

# مفاهيم ومصطلحات في الجودة

سلسلة ثقافة التطوير والجودة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## تقديم



تعد عملية نشر وترسيخ ثقافة التطوير والجودة أحد الأعمدة الرئيسة الداعمة للاستمرار في تنفيذ عمليات التطوير والجودة وقطف ثمارها؛ وتحصد المؤسسات مكاسب عديدة حين يصبح التطوير عملية مستمرة والجودة نهجاً ثابتاً تلتزم به في كافة عملياتها، وتسعى وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير ممثلة في عمادة التطوير والجودة إلى اتخاذ التدابير التي من شأنها أن تدعم ذلك، وتستخدم الوسائل المتعددة التي تنشر من خلالها الأطر العلمية التي توفر لكافة المستهدفين المعرفة اللازمة التي تُعينهم على المضي قدماً في ركب التطوير والجودة، والاستفادة من نتائجها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل وجودة كافة مخرجاته، ومن هذا المنطلق حرصت عمادة التطوير والجودة على إصدار سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وتوظيفها لتحقيق أهداف متعددة، خاصة وأن العمادة تضطلع بدور كبير، حيث تتولى مسؤولية دعم الحراك التطويري للجامعة من خلال إدارتها لعملية التطوير والجودة في وحدات الجامعة، والتزاماً منها برؤيتها المتمثلة في قيادة المنظومة التعليمية نحو التميز في الأداء على المستوى الإقليمي، وتنفيذاً لرسالتها المتمثلة في تعزيز إدارة الجودة والتخطيط والمعلومات ودعم إدارة الأداء من خلال التحول التقني لتحقيق رؤية الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية KSU2030.

وانني على ثقة أن هذه الجهود المباركة وبرعاية من معالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور بدران بن عبد الرحمن العمر ستدعم سعي الجامعة لبلوغ رؤيتها، ومن ثم تعضد جهود الدولة - وفقها الله - للمضي بخطوات واثقة نحو تنفيذ رؤية المملكة 2030م.

أ.د. يوسف بن عبد العزيز  
وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير

# المحتويات

6	.....	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
6	.....	Organizations Culture	الثقافة التنظيمية
6	.....	Customer	المستفيد (العميل)
6	.....	Accreditation	الاعتماد
7	.....	Evaluation	التقويم
7	.....	Assessment	التقييم
7	.....	Standard	المعيار
7	.....	Criterion	المعيار الفرعي
7	.....	Indicators	المؤشرات
7	.....	Work Regulation	نظام العمل
8	.....	Work Team	فرق العمل
8	.....	Inputs	المدخلات
8	.....	Outcomes	المخرجات
8	.....	Vision	الرؤية
8	.....	Mission	الرسالة

8	.....	Goals	الغايات
9	.....	Objectives	الأهداف
9	.....	License	الترخيص
9	.....	Processes	العمليات (الإجراءات)
9	.....	Audit	المراجعة
9	.....	Peer Review	مراجعة الأقران
10	.....	(Key Performance Indicators (KPIs	مؤشرات الأداء الرئيسية
10	.....	Quality	الجودة
10	.....	Quality Assessment	تقويم الجودة
10	.....	Quality Assurance	ضمان الجودة
11	.....	Quality Circles	دوائر الجودة
11	.....	(Continuous Quality Improvement (CQI	تحسين الجودة المستمر
11	.....	The Juran Quality Management Cycle Juran Trilogy	دائرة جوران في إدارة الجودة «ثلاثية جوران»
12	.....	Bloom,s Taxonomy of Cgnitive Objectives	تصنيف بلوم للأهداف المعرفية
13	.....	Academic Program	البرنامج الأكاديمي
13	.....	Quality Higher Education	الجودة في التعليم العالي
13	.....	Academic Standards	المعايير الأكاديمية

14.....	Reengineering	إعادة الهندسة
14.....	Benchmark	المقارنة المرجعية
14.....	Self Study	الدراسة الذاتية
14.....	Ranking	التصنيف
15.....	Value Added	القيمة المضافة
15.....	Site Visit	الزيارة الميدانية
15.....	Structure	الهيكل
15.....	System	النظام
16.....	المصادر الرئيسية لإعداد هذه المادة العلمية	

# مفاهيم ومصطلحات في الجودة

هناك عدد من التعريفات الإجرائية للمصطلحات التي تخص الجودة بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص. في هذا الدليل نستعرض أعم المفاهيم والمصطلحات المتداولة في هذه الجوانب.

## إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

أسلوب شامل يهدف إلى تحقيق رضا المستفيد وتوقعاته، حيث يتعاون جميع الموظفين والمستفيدين والموردين باستمرار لتحسين جودة العمليات والنتائج معاً [1 - 3].

## الثقافة التنظيمية Organization's Culture

مجموعة القيم في المنظمة التي تشكل جوانبها الملموسة (التقاليد، الأساطير، اللغة، الرموز، الشعائر)، وأيضاً سلوكيات أعضائها [4 - 8].

## المستفيد (العميل) Customer

كل من يستفيد من الخدمات والمنتجات سواء كان فرداً أو جماعة (مثل القسم والإدارة). والمستفيد نوعان [9, 10]:

داخلي؛ وهو جزء من المنظمة مثل زميل العمل، وخارجي؛ وهو ليس جزءاً من المنظمة، مثل الباحثين والموردين وغيرهم.

## الاعتماد Accreditation

اعتراف موثق يمنح للمؤسسة التعليمية من قبل هيئة رسمية تفيد أن المؤسسة قد حققت الحد الأدنى من المعايير المطلوبة للجودة [11 - 14].

## Evaluation التقييم

الجهود التي يتم من خلالها منح قيمة للأشياء أو الأنشطة أو الإمكانيات [15 - 17].

## Assessment التقييم

العمليات والجهود التي تهدف إلى قياس الأداء وفق المعايير والمؤشرات المحددة [15 - 17].

## Standard المعيار

المستوى المستهدف للوصول إلى الأداء الجيد [18 - 20].

## Criterion المعيار الفرعي

هو معيار فرعي تُقاس عليه عملية الأداء للتمكن من تقييمها [18 - 20].

## Indicators المؤشرات

مقاييس محددة يتم استخدامها من قبل المؤسسة أو المنشأة لتقويم جودة الأداء وفقاً لمعايير محددة [118 - 20].

## Work Regulation نظام العمل

مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية بحيث يكون أي تأثير في أحدها يؤثر على الآخرين، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة [21 - 27].

## فرق العمل Work Team

مجموعات تتألف كل منها من (4 - 8) أعضاء تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة [28 - 31].

## المدخلات Inputs

الإمكانات المتاحة التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة التعليمية لتقديم برامجها التعليمية [32 - 37].

## المخرجات Outcomes

النتائج النهائية لعمليات وأنشطة التعلم والتعليم والبحوث والخدمات المجتمعية للمؤسسة التعليمية [32 - 37].

## الرؤية Vision

عبارة مختصرة تصف التطلعات المستقبلية التي تود المنظمة أو المؤسسة أن تصل إليها. وبمعنى آخر ماذا تتمنى المنظمة أن تصبح في المستقبل البعيد [38 - 45].

## الرسالة Mission

عبارة مختصرة توضح الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة التعليمية والفئة المستهدفة وكيفية تقديم هذه الخدمات [38 - 45].

## الغايات Goals

عبارة عامة لتطوير الأنشطة وترسيخ الرسالة [38 - 45].

## الأهداف Objectives

عبارة محددة لترسيخ الرسالة، وهي أهداف لأنشطة معينة ذات نتائج منشودة ومتوقعة [38 - 45].

## الترخيص License

موافقه رسمية تمنح في الغالب من قبل جهة حكومية؛ لبدء العمل في نشاط محدد [46].

## العمليات (الإجراءات) Processes

جميع السياسات والإجراءات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة التعليمية في تخطيط وتقديم ومراجعة برامجها [32 - 37].

## المراجعة Audit

عملية مراجعة في المؤسسة التعليمية لتحديد ما إذا كانت المناهج الدراسية، والموظفون، والبنية التحتية وبقية الأنشطة الأخرى تتوافق تماماً مع الأهداف المعلنة والغايات، فالمراجعة هنا تركز وبشكل خاص على مبدأ المساءلة في المؤسسات والبرامج [18 - 20].

## مراجعة الأقران Peer Review

تقويم خارجي لجودة وفعالية البرنامج الأكاديمي وفق معايير محددة يقوم بتنفيذه فريق من المقيمين الخارجيين بمجال البرنامج الأكاديمي ولهم معرفة ودراية بالتعليم العالي بصفة عامة [11 - 14].

## مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators

مقاييس رقمية لإخراجات برامج أو عمليات في مؤسسة تعليمية، وهي تعتبر مجموعة من التدابير الرامية إلى تقويم الأداء العام سواء التعليمي أو البحثي أو المجتمعي، وأيضاً النظم الإدارية بالمؤسسة التعليمية [47].

## الجودة Quality

تشير إلى «الملاءمة للغرض»، وهي عبارة عن السمات والخصائص والقيم التي تجعل البرنامج قادراً على الوفاء بالمتطلبات والمعايير المتعارف عليها في البرامج والمؤسسات المماثلة [48, 49].

## تقويم الجودة Quality Assessment

مراجعة لتشخيص وتقويم عملية التعليم والإخراجات التعليمية والبحثية والمجتمعية والإدارية، بناءً على دراسة ذاتية تفصيلية للمناهج، والهيكل التنظيمي، وفعالية المؤسسة والبرنامج، ويتم تصميمها لتحديد ما إذا كانت المؤسسة أو البرنامج يلبي المعايير المقبولة عموماً للتميز أم لا [15 - 17].

## ضمان الجودة Quality Assurance

مراجعة دورية مخططة ومنظمة لمؤسسة تعليمية أو برنامج أكاديمي معين للتحقق من التزام أي منها بمعايير الجودة المحددة للتأكد من الحفاظ على استمرار تحقق هذه المعايير وتعزيزها للرفعي لمستوى الجودة المرغوب [50 - 53].

## دوائر الجودة Quality Circles

تتكون دوائر الجودة من الأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة، ويتراوح عدد أعضائها بين ستة وعشرة أفراد يعملون طواعية وبشكل غير رسمي من خلال اجتماعات دورية تستغرق ما يقرب من الساعة خلال أوقات العمل، ويعين أو ينتخب لكل جماعة قائد من أعضائها. وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الدوائر في تحديد وتحليل ومعالجة المشكلات المتعلقة بالجودة، وقد أثبتت التجارب والممارسات العملية أن دوائر الجودة قد حققت عدة نتائج من أهمها: تنمية الثقة بالنفس وتطوير المهارات الفردية للعاملين، تعزيز الاتصالات العمالية وتدعيم روح الاهتمام بمشكلات العمل، زيادة معدل الإنتاج وتقليل الفاقد والإسراف في الموارد، وتخفيض تكاليف الإنتاج، تقليل معدل الغياب، وزيادة الرضا الوظيفي، تدعيم روح الانتماء للمنشأة [54, 55].

## تحسين الجودة المستمر (CQI) Continuous Quality Improvement

دراسة مخططة ومنظمة تقوم بها المؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي لعملياتها بشكل مستمر، بهدف تحسين الأداء ورفع ومراقبة مستوى الجودة [56 - 60].

## دائرة جوران في إدارة الجودة «ثلاثية جوران» The Juran Quality Management Cycle Juran Trilogy

هو نظام لإدارة الجودة يتضمن تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وقياسها، تحسين الجودة [61].

## تصنيف بلوم للأهداف المعرفية Bloom,s Taxonomy of Cognitive Objectives

هذا التصنيف يشمل ستة مستويات مرتبة من المستوى الأدنى إلى الأعلى (1=منخفض، 6=مرتفع) على النحو التالي [62]:

المعرفة: وهي القدرة على تذكر واسترجاع وتكرار المعلومات دون تغيير يذكر. ويتضمن هذا المستوى الجوانب المعرفية التالية:

- **معرفة الحقائق المحددة:** مثل معرفة أحداث محددة، تواريخ معينة، أشخاص، خصائص، معرفة المصطلحات الفنية مثل معرفة مدلولات الرموز اللفظية وغير اللفظية، معرفة الاصطلاحات، مثل معرفة الاصطلاحات المتعارف عليها للتعامل مع الظواهر أو المعارف، معرفة الاتجاهات والتسلسلات مثل معرفة الاتجاهات الإسلامية في السنوات الأخيرة بالغرب، معرفة التصنيفات والفئات، معرفة المعايير، معرفة المنهجية أو طرائق البحث، معرفة العموميات والمجردات، مثل معرفة المبادئ والتعميمات، ومعرفة النظريات والتراكيب المجردة.

- **الفهم:** وهو القدرة على تفسير أو إعادة صياغة المعلومات التي حصلها الطالب في مستوى المعرفة بلغته الخاصة، والفهم في هذا المستوى يشمل الترجمة والتفسير والاستنتاج.

- **التطبيق:** وهو القدرة على استخدام أو تطبيق المعلومات والنظريات والمبادئ والقوانين في موقف جديد.

- **التحليل:** وهي القدرة على تجزئة أو تحليل المعلومات أو المعرفة المعقدة إلى أجزائها التي تتكوّن منها والتعرّف على العلاقة بين الأجزاء، وتتضمن القدرة على التحليل ثلاثة مستويات: تحليل العناصر،

تحليل العناصر، تحليل العلاقات، تحليل، المبادئ التنظيمية.

- **التركيب:** وهو القدرة على جمع عناصر أو أجزاء لتكوين كل متكامل أو نمط أو تركيب غير موجود أصلاً. وتتضمن القدرة على ثلاثة مستويات؛ إنتاج وسيلة اتصال فريدة، إنتاج خطة أو مجموعة مقترحة من العمليات، اشتقاق مجموعة من العلاقات المجردة.

- **التقويم:** وهو يعني القدرة على إصدار أحكام حول قيمة الأفكار أو الأعمال وفق معايير أو محكات معينة. ويتضمن التقويم مستويين هما: الحكم في ضوء معيار ذاتي، الحكم في ضوء معايير خارجية.

## البرنامج الأكاديمي Academic Program

مجموعة منظمة من الخبرات التعليمية تصمم لتطوير معلومات ومهارات محددة، ويشمل البرنامج كل المقررات الدراسية التي يأخذها الطلاب بما في ذلك متطلبات الجامعة والكلية، إضافة إلى متطلبات القسم [63 - 65].

## الجودة في التعليم العالي Quality Higher Education

عبارة عن «تطابق عناصر أو مكونات المنظومة التعليمية مع المعايير الأكاديمية (القياسية) المتفق عليها محلياً وعالمياً والتي تتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته» [66].

## المعايير الأكاديمية Academic Standards

معايير محددة تقررها المؤسسة التعليمية مبنية على أساس الإطار العام للمؤهلات الوطنية وتحتوي الحد الأدنى من المعارف والمهارات التي يراد اكتسابها، والمتوافقة مع رسالة المؤسسة [67, 68].

## إعادة الهندسة Reengineering

تُعرف إعادة الهندسة بأنها محاولة التطوير باستخدام إعادة التفكير في سير الإجراءات التقليدي للحصول على تطوير في الإجراءات أو في التكلفة أو في سرعة الإنجاز، وغيرها [69, 70].

## المقارنة المرجعية Benchmark

وتعني التقويم المستمر لأداء جامعة ما أو لنظمها الإدارية أو الأكاديمية أو بنيتها التحتية ومقارنة ذلك بالجامعات المتميزة عالمياً أو محلياً، للتعرف على جوانب القوة فيها من أجل تعزيزها والحفاظة عليها وجوانب الضعف للتغلب عليها وتحسينها، بهدف تحسين جودة نظمها وخدماتها ومخرجاتها وفقاً لذلك [71, 72].

## الدراسة الذاتية Self Study

قيام مؤسسة تعليمية معينة بمراجعة وتقييم جودة وفاعلية برامجها الأكاديمية وهيئتها التدريسية وبنيتها التحتية، في ضوء معايير وضعت من قبل هيئة توكيد جودة واعتماد خارجية، وتتم الدراسة الذاتية عادة في إطار التحضير لزيارة فريق توكيد الجودة للمؤسسة، وينتج عنها ما يعرف بتقرير الدراسة الذاتية [67, 68].

## التصنيف Ranking

التصنيف هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى ترتيب برامج أو مؤسسات تعليمية أخرى [73].

## القيمة المضافة Value Added

القيمة المضافة للطلاب هي التقدم الذي حققه الطلاب في اكتساب المعارف والمهارات والقدرات نتيجة لخبرتهم التعليمية [75 - 76].

## الزيارة الميدانية Site Visit

التقييم من قبل فريق من الخبراء النظراء الذين يقومون بالتحقق مما تناولته الدراسة الذاتية للمؤسسة التعليمية، وتشمل مقابلة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، والتعرّف على واقع البنية التحتية، بالإضافة إلى التحقق من فعالية هذه المؤسسة وبرامجها الأكاديمية [67 - 68].

## الهيكل Structure

هو ترتيب أجزاء النظام [77].

## النظام System

هو مفهوم كامل تترايط أجزاؤه للوصول إلى غرض أو هدف معروف [78 - 79].

## المصادر الرئيسية لإعداد هذه المادة العلمية

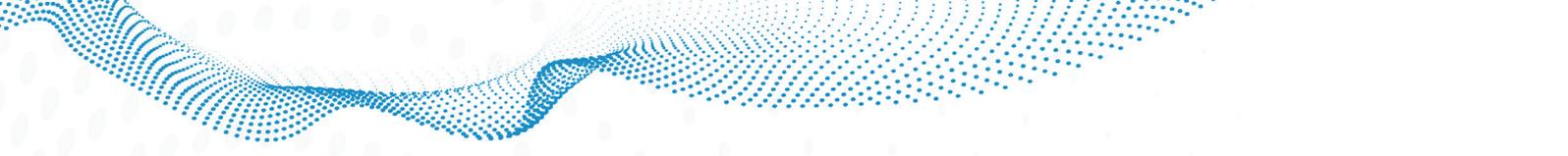
- [1] Walton, M. (1986). The Deming Management Method, Pedigree, New York.
- [2] Naj, A. (1993). «Some manufacturers drop efforts to adopt Japanese manufacturing techniques». Wall Street Journal, p. A1.
- [3] Ross, J. (1993). Total Quality Management: Text, Cases and Readings. St. Lucie Press, Delray Beach, FL.
- [4] Hofstede, G. (1980). "Culture's Consequences: International Differences in Work related Values", Beverly Hill, Sage.
- [5] Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership, San Francisco, Calif.; Jossey Bass.
- [6] Kotter, J.P and Heskett, J.L (1992). Corporate Culture and performance. New York: Free Press.
- [7] Jarratt, D., O'Neill, G (2002). The Effect of Organizational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance, Australasian Marketing Journal 10 (3).
- [8] Azhar, K (2003), Business Policy and Strategic Management, NewDelhi, Tata McGraw-Hill.
- [9] Frain, J. (1999). «Customers and customer buying behaviour». Introduction to marketing (4th ed.). Cengage Learning EMEA.
- [10] Reizenstein, R. C. (2004). «Customer». In Stahl, Michael J. Encyclopedia of health care management. Sage eReference. SAGE
- [11] ERICHSEN, H. U. (2000). Accreditation in Higher Education – An Introduction. Meeting of the Directors-General and Chairpersons of the Rector's Conference, Aveiro, Portugal, 3 April 2000.
- [12] US HIGHER LEARNING COMMISSION OF THE NORTH CENTRAL ASSOCIATION. (2001). Accreditation of Higher Education Institutions: An Overview. Washington D.C.: Council for Higher Education Accreditation, 2001.
- [13] LINDEBERG, T., AND KRISTOFFERSEN, D., eds (2002). A Method for Mutual Recognition: Experience with a Method for Mutual Recognition of Quality Assurance Agencies. Helsinki: ENQAHE, 2002.

- [14] EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (2005). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki, (2005).
- [15] Assessment/Evaluation Terminology : A Glossary of Useful Terms. [http://imtc-samba.hct.ac.ae/qdg/assessment\\_terminology.htm](http://imtc-samba.hct.ac.ae/qdg/assessment_terminology.htm).
- [16] CAMPBELL, CAROLYN, AND ROZSNAY, CHRISTINA (2002). Quality Assurance and the Development of Course Programmes, Bucharest: UNESCO-CEPES, 2002.
- [17] COUNCIL FOR HIGHER EDUCATION ACCREDITATION (CHEA). Glossary of Key Terms in Quality Assurance and Accreditation, [www.chea.org/international/inter\\_glossary01.html](http://www.chea.org/international/inter_glossary01.html).
- [18] [18] SADLER, R. D. (1996). "Criteria and Standards in Student Assessment", in, Different Approaches: Theory and Practice in Higher Education", Proceedings of the Higher Education Research and Development Society of Australia. HEDDSA Conference, Perth, Western Australia, 812- July 1996. [www.hersa.org.au/confs/1996/sadler.html](http://www.hersa.org.au/confs/1996/sadler.html).
- [19] COLLABORATIVE COMMUNICATIONS GROUP. Standards Glossary, 2003. [www.publicengagement.com/](http://www.publicengagement.com/).
- [20] THE QUALITY ASSURANCE AGENCY FOR HIGHER EDUCATION (2006). Handbook for Institutional Audit. Gloucester: QAA, 2006. [www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/Handbook2006.pdf](http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2006/Handbook2006.pdf).
- [21] OECD (1995). Recommendation of the Council on Improving the Quality of Government Regulation, C(95)21/Final, March 9.
- [22] OECD (1997). The OECD Report on Regulatory Reform: Synthesis, available at [www.oecd.org/dataoecd/17/23/91768/25/.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/17/23/91768/25/.pdf)
- [23] OECD (2002). Regulatory Policies in OECD Countries: From Interventionism to Regulatory Governance, OECD Publishing, Paris.
- [24] Robert, R.R. (2003). How Right to Work Laws Affect Wages. Journal of Labor Research, 24(4): 118-.

- [25] OECD (2005). OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance, available at [www.oecd.org/dataoecd/1937318586/51/.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/1937318586/51/.pdf).
- [26] OECD (2010). Better Regulation in Europe: Denmark, available at [www.oecd.org/dataoecd/6244912673/42/.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/6244912673/42/.pdf).
- [27] OECD (2011). Regulatory Policy and the Road to Sustainable Growth, GOV/RPC(2010)16/Final, April 1.
- [28] Francis, D., and Young, D. (1979). Improving Work Groups. San Diego, California: University Associates.
- [29] Parker, G. M. (1990). Team Players and Teamwork. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- [30] Hall, Jay. (1996)..The Team Effectiveness Survey. Teleometrics International, Inc. [http://www.teleometrics.com/frontEnd/cm\\_productDetails.jsp?partNumber=1110&categoryID=11](http://www.teleometrics.com/frontEnd/cm_productDetails.jsp?partNumber=1110&categoryID=11)
- [31] Achieving Quality Through Teamwork: <http://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/teams%20Achieving%20Quality%20Through%20Teamwork.pdf>
- [32] Windham, D.M. (1990). Improving the efficiency and effectiveness of educational systems: Indicators of educational effectiveness and efficiency. United States Agency for International Development Bureau for Science and Technology, Office of Education.
- [33] Jorgenson, D.W. and Fraumeni, B.M. (1992). The Output of the Education Sector. In Griliches, Z. (editor): Output Measurement in the Service Sectors. National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press, p. 303 – 341.
- [34] UNESCO (2005). EFA Global Monitoring Report: Education for All - The Quality Imperative. Paris: UNESCO.
- [35] OECD. (2009). Education at a Glance: OECD Indicators: OECD Publishing.
- [36] Sullivan, T.A., Mackie, Massy, W.F., and Sinha, E. (Editors) (2012). Improving Measurement of Productivity in Higher Education. The National Academies Press, Washington, D.C. at [http://www.nap.edu/catalog.php?record\\_id=13417](http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=13417), 230p.

- [37] Jagero, N. (2014). INPUT – OUTPUT RELATIONSHIP AND THE QUALITY OF EDUCATION IN DAY SECONDARY SCHOOLS IN KENYA. International Journal of Community and Corporate Studies Vol.1,No.2, pp.4250-.
- [38] Wheelen, T.L. and J. D. Hunger, J.D. (1989). Strategic Management and Business Policy, 3rd ed., MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- [39] Harshman, C.L. (2006). Mission – Vision – Values: Toward Common Definitions. <http://www.harshman.com/assets/files/Mission-Vision-Values%20Definitions.pdf>
- [40] Abrahams, J. (2007). Plus Guidelines for Writing Your Own Mission Statement 101 Mission Statements from Top Companies, 1st. ed. Berkeley, CA: Ten Speed Press.
- [41] Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Barrow Jr, E.A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. Balanced Scorecard Report. Harvard Business School Publishing.
- [42] Joachi, A. (2010). Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management. Global Journal of Management and Business Research, Vol. 10 Issue 2 (Ver 1.0), pp 1822-.
- [43] Millard, S. (2010). Characteristics of Mission and Vision Statements. University of Hawaii, Hilo, Paper number: 1810/.
- [44] Darbi, W.P.K. (2012). Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. International Journal of Business and Social Science. 3(14) pp. 95109-.
- [45] Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1, pp 1216-.
- [46] Glossary of Contemporary Education Topics Relevant to the State of Iowa. Cedar Falls, Iowa: The Faculty of the College of Education at the University of Northern Iowa, 2001 [www.uni.edu/coe/glossary.html](http://www.uni.edu/coe/glossary.html).

- [47] GOVERNMENT OF AUSTRALIA, DEPARTMENT OF EDUCATION, TRAINING AND YOUTH AFFAIRS. Characteristics and Performance Indicators of Higher Education Institutions. Canberra: DETYA, 2003. [www.detya.gov.au/archive/highered/statistics/characteristics/contents.htm#intro](http://www.detya.gov.au/archive/highered/statistics/characteristics/contents.htm#intro).
- [48] Harvey, L. and Green, D., (1993). 'Defining quality', *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18(1). pp. 9–34
- [49] Campbell, C. & Rozsnyai, C., (2002). *Quality Assurance and the Development of Course Programmes. Papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe Bucharest*, UNESCO.
- [50] *An Introductory Guide to National Qualifications Frameworks: Conceptual and Practical Issues for Policy Makers*. Tuck, R., Skills and Employability Department. International Labour Office (ILO), 2007. eLabour Office (ILO)
- [51] *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. OECD, Paris, 2010.
- [52] *ESS Quality Glossary (2010)*. Developed by Unit B1 «Quality; Classifications», Eurostat, 2010.
- [53] Eurostat's Concepts and Definitions Database, RAMON- Eurostat, European Union. [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP\\_PUB\\_WELC](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP_PUB_WELC)
- [54] Lawler III, E.E. and Mohrman, S.A. (1985)., «Quality Circles After the Fad», *Harvard Business Review*, 6571-.
- [55] Tang, T. L. P., & Butler, E. A. (1997). Attributions of quality circles' problem-solving failure: Differences among management, supporting staff, and quality circle members. *Public Personnel Management*, 26: 203225-.
- [56] Imai, Masaaki (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill/Irwin.
- [57] Fryer, Karen J.; Antony, Jiju; Douglas, Alex (2007). «Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings» (PDF). *Total Quality Management*. 19 (5): 497–517.

- 
- [58] The National Institute of Standards and Technology (NIST). The Malcolm Baldrige national quality award 2011 award recipient, healthcare category: Southcentral foundation. [http://www.nist.gov/Baldrige/award\\_recipients/southcentral\\_profile.m](http://www.nist.gov/Baldrige/award_recipients/southcentral_profile.m)
- [59] The National Learning Consortium (NLC)(2013). Continuous Quality Improvement (CQI) Strategies to Optimize your Practice. [https://www.healthit.gov/sites/default/files/tools/nlc\\_continuousqualityimprovementprimer.pdf](https://www.healthit.gov/sites/default/files/tools/nlc_continuousqualityimprovementprimer.pdf)
- [60] ASQ: Learn About Quality — <http://www.asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>
- [61] Juran, J.M. (1986). The Quality Trilogy. Quality Progress 9:8.
- [62] Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay Company.
- [63] QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY (UK). Glossary. [www.qca.org.uk/12.html](http://www.qca.org.uk/12.html)
- [64] Allen, J. J. (2004). Assessing Academic Programs in Higher Education. Bolton, MA: Anker Publishing Company.
- [65] University of Central Florida (2008): PROGRAM ASSESSMENT HANDBOOK GUIDELINES FOR PLANNING AND IMPLEMENTING QUALITY ENHANCING EFFORTS OF PROGRAM AND STUDENT LEARNING OUTCOMES ([https://oeas.ucf.edu/doc/acad\\_assess\\_handbook.pdf](https://oeas.ucf.edu/doc/acad_assess_handbook.pdf)).
- [66] Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education. [www.qaa.ac.uk/academic\\_infrastructure/codeOfPractice/default.asp](http://www.qaa.ac.uk/academic_infrastructure/codeOfPractice/default.asp)
- [67] KRISTOFFERSEN, D. et al. (1998). Quality Assurance in Higher Education. Manual of Quality Assurance: Procedures and Practices. 1998, PHARE. Brussels, European Commission, p. 32
- [68] INTERNATIONAL ANALYTIC GLOSSARY OF ISSUES RELATED TO QUALITY IN HIGHER EDUCATION. [Prepared for the International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAHE) and the EAIR Special Interest Group on Quality by Professor Lee Harvey, Centre for

Research and Evaluation, Sheffield Hallam University, November 2004–December 2006]. [www.qualityresearchinternational.com/glossary/](http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/).

- [69] Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, July-August, 28-.
- [70] Champy, J. (1995). *Reengineering Management*, Harper Business Books, New York.
- [71] ALSTETE, J. W. (1995). "Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practice to Improve Quality", in, *ERIC Digest* (1995). <http://ericfaciliy.net/ericdigests/index>.
- [72] TALLEY, (2002), Ed. *How to Benchmark*. Colorado Spring: ARMCUMS.
- [73] PIERRE, D.M. (2007). *Universities in the World: What For?*, in, SADLAK, Jan, and LIU, Nian Cai. (Eds.) *The World-Class University and Ranking: Aiming Beyond Status*. Bucharest: UNESCO-CEPES and Cluj-Napoca: Presa Universitar Clujean, 2007
- [74] Ballou, D. (2005). *Value-added assessment: Lessons from Tennessee*. In R.W. Lissitz (Ed.), *Value-added models in education: Theory and application* (pp. 272297-). Maple Grove, MN: JAM Press.
- [75] Liu, O. L. (2011). *Value-added assessment in higher education: A comparison of two methods*. *Higher Education*, 61, 445461-.
- [76] Kim, H. and Lalancette, D. (2013). *LITERATURE REVIEW ON THE VALUE-ADDED MEASUREMENT IN HIGHER EDUCATION*. OECD Publications, <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/Litterature%20Review%20VAM.pdf>
- [77] Lim, M. (2017). *Examining the literature on organizational structure and success*. *College Mirror*, 43, 1, 1618-.
- [78] Gould, B, (1999). «Organizations as systems: the viable systems model (VSM)», *The Antidote*, Vol. 4 Issue: 1, pp.3136-, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006636>.
- [79] Backlund, A. (2000). «The definition of system», *Kybernetes*, Vol. 29 Issue: 4, pp.44451-, <https://doi.org/10.110803684920010322055/>.





وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير  
عمادة التطوير والجودة

|  @DoD\_KSU |  DoDKSU |  DoDKSU