .
- تزايد الشكاوى المقدمة من الآباء، وأرباب العمل تجاه تدني مستوى جودة الخدمة التعليمية ومخرجاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجامعات البريطانية، وخاصة تلك التي استفادت من تجربة الجامعات الأمريكية في هذا المجال.
- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات البريطانية أسهم في تحسين أداء الطلاب، وزيادة رضا المستفيدين، وتخفيض التكاليف، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.
- أن تبني الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، يعد أحد المبادئ الرئيسية، والعوامل الحاسمة لنجاح التطبيق، وتحقيق الأهداف الآتية والمستقبلية.

أما الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فمنها دراسة كوليسنسكي (kolcinski, ٢٠٠٣) بعنوان "معايير وعوامل نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المؤسسات التعليمية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد معايير وعوامل النجاح والفشل عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المؤسسات التعليمية، ومقارنة ذلك بمنظمات العمل الأخرى. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في (١٨٤) مؤسسة تعليمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية تعاني من المعوقات ذاتها في منظمات الأعمال الأخرى عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التعليمية التي تطبق هذا المدخل، تحظى بدعم إداري كبير، وأنها تعمل بروح فريق العمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية.

كما قامت (عزة أبو الهدى، ٢٠٠٤م) بدراسة بعنوان "جودة الأداء في العملية التعليمية في كلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر — في ضوء المعايير والمؤشرات العالمية — دراسة ميدانية لعينة من أعضاء هيئة التدريس وطالبات الكلية"، وهي دراسة نظرية ميدانية تهدف إلى التعرف على مستوى جودة البرامج التعليمية المختلفة التي تقدمها الأقسام المتعددة في كلية الدراسات الإنسانية، وتقييمها في ضوء معايير ومؤشرات الجودة التي تستخدم في الحكم على جودة تلك البرامج.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة واستخدمت قوائم الاستقصاء للحصول على البيانات المطلوبة وتم ذلك في ضوء المعايير والمؤشرات الدولية، والتي تشمل أحد عشر مجالاً من مجالات تقديم الخدمة التعليمية ومنها على سبيل المثال (رسالة وأهداف الكلية - التخطيط والتقييم - التنظيم والإدارة - البرامج والتعليمات - الخدمات الطلابية وغيرها).

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك الكثير من أوجه القصور في العديد من جوانب العملية التعليمية، والتي تعيق تحقيق الجودة الشاملة ومنها القصور في تدريب أعضاء هيئة التدريس على الوسائل التقنية الحديثة، ونقص التجهيزات التقنية الحديثة، كما أن الكثير من مخرجات التعليم الجامعي لا يمكن إخضاعها للقياس بالطرق الكمية، وأن الجامعات لا تستطيع تحقيق التحسين في جودة خدماتها بدون قياس نتيجة ذلك التحسين.

وأخيراً فقد تناولت بعض الدراسات المتطلبات الرئيسية، والاسـتراتيجيات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومنها دراسة (شحاده، ٢٠٠٣م) بعنوان "تحو إستراتيجية جامعية عربية موحدة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم الخطوط العريضة لإستراتيجية متكاملة للجامعات العربية لكي تتمكن من مواجهة التحديات التي تجابهها في القرن الحالي وكذلك تخريج طلبه يتمتعون بمهارات التفكير الناقد Critical Thinking والتعلم المستمر Life-Long Learning وبالمهارات الأخرى المطلوبة لسوق العمل، ويستطيعون العيش والمنافسة في عصر العولمة وثورة التقنيات، ويستطيعون في الوقت نفسه التعايش مع الحضارات العالمية الأخرى. وترتكز هذه الإستراتيجية على التحول بالفعل لا بالقول، من التدريس إلى التعلم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وتسخير موارد الجامعة وأنشطتها المختلفة لتعزيز تحصيله العلمي، وتوضح هذه الدراسة بشكل موجز طبيعة التعديلات المطلوب من مؤسسات التعليم العالي أجراؤها حتى تتمكن من تطبيق الإستراتيجية الجديدة سواء في رسالتها، وخطتها الدراسية، وبرامجها للتعلم، أو في طرق التدريس وأساليب التقييم.

كما قام تاري (٢٠٠٥، Tari) المذكور في (الحربي، ٢٠٠٩م) بدراسة بعنوان "مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات"، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أهم المتطلبات والمقومات التي تسهم في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات. وقد أشار الباحث إلى أن من مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحصول على درجة عالية من التميز وخفض الكلفة. ولمعرفة العناصر التي تؤدي للنجاح، فقد استخدم الباحث ثلاثة روافد للوصول إلى النواحي التي يجب الالتفات إليها لإدخال وتطوير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وهي:

- معلومات من قادة مختصين في الجودة والنوعية على مستوى عال من المهارة والخبرة.
- التقييم المؤسسي لأنشطة المنظمة بواسطة النماذج والمعايير العالمية.
- البحث التجريبي، والمقارنة المرجعية.

كما توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ الطرق العلمية لإدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر نوعية عالية من القيم الإدارية لدى المدراء، كما يتطلب أن يتبع الموظفين طرق قياسية محددة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع منحهم بعض الصلاحيات، وأن نمو ونجاح المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على كبار الموظفين لإصدار قرارات تحسين مستمرة.

كما قام (محمد الحربي، ٢٠٠٩م) بدراسة بعنوان " استراتيجة مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ومعوقات التطبيق، ومتطلبات التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ما يلي:

- التزام وإيمان القيادات بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- اختيار القيادات الجامعية بناء على الكفاءة في الأداء.

- إشاعة مناخ من الحرية الأكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس تشعرهم بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الأكاديمية، والمشاركة في برامج إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة عن طريق تنظيم اللقاءات العلمية، وإعداد وتوزيع المطبوعات والمنشورات للتعريف بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تشجيع اللامركزية المنضبطة التي تسهم في سرعة انجاز العمل بالجامعات.
- الاستفادة من عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- إقامة برامج للشراكة مع الجامعات، والمؤسسات العالمية التي تعنى بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما قام كلا من (شعلة وحكيم، ٢٠١٢م) بدراسة بعنوان "تصور مقترح لمعايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في كليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية"، وقد هدفت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح لمعايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في كليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء كل من تقرير اللجنة الدولية للتربية للقرن الحادي والعشرين، وبعض المعايير الدولية للجودة الشاملة، وبشكل أكثر تحديداً فإن أهداف الدراسة تتلخص في:

- تحديد المحاور الأساسية التي يمكن من خلالها حصول كليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية على الاعتماد الأكاديمي.
- إعداد مجموعة من معايير الجودة الشاملة التي ينبغي لكليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية أن تقيم برامجها في ضوءها لضمان الجودة وتحسينها.
- تحديد المصادر الأساسية التي يمكن من خلالها جمع المعلومات عن تقييم برامج إعداد المعلمين في كليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء المعايير المعدة في هذا البحث.

وقد خرج الباحثان بمجموعة من التوصيات، من أهمها:

- ضرورة مواكبة التغيرات العالمية، وتحقيق متطلبات الجودة كخطوة أساسية للإصلاح المدرسي.
- أهمية إعداد المعلمين وتأهيلهم على المستوى العربي والمحلي وفق أنظمة الجودة العالمية.
- تبني المقياس المقترح كأداة للتقويم الذاتي لبرامج إعداد المعلمين في كليات التربية.
- وبعد ذلك قام الباحثان بتحديد المحاور الأساسية للتصور المقترح بثلاثة محاور أساسية هي: البرنامج التعليمي، الأبحاث والأنشطة العلمية، وخدمة المجتمع.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال مراجعة الإطار النظري، والإطار التطبيقي للدراسات السابقة أن هنالك اهتماماً محلياً وعربياً ودولياً بدراسة موضوع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك للظروف التي يعيشها العالم أجمع، والتي تتطلب استخدام أساليب إدارية حديثة تتوافق وتلك المتغيرات الدولية، وقد تبين للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يأتي:

* قَدِّمَتْ جُلُّ تلك الدراسات إطاراً نظرياً يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ومراحلها، ونظرياتها، ومتطلباتها، ومعوقات تطبيقها،

- من ذلك على سبيل المثال دراسات كل من: الخولي ٢٠٠٦م، وعزة أبو الهدى ٢٠٠٤م، ومحمد الحربي ٢٠٠٩م، وشعلة وحكيم ٢٠١٢م.
- * أكدت أكثر الدراسات السابقة على أهمية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري، لما له من دور كبير في تحسين نوعية العمليات الإدارية والأكاديمية، ولما له من دور في تحسين نوعية المخرجات، والخدمات المقدمة للمجتمع.
- * ركزت أكثر الدراسات السابقة على محاولة توظيف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي رغبة في تطوير الأداء ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، والتعرف على معوقات التطبيق، وأهم متطلبات التطبيق، ومن ذلك على سبيل المثال دراسات كل من: الخولي ٢٠٠٦م، وعزة أبو الهدى ٢٠٠٤م، ومحمد الحربي ٢٠٠٩م، وشعلة وحكيم ٢٠١٢م، وشحادة ٢٠٠٣م، ودراسة تاري ٢٠٠٥م.
- * قدمت بعض الدراسات استراتيجيات مقترحة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك على سبيل المثال دراسات كل من: الحربي ٢٠٠٩م، والجميل وحكيم ٢٠١٢م.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تضمنت الدراسات السابقة عددًا من أوجه التشابه مع الدراسة الحالية، ويمكن إجمالها فيما يأتي:
- * أجمعت غالبية الدراسات السابقة على تقديم إطار مفاهيمي نظري يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما تطرقت إليه الدراسة الحالية من خلال الإطار النظري.
- * أجمعت غالبية الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على أن مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التحديات والمستجدات العالمية التي تتطلب التطوير والتغيير المستمر، وأن الحاجة ملحة لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد مداخل التطوير الإداري الحديثة، وهو ما أشارت إليه الدراسة الحالية.
- * أجمعت غالبية الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على أن هناك عددًا من المعوقات التي تعيق تبني وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو ما تطرقت إليه الدراسة الحالية.
- * أجمعت غالبية الدراسات على أن هناك عددًا من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو أحد الأسئلة الرئيسية التي سعت الدراسة الحالية للإجابة عليها.
- * تطرقت الدراسة الحالية لعدد من التجارب العالمية في مجال التقييم والاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تم الاستفادة منها في وضع التصور المقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، وهو ما تطرقت إليه دراسة كل من أبو دقة، ٢٠٠٤م، ودراسة الحربي، ٢٠٠٩م.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تضمنت الدراسات السابقة عدداً من أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- * اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المطبقة فيها الدراسة، حيث إن هذه الدراسة تناولت الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- * ركزت الدراسة الحالية على استقصاء آراء جميع القيادات الإدارية للكليات التقنية في المملكة العربية السعودية ما بين (رؤساء مجالس التدريب التقني، ونوابهم، وعمداء وكلاء ورؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية، ومنسقي الجودة في مجالس التدريب التقني، ومنسقي الجودة في الكليات التقنية بالمملكة) وهم الشريحة الأكثر معرفة ودراية بواقع الجودة في تلك الكليات ويعدون حجر الأساس في أية عملية تطويرية داخل الكليات التقنية.
- * سعت الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء الإطار النظري، وما تضمنه من تجارب عالمية ناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية.
- أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:**
- * ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحث في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- * ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحث في الاطلاع على عدد من التجارب العالمية في مجال التقييم، والاعتماد الأكاديمي، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- * ساهمت الدراسات السابقة في مساعدة الباحث على تصميم استبانة الدراسة حسب محاورها الثلاثة وهي:

- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- ❖ ساهمت بعض الدراسات السابقة في مساعدة الباحث في وضع التصور المقترح ومنها دراسة (شحادة، ٢٠٠٣م)، ودراسة (الحربي، ٢٠٠٩م)، ودراسة (شعلة وحكيم، ٢٠١٢م).

منهج الدراسة وإجراءاتها**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف ما هو كائن وتفسيره (جابر، كاظم، ٢٠٠٢م، ص ١٣٤)، ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف بل يتم جمع الأدلة وتبويب البيانات وتلخيصها بعناية، ثم تحليلها في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة (فان دالين، ١٩٩٧م، ص ٢٩٣)، ويعد هذا المنهج أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة ما أو مشكلة محددة والتعبير عنها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن تلك الظاهرة أو المشكلة، وتصنيف تلك البيانات وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (ملحم، ٢٠٠٢م، ص ٣٥٢)، ويمكن في هذا المنهج وصف الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كميًا أو كميًا (عبيدات، ٢٠٠٣م، ص ٢٤٧).

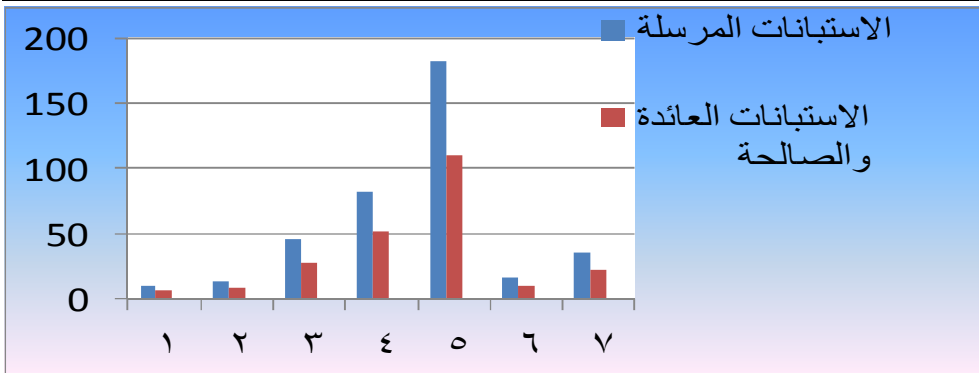
أفراد مجتمع الدراسة:

يتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مجالس التدريب التقني والمهني بالمناطق ونوابهم، وعمداء ووكلاء الكليات التقنية، ورؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية، ومنسقي وحدات الجودة الشاملة في مجالس التدريب التقني بالمنطقة، ومنسقي وحدات الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة، والبالغ عددهم ٣٤٥ فرداً، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم الإجمالي، كما يوضح الجدول نفسه أنه قد تم توزيع (٣٤٥ استبانة) على أفراد مجتمع الدراسة (المستهدفين من هذه الدراسة)، إلا أن عدد الاستبانات العائدة، والمكتملة، والقابلة للتحليل الإحصائي بلغت (٢٣٥ استبانة) أي بنسبة حوالي ٦٨ % من جملة عدد الاستبانات التي تم توزيعها، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وكافية تماماً لاستخراج ما تصبوا إليه الدراسة من نتائج، وتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على أسئلتها.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية وعدد الاستبانات المرسله والعائده

الوظيفة الحالية	عدد الاستبانات المرسله	عدد الاستبانات العائده المكتملة	% من المرسله
رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة	١٣	٦	٤٦
نائب رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة	١٣	٨	٦١,٥٤
عميد كلية تقنية	٣٥	٢٨	٨٠
وكيل كلية تقنية	٧٠	٥١	٧٢,٩
رئيس قسم تدريبي في كلية تقنية	١٦٦	١١٠	٦٦,٣
منسق وحدة الجودة في مجلس التدريب التقني بالمنطقة	١٣	١٠	٧٧
منسق وحدة الجودة في الكلية التقنية	٣٥	٢٢	٦٢,٨٦
المجموع	٣٤٥	٢٣٥	% ٦٨



- (١) رئيس مجلس
- (٢) نائب رئيس مجلس
- (٣) عميد كلية تقنية
- (٤) وكيل كلية تقنية
- (٥) رئيس قسم تدريبي
- (٦) منسق وحدة الجودة في مجلس
- (٧) منسق وحدة الجودة في الكلية التقنية

شكل رقم (١) عدد الاستبانات المرسله والعائده حسب الوظيفة الحالية لأفراد مجتمع الدراسة

خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

(١) المؤهل التعليمي:

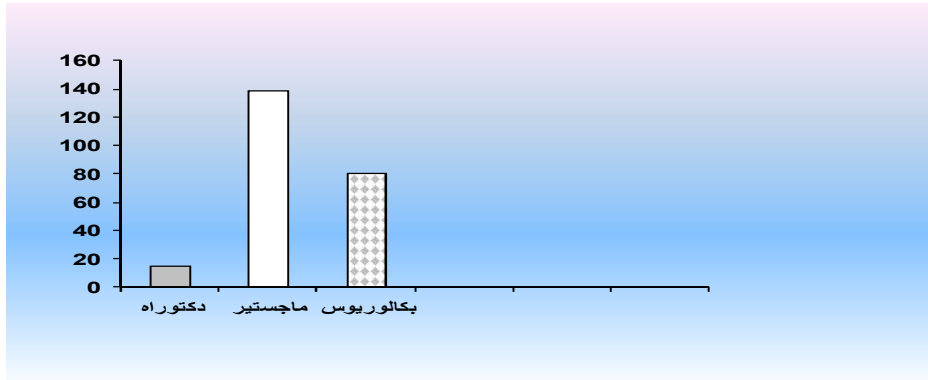
يتضح من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (٢) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من حملة شهادة الماجستير (نحو ٥٩ % من أفراد مجتمع الدراسة)، ثم يأتي بعدهم في الترتيب حملة درجة البكالوريوس (نحو ٣٥ % من أفراد مجتمع الدراسة).

جدول رقم (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي التعليمي	التكرار	%
دكتوراه	١٥	٦,٤
ماجستير	١٣٩	٥٩,١
بكالوريوس	٨١	٣٤,٥
المجموع	٢٣٥	١٠٠

التكرار



المؤهل العلمي التعليمي

شكل رقم (٢): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

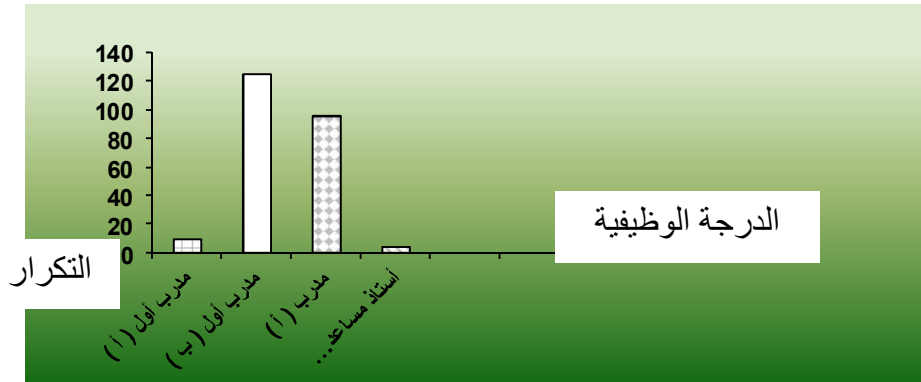
(٢) الدرجة الوظيفية:

من الجدول رقم (٤) والشكل البياني رقم (٣) يتبين أن أكثر من ٥٢ % من أفراد مجتمع الدراسة درجتهم الوظيفية (مدرّب أول " ب ")، ويليهما في الترتيب وبنسبة حوالي ٤١ % من أفراد مجتمع الدراسة من درجتهم الوظيفية (مدرّب " أ ").

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	%
١	١٠	٤,٢
٢	١٢٤	٥٢,٨
٣	٩٦	٤٠,٩
٤	٥	٢,١
المجموع	٢٣٥	١٠٠



شكل رقم (٣): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية الحالية

(٣) التخصص:

من الجدول رقم (٥) يتضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (أكثر من ٢١%) تخصصهم (إدارة واقتصاد)، ويليهما في الترتيب من كانت تخصصاتهم (هندسة ميكانيكية) (أكثر من ١٢% من أفراد مجتمع الدراسة)، ثم يليهما في الترتيب من كانت تخصصاتهم (تقنية وعلوم الحاسب الآلي) (نحو ١١% من أفراد مجتمع الدراسة).

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	%
١	٢١	٨,٩
٢	١٢	٥,١
٣	١٩	٨,١
٤	٣٠	١٢,٨
٥	٢٢	٩,٤
٦	٥١	٢١,٧
٧	١١	٤,٧
٨	١٤	٦,٠
٩	٢٦	١١,١
١٠	٥	٢,١
١١	٤	١,٧
١٢	٢٠	٨,٥
المجموع	٢٣٥	١٠٠

ويلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسب أصحاب التخصصات التقنية والإدارية، وانخفاض نسب أصحاب تخصصات المواد العامة، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عمل الكليات التقنية تركز على التدريب التقني المعلمي، بالإضافة إلى أن عدد الساعات التدريبية في التخصصات العامة قليلة مقارنة بالمواد التخصصية مما يبرر انخفاض أعداد تدريبي المواد العامة.

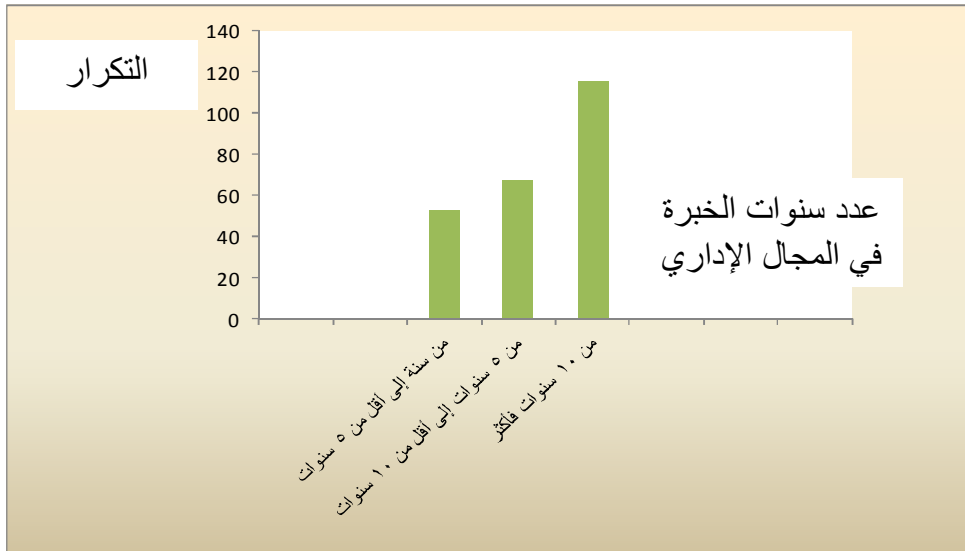
٤) عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري :

من الجدول رقم (٦) والشكل البياني رقم (٤) يتبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (نحو ٤٩%) خبرتهم في المجال الإداري أكثر من ١٠ سنوات، يليهم في الترتيب من كانت خبرتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات (بنسبة ٢٨,٥ %)، يليهم في الترتيب من خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ سنوات (بنسبة حوالي ٢٢%).

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري	التكرار	%
١ من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٥٣	٢٢,٦
٢ من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٦٧	٢٨,٥
٣ ١٠ سنوات فأكثر	١١٥	٤٨,٩
المجموع	٢٣٥	١٠٠



شكل رقم (٤): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري

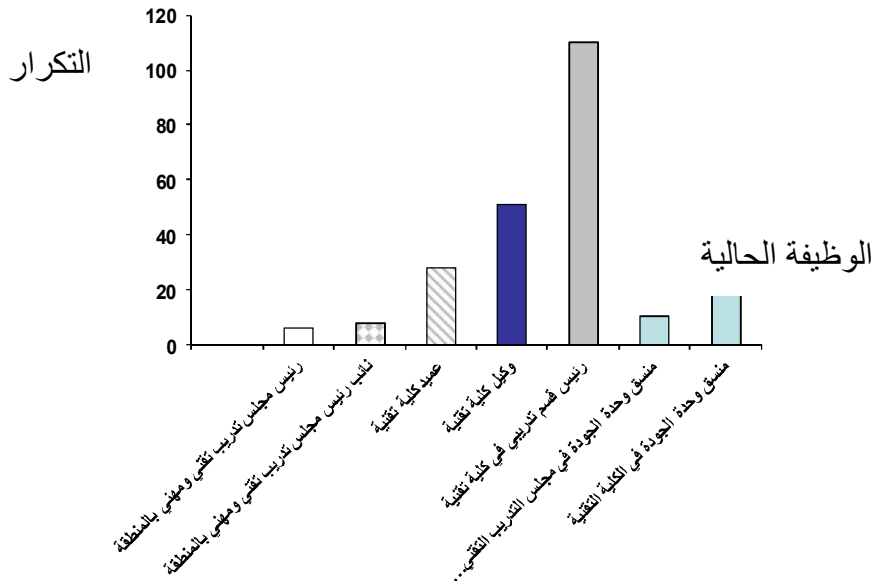
(٥) الوظيفة الحالية:

يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل البياني رقم (٥) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من رؤساء الأقسام التدريبية في الكليات التقنية (بنسبة حوالي ٤٧ ٪)، يليهم في الترتيب (وبنسبة نحو ٢٢ ٪) من كانت وظيفتهم الحالية (وكيل كلية تقنية).

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	%
رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة	٦	٢,٦
نائب رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة	٨	٤,٣
عميد كلية تقنية	٢٨	١١,٩
وكيل كلية تقنية	٥١	٢١,٧
رئيس قسم تدريبي في كلية تقنية	١١٠	٤٦,٨
منسق وحدة الجودة في مجلس التدريب التقني بالمنطقة	١٠	٤,٣
منسق وحدة الجودة في الكلية التقنية	٢٢	٩,٤
المجموع	٢٣٥	١٠٠



شكل رقم (٥): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة الحالية

التحقق من الشروط السيكمترية لأداة الدراسة:

أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن أفراد مجتمع الدراسة، وقدمت بناء هذه الأداة بعد الاطلاع على محتوى الإطار النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبناءً على ما سبق صممت أداة الدراسة في صورتها المبدئية، وهي تتكون من قسمين:

القسم الأول:

يحتوي على معلومات عامة عن أفراد مجتمع الدراسة (المتغيرات المستقلة)، وهي المؤهل العلمي التعليمي، والدرجة الوظيفية، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، والوظيفة الحالية.

القسم الثاني:

ويمثل محتوى الاستبانة من (المتغيرات التابعة)، وتحتوي على (٨٦) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويتكون هذا المحور من (٣٦) عبارة موزعة كالآتي:

أولاً: واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكلية، ويتكون من (٢١) عبارة .

ثانياً: واقع البيئة التدريبية بالكلية، ويتكون من (١٥) عبارة .

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا المحور من (٢٤) عبارة موزعة كالآتي:

أولاً: معوقات تشريعية وإدارية وتنظيمية، ويتكون من (١٣) عبارة.

ثانياً: معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية للكلية، ويتكون من (١١) عبارة.

المحور الثالث: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويتكون هذا المحور من (٢٦) عبارة موزعة كالآتي:

أولاً: دعم ومساندة القيادة العليا للمؤسسة، ويتكون من (١١) عبارة.

ثانياً: تهيئة البيئة الداخلية للكلية، ويتكون من (١٥) عبارة .

والجدول رقم (٨) يبين توزيع عبارات أداة الدراسة على محاور الدراسة:

جدول رقم (٨)

توزيع عبارات أداة الدراسة على محاور الدراسة

م	المحاور	عدد عبارات المحور	%
١	الأول	٣٦	٤١،٩
٢	الثاني	٢٤	٢٧،٩
٣	الثالث	٢٦	٣٠،٢
	المجموع	٨٦	١٠٠

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الرباعي (L . Likert) الذي يتيح لأفراد مجتمع الدراسة اختيار واحد فقط من البدائل الأربعة (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). وتتوزع درجات الإجابة على أسئلة المحاور كالتالي: موافق بشدة: ٤ درجات، موافق: ٣ درجات، غير موافق: درجتان، غير موافق إطلاقاً: درجة واحدة. وبعد استخراج المتوسطات الحسابية لجميع الإجابات على أسئلة المحاور الثلاثة، تم وضع معيار للحكم على درجة كل سؤال، والجدول رقم (٩) يبين المعيار المستخدم في تقدير إجابة أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة أداة الدراسة.

جدول رقم (٩)

المعيار المستخدم في تقدير استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أسئلة أداة الدراسة

تقدير الاستجابة	المتوسط الحسابي للعبارة على المحور
اتجاه إجابة عينة الدراسة تميل إلى (موافق بشدة) .	من ٣،٢٥ درجة ٤ درجات
اتجاه إجابة عينة الدراسة تميل إلى (موافق) .	من ٢،٥٠ درجة إلى ٣،٢٤ درجة
اتجاه إجابة عينة الدراسة تميل إلى (غير موافق) .	من ١،٧٥ درجة إلى ٢،٤٩ درجة
اتجاه إجابة عينة الدراسة تميل إلى (غير موافق إطلاقاً) .	من درجة واحدة إلى ١،٧٤ درجة

مع ملاحظة أنه إذا تساوت العبارات في البعد الواحد في المتوسط الحسابي فإنه يتم ترتيب هذه العبارات بالبداية بالعبارات ذات الانحراف المعياري الأصغر.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أولاً : الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص العاملين في عدد من الجامعات السعودية، وكذا عدد من العاملين في الكليات

التقنية بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومناسبتها لأهداف الدراسة وانتماء كل سؤال للمحور، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات حتى خرجت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وبذلك تم حصول أداة الدراسة على ما يسمى بصدق المحكمين (Trustees Validity)، أو ما يسمى بالصدق الظاهري (Face Validity).

ثانياً: صدق البناء (Construction Validity):

للتعرف على صدق البناء أو التكوين الفرضي عن طريق حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وكذلك درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة كلها، والجدول رقم (١٠) يوضح نتائج القياس لعبارات أداة الدراسة.

جدول رقم (١٠)

معاملات ارتباط محاور أداة الدراسة

معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل الارتباط بدرجة المحور	رقم المحور	
٠،٦١	٠،٧٥	أولاً	الأول
٠،٥٣	٠،٦٤	ثانياً	
٠،٧٠	٠،٨١	أولاً	الثاني
٠،٦٨	٠،٧٢	ثانياً	
٠،٧٦	٠،٨٤	أولاً	الثالث
٠،٥٢	٠،٥٧	ثانياً	

ويظهر من الجدول السابق أن معاملات الارتباط الخاصة بكل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات ارتباط عبارات كل محور مع عبارات الاستبانة ككل، جميعها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠،٠١)، وإذا كان هناك معاملات ارتباط أقل من (٠،٦) إلا أن ذلك لا يدل بأي حال على عدم انتماء تلك المحاور للاستبانة وذلك لوجود دلالة قوية لهذه المعاملات، وقد يرجع ذلك إلى تنوع العبارات داخل كل بعد على حده، وبالتالي فإن النتائج تدل على صدق انتماء تلك العبارات للبعد الخاص بها مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد كل محور من محاور الاستبانة، وبالتالي يمكن استخدام هذا الاستبانة وتقبل النتائج التي يمكن أن يسفر عنها بدرجة كبيرة من الثقة.

ثبات أداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تجريبية مكونة من (٥٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والتدريب في مجالس التدريب التقني، والكليات التقنية، وبحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات كل بعد ومن ثم كل محور على حده، ثم تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لعبارات أداة الدراسة مجتمعة، وتم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences والجدول رقم (١١) يوضح معامل الثبات لعبارات كل بعد ومن ثم كل محور، ومعامل الثبات لعبارات أداة الدراسة كلها.

جدول رقم (١١)

معامل الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة

معامل الثبات Reliability Coefficient	عدد العبارات	المحاور	
٠،٩١٩	٢١	أولاً	المحور الأول
٠،٩٠٠	١٥	ثانياً	
٠،٩٤١	٣٦	كل المحور	
٠،٩٠٥	١٣	أولاً	المحور الثاني
٠،٨٨٨	١١	ثانياً	
٠،٩٣٩	٢٤	كل المحور	
٠،٩٥٣	١١	أولاً	المحور الثالث
٠،٩٧٢	١٥	ثانياً	
٠،٩٧٢	٢٦	كل المحور	
٠،٩١٩	٨٦	المحاور كلها	

ومن البيانات السابقة في الجدول رقم (١١) يتضح أن كل محور من محاور أداة الدراسة منفرداً قد حصل على معاملات ثبات مرتفعة، وإذا نظرنا إلى المحاور مجتمعة فلقد حظيت بمعاملات ثبات مرتفعة أيضاً، وهي معاملات ثبات مقبولة من الناحية العلمية وبالتالي يمكن استخدام أداة الدراسة ميدانياً وقبول النتائج التي تسفر عنها بدرجة مرتفعة من الثقة. إجراءات تطبيق الدراسة:

١. حصل الباحث على موافقة مدير عام الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على إجراء هذه الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة في مجالس التدريب التقني والكليات التقنية بالمملكة في العام التدريبي ١٤٣٢/٣٣هـ.

٢. وزعت أداة الدراسة في صورتها النهائية على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٤٥) فرداً، إلا أن عدد الاستبانات العائدة، والمكتملة، والقابلة للتحليل الإحصائي بلغت (٢٣٥ استبانة).

٣. تم ترقيم الاستبانات تسلسلياً (من ١ إلى ٢٣٥) وترميز أسئلة الاستبانة ثم أدخلت البيانات والمعلومات إلى الحاسب الآلي على البرنامج الإحصائي SPSS ، ومن ثم تم تحليل بيانات الاستبانات إحصائياً.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات أداة الدراسة:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

٢. المتوسطات الحسابية لترتيب إجابات عينة الدراسة.

٣. معامل الارتباط:

نظراً لأن توزيع استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة توزيع غير معتدل، وعلى ذلك فعند حساب معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة (توزيعها غير اعتدالي) فيستخدم معامل ارتباط سبيرمان أو معامل ارتباط كندال، واستخدمت الدراسة معامل ارتباط سبيرمان لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة.

٤. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أدبيات وأسئلة الدراسة وأهدافها:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الأول ويتضمن الإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟ حيث ظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (١٢): المحور الأول (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية):

الترتيب	التفسير للمتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				م	أولاً: واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكلية
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
٣	موافق	٣,٠٠٦	٧٢	١١٣	٤٣	٧	ك	تسهم القيادة العليا للمؤسسة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية
			٣٠,٠٦	٤٨,١	١٨,٣	٣,٠		
٤	موافق	٣,٠٠١	٥٩	١٢٩	٣٨	٩	ك	لدى الكلية خطة إستراتيجية تسعى لتحقيقها
			٢٥,١	٥٤,٩	١٦,٢	٣,٨		
٨	موافق	٢,٩٥	٤٠	١٥١	٣٦	٨	ك	يتم صياغة أهداف الكلية بشكل إجرائي قابل للقياس
			١٧,٠	٦٤,٣	١٥,٣	٣,٤		
٢	موافق بشدة	٣,٣١	٩٦	١١٩	١٦	٤	ك	يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكلية على نطاق واسع
			٤٠,٩	٥٠,٦	٦,٨	١,٧		
١٠	موافق	٢,٨٣	٤٥	١١٢	٧٠	٨	ك	يمتاز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة والقابلية للتطوير
			١٩,١	٤٧,٧	٢٩,٨	٣,٤		
١٢	موافق	٢,٧٨	٤٢	١٠٨	٧٧	٨	ك	يوجد في الكلية نظام واضح لتفويض الصلاحيات
			١٧,٩	٤٦,٠	٣٢,٨	٣,٤		
٧	موافق	٢,٩٩	٥٣	١٣٣	٤٣	٦	ك	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة وفقاً للهيكل التنظيمي المتبع في الكلية
			٢٢,٦	٥٦,٦	١٨,٣	٢,٦		
١١	موافق	٢,٨٢	٤٨	١٠٤	٧٥	٨	ك	يوجد لدى الكلية وصف وظيفي واضح للواجبات والمسؤوليات الفردية
			٢٠,٤	٤٤,٣	٣١,٩	٣,٤		
٦	موافق	٣,٠٠	٥٧	١٢٨	٤٤	٦	ك	يوجد لدى الكلية دليل إجرائي لممارسة الصلاحيات ولأداء الأعمال والمهام
			٢٤,٣	٥٤,٥	١٨,٧	٢,٦		
١٣	موافق	٢,٧٥	٣٣	١١٤	٨٥	٣	ك	تتميز اللوائح والأنظمة المعمول بها بالوضوح
			١٤,٠	٤٨,٥	٣٦,٢	١,٣		

تابع جدول رقم (١٢): المحور الأول (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية)

م	أولاً: واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكلية	درجة الموافقة				م	التفسير
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
١١	تتوفر معايير واضحة ودقيقة للرقابة والمحاسبية والمساءلة	٢٩	٨٥	١٠٧	١٤	٢٠٥٥	موافق
		١٢,٣	٣٦,٢	٤٥,٥	٦,٠		
١٢	تتوفر برامج تدريبية كافية لتنمية وتطوير قدرات منسوبي الكلية	٣٥	١٠٤	٧٨	١٨	٢٠٦٦	موافق
		١٤,٩	٤٤,٣	٣٣,٢	٧,٧		
١٣	تتوافر لدى الكلية آليات واضحة لتحفيز وتشجيع منسوبيها	٢٢	٧٣	١١٩	٢١	٢٠٤١	غير موافق
		٩,٤	٣١,١	٥٠,٦	٨,٩		
١٤	تتيح الكلية الفرصة للعاملين بها للمشاركة في التخطيط وصنع القرارات وتقديم المقترحات	٢٥	١٣٣	٦٢	١٥	٢٠٧١	موافق
		١٠,٦	٥٦,٦	٢٦,٤	٦,٤		
١٥	تتوفر في الكلية معايير واضحة لقياس أداء العاملين	٢٢	١٠٦	٩٣	١٤	٢٠٥٨	موافق
		٩,٤	٤٥,١	٣٩,٦	٦,٠		
١٦	الموارد البشرية بالكلية (مدرسين وإداريين) كافية لأداء المهام الموكلة إليها	١٣	٧٦	١١٤	٣٢	٢٠٣٠	غير موافق
		٥,٥	٣٢,٣	٤٨,٥	١٣,٦		
١٧	يتم أداء كثير من الأعمال داخل الكلية عن طريق اللجان وفرق العمل	٢٩	١٥٤	٤٨	٤	٢٠٨٩	موافق
		١٢,٣	٦٥,٥	٢٠,٤	١,٧		
١٨	تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل بيئة العمل بالمرونة والانسائية	٤٩	١٥٠	٢٣	١٣	٣٠٠٠	موافق
		٢٠,٩	٦٣,٨	٩,٨	٥,٥		
١٩	تعد الكلية تقارير دورية عن الإنجازات و أداء الأعمال والتطور	٥٠	١٤٩	٣٢	٤	٣٠٤٠	موافق بشدة
		٢١,٣	٦٣,٤	١٣,٦	١,٧		
٢٠	يوجد تعاون بين إدارة الكلية والجهات الخارجية ذات العلاقة بالبحوث والدراسات والتدريب والتوظيف	١٩	١١٤	٨١	٢١	٢٠٥٦	موافق
		٨,١	٤٨,٥	٣٤,٥	٨,٩		
٢١	تستخدم الكلية مقاييس لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية	٥	١٠٧	٨٩	٣٤	٢٠٣٥	غير موافق
		٢,١	٤٥,٥	٣٧,٩	١٤,٥		

(المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من المحور الأول = ٢,٨١) (أي تميل الإجابات نحو "موافق")

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول من المحور الأول بلغت (٢,٨١) ويفسر ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات هذا البعد تميل نحو (موافق)، إلا أن العبارات الأربع التي احتلت المراتب الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٣ درجات من ٤) هي: العبارة رقم (١٩): تعد الكلية تقارير دورية عن الإنجازات و أداء الأعمال والتطور، ومتوسطها الحسابي (٣,٤٠) (موافق بشدة).

العبارة رقم (٤): يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكلية على نطاق واسع، ومتوسطها الحسابي (٣,٣١) (موافق بشدة).

العبارة رقم (١): تسهم القيادة العليا للمؤسسة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية، ومتوسطها الحسابي (٣,٠٦) (موافق).

العبارة رقم (٢): لدى الكلية خطة إستراتيجية تسعى لتحقيقها، ومتوسطها الحسابي (٣,٠١) (موافق).

مما يعني أن نحو ٨٣ % من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن هذه العبارات الأربع تعبر عن واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما يبين أنها ممارسات إيجابية تحسب للكليات التقنية.

ويلاحظ بأن العبارة رقم (١٩) والتي تشير إلى "تعد الكلية تقارير دورية عن الإنجازات و أداء الأعمال والتطور" قد حصلت على متوسط حسابي (٣,٤٠) (موافق بشدة). ويمكن تفسير ذلك بأن هذا الإجراء متبع في جميع الكليات التقنية، حيث تقوم كل كلية بعمل تقرير ختامي للإنجازات السنوية، بحيث يكون أحد المصادر لإعداد دليل إنجازات المؤسسة.

كما يلاحظ بأن العبارة رقم (٤) تشير إلى أنه يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكلية على نطاق واسع، وحصلت على متوسط حسابي (٣,٣١) (موافق بشدة). مما يبين أنها ممارسة إيجابية تحسب للكليات التقنية، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عمل الكليات التقنية تعتمد وبشكل كبير على عنصر التقنية في أداء كثير من الأعمال الإدارية والمالية والتدريبية، وبالتالي فإن حصولها على نسبة عالية على هذه العبارة أمر طبيعي. ويؤكد هذه النتيجة حصول المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على عدد من الجوائز في التعاملات الإلكترونية على مستوى المملكة وذلك عام ٢٠١٠م، فقد حصلت المؤسسة على جائزة الإنجاز للتعاملات الإلكترونية الحكومية في فرع (الريادة

الإلكترونية)، كما فازت المؤسسة بجائزة قياس التحول إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية التي تمنحها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. كما حصلت المؤسسة على جائزة درع الحكومة الإلكترونية العربية، والمركز الثالث في جائزة رقمي التي تشرف عليها الخطة الوطنية لتقنية المعلومات في قطاع الجهات الحكومية.

كما يلاحظ بأن العبارة رقم (١) تؤكد على أن القيادة العليا للمؤسسة تسهم في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (٣،٠٦) (موافق)، وهذه أيضاً ممارسة إيجابية تحسب لقيادة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، حيث تبنت المؤسسة برنامج التقييم الذاتي في جميع الوحدات التدريبية بالمؤسسة والذي يهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة، والسعي للحصول على الاعتماد المهني لجميع وحداتها التدريبية.

كما أن العبارة رقم (٢) تشير إلى أن لدى الكليات التقنية خطط إستراتيجية تسعى لتحقيقها، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (٣،٠١) (موافق)، وهذا مؤشر إيجابي يحسب للكليات التقنية، ولعل ما ساعد في ذلك هو تبني المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث تم عمل خطة استراتيجية للمؤسسة لمدة ٢٥ سنة للفترة من (١٤٢٨هـ - ١٤٥٢هـ).

وفي المقابل فإن العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في هذا البعد من هذا المحور، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يقل عن (٢،٤ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم (١٦): الموارد البشرية بالكلية (مدربين وإداريين) كافية لأداء المهام الموكلة إليها، بمتوسط حسابي (٢،٣٠) (غير موافق).

العبارة رقم (٢١): تستخدم الكلية مقاييس لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية، ومتوسطها الحسابي (٢،٣٥) (غير موافق).

العبارة رقم (١٣): تتوافر لدى الكلية آليات واضحة لتحفيز وتشجيع منسوبيها، ومتوسطها الحسابي (٢،٤١) (غير موافق).

مما يعني أن ٥٨ % تقريباً من استجابات أفراد مجتمع الدراسة تميل نحو (غير موافق) على ما جاء في هذه العبارات الثلاث السابقة، وبمعنى آخر فإن هذه العبارات تدل على وجود بعض أوجه القصور في البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

ويلاحظ أن العبارة رقم (١٦): والتي تنص على "الموارد البشرية بالكلية (مدربين وإداريين) كافية لأداء المهام الموكلة إليها" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٣٠) (غير موافق)، ويمكن تفسير ذلك بعدم توفير الكوادر الإدارية والتدريبية الكافية وفقاً للهيكل التنظيمي للكليات التقنية، وكذلك عدم كفاية مؤسسات إعداد المدربين التقنيين، كما قد يفسر ذلك بقصور من الجهات الحكومية ذات العلاقة بالتوظيف في توفير الوظائف المطلوبة للكليات التقنية.

كما يلاحظ بأن العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "تستخدم الكلية مقاييس لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٣٥) (غير موافق). ويمكن تفسير ذلك بانهماك قيادات الكليات التقنية في أداء الأعمال الروتينية اليومية، وعدم تفعيل الأنظمة واللوائح التي تنظم علاقة الكلية بالأطراف الخارجية ذات العلاقة بالكلية، ولا شك أن ضعف هذه العلاقة من شأنه إيجاد فجوة بين البيئة الخارجية والكليات التقنية، وبالتالي فإن وجود هذه الفجوة من شأنه إيجاد نوع من عدم الموازنة بين مخرجات تلك الكليات، واحتياجات سوق العمل، وعدم تفهم مطالب كلا الطرفين، كما أن من شأن ذلك عدم تبادل الخبرات بين الطرفين.

كما أن العبارة رقم (١٣) والتي تشير إلى "تتوافر لدى الكلية آليات واضحة لتحفيز وتشجيع منسوبيها" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٤١) (غير موافق). ويمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من الحوافز تقدم بشكل مركزي من قبل إدارة المؤسسة، وأنه لا توجد آليات واضحة لدى الكليات التقنية لتنظم منح وتقديم الحوافز المادية والمعنوية. ولا شك أن تقديم الحوافز بنوعها المادي والمعنوي له أثر كبير في تحسين نوعية الأداء وتشجيع الأفراد على تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

جدول رقم (١٣) : المحور الأول (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية)

م	ثانياً : واقع البيئة التدريبية بالكلية	درجة الموافقة				موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الحسابي المتوسط الحسابي	تفسير قيمة المتوسط الحسابي	التدريب
		موافق	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً							
٢٢	مبنى الكلية ملائم لأغراض العملية التدريبية	ك	٧١	٩٩	٤٠	٢٥			٢٠٩٢	موافق	٢	
		%	٣٠,٢	٤٢,١	١٧,٠	١٠,٦						
٢٣	القاعات التدريبية والورش والمعامل مجهزة بشكل جيد	ك	٦٩	١٢١	٣٧	٨			٣٠٠٧	موافق	١	
		%	٢٩,٤	٥١,٥	١٥,٧	٣,٤						
٢٤	الحقائب التدريبية بالكلية مرتبطة باحتياجات سوق العمل	ك	٧	١٣٤	٨٠	١٤			٢٠٥٧	موافق	٩	
		%	٣,٠	٥٧,٠	٣٤,٠	٦,٠						
٢٥	الخدمات المقدمة للمتدربين جيدة ومتكاملة	ك	٣٢	١٢٣	٥٧	٢٣			٢٠٧٠	موافق	٦	
		%	١٣,٦	٥٢,٣	٢٤,٣	٩,٨						
٢٦	يتم تطبيق نظام التدرب الالكتروني في الكلية على نطاق واسع	ك	٢٩	١٠٠	٧٦	٣٠			٢٠٥٤	موافق	١٠	
		%	١٢,٣	٤٢,٦	٣٢,٣	١٢,٨						
٢٧	يتم تطبيق معايير واشتراطات السلامة المهنية بكفاءة	ك	٢٦	١٣١	٦٩	٩			٢٠٧٤	موافق	٤	
		%	١١,١	٥٥,٧	٢٩,٤	٣,٨						
٢٨	تجهيزات مكتبة الكلية كافية وملائمة	ك	٢٠	١٠٦	٧٣	٣٦			٢٠٤٧	غير موافق	١٢	
		%	٨,٥	٥٤,١	٣١,١	١٥,٣						
٢٩	الخدمات الطبية المقدمة للمتدربين بالكلية مناسبة	ك	٥	٧٧	٧٩	٧٤			٢٠٠٦	غير موافق	١٥	
		%	٢,١	٣٢,٨	٣٣,٦	٣١,٥						
٣٠	يتم استخدام طرائق حديثة في التدريب	ك	١٥	١٤٦	٥٩	١٥			٢٠٦٩	موافق	٧	
		%	٦,٤	٦٢,١	٢٥,١	٦,٤						
٣١	الخدمات الإرشادية والنفسية بالكلية شاملة ومناسبة	ك	١٤	٩٩	٩٢	٣٠			٢٠٤١	غير موافق	١٤	
		%	٦,٠	٤٢,١	٣٩,١	١٢,٨						

تابع جدول رقم (١٣): المحور الأول (واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية)

الترتيب	تفسير قيمة المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				م	ثانياً : واقع البيئة التدريبية بالكلية
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
٨	موافق	٢,٦٠	٢٤	١٢٩	٤٦	٣٦	ك %	تتميز الأنشطة الطلابية بالكلية بالتنوع والشمولية
			١٠,٢	٥٤,٩	١٩,٦	١٥,٣		
١٣	غير موافق	٢,٤٣	٢٠	٩٣	٩١	٣١	ك %	تتوفر آليات محددة لقياس أثر التدريب على المتدربين
			٨,٥	٣٩,٦	٣٨,٧	١٣,٢		
١١	موافق	٢,٥٣	١٩	١٠٥	٩٢	١٩	ك %	تتسم معايير تقييم أداء العاملين بالكلية بالدقة والشمولية
			٨,١	٤٤,٧	٣٩,١	٨,١		
٥	موافق	٢,٧١	٢٨	١٢٧	٦٤	١٦	ك %	تتسم عملية تقييم المتدربين بالكفاءة والفاعلية
			١١,٩	٥٤,٠	٢٧,٢	٦,٨		
٣	موافق	٢,٧٧	٣١	١٢٧	٦٩	٨	ك %	تقدم الكلية برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي
			١٣,٢	٥٤,٠	٢٩,٤	٣,٤		

(المتوسط الحسابي لعبارة البعد الثاني من المحور الأول = ٢,٦١) (أي تميل الإجابات نحو "موافق")

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني من المحور الأول بلغت (٢,٦١)، ويفسر ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد تميل نحو (موافق) إلا أن العبارات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٢,٨ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم ٢٣: القاعات التدريبية والورش والمعامل مجهزة بشكل جيد، ومتوسطها الحسابي (٣,٠٧) (موافق).

العبارة رقم ٢٢: مبنى الكلية ملائم لأغراض العملية التدريبية، ومتوسطها الحسابي (٢,٩٢) (موافق).

العبارة رقم ٣٦: تقدم الكلية برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي، ومتوسطها الحسابي (٢,٧٧) (موافق).

العبارة رقم ٢٧: يتم تطبيق معايير واشتراطات السلامة المهنية بكفاءة، ومتوسطها الحسابي (٢,٧٤) (موافق).

مما يعني أن ٧١ % تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن هذه العبارات الأربع تعبر عن واقع البيئة التدريبية داخل الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما يدل على أنها ممارسات إيجابية تحسب للكليات التقنية.

ويلاحظ بأن العبارة رقم (٢٣): التي تشير إلى " القاعات التدريبية والورش والمعامل مجهزة بشكل جيد" قد حصلت على متوسط حسابي (٣,٠٧) (موافق)، وكذلك العبارة رقم (٢٢) التي تشير إلى "مبنى الكلية ملائم لأغراض العملية التدريبية" قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٩٢) (موافق). ويمكن تفسير ذلك بالدعم الكبير الذي يحظى به التدريب التقني في المملكة العربية السعودية من قبل الدولة، والذي ساعد في التوسع في استحداث المباني الحديثة للكليات التقنية، وتجهيزها بأحدث التجهيزات المكتبية والتدريبية.

كما أن العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على " تقدم الكلية برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي" قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٧) (موافق)، مما يؤكد أن الكليات التقنية تقدم مجموعة من الخدمات للمجتمع المحلي، وذلك من خلال تقديم برامج التدريب الموازي، وتقديم برامج تدريبية لخدمة المجتمع، وكذلك المشاركة في برامج الصيانة التطوعية، والمشاركة في المناسبات الوطنية العامة (مثل برامج المشاركة في خدمات الحج، ومهرجانات الصيف)، ولا شك أن هذه ممارسة إيجابية تحسب للكليات التقنية.

كما أن العبارة رقم (٢٧) والتي تشير إلى "يتم تطبيق معايير واشتراطات السلامة المهنية بكفاءة"، قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٧٤) (موافق)، ويمكن تفسير ذلك بتبني المؤسسة لإنشاء وحدات للسلامة المهنية في كل كلية تقنية، بحيث تتحقق من اشتراطات ومعايير السلامة المهنية في الورش والمعامل التدريبية، وكذلك تنفيذ وعقد دورات تدريبية وتطويرية لمشرفي السلامة المهنية بالكليات التقنية.

وفي المقابل فإن العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في هذا البعد من المحور، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يقل عن (٢,٥ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم ٢٩: الخدمات الطبية المقدمة للمتدربين بالكلية مناسبة، ومتوسطها الحسابي (٢,٠٦) (غير موافق).

العبارة رقم ٣١: الخدمات الإرشادية والنفسية بالكلية شاملة ومناسبة، ومتوسطها الحسابي

(٢،٤١) (غير موافق).

العبارة رقم ٣٣: تتوفر آليات محددة لقياس أثر التدريب على المتدربين، ومتوسطها الحسابي (٢،٤٣) (غير موافق).

مما يعني أن حوالي ٥٦% من استجابة أفراد مجتمع الدراسة تميل نحو (غير موافق) على ما جاء في هذه العبارات الثلاث السابقة، مما يدل على قصور في هذه الجوانب المتعلقة بالبيئة التدريبية في الكليات التقنية.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على "الخدمات الطبية المقدمة للمتدربين بالكلية مناسبة"، قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٠٦) (غير موافق)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود عيادات طبية في بعض الكليات التقنية، أو أن العيادات الموجودة لا ترقى إلى المستوى المأمول منها في تقديم الخدمات الطبية المميزة لمنسوبي الكليات التقنية.

كما أن العبارة رقم (٣١) والتي تنص على "الخدمات الإرشادية والنفسية بالكلية شاملة ومناسبة"، قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٤١) (غير موافق)، ويمكن تفسير ذلك بنقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التوجيه والإرشاد في الكليات التقنية، وكذلك عدم كفاية أعداد العاملين في وحدات التوجيه والإرشاد في كل كلية بما يتناسب وأعداد المتدربين، وكذلك عدم كفاية برامج التدريب والتطوير لمشرفي التوجيه والإرشاد بالكليات التقنية.

كما أن العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على "تتوفر آليات محددة لقياس أثر التدريب على المتدربين" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٤٣) (غير موافق)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود متخصصين لعمل مثل تلك الاختبارات، وكذلك عدم وجود آليات منظمة لعمل تلك الاختبارات.

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثاني ويتضمن الإجابة عن السؤال الآتي:

ما أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ حيث ظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤): المحور الثاني (المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة):

الترتيب	تفسير قيمة المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				م	أولاً: معوقات تشريعية وإدارية وتنظيمية
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
١٢	موافق	٢٠,٩٧	٥٥	١٢٠	٥٧	٣	٣٧	جمود اللوائح والتشريعات وعدم قابليتها للتطوير
			٢٣,٤	٥١,١	٢٤,٣	١,٣		
٧	موافق	٣٠,١٤	٨١	١١١	٣٧	٦	٣٨	محدودية الصلاحيات الممنوحة لعمداء الكليات التقنية
			٣٤,٥	٤٧,٢	١٥,٧	٢,٦		
١١	موافق	٢٠,٩٨	٦٣	١٠٧	٦٢	٣	٣٩	التمسك بالأنماط المألوفة في الأداء وعدم الرغبة في التجديد والتطوير
			٢٦,٨	٤٥,٥	٢٦,٤	١,٣		
٦	موافق بشدة	٣٠,٢٦	١١٢	٧٣	٤٩	١	٤٠	المركزية الشديدة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات
			٤٧,٧	٣١,١	٢٠,٩	٠,٤		
٥	موافق بشدة	٣٠,٢٩	١١٣	٨٢	٣٤	٦	٤١	عدم وجود نظام واضح للحوافز يشجع منسوبي الكليات التقنية على تحسين الأداء
			٤٨,١	٣٤,٩	١٤,٥	٢,٦		
١٠	موافق	٣٠,٠٦	٧٠	١١٣	٤٧	٥	٤٢	عدم اتباع الأساليب العلمية في التخطيط واتخاذ القرارات
			٢٩,٨	٤٨,١	٢٠,٠	٢,١		
٢	موافق بشدة	٣٠,٤٥	١٢٤	٩٧	١٠	٤	٤٣	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة
			٥٢,٨	٤١,٣	٤,٣	١,٧		
١	موافق بشدة	٣٠,٥٤	١٤٢	٨٣	٦	٤	٤٤	كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية أو القسم
			٦٠,٤	٣٥,٣	٢,٦	١,٧		
٣	موافق بشدة	٣٠,٣٥	١١٦	٩٢	٢١	٦	٤٥	نقص الموارد المالية المخصصة لمطالبات إدارة الجودة الشاملة
			٤٩,٤	٣٩,١	٨,٩	٢,٦		
٨	موافق	٣٠,١٢	٩٤	٨٢	٥٢	٧	٤٦	غياب مفهوم التحسين والتطوير المستمر
			٤٠,٠	٣٤,٩	٢٢,١	٣,٠		
١٣	موافق	٢٠,٩٦	٧٦	٨٢	٦٩	٨	٤٧	نقص الخبرة الإدارية لدى بعض قيادات الكليات التقنية
			٣٢,٣	٣٤,٩	٢٩,٤	٣,٤		
٩	موافق	٣٠,٠٩	٧٢	١١٨	٤٠	٥	٤٨	التركيز على إجراءات جزئية في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل
			٣٠,٦	٥٠,٢	١٧,٠	٢,١		
٤	موافق بشدة	٣٠,٣٤	١١٣	٩١	٢٩	٢	٤٩	الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد
			٤٨,١	٣٨,٧	١٢,٣	٠,٩		

المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني = ٣٠,٢٠ (أي تميل الإجابات نحو " موافق ")

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول من المحور الثاني بلغت (٣٠,٢٠) ويفسر ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد من المحور تميل نحو (موافق)، إلا أن العبارات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٣,٤ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم ٤٤: كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية أو القسم، ومتوسطها الحسابي (٣،٥٤) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٤٣: نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومتوسطها الحسابي (٣،٤٥) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٤٥: نقص الموارد المالية المخصصة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٥) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٤٩: الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٤) (موافق بشدة).

مما يعني أن حوالي ٩٧ % من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن هذه العبارات الأربع تعد من أبرز المعوقات التشريعية والإدارية والتنظيمية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويلاحظ بأن العبارة رقم (٤٤) والتي تشير إلى "كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية أو القسم" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٥٤) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بكثرة المهام الإدارية الملقاة على عواتق قيادات الكليات التقنية، كما يمكن تفسير ذلك بقلّة الكوادر البشرية الإدارية المساندة العاملة في المجال الإداري في الكليات التقنية، وهو ما يتفق مع ما ورد في استجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارة رقم (١٦) التي تشير إلى عدم كفاية الموارد البشرية بالكلية (مدربين وإداريين) لأداء المهام الموكلة إليها، كما قد يكون للمركزية الشديدة في إدارة الكليات التقنية وعدم تفويض العديد من الصلاحيات دور في ذلك.

كما أن العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على "نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٥) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بقلّة مشاركة المدربين و الإداريين بالكليات التقنية في المؤتمرات والمنتقيات الإدارية والعلمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وعدم مشاركة قيادات الكليات التقنية في عضوية الجمعيات العلمية والمهنية التي تقدم العديد من البرامج التدريبية وتعقد العديد من الندوات والمؤتمرات العلمية، ولاشك أن من شأن ذلك حرمان قيادات الكليات من الاطلاع على المستجدات العلمية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

كما أن العبارة رقم (٤٥) والتي تشير إلى "نقص الموارد المالية المخصصة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٣٥) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأنه وعلى الرغم من الدعم الكبير الذي تحظى به الكليات التقنية في كافة المجالات، إلا أن المؤسسة قد تأخرت إلى حد ما في تطبيق معايير التقويم الذاتي ومعايير الجودة الشاملة، وبالتالي فلم تكن توجه المخصصات المالية الكافية لهذا المجال.

كما أن العبارة رقم (٤٩) والتي تشير إلى "الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٣٤) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بالحرص الشديد على تحسين نوعية الأداء وتقليص الفارق الزمني، كما

قد يكون غياب التخطيط لتطبيق معايير الجودة الشاملة دور في ذلك، كما يمكن تفسير ذلك بقلة برامج تهيئة البيئة الداخلية.

وفي المقابل فإن العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في هذا البعد من المحور، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يقل عن (٣ درجات من ٤) هي: العبارة رقم ٤٧: نقص الخبرة الإدارية لدى بعض قيادات الكليات التقنية، ومتوسطها الحسابي (٢،٩٦) (موافق).

العبارة رقم ٣٧: جمود اللوائح والتشريعات وعدم قابليتها للتطوير، ومتوسطها الحسابي (٢،٩٧) (موافق).

العبارة رقم ٣٩: التمسك بالأنماط المألوفة في الأداء وعدم الرغبة في التجديد والتطوير، ومتوسطها الحسابي (٢،٩٨) (موافق).

مما يعني أن نحو ٢٨% من أفراد مجتمع الدراسة توافق على أن ما جاء في هذه العبارات الثلاث السابقة تعتبر من المعوقات التشريعية والإدارية والتنظيمية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تقل في الأهمية عن العبارات الأربع التي تصدرت تلك المعوقات.

ويلاحظ بأن العبارة رقم (٤٧) والتي تشير إلى "نقص الخبرة الإدارية لدى بعض قيادات الكليات التقنية، قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٩٦) (موافق)، ويمكن تفسير ذلك بأنه وعلى الرغم مما أثبتته هذه الدراسة من أن حوالي ٧٥% من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم الوظيفية أكثر من ٥ سنوات، إلا أن هناك احتمال نقص عامل الخبرة في مجال الإدارة لدى تلك القيادات ويمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من قيادات الكليات التقنية من أصحاب التخصصات الفنية والتقنية والبعيدة عن مجال العلوم الإدارية، وهو ما أشارت له الدراسة الحالية حيث أن ٨٥% من أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي التخصصات الفنية، وربما يفسر ذلك أيضاً بعدم كفاية البرامج التدريبية في المجالات الإدارية والقيادية.

العبارة رقم (٣٧): جمود اللوائح والتشريعات وعدم قابليتها للتطوير، ومتوسطها الحسابي (٢،٩٧) (موافق)، ولا شك أن جمود اللوائح والتشريعات من العوامل التي تعيق التطوير والتحسين في أي منظمة.

كما أن العبارة رقم (٣٩) والتي تشير إلى "التمسك بالأنماط المألوفة في الأداء وعدم الرغبة في التجديد والتطوير" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٩٨) (موافق)، ويمكن تفسير ذلك بتعود بعض الأفراد على أداء المهام بأنماط محددة، وعدم الرغبة في التجديد والتطوير.

وعلى الرغم من أن هذه العبارات الثلاث قد حصلت على درجة من متوسط إلى أقل من متوسط إلا أنها تأتي في مؤخرة المعوقات التشريعية والتنظيمية، مما يشير إلى أنها ليست معوقات ذات أهمية.

جدول رقم (١٥): المحور الثاني (المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

م	ثانياً: معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية لكلية	درجة الموافقة				التفسير بدراسة المتوسط الحسابي	تفسير قيمة المتوسط الحسابي	ب. الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
٥٠	قصور في تهيئة البيئة الداخلية للكلية لتقبل التغيير والتجديد	٤٤	١١٧	٧٠	٤	٢,٨٦	موافق	
		١٨,٧%	٤٩,٨%	٢٩,٨%	١,٧%			
٥١	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي في الكلية	٩٣	٩٢	٤٦	٤	٣,١٧	موافق	
		٣٩,٦%	٣٩,١%	١٩,٦%	١,٧%			
٥٢	عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي في الكلية	١٠,٦	٩٥	٣٢	٢	٣,٣٠	موافق بشدة	
		٤٥,١%	٤٠,٤%	١٣,٦%	٠,٩%			
٥٣	قصور في المشاركة الجماعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	٩٢	١٠,٥	٣٦	٢	٣,٢٢	موافق	
		٣٩,١%	٤٤,٧%	١٥,٣%	٠,٩%			
٥٤	نقص التجهيزات المكتبية والتدريبية بالكلية	٣٩	٨١	٩٢	٢٣	٢,٥٨	موافق	
		١٦,٦%	٣٤,٥%	٣٩,١%	٩,٨%			
٥٥	ضعف الخدمات والبرامج الموجهة للمتدربين	٥١	١١٣	٦٤	٧	٢,٨٩	موافق	
		٢١,٧%	٤٨,١%	٢٧,٢%	٣,٠%			
٥٦	ضعف العلاقات الإنسانية داخل الكلية	٣٥	٧٧	٩٨	٢٥	٢,٥٢	موافق	
		١٤,٩%	٣٢,٨%	٤١,٧%	١٠,٦%			
٥٧	عدم ارتباط مناهج الكليات التقنية باحياجات سوق العمل	٥٢	١٠,٣	٧٥	٥	٢,٨٦	موافق	
		٢٢,١%	٤٣,٨%	٣١,٩%	٢,١%			
٥٨	نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة	١١٦	٩٤	٢٣	٢	٣,٣٨	موافق بشدة	
		٤٩,٤%	٤٠,٠%	٩,٨%	٠,٩%			
٥٩	قصور في مجال الدراسات والبحوث العلمية على مستوى الكلية	١٣٦	٨٢	١٣	٤	٣,٤٩	موافق بشدة	
		٥٧,٩%	٣٤,٩%	٥,٥%	١,٧%			
٦٠	ضعف برامج الشراكة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية	١١٥	٨٩	٢٧	٤	٣,٣٤	موافق بشدة	
		٤٨,٩%	٣٧,٩%	١١,٥%	١,٧%			

المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني = ٣,٠٦ (أي تميل الإجابات نحو "موافق")

يتضح من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني من المحور الثاني بلغت (٣،٠٦) ويمكن تفسير ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد من المحور تميل نحو (موافق)، إلا أن العبارات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٣،٣ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم ٥٩: قصور في مجال الدراسات والبحوث العلمية على مستوى الكلية، ومتوسطها الحسابي (٣،٤٩) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٥٨ : نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٨) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٦٠: ضعف برامج الشراكة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٤) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٥٢ : عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي الكلية، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٠) (موافق بشدة).

مما يعني أن نحو ٨٨ % من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن هذه العبارات الأربع من أبرز المعوقات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٥٩) والتي تنص على "قصور في مجال الدراسات والبحوث العلمية على مستوى الكلية"، قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٩) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بعدم تفعيل وحدات البحوث والدراسات المهنية في مجالس التدريب التقني وكذلك في الكليات التقنية، وعدم وجود تعاون مع القطاع الخاص في تنفيذ أبحاث مشتركة.

كما أن العبارة رقم (٥٨) والتي تشير إلى "نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٣٨) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بتركيز عمليات التدريب والتطوير في الكليات التقنية على التخصصات الفنية والتقنية، وهذا يتفق مع ما ورد في العبارة رقم (٤٣) التي تشير إلى "نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة"، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٥) (موافق بشدة).

كما يلاحظ بأن العبارة رقم (٦٠) والتي تشير إلى "ضعف برامج الشراكة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٣٤) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بانشغال قيادات الكليات التقنية بأداء الأعمال الروتينية، وعدم تفعيل اللوائح والأنظمة التي تنص على بناء شراكات بين الكليات التقنية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.

كما أن العبارة رقم (٥٢) والتي تشير إلى "عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي الكلية" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٣٠) (موافق بشدة). ويمكن تفسير ذلك بالقصور في برامج تهيئة البيئة الداخلية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، وكذلك القصور في برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو ما أثبتته العبارة رقم (٥٨) والتي تشير إلى "نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة"، ومتوسطها الحسابي (٣،٣٨) (موافق بشدة).

وفي المقابل فإن العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في هذا البعد من المحور، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يقل عن (٢،٧ درجات من ٤) هي: العبارة رقم ٥٦: ضعف العلاقات الإنسانية داخل الكلية، ومتوسطها الحسابي (٢،٥٢) (موافق).

العبارة رقم ٥٤: نقص التجهيزات المكتبية والتدريبية بالكلية، ومتوسطها الحسابي (٢،٥٨) (موافق).

العبارة رقم ٥٧: عدم ارتباط مناهج الكليات التقنية باحتياجات سوق العمل، ومتوسطها الحسابي (٢،٨٦) (موافق).

مما يعني أن حوالي ٤٢ % من أفراد مجتمع الدراسة توافق على أن هذه العبارات الثلاث السابقة من المعوقات ذات العلاقة بالبيئة الداخلية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولكنها ليست في قوة المعوقات التي جاءت في صدر ترتيب عبارات هذا البعد.

ويلاحظ بأن العبارة رقم (٥٦) والتي تشير إلى "ضعف العلاقات الإنسانية داخل الكلية" قد حصلت على متوسط حسابي (٢،٥٢) (موافق)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود جهة أو هيئة تهتم بمنسوبي الكليات التقنية فيما يتعلق بالأنشطة الاجتماعية والترفيهية، وكذلك عدم وجود أندية اجتماعية أو ثقافية أو ترفيهية في الكليات التقنية. ولا شك أن من

شأن ذلك إضعاف للعلاقات الغير رسمية في بيئة الكليات التقنية، وكما هو معروف فإن العلاقات غير الرسمية يمكن أن تعزز العلاقات الرسمية داخل أي بيئة تنظيمية وتكون رافداً لزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٥٤) والتي تشير إلى "نقص التجهيزات المكتيية والتدريبية بالكلية قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٥٨) (موافق)، وهذه الاستجابة تقترب من (غير موافق)، وقد جاءت في ذيل المعوقات المتعلقة بالبيئة الداخلية، مما يدل على أنها ليست معوقاً ذو أهمية، وهو عكس ما أثبتته العبارة رقم (٢٣) بأن القاعات التدريبية والورش والمعامل في الكليات التقنية مجهزة بشكل جيد، وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٠٧) (موافق).

كما أن العبارة رقم (٥٧) والتي تشير إلى "عدم ارتباط مناهج الكليات التقنية باحتياجات سوق العمل" قد حصلت على متوسط حسابي (٢,٨٦) (موافق)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود دراسات مستمرة ومشتركة بين الكليات التقنية، وقطاعات الأعمال المختلفة لتحديد الكفايات والمهارات اللازم توفرها في خريجي الكليات التقنية، والتي يبنى عليها تحديث وتطوير المناهج والحقائب التدريبية في الكليات التقنية.

وبالنظر إلى العبارات التي حصلت على المراكز الثلاث الأخيرة في هذا البعد يلاحظ أن كثيراً منها قد حصل على نسب من متوسطة إلى أقل من المتوسطة، وقد جاءت في مؤخرة القائمة مما يدل على وجود معوقات أكثر أهمية منها، وأن هذه المعوقات ليست في قوة تلك المعوقات، وأنها لا تعتبر عقبة كبيرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث ويتضمن الإجابة عن السؤال الآتي:
ما المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟ حيث ظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦): المحور الثالث (المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية)

م	أولاً: دعم ومساندة القيادة العليا للمؤسسة	درجة الموافقة				التقييم	التفسير
		موافقة بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
٦١	ك	١٢٤	٩٠	١٥	٦	موافق بشدة	٣،٤١
	%	٥٢،٨	٣٨،٣	٦،٤	٢،٦		
٦٢	ك	١١٩	٨٠	٢٦	١٠	موافق بشدة	٣،٣١
	%	٥٠،٦	٣٤،٠	١١،١	٤،٣		
٦٣	ك	١٢٧	٥٣	٣٩	١٦	موافق	٣،٢٤
	%	٥٤،٠	٢٢،٦	١٦،٦	٦،٨		
٦٤	ك	١٢٣	٧٣	٢٩	١٠	موافق بشدة	٣،٣١
	%	٥٢،٣	٣١،١	١٢،٣	٤،٣		
٦٥	ك	١٤٢	٥٢	٣٣	٨	موافق بشدة	٣،٤
	%	٦٠،٤	٢٢،١	١٤،٠	٣،٤		
٦٦	ك	١٤٢	٤٧	٣٠	١٦	موافق بشدة	٣،٣٤
	%	٦٠،٤	٢٠،٠	١٢،٨	٦،٨		
٦٧	ك	١٤٨	٦٦	١٥	٦	موافق بشدة	٣،٥١
	%	٦٣،٠	٢٨،١	٦،٤	٢،٦		
٦٨	ك	١٣٩	٧٣	١٥	٨	موافق بشدة	٣،٤٦
	%	٥٩،١	٣١،١	٦،٤	٣،٤		
٦٩	ك	١٣٦	٧٠	١٧	١٢	موافق بشدة	٣،٤٠
	%	٥٧،٩	٢٩،٨	٧،٢	٥،١		
٧٠	ك	١٤٧	٥٦	٢٢	١٠	موافق بشدة	٣،٤٥
	%	٦٢،٦	٢٣،٨	٩،٤	٤،٣		
٧١	ك	١٤٦	٦٤	١٧	٨	موافق بشدة	٣،٤٨
	%	٦٢،١	٢٧،٢	٧،٢	٣،٤		

(أي تميل الإجابات نحو "موافق بشدة") المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من المحور الثالث = ٣،٣٩

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول من المحور الثالث بلغت (٣،٣٩)، ويمكن تفسير ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد من المحور تميل نحو (موافق بشدة). إلا أن العبارات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٣،٤) درجات من (٤) هي:

العبارة رقم ٦٧: منح عمداء الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات، ومتوسطها الحسابي (٣،٥١) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٧١ : توسيع دائرة مشاركة منسوبي الكلية في التخطيط وصناعة القرارات وتحسين الأداء، ومتوسطها الحسابي (٣،٤٨) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٦٨ : تشجيع تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى، ومتوسطها الحسابي (٣،٤٦) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٧٠ : إتاحة الفرصة للكليات التقنية للبحث عن مصادر تمويلية إضافية، ومتوسطها الحسابي (٣،٤٥) (موافق بشدة).

مما يعني أن نحو ٨٩ % من أفراد مجتمع الدراسة ترى أن هذه المتطلبات ذات العلاقة بدعم ومساندة القيادة العليا بالمؤسسة تأتي في مقدمة المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نحو ٩٠ % من عبارات هذا البعد من المحور (١٠) عبارات من (١١ عبارة) كانت الإجابة فيها تميل نحو (موافق بشدة)، مما يعني أن ما جاء في هذه العبارات مرتبط ارتباطاً قوياً بما يتطلبه البعد، وبالتالي المحور الذي ينتمي إليه، أي أن تحقيق ما جاء في هذه العبارات يسهم بصورة كبيرة ومؤثرة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة.

وعلى الرغم من أن بعض العبارات السابقة قد جاءت في آخر الترتيب إلا أن ذلك لا يعني أنها ليست ذات أهمية، والدليل على ذلك حصولها على نسب مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك عبارات، وبالأحرى متطلبات أكثر أهمية منها جاءت في مقدمة الترتيب، ومع ذلك تبقى هذه المتطلبات هامة أيضاً على الرغم من وقوعها في مراكز متأخرة.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٦٧) والتي تشير إلى "منح عمداء الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٥١) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية منح مثل تلك الصلاحيات لعمداء الكليات التقنية، وإعطائهم مزيداً من الحريات للمشاركة في اتخاذ القرارات حيث يعد ذلك عاملاً مهماً لتقديم الأفكار والحلول الإبداعية التي يواجهونها في بيئة العمل أو المشكلات التي يتعاملون معها خارج بيئة العمل.

كما يلاحظ أن العبارة رقم (٧١) والتي تشير إلى "توسيع دائرة مشاركة منسوبي الكلية في التخطيط وصناعة القرارات وتحسين الأداء" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٨) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية إتاحة الفرصة للأفراد لوضع أهدافهم الذاتية، ومشاركتهم في عمليات صنع واتخاذ القرارات، ومشاركة الموظفين في رسم سياسات وبرامج وخطط الكلية المستقبلية، ويُعد ذلك عاملاً مهماً فيقبل هؤلاء الأفراد للقرارات التي تتخذها إدارة الكلية وذلك لإحساسهم بالمشاركة فيهم الأمر الذي يساعد بدوره على ضمان نجاح تنفيذها في المستقبل كما يساعد في نفس الوقت على تعزيز ثقة هؤلاء الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم على تحسن الأداء.

كما يلاحظ بأن العبارة رقم (٦٨) والتي تشير إلى "تشجيع تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٦) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية التعامل باللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية والتدريبية حيث يساعد ذلك على تحسين الأداء. كما أن التوسع الكبير الذي يشهده التدريب التقني في المملكة يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية في الإدارة، وتفويض الكليات بالمزيد من الصلاحيات، لتخفيف العبء على الإدارة الرئيسية للمؤسسة، كما أن من شأن ذلك تحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.

كما أن العبارة رقم (٧٠) والتي تشير إلى "إتاحة الفرصة للكليات التقنية للبحث عن مصادر تمويلية إضافية" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٤٥) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية تنويع مصادر التمويل للكليات التقنية وعدم الاكتفاء بالدعم الحكومي، وهو ما تنتهجه الكثير من مؤسسات التعليم العالي العالمية، حيث يمكن للكليات تنويع مصادر التمويل بما لا يتعارض مع التزاماتها العلمية، حيث يؤدي ذلك إلى إجراء العديد من العمليات التطويرية والارتقاء بالبرامج التدريبية والبحثية والاستشارية.

جدول رقم (١٧): المحور الثالث (المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية) :

الترتيب	التفسير المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				ثانياً: تهيئة البيئة الداخلية للكلية		م
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً			
١	موافق بشدة	٣,٥٨	١٤٨	٧٥	١٢	--	ك	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الكلية	٧٢
			٦٣,٠٠	٣١,٠٩	٥,٠١	--	%		
٩	موافق بشدة	٣,٤٨	١٣٢	٨٣	٢٠	--	ك	تبنى إدارة الكلية وجميع منسوبيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تعاونهم في تطبيقها	٧٣
			٥٦,٢	٣٥,٣	٨,٥	--	%		
٤	موافق بشدة	٣,٥٣	١٤٣	٧٦	١٣	٣	ك	إيجاد آليات مناسبة لتقليص الروتين والطرق التقليدية في الأداء	٧٤
			٦٠,٩	٣٢,٣	٥,٥	١,٣	%		
٧	موافق بشدة	٣,٤٩	١٣٨	٧٩	١٤	٤	ك	توفير نظم معلومات إدارية متكاملة داخل الكلية تساعد على تطبيق	٧٥
			٥٨,٧	٣٣,٦	٦,٠	١,٧	%		
١١	موافق بشدة	٣,٤٨	١٣٨	٧٨	١٣	٦	ك	وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم وقياس الجودة والتميز في الأداء	٧٦
			٥٨,٧	٣٣,٢	٥,٥	٢,٦	%		
٨	موافق بشدة	٣,٤٩	١٥٠	٥٨	١٨	٩	ك	تطوير وتحديث المناهج التدريبية للكليات التقنية بما يحقق الموازنة مع متطلبات سوق العمل	٧٧
			٦٣,٨	٢٤,٧	٧,٧	٣,٨	%		
٣	موافق بشدة	٣,٥٤	١٤٣	٨٠	٨	٤	ك	تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية	٧٨
			٦٠,٩	٣٤,٠	٣,٤	١,٧	%		
٢	موافق بشدة	٣,٥٧	١٤٨	٧٥	٩	٣	ك	تبنى سياسة التدريب والتطوير المستمر	٧٩
			٦٣,٠٠	٣١,٠٩	٣,٨	١,٣	%		
١٠	موافق بشدة	٣,٤٨	١٣٣	٨٢	١٩	١	ك	استخدام الأساليب العلمية في التدريب كأسلوب حل المشكلات والعصف الذهني وحلقات الجودة	٨٠
			٥٦,٦	٣٤,٩	٨,١	٠,٤	%		
٥	موافق بشدة	٣,٥٢	١٤٢	٧٦	١٥	٢	ك	وضع خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية	٨١
			٦٠,٤	٣٢,٣	٦,٤	٠,٩	%		

تابع جدول رقم (١٧): المحور الثالث (المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية):

الترتيب	المؤشر الحسابي المتوسط	درجة الموافقة				م	ثانياً: تهيئة البيئة الداخلية للكلية
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً		
١٣	موافق بشدة	٣،٤٥	١٣٦	٧٣	٢١	٥	ك تحديث الهياكل التنظيمية للكليات التقنية لإحداث التحسين والتطوير المطلوب
			٥٧،٩	٣١،١	٨،٩	٢،١	
١٢	موافق بشدة	٣،٤٨	١٤٢	٧٠	١٧	٦	ك الحصول على تغذية راجعة من المستفيدين وتوظيفها لتحسين الخدمات المقدمة لهم
			٦٠،٤	٢٩،٨	٧،٢	٢،٦	
١٥	موافق بشدة	٣،٤٣	١٢٧	٨٥	١٩	٤	ك التوسع في البرامج المختلفة المقدمة لخدمة المجتمع
			٥٤،٠	٣٦،٢	٨،١	١،٧	
١٤	موافق بشدة	٣،٤٤	١٣٢	٨٠	١٧	٦	ك التوسع في برامج الشراكة مع قطاعات الأعمال المختلفة
			٥٦،٢	٣٤،٠	٧،٢	٢،٦	
٦	موافق بشدة	٣،٥١	١٥١	٦٠	١٦	٨	ك تبني برامج للمواصفة بين الكليات التقنية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية لتبادل الخبرات معها، وخاصة في مجال التدريب و البحث العلمي
			٦٤،٣	٢٥،٥	٦،٨	٣،٤	
المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من المحور الثالث = ٣،٥ (أي تميل الإجابات نحو " موافق بشدة ")							

من النتائج الموضحة بالجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني من المحور الثالث بلغت (٣،٥) ويمكن تفسير ذلك بأن استجابة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد من المحور تميل نحو (موافق بشدة)، إلا أن العبارات التي احتلت المراتب الأربعة الأولى في هذا البعد، بمتوسط حسابي لها مجتمعة يفوق (٣،٥ درجات من ٤) هي:

العبارة رقم ٧٢ : نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الكلية، ومتوسطها الحسابي (٣،٥٨) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٧٩: تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر، ومتوسطها الحسابي (٣،٥٧) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٧٨: تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية، ومتوسطها الحسابي (٣،٥٤) (موافق بشدة).

العبارة رقم ٧٤: إيجاد آليات مناسبة لتقليص الروتين والطرق التقليدية في الأداء، ومتوسطها الحسابي (٣،٥٣) (موافق بشدة).

مما يعني أن نحو ٩٤ % من أفراد مجتمع الدراسة ترى أهمية هذه المتطلبات المتعلقة بتهيئة البيئة الداخلية لتحقيق المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

وهنا نلاحظ أيضاً أن كل عبارات هذا البعد من المحور قد حصلت على استجابة (موافق بشدة) من أفراد مجتمع الدراسة مما يعني ارتباط عبارات هذا البعد بما يعنيه المحور، أي أن تحقيق ما جاء في عبارات هذا البعد من المحور المتعلق بتهيئة البيئة الداخلية يؤدي بشكل ملموس ومباشر لتحقيق المتطلبات الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من أن بعض العبارات السابقة قد جاءت في آخر الترتيب إلا أن ذلك لا يعني أنها ليست ذات أهمية، والدليل على ذلك حصولها على نسب مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك أن هناك عبارات، وبالأحرى متطلبات أكثر أهمية منها جاءت في مقدمة الترتيب، ومع ذلك تبقى هذه المتطلبات هامة أيضاً على الرغم من وقوعها في مراكز متأخرة.

ويلاحظ أن العبارة رقم (٧٢) والتي تشير إلى "نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الكلية" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٥٨) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بإدراك قيادات الكليات التقنية إلى أهمية نشر ثقافة الجودة، والتوعية بأهميتها، مما يجعل الأفراد يتقبلون عملية التغيير في المنظمة، كما يمكن تفسير ذلك بإدراك تلك القيادات لاحتمالية وجود مقاومة للتغيير والتجديد، وبالتالي فلا بد من اتخاذ خطوات استباقية لنشر ثقافة التطوير والتغيير الجديدة.

كما أن العبارة رقم (٧٩) والتي تشير إلى "تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر" قد حصلت على متوسط حسابي (٣،٥٧) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية العملية التدريبية في تنمية قدرات ومهارات العاملين في الكليات التقنية والحصول على الجديد من العلوم والمعارف، الذي من شأنه تنمية قدراتهم وتوسيع مداركهم ومساعدتهم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما أن العبارة رقم (٧٨) والتي تشير إلى "تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية" قد حصلت على متوسط حسابي (٣,٥٤) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بأهمية العمل الجماعي وذلك لتوليد الأفكار الجديدة وتبادل الخبرات والمهارات، كما أن من شأن العمل الجماعي استنباط أفكار إبداعية جديدة عن طريق العصف الذهني، واللجان، و فرق العمل.

كما أن العبارة رقم (٧٤) والتي تشير إلى "إيجاد آليات مناسبة لتقليص الروتين والطرق التقليدية في الأداء" قد حصلت على متوسط حسابي (٣,٥٣) (موافق بشدة)، ويمكن تفسير ذلك بإدراك قيادات الكليات التقنية بأن الروتين والطرق التقليدية في الأداء تعيق العمل الإبداعي والتطوير والتجديد، وتتعارض مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة.

الخلاصة:

مما سبق وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج موضحة في الجداول السابقة من رقم (١١) إلى رقم (١٧)، وبعد استقراء ما أسفرت عنه استجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة، يتضح الآتي:

أولاً: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:

(أ) من حيث واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكليات التقنية:

- تعد الكليات التقنية تقارير دورية عن الإنجازات و أداء الأعمال والتطور.
- يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكليات التقنية على نطاق واسع.
- تسهم القيادة العليا للمؤسسة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية.
- لدى الكليات التقنية خطة إستراتيجية تسعى لتحقيقها.

(ب) من حيث واقع البيئة التدريبية بالكليات التقنية:

- القاعات التدريبية والورش والمعامل مجهزة بشكل جيد.
- مباني الكليات التقنية ملائمة لأغراض العملية التدريبية.
- تقدم الكليات التقنية برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي.
- يتم تطبيق معايير واشتراطات السلامة المهنية بكفاءة.

ثانياً: المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- (أ) من حيث المعوقات التشريعية والإدارية والتنظيمية، فإن هذه المعوقات تتلخص فيما يلي:
- كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكليات التقنية أو الأقسام.
 - نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - نقص الموارد المالية المخصصة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
 - الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد.
- (ب) من حيث المعوقات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للكليات التقنية، فإن هذه المعوقات تتلخص فيما يلي:
- قصور في مجال البحوث والدراسات العلمية على مستوى الكليات التقنية.
 - نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.
 - ضعف برامج الشراكة بين الكليات التقنية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.
 - عدم الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي في الكليات التقنية.
- ثالثاً: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:

(أ) دعم ومساندة القيادة العليا للمؤسسة، ويتأتى ذلك عن طريق:

- منح عمداء الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات.
- توسيع دائرة مشاركة منسوبي الكليات التقنية في التخطيط وصناعة القرارات وتحسين الأداء.
- تشجيع تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى.
- إتاحة الفرصة للكليات التقنية للبحث عن مصادر تمويلية إضافية.

(ب) تهيئة البيئة الداخلية للكليات التقنية، وذلك عن طريق:

- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الكليات التقنية.
- تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر.
- تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية.
- إيجاد آليات مناسبة لنقل الروتين والطرق التقليدية في الأداء.

تحليل للمقابلات الشخصية

استكمالاً للدراسة النظرية والميدانية، ولأهمية استطلاع آراء بعض الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة، فقد قام الباحث بإجراء عددٍ من المقابلات الشخصية مع مجموعة من الأكاديميين والقيادات الأكاديمية في عدد من مؤسسات التعليم العالي التالية:

- جامعة الملك سعود بالرياض.
- جامعة الملك خالد بأبها.
- كلية الملك فهد الأمنية بالرياض.
- معهد الإدارة العامة بالرياض.
- عدد من الكليات التقنية بالمملكة.
- الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي بالرياض.

الهدف من المقابلات الشخصية:

- الاستفادة من الخبرات المتوفرة لدى مجموعة من الأكاديميين والقيادات الأكاديمية في مجال إدارة الجودة الشاملة، بما يساهم في بناء التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التقويم الذاتي، والاعتماد الأكاديمي، وإدارة الجودة الشاملة في عدد من مؤسسات التعليم العالي السعودية.

المستهدفون من المقابلات الشخصية:

مجموعة من الأكاديميين والقيادات الأكاديمية في عدد من مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، بلغ عددهم (١١) فرداً.

الأداة المستخدمة في المقابلة:

استخدم الباحث أداة محكمة للمقابلة الشخصية، تضمنت سؤالين هما:

١. ما التحديات المحلية والعالمية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والتي تستوجب تبني أساليب إدارية حديثة لمواجهتها ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة؟
٢. ما المقترحات التي تقدمونها والتي يمكن أن تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

نتائج المقابلات الشخصية:

السؤال الأول: ما التحديات المحلية والعالمية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والتي تستوجب تبني أساليب إدارية حديثة لمواجهةها ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة؟

أشار الأكاديميون الذين أجريت معهم المقابلة إلى أن الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية تواجه عدداً من التحديات المحلية والعالمية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: التحديات المحلية:

١. عدم استيعاب مخرجات الكليات التقنية في كثير من مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بمعنى قلة الفرص المتاحة لخريجي الكليات التقنية للالتحاق بالجامعات السعودية.
٢. افتقار العديد من الكليات التقنية بالمملكة لمراكز الأبحاث العلمية التي يمكن أن تساهم في تطوير الصناعة وفي التنمية الوطنية الشاملة.
٣. افتقار التدريب التقني بالمملكة إلى الدراسات العلمية التي يبني عليها تطوير خطته وبرامجه في المستويات المختلفة، كما يفتقر هذا النوع من التدريب إلى التقويم الموضوعي الذي يحدد بشكل دقيق مدى فاعليته وجدوى مخرجاته بالنسبة إلى مدخلاته.
٤. ارتفاع التكلفة المالية للتدريب التقني بشكل عام، وهو ما يمكن أن يحد من التوسع في افتتاح كليات جديدة أو تطوير القائم منها.
٥. يواجه التدريب التقني بالمملكة تحدياً آخر يتمثل في محدودية الطاقة الاستيعابية للكليات التقنية، وبالتالي عدم القدرة على تلبية احتياجات سوق العمل الكبيرة من الكوادر البشرية المؤهلة في المدى القصير.
٦. التفاوت في تطبيق أنظمة ولوائح وزارة الخدمة المدنية، ووزارة العمل في توظيف خريجي الكليات التقنية، مما يؤدي إلى قلة الإقبال على الكليات التقنية.
٧. عدم وجود دراسات تتبعه دقيقة لمتابعة خريجي الكليات التقنية، للتعرف على مدى موازنة تلك المخرجات لاحتياجات سوق العمل، ومعرفة نسب التوظيف للخريجين.
٨. ضعف التأهيل العلمي في مجال اللغة الإنجليزية لمتدربي الكليات التقنية، فالتقنية الحديثة تنتج وتستخدم - غالباً - باللغة الإنجليزية. كما أن معظم التجهيزات التقنية الحديثة تكون نشراتها التشغيلية ومستلزمات صيانتها باللغة الإنجليزية.

٩. المنافسة الشديدة التي تواجهها الكليات التقنية بالمملكة بسبب التوسع في افتتاح الجامعات الحكومية والأهلية في جميع مناطق المملكة، وخاصة أن هذه الجامعات تمنح درجة البكالوريوس وهو ما لا تمنحه الكليات التقنية باستثناء الكلية التقنية بالرياض، وكلية إعداد المدربين التقنيين بالرياض.

١٠. اعتماد الكليات التقنية بالمملكة على التمويل الحكومي كمصدر أساسي للتمويل، وعدم إتباع الأساليب العلمية التي تتبعها مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر التمويل.

١١. إجماع القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عن الاستثمار في التدريب التقني، حيث أن الاستثمار في هذا المجال من شأنه أن يؤدي إلى تحسين المنافسة ورفع الطاقة الاستيعابية.

١٢. عدم كفاية الجامعات والكليات المحلية التي تُعنى بإعداد المدربين التقنيين.

ثانياً: التحديات العالمية:

١. التطورات التقنية والعلمية المتلاحقة، والتي تتطلب مضاعفة الجهود، وبذل المزيد من الأموال لملاحقة ذلك التطور السريع.

٢. العولمة، وما تمثله من تحدٍ كبير يتمثل في الانفتاح الثقافي والانفجار المعرفي، حيث تفرض العولمة تحديات عديدة يجب إن تتصدى لها الكليات التقنية ومنها المشكلات المتعلقة بدور تلك الكليات في كيفية الحفاظ على الهوية الوطنية، ومدى قدرتها على إبرام وعقد الاتفاقات بين الجامعات والكليات في البلدان المختلفة.

٣. انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية، وما ترتب على ذلك من انفتاح سوق العمل للاستثمار الأجنبي ودخول الأيدي العاملة الأجنبية ذات المهارات التقنية العالية، وافتتاح للجامعات والكليات الأهلية وما يترتب على ذلك من منافسة قوية وتحدٍ كبير للكليات التقنية.

٤. تطور وسائل الاتصالات وتبادل المعلومات، وما يفرضه من تحدٍ يتمثل في محاولة ردم الفجوة التقنية بين دول العالم المتقدم وبين المملكة. ومدى قدرة الكليات على الاستفادة من تجارب الأمم المتقدمة في هذه المجالات.

٥. المنافسة العالمية من قبل خريجي برامج الابتعاث الخارجي، والذين يجمعون بين التخصص العلمي من جامعات عالمية، بالإضافة إلى إجادة اللغة الانجليزية.

السؤال الثاني: ما المقترحات التي تقدمونها والتي يمكن أن تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية ؟

قدّم الأكاديميون الذين أُجريت معهم المقابلة عدداً من المقترحات، والتي يمكن أن تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

١. تبني القيادة العليا بالمؤسسة لمبدأ إدارة الجودة الشاملة وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لإنجاح تطبيقها في الكليات التقنية.
٢. تكثيف الجهود لتحسين وتطوير البيئتين التدريبية والإدارية بالكليات التقنية بما يتوافق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
٣. العمل على إنشاء أجهزة وطنية تشارك فيها المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والجهات ذات العلاقة بالتوظيف والتمويل تتولى عمل دراسات علمية تفصيلية لاحتياجات سوق العمل في ضوء خطط التنمية الوطنية، وتحديد المهارات والكفايات اللازمة لكل تخصص.
٤. فتح مجالات للتنسيق والتعاون مع وزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي لتحقيق التكامل والتجانس بين جميع أنظمة التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية. بحيث تتولى وزارة التربية والتعليم تدريس عدد من المواد المهنية في مراحل التعليم العام (تمهين بعض مواد التعليم العام) بهدف ربط التعليم العام بالتدريب التقني والمهني، وتتولى وزارة التعليم العالي وضع الأنظمة الخاصة بمعادلة شهادة خريجي الكليات التقنية واحتساب الساعات المكتسبة لإكمال دراستهم الجامعية.
٥. تكثيف دور الكليات التقنية في خدمة المجتمع المحلي، عن طريق تقديم الخدمات الاستشارية والبحثية للمجتمع، والمساهمة في تطوير وتدريب البيئة المحلية.
٦. التوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإبداعية.
٧. التوسع في استحداث كليات لإعداد المدربين التقنيين في جميع مناطق المملكة، لإعداد المدربين المؤهلين للعمل في الكليات التقنية.
٨. التحديث المستمر للمناهج والحقائب التدريبية بما يتماشى والتطورات التقنية والعلمية في ميدان العمل.

٩. فتح مجالات من التعاون والشراكات مع شرائح المجتمع المختلفة بما يساهم في تحقيق وتدعيم المشاركة والمسؤولية المجتمعية في التخطيط للتدريب التقني وتمويله وإدارته، ومشاركة فئات المجتمع المؤهلة في وضع السياسات ومتابعة وتقييم مدى تحقق الاهداف.

١٠. تقديم التسهيلات اللازمة للقطاع الخاص لافتتاح كليات تقنية أهلية تكون الدولة شريكاً في إنشائها مع القطاع الخاص، بما يعزز المنافسة ويرفع الطاقة الاستيعابية للكليات التقنية.

١١. التحديث المستمر للأنظمة واللوائح، والهيكل الإدارية للكليات التقنية بما يتوافق والتطورات العلمية والتقنية.

١٢. أن تنتهج الكليات التقنية أساليباً علمية لتنويع مصادر تمويلها، والاستفادة من التجارب المحلية والعالمية الناجحة في هذا المجال.

١٣. الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية
تمهيد:

نظراً لما يشهده العالم أجمع من تطورات ومستجدات على الأصعدة والمجالات كافة، التي لا يصلح معها استخدام الأساليب التقليدية في الإدارة، ونظراً لما تشهده المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة من طفرة صناعية واقتصادية كبيرة تتطلب وجود أيدي عاملة وطنية مؤهلة وقادرة على إدارة القطاع الصناعي والتقني الوطني، فإن الأمر يتطلب التطوير المستمر لأداء الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وذلك باستخدام المداخل الإدارية المعاصرة ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة بغية تلبية متطلبات سوق العمل بمخرجات نوعية تمتلك المهارات الفنية والتقنية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الوطنية.

وبناء على ما تم استعراضه في الإطار النظري، وما تم التطرق إليه من تجارب عالمية في مجال التقويم والاعتماد الأكاديمي، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء الدراسات السابقة التي تم استعراضها، وبناء على نتائج المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أسفرت عنها هذه

الدراسة، التي أثبتت أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية يعاني من بعض أوجه القصور وخاصة في المجالات الآتية:

— عدم كفاية الموارد البشرية بالكلية (مدربين وإداريين) لأداء المهام الموكلة إليها.

— لا تستخدم الكلية مقاييس لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية

— لا تتوافر لدى الكلية آليات واضحة لتحفيز وتشجيع منسوبيها.

— أن هناك بعض أوجه القصور في الخدمات الطبية، والخدمات الإرشادية والنفسية المقدمة للمتدربين بالكلية.

وبناءً على ما سبق ذكره فإن الباحث يقدم تصورًا مقترحًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل التصور النقاط الآتية:

أولاً: منطلقات التصور المقترح

ثانياً: الأهداف العامة للتصور المقترح

ثالثاً: مصادر بناء التصور المقترح

رابعاً: مجالات التصور المقترح وآليات التنفيذ

خامساً: مراحل تنفيذ التصور المقترح

سادساً: المتطلبات الأساسية لتنفيذ التصور المقترح

سابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح

ثامناً: مقترحات للتغلب على المعوقات

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

ويمكن تصنيف هذه المنطلقات إلى منطلقات نظرية، وأخرى محلية، وفقاً لما يأتي:

(أ) المنطلقات النظرية:

- تتبلور أهم المنطلقات النظرية للتصور المقترح فيما يلي:
- إن تطوير وتحسين أداء أي منظمة يتطلب تطبيق المداخل الإدارية المعاصرة، ومن ضمنها مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي يعد من أبرز مداخل التطوير والتحسين في الوقت الحاضر.
 - الاهتمام الدولي بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتوظيفه في كثير من المجالات كأحد المداخل الحديثة للتطوير، رغبة في التحسين وتحقيق التميز في الأداء.

- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي في كثير من دول العالم وأثبت نجاحات منقطعة النظير، وهذا يعطي مؤشراً على إمكانية تطبيقه في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعطي الفرصة لتبادل الخبرات بين الكليات التقنية وقطاعات المجتمع المحلي المختلفة.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في اكتشاف القدرات الإدارية، وتوليد الطاقات وتنشيطها بما يحقق تحسين الأداء التدريبي والإداري.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساعد على تنمية قدرات العاملين، ومهاراتهم، ومساهماتهم في صنع القرارات الإدارية.
- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى التعامل بروح الفريق الواحد والتعاون وزيادة الإنتاجية.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يساعد الكليات التقنية على تحقيق مركز تنافسي متميز بين غيرها من المؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى.
- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من شأنه مساعدة الكليات التقنية على تحقيق الاعتماد المهني.

(ب) المنطلقات المحلية:

- ويمكن تحديد المنطلقات المحلية لهذا التصور المقترح في النقاط الآتية:
- الدراسة الميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسة عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة، والتي تشير إلى وجود بعض أوجه القصور في الأداء، مما يستلزم معالجة أوجه القصور والسعي لتطوير الأداء.
 - الدعم الحكومي الكبير الذي يلقاه قطاع التدريب التقني في المملكة العربية السعودية، الذي يستوجب إجراء مزيداً من الإصلاحات والتحسينات لاستثمار ذلك الدعم بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.
 - تبني المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني خطاً واستراتيجيات عديدة لتطوير منظومتها التدريبية والإدارية، وبالتالي فإن هذا التصور يعد إسهاماً يمكن أن يستفيد منه المسؤولين في المؤسسة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

- إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يسهم إلى حد كبير في تحسين نوعية المخرجات وتحقيق الموازنة مع سوق العمل.
- مناسبة البيئة في الكليات التقنية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك ما أكدته ارتفاع نسب تأييد أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق هذا المدخل في الكليات التقنية.
- التوسع الكبير الذي يشهده التدريب التقني في المملكة الذي يحتم الأخذ بأسلوب اللامركزية في الإدارة، وتفويض الكليات بالمزيد من الصلاحيات، لتخفيف العبء على الإدارة الرئيسية للمؤسسة.
- توجه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تخصيص عدد من وحداتها التدريبية والدخول في شراكات استراتيجية مع عدد من جهات القطاع الخاص والعام، مما يحتم انتهاز أساليب حديثة في الإدارة ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- توجه المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد المهني على جميع برامج وأنشطة الكليات التقنية، مما يحتم تطوير الأداء وتحسينه عن طريق تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الأهداف العامة للتصور المقترح:

تحدد أهم الأهداف العامة للتصور المقترح فيما يأتي:

- تقديم مجموعة من المعارف والمهارات التي تساعد المسؤولين في الكليات التقنية على نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- تقديم جوانب متكاملة من المعارف والخبرات المختلفة التي تساعد المسؤولين في الكليات التقنية بالمملكة في تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تقديم مجموعة من الرؤى التي تساعد في تحقيق الاستفادة المثلى من الكوادر البشرية العاملة في الكليات التقنية وتوظيفها التوظيف الأمثل.
- تحقيق الاستفادة المثلى من التجارب العالمية في مجال التقييم والاعتماد الأكاديمي، وفي مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومحاولة توظيفها في البيئة المحلية.
- العمل على تحسين نوعية المخرجات في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- السعي لتلبية احتياجات سوق العمل الوطنية من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً.

- تقليص الهدر والنفقات المالية والإدارية، وتحقيق الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية، وللإمكانات والتجهيزات المتوفرة.
- العمل على تعزيز وتنويع المصادر التمويلية للكليات التقنية بما لا يتعارض مع التزاماتها العلمية والتدريبية والثقافية.

ثالثاً: مصادر بناء التصور المقترح:

- اعتمد الباحث في بناء هذا التصور المقترح على عدد من المصادر، وهي:
 - أدبيات الفكر الإداري المعاصر، وخاصة ما تناول مدخل إدارة الجودة الشاملة، والتقييم، والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.
 - بعض الدراسات السابقة.
 - نتائج الدراسة الميدانية الحالية.
 - النماذج والتجارب العالمية الناجحة في مجال التقييم والاعتماد الأكاديمي، وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
 - نتائج المقابلات الشخصية التي أجريت مع مجموعة من الأكاديميين، والقيادات الأكاديمية في عدد من مؤسسات التعليم العالي السعودية.
 - خطة التنمية التاسعة في المملكة العربية السعودية (١٤٣١هـ - ١٤٣٥هـ)، التي تشير إلى أهمية وضرورة التطوير الإداري والمؤسسي وضرورة مواصلة الإصلاحات الإدارية في الأجهزة الإدارية العامة بالمملكة.
 - الخطة الإستراتيجية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٢٨هـ-١٤٥٢هـ).
 - تنظيم المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (١٤٢٨هـ)، الذي يضم عددًا من القواعد المنظمة لعمل المؤسسة والذي من شأنه تحقيق الجودة والتميز في الأداء والإنتاجية.
 - بعض المعايير الوطنية والعالمية للتقييم والاعتماد الأكاديمي المطبقة في عدد من مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية مثل:
 - * معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالمملكة العربية السعودية.
 - * مجلس الاعتماد للهندسة والتقنية بالولايات المتحدة الأمريكية (ABET) (Accreditation Board for engineering and Technology)

* مجلس اعتماد التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (CHEA)

The Council for Higher Education Accreditation

* مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز

Funding Councils For England and Wales Higher Education)

* هيئة اعتماد الجامعات اليابانية: (JUAA)

Japanese University Accreditation Agency

رابعاً: مجالات التصور المقترح وآليات التنفيذ:

انطلاقاً من الدراسة النظرية التي تم تناولها، وبالرجوع إلى معايير التقويم والاعتماد الأكاديمي التي تطبقها كثير من مؤسسات التعليم العالي، فإن التصور المقترح يضم خمس مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: دعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

المجال الثاني: تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكليات التقنية

المجال الثالث: تحسين البيئة التدريبية داخل الكليات التقنية، وتشمل:

- خدمات المتدربين

- المرافق والتجهيزات والخدمات المساندة

- هيئة التدريب

- التدريب والتطوير المستمر

- السلامة المهنية

- المناهج والحقائب التدريبية

- التدريب الإلكتروني

- خدمة المجتمع

- البحوث والدراسات المهنية

- طرق التدريب وتقييم المتدربين

- الخدمات المساندة

- تقنية المعلومات

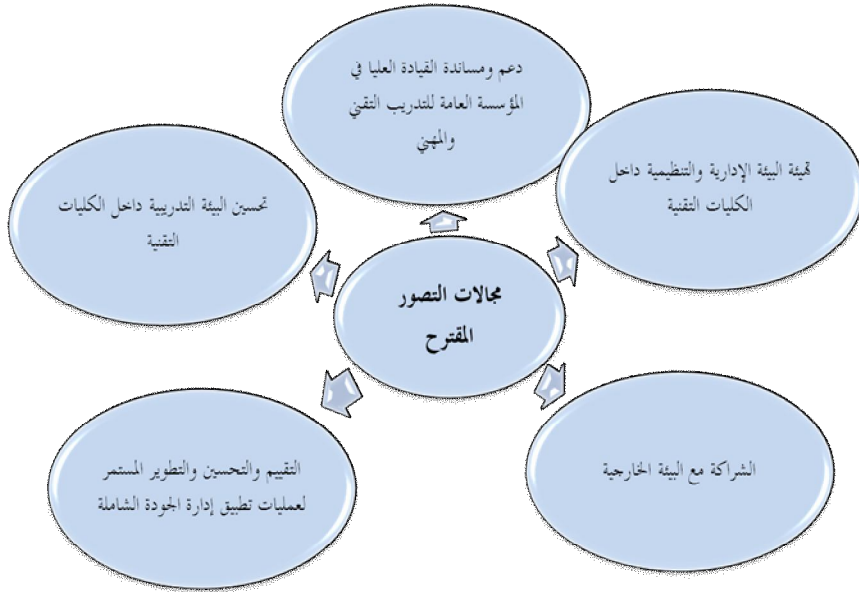
المجال الرابع: التقييم والتحسين والتطوير المستمر لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المجال الخامس: الشراكة مع البيئة الخارجية

ويمكن توضيح المجالات السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (٦)

مجالات التصور المقترح



وفيما يأتي عرض للمجالات الخمسة للتصور المقترح الذي تم التوصل إليه:

المجال الأول: دعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني:

إن نجاح هذا التصور يعتمد وبشكل كبير على تحمس قيادة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني وامتلاكها لرؤية واضحة نحو تفعيل دور القيادات الميدانية ومنحهم مزيداً من الحريات والثقة الكاملة. وبالتالي فإن على القيادة العليا للمؤسسة أن تتخذ عدداً من الإجراءات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية، ومن ذلك:

— تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية للكليات التقنية بما يسمح بإيجاد مزيدٍ من الحريات والمرونة في العلاقات الداخلية، وبحيث تدعم تلك الهياكل العمليات التدريبية والبحثية، وتدعم الجودة، وتساند المجالس واللجان على مختلف مستوياتها في القيام بمهامها وأداء أدوارها، وبحيث تحقق تلك الهياكل مبدأ التعاون والتنسيق وليس التبعية الإدارية، وذلك من خلال:

- العمل على تحقيق المرونة العالية للهياكل التنظيمية وتطويرها لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تفعيل العلاقات الجانبية المتوازية أكثر من العلاقات الرأسية في الهيكل التنظيمي للكلية.
- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية مع تفويض المزيد من الصلاحيات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز، وانحصار دور المؤسسة في التنسيق والدعم والتخطيط الاستراتيجي، دون إملاء للقرارات التكتيكية.
- العمل على تجديد وتحديث اللوائح والأنظمة والأدلة الإجرائية وجعلها أكثر مرونة لتتوافق مع المستجدات والتغيرات.
- أن تهيء المؤسسة وثائق وأدلة إجرائية مكتوبة ومعتمدة توضح الواجبات والمسئوليات والصلاحيات وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للكلية التقنية.
- أن تعمل المؤسسة على رفع مهارات وقدرات ومؤهلات القيادات الإدارية في الكليات التقنية بما يتوافق والمستجدات العلمية والتقنية.
- أن تنتهج قيادة المؤسسة عدداً من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية داخل الكليات التقنية والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وذلك عن طريق:
 - العمل على تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والعلمية للكوادر البشرية العاملة في الكليات التقنية، وإعطائهم مزيداً من الرعاية والاهتمام، وإبراز النجاحات التي يحققها الأفراد على المستوى الشخصي والرسمي.
 - تلمس احتياجات العاملين في الكليات التقنية، والعمل على تحقيق تلك الاحتياجات.
 - العمل على تنمية ولاء العاملين في الكليات التقنية للمؤسسة ولكلياتهم، وذلك من خلال العمل على تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للفرد.
 - التوسع في منح الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين في الأداء (الأفراد والكليات).
- أن تنتهج القيادة العليا للمؤسسة مدخل التمكين، وذلك بتفويض قيادات الكليات التقنية بمزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية اللازمة، وذلك من خلال تخويل قيادات الكليات التقنية صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف.

— منح قيادات الكليات التقنية مزيدًا من الحرية الإدارية الكافية، بما يعزز لديهم روح المبادرة والإبداع، لتقديم الأفكار والرؤى الجديدة.

— زيادة المخصصات المالية للكليات التقنية بما يتناسب مع المرحلة الانتقالية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبما يحقق رؤية ورسالة الكلية.

المجال الثاني: تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكليات التقنية:

لضمان فاعلية تطبيق هذا التصور المقترح فإنه ينبغي تهيئة البيئة الإدارية والتنظيمية الداخلية للكليات التقنية لكي تصبح بيئة مساعدة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك ما يلي:

— أن تتبنى كل كلية تقنية عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث يكون لها رسالة ورؤية خاصة بها، وتكون هذه الرؤية والرسالة متناسقة مع الرؤية والرسالة العامة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وفقاً لما يلي:

- تحديد رؤية الكلية التقنية Vision، وذلك بتوضيح المكانة التي تسعى الكلية للوصول إليها خلال سنوات الخطة الاستراتيجية.
- صياغة الرسالة Mission، والتي يتم بواسطتها تحديد الإجراءات والوسائل اللازمة لتحقيق رؤية الكلية التقنية.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives، والأهداف العامة للكلية.
- بناء السياسات والبرامج التي سيتم تنفيذها في ضوء الأهداف الإستراتيجية.

— نشر ثقافة الجودة والتطوير والتجديد داخل بيئة الكليات التقنية، بما يضمن تقبل عملية التغيير وتخفيف حدة المقاومة، وذلك من خلال:

- عقد اجتماعات دورية تضم قيادات الكليات التقنية والعاملين بها لتحديد أهداف التغيير والتطوير، وأهمية وحتمية التغيير لمجاراة التغيرات والتطورات العالمية.
- تقديم برامج علمية وندوات ومحاضرات للتعريف بأهمية وحتمية التغيير.
- إشراك جميع العاملين في الكليات التقنية في إجراء عملية التغيير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ذات العلاقة بالتغيير.
- الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية في عملية التغيير.
- إتباع الخطوات العلمية لإجراء عملية التغيير التي تشمل (تحليل الوضع الراهن والمستقبلي، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتقييم المستمر).

- تشكيل مجالس ولجان على مستوى الكلية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاعتماد المهني، ويجب أن تحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح.
- يجب على كل كلية إنشاء سجلات خاصة لتوثيق كل الجهود المبذولة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الكلية.
- التوسع في توفير نظم معلومات إدارية متكاملة داخل الكلية التقنية، مما يسهم في سرعة الحصول على المعلومات والبيانات ونقلها وتداولها.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية في التخطيط ووضع الأهداف، والأساليب العلمية لتوليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني، وأسلوب حل المشكلات، وذلك من خلال:
 - تنفيذ برامج تدريبية متقدمة في مجال التخطيط والأساليب الحديثة لتوليد الأفكار.
 - نشر ثقافة العمل الجماعي وأهميته في تحقيق الأهداف المشتركة.
 - دعم العمل الجماعي وتبني مفهوم أداء الأعمال من خلال اللجان وفرق العمل.
 - بناء قاعدة بيانات في كل كلية تقنية تضم أسماء وبيانات وخبرات العاملين في الكلية.
- إتباع الأساليب العلمية في توليد المعرفة مثل: حلقات الجودة، وأسلوب العصف الذهني وورش العمل.
- وضع عدد من المحفزات والمشجعات المادية والمعنوية لتحقيق الأداء الجماعي.
- تبني الأساليب العلمية في إدارة الاجتماعات والحوارات والنقاشات.
- أن تقوم الكليات التقنية بمحاولات للبحث عن مصادر تمويلية إضافية، مما يعزز الموارد المالية للكليات التقنية، وذلك من خلال:
 - إعداد دليل بالخبرات العلمية في الكليات التقنية وإمكاناتها البحثية، والاستشارية والتي يمكن أن تساهم في زيادة مصادر الدخل للكليات التقنية.
 - تفعيل دور مراكز البحوث والدراسات المهنية في كل كلية تقنية لتقوم بدورها في مجال البحوث، والاستشارات وأن تعمل على تسويق الخدمات العلمية للكلية.
 - التنسيق مع قطاعات الأعمال المختلفة والجهات المانحة من أجل الحصول على دعم مالي أو تبرعات للكلية.
 - دعوة القطاع الخاص للمساهمة في تمويل مراكز البحوث والدراسات المهنية في الكليات التقنية.

- التنسيق مع الجهات الحكومية ذات العلاقة لتوجيه البحوث والاستشارات التقنية كافة إلى الكليات التقنية.
- الاستفادة من أملاك الكليات التقنية ومرافقها واستخدامها للأغراض التجارية بما لا يتعارض مع أهداف الكلية ورسالتها العلمية.
- خصخصة بعض مرافق الكليات التقنية كالمطاعم ومراكز التصوير وخدمات المتدربين ومواقف السيارات، والاستفادة من عائداتها المالية لدعم برامج وأنشطة الكلية المختلفة.

— تقليص الاعتماد على الأنماط البيروقراطية والتقليدية في الأداء، والعمل على الأخذ بالأساليب الحديثة في الإدارة، وذلك من خلال:.

- التوسع في استخدام الحكومة الإلكترونية في أداء وتنفيذ الأعمال الإدارية والمالية في الكليات التقنية.
- العمل على تحديث التجهيزات التدريبية والمكتبية في الكليات التقنية بشكل دوري مستمر.
- العمل على تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية في الكليات التقنية.
- التحرر من بعض الإجراءات الرقابية المتشددة على العاملين بالكلية، مما يحفزهم على المبادرة والابتكار والإبداع.
- تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية، وتتبع الرقابة الذاتية من كسر حاجز الخوف من العقاب أو من الإدارة، وتنمية قيمة الانتماء داخل الموظفين دون الإخلال بقواعد الإشراف الواجبة والمرتبطة بالمراجعة والتدقيق والثواب والعقاب.

— إدارة الصراعات التنظيمية داخل الكلية بشكل فعال، تلك الصراعات التي قد تحدث بين العاملين وقيادات الكليات التقنية، وذلك من خلال:

- تشجيع مبدأ التعاون والتكامل بين الإدارات المختلفة داخل الكليات التقنية، والعمل بروح الفريق الواحد.
- إحالة الصراعات التي تحدث بين العاملين أو بين الإدارات المختلفة إلى مختصين للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- استخدام المهارات الإنسانية، والمنطق، والتأثير السلوكي، والتفاوض، والعقلانية للتخفيف من حدة الصراعات.

المجال الثالث: تحسين البيئة التدريبية داخل الكليات التقنية:

تشكل البيئة التدريبية في الكليات التقنية عنصراً هاماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث يشكل التدريب بجميع مكوناته المحور الرئيس لعمل الكليات التقنية، وبالتالي يجب العمل على جعل هذه البيئة بيئة نموذجية بجميع عناصرها وفقاً لمعايير الجودة الشاملة التالية:

أ) خدمات المتدربين:

يمثل المتدرب في الكليات التقنية حجر الزاوية، ومحور الاهتمام في العملية التدريبية برمتها، وبالتالي يجب التركيز على تحقيق عناصر الجودة في جميع الخدمات المقدمة له، ويشمل ذلك:

القبول والتسجيل:

حيث يجب العمل على تحقيق النقاط التالية:

- عمل خطط وبرامج إعلامية للتعريف ببرامج الكليات التقنية وذلك بهدف جذب واستقطاب الطلاب المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالكليات التقنية.
- توفير معلومات دقيقة وكافية وواضحة عن البرامج التدريبية، والتخصصات في كل كلية تقنية متضمنة أي اختبارات أو شروط محددة للقبول.
- توفير معلومات كافية للمتدربين عن إجراءات القبول، والتحويل، وطى القيد، والانسحاب، والاختبارات، والمعادلات.
- المراجعة الدورية لشروط القبول في الكليات التقنية بما يتوافق والمستجدات والتطورات الميدانية، وبما يدعم ويخدم رسالة وأهداف الكليات التقنية.
- عمل اختبارات ومقاييس علمية لتحديد الميول والرغبات المهنية.
- توفير معلومات كاملة وشاملة عن المكافآت، والمساعدات المالية، والمنح والقروض التي تقدمها الكلية للمتدربين.
- تقديم الدعم اللازم للمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة.
- أن يتلاءم أعداد المتدربين المقيدون بالكلية مع إمكانياتها المادية والبشرية ومرافقها الأساسية.

الأنشطة:

حيث يجب العمل على تحقيق النقاط التالية:

- التوسع في البرامج والأنشطة الطلابية لاستثمار وتنمية طاقات، وقدرات المتدربين وبما يساعد في اكتشاف المواهب الفردية وتوجيهها التوجيه السليم.
- أن تكون الأنشطة متنوعة ومتناسبة مع اهتمامات وميول المتدربين وخصائص نموهم، وتسهم في تحقيق النمو المتكامل للمتدربين.
- أن تسهم الأنشطة في تحقيق الأهداف المرجوة من المرحلة التدريبية.
- التوسع في برامج رعاية واستقطاب الموهوبين ومساعدتهم على تحقيق ابتكاراتهم ومواهبهم.
- إيجاد أنشطة لا صافية تعزز تطوير المهارات الاجتماعية، والقيادية، ومهارات التفاعل الشخصي لدى المتدربين.

التوجيه والإرشاد:

حيث يجب العمل على تحقيق النقاط التالية:

- أن تقوم الكلية بإسناد مهمة التوجيه والإرشاد إلى مدربين متخصصين.
- الاهتمام ببرامج استقبال المتدربين المستجدين وتجهيزهم وإعدادهم للحياة التدريبية.
- أن تقوم وحدات التوجيه والإرشاد بتقديم الدعم اللازم الذي يساعد المتدرب في التغلب على المشكلات التي تعوق مسيرته التدريبية.
- أن تقوم وحدات التوجيه والإرشاد بعمل الدراسات اللازمة التي تساهم في تقليل نسبة المتدربين المنسحبين والمؤجلين.
- إجراء دراسات وبحوث علمية من شأنها التعرف على أسباب تدني المستوى، وانسحاب بعض المتدربين من الكلية قبل استكمال تدريبهم.
- أن تقوم وحدات التوجيه والإرشاد بدراسة المشكلات التي تواجه المتدربين وتحول دون تفوقهم أو استمرارهم في التدريب.
- الاهتمام بتقديم المشورة النفسية والأكاديمية بأساليب متعددة مثل (المقابلات، المطويات، النشرات الدورية) بهدف تنمية المتدرب نفسياً وأكاديمياً.
- عمل خطط وبرامج لرعاية المتدربين الموهوبين والمتفوقين، وتقديم برامج خاصة لاستمرار تفوقهم وتنمية إبداعاتهم.

- المتابعة الدقيقة للمتدربين الذين يعانون من حالات الضعف وقصور المستوى (العلمي أو السلوكي).
 - إعداد وتنفيذ البرامج الإرشادية التي تساهم في تنمية مهارات المتدربين المختلفة، وتطوير شخصياتهم، والنهوض بمستوى تفكيرهم، ووقايتهم من الانحراف الفكري والخلقي والسلوكي.
 - إعداد الأدلة والنشرات التي تساهم في تعريف المتدربين بلوائح وأنظمة التدريب في الكلية التقنية، وفي التعريف بحقوقهم وواجباتهم.
- شئون الخريجين والتوظيف:

حيث يجب العمل على تحقيق النقاط التالية:

- عمل دراسات دقيقة لبيئة التدريب التعاوني قبل توجيه المتدربين للتدريب التعاوني للتأكد من ملاءمته للعملية التدريبية.
- دراسة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى خريجي الكليات التقنية لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها.
- عمل دراسات تتبعية مستمرة لخريجي الكليات التقنية بهدف الحصول على تغذيات راجعة عن أعداد الموظفين وجهاتهم ومستوى أدائهم.
- العمل على إنشاء منظمات للمتدربين الخريجين من الكليات التقنية للتواصل معهم.
- فتح مجالات تعاون أوسع مع جهات التوظيف والتمويل مثل مكتب العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية ومعهد ريادة الأعمال.
- التوسع في برامج التدريب المنتهي بالتوظيف عبر عقد شراكات مع قطاعات الأعمال المختلفة يتم بموجبها توظيف المتدرب منذ التحاقه بالكلية بحيث يضمن وظيفته بعد التخرج.

متطلبات عامة خاصة بخدمات المتدربين:

- توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتتولى تقديم الخدمات المختلفة للمتدربين.
- تقديم برامج ومحاضرات عامة للمتدربين حول المواطنة الصالحة، وحقوق الإنسان، واحترام حرية الآخرين، وأخلاقيات البحث العلمي، والعلاقات الإنسانية، والأعمال التطوعية.

- العمل على تأسيس مجالس ومنظمات للمتدربين يمارسون من خلالها المشاركة في اتخاذ العديد من القرارات التي تمس مصالحهم.
- ضرورة وجود عيادة طبية متكاملة في كل كلية تقنية تعنى بتقديم الخدمات الوقائية والعلاجية لمتدربي الكلية، مع ضرورة وجود ملف المتدرب الصحي والذي يشمل وصفاً كاملاً عن الحالة الصحية للمتدرب.
- تقديم الخدمات الغذائية المناسبة للمتدربين تحت إشراف صحي ووفقاً للمعايير العالمية للغذاء.
- إجراء تقييم مستمر للخدمات المقدمة للمتدربين للتأكد من وكفائتها وسلامتها.
- العمل على إيجاد نظام عادل وغير متحيز يضمن المعالجة السريعة والعادلة والمتكافئة لشكاوى المتدربين.

ب) المرافق والتجهيزات والخدمات المساندة:

يمثل تكامل المرافق والتجهيزات عنصراً رئيساً من عناصر تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي فإن هنالك عدداً من المواصفات والاشتراطات اللازمة الواجب اتباعها لتحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية منها:

- استكمال إنشاء المباني النموذجية للكليات التقنية بالمملكة بكل مراحلها.
- التأكد من مواءمة جميع المباني، وما تحتويه من قاعات وورش تدريبية ومعامل وأجهزة لأهداف البرامج التدريبية بالكلية.
- العمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لجميع منشآت ومرافق وتجهيزات الكلية.
- تبني استراتيجيات وخطط واضحة للصيانة الدورية لجميع مرافق الكليات، لتحسين نوعية الأداء، وللمحافظة على جودة المباني، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لتشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات التدريبية.
- زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لتوفير الموارد والتجهيزات المادية والتقنية اللازمة.

ج) هيئة التدريب:

- يعتبر المدرب من الركائز الأساسية في العملية التدريبية، وبالتالي فإنه يجب بذل المزيد من الجهود لضمان جودة المدربين ولزيادة فاعليتهم ومن ذلك:
- أن تضع المؤسسة معايير علمية ودقيقة لاختيار المدرب مراعية في ذلك الحياد والموضوعية.

- إلحاق المدربين في دورات تدريبية في التربية والمناهج وطرق التدريس قبل تعيينهم.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريب على البحث العلمي والنشر في المجالات العلمية المتخصصة، والمساهمة في البرامج التطوعية، وبرامج خدمة المجتمع.
- التأكيد على أعضاء هيئة التدريب بالكلية التقنية بتخصيص عدد كاف من الساعات المكتبية واستخدامها فيما حددت له من مناقشات، وحوار مع المتدربين، والإجابة على استفساراتهم، والمساعدة في حل مشكلاتهم، وبناء جسور العلاقات العلمية، والإنسانية معهم.
- تصميم نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريب بالكلية التقنية للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريب في الكليات التقنية على تلمس احتياجات المتدربين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.
- أن تنتهج المؤسسة أسلوباً علمياً للاحتفاظ بالعاملين المتميزين في الكليات التقنية، وذلك عن طريق:

— تقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية للميزين من أعضاء هيئة التدريب في الكليات التقنية.

— تمكين أعضاء هيئة التدريب في الكليات التقنية من حضور المزيد من الدورات والبرامج التدريبية وتسهيل الإجراءات الإدارية في ذلك، مع ضرورة وضع مجموعة من المعايير الموضوعية للمشاركة في تلك الدورات للتأكد من جودها وتبرير ما ينفق عليها من أموال.

— إشراك أعضاء هيئة التدريب في الكليات التقنية في التخطيط ووضع الأهداف ورسم السياسات والبرامج المختلفة على مستوى المؤسسة.

— تحسين أنظمة الترقيات داخل الكليات التقنية؛ بحيث تمنح الترقيات والعلاوات عند استحقاقها بشكل مباشر دون تأخير.

— توفير المزيد من البدلات والمكافآت المحفزة لأعضاء هيئة التدريب في الكليات التقنية مثل بدل العلاج وبدل السكن.

— التوسع في برامج الإيفاد والابتعاث للمدربين لمواصلة دراساتهم العليا.

— التوسع في برامج التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريب لتنمية مهاراتهم مهنيًا وأكاديميًا.

د) التدريب والتطوير المستمر:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر في أي عملية تطويرية، وبالتالي يجب بذل مزيداً من الاهتمام بتطويرها وتدريبها، حيث أن التدريب من المقومات الأساسية لنجاح أي عملية تطويرية، ويتطلب ذلك حصر الاحتياجات التدريبية في الكليات التقنية، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتطوير بما يتناسب واحتياجات إدارة الجودة الشاملة، وفقاً لما يأتي:

- إعداد قاعدة بيانات توضح الخبرات الحالية لمنسوبي الكليات، واحتياجاتهم التدريبية، والعمل على تحديثها باستمرار.
- عمل دراسة مسحية لاحتياجات العاملين في الكليات التقنية من الدورات والبرامج التدريبية.
- أن ترتبط عمليات التدريب بالاحتياجات الوظيفية الحقيقية للعاملين في الكليات التقنية.
- أن تواكب عمليات التدريب المستجدات العلمية والتقنية.
- زيادة المخصصات المالية المعتمدة لعمليات التدريب والتطوير في الكليات التقنية.
- تصميم وتنفيذ دورات تدريبية إدارية متقدمة لقيادات الكليات التقنية حول المداخل الإدارية المعاصرة، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لمنسوبي الكليات التقنية لتنمية مهارات التفكير والملاحظة والاستنتاج.
- تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر للكوادر البشرية العاملة في الكليات التقنية.
- تفعيل العلاقات بين الكليات التقنية، والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية، وتبادل الخبرات معها، ولاسيما في مجال التدريب والبحث العلمي .
- إتاحة مزيد من الفرص للقيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية داخل وخارج المملكة.
- إخضاع عملية التدريب للتقويم المستمر، لقياس المخرجات والتحقق من تحقيق الأهداف المستهدفة من عملية التدريب.
- وضع عدد من المحفزات المادية والمعنوية لعمليات التدريب والتطوير المستمر .
- تهيئة البيئة الداخلية للكليات التقنية لتطبيق المهارات والمعارف الجديدة التي تم التدرّب عليها.

هـ) السلامة المهنية:

نظراً لأن التدريب في الكليات التقنية ذو طبيعة خاصة من حيث وجود الورش والمعامل والمختبرات التي لا تخلو في كثير من الأحيان من وجود مكامن للخطر، وللحفاظ على أرواح المدربين والمتدربين والتجهيزات المتاحة، فإنه يتحتم على الكليات التقنية انتهاز سياسة دقيقة لتطبيق معايير السلامة المهنية، ومن ذلك:

- دعم فرق السلامة المهنية في كل كلية تقنية بحيث تتولى التحقق من توفير وتطبيق كل اشتراطات السلامة المهنية في جميع مرافق وتجهيزات الكليات التقنية.
- عمل دليل إرشادي لإجراءات السلامة المهنية في الكلية يضم بيانات محددة لمراجعة اشتراطات السلامة المهنية.
- توفير جميع التجهيزات اللازمة للسلامة المهنية مثل طفايات الحريق، وأجهزة الإنذار ووسائل السلامة المهنية للمدربين والمتدربين
- المراجعة الدورية لإجراءات السلامة المهنية في جميع مرافق الكلية.
- التعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة لتنفيذ دورات تدريبية في مجال السلامة العامة، والسلامة المهنية (مثل الدفاع المدني، المرور، الهلال الأحمر.... الخ).

و) المناهج والحقائب التدريبية:

تمثل المناهج والحقائب التدريبية عنصراً هاماً من عناصر العملية التدريبية في الكليات التقنية، ويجب الاهتمام بتحقيق الجودة في هذا العنصر عبر النقاط التالية:

- التأكد من أن المناهج والحقائب التدريبية تحقق الأهداف الموضوعية لها، وأنها تتناسب مع قدرات المتدربين.
- المراجعة الدورية للتخصصات وللحقائب التدريبية للتأكد من مساهمتها في تطوير معارف ومهارات وقدرات المتدربين، وللتأكد من مؤامتها مع احتياجات سوق العمل وتحديثها وفقاً للتطورات العالمية.
- أن يراعى في تصميم المناهج والحقائب التدريبية أن تركز على تنمية ملكة البحث وتنمية التفكير الفردي والمشاركات الجماعية وتنوع التخصصات والممارسات العملية.
- أن يتم تصميم البرامج التدريبية بالكليات التقنية، وفق معايير مؤسسات التعليم العالي وأن يراعى في تصميمها أن تزود المتدربين بخبرات تعليمية تؤهلهم لاستكمال دراساتهم العليا و اكتساب مهارات ومعارف متقدمة.

- توفير الخطط التدريبية لجميع التخصصات بالكليات التقنية بحيث تتضمن تلك الخطط موضوعات المادة العلمية، وطرق ومعايير تقييم المتدربين، والأوقات التي تجرى فيها، وتوزيع هذه الخطط مقدماً على المتدربين.
- وصف نواتج التدريب في كل برنامج تدريبي وفقاً للمعايير المهنية الوطنية، ووصف لنواتج التدريب في كل مقرر تدريبي متضمنة المعارف والمعلومات والمهارات، ووصف أساليب التدريب المستخدمة، وطرق التقويم مع مراعاة التنوع في تلك الأساليب والطرق، والتركيز على استخدام التقنية الحديثة.
- تقديم وصف واضح لأنشطة التدريب الميداني مع تحديد نواتج التدريب المتوقعة، مع الحرص على اختيار أماكن التدريب المناسبة، والمدرسين المناسبين.
- تضيق الفجوة بين قطاع الأعمال والكليات التقنية من خلال إشراك المهنيين والخبراء الخارجيين في التخطيط للبرامج وتقييمها.
- القيام وبشكل دوري باستطلاع آراء المتدربين وقياس رضاهم عن البرامج والحفائب التدريبية، وجودة التدريب، والبرامج المختلفة التي تقدم لهم، وأن ينعكس ذلك على خطط وإجراءات التطوير والتحسين.
- توفير قاعدة بيانات عن الخريجين، وتوفير فرص للتغذية الراجعة منهم لتطوير البرامج والحفائب التدريبية.

(ز) التدريب الإلكتروني:

تسعى الكثير من مؤسسات التعليم العالي — ومن ضمنها الكليات التقنية — إلى تطبيق التدريب الإلكتروني بما يتناسب مع معايير الجودة الشاملة، وبالتالي فإن هناك عدداً من الاشتراطات الواجب اتباعها لتحقيق تدريباً إلكترونياً يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة في الكليات التقنية، ومنها:

- زيادة المخصصات المالية المطلوبة لبرامج التدريب الإلكتروني في الكليات التقنية.
- العمل على توفر التجهيزات التقنية، والتسهيلات المادية، والمكانية، والمساعدات الفنية اللازمة لتحقيق فعالية عمليات التدريب الإلكتروني والتعلم الذاتي، والتأكد من جودتها وصلاحياتها للاستخدام، وكذلك توفر عامل الأمان المعلوماتي.
- مراعاة المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة في مراحل تصميم البرامج واعتمادها ومراجعتها.

- توافق برامج التدريب الإلكتروني مع رسالة وأهداف الكلية ومع المنطق والمبررات من تقديمها عن طريق وسائل الاتصال عن بعد.
- توافر برامج تهيئة وتدريب ودعم مستمر لأعضاء هيئة التدريب المشاركين في تقديم مقررات عن طريق التدريب الإلكتروني.
- أن توفر الكلية معلومات كاملة وواضحة للمندربين عن برامج التدريب الإلكتروني ومتطلباته، وطرق التقييم، وتقديم الدعم الفني اللازم لهم.
- مراعاة المتطلبات والاعتبارات القانونية والتنظيمية في تنفيذ برامج التدريب الإلكتروني.
- يجب أن تخضع برامج التدريب الإلكتروني لعمليات الفحص والمراجعة الدورية لكي تبقى المادة العلمية حديثة وذات أهمية وأن يتم تحسين وتطوير المادة العلمية من فترة لأخرى.

ح) خدمة المجتمع:

- من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي تقديم الخدمات المختلفة للمجتمع المحلي، وسعيًا لتحقيق الجودة في هذا المجال، يجب على الكليات التقنية العمل على تحقيق النقاط التالية:
- فتح آفاقاً جديدة من التعاون بين الكليات التقنية والقطاع الإنتاجي في مجال التدريب الانتاجي، ومن ذلك على سبيل المثال: الاستفادة المتبادلة من الكوادر البشرية في كلا الطرفين في عمليات البحث والتدريب وتقديم الاستشارات، وإنشاء معاهد شراكة بين القطاع الصناعي والكليات التقنية، وتقديم الدعم المادي لمراكز الأبحاث في الكليات التقنية، وتمويل الأبحاث المشتركة، وإيجاد بيئة حقيقية لتطبيق وتنفيذ العلوم والمعارف والابتكارات الجديدة.
 - أن تتبنى الكليات التقنية المشاركة في جميع المناسبات الوطنية والموسمية كالمشاركة في برامج الحج والعمرة، والمهرجانات الوطنية والسياحية.
 - أن تسهم الكلية في نشر الوعي البيئي وتنميته، والمشاركة في الأعمال التطوعية في نطاقها الجغرافي.
 - أن تسهم الكلية في توعية أفراد المجتمع بالنسبة للجوانب السلبية التي قد تأتي نتيجة للتغير الاجتماعي الذي يصيب المجتمعات.
 - أن تعمل الكلية على تغيير النظرة الدونية للأعمال المهنية والتقنية لدى المجتمع.

- أن تسهم الكلية في تقديم مقترحات للجهات المختصة للقضاء على البطالة، أو التخفيف من حدتها بين صفوف الشباب.
- أن تسهم الكلية في حل مشكلات المجتمع على المستويين المحلي والوطني.
- توثيق الروابط بين الكلية التقنية وأفراد المجتمع ومؤسساته، وتسخير إمكانيات الكلية ومواردها لخدمة المجتمع، والإسهام في تنمية الموارد البشرية في المجتمع، وفي القضاء على الأمية التقنية في المجتمع.
- تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريب في برامج خدمة المجتمع، من خلال تقديم الدورات التدريبية، والاستشارات التقنية، والدراسات، والمشاركة في أنشطة الجمعيات العلمية، والهيئات والجمعيات الخيرية.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للاستفادة من مرافق الكلية التقنية، مثل المكتبة، والملاعب والصالات الرياضية.
- التوسع في برامج التدريب المشتركة مع المؤسسات الحكومية والأهلية.
- توفير الحوافز المالية واحتساب الأعمال التطوعية في الترقيات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريب عند المشاركة في برامج خدمة المجتمع.
- دعم مشاركة قطاعات المجتمع ذات العلاقة في تطوير البرامج التدريبية بالكليات التقنية.
- إنشاء مجلس استشاري في كل كلية تقنية يتكون من عدد من أعضاء هيئة التدريب بالكلية ومن بعض أفراد المجتمع يتولى الآتي:
- دراسة وتحديد كل ما يتعلق بالاحتياجات التدريبية والاجتماعية والثقافية والبيئية لكافة شرائح المجتمع.
- تعريف المجتمع بجميع الخدمات والبرامج التي يمكن أن تقدمها الكلية للمجتمع من خلال وجود قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني أو المطبوعات.

ط) البحوث والدراسات المهنية:

- من وظائف مؤسسات التعليم العالي وظيفة البحث العلمي، ويجب على الكليات التقنية الاهتمام بهذا الجانب لتحقيق معايير الجودة الشاملة وفقاً لما يلي:

- بناء قواعد بيانات تضم أسماء الكوادر البشرية العاملة في الكليات التقنية والخبرات التي يمكن أن تقدمها في مجال البحوث العلمية والاستشارات ليستفيد منها القطاع الخاص في إنتاج وصناعة المعرفة.
- إيجاد برامج للشراكات العلمية والبحثية بين الكليات التقنية والمؤسسات التعليمية ومراكز الأبحاث داخل وخارج المملكة، لتفعيل مجال الأبحاث المشتركة، وذلك من خلال إنشاء برامج للتوأمة، والقيام بزيارات متبادلة بين الطرفين لتبادل الخبرات.
- تبني مفهوم مراكز التميز البحثية داخل الكليات التقنية، وذلك من خلال دراسة الاحتياجات البحثية والتقنية للبيئة المحلية للكلية، وإنشاء مراكز تميز بحثي في كل كلية لخدمة المجتمع المحلي، والتوسع في مجال البحوث والدراسات المهنية المشتركة، وتعزيز قدرات الكليات التقنية على إدارة أبحاثها على أساس تجاري.
- تطوير المكتبات في الكليات التقنية بتزويدها بأحدث الكتب والمراجع العلمية، وتحويل جزء كبير منها إلى مكتبات رقمية وربطها بعدد من قواعد البيانات في المكتبات الوطنية والعالمية.
- تعزيز التعاون مع الوزارات والمؤسسات الحكومية والأهلية للتعرف على القضايا والمشاكل التي تتطلب إجراء دراسات وأبحاث علمية.
- تشجيع ودعم إقامة الندوات، والمؤتمرات، والملتقيات العلمية التي تساهم في إثراء البحث العلمي في نطاق تخصصات الكليات التقنية.
- استقطاب أعضاء هيئة التدريب ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي من أجل قيادة مشاريع البحث العلمي، وتقديم الخبرة لحديثي التجربة من أعضاء هيئة التدريب لتنمية مشاريعهم البحثية، وإشراكهم في فرق البحث، وتقديم الدعم المالي الضروري لهم.
- تنظيم برامج تدريب لتنمية المهارات البحثية لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريب بالكليات التقنية.
- وضع الحوافز المالية، والوظيفية، والمعنوية لعضو هيئة التدريب المميز بأدائه العلمي والبحثي.
- تخصيص ميزانيات مستقلة في كل كلية تقنية وتوجيهها لتمويل المشروعات البحثية القائمة على أسس تنافسية.

ي) طرق التدريب وتقييم المتدربين:

- يجب على الكليات التقنية العمل على تحقيق النقاط التالية:
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في التدريب واستخدام الطرق الحديثة في التدريب.
 - حث المدربين على تحفيز التفكير الانتقادي لدى المتدربين.
 - وضع نظام لتقييم المتدربين وفق معايير موضوعية تركز على الاختبارات المهنية والممارسات العملية طبقاً لأهداف البرامج التدريبية والبحثية.
 - وضع نظام لتقييم المتدربين يضمن أن المتدربين يملكون المعارف والمهارات والجدارات المتوافقة مع أهداف المؤسسة وأهداف السياسة التعليمية بالمملكة.
 - أن تقيس الاختبارات مهارات المتدربين بعيداً عن الحفظ والتلقين، وأن تغطي المحتوى العلمي للمقررات التدريبية، وارتباطها بالواقع العملي.
 - التحقق من دقة ومصداقية أساليب وإجراءات تقييم المتدربين، عن طريق إجراء مراجعة مستقلة لعينة من اختبارات المتدربين ومشاريعهم.
 - أن تحتفظ الكلية بشواهد وأدلة ووثائق تؤكد أن نتائج تقييم المتدربين وما يرتبط بها من تحليلات تستخدم في تطوير عمليات التدريب والتدرب.
 - أن تحتفظ الكلية بسجلات ووثائق تحتوي كافة المعلومات المرتبطة بتقييم المتدربين كجزء أساسي من تقييم المؤسسة التعليمية.
 - أن تحتفظ الكلية بشواهد وأدلة ووثائق تؤكد أن نتائج تقييم المتدربين تستخدم في إعداد الخطط والموازنات الخاصة بالبرامج التدريبية، وخدمات المتدربين، ومراجعة أداء الوحدات التشغيلية.
 - إظهار مستويات مقارنة لجودة تدريب المقررات بغض النظر عن مواقع تقديمها أو الطرق المستخدمة في تدريبها.

ك) تقنية المعلومات:

- يجب على الكليات التقنية العمل على تحقيق النقاط التالية:
- إيجاد خطط وبرامج مستمرة لتحديث البرامج التقنية المستخدمة لمواكبة التطورات والمستجدات، وذلك من خلال:
 - عمل دراسات تقييمية دورية للبرامج والتجهيزات التقنية الموجودة في الكليات التقنية.

- العمل على تحديث البرامج والتجهيزات التقنية الموجودة في الكلية التقنية بما يتوافق والتطورات العلمية والتقنية.
- تفعيل عملية التدريب المستمر للكوادر البشرية في الكليات التقنية على المستجدات التقنية الحديثة.

المجال الرابع: التقييم والتحسين والتطوير المستمر لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب القيام بعمليات تقييم مستمرة من أجل التحسين والتطوير المستمر، ويتطلب ذلك:

- التقييم الدوري لفعالية الكلية في مختلف الجوانب التدريبية والمالية والإدارية، وخاصة الإدارة، والعملية التدريبية والبحثية، وخدمات المتدربين، والمرافق والتجهيزات، وتنويع الموارد، والمجالس واللجان، ونتائج المتدربين، والبرامج المقدمة للمجتمع بهدف تحقيق رضا المستفيدين.
- رصد آراء المستفيدين من الكلية لمعرفة مدى رضاهم عن خدماتها، والعناية بشكاواهم والعمل على علاجها بما يحقق أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الكلية للمستفيدين.
- تعزيز الجوانب الايجابية لما تحقق من أهداف وبرامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاج الجوانب السلبية بإلغائها، أو تطوير أساليب جديدة تسهم في الحد من تأثيرها على ما أنجز.
- استخدام نتائج التقييم لتحسين كفاءة وفعالية مختلف الممارسات التدريبية، والإدارية، والمالية، في ضوء رسالة الكلية وأهدافها.
- اعتماد مبدأ أن التحسين عملية مستمرة ودائمة لا ترتبط بأشخاص أو بأوقات معينة.
- إعداد خطة إجرائية لتقييم فعالية الكلية في تحقيق رسالتها وأهدافها وتنفيذ خططها الإدارية، والتدريبية، والخدمية بكفاءة وفعالية، في إطار من المعايير الأخلاقية والمهنية .
- إعداد نظام موضوعي لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريب بمشاركة المتدربين.
- تحليل نتائج الاختبارات والاستفادة منها لتطوير التدريب، والبحث العلمي في الكليات التقنية.

- التدريب المستمر لفرق العمل المشاركين في برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد نتائج تقارير فرق التحسين أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.
- استمرار تطوير برامج وعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحافظ الكلية على مركزها التنافسي بين الكليات المحلية والعالمية.

المجال الخامس: الشراكة مع البيئة الخارجية:

- تعتبر الشراكة مع أطراف خارجية من المقومات الرئيسية لتحقيق الجودة الشاملة، وعلى الكليات التقنية تفعيل مبدأ الشراكة مع البيئة الخارجية، وذلك من خلال:
- التوسع في إتاحة الفرصة لمنسوبي القطاع الخاص للمشاركة في عضوية اللجان والمجالس الإدارية في الكليات التقنية للاستفادة من خبراتهم.
 - بناء شراكة مع كافة فئات المجتمع المحلي ذات العلاقة بما يضمن تحقيق التبادل والاستفادة المتبادلة للخبرات والإمكانات.
 - تبني مفهوم شراكات علمية بين الكليات التقنية والمؤسسات والشركات الإبداعية من أجل إنتاج المعرفة وتحويلها إلى الميادين الإنتاجية والصناعية.
 - التوسع في إنشاء الحاضنات التقنية، وتبني مفهوم الكلية المنتجة بشكل علمي، وذلك من خلال تخصيص مقار للحاضنات التقنية في كل كلية، وتشجيع المتدربين والخريجين للعمل في تلك الحاضنات، وعقد اتفاقات مع جهات التمويل الوطنية لدعم إنشاء تلك الحاضنات.
 - عقد شراكات علمية متعددة مع عدد من الجامعات السعودية، والأجنبية بقصد تبادل الخبرات، وإجراء الدراسات والأبحاث العلمية التي تخدم الطرفين.
 - العمل على ربط الكليات التقنية بالقطاعات الإنتاجية والخدمية، وهذا يتطلب مشاركة فعالة من جانب ممثلين عن هذه القطاعات في المجالس النوعية بالكليات، وأيضاً مشاركة فعالة في القرارات الصادرة عن هذه المجالس.
- عمل شراكات مع القطاع الخاص والوحدات الإنتاجية والخدمية تتضمن تخصيص نسبة محددة للصرف على أنشطة البحث العلمي والتطوير في الكليات التقنية.

خامساً: مراحل تنفيذ التصور المقترح:

لضمان نجاح التصور المقترح فإن الأمر يتطلب تنفيذه على عدد من المراحل وذلك لضمان نجاحه وتطوره باستمرار، وفيما يلي المراحل المقترحة للتنفيذ:

جدول رقم (١٨)

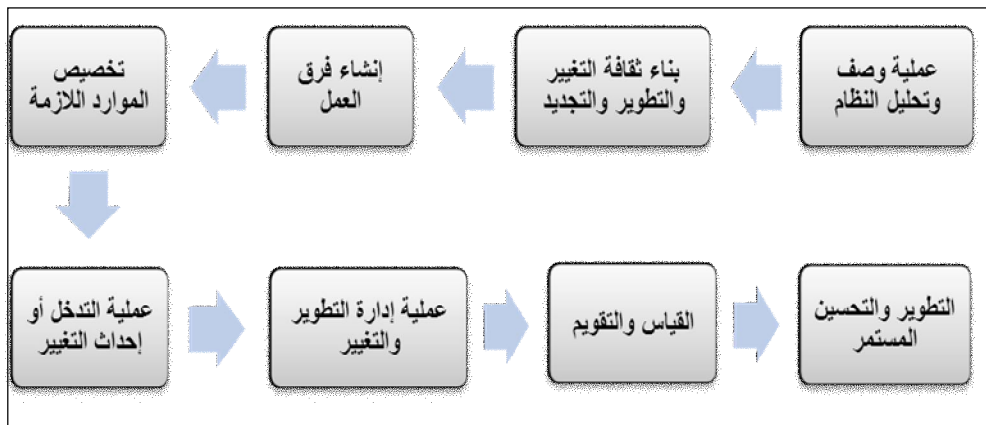
مراحل تنفيذ المتصور المقترح

المرحلة	اسم المرحلة	الهدف
الأولى	عملية وصف وتحليل النظام	- التعرف على الوضع الراهن للكليات التقنية. - حصر نقاط القوة ونقاط الضعف في النظام.
الثانية	بناء ثقافة التغيير والتطوير والتجديد	- إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية داخل الكليات التقنية. - المساهمة في إحداث التغيير المطلوب. - تقليص عمليات المقاومة لتحقيق النجاح المطلوب.
الثالثة	إنشاء فرق العمل	- ضمان العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد. - ضمان العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المخطط لها.
الرابعة	تخصيص الموارد اللازمة	- ضمان كفاية الموارد المالية والبشرية لإحداث التغيير المطلوب.
الخامسة	عملية التدخل و إحداث التغيير	- ضمان البدء في عمليات التغيير والتجديد. - ضمان فاعلية الجوانب الرئيسية لإدارة عملية التغيير. - ضمان تقليل الأخطاء.
السادسة	عملية إدارة التطوير والتغيير	- متابعة استمرارية تطبيق الإجراءات الجديدة. - حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تعترض التطبيق.
السابعة	القياس والتقييم	- التعرف على مدى قدرة الكلية على تحقيق أهدافها.
الثامنة	التطوير والتحسين المستمر	اختبار الحدود الدنيا لأداء الكلية ومدى التحسينات المطلوب إدخالها في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال.

ويمكن توضيح المراحل السابقة في الشكل الآتي:

شكل رقم (٧)

مراحل تنفيذ التصور المقترح



وفيما يأتي شرح موجز لمراحل تنفيذ هذا التصور المقترح:

١. عملية وصف وتحليل النظام:

وفي هذه المرحلة يتم جمع معلومات تفصيلية عن الكليات التقنية، والعمليات الإدارية والتدريبية التي تتم بداخلها، والإجراءات الإدارية وطرق الأداء المتبعة، وكذلك التعرف على جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية. وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على واقع الأداء التدريبي والإداري، وكذا التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في أداء الكليات التقنية، والمشكلات التي تعيقها عن تحقيق الأداء المتميز. كما يتطلب الأمر دراسة الإمكانيات والتجهيزات الحالية للكليات التقنية من أجل تحديد النواقص والاحتياجات المستقبلية، ومراجعة اللوائح والأنظمة والسياسات والخطط والبرامج، ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:

- وضع خطة عمل متكاملة لتنفيذ عملية وصف وتحليل النظام والأهداف المزمع تحقيقها.
- حصر جميع الإمكانيات والموارد والتجهيزات المزمع إجراء عملية التقويم لها.
- بناء قاعدة بيانات مركزية لكل كلية تقنية تضم البيانات الأولية عن الكلية.
- إشراك جميع العاملين في الكليات التقنية في جمع البيانات المطلوبة.
- وضع معايير عالية للأداء بهدف الوصول إلى تلك المعايير.
- وضع عدد من المؤشرات التي يمكن عن طريقها التعرف على كفاءة العمليات التدريبية والإدارية في الكلية.
- إشراك البيئة المحيطة بالكلية في عملية وصف وتحليل النظام.
- عمل مقارنات بين بيانات الكليات التقنية لتحديد واقع كل كلية وجوانب القوة وجوانب الضعف.
- مقارنة البيانات الأولية المتحصل عليها مع نماذج محلية أو عالمية متطورة لمعرفة الفجوة والقصور في الأداء.
- القيام بدراسة أساليب العمل وتدفق الأداء لقياس مدى انسيابية الإجراءات وسلاستها، والتأكد من عدم وجود إسراف في استهلاك المواد.
- استخدام الأساليب العلمية لتحليل النظام ومن ذلك على سبيل المثال أسلوب تحليل النظم "System Analysis Approach".

وفي هذه المرحلة يستخدم المحلل نماذج معينة يمكن الاسترشاد بها في تحليل التنظيم الداخلي للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن للمحلل أن يصدر أحكامه التحليلية الشاملة عن التنظيم، على أن تشمل عملية التحليل كافة أجزاء النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات)، كما يجب أن تشمل عملية التحليل دراسة التأثير المتبادل بين الكلية والبيئة المحيطة.

٢. بناء ثقافة التغيير والتطوير والتجديد:

ويتطلب ذلك إتباع منهج وأسلوب علمي يعتمد على التغيير التدريجي، كما يتطلب الأمر كذلك تنفيذ العديد من البرامج التدريبية التثقيفية والتوعوية التي تساعد على إجراء التغيير المنشود، ونقل من حدة مقاومة التغيير. ويمكن عمل ذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وندوات وحلقات نقاشية تبين أهمية التطوير والتجديد، والفوائد التي ستعود على الكليات والعاملين فيها والفوائد التي سيحصلها المجتمع برمته من عملية التطوير المنشودة.

٣. إنشاء فرق العمل:

لضمان نجاح أي عملية تطوير داخل أي منظمة، فإن الأمر يتطلب تفعيل العمل الجماعي، وإنشاء فرق العمل ومن ذلك: تشكيل اللجان، والمجموعات ذات المهام المحددة. فبناء فرق العمل يساعد في التوجه نحو تحقيق هدف واحد مشترك.

٤. تخصيص الموارد اللازمة:

إن إجراء أية عملية تجديد أو تطوير تتطلب توفير المزيد من الموارد الكافية (المالية والبشرية)، وبالتالي يجب أن تعمل قيادة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني على تخصيص ميزانيات مستقلة لإجراء عمليات التطوير والتغيير، وذلك بغية تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

٥. عملية التدخل وإحداث التغيير:

وفي هذه المرحلة يتم إجراء تغيير جذري في طرق الأداء وتنفيذ المهام، بحيث يتم إحلال أنظمة وتشريعات ولوائح جديدة، وطرق أداء جديدة محل الطرق والنظم التقليدية بما يساعد على التجديد والابتكار. وفي هذه المرحلة يجب استمرار تهيئة البيئة لتقبل وإجراء التغيير تحسباً لمقاومة التغيير. ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:

- إجراء عملية التغيير بشكل تدريجي وفقاً لخطة زمنية محددة، وذلك لضمان نجاح عملية التغيير، وتقليل حدة المقاومة.
- إتباع الأساليب العلمية لقياس درجة التحسن في الأداء وذلك بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.
- منح مكافآت وحوافز تشجيعية لكل من يساهم في تحسين وتجويد الأداء وتحقيق الأهداف الجديدة المراد تحقيقها.
- معالجة المشكلات لعمليات التطوير وإحداث التغيير ووضع الحلول المناسبة لها فوراً.
- إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والنجاحات المتحققة بين كافة المستويات الإدارية، وبين الكليات التقنية المختلفة.

٦. عملية إدارة التطوير والتغيير:

وفي هذه المرحلة يتم متابعة الأداء الجديد لضمان استمراره وتحقيق أهدافه، وحل وتبويض أي مشكلات أو معوقات قد تعيق تقدمه، وهنا يتم متابعة المعايير الموضوعية للتنفيذ ومقاييس الأداء. ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:

- عقد اجتماعات دورية لمتابعة تحقيق الأهداف الجديدة، وحل المشكلات التي قد تعيق تحقيقها.
- الحصول على التغذية العكسية حول نتائج الأداء الجديد من كافة الإدارات والأقسام التدريبية في الكليات التقنية.
- ٧. القياس والتقييم:
 - وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مدى تحقيق الكلية للأهداف المخطط لها، وتركز هذه العملية على الوقوف على مستوى الأداء الحالي للمنظمة، وتحديد أشكال التحسينات المطلوب إدخالها. ويفضل أن تعتمد عمليات القياس على الأساليب الإحصائية التي تتمتع بالصدق والثبات، ويكون ذلك أساساً لعمليات المقارنة المرجعية والتحسين، ولتحقيق ذلك يمكن إتباع الآتي:
 - مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية سلفاً.
 - إجراء مقارنة مرجعية للأداء وللنتائج المتحققة مع أداء المؤسسات التعليمية المتقدمة.
 - بناء قواعد بيانات تضم الخبرات المتحققة للتعلم والاستفادة من الأخطاء.
 - مراجعة الخبرات التي تمر بها الكلية للتعرف على الأسباب التي أدت إلى النجاح أو الفشل.
 - ٨. التطوير والتحسين المستمر:
 - وبعد أن تتم عملية التقويم والقياس تستخدم المعلومات المتحصل عليها في إجراء عمليات التصحيح والتحسين، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة بحيث تستفيد من التغذية الراجعة العكسية، مع الاستمرار في عمليتي التقييم المستمر والتدريب المستمر.
 - سادساً: متطلبات عامة لتنفيذ التصور المقترح:
 - إن تنفيذ هذا التصور المقترح يستلزم الوفاء بعدد من المتطلبات العامة، وهي:
 - إيمان القيادة العليا في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بأهمية التجديد والتطوير، لتحسين الأداء وتحقيق الجودة والتميز.
 - تهيئة البيئة الداخلية للمؤسسة وكذا للكليات التقنية لإجراء وتقبل التغيير والتجديد.
 - الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الأداء الإداري والتدريبي في الكليات التقنية، للوقوف على مستوى الأداء وتحديد المتطلبات الأساسية للتطوير.
 - تخصيص ميزانيات مستقلة للتطوير باستخدام المداخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - العمل على إزالة المعوقات التي تعيق تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، التي أوضحتها الدراسة الميدانية الحالية.
 - العمل على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والتي أوضحتها الدراسة الميدانية الحالية.

سابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

من المعوقات التي يمكن أن تعيق تنفيذ هذا التصور المقترح ما يأتي:

- التمسك بالمركزية في إدارة كثير من الأمور الإدارية والمالية على مستوى الكلية، مما يقلل من فرص المشاركة في العمل الإداري على المستويات كافة، وبالتالي يقلل من فرص المبادأة والإبداع الإداري.
- قلة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض القيادات في الكليات التقنية.
- مقاومة التغيير والتجديد من بعض القيادات أو من بعض العاملين سواءً على مستوى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أو على مستوى الكليات التقنية نفسها.
- جمود اللوائح والتشريعات، والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين مما يعيق التطوير والتغيير.
- قلة البرامج التدريبية لقيادات الكليات التقنية في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف التعاون والتنسيق بين الكليات التقنية والبيئة المحيطة.
- القصور في مشاركة المجتمع المحلي في كثير من برامج وسياسات الكليات التقنية.

ثامناً: مقترحات للتغلب على المعوقات:

- في ضوء الصعوبات السابق ذكرها، فإن الباحث يقترح عدداً من الإجراءات للتغلب على تلك الصعوبات ومنها:
- التوسع في عقد دورات تدريبية لقيادات الكليات التقنية حول التطوير والتجديد باستخدام المداخل الإدارية الحديثة، ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء (فرق عمل) في كل كلية تقنية تتولى إدارة وتنفيذ عملية التغيير وتطوير الأداء في الكلية.
- منح قيادات الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات في إدارة شؤونها وتسيير عملها.
- التوسع في استخدام التقنية الحديثة في مجال نظم المعلومات وقواعد البيانات، مما يسهل عملية حصول العاملين على البيانات وسرعة اتخاذ القرارات.
- تخصيص ميزانيات مستقلة للتطوير والتغيير.
- تخصيص ميزانيات كافية للتدريب والتطوير وللحوافز والمكافآت التشجيعية.
- إعطاء مزيداً من المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، بما يسمح بتكوين ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع.
- الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تبادل الزيارات والخبرات مع المؤسسات التعليمية الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقليص الاعتماد على الأساليب التقليدية والبيروقراطية في الإدارة.
- الاستفادة من المنظومة التقنية المتطورة التي تمتلكها المؤسسة والكليات التقنية في تطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

الخاتمة:

وختاماً، فإن تنفيذ وتبني هذا المقترح يتطلب إيماناً من القيادة العليا للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحتمية التطوير والتغيير والتجديد، وذلك من أجل مجاراة ما يشهده العالم أجمع من تطور اقتصادي وتقني هائل، وبالتالي فإن الأمر يتطلب الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ومنها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، توصل الباحث لعدة توصيات يمكن أن تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ومنها:

١. زيادة تقديم الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادة العليا بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للكليات التقنية للمساهمة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
٢. تطوير الهياكل التنظيمية للكليات التقنية وذلك من أجل تفويض المزيد من الصلاحيات وإعطاء مزيداً من المرونة والحرية لقيادات الكليات التقنية وذلك بهدف المشاركة في التخطيط وصنع القرارات والمساهمة في حل المشكلات.
٣. العمل على تجديد اللوائح والأنظمة الإدارية للكليات التقنية بصفة دورية بما يتلاءم والتطورات والمستجدات المحلية والعالمية.
٤. العمل على تحسين جوانب النقص في البيئة التدريبية في الكليات التقنية، ومن ذلك تحسين الخدمات الطبية، وتطوير المكتبات، ومراكز التدريب الإلكتروني، وتحسين جميع الخدمات الخاصة بالمتدربين بالكليات التقنية.
٥. العمل على تفعيل وحدات البحوث والدراسات المهنية في الكليات التقنية لممارسة الأدوار المنوطة بها في تشجيع الدراسات والأبحاث العلمية.
٦. العمل على سد العجز في الكوادر البشرية المؤهلة في الكليات التقنية (مدرسين وإداريين).
٧. التوسع في منح الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الكليات التقنية (مدرسين وإداريين).
٨. تقليص الاعتماد على الأساليب البيروقراطية في أداء الأعمال، وتشجيع التجديد والابتكار واستخدام الأساليب الحديثة في الأداء.
٩. تشجيع استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات، وصناعة القرارات مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب حل المشكلات، وأسلوب دلفاي، وأسلوب SOWT.

- ١٠.التوسع في برامج التدريب والتطوير والابتعاث في مجال إدارة الجودة الشاملة لمنسوبي الكليات التقنية (مدربين وإداريين).
- ١١.التوسع في نظام الشراكات بين الكليات التقنية، وقطاعات الأعمال المختلفة في المملكة، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات المتبادلة بين الطرفين والاستفادة من الخبرات المشتركة.
- ١٢.العمل على إنشاء برامج للتوأمة بين الكليات التقنية والجامعات والكليات التقنية العالمية لتبادل الخبرات والكفاءات التدريبية والبحثية.
- ١٣.التوسع في عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة للبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم أبحاث وأوراق عمل يستفاد منها في تطوير الأداء في الكليات التقنية.
- ١٤.التوسع في برامج تهيئة البيئة الداخلية لنشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الكليات التقنية.
- ١٥.تجربة التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة في عدد من الكليات التقنية، ومن ثم قياس مستوى التحسن في الأداء.
- ١٦.الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة المطبقة في كثير من مؤسسات التعليم العالي، بما يتواءم وظروف وإمكانات الكليات التقنية بالمملكة.
- ١٧.تشجيع الكليات التقنية على تنويع مصادر التمويل بما لا يتعارض مع رسالتها العلمية والثقافية.
- ١٨.إيجاد آليات محددة تستخدم لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكليات التقنية لشرائح مختلفة من المجتمع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٩٨٩م). لسان العرب، القاهرة: دار المعارف.
- ٢- أبو حطب، فؤاد (١٩٩٤م). التقويم كعنصر من عناصر إستراتيجية التعليم في الوطن العربي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٣- أبو الهدى، عزة (٢٠٠٤م). جودة الأداء في العملية التعليمية في كلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر — في ضوء المعايير والمؤشرات العالمية — دراسة ميدانية لعينة من أعضاء هيئة التدريس وطالبات الكلية، القاهرة: جامعة الأزهر.
- ٤- أبو دقة، سناء إبراهيم (٢٠٠٤م). التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي، ورقة عمل قدمت في مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، القدس: جامعة القدس المفتوحة.
- ٥- البلاغ، فوزية محمد (١٤٢٨ هـ). إستراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، الرياض.
- ٦- البيلاوي، وآخرون (٢٠٠٦م). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات، عمان: دار المسيرة.
- ٧- الجبوعي، خالد سعد (١٤٢٨ هـ). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، الطبعة الأولى، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- ٨- الحربي، محمد بن محمد (٢٠٠٩م). إستراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض: قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٩- الحولي، عليان عبد الله؛ أبو دقة، سناء إبراهيم (٢٠٠٦م). نحو أنموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي، غزة: كلية التربية - الجامعة الإسلامية.
- ١٠- الخطيب، أحمد (١٩٩٩م). التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، عمان: مركز الأردن الجديد للدراسات.
- ١١- الخطيب، أحمد (٢٠٠١م). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر.
- ١٢- الخطيب، محمد شحات (٢٠٠٣م). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- ١٣- الخولي، محمد أحمد (٢٠٠٥م). مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر، قطر: جامعة قطر.
- ١٤- الزهراني، سعد (١٤١٨هـ). التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية، ورقة عمل مقدم في ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، الرياض: وزارة التعليم العالي.
- ١٥- الزواوي، خالد (٢٠٠٣). الجودة الشاملة في التعليم، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ١٦- الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٧م). دراسة تحليلية لتجارب بعض الجامعات العربية والعالمية في تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، الرباط: جامعة البلقاء التطبيقية.

- ١٧- العبادي، محمد عيسى (٢٠٠٦م). التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة: التجربة الأردنية، الأردن: الجامعة الهاشمية.
- ١٨- العتيبي، منير بن مطني؛ غالب، محمد بن سعيد (١٤١٦هـ). معايير مقترحة للاعتماد الأكاديمي والمهني لبرامج إعداد المعلمين في الجامعات العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- ١٩- الغامدي، علي بن محمد زهيد (٢٠٠٧م). تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفات الدولية للجودة (ISO ٩٠٠٢)، ورقة عمل مقدمة في الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، القصيم.
- ٢٠- الملة، سعيد بن تركي (٢٠٠٢م). لمحات مضيئة فيما تحقق للتعليم الفني والتدريب المهني من تطور، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العالمي عن خادم الحرمين الشريفين، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٢١- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (٢٠١٠م)، تقرير الإنجازات السنوي، الرياض.
- ٢٢- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، (٢٠١١م)، تقرير الإنجازات السنوي، الرياض.
- ٢٣- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (٢٠٠٣م)، اللائحة الأساسية للكليات التقنية، الرياض.
- ٢٤- النجار، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٧م). الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات إعداد المعلمين كوسيلة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العام، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٢٥- جابر، جابر عبد الحميد؛ كاظم، أحمد خيربي (٢٠٠٢م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٢٦- حسانين، هدي محمد (٢٠٠٤م). إدارة الجودة وضمان الاعتماد في التعليم العالي، القاهرة: المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان التعليم الجامعي العربي آفاق الإصلاح والتطوير.
- ٢٧- درندري، إقبال زين العابدين؛ هوك، طاهرة (١٤٢٨هـ). دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية (جستن)، المملكة العربية السعودية، القصيم.
- ٢٨- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥م). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، الكويت: دار السحاب للنشر.
- ٢٩- سكتاوي، عبد الملك محمد (٢٠٠٣م). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ٣٠- شحاده، نعمان (٢٠٠٣م). نحو استراتيجية جامعية عربية جديدة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي عن دور الجامعات العربية في تقرير الهوية العربية، الدوحة: مجلس اتحاد الجامعات العربية، جامعة قطر.
- ٣١- شعبان، عماد الدين (٢٠٠٧م). الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات في ضوء المعايير، الرياض: كلية التربية البدنية والرياضة، جامعة الملك سعود.

- ٣٢- شعلة، الجميل محمد؛ حكيم عبد السميع (٢٠١٢م). تصور مقترح لمعايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في كليات إعداد المعلمين بالمملكة العربية السعودية، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٣- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد (٢٠٠٧م). الاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية مع إشارة خاصة للتجربة السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- ٣٤- عبد الجواد، عصام الدين نوفل (٢٠٠٠م). ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية، الكويت: مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية، السنة (١٠)، العدد (٣٣).
- ٢٥- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠٣م). البحث العلمي: مفهومه وأساليبه وأدواته، الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ٣٥- عشبية، فتحي درويش (١٩٩٩م). الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الأفقية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان.
- ٣٦- عمر، فدوى بنت فاروق (٢٠٠٥م)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لدعم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، أبها: المملكة العربية السعودية، جامعة الملك خالد.
- ٣٧- فان دالين، ديوبولد (١٩٩٧م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة نوفل، محمد نبيل، وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٣٨- فلية، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤م). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ٣٩- القزار، إسماعيل، وآخرون (٢٠٠٩م). SIXSIGMA وأساليب حديثة في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، عمان: دار المسيرة.
- ٤٠- كورنسكي، روبرت (٢٠٠٠م). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، بحث منشور في كتاب التعليم والعالم العربي "تحديات الأفقية الثالثة"، الطبعة الأولى، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية
- ٤١- مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥م). الطريق إلي الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية، بحث مقدم في ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، أبها، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٤٢- ملحم، سامي محمد (٢٠٠٢م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٤٣- وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية (٢٠١١م)، خطة التنمية التاسعة، ٢٠١٠م - ٢٠١٤م.
٤٤. وزارة التعليم العالي (١٤٢٨هـ). الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، الكتاب التعريفي، الرياض.
٤٥. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦م). أدلة ورش عمل توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، الرياض.

المراجع الأجنبية:

٤٦. Bank , John .The Essence of Total Quality Management ٢nd . Edition. Pearson Education Limited , Edinburgh Gate , Harlow , ٢٠٠٠.
٤٧. Brown, L., LaFond, A., and Macintyre, K. (٢٠٠١). Measuring capacity building. Chapel Hill: Carolina Population Center, University of North Carolina,.
٤٨. CHEA, (٢٠٠٢) The Fundamentals of Accreditation, What do you need to know? Washington.
٤٩. Kanji, Abdul Malek&Tambi, Bin (٢٠٠٧) Total quality management in UK Higher Education Institutions.
٥٠. KolcinskiJohon, (٢٠٠٣), Evaluation of success and failure factors and criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at selected Institution of Higher Education.
٥١. Kells, R.I. (١٩٨٣) The Assessment of College Performance, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
٥٢. National Quality Assurance and Accreditation. (٢٠٠٤). The Quality Assurance and Accreditation Handbook: National Quality Assurance and Accreditation.

الملاحق

- ملحق رقم (١) الاستبانة النهائية الدراسة
- ملحق رقم (٢) استبانة المقابلة الشخصية
- ملحق رقم (٣) جدول تنفيذ التوصيات

ملحق رقم (١) الاستبانة النهائية للدراسة

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية

سعادة /

وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة لصالح الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية بعنوان:
"تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"
". وتهدف الدراسة إلى محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
 ٢. ما أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
 ٣. ما المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟
 ٤. ما التصور المقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة؟
- وقد قام الباحث بإعداد أداة للدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من (٨٦) عبارة، ومن المؤمل أن تسهم استجابات أفراد مجتمع الدراسة في التوصل إلى إعداد تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- أمل التكرم بالإجابة على كافة بنود الاستبانة وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل موقفكم من أحد بدائل مقياس ليكرت الرباعي: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). علماً بأن الاستجابة ستكون في غاية الخصوصية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرًا لسعادتكم حسن تعاونكم واستجابتكم،،،،،، وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري،،،،،،

الباحث

د/ سليمان بن عبد الخالق إبراهيم الحفظي

نائب رئيس مجلس التدريب التقني بعسير

٠٥٠٥٧٤٩٦٤٤

Sulaimana@tvtc.gov.sa

الجزء الأول: المعلومات العامة:

▪ المؤهل العلمي التعليمي:

- () دكتوراه () ماجستير
() بكالوريوس () أخرى، فضلاً تذكر.....

▪ الدرجة الوظيفية:

- () كبير مدربين أ () كبير مدربين ب () مدرب أول أ
() مدرب أول ب () مدرب أ () مدرب ب
() مدرب ج () أخرى، فضلاً تذكر.....

▪ التخصص:

○ رجاءً ذكر التخصص.....

▪ عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

- () من سنة إلى أقل من ٥ سنوات
() من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
() ١٠ سنوات فأكثر

▪ الوظيفة الحالية:

- () رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة
() نائب رئيس مجلس تدريب تقني ومهني بالمنطقة
() عميد كلية تقنية
() وكيل كلية تقنية
() رئيس قسم تدريبي في كلية تقنية
() منسق وحدة الجودة في مجلس التدريب التقني بالمنطقة
() منسق وحدة الجودة في الكلية التقنية

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:

م	أولاً: واقع البيئة الإدارية والتنظيمية داخل الكلية:	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تسهم القيادة العليا للمؤسسة في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية				
٢	لدى الكلية خطة إستراتيجية تسعى لتحقيقها				
٣	يتم صياغة أهداف الكلية بشكل إجرائي قابل للقياس				
٤	يتم استخدام التقنية في أداء الأعمال الإدارية والمالية بالكلية على نطاق واسع				
٥	يمتاز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة والقابلية للتطوير				
٦	يوجد في الكلية نظام واضح لتفويض الصلاحيات				
٧	خطوط السلطة والمسؤولية واضحة وفقاً للهيكل التنظيمي المتبع في الكلية				
٨	يوجد لدى الكلية وصف وظيفي واضح للواجبات والمسؤوليات الفردية				
٩	يوجد لدى الكلية دليل إجرائي لممارسة الصلاحيات ولأداء الأعمال والمهام				
١٠	تتميز اللوائح والأنظمة المعمول بها بالوضوح				
١١	تتوفر معايير واضحة ودقيقة للرقابة والمساءلة				
١٢	تتوفر برامج تدريبية كافية لتنمية وتطوير قدرات منسوبي الكلية				
١٣	تتوافر لدى الكلية آليات واضحة لتحفيز وتشجيع منسوبيها				
١٤	تتيح الكلية الفرصة للعاملين بها للمشاركة في التخطيط وصنع القرارات وتقديم المقترحات				
١٥	تتوفر في الكلية معايير واضحة لقياس أداء العاملين				
١٦	الموارد البشرية بالكلية (مدرسين وإداريين) كافية لأداء المهام الموكلة إليها				
١٧	يتم أداء كثير من الأعمال داخل الكلية عن طريق اللجان وفرق العمل				
١٨	تتميز الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة داخل بيئة العمل بالمرونة والانسيابية				
١٩	تعد الكلية تقارير دورية عن الإنجازات وأداء الأعمال والتطور				
٢٠	يوجد تعاون بين إدارة الكلية والجهات الخارجية ذات العلاقة بالبحوث والدراسات والتدريب والتوظيف				
٢١	تستخدم الكلية مقاييس لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية				

م	ثانياً: واقع البيئة التدريبية بالكلية:	موافق بشدة	موافق	غير موافق إطلاقاً
٢٢	مبنى الكلية ملائم لأغراض العملية التدريبية			
٢٣	القاعات التدريبية والورش والمعامل مجهزة بشكل جيد			
٢٤	الحقائب التدريبية بالكلية مرتبطة باحتياجات سوق العمل			
٢٥	الخدمات المقدمة للمتدربين جيدة ومتكاملة			
٢٦	يتم تطبيق نظام التدرّب الإلكتروني في الكلية على نطاق واسع			
٢٧	يتم تطبيق معايير واشتراطات السلامة المهنية بكفاءة			
٢٨	تجهيزات مكتبة الكلية كافية وملائمة			
٢٩	الخدمات الطبية المقدمة للمتدربين بالكلية مناسبة			
٣٠	يتم استخدام طرائق حديثة في التدريب			
٣١	الخدمات الإرشادية والنفسية بالكلية شاملة ومناسبة			
٣٢	تتميز الأنشطة الطلابية بالكلية بالتنوع والشمولية			
٣٣	تتوفر آليات محددة لقياس أثر التدريب على المتدربين			
٣٤	تتسم معايير تقييم أداء العاملين بالكلية بالدقة والشمولية			
٣٥	تتسم عملية تقييم المتدربين بالكفاءة والفاعلية			
٣٦	تقدم الكلية برامج متنوعة لخدمة المجتمع المحلي			

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

م	أولاً: معوقات تشريعية وإدارية وتنظيمية:	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٣٧	جمود اللوائح والتشريعات وعدم قابليتها للتطوير				
٣٨	محدودية الصلاحيات الممنوحة لعمداء الكليات التقنية				
٣٩	التمسك بالأنماط المألوفة في الأداء وعدم الرغبة في التجديد والتطوير				
٤٠	المركزية الشديدة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات				
٤١	عدم وجود نظام واضح للحوافز يشجع منسوبي الكليات التقنية على تحسين الأداء				
٤٢	عدم اتباع الأساليب العلمية في التخطيط واتخاذ القرارات				
٤٣	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة				
٤٤	كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل إدارة الكلية أو القسم				
٤٥	نقص الموارد المالية المخصصة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة				
٤٦	غياب مفهوم التحسين والتطوير المستمر				
٤٧	نقص الخبرة الإدارية لدى بعض قيادات الكليات التقنية				
٤٨	التركيز على إجراءات جزئية في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل				
٤٩	الرغبة في الحصول على نتائج فورية وليست على المدى البعيد				

م	ثانياً: معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية للكلية:	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥٠	قصور في تهيئة البيئة الداخلية للكلية لتقبل التغيير والتجديد				
٥١	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي الكلية				
٥٢	نقص الوعي الكافي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل بعض منسوبي الكلية				
٥٣	قصور في المشاركة الجماعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
٥٤	نقص التجهيزات المكتبية والتدريبية بالكلية				
٥٥	ضعف الخدمات والبرامج الموجهة للمتدربين				
٥٦	ضعف العلاقات الإنسانية داخل الكلية				
٥٧	ضعف ارتباط مناهج الكليات التقنية باحتياجات سوق العمل				
٥٨	نقص برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة				
٥٩	قصور في مجال الدراسات والبحوث العلمية على مستوى الكلية				
٦٠	ضعف برامج الشراكة بين الكلية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية				

المحور الثالث: المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية:

م	أولاً: دعم ومساندة القيادة العليا للمؤسسة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٦١	التزام الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
٦٢	تخصيص موارد مالية كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة				
٦٣	تقديم الحوافز التشجيعية الكافية لمن يلتزم بتطبيق معايير الجودة الشاملة				
٦٤	توفير التجهيزات والامكانيات اللازمة التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة				
٦٥	الاستفادة من الخبرات والتجارب المحلية والأجنبية في مجال إدارة الجودة الشاملة				
٦٦	تمكين أعضاء هيئة التدريس من حضور المؤتمرات والندوات العلمية وورش العمل المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة				
٦٧	منح عمداء الكليات التقنية مزيداً من الصلاحيات				
٦٨	تشجيع تطبيق اللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأخرى				
٦٩	تفعيل وحدات الدراسات والبحوث المهنية على مستوى الكليات التقنية				
٧٠	إتاحة الفرصة للكليات التقنية للبحث عن مصادر تمويلية إضافية				
٧١	توسيع دائرة مشاركة منسوبي الكلية في التخطيط وصناعة القرارات وتحسين الأداء				

م	ثانياً: تهيئة البيئة الداخلية للكلية:	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٧٢	نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع منسوبي الكلية				
٧٣	تبني إدارة الكلية وجميع منسوبيها فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تعاونهم في تطبيقها				
٧٤	إيجاد آليات مناسبة لتقليص الروتين والطرق التقليدية في الأداء				
٧٥	توفير نظم معلومات إدارية متكاملة داخل الكلية تساعد على تطبيق الجودة				
٧٦	وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم وقياس الجودة والتميز في الأداء				
٧٧	تطوير وتحديث المناهج التدريبية للكليات التقنية بما يحقق الموازنة مع متطلبات سوق العمل				
٧٨	تشكيل فرق العمل اللازمة لتحسين الجودة في الكليات التقنية				
٧٩	تبني سياسة التدريب والتطوير المستمر				
٨٠	استخدام الأساليب العلمية في التدريب كاسلوب حل المشكلات والعصف الذهني وحلقات الجودة				
٨١	وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية				
٨٢	تحديث الهياكل التنظيمية للكليات التقنية لإحداث التحسين والتطوير المطلوب				
٨٣	الحصول على تغذية راجعة من المستفيدين وتوظيفها لتحسين الخدمات المقدمة لهم				
٨٤	التوسع في البرامج المختلفة المقدمة لخدمة المجتمع				
٨٥	التوسع في برامج الشراكة مع قطاعات الأعمال المختلفة				
٨٦	تبني برامج للموازنة بين الكليات التقنية والمؤسسات التعليمية المحلية والعالمية لتبادل الخبرات معها، وخاصة في مجال التدريب والبحث العلمي				

ملحق رقم (٢) استبانة المقابلة الشخصية

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية

(استمارة المقابلة الشخصية)

عنوان الدراسة:

"تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية".

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
 ٢. التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 ٣. التعرف على المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
 ٤. تقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة.
- الجزء الأول: المعلومات العامة

المستوى التعليمي:

- * دكتوراه () * ماجستير () * بكالوريوس ()
* أخرى، فضلاً تذكر

الدرجة الوظيفية:

- * أستاذ () * أستاذ مشارك () * أستاذ مساعد ()
* مدير عام () * مدير إدارة جودة () * أخرى، فضلاً تذكر

التخصص:

* رجاء ذكر التخصص

عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

- * من سنة إلى أقل من ٥ سنوات ()
* من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ()
* ١٠ سنوات فأكثر ()

الوظيفة الحالية:

- * مدير جامعة () * وكيل جامعة () * عميد كلية ()
* رئيس مجلس تدريب تقني () * نائب رئيس مجلس تدريب تقني ()
* وكيل كلية () * رئيس قسم ()

الجزء الثاني: محاور المقابلة الشخصية:

١. ما التحديات المحلية والعالمية التي تواجه الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، والتي تستوجب تبني أساليب إدارية حديثة لمواجهتها ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة؟

.....

٢. ما التصور الذي تقترحونه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟

.....

شاكراً حسن تعاونكم وتجاوبكم،،،

الباحث

د/ سليمان بن عبد الخالق الحفظي

نائب رئيس مجلس التدريب التقني بعسير

ملحق رقم (٣) جدول تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	زمن التنفيذ
١	زيادة الدعم المادي والمعنوي من قبل القيادة العليا بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني للكلية التقنية للمساهمة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	مجلس إدارة المؤسسة . معالي المحافظ . نواب المحافظ . نواب المحافظ . المساعدين . مدرء العموم .	زيادة الدعم المالي المخصص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية التقنية . تخصيص جوائز للكلية المتميزة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	بشكل مستمر
٢	تطوير الهياكل التنظيمية للكلية التقنية وذلك من أجل تفويض المزيد من الصلاحيات وإعطاء مزيداً من المرونة والحرية لقيادات الكلية التقنية وذلك بهدف المشاركة في التخطيط وصنع القرارات والمساهمة في حل المشكلات .	الإدارة العامة لضبط الجودة . الشؤون الإدارية والمالية . بالمؤسسة . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق . الكلية التقنية . خبراء في التنظيم الإداري .	عقد ورش عمل لدراسة الهياكل التنظيمية الحالية . العمل على تصميم هياكل تنظيمية جديدة للكلية التقنية وفقاً للمرحلة الحالية . تفويض المزيد من الصلاحيات لعمداء الكلية التقنية .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ
٣	العمل على تجديد اللوائح والأنظمة والإجراءات الإدارية للكلية التقنية بصفه دورية بما يتلاءم والتطورات والمستجدات المحلية والعالمية .	الإدارة العامة لضبط الجودة . الإدارة القانونية . الشؤون الإدارية والمالية . بالمؤسسة . الكلية التقنية .	مراجعة جميع الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية الحالية . العمل على تجديد اللوائح والأنظمة والأدلة الإجرائية والأنظمة .	بشكل مستمر
٤	العمل على تحسين جوانب النقص في البيئة التدريبية في الكلية التقنية، ومن ذلك تحسين الخدمات الطبية، وتطوير المكتبات، ومراكز التدريب الإلكتروني، وتحسين جميع الخدمات الخاصة بالمتدربين بالكلية التقنية .	الإدارة العامة للتجهيزات الإدارية العامة . للسلامة المهنية . الإدارة العامة لخدمات المتدربين . الإدارة العامة للتدريب الإلكتروني .	عمل دراسات مسحية لجميع الكليات التقنية للتعرف على جوانب النقص في البيئة التدريبية . وضع معايير محددة للخدمات في الكليات التقنية . العمل على توفير كافة التجهيزات المطلوبة لتحسين البيئة التدريبية وفقاً للمعايير الموضوعه .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ
٥	العمل على إنشاء ودعم وحدات البحوث والدراسات المهنية في الكلية التقنية لممارسة الأدوار المنوطة بها في تشجيع الدراسات والأبحاث العلمية .	الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية . الكلية التقنية .	التعميم على جميع الكليات التقنية بتشكيل وحدات للبحوث والدراسات المهنية بكل كلية . تقوم كل كلية بعمل قاعدة بيانات تضم أسماء الباحثين ومجالات اهتماماتهم . تقديم الدعم المالي اللازم لوحدات البحوث والدراسات المهنية بالكلية التقنية . التعاون مع القطاع الخاص لتمويل بعض الأبحاث التي تنفذها الكليات التقنية .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ
٦	العمل على سد العجز في الكوادر البشرية المؤهلة في الكليات التقنية (مدرسين وإداريين) .	الإدارة العامة لخدمات هيئة التدريب الإدارية العامة . للموارد البشرية .	عمل دراسات ميدانية دقيقة لتحديد أوجه العجز والفائض في الكوادر البشرية في الكلية التقنية . العمل على تحقيق التوازن وسد الاحتياج من الكوادر البشرية في الكليات التقنية . التوسع في استقطاب الكفاءات البشرية من الجهات الحكومية الأخرى .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	زمن التنفيذ
٧	التوسع في منح الحوافز المادية والمعنوية لمنسوبي الكليات التقنية (مدرسين وإداريين) الذين يحققون تميزاً في الأداء .	الإدارة العامة لخدمات هيئة التدريب الإدارة العامة للموارد البشرية . الكليات التقنية .	وضع معايير دقيقة لتحقيق التميز في الأداء . منح جوائز مادية ومعنوية للمتميزين في الأداء (قيادات، مدرسين، إداريين) .	بشكل مستمر
٨	تقليص الاعتماد على الأساليب البيروقراطية في أداء الأعمال، وتشجيع التجديد والابتكار واستخدام الأساليب الحديثة في الأداء .	الكليات التقنية .	عقد ورش عمل وحلقات نقاش حول أساليب الأداء الجديدة والتميزة . عقد دورات تدريبية في الأساليب الإدارية الحديثة منح حوافز مادية ومعنوية للمتميزين في الأداء .	بشكل مستمر
٩	تشجيع استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات، وصناعة القرارات مثل أسلوب العصف الذهني، وأسلوب حل المشكلات، وأسلوب دلفاي وأسلوب SOWT .	الكليات التقنية .	تنفيذ دورات تدريبية في الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط وصناعة القرار . نشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في التخطيط وصناعة القرارات	بشكل مستمر
١٠	التوسع في برامج التدريب والتطوير والابتعاث في مجال إدارة الجودة الشاملة لمنسوبي الكليات التقنية (مدرسين وإداريين) .	الإدارة العامة للموارد البشرية .	التوسع في تنفيذ الدورات التدريبية في الأساليب الإدارية الحديثة ومن ضمنها مدخل إدارة الجودة الشاملة . التوسع في برامج الإيفاد والابتعاث في مجال إدارة الجودة الشاملة .	بشكل مستمر
١١	التوسع في نظام الشراكات بين الكليات التقنية، وقطاعات الأعمال المختلفة في المملكة، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات المتبادلة بين الطرفين والاستفادة من الخبرات المشتركة	الإدارة القانونية . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	وضع التنظيمات والتشريعات اللازمة التي تنظم الشراكة بين الكليات التقنية وقطاعات الأعمال المختلفة . أن تعمل الكليات التقنية على عقد شراكات فعلية مع قطاعات الأعمال المختلفة في مجال البحوث والتدريب والتمويل .	بشكل مستمر
١٢	العمل على إنشاء برامج للتوأمة بين الكليات التقنية والجامعات والكليات التقنية العالمية لتبادل الخبرات والكفاءات التدريبية والبحثية .	الإدارة العامة للتعاون الدولي . الإدارة القانونية . الكليات التقنية .	وضع التنظيمات والتشريعات اللازمة التي تنظم علاقة الكليات التقنية بمؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية . أن تعمل الكليات التقنية على عقد شراكات فعلية مع الجامعات المحلية والدولية في مجال البحوث والتدريب وتبادل الخبرات .	بشكل مستمر
١٣	التوسع في عقد المؤتمرات والندوات المتخصصة للبحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم أبحاث وأوراق عمل يستفاد منها في تطوير الأداء في الكليات التقنية .	الإدارة العامة للبحوث والدراسات الإدارة العامة لضبط الجودة . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	تنظيم مؤتمر علمي على مستوى المملكة يتناول إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية . تشجيع القيام بأبحاث علمية في مجال إدارة الجودة الشاملة تتناول جوانب أخرى لم يتم التطرق لها في الدراسة الحالية .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي ١٤٣٤ / ١٤٣٥ هـ
١٤	التوسع في برامج تهيئة البيئة الداخلية لنشر ثقافة الجودة الشاملة داخل الكليات التقنية .	مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	عمل محاضرات وندوات وورش عمل لتهيئة البيئة الداخلية . عمل بروشورات وملصقات حائطية حول الجودة الشاملة . توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع تطبيق الجودة الشاملة .	بشكل مستمر

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	زمن التنفيذ
١٥	تجربة التصور المقترح بالدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية بالمملكة في عدد من الكليات التقنية، ومن ثم قياس مستوى التحسن في الأداء .	الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية الإدارة العامة لضبط الجودة . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	تحديد عدد من الكليات ليتم تطبيق التصور المقترح من قبلها . تحديد مؤشرات أداء معينة للقياس والمقارنة . عمل دراسات مقارنة بين الأداء قبل تطبيق التصور المقترح وبعد التطبيق . تعميم تطبيق التصور على بقية الكليات التقنية في حال حصول تحسن في الأداء في الكليات محل التجربة .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ
١٦	الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة المطبقة في كثير من مؤسسات التعليم العالي، بما يتواءم وظروف وإمكانيات الكليات التقنية بالمملكة .	الإدارة العامة للتعاون الدولي . الإدارة العامة لضبط الجودة . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	حصر التجارب المحلية والدولية المميزة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي . تحديد أوجه الاستفادة من تلك التجارب بما يتواءم وظروف كل كلية . القيام بزيارات ميدانية لبعض مؤسسات التعليم العالي الرائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة .	بشكل مستمر
١٧	تشجيع الكليات التقنية على تنويع مصادر التمويل بما لا يتعارض مع رسالتها العلمية والثقافية .	الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية . مركز الأعمال بالمؤسسة . الإدارة المالية بالمؤسسة . الكليات التقنية .	عمل دراسات علمية عن تنويع مصادر التمويل في مؤسسات التعليم العالي . إصدار أنظمة ولوائح خاصة بالاستثمار وتنويع مصادر التمويل بالكليات التقنية . تقوم الكليات التقنية بتحديد أوجه الاستثمار الممكنة والتي تساهم في تنويع مصادر التمويل .	الفصل التدريبي الثالث للعام التدريبي / ١٤٣٤ هـ / ١٤٣٥ هـ
١٨	إيجاد آليات محددة تستخدم لقياس رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكليات التقنية لشرائح مختلفة من المجتمع .	الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية . مكاتب الدعم وضبط جودة التدريب التقني والمهني بالمناطق الكليات التقنية .	تصميم استبيانات علمية محكمة تستخدم لقياس مستويات الرضا لدى الشرائح المستهدفة . تقوم كل كلية بإجراء الدراسات واستخلاص النتائج . اتخاذ إجراءات تطويرية وتصحيحية كاملة بناء على نتائج الدراسات	بشكل مستمر