



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك

سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015

إعداد

د/ مها بنت صالح العمود

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد 125 - يناير 2024

---

## جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء

مواصفة الأيزو 9001: 2015

د/ مها بنت صالح العمود<sup>1</sup>

### المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة واقع جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 من خلال بنود: القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين. وتكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري بكلية التربية وعددهم (305) موظف وموظفة، واستجاب منهم (180) فرداً من أفراد الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقق مواصفة الأيزو 9001:2015 جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت البنود تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة كما يلي: تقييم الأداء، التحسين، التخطيط، العمليات، الدعم، وأخيراً القيادة بالمرتبة الأولى من ناحية درجة التحقق. وجاءت من أبرز العبارات التي حصلت على أقل درجة تحقق تصحيح الأثار غير المرغوبة في الإجراءات الإدارية وفق سياسة الجودة في بند التحسين، وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية في بند تقييم الأداء، وتحديد الإجراءات الإدارية المناقضة لمعايير الجودة في بند العمليات، وإجراء عمليات صيانة البنية التحتية للإجراءات الإدارية في بند الدعم، بالإضافة إلى تصميم الإجراءات الإدارية لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في بند التخطيط.

الكلمات المفتاحية: إجراءات العمل، الأداء الإداري، الجودة الإدارية، مؤسسات التعليم العالي.

---

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود

البريد الإلكتروني: Malamoud@ksu.edu.sa

---

---

**The Quality of Administrative Procedures at the College of Education  
at King Saud University in light of ISO 9001:2015 standard**

**Maha Saleh Alamoud**

**Associate Professor of Educational Administration, College of  
Education, King Saud University, KSA.**

**Email: Malamoud@ksu.edu.sa**

**Abstract**

The current study aimed to study the reality of the quality of administrative procedures at the College of Education at King Saud University in light of the ISO 9001:2015 standard through the clauses: Leadership, Planning, Support, Operations, Performance Evaluation, and Improvement. The study population consisted of (305) male and female administrative staff members at the College of Education, 180 of whom have responded. To achieve the study's objective, the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a tool for the study. The study concluded that the degree of verification of the ISO 9001:2015 standard was moderate, and the clauses came in descending order according to the approval of the study participants as follows: Performance Evaluation, Improvement, Planning, Operations, Support, and finally Leadership ranked first in terms of the degree of verification. The most prominent statements that received the lowest score included correcting undesirable effects in administrative procedures in accordance with the quality policy in the improvement clause, analyzing and evaluating the data and information resulting from evaluating the performance of administrative procedures in the performance evaluation clause, identifying administrative procedures that contradict quality standards in the operations clause, and conducting Infrastructure maintenance operations for administrative procedures in the support clause, in addition to designing administrative procedures to exploit various opportunities available in the planning clause.

**Keywords:** Work Procedures, Administrative Performance, Administrative Quality, Higher Education Institutions.

## مقدمة الدراسة:

تضطلع مؤسسات التعليم العالي بدور جوهري في تلبية احتياجات المجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة تبعاً لكونها رافداً مهماً للتطور في كافة المجالات والمستويات. وتضع معظم الدول جهوداً متواصلة في تطوير وتحسين أنظمة مؤسسات التعليم العالي لتلبية متطلبات التنافسية العالمية وتحقيق التميز المؤسسي محلياً وعالمياً (الخنيزان والخضيري، 2019). وقد أصبح تحقيق التنافسية مطلباً استراتيجياً للجامعات، حيث ترسم خططها وبرامجها ومبادراتها بما يتسق مع تأهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى ويتمشى مع تلبية متغيرات وتطورات العصر. وعلى المستوى المحلي، تضع مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحقيق الميزة التنافسية ضمن أولوياتها، وذلك بحكم التطورات المستمرة التي اجتاحت المملكة ممثلة برؤيتها الطموحة 2030، وبرامجها ومبادراتها، واستجابة الجامعات لتلك التطورات ورغبتها في البقاء والاستمرارية (البصير، 2021).

إن من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات هو العناية بتطوير الأداء المؤسسي، والذي يعكس قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، وتطوير أنظمتها وإجراءاتها، وفعاليتها في استثمار مواردها وإمكاناتها (الرمثي وعيد، 2019). ويشار إلى الأداء المؤسسي في سياق التعليم العالي كمنظمة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة التربوية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال ثلاثة أبعاد: أداء الأفراد، وأداء الوحدات الإدارية، وأداء المؤسسة (عبدالرحمن، 2015). ومن بين تلك الأبعاد المرتبطة بالأداء المؤسسي، يمثل أداء الوحدات الإدارية حلقة وصل بين أداء الأفراد وأداء المؤسسة، بحيث يمكن العاملين في مؤسسات التعليم العالي -سواءً على المستوى الإداري أو الأكاديمي- من تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها.

وتعكس الأدبيات والدراسات المرتبطة اهتماماً بالغاً تظهره المؤسسات التربوية بأنواعها في تجويد الأداء الإداري، حيث هدفت دراسة النمر وآخرون (2021) إلى التعرف على الأطر الفكرية لتبسيط إجراءات العمل في مديرية التربية والتعليم، وتوصلت إلى أن المديرية تعمل على الدعم من خلال التدريب، والقيادة من خلال التعامل مع العملاء، إلى جانب تقييم الأداء والتحسين من خلال تطوير الأداء المؤسسي. وتوصلت دراسة السعودي وآخرون (2023) إلى أن تطبيق معايير الأيزو في تنظيم التعليم الأساسي جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى حاجة في تطوير وتحسين الأداء الإداري بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في مجال الإجراءات الإدارية. وفي سياق التعليم العالي تحديداً، بحثت دراسة أرني بازر Arni Basir (2017) في تأثير الثقافة المؤسسية على تطبيق إجراءات إدارة الجودة ISO 9001 في الجامعات الماليزية، وتوصلت إلى أن تطبيق معايير الأيزو تعارض مع تعزيز الثقافة المؤسسية داخل الجامعة، ودعت الدراسة إلى أن هناك حاجة أكبر لمعرفة تأثير تطبيق معايير الأيزو في الجامعات خاصة في ظل شح الدراسات التي تركز على مؤسسات التعليم العالي.

وعطفاً على ما سبق، تُظهر مؤسسات التعليم العالي اهتماماً بتجويد وتطوير أدائها على المستوى الإداري. ويتطلب هذا التطوير إعادة النظر في الإجراءات الإدارية التي تربط رؤى

الجامعات وأهدافها الاستراتيجية بمخرجاتها (خمنو، 2022). ومن مظاهر ذلك الاهتمام كما يورده النمر وآخرون (2021) إعادة النظر بالإجراءات الإدارية التي تعتمدها المؤسسات التربوية، وتبسيطها واختصارها وأتممتها بهدف تحسينها وزيادة كفاءتها. كما يضيف النمر وآخرون أن هذه العملية تتطلب دراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية في المؤسسة، وتطوير ما يستلزم تطويره من خلال عمل خرائط محددة لتدفق إجراءات العمل بغرض الوصول إلى الخيار الأمثل لتحقيق متطلبات العمل وتوفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة والفاعلية، ولعل من أبرز الأنظمة التي تتبعها مؤسسات التعليم العالي في ضمان جودة الإجراءات الإدارية وتحسينها نظام الأيزو بنسخته المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي 9001:2015.

وترتكز المواصفة العالمية الأيزو 9001:2015 على مبادئ إدارة الجودة، حيث تركز على العميل، وتهتم بقيادة الإجراءات الإدارية، وتعزز مشاركة العاملين، وتنتهج نهج التخطيط وإدارة العمليات والتحسين المستمر، إلى جانب استنادها على القرار المبني على الأدلة (الأيزو ISO، 2015). ونظراً لكون المواصفة العالمية الأيزو 9001:2015 تشتمل على متطلبات عامة يراد بها أن تنطبق على جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها والمنتجات التي تقدمها، اتجهت الجامعات والكليات، ومنها كلية التربية بجامعة الملك سعود التي تمثل أحد أكبر الكليات في الجامعة، إلى الاعتماد على هذه المواصفة لتجويد إجراءاتها الإدارية وتحسينها؛ لذا تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى جودة الإجراءات الإدارية بكلية التربية في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015، من خلال أبعاد المواصفة وبنودها وتتضمن: القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين.

### مشكلة الدراسة:

تعد كلية التربية بجامعة الملك سعود ضمن أعرق كليات التربية في المملكة التي تحظى بمكانة مرموقة على المستوى الوطني والإقليمي منذ نشأتها في عام 1387هـ، حيث صنفت الأولى عربياً، وضمن أفضل كليات التربية عالمياً وفق التصنيفات العالمية المقبولة (جامعة الملك سعود، 2023أ). وقد فرضت تلك المكانة تبني الكلية عدداً من الممارسات والجهود التطويرية جاء من بينها تطبيق معايير وبنود المواصفة الدولية الأيزو 9001:2015؛ وذلك امتداداً لما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة من حاجة إلى الاهتمام بجودة الإجراءات الإدارية تحقيقاً لمتطلبات العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية (النمر وآخرون، 2021؛ خمنو، 2022). وعلى الرغم من أن العديد من الجامعات تحصل على اعتماد من المواصفة الدولية ISO بأنواعها، إلا أن الدراسات مثل دراسة سيتي بازر Siti Arni Basir (2017) ودراسة نيركاهايو وآخرون Nurcahyo et al. (2020) بينت أن ذلك قد لا ينعكس على الواقع الفعلي لإجراءات العمل المطبقة. ويتطلب تطبيق معايير وبنود المواصفة الدولية الأيزو 9001:2015 الوقوف على واقع جودة الإجراءات الإدارية، وما يتخللها من فجوات بالأداء ونواحي انحراف أو قصور عن الأداء الجيد، وهذا ما ستسعى للقيام به الدراسة الحالية من خلال معرفة مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 وأبعادها وبنودها.

## هدف الدراسة وأسئلتها:

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة واقع جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من خلال التساؤل الرئيس: ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند القيادة؟
2. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند التخطيط؟
3. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند الدعم؟
4. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند العمليات؟
5. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند تقييم الأداء؟
6. ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند التحسين؟

## أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوع تجويد الأداء الإداري، والذي يعتبر أحد الركائز التي تضيف للجامعات ميزة تنافسية وتساهم في تنفيذ أهدافها وخططها بكفاءة وفاعلية.
- قلة الدراسات - على حد علم الباحثة - التي تناولت الأداء الإداري والإجراءات الإدارية وتجويدها في سياق التعليم العالي.
- قد تعطي الدراسة الحالية صورة واضحة حول نقاط القوة والضعف في الواقع الفعلي للإجراءات الإدارية، وبالتالي وضع خطط عملية لضمان التحسين المستمر للإجراءات.
- قد تفيد نتائج الدراسة في تقديم مقترحات تساهم في الارتقاء بمستوى الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، ويمكن تعميمها على الكليات والجامعات الأخرى التي تشترك معها في الهيكلية.
- قد تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة، وموضوعات ومجالات ذات علاقة تساهم في إثراء المكتبة العربية بالمراجع والمصادر العلمية الرصينة في مجال جودة الإجراءات الإدارية.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على جودة الإجراءات الإدارية في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بنود: القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة ممثلة من الكادر الإداري في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في العام الجامعي 1445 هـ.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في كلية التربية بجامعة الملك سعود في مدينة الرياض.

## مصطلحات الدراسة:

### 1. الإجراءات الإدارية

يعرفها النمر (2021) بسلسلة متتابعة من الأنشطة والآليات والمسارات التي تتبثق من مدخلات محددة لتصل إلى مخرجات متوقعة بغرض تحقيق قيمة مضافة أو تقديم خدمة للمستفيد.

وتعرف الإجراءات الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: سلسلة الخطوات والمراحل التي تمر بها المهمة الإدارية لتنفيذها داخل الكلية.

### 2. مواصفة الأيزو 9001: 2015:

يعرفها دليل الأيزو بنسخته رقم 9001 والصادرة عام 2015، بأنها معيار دولي لأنظمة إدارة الجودة (QMS) يوفر إطاراً لتحسين الجودة لأي منظمة تتطلع إلى تقديم منتجات أو خدمات تلبي متطلبات العملاء، والأطراف المعنية ذات العلاقة، حيث تتطلب مراجعة كافة الإجراءات والعمليات التي تصب في مصلحة المستفيد بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية ورضا العميل (الأيزو ISO، 2015).

وتبني هذه الدراسة إجرائياً تعريف دليل الأيزو ISO (2015)، بالإشارة إلى أن المستفيد هو الطالب، والمؤسسة هي كلية التربية، والأطراف المعنية تتمثل في المستفيدين من خدمات كلية التربية وهم كل من: الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء هيئة التدريس، أرباب العمل، الكادر الإداري، والمجتمع.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً: الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة محثين أساسيين، وهما الأداء الإداري في الجامعات وأساليب قياسه وتطويره، وخطوات تطبيقه ومقومات نجاحه، والسياق العام لكلية التربية بجامعة الملك سعود.

### أولاً: الأداء الإداري في الجامعات:

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير أدائها الإداري ضمن جهودها المتواصلة في رفع مستوياتها وتحسين جودة خدماتها. ويتضمن الأداء الإداري في سياق الجامعات جميع الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تطبقها الوحدات المختلفة سعياً لتحقيق رضا المستفيد داخلياً وخارجياً (زيدان وآخرون، 2020). ويرى النايب وآخرون (2021) أن تطوير الأداء الإداري في الجامعات يتطلب إحلال الممارسات التقليدية بممارسات أكثر كفاءة وفاعلية وارتباطاً بأهداف الجامعة وغاياتها، حيث يمثل تطوير الأداء الإداري للجامعات السبيل لإحداث نقلة نوعية في كافة جوانبها.

ويعرف الأداء الإداري بأنه "العمليات الإدارية التي ينفذها موظفي المنظمة، مستخدمين بذلك جميع الوسائل الموجودة في المنظمة، وفقاً لآلية مدروسة وإجراءات معينة، مهمتها معالجة مدخلات المنظمة وتحويلها إلى مخرجات، والنتيجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" (الحامد، 2017، ص.22). ويصنف الأداء الإداري في الجامعات في فئتين: الأداء الإداري المخطط له، ويتمثل بمجموعة الأنشطة والمهام والإجراءات المتفق عليها سابقاً من خلال أهداف محددة ومعايير ووصف واضح، والأداء الإداري المدعم، ويشمل الأنشطة الداعمة والمحفزة والمصححة للأنشطة والإجراءات القائمة بحيث يركز على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتذليل المعوقات التي تقف دون تحقيق أهداف الجامعة (الحامد، 2017).

وتتبع أهمية الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي من الدور الجوهرية الذي تلعبه في تحقيق الأهداف وربط رؤية الجامعة بمخرجاتها. ويؤدي الاهتمام بالأداء الإداري وتجويده إلى فهم مشترك بين منسوبي الجامعات لمهام العمل ومسؤولياته والإجراءات التنفيذية المرتبطة بكل مهمة على حدة (المغربي، 2020). كما يساهم اتقان الأداء الإداري بشكل فاعل في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز ميزتها التنافسية وزيادة رضا المستفيدين منها على كافة المستويات (البصير، 2021).

وتبعاً لأهمية الأداء الإداري للجامعات، وأهميته باعتباره حلقة الوصل بين الأهداف والمخرجات، فقد سعت الجامعات إلى قياس أدائها الإداري بهدف التعرف على نقاط القوة وأوجه القصور وسبل التحسين والتطوير بما يتسق مع تطوير الأداء العام للجامعة. ويعرف قياس الأداء الإداري بالعملية الشاملة الهادفة التي تدرس النشاط الإداري بإجراءاته وآلياته في المنظمة بقصد



الكشف عن نقاط الضعف وأخطاء التنفيذ واقتراح أولويات التحسين أثناء تنفيذ المنظمة لأنشطتها المختلفة (الحامد، 2017). وسيتم عرض أساليب وأدوات قياس الأداء الإداري في المبحث التالي.

### أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري في الجامعات:

نتج عن مراجعة الأدبيات عدد من الأساليب والأدوات والمنهجيات التي تطبقها مؤسسات التعليم العالي لقياس وتطوير أدائها الإداري، وسيتم إيراد الأمثلة الأكثر تكراراً في السياق التعليمي كما يلي:

#### 1. نموذج Six Sigma

بعد هذا النموذج من النماذج الإدارية الحديثة التي تهتم بجودة الأداء الإداري على وجه الخصوص، حيث يرى السماوي والصرابي (2018) أنه يتماشى مع التطور السريع في قطاع التعليم العالي والتنافس بين الجامعات في تقديم أفضل الخدمات التي تلبي حاجات المستفيدين. ويضيف السماوي والصرابي (2018) أن ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأداء الإداري داخل المؤسسة، واتباعه للأسلوب العلمي في قياس الأداء الإداري من خلال خطوات القياس والتحليل والتحسين والرقابة. ويتفق ألفاريز سانريز وآخرون. Alvarez-Sández et al. (2023) مع السماوي والصرابي (2018) في أن منهجية Six Sigma تتسق مع نموذج العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، حيث يتوفر في هذا النموذج عدد كبير من الإجراءات والأنشطة القابلة للتكرار على مستوى الوحدات المختلفة. ومن ضمن الإجراءات الإدارية المناسبة لتنفيذ منهجية Six Sigma وفق ألفاريز سانريز وآخرون. Alvarez-Sández et al. (2023) ما يلي:

- إجراءات القبول والتسجيل.
- إجراءات الحذف والإضافة.
- إجراءات التقييم والتقويم.
- إجراءات الرصد والحرمان.
- إجراءات التعيين والترقية.

وتشير الدراسات والأدبيات إلى أن مسؤولية اختيار نموذج Six Sigma كأسلوب لتجويد الأداء الإداري تقع على عاتق القيادات الإدارية في الجامعة، حيث يتطلب نجاح تطبيقه عدد من المقومات سيتم إيرادها في نهاية الإطار النظري لهذه الدراسة.

#### 2. بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تساعد المنظمات، ومنها الجامعات، في تقييم أنشطتها وأدائها واستراتيجيتها، حيث تعمل كنظام إداري يربط أهداف الوحدات المختلفة بالمقاييس والمبادرات والمستويات المستهدفة. ويعرفها كابلان ونورتن Kaplan and Norton (2015) بمجموعة الإجراءات التي تتيح للمؤسسة مراقبة أدائها واقتراح سبل تطويره على المدى البعيد من خلال عدد من المعايير مقسمة على ثلاثة أبعاد تعكس استراتيجية المؤسسة.

وتتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبعد المالي ويركز على الموارد المالية التي تستثمرها الجامعة في تطوير أدائها الإداري، وبعد العملاء ويتضمن آلية الجامعة في تلبية احتياجات عملائها من الطلبة، وبعد العمليات الداخلية ويتضمن كفاءة الأداء الإداري داخل الجامعة وعمليات تقديم الخدمات للمستفيدين، وبعد التعلم والنمو ويتضمن قدرة المؤسسة على التجديد والاستمرار والبقاء وتوجيه الأفراد نحو التحسين والتطوير في العمليات الإدارية، حيث يتضمن كل بعد عدداً من المستهدفات التي تصف في اتجاه محدد. وتتوسع مستويات الأهداف في الأبعاد الأربعة ما بين أهداف قصيرة، ومتوسطة، وطويلة المدى تتيح للمؤسسة نظرة شمولية وفهم دقيق لطريقة عملها (كابلان ونورتن Kaplan and Norton، 2015).

### 3. المواصفات الدولية القياسية الأيزو ISO9001

يطبق عدد من الجامعات نظام إدارة الجودة المستند على المواصفة الدولية ISO 9001، والتي تعتمد على فلسفة إدارية تستهدف تحسين الأداء الإداري في الوحدات الإدارية والأكاديمية. ويركز تطبيق هذه المواصفة على أن تكون مسؤولية التنفيذ تضامنية يشترك فيها جميع أصحاب المصلحة، وأن يوضع التحسين المستمر بعين الاعتبار أثناء مراجعة الإجراءات الإدارية وهيكلتها وأتمتها بما تلائم مع مستوى الجودة المطلوب. وللتأكيد على تطبيق متطلبات المواصفة القياسية العالمية ISO 9001، تعد الجامعات أدلة إجراءات العمل الإدارية التي توضح انسيابية الإجراءات لكافة الوحدات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، حيث يتم تقييمها داخلياً بشكل دوري للتأكد من توافق الإجراءات مع متطلبات المواصفة القياسية العالمية.

ويلخص السعودي وآخرون (2023) ثمرات تطبيق مواصفة الأيزو 9001 في سياق التعليم كما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين صورتها الذهنية لدى المستفيد.
- توفير مجموعة متكاملة من الأدلة والوثائق المهمة التي تساهم في بناء قاعدة بيانات يستفاد منها في عمليات التطوير والتحسين.
- بناء أدلة إرشادية للإجراءات الإدارية تساهم في عملية مراجعة الإجراءات واختصارها وتحسينها وتطويرها.
- رفع مستوى الأداء الإداري للوحدات التابعة للجامعة من خلال تقليل الأخطاء التي تحدث نتيجة الإجراءات.
- زيادة مستوى رضا المستفيدين من خدمات الجامعة بتحقيق متطلباتهم والمحافظة على ولائهم الدائم للمؤسسة.

### خطوات تطبيق أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري في الجامعات:

تعددت المصادر والمراجع حول آلية تطبيق الأساليب المختلفة لتجويد الأداء الإداري في الجامعات، وتختلف المصادر والمراجع حول ترتيب الخطوات وتخصصيتها وشموليتها للأشطة

والوقت والجهد المخصص لكل خطوة تبعاً للسياق الذي تتكلم عنه الأدبيات، وفي ضوء الرجوع لتلك المراجع (السعودي وآخرون، 2023؛ المغربي، 2020؛ فرج، 2022؛ النايب وآخرون، 2021)، يمكن تلخيص خطوات تطبيق أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري على النحو التالي:

1. اختيار الأسلوب الأنسب لقياس وتطوير الأداء الإداري في الجامعة ضمن الأساليب المقترحة (الأيزو، نموذج إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن، سيجما... الخ)، واعتماده من أصحاب الصلاحية.
2. تكوين فريق عمل لقياس وتطوير الأداء الإداري: ويتضمن اختيار أعضاء من داخل الجامعة وخارجها وفق معايير محددة ومن جميع المستويات الإدارية، بحيث يتولى فريق الجامعة المهام الفنية، ويتولى فريق الخبراء من خارج الجامعة المهام الاستشارية.
3. تدريب وتأهيل الفريق على آلية عمل الأسلوب المتبع، حيث يتضمن عقد ورش تدريبية والرجوع للأدلة الإجرائية وآليات التنفيذ وغيرها.
4. نشر ثقافة الأسلوب المتبع على مستوى الجامعة بالوسائل المتنوعة، بحيث يتم تشجيع منسوبي الجامعة على المشاركة الفاعلة بالتنفيذ وتقديم التغذية الراجعة.
5. جمع البيانات اللازمة لسياق الجامعة وفق آلية محددة ودورية، بحيث تتميز البيانات بالوضوح والدقة والشفافية التي تعكس واقع الجامعة الحقيقي وامكاناتها ومستوى خدماتها وسبل ووسائل تطويرها.
6. تحديد الوضع الراهن لمستوى الأداء الإداري وفق البيانات التي تم جمعها وتحليلها، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وأوجه التحسين وأولوياته.
7. وضع خطة تحسين بناء على دراسة الوضع الراهن، ومتابعة تنفيذها، وإغلاق دائرة جودة الأداء الإداري بصورة مستمرة.

### مقومات نجاح أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري في الجامعات:

تشير الأدبيات المختلفة أن هناك عدد من المقومات والمتطلبات الضرورية لكي تتمكن الجامعة من تطبيق أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري مهما كان نوعها، ويمكن تلخيصها كما يلي (السعودي وآخرون، 2023؛ النايب وآخرون، 2021؛ زيدان وآخرون، 2020):

1. نشر ثقافة جودة الإجراءات الإدارية وأهمية العمل عليها ودورها في رفع مستوى الجامعة.
2. دعم إدارة الجامعة لنموذج تطوير الأداء الإداري وتوجيه العاملين إلى الالتزام بتنفيذه ومتابعته.
3. توفير الحوافز المالية أو المعنوية لدعم تنفيذ نموذج تطوير الأداء الإداري.
4. دعم الاتصال الفعال بين الوحدات المختلفة، وتنفيذ أساليب متعددة وفق تفضيل العاملين تتضمن الاجتماعات الحضورية والمنتزمنة وورش العمل والاتصالات الفردية.
5. تكوين فرق عمل متمكنة وملمة بالإجراءات الإدارية وتدريبها باستمرار.

## ثانياً: السياق العام لكلية التربية بجامعة الملك سعود:

أنشئت كلية التربية بجامعة الملك سعود بمقتضى اتفاقية وقعتها وزارة التربية والتعليم مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية. وقد قامت الوزارة بتنفيذ هذا المشروع بالاشتراك مع المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، وبذلك بدأت الكلية عملها في العام الدراسي 1387/1386 هـ (1967/66م). وفي 1387/5/8 هـ، صدر المرسوم الملكي الكريم رقم 11/9، بالموافقة على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 307 بتاريخ 1387/4/9 هـ الموافق 1967/7/16م، بالنظام المعدل لجامعة الملك سعود وبمقتضى المادة رقم (3) من هذا النظام المعدل انضمت كلية التربية إلى جامعة الملك سعود (جامعة الملك سعود، 2023 ب).

تعمل كلية التربية وفق متطلبات المجتمع وظروفه واحتياجاته التربوية على تحقيق أهداف عدة يأتي في مقدمتها إعداد مربين على مستوى عالٍ مؤهلين للعمل في مجالات التعليم. كما أن الكلية تعمل على أن تكون بمثابة مركز للبحوث التربوية يساهم في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التعليم المختلفة في المملكة بإتباع أساليب البحث العلمي (جامعة الملك سعود، 2023 ب).

إضافة لذلك، أشير في جامعة الملك سعود (2023 ب) إلى أن كلية التربية تعمل بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم على رفع المستوى العلمي والتربوي للمعلمين الحاليين في مراحل التعليم المختلفة ولمديري المدارس والمسؤولين عن الإدارات التعليمية، وذلك عن طريق تنظيم وعقد الدورات التدريبية المناسبة لكل مستوى من المستويات المذكورة. تقوم الكلية كذلك بتنفيذ برامج تهدف إلى تطوير طرق التدريس وتحسينها في مراحل التعليم ونشر الوعي التربوي بين المواطنين عن طريق المحاضرات والندوات باستخدام الوسائل التعليمية والإعلامية المتوافرة. وللكلية دور ريادي في مجال تنمية التعاون بين المملكة والمؤسسات التربوية في دول العالم الإسلامي والعربي بوجه خاص والدول الأجنبية بوجه عام. وتحرص الكلية على التنسيق المستمر مع وزارة التربية والتعليم في مجال البحوث والدراسات التربوية. وتتعاون الكلية مع جهات أخرى في مجال الخدمات التعليمية، علماً بأن الكلية حصلت على الاعتراف الدولي وفقاً لمعايير المجلس الوطني لاعتماد كليات المعلمين (NCATE) National Council For Accreditation of Teacher Education في عام 1433 هـ، بعد أن استوفت جميع أقسام الكلية متطلبات تلك الهيئة. وفيما يلي التسلسل التاريخي لنشأة كلية التربية:

- أنشئ قسم التربية (يسمى حالياً قسم السياسات التربوية) وعلم النفس في العام الدراسي 1393/92 هـ.
- أنشئ قسم الثقافة الإسلامية وقسم المناهج وطرق التدريس في العام الدراسي 1394/1393 هـ.
- أنشئ قسم التربية الفنية وقسم تقنيات التعليم عام 1398/1397 هـ.
- أنشئ قسم التربية الخاصة عام 1405/1404 هـ.

- أنشئ قسم الإدارة التربوية عام 1418هـ.
- وأخيراً تم نقل قسم الدراسات القرآنية عام 1433 هـ من كلية المعلمين (سابقاً) إلى كلية التربية.

### أسلوب جودة الأداء الإداري في الكلية:

اعتمدت كلية التربية أسلوب الأيزو ISO9001:2015 كمنهجية لضمان جودة إجراءاتها الإدارية، ويتطلب هذا الأسلوب التزام الكلية بتطبيق جميع المتطلبات القانونية والتنظيمية، ومراجعة أهداف الجودة والمتابعة الأكاديمية والفنية والإدارية، بالإضافة إلى التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة الأكاديمي والإداري؛ لضمان فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة الإداري وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2015، وتعتبر مواصفات الأيزو ISO9001:2015 مواصفة عالمية عامة لنظام إدارة الجودة تركز على مبادئ الجودة الشاملة مثل إرضاء المستفيد، ووجود القيادة الفعالة، وإشراك وتعاون الموظفين، وإدارة الأنشطة كعمليات، وإدارة العمليات كنظام، ووجود آلية لتطوير المستمر، وبناء القرارات طبقاً للحقائق، وتحقيق المنفعة المتبادلة. ويوضح جدول (1) العمليات والإجراءات الإدارية التي تندرج تحت مظلة كلية التربية بجامعة الملك سعود.

#### جدول (1): العمليات والإجراءات الإدارية لكلية التربية بجامعة الملك سعود

العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	أمثلة الإجراءات الداخلية	
العملية التعليمية	عملية إعداد الجداول الدراسية	- إنشاء الجداول الدراسية	
	عملية التسجيل والحذف والإضافة	- طلب تسجيل مقررات - طلب معالجة تعثر تسجيل المقررات.	
	عملية تقديم الإرشاد الأكاديمي للطلبة	- طلب معادلة مواد - طلب إفادة للطلاب (جدول دراسي، تمديد التفرغ، الخ...)	
	عملية المتابعة	- متابعة الساعات المكتتبية	
	العملية التدريسية	- تدريس المقررات	
	عملية الاختبارات (الشهرية النظرية والعملية والنهائية)	- طلب إعادة تصحيح اختبار/ اعتراض على تقدير - طلب اختبار بديل	
	عملية التدريب الميداني	- طلب توجيه طالب لزيارة مدرسة لتطبيق مهام مقرر - توجيه طالب تربية ميدانية لمدرسة	

العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	أمثلة الإجراءات الداخلية
العملية البحثية	عملية القبول لطلبة الدراسات العليا	- إجراءات الاستعداد والتهيئة للقبول في برامج الدراسات العليا
	عملية إعداد الرسالة (ماجستير/دكتوراه)	- التقدّم للاختبار الشامل - تقرير عن طالب الدراسات العليا لمنحه مدة إضافية
	إجراءات مرتبطة بالشؤون الطلابية	- معالجة مشاكل تسجيل المقررات - تنفيذ الحركات الأكاديمية إلكترونياً - تأجيل القبول
	عملية الابتعاث	- طلب محاضرة دراسة الدكتوراه عن طريق الاشراف الخارجي المشترك - طلب (معيدة / محاضرة) الدراسة داخل المملكة
	عملية الترقية	- طلب ترقية (معيد/ محاضر) إلى رتبة أستاذ مساعد - طلب تعيين (معيد/ محاضر) في القسم
	عملية التفرغ العلمي	- طلب عضو هيئة تدريس تفرغ علمي - خطاب رفع تسديد سلفة التفرغ العلمي
	عملية حضور المؤتمرات والورش التدريبية	- طلب حضور مؤتمر علمي - طلب حضور ورشة أو دورة تدريبية خارجية
	عملية المناقشات	- خطاب طلب مشاركة مناقش خارجي (من خارج الجامعة)
	عمليات الاستشارة	- طلب جهات خارج الجامعة عضو هيئة تدريس كمتعاون
	عمليات المساعدة الإدارية	العمليات الإدارية
العمليات المالية		- استلام مبلغ السلفة - رفع العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس

## ثانياً: الدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة التي ركزت على الإجراءات الإدارية في السياق التعليمي من جوانب مختلفة عربياً وأجنبياً. ومن ذلك ما تناولته دراسة المغربي (2020) بعنوان: تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية من تركيز على واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي، ونقاط القوة وأوجه القصور، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثنائي، وتوصلت إلى أن الواقع الفعلي يعكس جهوداً في جانب التخطيط للإجراءات الإدارية تمثلت بنشر ثقافة التخطيط وإعداد نظام وكوادر مدربة على مهام التخطيط، كما كان هناك جهوداً في تقديم الدعم الفني للكليات والوحدات، ومتابعة لتنفيذ الأهداف وتقييمها بشكل مستمر، إلى جانب قيادة تلك الإجراءات الإدارية عن طريق تنظيمها ورقابتها ومتابعتها المستمرة. وجاء ضمن أوجه القصور المركزية العالية في جانب التخطيط، مما يؤثر سلباً على مشاركة العاملين في الوحدات ويعيق مرونة التحسين المستمر للأداء الإداري.

كما بينت الدراسات السابقة ذات العلاقة أن المؤسسات التربوية تستند على نماذج ومنهجيات محددة لقياس وتجويد أدائها الإداري. فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة ألفاريز سانيز وآخرون Alvarez-Sández et al. (2023) بعنوان: قياس كفاءة جودة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، في أن الجامعات -كأي منظمات أخرى- يجب عليها أن تقدم خدمات عالية الجودة من خلال الاهتمام بكفاءتها الإدارية، وتحسين مواردها وتبسيط إجراءاتها. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات المنشورة في قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) من عام 2017 إلى عام 2022. وتوصلت إلى أن هناك عدداً من المنهجيات والطرق والأساليب التي تطبقها الجامعات لقياس وتجويد أدائها الإداري، حيث جاءت منهجية لين سيجما (Lean Six Sigma) ضمن أكثر الأساليب تطبيقاً في الجامعات لتحسين الكفاءة الإدارية.

أما دراسة الزهراني وغيث (2019)، فركزت على الإجراءات الإدارية من منظور أبعاد الهندرة، حيث هدفت إلى التعرف على دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية من منظور الكادر الإداري في الجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة وتحليل المحتوى كأدوات للدراسة، وتوصلت إلى أن تطبيق مدخل الهندرة له تأثير إيجابي في تبسيط الإجراءات الإدارية، حيث جاء التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي ضمن الأعلى في أبعاد الهندرة، يليها قيادة الإجراءات والعمليات والسياسات، أما الدعم والإمكانات المادية جاءت ضمن الأقل في التطبيق. كما ارتبطت دراسة خمنو (2022) بالدراسة الحالية من حيث تركيزها على مواصفة الأيزو 9001: 2000 كأحد الطرق والآليات التي يمكن استخدامها لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الفعلي في قطاع التعليم العالي لم يطبق أبعاد المواصفة بالشكل المطلوب، ويتجلى ذلك في طبيعة النتائج ومخرجات الجامعات، كما خلصت إلى أن تبني بنود ومعايير المواصفة يحقق فلسفة الجودة الشاملة في كافة البنود إذا ما طبق التطبيق الصحيح، والذي

---

يتطلب تكريس الجهود وتحديد الأهداف ووضع الآليات المناسبة وبناء استراتيجية واضحة تساهم في كفاءة تطبيق بنود المواصفة.

وتتفق دراسة أرانا وآخرون. Arana et al. (2022) مع دراسة خمنو (2022) في تركيزها على مواصفة الأيزو لقياس الأداء الإداري، حيث هدفت إلى اقتراح نموذج إدارة الإجراءات الإدارية وفق مواصفة الأيزو 21000:2018 لتحسين نتائج إدارة إجراءات العمل في جامعة الأنديز البيروفية، واستخدمت المنهج النوعي غير التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكادر الإداري في كلية الهندسة بالجامعة، وتوصلت إلى أن تصميم منهجية إدارة إجراءات العمل يحسن جودة الإجراءات الإدارية وفق مواصفة الأيزو 21000:2018. أما دراسة السعودي وآخرون (2023) فقد اختلفت عن الدراسات السابقة في تركيزها على التعليم الأساسي، إلا أنها كشفت عن ملامح تطبيقات معايير مواصفة الأيزو في التعليم الأساسي في مصر، وتعرفت على واقع التطبيق من خلال استبيان طُبق على عينة تكونت من 800 من مديري ووكلاء ومعلمي محافظات كفر الشيخ والإسكندرية والفيوم. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مواصفة الأيزو جاء متوسطاً في بند: القيادة، والتخطيط، والمراقبة، والعمليات، والدعم، فيما جاء تطبيق بند تقييم الأداء وبند التحسين بدرجة مرتفعة.

وفي ذات سياق التعليم العام، فقد ركزت دراسة فرج (2022) على تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لجودة الأداء الإداري، وما هو مطلوب من المدارس الأهلية وفق مواصفة الأيزو 9001:2015. إذ تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البنود التي تناولتها في المواصفة وتمثلت بالقيادة، والتخطيط، والدعم، والتشغيل، وتقييم الأداء والتحسين. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطبيق المنهج الوصفي بأسلوبه النوعي، حيث طُبق منهج دراسة الحالة للمدارس الأهلية التابعة لوزارة التربية بمدينة بغداد في دولة العراق. وتوصلت الدراسة إلى ضعف وعي القيادات بأهمية تطبيق أنظمة الجودة ومن ضمنها المواصفة العالمية ISO 9001:2015. كما نتج عن تحليل سياق المدرسة أن هنالك جهوداً في جانب التخطيط والعمليات تبعاً لتوجيهات الوزارة، إلا أن هناك ضعفاً في الدعم وتقييم الأداء والتحسين المستمر نتج عن عدم التنبؤ الفعلي لمتطلبات المواصفة.

وفي حين ناقشت الدراسات السابقة على الأداء الإداري بشكل عام، ركزت دراسة صيتي وأعراب (2022) على سياق المكتبات بشكل خاص، حيث سعت إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في الخدمات المقدمة بالمكتبات الجامعية في جامعة غرداية بالجزائر. وشملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم العاملون على مستوى مكتبات جامعة غرداية والبالغ عددهم (34) أمين مكتبة. وأظهرت نتائج الدراسة تطبيق لبنود المواصفة العالمية ISO 9001 بدرجة متوسطة ومتفاوتة بين البنود المختلفة للمواصفة. إضافةً إلى تركيز دراسة حامد (2023) على سياق الموارد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الأنبار، حيث اعتمدت منهجية دراسة الحالة بهدف معرفة إمكانية تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 لوحدتي الموارد البشرية والشؤون العلمية في بند العمليات تحديداً. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بنود المواصفة



الدولية في وحدة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية (91%) بينما جاء بدرجة متوسطة في وحدة الشؤون العلمية (74%).

وعن التحديات التي تواجه تطبيق أبعاد وبنود المواصفة العالمية ISO 9001 في الأداء الإداري، ناقشت دراسة الخوالدة وداود (2019) التحديات التي تواجه نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة في ضوء المواصفة العالمية ISO 9001 على مستوى كل من الإدارة المدرسية والعاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع أداة الدراسة على (80) فرداً من مديري المدارس ومساعدتهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المدارس تواجه تحديات تمثلت في صعوبة فهم الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9001، وطريقة الإيفاء ببنود المواصفة، وصعوبة إنشاء نظام جودة وفق متطلبات المواصفة، وضعف ضبط الوثائق والبيانات الخاصة بنظم الأيزو، وصعوبة تطبيق الإجراءات التصحيحية والوقائية للخدمات غير المطابقة للمواصفة، والافتقار إلى تنفيذ عمليات التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

أما دراسة عودة (2015)، فقد هدفت إلى تحليل الفجوة بين متطلبات المواصفة القياسية ISO 9001:2008 في المنظومة الإدارية بجامعة عين شمس. حيث طبقت منهجية دراسة الحالة لوصف واقع الفجوة بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع نظام الجودة في المنظومة الإدارية بجامعة عين شمس. كما تم استخدام قوائم فحص تحليل الفجوة بغرض تحديد واقع أداء الأنشطة بالمنظومة الإدارية مقارنة ببنود المواصفة العالمية لإبراز نقاط القوة والضعف وتحديد الفجوة وتحديد أسبابها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق جزئي لبعض بنود المواصفة العالمية، إلا أنه لم يكن هنالك تحديد واضح لتسلسل العمليات وتوثيقها في الوحدات الإدارية، كما أن هناك ضعف في قيادة تلك الإجراءات الإدارية بسبب قلة وعي العاملين في المنظومة الإدارية بأهمية تطبيق بنود المواصفة وأثرها في تجويد العمليات الإدارية. كما بينت نتائج الدراسة ضعفاً في وجود خطط مفصلة لإدارة الإجراءات الإدارية منبثقة من استراتيجية الجامعة، إلى جانب ضعف مشاركة المعنيين في عملية التخطيط. كما جاء تطبيق بنود تقييم الأداء والتحسين بدرجة متوسطة تعكس قدرة جزئية للمنظومة الإدارية بالجامعة على تلبية متطلبات الخدمة.

ويلاحظ من استعراض الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها اشتراكها مع الدراسة الحالية في التركيز على الإجراءات الإدارية بشكل عام. وعلى مواصفة الأيزو في تحقيق جودة المنظومة الإدارية بشكل خاص. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة كل من المغربي (2020)، وألفاريز سانريز وآخرون. Alvarez-Sández et al. (2023) والزهراني وغيث (2019) على تقويم جودة العمليات الإدارية من مناظير مختلفة مثل الهندرة والسيجما 6. في حين ركزت بقية الدراسات كدراسة أرانا وآخرون. Arana et al. (2022)، ودراسة خمنو (2022)، وصيتي وأعراب (2022)، وعودة (2015) على جودة العمليات والإجراءات الإدارية من منظور مواصفة الأيزو القياسية 9001 في سياق التعليم العالي في دول مختلفة. أما دراسات السعودي وآخرون (2023)، وفرج (2022)، والخوالدة وداود (2019) فاختلفت عن الدراسات السابقة والدراسة الحالية في تركيزها على نظام التعليم العام على الرغم من اتصالها بالمواصفة القياسية ISO 9001:2015،

والتي هي محور هذه الدراسة. كما تنوعت المنهجيات التي استخدمتها الدراسات السابقة ما بين كمية ونوعية تبعاً لطبيعة الدراسة ونطاقها. وما يميز الدراسة الحالية تحديداً، ويعزز القيام بإجرائها، ما نتج عن استعراض الدراسات السابقة من وجود فجوة تمثلت في ندرة الدراسات السابقة التي تناولت قياس مستوى جودة الإجراءات الإدارية في الجامعات بشكل عام، وعدم وجود أي دراسة أجريت في سياق المملكة العربية السعودية على حسب اطلاع الباحثة، على الرغم من الحراك التي تشهده الجامعات في المملكة تمثل في تطوير أدائها الإداري والأكاديمي على حد سواء. ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية استفادت من تحليل الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم وبناء الإطار النظري وبلورة مشكلتها وإعداد منهجيتها وأدواتها.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، ولأنه دراسة علمية للظواهر أو الموضوعات القائمة في جماعة معينة وفي مكان محدد (الدليمي وصالح، ٢٠١٤)؛ وعليه فإنه تطلب استجواب عينة ممثلة من أفراد الدراسة حول جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015، بهدف معرفة درجة توفر بنود المواصفة، وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً إلى استنتاجات قد تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

### مجتمع الدراسة وأفرادها:

تكون مجتمع الدراسة من (305) موظف وموظفة من الكادر الإداري بكلية التربية، (85) من الذكور و(220) من الإناث حسب الإحصائية الأخيرة الواردة في التقرير السنوي لكلية التربية 2023م - 1445هـ. وتمثل أفراد الدراسة بعدد (180) موظف وموظفة استجابوا لأداة الدراسة بما يشكل (59%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة وممثلة لمجتمع الدراسة بناء على جدول كريجسي ومورجان Krejcie and Morgan (1970) للعينات. وتُبين الجداول التالية وصف عينة الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	48	26.7%
أنثى	132	73.3%
المجموع	180	100.0%

يتضح من الجدول (2) أن (132) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (73.3%) من الإناث، ويمثلن النسبة الأعلى، كما يبين الجدول أن (48) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (26.7%) من الذكور، ويمثلون النسبة الأقل.

جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1- 5	10	5.6%
من 6- 10	48	26.7%
أكثر من 10	122	67.8%
المجموع	180	100.0%

يتضح من الجدول (3) أن (122) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (67.8%) خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ويمثلون النسبة الأعلى، كما يبين الجدول أن (48) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (26.7%) تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين أن (10) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (5.6%) تتراوح خبرتهم من سنة إلى أقل من 5 سنوات، ويمثلن النسبة الأقل.

#### أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى بعض أدبيات الدراسة وبنود المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015 والمطبقة في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتم بناء الفقرات بصورتها الأولية وفق سياق مؤسسات التعليم العالي. وتكونت الاستبانة من (18) عبارة موزعة على 6 محاور: القيادة، التخطيط، الدعم، العمليات/ التشغيل، تقييم الأداء، والتحسين. وبعد اعتماد الأداة بصورتها النهائية تم أخذ الموافقات اللازمة من اللجنة الفرعية والدائمة لأخلاقيات البحث العلمي بجامعة الملك سعود، وتم توزيعها إلكترونياً باستخدام نماذج Google forms من خلال مركز الاستبانة بجامعة الملك سعود.

#### صدق أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة التربوية والجودة للتأكد من وضوح المحاور والعبارة، وملائمتها لما وضعت لأجله، وانتماء العبارات لأبعاد المواصفة القياسية أيزو 9001:2015، وتم تعديل العبارات وفق الملاحظات التي وردت من الخبراء.
2. **صدق الاتساق الداخلي:** تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4): معاملات ارتباط عبارات كل محور بالدرجة الكلية له

المحور	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
القيادة	1	**0.884	4	**0.838
	2	**0.867	5	**0.831
	3	**0.859		
التخطيط	6	**0.821	9	**0.839
	7	**0.864	10	**0.833
	8	**0.872		
الدعم	11	**0.866	14	**0.888
	12	**0.902	15	**0.897
	13	**0.809		
العمليات / التشغيل	16	**0.788	19	**0.852
	17	**0.852	20	**0.823
	18	**0.833		
تقييم الأداء	21	**0.793	24	**0.906
	22	**0.893	25	**0.850
	23	**0.893		
التحسين	26	**0.812	29	**0.895
	27	**0.913	30	**0.882
	28	**0.912		

\*\* دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعكس اتسامها بدرجة عالية من الصدق يمكن من خلالها قياس ما أعدت لأجله.

جدول (5): معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المحور
**0.885	القيادة
**0.940	التخطيط
**0.915	الدعم
**0.908	العمليات / التشغيل
**0.920	تقييم الأداء
**0.914	التحسين

\*\* دالة عند (0.01)

ويبين الجدول (5) معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبانة كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.908	القيادة
0.900	التخطيط
0.920	الدعم
0.887	العمليات / التشغيل
0.916	تقييم الأداء
0.929	التحسين
0.978	معامل الثبات العام

يبين الجدول (6) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (0.978)، وهي قيمة ثبات مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

### تصحيح أداة الدراسة:

استخدمت الأداة التدرج الثلاثي على نمط مقياس ليكرت لتحديد درجة موافقة أفراد الدراسة على تحقق كل بعد من أبعاد الاستبانة على النحو التالي: كبيرة، متوسطة، منخفضة، كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة التحقق:

جدول (7): المتوسط الحسابي ودرجة التحقق

درجة التحقق	المتوسط الحسابي
كبيرة	2.34 فما فوق
متوسطة	من 1.67 إلى أقل من 2.34
منخفضة	أقل من 1.67

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل نتائج الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج إجابة السؤال الرئيس، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	متوسطة	0.594	2.17	القيادة
2	متوسطة	0.581	2.05	الدعم
3	متوسطة	0.577	2.04	العمليات / التشغيل
4	متوسطة	0.581	2.03	التخطيط
5	متوسطة	0.597	2.01	التحسين
6	متوسطة	0.613	1.99	تقييم الأداء
	متوسطة	0.540	2.05	جودة الإجراءات الإدارية ككل

يبين الجدول (8) حصول جميع محاور جودة الإجراءات الإدارية على درجات تحقق متوسطة، حيث حصلت جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "القيادة" على الترتيب الأول وأعلى متوسط حسابي وقيمتته (2.17)، تلاه بند "الدعم" بمتوسط حسابي قيمته (2.05)، تلاه بند "العمليات / التشغيل" بمتوسط حسابي قيمته (2.04)، تلاه بند "التخطيط" بمتوسط حسابي قيمته (2.03)، تلاه بند "التحسين" بمتوسط حسابي قيمته (2.01)، في حين حصل بند "تقييم الأداء" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (1.99).

كما يبين الجدول حصول إجمالي المحاور على متوسط حسابي قيمته (2.05) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 كان بدرجة متوسطة مما يتفق مع دراسة عودة (2015) التي توصلت إلى أن هناك تطبيق جزئي لبعض بنود المواصفة القياسية الأيزو 9001، ودراسة السعودي وآخرون (2023) التي اسفرت عن وجود تطبيق بدرجة متوسطة لأبعاد مواصفة الأيزو 21000:2018، وسيتم تفصيل النتائج في الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

**نتائج إجابة السؤال الأول، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند القيادة؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "القيادة"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "القيادة"**

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.679	2.23	يُقدم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية	1
2	متوسطة	0.679	2.22	تمنح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام والمسؤوليات الإدارية وفق سياسة الجودة	5
3	متوسطة	0.747	2.20	تحدد المهام والمسؤوليات للموظفين لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية	4
4	متوسطة	0.703	2.12	يتاح الاطلاع على السياسة المتبعة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية	3
5	متوسطة	0.664	2.08	تتوفر سياسة واضحة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية	2
	متوسطة	0.594	2.17	المتوسط العام	



---

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "القيادة" تراوحت قيمها بين (2.08 - 2.23) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "يُقدم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.23)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود وحدة مختصة بالإجراءات الإدارية بوكالة كلية التربية للتطوير والجودة تدعم الوحدات والأقسام الأكاديمية في تطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية وإن كان التحقق لا يرتقي للدرجة العالية. في حين حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على: " تتوفر سياسة واضحة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية" على أقل متوسط حسابي وقيمته (2.08)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من وجود إدارة لجودة الإجراءات الإدارية في الكلية، إلا أن هناك قلة في توفر سياسات واضحة محددة منشورة على موقع الكلية تساهم في وصول جميع الوحدات والبرامج والوكالات ذات العلاقة إلى فهم مشترك لجودة الإجراءات الإدارية.

كما يبين الجدول (9) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (2.17) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "القيادة" كان بدرجة متوسطة، مما يتفق مع دراسة السعودي وآخرون (2023) والتي أسفرت عن تطبيق متوسط لمواصفة الأيزو في بند القيادة تحديداً.

**نتائج إجابة السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند التخطيط؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند التخطيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "التخطيط"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
6	تُحسَّن كفاءة مسؤولي التخطيط في جميع المستويات الإدارية وفق سياسة الجودة	2.09	0.637	متوسطة	1
10	تُجرى التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية بناءً على خطة علمية موضوعة	2.08	0.727	متوسطة	2
7	ترتبط أهداف الإجراءات الإدارية بصورة متوافقة مع سياسة الجودة	2.04	0.663	متوسطة	3
8	تُصمَّم الإجراءات الإدارية للتعامل مع حالات المخاطر المحتملة	2.03	0.724	متوسطة	4
9	تُصمَّم الإجراءات الإدارية لاستغلال مختلف الفرص المتاحة	1.89	0.684	متوسطة	5
المتوسط العام		2.03	0.581	متوسطة	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "التخطيط" تراوحت قيمها بين (1.89 - 2.09) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "تُحسَّن كفاءة مسؤولي التخطيط في جميع المستويات الإدارية وفق سياسة الجودة" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2.09)؛ وقد يفسر حصول هذه النتيجة على المرتبة الأولى - على الرغم من درجة التحقق المتوسطة - إلى أن سياسات وإجراءات جودة الإجراءات الإدارية تساهم بدرجة محددة في تحسين كفاءة التخطيط من ناحية ما تتطلبه من خطوات وإجراءات وآليات، في حين حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على: "تُصمَّم الإجراءات الإدارية لاستغلال مختلف الفرص المتاحة" على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.89)؛ وقد يعزى تأخر ترتيب هذه العبارة في بند التخطيط إلى تأخر في عملية تصميم إجراءات إدارية ترتبط بواقع وسياق كلية التربية وتتسق مع إمكاناتها وفرصها المتاحة.

كما يبين الجدول (10) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (2.03) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "التخطيط" كان بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعودي وآخرون (2023) التي وصلت إلى تطبيق بدرجة متوسطة لمواصفة الأيزو في بعد التخطيط، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية في بند التخطيط عمّا توصلت إليه دراسة فرج (2022) والتي وضحت وجود جهود في جانب التخطيط الخاص بجودة الأداء الإداري وفق مواصفة الأيزو 9001:2015.

**نتائج إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند الدعم؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "الدعم"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "الدعم"**

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسطة	0.702	2.14	توثق الإجراءات الإدارية على مستوى الكلية في مرجع رسمي للموظفين	13
2	متوسطة	0.690	2.07	تتوفر الموارد اللازمة للتأكد من صحة تنفيذ الإجراءات الإدارية وفق متطلبات الجودة	15
3	متوسطة	0.636	2.06	تُحسن كفاءة موظفي الكلية لتطبيق نظام الجودة بفعالية في الإجراءات الإدارية	12
4	متوسطة	0.664	2.03	يُرفع وعي موظفي الكلية بأهداف وسياسة الجودة ودورهم الإداري في تطبيقها	11
5	متوسطة	0.641	1.96	تُجرى عمليات صيانة البنية التحتية التشغيلية للإجراءات الإدارية وفق أهداف الجودة	14
	متوسطة	<b>0.581</b>	<b>2.05</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015

---

في بند "الدعم" تراوحت قيمها بين (1.96 - 2.14) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (13) والتي تنص على: "توثق الإجراءات الإدارية على مستوى الكلية في مرجع رسمي للموظفين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.14)؛ وقد يعزى حصول هذه العبارة على درجة التحقق الأعلى في البند إلى اعتماد وكالة الكلية للتطوير والجودة نموذج محدد لكل اجراء إداري بحيث يُعطى رقم محدد يستخدم كمرجعية للاستخدام الرسمي، في حين حصلت العبارة رقم (14) والتي تنص على: "تُجرى عمليات صيانة البنية التحتية التشغيلية للإجراءات الإدارية وفق أهداف الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (1.96)؛ وقد تفسر هذه النتيجة في بعض الصعوبات التي تتعلق بمناسبة البنية التحتية للإجراءات الإدارية من حيث بقاء بعض الإجراءات بصورة ورقية وتكرار بعضها وضعف أتمنتها وحوكمتها.

كما يبين الجدول (11) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (2.03) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "الدعم" كان بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني وغيث (2019) والتي وصلت إلى أن بند الدعم والإمكانات المالية جاء تطبيقه بدرجة ضعيفة، فيما تتفق مع دراسة السعودي وآخرون (2023) والتي توصلت إلى درجة تحقق متوسطة لتطبيق مواصفة الأيزو في بند الدعم تحديداً.

**نتائج إجابة السؤال الرابع، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند العمليات / التشغيل؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "العمليات/ التشغيل"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "العمليات/ التشغيل"

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.695	2.09	تطبق التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية لتتوافق مع معايير الجودة	19
2	متوسطة	0.717	2.07	تُجرى عمليات مراقبة تنفيذ الإجراءات الإدارية وفق معايير الجودة	17
3	متوسطة	0.629	2.04	تحدّد المعايير اللازمة لضمان توافق تنفيذ الإجراءات الإدارية مع متطلبات الجودة	16
4	متوسطة	0.732	2.02	تتوفر قنوات اتصال خاصة بالمستفيدين للحصول على التغذية الراجعة عن الخدمات الإدارية	20
5	متوسطة	0.697	1.98	تحدّد الإجراءات الإدارية المناقضة لمعايير الجودة	18
	متوسطة	0.577	2.04	المتوسط العام	

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في "بند العمليات/ التشغيل" تراوحت قيمها بين (1.98 – 2.09) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (19) والتي تنص على: "تطبق التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية لتتوافق مع معايير الجودة" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (2.09)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى حصول كلية التربية على شهادة معتمدة في الأيزو، والتي تتطلب تطبيق تعديلات محددة على بعض الإجراءات الإدارية الحالية بناء على مواصفات ومعايير معتمدة في جودة الإجراءات الإدارية، في حين حصلت العبارة رقم (18) والتي تنص على: "تحدّد الإجراءات الإدارية المناقضة لمعايير الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (1.98)؛ وقد تفسر هذه النتيجة بضعف الآليات والإجراءات المتبعة في موائمة الإجراءات الإدارية المطبقة على مستوى الكلية مع معايير جودة الإجراءات الإدارية والتي تتطلب مقارنات مرجعية متخصصة مع إجراءات إدارية مماثلة في سياق عملي مناسب.

كما يبين الجدول (12) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (2.04) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "العمليات/ التشغيل" كان بدرجة

متوسطة، مما يختلف مع نتيجة دراسة فرج (2022) والتي وضحت وجود جهود في مجال العمليات لتطبيق متطلبات المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015 تبعاً لتوجيهات الوزارة.

**نتائج إجابة السؤال الخامس، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند تقييم الأداء؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "تقييم الأداء"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "تقييم الأداء"**

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.723	2.16	تحدد أساليب القياس والتقييم للإجراءات الإدارية في الكلية	21
2	متوسطة	0.696	2.04	تُجرى المراجعات الداخلية الدورية من قبل الإدارة العليا للتأكد من ملاءمة الإجراءات الإدارية مع التوجهات الاستراتيجية للكلية	25
3	متوسطة	0.700	1.96	تُجرى المراجعات الداخلية الدورية من قبل الإدارات المختلفة للتحقق من فعالية الإجراءات الإدارية	24
4	متوسطة	0.750	1.91	ترصد انطباعات المستفيدين من الخدمات الإدارية التي تقدمها الكلية	22
5	متوسطة	0.668	1.89	تحلل وتقيم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية	23
	متوسطة	0.613	1.99	المتوسط العام	

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001: 2015 في بند "تقييم الأداء" تراوحت قيمها بين (1.89 – 2.16) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (21) والتي تنص على: "تحدد أساليب القياس والتقييم للإجراءات الإدارية في الكلية" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (2.16)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تركز عليه وكالة الكلية للتطوير والجودة ممثلة بوحدة الأيزو في ضمان وجود منهجية يتم على ضوءها مراجعة

الإجراءات الإدارية، وإن كان التطبيق دون المأمول كما تقترح ذلك نتائج الدراسة، في حين حصلت العبارة رقم (23) والتي تنص على: "تحلّل وتقيّم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية" على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.89)؛ وقد تفسر هذه النتيجة بقلّة وجود المتخصصين بوكالة الكلية للتطوير والجودة في مجال الإحصاء وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتحديد نقاط القوة والضعف بناءً عليها.

كما يبين الجدول (13) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (1.99) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "تقييم الأداء" كان بدرجة متوسطة. وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة فرج (2022) في وجود تطبيق بدرجة ضعيفة في مجال تقييم الأداء، ودراسة السعودي وآخرون (2023) التي توصلت إلى توفر درجة تطبيق مرتفعة في بند تقييم الأداء.

**نتائج إجابة السؤال السادس، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند التحسين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند التحسين، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "التحسين"**

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسطة	0.658	2.06	تُعتمد الإجراءات الإدارية التحسينية بناءً على نتائج عمليات القياس والتقييم	26
2	متوسطة	0.716	2.04	تُجرى عمليات مراجعة الإجراءات الإدارية التحسينية بعد تطبيقها لتحقيق أهداف الجودة	30
3	متوسطة	0.697	2.03	تطبق الإجراءات الإدارية التحسينية المتوافقة مع متطلبات المستفيدين لتعزيز رضاهم	28
4	متوسطة	0.664	1.98	تُرفع كفاءة وفاعلية الإجراءات الإدارية باستمرار	27

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
5	متوسطة	0.649	1.94	تُصحح الآثار الغير مرغوبة في الإجراءات الإدارية وفق سياسة الجودة	29
	متوسطة	0.597	2.01	المتوسط العام	

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند التحسين تراوحت قيمها بين (1.94 - 2.06) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبرة رقم (26) والتي تنص على: "تُعتمد الإجراءات الإدارية التحسينية بناءً على نتائج عمليات القياس والتقييم" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (2.06)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود مالك للإجراءات الإدارية يمتلك صلاحيات اعتماد تحسين الإجراءات وإن كانت بدرجة متوسطة، في حين حصلت العبرة رقم (29) والتي تنص على: "تُصحح الآثار الغير مرغوبة في الإجراءات الإدارية وفق سياسة الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمه (1.94)؛ مما قد يفسر حصول هذه العبرة على آخر ترتيب بتراجع تطبيق آليات التصحيح والمعالجة التي تنتج من رصد بعض الأخطاء التي تحدث أثناء تطبيق الإجراءات الإدارية.

كما يبين الجدول (14) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (2.01) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو 9001:2015 في بند "التحسين" كان بدرجة متوسطة. وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة فرج (2022) في وجود تطبيق بدرجة ضعيفة في مجال التحسين المستمر، ودراسة السعودي وآخرون (2023) التي توصلت إلى توفر درجة تطبيق مرتفعة في بند التحسين.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:
- إعداد أدلة تتضمن سياسات وإجراءات وآليات تطبيق الإجراءات الإدارية بالرجوع إلى الممارسات المثلى في تطبيق آليات الجودة، وتحديد متطلبات المواصفة القياسية الأيزو 9001:2015، وبما يتسق مع سياق الكلية وهيكلتها وطبيعتها التخصصية.
  - إتاحة أدلة سياسات تطبيق الإجراءات الإدارية عن طريق توفيرها بالوسائل المختلفة سواء على موقع الكلية الرسمي أو عن طريق اتاحتها ورقياً من خلال الإدارات المتخصصة التابعة لوكالة الكلية للتطوير والجودة.



- 
- استغلال الفرص ونقاط القوة التي تتمتع بها الكلية من خلال تحليل الوضع الراهن وتطوير تلك الفرص في تصميم وتطوير سير الإجراءات الإدارية بما يتوافق مع سياسات الجودة ومتطلباتها.
  - إجراء عمليات صيانة دورية للبنى التحتية التشغيلية المتصلة بالإجراءات الإدارية والتي تتمثل بالأنظمة التقنية المعتمدة لدى الجامعة، وذلك بموائمة عمليات الصيانة مع أهداف الجودة وغاياتها.
  - وضع آلية معتمدة لتحليل وتقييم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية، وذلك عن طريق تكليف فريق متخصص بعمليات الإحصاء والتحليل يندرج تحت مظلة وكالة الكلية للتطوير والجودة.
  - إنشاء تقارير تستهدف إغلاق دائرة جودة الإجراءات الإدارية، تتضمن مجموعة الإجراءات التي واجهت صعوبات في التطبيق، وآليات التصحيح واعتمادها في الدورات اللاحقة للتنفيذ.
- وبناءً على نتائج الدراسة الحالية وظهور فجوات محتملة قد تشكل مصدر إلهام لإجراء دراسات أخرى تعالج جوانب مختلفة عن الدراسة الحالية، فإن الباحثة تقترح إجراء دراسات مستقبلية تسلط الضوء على ما يلي:
- مقارنة جودة الإجراءات الإدارية بين كليات مختلفة ووحدات مختلفة للوصول إلى الدروس المستفادة وتطويرها في تحسين الممارسات الحالية.
  - جودة الإجراءات الإدارية في ضوء نماذج مختلفة ومنهجيات متنوعة.
  - التحديات التي تواجه الكليات والوحدات في تجويد أدائها الإداري وسبل التغلب عليها.
-

---

---

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- البصير، خالد. (2021). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية: تصور مقترح. *مجلة جامعة حلوان*، 27، 240-331.
- الحامد، فصل. (2017). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن* [رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية].
- الخنيزان، تهاني،، والخضير، فاطمة. (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية*، 35 (6)، 104 - 122.
- الخالدة، تيسير،، وداود، أمل. (2019). التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة "ISO 9001" في مدارس دولة الكويت. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 17 (3)، 15-33.
- الدليمي، عصام،، وصالح، علي. (٢٠١٤). *البحث العلمي أسسه ومناهجه*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الرمثي، سعد،، وعيد، هالة. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. *المجلة التربوية*، 66، 66 - 1009 - 1069.
- الزهراني، ابتسام،، وغيث، نرفانا. (2019). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 3 (1)، 1-28.
- السعودي، رمضان،، ورمضان، فريدة،، وعيسى، عيسى. (2023). تطبيقات معايير الأيزو في تنظيم التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية*، 108، 263 - 290.
- السماوي، عبدالرقيب،، والصرابي، نبيلة. (2018). تصور مقترح لآليات تطبيق Six Sigma لتحسين جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. *مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 2 (1)، 5 - 25.
- المغربي، محمد. (2020). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 44 (3)، 221 - 278.

---

النايص، عبدالسلام،، ضحاوي، بيومي،، وعنانى، مصطفى. (2021). تطوير الأداء الإدارى بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، 51، 224 - 252.

جامعة الملك سعود (2023، يناير ٤). كلمة عميد الكلية. <https://education.ksu.edu.sa/ar/content/كلمة-العميد-0>

جامعة الملك سعود. (2023، يناير ٤). عن الكلية. <https://education.ksu.edu.sa/ar/aboutcollege>

حامد، محمد. (2023). مدى إمكانية تطبيق المواصفة القياسية ISO9001: 2015 لقسمة الشؤون العلمية والموارد البشرية في جامعة الأنبار. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19(63)، 267-288.

خمنو، نادية. (2022). آليات تحقيق الجودة التعليمية في التعليم العالي اعتمادا على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ISO9001: 2000 نموذجاً، *دراسات نفسية*، 13(1)، 252-266.

زيدان، رندا،، جوهر، يوسف،، وعبدالرحمن، حسنية. (2020). تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(13)، 602 - 631.

صيتي، أبو بكر،، وأعراب، عبدالحميد. (2022). واقع نظام إدارة الجودة (ISO 9001) للخدمات المقدمة بالمكتبات الجامعية: رؤية أخصائي المكتبات بجامعة غرداية. *مجلة اللوحات للبحوث والدراسات*، 15(1)، 804 - 827.

عبدالرحمن، مها. (2015). المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 16(5)، 1-40.

عودة، هناء. (2015). الفجوة بين متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001: 2008 وواقع نظام إدارة الجودة في المنظومة الإدارية بجامعة عين شمس: دراسة تقييمية. *مجلة التربية*، 16(4)، 11 - 44.

فرج، إخلاص. (2022). متطلبات تطبيق "ISO 9001: 2015" في المدارس الأهلية. *مجلة الدراسات المستدامة*، 4، 118 - 140.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review. *Education Sciences*, 13(9), 855.

- 
- Arana, M., Arana, M., & Camborda, M. (2022). Business Process Model for University Management based on ISO 21000: 2018 standard. In *2022 International Symposium on Accreditation of Engineering and Computing Education (ICACIT)* (pp. 1-4). IEEE.
- Arni Basir, S., Davies, J., Douglas, J., & Douglas, A. (2017). The influence of academic culture on quality management system ISO 9001 maintenance within Malaysian universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(3), 320-340.
- ISO. (2015). INTERNATIONAL STANDARD ISO/FDIS 9001: Quality management systems Requirements. Switzerland.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books)*. Harvard Business Review Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Nurchahyo, R., Kristiningrum, E., & Sumaedi, S. (2020). ISO 9001-certified public healthcare center's efficiency and re-certification. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 794-812.