



جامعة المنصورة
كلية التربية



جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥

إعداد

د/ مها بنت صالح العمود

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية، جامعة الملك سعود

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٥ – يناير ٢٠٢٤

جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥

د / مها بنت صالح العمود

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

كلية التربية، جامعة الملك سعود

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة واقع جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ من خلال بنود: القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين. وتكون مجتمع الدراسة من الكادر الإداري بكلية التربية وعددهم (٣٠٥) موظف وموظفة، واستجاب منهم (١٨٠) فرداً من أفراد الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقق مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 الآثار 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.

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، ٢٠١٩). وقد أصبح تحقيق التنافسية مطلباً استراتيجياً للجامعات، حيث ترسم خططها وبرامجها ومبادراتها بما يتسق مع تأهلها لمنافسة المؤسسات الأخرى ويتماشى 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 ٢٠٣٠، وبرامجها ومبادراتها، واستجابة الجامعات لتلك التطورات ورغبتها في البقاء والاستمرارية (البصير، ٢٠٢١).

إن من أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات هو العناية بتطوير الأداء المؤسسي، والذي يعكس قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، وتطوير أنظمتها وإجراءاتها، وفاعليتها في استثمار مواردها وإمكاناتها (الرمثي وعيد، ٢٠١٩). ويشار إلى الأداء المؤسسي في سياق التعليم العالي كمنظمة متكاملة لتناج أعمال المؤسسة التربوية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال ثلاثة أبعاد: أداء الأفراد، وأداء الوحدات الإدارية، وأداء المؤسسة (عبدالرحمن، ٢٠١٥). 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 (٢٠٢١) 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 (٢٠٢٣) 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، ٢٠٢٢). ومن مظاهر ذلك الاهتمام كما يورده النمر وآخرون (٢٠٢١) إعادة النظر بالإجراءات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية، وتبسيطها واختصارها وأتمنتها 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 لتتدفق 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥.

وترتكز المواصفة العالمية الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 صُنفت الأولى عربياً، وضمن أفضل كليات التربية عالمياً وفق التصنيفات العالمية المقبولة (جامعة الملك سعود، 2023). 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 سيئي 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند القيادة؟
٢. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند التخطيط؟
٣. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند الدعم؟
٤. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند العمليات؟
٥. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند تقييم الأداء؟
٦. ما مستوى جودة الاجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 الهيكلة.
- 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: اقتصرَت الدراسة الحالية على جودة الإجراءات الإدارية في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بنود: القيادة، والتخطيط، والدعم، والعمليات، وتقييم الأداء، والتحسين.

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

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الجامعي ١٤٤٥ هـ.

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

مصطلحات الدراسة:

١. الإجراءات الإدارية

يعرفها النمر (٢٠٢١) 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.

٢. مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥:

يعرفها دليل الأيزو بنسخته رقم ٩٠٠١ والصادرة عام ٢٠١٥، 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).

وتتبنى 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 بحثين 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، ٢٠٢٠). ويرى النايض وآخرون (٢٠٢١) 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، ٢٠١٧، ص ٢٢). 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، ٢٠١٧).

وتتبع أهمية الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي من الدور الجوهري 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، ٢٠٢٠). كما يساهم اتقان الأداء الإداري بشكل فاعل في تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز ميزتها التنافسية وزيادة رضا المستفيدين منها على كافة المستويات (البصير، ٢٠٢١).

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، ٢٠١٧). 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:

١. نموذج Six Sigma

يعد هذا النموذج من النماذج الإدارية الحديثة التي تهتم بجودة الأداء الإداري على وجه الخصوص، حيث يرى السماوي والصراي (٢٠١٨) أنه يتماشى مع التطور السريع في قطاع التعليم العالي والانتافس بين الجامعات في تقديم أفضل الخدمات التي تلبي حاجات المستفيدين. ويضيف السماوي والصراي (٢٠١٨) 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 والصراي (٢٠١٨) 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 والتقييم.
- 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.

٢. 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. وتتنوع 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).

٣. 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 وأتمنتها 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 (٢٠٢٣) ثمرات تطبيق مواصفة الأيزو ٩٠٠١ 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 وتخصيصاتها وشموليتها للأنشطة والوقت والجهد المخصص لكل خطوة تبعاً للسياق الذي تتكلم عنه الأدبيات، وفي ضوء الرجوع لتلك المراجع (السعودي وآخرون، ٢٠٢٣؛ المغربي، ٢٠٢٠؛ فرج، ٢٠٢٢؛ النايض وآخرون، ٢٠٢١)، يمكن تلخيص خطوات تطبيق أساليب قياس وتطوير الأداء الإداري على النحو التالي:
١. 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.
 ٢. 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.
 ٣. تدريب وتأهيل الفريق على آلية عمل الأسلوب المتبع، حيث يتضمن عقد ورش تدريبية والرجوع للأدلة الإجرائية وآليات التنفيذ وغيرها.

٤. نشر ثقافة الأسلوب المتبع على مستوى الجامعة بالوسائل المتنوعة، بحيث يتم تشجيع منسوبي الجامعة على المشاركة الفاعلة بالتنفيذ وتقديم التغذية الراجعة.
٥. 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.
٦. تحديد الوضع الراهن لمستوى الأداء الإداري وفق البيانات التي تم جمعها وتحليلها، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وأوجه التحسين وأولوياته.
٧. 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، ٢٠٢٣؛ النايض وآخرون، ٢٠٢١؛ زيدان وآخرون، ٢٠٢٠):
١. نشر ثقافة جودة الإجراءات الإدارية وأهمية العمل عليها ودورها في رفع مستوى الجامعة.
 ٢. دعم إدارة الجامعة لنموذج تطوير الأداء الإداري وتوجيه العاملين إلى الالتزام بتنفيذه ومتابعته.
 ٣. توفير الحوافز المالية أو المعنوية لدعم تنفيذ نموذج تطوير الأداء الإداري.
 ٤. دعم الاتصال الفعال بين الوحدات المختلفة، وتنفيذ أساليب متعددة وفق تفضيل العاملين تتضمن الاجتماعات الحضرية والمتزمنة وورش العمل والاتصالات الفردية.
 ٥. 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 ١٣٨٦/١٣٨٧ هـ (١٩٦٧/٦٦ م). وفي ١٣٨٧/٥/٨ هـ، صدر المرسوم الملكي الكريم رقم ١١/٩، بالموافقة على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٣٠٧ بتاريخ ١٣٨٧/٤/٩ هـ الموافق ١٩٦٧/٧/١٦ م، بالنظام المعدل لجامعة الملك سعود وبمقتضى المادة رقم (٣) من هذا النظام المعدل انضمت كلية التربية إلى جامعة الملك سعود (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٣ ب).

تعمل كلية التربية وفق متطلبات المجتمع وظروفه واحتياجاته التربوية على تحقيق أهداف عدة يأتي في مقدمتها إعداد مربين على مستوى عال مؤهلين للعمل في مجالات التعليم. كما أن الكلية تعمل على أن تكون بمثابة مركز للبحوث التربوية يسهم في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات التعليم المختلفة في المملكة بإتباع أساليب البحث العلمي (جامعة الملك سعود، ٢٠٢٣ب).

إضافة لذلك، أُشير في جامعة الملك سعود (٢٠٢٣ب) 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 المتوفرة. 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 (National Council For Accreditation of Teacher Education (NCATE) في عام ١٤٣٣هـ، 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 ١٣٩٣/٩٢هـ.

- أنشئ قسم الثقافة الإسلامية وقسم المناهج وطرق التدريس في العام الدراسي ١٣٩٤/١٣٩٣هـ.

- أنشئ قسم التربية الفنية وقسم تقنيات التعليم عام ١٣٩٧/١٣٩٨هـ.

- أنشئ قسم التربية الخاصة عام ١٤٠٤/١٤٠٥هـ.

- أنشئ قسم الإدارة التربوية عام ١٤١٨هـ.

- وأخيراً تم نقل قسم الدراسات القرآنية عام ١٤٣٣ 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 تدرج 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 المكتسبة
	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

العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	أمثلة الإجراءات الداخلية
		- توجيه طالب تربية ميدانية لمدرسة
العملية البحثية	عملية القبول لطلبة الدراسات العليا	- إجراءات الاستعداد والتهيئة للقبول في برامج الدراسات العليا
	عملية إعداد الرسالة (ماجستير/دكتوراه)	- التقدم 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 التفرع 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
العمليات الاجتماعية		

العمليات الأساسية	العمليات الفرعية	أمثلة الإجراءات الداخلية
العمليات الأساسية الإدارية	العمليات الإدارية	- تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس - طلب إخلاء طرف لعضو هيئة التدريس
	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 (٢٠٢٠) 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 الوثائقي، 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 للكلية 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 سانريز 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 ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٢. وتوصلت إلى أن هناك عدداً من المنهجيات والطرق والأساليب التي تطبقها الجامعات لقياس وتجويد أدائها الإداري، حيث جاءت منهجية لين

سيجما ٦ (Lean Six Sigma) ضمن أكثر الأساليب تطبيقاً في الجامعات لتحسين الكفاءة الإدارية.

أما دراسة الزهراني وغيث (٢٠١٩)، 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 (٢٠٢٢) بالدراسة الحالية من حيث تركيزها على مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠ 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 (٢٠٢٢) 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 الأندلس 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 (٢٠٢٣) 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 طبق على عينة تكونت من ٨٠٠ 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 (٢٠٢٢) على تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لجودة الأداء الإداري، وما هو مطلوب من المدارس الأهلية وفق مواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠١٥. 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 طبق 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 ٩٠٠١:٢٠١٥. 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 التبني الفعلي لمتطلبات المواصفة.

وفي حين ناقشت الدراسات السابقة على الأداء الإداري بشكل عام، ركزت دراسة صيتي وأعراب (٢٠٢٢) 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 (٣٤) أمين مكتبة. وأظهرت نتائج الدراسة تطبيق لبنود المواصفة العالمية ISO 9001 بدرجة متوسطة ومتفاوتة بين البنود المختلفة للمواصفة. إضافةً إلى تركيز دراسة حامد (٢٠٢٣) على سياق الموارد البشرية والشؤون العلمية في جامعة الأنبار، حيث اعتمدت منهجية دراسة الحالة بهدف معرفة إمكانية تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 لوحدة الموارد البشرية والشؤون العلمية في بند العمليات تحديداً. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق بنود المواصفة الدولية في وحدة الموارد البشرية جاء بدرجة عالية (٩١%) بينما جاء بدرجة متوسطة في وحدة الشؤون العلمية (٧٤%).

وعن التحديات التي تواجه تطبيق أبعاد وبنود المواصفة العالمية ISO 9001 في الأداء الإداري، ناقشت دراسة الخوالدة وداود (٢٠١٩) 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 (٨٠) 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 (٢٠١٥)، 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.

وبلاحظ 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 (٢٠٢٠)، وألفاريز سانريز وآخرون Alvarez-Sández et al. (2023) والزهراني وغيث (٢٠١٩) على تقييم جودة العمليات الإدارية من مناهير مختلفة مثل الهندرة والسيجما ٦. في حين ركزت بقية الدراسات كدراسة أرانا وآخرون Arana et al. (2022)، ودراسة خمنو (٢٠٢٢)، وصيتي وأعراب (٢٠٢٢)، وعودة (٢٠١٥) على جودة العمليات والإجراءات الإدارية من منظور مواصفة الأيزو القياسية ٩٠٠١ في سياق التعليم العالي في دول مختلفة. أما دراسات السعودي وآخرون (٢٠٢٣)، وفرج (٢٠٢٢)، والحوالة وداود (٢٠١٩) فاختلقت 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 (٣٠٥) موظف وموظفة من الكادر الإداري بكلية التربية، (٨٥) من الذكور و(٢٢٠) من الإناث حسب الإحصائية الأخيرة الواردة في التقرير السنوي لكلية التربية ٢٠٢٣م - ١٤٤٥هـ. وتمثل أفراد الدراسة بعدد (١٨٠) موظف وموظفة استجابوا لأداة الدراسة بما يشكل (٥٩%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة وممثلة لمجتمع الدراسة بناء على جدول كريجسي ومورجان Krejcie and Morgan (1970) للعينات. وتُبيّن الجداول التالية وصف عينة الدراسة:

جدول (٢): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٤٨	%٢٦.٧
أنثى	١٣٢	%٧٣.٣
المجموع	١٨٠	%١٠٠.٠

يتضح من الجدول (٢) أن (١٣٢) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (%٧٣.٣) من الإناث، ويمثلن النسبة الأعلى، كما يبين الجدول أن (٤٨) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (%٢٦.٧) من الذكور، ويمثلون النسبة الأقل.

جدول (٣): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من ١-٥	١٠	%٥.٦
من ٦-١٠	٤٨	%٢٦.٧
أكثر من ١٠	١٢٢	%٦٧.٨
المجموع	١٨٠	%١٠٠.٠

يتضح من الجدول (٣) أن (١٢٢) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (%٦٧.٨) خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات، ويمثلون النسبة الأعلى، كما يبين الجدول أن (٤٨) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (%٢٦.٧) تتراوح خبرتهم من ٦ إلى ١٠ سنوات، في حين أن (١٠) من أفراد عينة الدراسة، وبنسبة (%٥.٦) تتراوح خبرتهم من سنة إلى أقل من ٥ 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 (١٨) عبارة موزعة على ٦ 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 الاستبانات بجامعة الملك سعود.

صدق أداة الدراسة:

١. **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في مجال الإدارة التربوية والجودة للتأكد من وضوح المحاور والعبارات، وملائمتها لما وضعت لأجله، وانتماء العبارات لأبعاد المواصفة القياسية أيزو ٩٠٠١:٢٠١٥، وتم تعديل العبارات وفق الملاحظات التي وردت من الخبراء.
٢. **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 (٤): معاملات ارتباط عبارات كل محور بالدرجة الكلية له

المحور	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
القيادة	١	**٠.٨٨٤	٤	**٠.٨٣٨
	٢	**٠.٨٦٧	٥	**٠.٨٣١
	٣	**٠.٨٥٩		
التخطيط	٦	**٠.٨٢١	٩	**٠.٨٣٩
	٧	**٠.٨٦٤	١٠	**٠.٨٣٣
	٨	**٠.٨٧٢		
الدعم	١١	**٠.٨٦٦	١٤	**٠.٨٨٨
	١٢	**٠.٩٠٢	١٥	**٠.٨٩٧
	١٣	**٠.٨٠٩		
العمليات / التشغيل	١٦	**٠.٧٨٨	١٩	**٠.٨٥٢
	١٧	**٠.٨٥٢	٢٠	**٠.٨٢٣
	١٨	**٠.٨٣٣		
تقييم الأداء	٢١	**٠.٧٩٣	٢٤	**٠.٩٠٦
	٢٢	**٠.٨٩٣	٢٥	**٠.٨٥٠
	٢٣	**٠.٨٩٣		
التحسين	٢٦	**٠.٨١٢	٢٩	**٠.٨٩٥
	٢٧	**٠.٩١٣	٣٠	**٠.٨٨٢
	٢٨	**٠.٩١٢		

** دالة عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور المنتمية إليه كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يعكس اتسامها بدرجة عالية من الصدق يمكن من خلالها قياس ما أعدت لأجله.

جدول (٥): معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
القيادة	**٠.٨٨٥
التخطيط	**٠.٩٤٠
الدعم	**٠.٩١٥
العمليات / التشغيل	**٠.٩٠٨
تقييم الأداء	**٠.٩٢٠
التحسين	**٠.٩١٤

** دالة عند (٠.٠١)

ويبين الجدول (٥) معاملات ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة وجميعها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، 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 (٦): قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
القيادة	٠.٩٠٨
التخطيط	٠.٩٠٠
الدعم	٠.٩٢٠
العمليات / التشغيل	٠.٨٨٧
تقييم الأداء	٠.٩١٦
التحسين	٠.٩٢٩
معامل الثبات العام	٠.٩٧٨

يبين الجدول (٦) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام (٠.٩٧٨)، 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 (٧): المتوسط الحسابي ودرجة التحقق

المتوسط الحسابي	درجة التحقق
٢.٣٤ فما فوق	كبيرة
من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤	متوسطة
أقل من ١.٦٧	منخفضة

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 ٩٠٠١: ٢٠١٥؟" 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
القيادة	٢.١٧	٠.٥٩٤	متوسطة	١
الدعم	٢.٠٥	٠.٥٨١	متوسطة	٢
العمليات / التشغيل	٢.٠٤	٠.٥٧٧	متوسطة	٣
التخطيط	٢.٠٣	٠.٥٨١	متوسطة	٤
التحسين	٢.٠١	٠.٥٩٧	متوسطة	٥
تقييم الأداء	١.٩٩	٠.٦١٣	متوسطة	٦
جودة الإجراءات الإدارية ككل	٢.٠٥	٠.٥٤٠	متوسطة	

يبين الجدول (٨) 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "القيادة" على الترتيب الأول وأعلى متوسط حسابي وقيمتته (٢.١٧)، تلاه بند "الدعم" بمتوسط حسابي قيمته (٢.٠٥)، تلاه بند "العمليات / التشغيل" بمتوسط حسابي قيمته (٢.٠٤)، تلاه بند "التخطيط" بمتوسط حسابي قيمته (٢.٠٣)، تلاه بند "التحسين" بمتوسط حسابي قيمته (٢.٠١)، في حين حصل بند "تقييم الأداء" على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته (١.٩٩).

كما يبين الجدول حصول إجمالي المحاور على متوسط حسابي قيمته (٢.٠٥) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ كان بدرجة متوسطة مما يتفق مع دراسة عودة (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن هناك تطبيق جزئي لبعض بنود المواصفة القياسية الأيزو ٩٠٠١، ودراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) التي اسفرت عن وجود تطبيق بدرجة متوسطة لأبعاد مواصفة الأيزو ٢٠١٨: ٢١٠٠٠، 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "القيادة"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "القيادة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	يُقدم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية	٢.٢٣	٠.٦٧٩	متوسطة	١
٥	تمنح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام والمسؤوليات الإدارية وفق سياسة الجودة	٢.٢٢	٠.٦٧٩	متوسطة	٢
٤	تحدد المهام والمسؤوليات للموظفين لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية	٢.٢٠	٠.٧٤٧	متوسطة	٣
٣	يتاح الاطلاع على السياسة المتبعة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية	٢.١٢	٠.٧٠٣	متوسطة	٤
٢	تتوفر سياسة واضحة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية	٢.٠٨	٠.٦٦٤	متوسطة	٥
المتوسط العام		٢.١٧	٠.٥٩٤	متوسطة	

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "القيادة" تراوحت قيمها بين (٢.٠٨ - ٢.٢٣) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "يُقدم الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.٢٣)؛ 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 (٢) والتي تنص على: "تتوفر سياسة واضحة لتحقيق الجودة في الإجراءات الإدارية بالكلية" على أقل متوسط حسابي وقيمته (٢.٠٨)؛ 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 (٩) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢.١٧) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "القيادة" كان بدرجة متوسطة، مما يتفق مع دراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) والتي اسفرت 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند التخطيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود

في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "التخطيط"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٦	تحسين كفاءة مسؤولي التخطيط في جميع المستويات الإدارية وفق سياسة الجودة	٢.٠٩	٠.٦٣٧	متوسطة	١
١٠	تجرب التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية بناء على خطة علمية موضوعية	٢.٠٨	٠.٧٢٧	متوسطة	٢
٧	تربط أهداف الإجراءات الإدارية بصورة متوافقة مع سياسة الجودة	٢.٠٤	٠.٦٦٣	متوسطة	٣
٨	تصمم الإجراءات الإدارية للتعامل مع حالات المخاطر المحتملة	٢.٠٣	٠.٧٢٤	متوسطة	٤
٩	تصمم الإجراءات الإدارية لاستغلال مختلف الفرص المتاحة	١.٨٩	٠.٦٨٤	متوسطة	٥
	المتوسط العام	٢.٠٣	٠.٥٨١	متوسطة	

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "التخطيط" تراوحت قيمها بين (١.٨٩ - ٢.٠٩) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تُحسّن كفاءة مسؤولي التخطيط في جميع المستويات الإدارية وفق سياسة الجودة " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.٠٩)؛ 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 (٢) والتي تنص على: "تُصمّم الإجراءات الإدارية لاستغلال مختلف الفرص المتاحة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (١.٨٩)؛ وقد يعزى تأخر ترتيب هذه العبارة في بند التخطيط إلى تأخر في عملية تصميم إجراءات إدارية ترتبط بواقع وسياق كلية التربية وتتسق مع إمكانياتها وفرصها المتاحة.

كما يبين الجدول (١٠) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢.٠٣) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "التخطيط" كان بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) التي وصلت إلى تطبيق بدرجة متوسطة لمواصفة الأيزو في بعد التخطيط، كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية في بند التخطيط عما توصلت إليه دراسة فرج (٢٠٢٢) والتي وضحت وجود جهود في جانب التخطيط الخاص بجودة الأداء الإداري وفق مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥.

نتائج إجابة السؤال الثالث، والذي ينص على: "ما مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "الدعم"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "الدعم"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١٣	توثق الإجراءات الإدارية على مستوى الكلية في مرجع رسمي للموظفين	٢.١٤	٠.٧٠٢	متوسطة	١
١٥	تتوفر الموارد اللازمة للتأكد من صحة تنفيذ الإجراءات الإدارية وفق متطلبات الجودة	٢.٠٧	٠.٦٩٠	متوسطة	٢
١٢	تُحسن كفاءة موظفي الكلية لتطبيق نظام الجودة بفعالية في الإجراءات الإدارية	٢.٠٦	٠.٦٣٦	متوسطة	٣
١١	يُرفع وعي موظفي الكلية بأهداف وسياسة الجودة ودورهم الإداري في تطبيقها	٢.٠٣	٠.٦٦٤	متوسطة	٤
١٤	تُجرى عمليات صيانة البنية التحتية التشغيلية للإجراءات الإدارية وفق أهداف الجودة	١.٩٦	٠.٦٤١	متوسطة	٥
	المتوسط العام	٢.٠٥	٠.٥٨١	متوسطة	

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "الدعم" تراوحت قيمها بين (١.٩٦ - ٢.١٤) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على: "توثق الإجراءات الإدارية على مستوى الكلية في مرجع رسمي للموظفين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.١٤)؛ وقد يعزى حصول هذه العبارة على درجة التحقق الأعلى في البند إلى اعتماد وكالة الكلية للتطوير والجودة نموذج محدد لكل إجراء إداري بحيث يُعطى رقم محدد يستخدم كمرجعية للاستخدام الرسمي، في حين حصلت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على: "تُجرى عمليات صيانة البنية التحتية التشغيلية للإجراءات الإدارية وفق أهداف الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (١.٩٦)؛ وقد تفسر هذه النتيجة في بعض الصعوبات التي تتعلق بمناسبة البنية التحتية للإجراءات الإدارية من حيث بقاء بعض الإجراءات بصورة ورقية وتكرار بعضها وضعف أتمتتها وحوكمتها.

كما يبين الجدول (١١) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢٠٠٣) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "الدعم" كان بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني وغيث (٢٠١٩) والتي وصلت إلى أن بند الدعم والإمكانات المالية جاء تطبيقه بدرجة ضعيفة، فيما تتفق مع دراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "العمليات / التشغيل"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "العمليات / التشغيل"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١٩	تطبق التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية لتتوافق مع معايير الجودة	٢.٠٩	٠.٦٩٥	متوسطة	١
١٧	تُجرى عمليات مراقبة تنفيذ الإجراءات الإدارية وفق معايير الجودة	٢.٠٧	٠.٧١٧	متوسطة	٢
١٦	تحدّد المعايير اللازمة لضمان توافق تنفيذ الإجراءات الإدارية مع متطلبات الجودة	٢.٠٤	٠.٦٢٩	متوسطة	٣
٢٠	تتوفر قنوات اتصال خاصة بالمستفيدين للحصول على التغذية الراجعة عن الخدمات الإدارية	٢.٠٢	٠.٧٣٢	متوسطة	٤
١٨	تحدّد الإجراءات الإدارية المناقضة لمعايير الجودة	١.٩٨	٠.٦٩٧	متوسطة	٥
	المتوسط العام	٢.٠٤	٠.٥٧٧	متوسطة	

يبين الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في "بند العمليات/ التشغيل" تراوحت قيمها بين (١.٩٨ - ٢.٠٩) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على: "تطبق التعديلات اللازمة على الإجراءات الإدارية لتتوافق مع معايير الجودة" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.٠٩)؛ 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 (١٨) والتي تنص على: "تحدد الإجراءات الإدارية المناقضة لمعايير الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (١.٩٨)؛ وقد تفسر هذه النتيجة بضعف الآليات والإجراءات المتبعة في مواءمة 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 (١٢) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢.٠٤) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "العمليات/ التشغيل" كان بدرجة متوسطة، مما يختلف مع نتيجة دراسة فرج (٢٠٢٢) والتي وضحت وجود جهود في مجال العمليات لتطبيق متطلبات المواصفة القياسية الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "تقييم الأداء"، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "تقييم الأداء"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٢١	تحدّد أساليب القياس والتقييم للإجراءات الإدارية في الكلية	٢.١٦	٠.٧٢٣	متوسطة	١
٢٥	تُجرى المراجعات الداخلية الدورية من قبل الإدارة العليا للتأكد من ملائمة الإجراءات الإدارية مع التوجهات الاستراتيجية للكلية	٢.٠٤	٠.٦٩٦	متوسطة	٢
٢٤	تُجرى المراجعات الداخلية الدورية من قبل الإدارات المختلفة للتحقق من فعالية الإجراءات الإدارية	١.٩٦	٠.٧٠٠	متوسطة	٣
٢٢	ترصد انطباعات المستفيدين من الخدمات الإدارية التي تقدمها الكلية	١.٩١	٠.٧٥٠	متوسطة	٤
٢٣	تحلّل وتقيم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية	١.٨٩	٠.٦٦٨	متوسطة	٥
	المتوسط العام	١.٩٩	٠.٦١٣	متوسطة	

يبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "تقييم الأداء" تراوحت قيمها بين (١.٨٩ - ٢.١٦) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على: "تحدّد أساليب القياس والتقييم للإجراءات الإدارية في الكلية" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.١٦)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تركز عليه وكالة الكلية للتطوير والجودة ممثلة بوحدة الأيزو في ضمان وجود منهجية يتم على ضوئها مراجعة الإجراءات الإدارية، وإن كان التطبيق دون المأمول كما تقترح ذلك نتائج الدراسة، في حين حصلت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على: "تحلّل وتقيم البيانات والمعلومات الناتجة عن تقييم أداء الإجراءات الإدارية" على أقل متوسط حسابي وقيمته (١.٨٩)؛ 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 (١٣) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (١.٩٩) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "تقييم الأداء" كان بدرجة متوسطة. وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة فرج (٢٠٢٢) في وجود تطبيق بدرجة ضعيفة في مجال تقييم الأداء، ودراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند التحسين، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "التحسين"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
٢٦	تُعتمد الإجراءات الإدارية التحسينية بناءً على نتائج عمليات القياس والتقييم	٢.٠٦	٠.٦٥٨	متوسطة	١
٣٠	تُجرى عمليات مراجعة الإجراءات الإدارية التحسينية بعد تطبيقها لتحقيق أهداف الجودة	٢.٠٤	٠.٧١٦	متوسطة	٢
٢٨	تطبق الإجراءات الإدارية التحسينية المتوافقة مع متطلبات المستفيدين لتعزيز رضاهم	٢.٠٣	٠.٦٩٧	متوسطة	٣
٢٧	تُرفع كفاءة وفعالية الإجراءات الإدارية باستمرار	١.٩٨	٠.٦٦٤	متوسطة	٤
٢٩	تُصحّ الآثار الغير مرغوبة في الإجراءات الإدارية وفق سياسة الجودة	١.٩٤	٠.٦٤٩	متوسطة	٥
	المتوسط العام	٢.٠١	٠.٥٩٧	متوسطة	

يبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق العبارات المتعلقة بجودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند التحسين تراوحت قيمها بين (١.٩٤ - ٢.٠٦) وجميعها بدرجات تحقق متوسطة، حيث حصلت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على: "تُعتمد الإجراءات الإدارية التحسينية بناءً على نتائج عمليات القياس والتقييم" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (٢.٠٦)؛ وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود مالك للإجراءات الإدارية يمتلك صلاحيات اعتماد تحسين الإجراءات وإن كانت بدرجة متوسطة، في حين حصلت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على: "تُصحّ الآثار الغير مرغوبة في الإجراءات الإدارية وفق سياسة الجودة" على أقل متوسط حسابي وقيمته (١.٩٤)؛ مما قد يفسر حصول هذه العبارة على آخر ترتيب بتراجع تطبيق آليات التصحيح والمعالجة التي تنتج من رصد بعض الأخطاء التي تحدث أثناء تطبيق الإجراءات الإدارية.

كما يبين الجدول (١٤) حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٢.٠١) ودرجة تحقق متوسطة، وهذا يدل على أن مستوى جودة الإجراءات الإدارية في كلية التربية بجامعة الملك سعود في ضوء مواصفة الأيزو ٩٠٠١: ٢٠١٥ في بند "التحسين" كان بدرجة متوسطة. وتختلف النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة فرج (٢٠٢٢) في وجود تطبيق بدرجة ضعيفة في مجال التحسين المستمر، ودراسة السعودي وآخرون (٢٠٢٣) 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 ٩٠٠١: ٢٠١٥، وبما يتسق مع سياق الكلية وهيكلتها وطبيعتها التخصصية.
 - إتاحة أدلة سياسات تطبيق الإجراءات الإدارية عن طريق توفيرها بالوسائل المختلفة سواءً 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 وتطويعها 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. (٢٠٢١). استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية: تصور مقترح. مجلة جامعة حلوان، ٢٧، ٢٤٠-٣٣١.
- الحامد، فصل. (2017). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية الحكومية باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن [رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية].
- الخيزان، تهاني، والخضير، فاطمة. (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، ٣٥ (٦)، ١٠٤ - ١٢٢.
- الحوالدة، تيسير، وداود، أمل. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة "ISO 9001" في مدارس دولة الكويت. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٧ (٣)، ١٥-٣٣.
- الدليمي، عصام، وصالح، علي. (٢٠١٤). البحث العلمي أسسه ومناهجه. دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الرمثي، سعد، وعيد، هالة. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية، ٦٦، ١٠٠٩ - ١٠٦٩.

- الزهراني، ابتسام،، وعيث، نرفانا. (٢٠١٩). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الوظائف الإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٣ (١)، ٢٨-٢٨.
- السعودي، رمضان،، ورمضان، فريدة،، وعيسى، عيسى. (٢٠٢٣). تطبيقات معايير الأيزو في تنظيم التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، ١٠٨، ٢٦٣ - ٢٩٠.
- السماعي، عبدالرقيب،، والصرايبي، نبيلة. (٢٠١٨). تصور مقترح لآليات تطبيق Six Sigma لتحسين جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ٢ (١)، ٥ - ٢٥.
- المغربي، محمد. (٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٤ (٣)، ٢٢١ - ٢٧٨.
- النايض، عبدالسلام،، ضحاوي، بيومي،، وعناني، مصطفى. (٢٠٢١). تطوير الأداء الإداري بالجامعات الليبية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ٥١، ٢٢٤ - ٢٥٢.
- جامعة الملك سعود (٢٠٢٣، أ، يناير ٤). كلمة عميد الكلية. <https://education.ksu.edu.sa/ar/content/كلمة-العميد->
- جامعة الملك سعود. (٢٠٢٣، ب، يناير ٤). عن الكلية. <https://education.ksu.edu.sa/ar/aboutcollege>
- حامد، محمد. (٢٠٢٣). مدى إمكانية تطبيق المواصفة القياسية ISO9001: 2015 لقسمي الشؤون العلمية والموارد البشرية في جامعة الأنبار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٩ (٦٣)، ٢٦٧-٢٨٨.
- خمنو، نادية. (٢٠٢٢). آليات تحقيق الجودة التعليمية في التعليم العالي اعتماداً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ISO9001: 2000 نموذجاً، دراسات نفسية، ١٣ (١)، ٢٥٢-٢٦٦.
- زيدان، رندا،، جوهر، يوسف،، وعبدالرحمن، حسنية. (٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (١٣)، ٦٠٢ - ٦٣١.
- صيتي، أبو بكر،، وأعراب، عبدالحميد. (٢٠٢٢). واقع نظام إدارة الجودة (ISO 9001) للخدمات المقدمة بالمكتبات الجامعية: رؤية أخصائي المكتبات بجامعة غرداية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ١٥ (١)، ٨٠٤ - ٨٢٧.

عبدالرحمن، مها. (٢٠١٥). المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٦ (٥)، ٤٠-٤١.

عودة، هناء. (٢٠١٥). الفجوة بين متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001: 2008 وواقع نظام إدارة الجودة في المنظومة الإدارية بجامعة عين شمس: دراسة تقييمية. *مجلة التربية*، ١٦٢ (٤)، ١١ - ٤٤.

فرج، إخلص. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق "ISO 9001: 2015" في المدارس الأهلية. *مجلة الدراسات المستدامة*، ٤، 118 - ١٤٠.

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.
- Nurcahyo, 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.