البحث الثانى :

اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية"

إعداد :

د. عائض بن سعيد الغامدي
أستاذ مساعد الإدارة التربوية بقسم التربية وعلم النفس
فرع الجامعة بتيماء جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية على عينة من رؤساء الأقسام ببعض كليات التربية"

د. عائض بن سعيد الغامدي
أستاذ مساعد الإدارة التربوية بقسم التربية وعلم النفس
فرع الجامعة بتيماء جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية

• **المستخلص**:
يتحدد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة وصف وتحليل اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية ، و استخدم الباحث منهج المسح الوصفي بالعينة ، قام الباحث بتطويع المسح من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها على عينة من رؤساء الأقسام بعدد من الجامعات السعودية كما سيتم الإشارة في عينة الدراسة. ، واستخدمت الدراسة أداة استبيان "اتجاهات القيادات الاكاديمية نجو الجودة الشاملة " ، تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها ١٣٢ من رؤساء الأقسام بعدد من الجامعات السعودية وهي: جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الملك خالد. وقام الباحث بتصميم الاستبانة إلكترونيا من خلال خدمة جوجال الالكترونية وارسل رابط التطبيق إلى كافة رؤساء الأقسام بالكليات المشار إليها، وذلك بعد كتابة رسالة أوضح فيها الهدف من الدراسة ودعوة لرؤساء الأقسام بالإجابة على الاستبانة ، واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية البسيطة والمتقدمة باستخدام البرنامج الإحصائي spss . انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج توضح في مجملها أن ثمة هناك مجهودا كبيرا بالجامعات السعودية محل الدراسة فى نشر ثقافة الجودة ، وما تبعه من إعداد التهيئة التامة لمتطلبات الجودة الشاملة في التعليم ، وما يتبعه من اتجاهاتهم نحو تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة والتعاون فى اتمام متطلبات الجودة ، وتم طرح مجوعة من التوصيات المهمة لتعزيز ثقافة الجودة فى الجامعات السعودية.

الكلمات المفتاحية : القيادات الأكاديمية. الجودة الشاملة. مؤسسات التعليم العالي.

The Attitudes of Academic Leaders Towards Comprehensive Quality and its Applications in Higher Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia "A Field Study on a Sample of Department Heads in Some Colleges of Education."

Dr. Ayed bin Saeed Al-Ghamdi

Abstract

The main objective of this study is to describe and analyze the attitudes of academic leaders towards total quality and its applications in Saudi universities. The researcher used descriptive survey methodology in the sample. The researcher adapted the survey through a field study conducted by a sample of heads of departments in a number of Saudi universities The study sample. The study used the questionnaire "Trends of academic leaders of total quality", applied to a sample of (132) heads of departments in a number of Saudi universities, namely: University of Tabuk, Jouf University, University of the northern border, King Khalid University. The researcher designed the questionnaire electronically through the Jogal electronic service and sent the application link to all heads of departments in the mentioned colleges, after writing a letter explaining the purpose of the study and inviting the heads of departments to answer the questionnaire. The researcher used simple and advanced statistical treatments using the statistical program spss. The study concluded with a number of results indicating that there is a great effort in the Saudi universities in the field of spreading the culture of quality and the

subsequent preparation of the complete preparation for the requirements of the total quality in education and the following trends towards implementing the indicators of total quality and cooperation in the completion of quality requirements, A range of important recommendations have been put forward to enhance quality and academic accreditation in Saudi universities.

Keywords: Academic Leadership. Comprehensive Quality. Institutions of Higher Education.

• مقدمة:

تعد قضية الجودة وإدارتها من القضايا المهمة والملحة في الوقت المعاصر في ظل ما فرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية التي تتجه جميعا باتجاه العولمة، وما نتج عنها من تنافسية وانفتاح عالمي في كافة المجالات، وخاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والمعرفة (سوسن الجلبي :٢٠١١ ، ٢) . وتتضمن الجودة من المفاهيم والأهداف والمعايير ما يجعلها أحد آليات التغيير والتطوير للعديد من المؤسسات المجتمعية، وهو الأمر الذي حدا بالكثير من الحكومات بالسعي نحو إدماج الجودة في كثير من القطاعات مثل التعليم والرعاية الصحية (ابراهيم عباس الزهيري :٢٠٠٨ ، ص٦٠) . وكان ذلك دافعا لأن تتجه جميع الدول المتقدمة والنامية والأخذة في النمو علي حد سواء، إلى ضرورة التغيير والتطوير والسعي نحو ايجاد معايير اعتماد عام وخاص، وتعزيز معايير الجودة التعليمية التي تجعل من المؤسسات التعليمية مؤسسات شاملة قادرة على المنافسة والاستمرارية والتميز.

من هنا ازداد الاهتمام بضرورة تطوير مؤسسات التعليم العام والجامعي من حيث الفلسفة والرسالة والاستراتيجيات والمخرجات، وخصوصا وأن عملية الجودة (Quality Process)تشمل مجموعة من الخصائص المتعلقة بتقديم وتطوير الخدمات التي تقدمها الكيانات والمؤسسات المختلفة بشكل مستمر؛ عبر استراتيجيات متخصصة تحقق مزايا متعددة لتلك الكيانات والمؤسسات الاجتماعية من جهة، ومن جهة أخري تكون هذه الخدمات قادرة علي تلبية حاجات وتوقعات الأفراد في المجتمع .

ويدلل علي ذلك ما حققته المنظمات الادارية الحكومية والخاصة من نجاحات كبيرة أثر تطبيق مفهوم الجودة خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الامريكية وبريطانيا وفرنسا، حتي أضحي مفهوم ادارة الجودة الشاملة متجليا مع مفهوم الجودة ولكن بشكل أكثر شمولا يجعل منه آلية من أهم الآليات الادارية في مجال إدارة المنظمات الحديثة، خصوصا بعدما انتشر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دول العالم وازداد اهتمام الباحثين والدراسين ومراكز العلم به ، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد علي تبينه وتطبيقه في قطاعات المجتمع المختلفة (محمد حمادات :٢٠٠٧ ، ٢٦٣ -٢٦٤)، الأمر الذي رسخ أهمية توطين الجودة وإدارة الجودة الشاملة في خدمات القطاع الحكومي والخاص ،ويعزز ذلك ما أظهره اهتمام بعض الحكومات مؤخرا بدور ادارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال نظم مدارة بشكل جيد وقوي

بشرية مؤهلة اضافة الي الاهتمام بالطرائق والأساليب المثلي لتحقيق أقصي جودة متاحة للخدمات الجودة (هيو كوش : ٢٠٠٢ ، ص٢٢).

وتعد إدارة الجودة الشاملة اتجاه تطويري معاصر يستهدف تقويم الأداء وتطويره في كافة قطاعات المجتمع، وإحداث العديد من التغييرات والتطويرات المستمرة والشاملة في المجتمع بهدف تحسين أوضاعه للأفضل، ومن ثم فإن علاقتها الاستراتيجية بالعديد من القضايا المجتمعية الخاصة بعلوم الإدارة تتضح بشكل كبير في ادارة مؤسسات المعرفة (التعليمية) ، حيث أن ادارة مؤسسات المعرفة تعد من أهم القضايا الحيوية التي ترتبط بكل مباشر بإدارة الجودة الشاملة ومجالاتها المختلفة ، خصوصا في ظل الأزمة التي تعيشها المؤسسات المعرفية بشكل عام والتعليمية بشكل خاص ؛ نتيجة لضعف قدرتها علي الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، ونتيجة لبروز بعض التحديات في عملية التنمية، والتي تستدعي تغييرا في طريقة تعامل المؤسسات المعرفية والتعليمية مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاية (ابراهيم الزهيري :٢٠٠٨ ، ٢١). وقد أوضحت العديد من الدراسات مثل دراسة (عبد الله العولقي، ٢٠١١) وجود العديد من التحديات مثل قصور ايجابية الثقافة التنظيمية السائدة لبعض المؤسسات ، وضعف في ايجابية نظم ادارة الموارد البشرية السائدة، الأمر الذي أبرز الحاجة لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة سواء علي المستوي التفصيلي أو الكلي داخل المؤسسات، وهو الأمر الذي يجعل من بحث قضايا إدارة الجودة الشاملة مسألة في منتهى الأهمية في الوقت الراهن.

في ضوء ذلك جاءت فكرة الدراسة الراهنة، التي ستبحث في موضوع اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية، فتطبيق نظام الجودة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أضحي ضرورة بارزة لضمان التحسين المستمر للأداء والخدمات حتي تنال مؤسسات التعليم العام والجامعي مستوي الجودة القصوى ، التي تستفيد بها جميع قطاعات المجتمع بشكل عام وخريجي المؤسسات التعليمي بجميع فئاتهم (نبيل خليل : ٢٠١١ ، ١١)، وهذا التطبيق لن يكون فاعلا ما لم يكن هناك وعي ومعرفة من قبل أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية بإدارة الجودة الشاملة كعملية وكمفهوم وممارسة.

- **أولا- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها**:

تعد إدارة الجودة من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي تبلورت نسبيا في نهاية عقد الثمانينيات من القرن الماضي تحت مسمى (إدارة الجودة الشاملة)، ألا أن استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM في الكتابات العربية قد بدأ مع بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين ؛ نتيجة لبروز العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام هذا المصطلح بعدما أظهرت جميع المنظمات أهمية تداوله واعتناق فلسفاته كضرورة لمواكبة متطلبات وتغيرات المرحلة المعاصرة ؛ مما كان له الأثر في توجيه الاهتمام نحو هذه الفلسفة الإدارية الجديدة وتطبيقاتها العالم العربي (عبد الرحمن توفيق :٢٠٠٣ ، ٢٧) .

وقد اكتسبت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها أهمية خاصة في الآونة الأخيرة، سواء علي الصعيد العالمي أو العربي أو المحلي بوصفها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ؛ وذلك بناء على اعتبارها أحد الانماط الادارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية (محمد حمادات :٢٠٠٧ ، ٢٦٤) ، وبوصفها كما تشير (الجمعية البريطانية لإدارة الجودة الشاملة) فلسفة المشاركة في ادارة الأعمال التي تعترف بأن حاجات الفرد وأهداف المنظمة ليست منفصلة ، ولكن يوجد تكامل تنسيق بينهما (حسين عبد الجليل :٢٠٠٧، ١٥٤).

وإدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة ، يقوم بالالتزام لتقديم قيمة لكل العملاء ؛ من خلال ايجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل في مؤسسات المجتمع ، ومن خلالها يتم صبغ كل جانب من جوانب المنشأة ونشاطاتها بصبغة التفوق والتميز، اضافة الي الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة التي تتمثل في ارضاء الفرد ودعم فرص العمل الجماعي واستخدام الوسائل الاحصائية البسيطة لمراقبة سير العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة، وتحديد أنواع الانحرافات التي يمكن ايجادها ، ورصد أهم الاستراتيجيات التي تسمح بالتعامل مع هذه الانحرافات بشكل فعال (خالد عبد العزيز : ١٩٩٧ ، ٧٧).

والسؤال هنا: ما اتجاهات القيادات الإدارية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية ؟، يمثل السؤال السابق مشكلة البحث الراهن، والتي سيسعى الباحث من خلاله نحو دراسة الموقف من الجودة الشاملة، إذ أن قدرة الجامعات السعودية على تحقيق الجودة الشاملة وإداراتها بفاعلية تتوقف في جانب كبير منها على موقف أعضاء هيئة التدريس منها، وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس بمفاهيم وأسس هذه العملية، هذا فضلا عن الاتجاهات نحو تطبيقاتها، نظرا لما لتلك الاتجاهات من تأثيرات على عملية التطبيق.

- **ثانيا- تساؤلات الدراسة**:

سعت هذه الدراسة نحو الإجابة على تساؤل رئيس تمثل في: ما اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها بالجامعات السعودية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها. وتحت مظلة هذا التساؤل العام سعت الدراسة نحو الإجابة على تساؤلين أساسين وهما:

- ما درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟
- ما درجة تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة؟
- ما دور المتغيرات الوسيطة في تشكيل اتجاهات القيادات الإدارية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها؟

- **ثالثا- أهداف الدراسة**

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية. وتحت مظلة هذا الهدف العام سعت الدراسة نحو تحقيق هدفين رئيسيين وهما:

- التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية من وجهة عينة من القيادات الأكاديمية .
- التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر عينة من القيادات الأكاديمية.
- تحديد دور المتغيرات الوسيطة في تشكيل اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

• **رابعا- فروض الدراسة**:

- هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير النوع.
- هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير التخصص.
- هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير الجامعة.
- هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير سنوات الخبرة.

• **خامسا- الإطار النظري للدراسة**

١- مفاهيم الدراسة

أ) **مفهوم الجودة** (Quality Concept)

تشير (ربا المحاميد :٢٠٠٨، ٣٧) إلى أن ثمة تعدد وتنوع في تناول الباحثين لمفهوم الجودة، ويشير (محمد ماضي : ١٩٩٥ ، ص١٣) إلى أن مصطلح الجودة ليس مصطلحا جديدا، فالجودة كفكرة موجودة منذ ألاف السنين؛ ولكنها كنظام اداري لم تنشأ إلا حديثا. ومصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي فرضته ظروف التقدم الصناعي والثورة التكنولوجية في العصر الحديث، وقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل يصعب معه وضع مفهوم جامع ومانع يتفق عليه الجميع ومنها (ديان بون وريك جريجز: ١٩٩٥ ، ١٥).

تشير الجودة في (معجم مختار الصحاح) في مادة (جود) الي ما يلي: جود شئ جيد وجاد ، ويعني أن الشئ يجود وجودة أي صار جيدا. فمفهوم الجودة في اللغة يدل علي الجيد من القول والفعل الذي يتميز به الانسان عندما يسعي الي تحقيق أهداف معينة تدور عنده لإشباع حاجاته الشخصية والاجتماعية ، التي تدفعه للقيام بأفضل أداء.

وأوضح الزهيري أن الجودة تشير الي قدرة الادارة علي أداء وتقديم خدمة تكون قادرة علي الوفاء باحتياجات العاملين . (ابراهيم الزهيري :٢٠٠٨ ، ١٤٠ - ١٤١) .

أما مصطلح الجودة في اللغة الانجليزية (Quality) فيرجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان (مأمون الدرادكة ، طارق شيلي : ٢٠٠٢ ، ١٥).

وعرّفت الجودة تم تعريفها من قبل (ISO) لعام ٢٠٠٠ بأنها :"مجموعة الثقافات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوافقة أو قادرا علي تلبيتها " (محسن العتيبي :٢٠٠٧ ، ١٣) .ويري (معهد الجودة الفيدرالي الامريكي) الجودة بأنها " تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولي مع الاعتماد علي تقويم المستفيد من معرفة مدي تحسين الأداء (ممدوح الجعفري : ١٩٩٩ ، ٥٢) . والجودة وفقا وفق لمواصفات (الأيزو 9000) نجدها تعبر عن "مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن و متطلباتهم المعلنة و الضمنية . فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، و إنما ببساطة تعني المطابقة للمواصفات، أو ترجمة لحاجات الزبائن و توقعاتهم ، و بالتالي فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يلبي حاجاته أم لا . وبذلك فان الجودة تُعد ركنا من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت المنظمات كافة إلى تحقيقها بما ينعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح, فضلا عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المتنافسين (محمد العزاوي : ٢٠٠٥ ، ٢٧)

وأشارت الأيزو (International Organization For Tandardization(ISQ)) من خلال المعيار رقم (٨٤٠٢) للجودة علي أنها " تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة او معروفة ضمنا . وعليه فان الجودة هي التزامات شاملة لكل العاملين في المؤسسة ابتداء من الادارة العليا وانتهاء بكل موظف أو عامل (مندور فتح الله : ٢٠٠٧ ، ٦٩) . وتشير (المنظمة الدولية للمعايير "١٥٠") للجودة بوصفها :الخصائص الكلية لكيان (نشاط ، أو عملية ، او السلعة ، أو الخدمة ، أو المنظمة، او النظام ، او فرد ، أو مزيج منها التي تنعكس في قدرته علي اشباع حاجات صريحة أو ضمنة) (جعفر إدريس وآخرون :٢٠١٢ ، ص٤٣)

ويشير (رودريك م .ماكيتلي) للجودة بوصفها " تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها ، من خلال الاتصال المباشر بهم للتعرف علي رغباتهم وتوقعاتهم . وهذا يتطلب أن تركز المؤسسة بشكل مستمر علي العملاء (رودريك م. ماكيتلي : ١٩٩٩ ، ٣٨).كما أشار (Gilmore) أنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته (فريد زين الدين :١٩٩٦ ، ١٠). وأشار كورسبي (Crosby) الي الجودة بأنها " مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات" (توفيق عبد المحسن : ٢٠٠٤ ، ١٦٠)

ويشير أحمد إبراهيم الجودة بأنها "ترجمة احتياجات توقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة ، تكون أساسًا لتصميم المنتج ، تقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته و توقعاته " (أحمد مصطفي : ٢٠٠١، ٣٩) .كما عرف (أحمد إبراهيم) الجودة بأنها "مجموعة الفلسفات التي بواسطتها تحقق نظم الادارة أكفأ انجاز تحقيق اهداف المؤسسة في رضا وراحة المستهلك" (أحمد أبراهيم :٢٠٠٣، ص٢٥) .

ونستنتج من هذه التعاريف أن :

- الجودة " تتعلق وتتصل بشكل كبير بمنظور اقتصادي يتصل بالعميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة ، مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم، وذلك من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.
- مجمل خواص الجودة متعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء و ذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة".
- تلاقي مفهوم الجودة في أربعة عناصر رئيسية تشير للجودة وفقا للآتي :
  - ✓ درجة التفضيل *Degree of Superlative*
  - ✓ وفقا لأن الجودة مرادفا للرفاهية والتمييز *Welfare* .
  - ✓ المطابقة للاستعمال *Fitness Of Use*
- الجودة تشير عملية تطوير وتحسين مستمر لعمليات لا تنتهي.
- الجودة تمكن من تلبية احتياجات أو متطلبات محددة أو معروفة ضمنا تبعا لمجموعة من الخصائص أو المميزات الخاصة بكيان معين قد يكون هذا الكيان (فرد – جماعة ، مؤسسة ، مجتمع).

(ب) **مفهوم ادارة الجودة الشاملة** Total Quality Management

عدد العلماء والمتخصصون مفاهيم الجودة الشاملة في محاولة للتمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي، المدخل المبني علي أساس التفوق، والمدخل المبني علي أساس المستفيد، والمدخل المبني على أساس القيمة، والمدخل المبني على أساس المنتج، والمدخل المبني على أساس التصنيع (زيد منير عبوي : ، ٢٠٠٦، ص٢) .ولكن (ادارة الجودة) كمصطلح عام أو نوعي تشير الي " كل الأنشطة التي تضمن تحقيق سياسة الجودة وأهدافها ومسئولياتها وتطبيقها ، من خلال آليات تخطيط الجودة وضبطها وضمانها وتحسينها(السيد البهواشي :٢٠٠٧ ، ١٤).

والجودة الشاملة (Total Quality) وإدارة الجودة الشاملة Quality Management (TQM)) عن تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ، ويعبران عن توجه عالمي يسيطر الآن على فكر وتصرفات أهل الإدارة في مختلف مستوياتهم، ويحكم كثيراً من قرارات الإدارة في كل المجالات (علي السلمي : ١٩٩٥ م ، ٩) .

فمفهوم الجودة الشاملة تعرفه (جمعية الجودة البريطانية والمعهد البريطاني ووزارة الدفاع الأمريكية) بشكل أكثر شمولية من خلال تعريف الجودة بأنها " فلسفة إدارية تركز علي الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في اشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك في اطار من التوافق مع متطلبات المجتمع سواء كانت هذه المتطلبات متقنة أم متعارف عليها (جعفر موسى إدريس وآخرون :٢٠١٢، ص٤٤). كما تم الإشارة الي الجودة الشاملة بوصفها " مجموعة المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام

كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطابق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة (عماد الدين حسن : د، ت ، ٤ -٥). أما ادارة الجودة الشاملة فتعرفها (منظمة التقييس العالمية) بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمةٍ ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين (محمد العزاوي : ٢٠٠٥، ٢٢) . كما يشير اليها (معهد الإدارة الفيدرالي) على أنها "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد علي تقويم المستفيد من معرفة مدي تحسن الأداء " (سالم القحطاني :١٩٩٧ ، ٣٥).

وتُعرف ادارة الجودة الشاملة طبقا (للمعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة) "مجموعة من سمات وخصائص لسلع وخدمات قادرة علي تلبية احتياجات محددة . وتعرفها (منظمة الجودة البريطانية) علي أنها هي "الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك ، وتحقيق أهداف المشروع معا" (أسامة علي ، محمد مرسي: ٢٠٠٩ ، ٣٧) . ويشير (جابلونسكي) الي إدارة الجودة الشاملة علي أنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال أو الخدمات، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين؛ بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق العمل" (جابلونسكي :١٩٩٦ ، ٢٦) .

ويعرف (رياض رشاد البنا : ٢٠٠٦ ، ص٨٠) إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات ، التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. ويشير " (رضا السعيد ، ناصر عبد الحميد :٢٠١١ ، ٢٦٣) الي مفهوم ادارة الجودة الشاملة بوصفها " فلسفة ادارية عصرية ترتكز علي عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها في المزج بين الوسائل الادارية الاساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوي الاداء والتحسين والتطوير المستمرين وبدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الادارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة ، وكسب رضا الجمهور.

(ج) **مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم** Total Quality Management In Education:

الجودة في مجال التعليم تمثل ترجمة احتياجات وتوقعات طلاب الخدمة أو المستفيدين بشأن الخدمة الي خصائص محددة ، تكون أساسا لتصميم الخدمة التعليمية وتقديمها لطلابها بما يوافق توقعاتهم (صفاء عبد العزيز : ٢٠١١ ، ٣٤) وذلك بناء على ما تعني به الجودة في خدمات التعليم العالي عبر التطور المستمر

والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي ؛ لكسب ثقة المجتمع في خريجها علي أساس آلية تقييم معترف بها محليا وعالميا (جعفر إدريس وآخرون :٢٠١٢، ٤٥).

ويري البعض أن المفهوم التقليدي (للجودة في التعليم) ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط علي الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الادراكية والحركية والمنطقية والسلوكية، الأمر الذي أدى الي تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الى مفهوم حديث يؤكد علي جودة التعليم ، ويستند على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم، الأمر الذي أبرز أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة في التعليم ، كما أوضح ضرورة مشاركة الجميع لتحسين الأداء بكفاءة أفضل وضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم (عماد الدين حسن : د.ت ، ٣).

وارتكازا علي ما سبق تعني (الجودة في التعليم) بمجموع الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، عمليات، مخرجات قريبة وبعيدة، تغذية راجعة، وكذا التفاعلات المتواصلة التي تؤدي الي تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين (أحمد الشافعي ، السيد ناس : ٢٠٠٠، ص ٢٩) .ويرتبط مفهوم (الجودة في التعليم) بشكل كبير بمعنيان: احدهما واقعي والآخر حسي. والجودة في التعليم بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بانجاز مؤشرات ومعايير حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترقية ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعني الحسي للجودة فيتركز علي مشاعر وأحاسيس الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدي رضا المستفيد من التعليم بمستوي كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. فعندما يشعر المستفيد أن ما يقدم له من خدمات يناسب توقعاته ويلبي احتياجاته الذاتية، يمكن القول بأن المؤسسة التعليمية قد نجحت في تقديم الخدمة التعليمية بمستوي جودة يناسب التوقعات والمشاعر الحسية لذلك المستفيد، وأن جودة خدماتها قد ارتفعت الي مستوي توقعاته (صفاء عبد العزيز : ٢٠١١ ، ٣٥ -٣٦)

ويشير البعض الي أن (الجودة الشاملة في التعليم) تمثل " معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى الي ثقافة الاتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفا تسعي اليه من خلال؛ الانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية الي المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال التي تتعلم الآن " (فيليب أتكنسون :١٩٩٦ ، ٣٣) . كما تعني (الجودة الشاملة في التعليم) بالتطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي، لكسب ثقة المجتمع في خريجيها علي أساس آلية تقييم معترف بها عالميا. وذلك من خلال ما تسعي اليه جودة التعليم لتحقيق مجموعة من الاتصالات بالزبائن (الطلاب، المجتمع)؛ بهدف اكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات) . ومما سبق يتم التركيز علي جودة العمليات التعليمية فضلا عن شموله لجوهر العملية التعليمية وهدفها الحاكم لاتجاهات الأداء .

وأشار (رودز) الي ادارة الجودة الشاملة في التعليم علي أنها " عملية ادارية استراتيجية ترتكز علي مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم عيل نحو اداعي لتحقيق التحسين المستمر (جعفر إدريس وآخرون :٢٠١٢، ص٤٠ ، ص٤٢). ومن هنا تحسن ادارة الجودة الشاملة تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم بما تتضمنه من امكانيات ومفاهيم تختص بتحسين أداء المعلمين وتحسين أداء الطلاب وتطوير البرامج والخطط ، وتحسين الروابط بين المجتمعات المدرسية، وتطوير الهيئة العاملة وأدائها ، وتحسين التقييم التربوي وتطوير ميادين تربوية أخري متنوعة . (رضا السعيد ، ناصر عبد الحميد :٢٠١١، ٢٦٥) .

أما فيما يخص مفهوم (الجودة في التعليم والمؤسسات التعليمية) فنجده يعبر عن" طريقة حياة داخل الجامعة أو الكلية، وفي هذا المفهوم تكون الفكرة الأساسية فيها توطين عمليات الجودة في ثنايا عمليات التعلم والتعليم. وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التي ترسخ عمليات الجودة ؛ حيث أنها بدلا من مجرد البحث عن الجودة في المخرجات بعد انتهائها ، تنظم العملية التعليمية ونواتجها (حسن البيلاوي :١٩٩٦ ، ١٠) . حيث تعني الجودة في التعليم الجامعي بالتميز واستمرارية الاتقان في مخرجات التعليم، أو بشكل آخر قابلية الملائمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وقد تستخدم للاستثمار في التعليم وحينئذ تستخدم كمعيار لقياس العائد المادي وغير المادي عند هؤلاء المستثمرين (صفاء عبد العزيز : ٢٠١١ ، ٣٤). ومن هنا أتت (ادارة الجودة الشاملة في الجامعات) في نطاق الجودة الشاملة من خلال كافة مراحل التعامل مع أي طالب منذ القبول والتهيئة ومرورا بعمليات التعليم والتدريب والخدمة، وحتي التقديم الي ممثلي سوق العمل، وكذا متابعة قبول ورضاء هذا السوق عن الخريج، وسواء كان هذا الخريج من مرحلة البكالوريوس/ الليسانس، أو من مرحلة الدراسات العليا. وذلك بالاعتماد علي (ادارة الجودة الشاملة في الجامعات) كمنهج عمل لتطوير شامل يقوم علي جهد جماعي وروح الفريق، ويشمل كافة مجالات النشاط علي مستوي الجامعة والكلية، وبشكل مسئولية تضامنية لإدارة الجامعة وإدارة الكلية، والإدارات الخدمية العاملة بهما، والأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (أحمد سيد مصطفي : ١٩٩٧، ص١٠).

٢- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

يعد النظام التعليمي نظام أنتاج كأي نظام انتاج آخر يسير وفق استراتيجية معينة تتفق مع البناء الثقافي والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام السائد في المجتمع ، وآليات تراعي المناخ التنظيمي والتقدم التقني والمصادر المادية والبشرية التي يوفرها المجتمع لأفراده (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ص ٥٩). فالتعليم أولوية من أولويات سياسات وبرامج الدول علي كافة مستوياتها المتقدمة منها والنامية . ويدلل علي ذلك أن جوهر الصراع العالمي في الوقت الراهن والمستقبلي هو في حد حقيقته تنافس تعليمي ، وقد أثبتت

ذلك العديد من الدراسات المقارنة والتجارب الدولية المعاصرة بما لا يدع مجالا للشك أن آلية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم ، فالتعليم يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لمجتمع المعرفة والعامل الأكثر حيوية في تشكيله وبنائه ؛ الأمر الذي دفع بمعظم دول العالم الي اعادة النظر في بنيتها التعليمية علي مستوياتها المختلفة والمراجعة العميقة والدقيقة لبرامج اعدادها لمعلميها (أمين محمد النبوي :٢٠٠٧، ص٣١). وذلك يتضح خصيصا في ظل التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي شهدها هذا العصر وأثرت بشكل عام في المجتمعات المتقدمة وفي المجتمعات العربية بشكل خاص ، والتي كان من بينها التحول الكبير في اقتصاد العالم نحو الخصخصة وآليات السوق ، والبحث في ضرورة أحداث تغير في نظم الادارة والتمويل لكافة قطاعات المجتمع خصيصا القطاع التعليمي ، الذي فرض عليه وعلي مؤسساته العديد التغيرات والتحديات التي تطلبت ضرورة إدماج معايير جديدة لضمان جودة العملية التعليمية داخل هذه المؤسسات (أحمد اسماعيل حجي ،١٩٩٨، ص٣) . وهذه المعايير الجديدة عادة ما تكون أداة تقييميه لتقديم الصورة المثلي للمؤسسات التعليمية (مؤسسات تعليم عام ، مؤسسات التعليم الجامعي) ، ويتضح ذلك عند مقارنتها بمؤسسات تعليمية أخري رائدة ؛ حيث أن هذه المقارنة تمثل صورة من خلالها يتم التعرف علي وضع المؤسسات التعليمية الراهن خصوصا في دولنا العربية مقارنة بالوضع المثالي في المجتمعات المتقدمة . وعليه يمكن القول أن معايير أدارة الجودة الشاملة تُعد وسيلة مقارنة تقويمية وتطويرية تسعي المؤسسة التعليمية من خلالها أن تكون هي الأفضل دائما (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ص٥٧) .

ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم بمؤسساته باعتباره منهج يرتكز علي امكانية ايجاد ثقافة تنظيمية لدي المؤسسات التعليمية ، وهذه الثقافة تجعل رجال الادارة التعليمية والمعلمين والتلاميذ أو الطلاب متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم ، وتشجيع فرق العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وتحسين العمليات بما يضفي تغيرا واضحا نحو الأفضل لدي خريجي هذه المؤسسات . (أحمد عبد الحميد الشافعي ، السيد محمد ناس : ٢٠٠٠ ، ص٨٠) . وأبرزت ذلك التغيرات المجتمعية التي أثرت في المؤسسات التعليمية في الدول العربية خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة ؛ حيث أن تلك التغيرات أوضحت دور إدارة الجودة الشاملة وضرورة إدماجه داخل كل المؤسسات التعليمية ؛ فإدارة الجودة الشاملة أبرزت ضرورة التركيز علي التحسين المستمر لجودة المخرجات التعليمية والاهتمام بضمان جودة المؤسسات التعليمية من خلال التقييم الشامل للمؤسسة ، وتعزيز المراجعة الأكاديمية والمحاسبة العامة لتحقيق نظام تعليمي ذا جودة فعالة (سلامة عبد العظيم :٢٠٠٥ ،ص٢٩٨) . وتشمل ادارة الجودة الشاملة بهذا المعني كل مدخلات المؤسسات التعليمية من طلاب وأعضاء هيئات التدريس والموارد والمناهج التعليمية ، والعمليات التعليمية وأعمال التدريس والاختبارات والبحوث وتنمية المصادر المعرفية ، كما تشمل مخرجات المؤسسات التعليمية من خريجين ذوي مستويات علمية ومعرفية معينة

ومعارف وإسهامات علمية وتقنية وما يصدر عنها من مساهمات علمية تضيف الي الرصيد المعرفي الانساني وما تقدمه للمجتمع من خدمات (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ص١٠). فإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات التعليمية لا تقصر التعليم علي أنه (هدف كمي فقط) وإنما تتجاوزه الي رفع كفاءة العملية التعليمية ، وضرورة التوجيه الي معايير الجودة لتحكم علي مدي تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها ، ودراسة العوامل التي تتحدي احراز هذه الاهداف وتصميم الاجراءات اللازمة لتصحيح المسار وعلاج المشكلات ، وتحقيق درجة عالية من الجودة (سامح عبد المطلب :٢٠٠٢ ، ص٣)

أ. ثقافة ادارة الجودة في المؤسسات التعليمية

يعتبر فكر الجودة ونهج التحسن المستمر أحد الأدوات الحديثة لتحقيق الجودة المستهدفة في العديد من المؤسسات التعليمية ، وأيضا مدخل لتطبيق الفجوة بين الواقع الاكاديمي والتطبيقي . حيث أن هذا المدخل يؤكد علي ضرورة ايجاد ترابط وتنسيق بين أهم العوامل تأثيرا علي تحديد هذه الفجوة ؛ مما يؤدي في النهاية الي رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة التعليمية (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ص ٤٠) . ولتطبيق فكر الجودة وإدارة الجودة الشاملة يجب الاهتمام بتوطين ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية ، ويعني ذلك ترسيخ ثقافة الجودة ؛ من خلال نمط محدد من العادات والقيم والمعتقدات الأساسية والسلوك الإنساني التي ترتبط بجودة الخدمة، والتي تعكس ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية . حيث تعني ثقافة الجودة بالأسلوب الذي من خلاله تنتهج المؤسسة التعليمية القرارات والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة. وهنا يمكننا التمييز بين نوعين أساسيين من ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية هما:

- ثقافة جودة سلبية: التي تقوم علي أساس عادات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية سلبية تؤثر سلبيا على كفاءة وفعالية المؤسسة التعليمية مثل : إخفاء الأخطاء.
- ثقافة جودة إيجابية: التي تنشأ من خلال القيام بخطوات غير عادية من أجل إسعاد العملاء ، وتحمل المتاعب من أجل تحقيق رضا العميل و تتجاوز توقعاته (وائل قرطام ١٩٩٨ : ، ص١٧٤).

وتقوم ثقافة الجودة بدورها في المؤسسات التعليمية من خلال خلق الإدراك بأهمية الجودة والحفاظ عليها ، ونشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة التعليمية ؛ مما يسمح بالتعرف على المشاكل المتعلقة بها ، وبالتالي توفر الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في المؤسسة التعليمية يكون أساسه وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة التعليمية ككل (أحمد محمد برفعان : ٢٠٠١ ، ص٩١) .ويتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة علي ثقافة المؤسسة التعليمية ومدي انسجامها مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق ادارة

الجودة الشاملة ، ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة التعليمية علي انها : مجموعة من المعتقدات الضيقة التي تتعلق بكيفية تنظيم العمل ، وممارسة السلطة ، ومراقبة أداء العاملين وانضباطهم في العمل في المؤسسة التعليمية . ويتم التعبير عن تلك الثقافة حينما يتم وضع قواعد العمل يكون هدفها بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها(أحمد سيد مصطفي : ١٩٩٧ ، ص ٤٣) .

- **ب. أساليب تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية** :

يتم تحديد جودة التعليم من خلال تطبيق المعايير العالمية المعروفة باسم (ISO) من خلال عدد من الأساليب للرقابة الداخلية والخارجية ، ومن أهم تلك الأساليب :

- التقويم الذاتي للمؤسسات التعليمية: من خلال اجراء مهم لكفاءة أي مؤسسة وشرط رئيسي لعملية اعتمادها ، ويرتكز هذا الأسلوب علي التطوير والتحسن الاكاديمي ، التقويم الذاتي في التعليم يتم بطرق مختلفة وبفئات متعددة من الأفراد. مؤسسات
- الدراسات الذاتية : أدي ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في مؤسسات التعليم الي توسيع نطاق الدراسات الذاتية وتعميقها ، والي تزايد الحاجة الي دراسة ذاتية شاملة ومستمرة ، وإدراك النقص الحاد في البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط السليم .
- -تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب : لا شك أن الانجاز الأكاديمي للطلاب والتقويم الناجح له تأثير كبير في تطوير التدريس الذي تقدمه المؤسسات التعليمية ، ومعرفة نوعية الطلاب الذي يقوم الطلاب بتحصيله سواء من هم علي وشك التخرج أو الخريجين . وذلك يعتمد علي استخدام مقاييس متعددة لتقويم البرنامج التعليمي ، ويقدم تغذية مرتدة للطلاب وأولياء أمورهم وللإدارة التربوية ، ويساعد في تحقيق التحسن في الأداء والجودة . (بربري محمد أمين ، بكيحل عبد القادر: ، د.ت ، ص ص ٨ -١٠) .
- البرامج التعليمية : حيث ترتكز علي مدي توافر سياسات وإجراءات مناسبة لبناء البرامج الجديدة لدي المؤسسة التعليمية ، والتعرف علي مدي كفاءة وانسجام البرامج التعليمية ومعاييرها مع أهداف المؤسسة التعليمية .
- الدعم المؤسسي : وذلك لتوفير خطط طويلة لتطوير المباني والأجهزة التعليمية ، وتوفير الاجراءات الملائمة لتقويم أداء العاملين .(صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ص ٦١) .

ج. مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

أن ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية نظام اداري متكامل يهدف الي التطوير المستمر ، علي اعتبار أن هذا النظام يتكون من سلسلة جودة مستمرة تبدأ من جودة المدخلات مرورا بجودة العمليات وتنتهي بجودة المخرجات وتعمل علي التحسين والتطوير المستمر ؛ من خلال التفاعل القائم علي التخطيط العلمي السليم ومشاركة كافة العاملين (أعضاء هيئة التدريس – الاداريين -الطلاب) في تحمل مسئوليات تحقيق الجودة داخل المؤسسات التعليمية (محمد ابراهيم

عطوة :٢٠٠٤، ص١٩) . ولإدارة الجودة الشاملة مؤشرات تبلور دورا هاما في تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها ، كما تُعد أساسا للتوجيه والتقويم علي المجالات التعليمية و التربوية علي كافة اصعدة العملية التعليمية (شادي عطا محمد عايش :٢٠٠٨ ، -) . ولكن من الضروري أن نشير الي أن الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ترتكز علي فلسفة من أهم أسسها ما يلي :

- التميز : حيث تستطيع أي مؤسسة تعليمية أن تخلق لنفسها مركزا مميزا؛ من خلال جودة البرامج التعليمية في معظم دول العالم (منه الله محمد : ٢٠١٠ ص٣٣).
- التنافسية : تعد الدافع الرئيسي وراء زيادة الاهتمام بجودة العملية التعليمية ورفع مستوي كفاءتها .
- توفير قاعدة بيانات متكاملة: بوصف العملية التعليمية بكامل أجزائها أو مكوناتها تعتمد اعتمادا كاملا علي البيانات والمعلومات بتصنيفاتها المختلفة (علاء محمد سيد : ٢٠٠٧، ص ٧١).
- القيادة الفعالة :يعد توفير القيادة الفعالة والمؤثرة والمبدعة أحد المؤشرات الهامة التي تقوم عليها فلسفة الجودة الشاملة ، لذا يجب أن يحسن اختيار القيادات التعليمية وأن يتم ذلك بناء علي أسس موضوعية (هانم خالد محمد سالم : ٢٠٠٣ ، ص ٤٧).
- رفع كفاءة العملية التعليمية : من خلال تحسين مكونات العملية التعليمية ويتجسد ذلك في تحقيق التطابق بين مواصفات الخريجين واحتياجات سوق العمل . (حنان محمد سيد اسماعيل :٢٠١١ ، ص٢٠، ص٢٢) .
- التحسين والتطوير المستمر : الذي لا يقتصر فقط علي محتوي البرامج التعليمية بل يمتد ليشمل أيضا طرق وأساليب تنفيذها وتقييمها (صالح محمد: ١٩٩٧، ص٥٠٧)
- منع المشكلات : تشير الي قيمة الفعل السريع الذي يصحح المسار ويمنع حدوث المشكلات والفاقد ويقلل التكلفة المرتبطة بالمشكلات (حنان محمد سيد اسماعيل :٢٠١١ ، ص١٤٤)
- التعاون والعمل الجماعي : من خلال التركيز علي العمل الجمعي والتعاون وبناء روح الفريق في الإدارة الإستراتيجية :تختص الإدارة الإستراتيجية في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة .
- نوعية إدارة الجودة : ويختص هذا المؤشر بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين ، والمعلمين ، سوق العمل..الخ) (هانم خالد محمد سالم : ٢٠٠٣ ، ص ٤٧).
- تطوير الموارد البشرية : يضمن هذا المؤشر التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية.
- تكافؤ الفرص : يضمن هذا المؤشر ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين ، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

- خدمات الإرشاد : يركز هذا المؤشر على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية ، والأكاديمية ، والاجتماعية والعمل على تحقيقها(رياض رشاد البنا :٢٠٠٦، ص ص ١٦ -١٧) .

و بالاعتماد علي المعايير السابقة يتم تخطيط استراتيجيات ترتبط بشكل مباشر ببعض المحاور الاساسية بالعملية والنظام التعليمي داخل المؤسسة التعليمية ، والتي بناءا عليها يتم ترسيخ مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، ومن هذه المحاور :

- محور الطالب : من حيث الانتقاء ونسبة عددهم الي المعلمين ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له وواقعيته واستعداده للتعليم.
- محور المعلم : من حيث عدد المعلمين في المؤسسة التعليمية وكفايتهم المهنية ومدي مساهمتهم في خدمة المجتمع.
- محور المنهج الدراسي : أصالة المنهج وجودة مستواه ومحتواه ومدي ارتباطه بالواقع ومدي قدرته علي عكس المنهج الشخصي القومي للمجتمع.
- محور الادارة التعليمية : من خلال التزام القيادات بالجودة وتغيير الأنظمة القديمة والعلاقات الانسانية المتميزة ، واختيار الاداريين والقيادات وتدريبهم.
- محور الامكانيات المادية : مرونة المبني المدروس وقدرته علي تحقيق الأهداف وجودة المرافق والأجهزة والإدارات ، وتوفر الدعم المدرسي المطلوب.
- محور العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع : من خلال مدي وفاء المؤسسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلاته ، والتفاعل بين المؤسسة التعليمية بموادها البشرية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ،ص ص٦٦ - ٦٧)
- محور الفلسفة الادارية للمؤسسة التعليمية.

وهناك بعض المحاور الاخري التي ترتكز عليها مؤشرات الجودة الشاملة في ادارة المؤسسة التعليمية مثل : جودة الادارة التعليمية ، والبرامج التعليمية ، واللوائح والتشريعات ، والمباني المدرسية والجامعية وتجهيزاتها ، والمستوي التحصيلي للطلاب ، وجودة طرق التدريس ، وكفاية الموارد المالية ، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية ، وجودة تقييم الأداء (بربري محمد أمين ، بكيحل عبد القادر: ، د.ت ، ص١٧) .

وبناءا علي المحاور السابقة يتم وضع العديد من المؤشرات لتطبيقها في المؤسسة التعليمية ، ومنها :

- أن يظهر المتعلمون تقدما في البرامج التعليمية وفي اكتساب الكفاءات والمهارات الاساسية التي تعزز أهدافهم التربوية .
- تحسين فعالية المعلم وقدرته علي التكامل مع نوعيات مختلفة من الدارسين.
- اعداد برامج منهجية تدريبية لتلبي حاجات الطلاب
- تنسيق الخدمات التي تقدم الطلاب وعن طريقها يحدد البرنامج مباشرة احتياجات الطلاب من الخدمات الطلابية.

- تقديم برنامج تعليمي للطلاب والمعلمين يكون كافي لتحقيق الأهداف التربوية ، ويكون محدد بوضوح كعنصر ومقوم أساسي لتنمية هيئة التدريس وتحسين كفاءاتهم. (ابراهيم عباس الزهيري :٢٠٠٨، ص٤٩) .

وهنا يجب أن نذكر أن في المؤسسات التعليمية لا يمكن لمؤشرات إدارة الجودة الشاملة أن يتم تطبيقها في مؤسسات التعليم (العام والجامعي) ، إلا من خلال تأسيس منهج فكري سليم تسير عليه هذه العملية ويتضمن اضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب ، كما يجب أن يضم هذا المنهج منظومة القيم الخلقية ، ونظم العلاقات الانسانية ، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات التي تجعل من المؤسسة التعليمية آلية فعالة في المجتمع. وعبر تلك المنهجية سيتم تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة من خلال :

- تعزيز رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة ، تعزيز خطط استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية علي أسس علمية . توطين هيكلة واضحة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية ، وتعزيز معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل خدمية ، انتاجية ، أكاديمية ، ادارية ، مالية ؛ من خلال اجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة (عماد الدين شعبان علي حسن : - ، ص ١٥) .
- تنمية الموارد البشرية وبناء قدرات الانسان المعرفية والثقافية والمهارية في كافة التخصصات ؛ بهدف تحسين جودة الأداء وتحقيق التنمية ولسد متطلبات سوق العمل الداخلي والخارجي ، وتحقيق طموحات الوطن حاضرا ومستقبلا(جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون :٢٠١٢ ، ص ٣٩) .
- تحدث ادارة الجودة الشاملة تغيرا جذريا في المناخ التنظيمي القائم للمؤسسة الجامعية ومحدداته، وتوطين ثقافة الجودة من خلال تهيئة المناخ الملائم شرط اساسي لتحقيق استراتيجية الجودة بمفهومها الحديث (ابراهيم عباس الزهيري :٢٠٠٨، ص ٢١) .
- اتاحة أدوات المعرفة للطلاب بما يمكنهم من امتلاك مهارات عقلية لازمة لفهم بيئتهم وتحمل مسؤولية كيفية التفكير والتعليم .
- تطوير أداء جميع العاملين في المجال التعليمي من خلال تنمية روح ومهارات العمل التعاوني الجماعي للاستفادة من الطاقات العاملة في المجال.
- تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية تقوم علي أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح للارتقاء بمستوي الطلاب. وتركيز الجودة علي جميع أنشطة ومكونات النظام التعليمي.
- الاهتمام بمشاركة الطلاب في وضع سياسات وبرامج تحسين مخرجات العملية التعليمية علي النحو الذي يحقق توقعاتهم (صفاء عبد الحميد عبد العزيز : ٢٠١١ ، ٣٨ - ٣٩).

د. النتائج المرجوة من تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية

تحقق ادارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات فعالية كبيرة من خلال آليات خمس تتمثل في :الآلية الأولي : وتعني بخفض التكاليف الذي يقود تطبيق

ادارة الجودة الشاملة الي خفض التكاليف بصورة ملحوظة ؛ وذلك نتيجة قلة الأخطاء وإعادة العمل مرة ثانية ، ومن ثم تحسين الانتاجية فتكلفة الجودة هي مجموع التكاليف لجعل الأشياء صحيحة وتصحيحها عندما لا يتم عملها بصورة صحيحة من المرة الأولي.

الآلية الثانية: زيادة الانتاجية: التي تعد حصيلة الكفاءة والفاعلية معا ومتي توافرت الكفاءة والفاعلية. أما الآلية الثالثة فتتمثل في: تحسين في أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسة ككل : الأمر الذي ينعكس ايجابا علي أداء المؤسسة الكلي ، حيث يحسن في أداء العاملين فضلا عن ارتفاع الروح المعنوية لدي العاملين من خلال احساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الآلية الرابعة: هي أن الجودة الشاملة تؤدي الي رضاء العالمين والعملاء : حيث تركز علي اشراك العاملين في تقديم الاقتراحات وحل المشكلات في شكل افراد وجماعات عمل .أما الآلية الخامسة: فتحقق التحسن في معالجة المشكلات وتحسن الاتصالات : من خلال الأخذ بآراء المجموعات التي تزخر بالخبرات المتنوعة ،وبالتالي يسهل ايجاد الحلول الملائمة التي يمكن تطبيقها ؛ مما يحسن علية أداء مؤسسات التعليم العام (سعيد العضاضي : ٢٠١٢، ٤٨ -٥٠).

- **سادسا- منهجية الدراسة**

- منهج الدراسة: استخدم الباحث منهج المسح الوصفي بالعينة، نظرا لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وقد قام الباحث بتطويع المسح من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها على عينة من رؤساء الأقسام بعدد من الجامعات السعودية كما سيتم الإشارة في عينة الدراسة.
- أداة الدراسة: استخدم الباحث اداة الاستبانة حيث قام الباحث بتصميم استبيان مرت عملية التصميم بالمراحل التالية:
  - ✓ وضع الاستبانة في صورتها الأولية، وهنا استفاد الباحث كثيرا من الأدبيات التي عرض لها في الإطار النظري.
  - ✓ صدق الاستبانة، قام الباحث بإجراء الصدق الظاهري حيث قام الباحث بإرسال الاستبانة إلى عدد خمسة محكمين وقام الباحث بعد مراجعة الملاحظات بالإبقاء على العبارات التي بلغت نسبة الاتفاق عليها من قبل المحكمين ٨٥٪ فأكثر.
  - ✓ ثبات الاستبانة: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس معامل الاتساق الداخلي للاستبانة الكلية، ومعامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالبعد الذي تندرج تحته، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ المتحصل (٠.٨٦) وهو معامل ثبات مقبول ويدل على الثقة في امكانية استخدام الأداة في الحصول على البيانات التي سعت إليها.
- عينة الدراسة: قام الباحث بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من رؤساء الأقسام بعدد من الجامعات السعودية وهي: جامعة تبوك، جامعة الجوف، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الملك خالد. وقام الباحث بتصميم الاستبانة

إلكترونيا من خلال خدمة جوجال الالكترونية وارسل رابط التطبيق إلى كافة رؤساء الأقسام بالكليات المشار إليها، وذلك بعد كتابة رسالة أوضح فيها الهدف من الدراسة ودعوة لرؤساء الأقسام بالإجابة على الاستبانة، وقد بلغت نسبة الردود بعد مرور شهر من وضع الاستبانة على الرابط الالكتروني ١٣٢ استبانة، مثلت عينة البحث التي اعتمد عليها الباحث في استخلاص النتائج الميدانية.

- **المعالجات الاحصائية للبيانات**:

- استخدم الباحث اختبار (ت) لقياس الفروق بين عينتي الذكور والإناث.
- استخدام الباحث اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه (أنوفا) وذلك لمعرفة التباين بين الفئات الداخلية لعينة البحث حيال مختلف قضايا الدراسة.
- استخدم الباحث المتوسطات الاحصائية والانحرافات المعيارية للتعرف على ترتيب الأوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه قضايا الدراسة.

- **المعالجة الإحصائية لعبارات الاستبانة وحساب الوسط المرجح**:

قام الباحث بوضع الاستجابات وفقا لنمط ليكارت الخماسي يبدأ بـ " أوافق بشدة " = (٥) ، وينتهي بـ" أرفض بشدة"(١). وبما أن الاستجابات هي أحد خمسة اختبارات فانه عادة ما تدخل القيم (الاوزان) (Weights) على النحو التالي:

أ. أوزان أسئلة الموافقة

جدول (١) يوضح الوزن النسبي لأسئلة الموافقة

(الاوزان) (Weights)	الراي
١	أرفض بشدة
٢	أرفض
٣	محايد
٤	أوافق
٥	أوافق بشدة

ب. حساب الوسط الحسابي (الوسط المرجح) (*Weighted Mean*) وتحدد الاتجاه (*Attitude*) كما يلي:

جدول (٢) يوضح الوزن الوسط المرجح والوزن النسبي للاستجابات

الوسط المرجح	الرأى	المستوى	الوزن النسبى
من ١ الى ١.٧٩	لا يحدث مطلقاً	ارفض بشدة	منخفض للغاية
من ١.٨٠ الى ٢.٥٩	لا يحدث	ارفض	منخفض
من ٢.٦٠ الى ٣.٣٩	يحدث احياناً	محايد	متوسط
من ٣.٤٠ الى ٤.١٩	يحدث غالباً	اوافق	مرتفع
من ٤.٢٠ الى ٥	يحدث بكثرة	اوافق بشدة	مرتفع للغاية

• سابعا- نتائج الدارسة ومناقشتها

- **إجابة السؤال الأول**: **ما درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث حيال اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة الدراسة لاتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

المبادئ	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى
تهيئة متطلبات الجودة الشاملة في التعليم	٤.٢٠	٠.٥٨١	مرتفع
متابعة العملية التعليمية وتطويرها	٣.٩١	٠.٦٠٠	مرتفع
تطوير القوى البشرية في المؤسسة التعليمية	٣.٣٥	٠.٦٢٥	متوسط
اتخاذ القرارات وخدمة المجتمع	٣.٢٨	٠.٦٣٤	متوسط
الدرجة الكلية	٣.٦٨	٠.٥٨٣	مرتفعة

توضح بيانات الجدول (٣) أن تقديرات أفراد عينة البحث حيال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تراوحت ما بين التقدير المرتفع والمتوسط، على النحو التالي:

- في الترتيب الأول جاء المبدأ الخاص بتهيئة متطلبات الجودة الشاملة في التعليم، وحصل على وزن مرتفع بمتوسط حسابي (٤.٢٠).
- في الترتيب الثاني جاء المبدأ الخاص بمتابعة العملية التعليمية وتطويرها، حيث حصل على وزن مرتفع بمتوسط حسابي (٣.٩١).
- في الترتيب الثالث جاء المبدأ الخاص بتطوير القوى البشرية في المؤسسة التعليمية، بمتوسط حسابي (٣.٣٥).
- في الترتيب الرابع والاخير جاء المبدأ الخاص باتخاذ القرارات وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٨).

كما توضح البيانات أيضا أن الدرجة الكلية لهذا البعد من الدراسة جاءت مرتفعة، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٦٨). ومن هذه البيانات يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة رجحوا قيام الجامعات التي ينتمون إليها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، وهو ما يعني أن اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كانت إيجابية.

- **إجابة السؤال الثاني: ما درجة تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث حيال اتجاهاتهم نحو تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة الدراسة لاتجاهاتهم نحو تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة

المؤشرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى
التعاون والعمل المستمر	٤.٢١	٠.٥٧٣	مرتفع للغاية
منع المشكلات	٤.٢٠	٠.٥٨١	مرتفع للغاية
توفير قاعدة بيانات متكاملة	٤.١٥	٠.٥٩٤	مرتفع
القيادة الفعالة	٤.١٣	٠.٥٩٩	مرتفع
التحسين والتطوير المستمر	٣.٨٠	٠.٦١٥	مرتفع
تكافؤ الفرص	٣.٦٨	٠.٦٢٥	مرتفع
رفع كفاءة العملية التعليمية	٣.٤٥	٠.٦٣٢	مرتفع
خدمة الإرشاد	٣.٣٧	٠.٦٤٢	متوسط
تطوير الموارد البشرية	٣.٣٥	٠.٦٥١	متوسط
نوعية إدارة الجودة	٣.٣٤	٠.٦٥٣	متوسط
التميز	٣.٣٠	٠.٦٦١	متوسط
التنافسية	٢.٥٥	٠.٧١٠	منخفض
الدرجة الكلية	٣.٦٢	٠.٥٨٠	مرتفع

توضح بيانات الجدول (٤) تقديرات أفراد عينة البحث حيال تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة، ومن هذه البيانات يتضح لنا أنه من بين المؤشرات الاثنى عشر هناك مؤشران حصلا عن وزن نسبي مرتفع للغاية، في حين حصلت خمسة مؤشرات على وزن مرتفع، وحصلت اربعة مؤشرات على وزن متوسط، وحصل مؤشرا واحدا على وزن منخفض، وجاء ترتيب المؤشرات على النحو التالي:

- **المؤشرات التي حصلت على وزن مرتفع للغاية وجاءت في الترتيب الأول والثاني وهي:**
  - التعاون والعمل المستمر بمتوسط حسابي (٤.٢١).
  - منع المشكلات بمتوسط حسابي (٤.٢٠).
- **المؤشرات التي حصلت على وزن مرتفع وعددها خمسة وهي:**
  - توفير قاعدة بيانات متكاملة بمتوسط حسابي (٤.١٥).
  - القادة الفعالة بمتوسط حسابي (٤.١٣).
  - التحسين والتطوير المستمر بمتوسط حسابي (٣.٨٠).
  - تكافؤ الفرص بمتوسط حسابي (٣.٦٨).
  - رفع كفاءة العملية التعليمية بمتوسط حسابي (٣.٤٥).
- **المؤشرات التي حصلت على وزن متوسط وعددها أربعة وهي:**
  - خدمة الإرشاد بمتوسط حسابي (٣.٣٧).
  - تطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٣.٣٥).
  - نوعية إدارة الجودة بمتوسط حسابي (٣.٣٤).
  - التميز بمتوسط حسابي (٣.٣٠).
- **وأخير حصل مؤشر التنافسية على وزن منخفض بمتوسط حسابي قدره** (٢.٥٥)

كما توضح البيانات أيضا أن الدرجة الكلية لهذا البعد من الدراسة جاءت مرتفعة، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٦٢). ومن هذه البيانات يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة رجحوا قيام الجامعات التي ينتمون إليها بتطبيق مؤشرات الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، وهو ما يعني أن اتجاهاتهم نحو تطبيق مؤشرات الجودة الشاملة كانت إيجابية.

- **اجابة السؤال الثالث والتحقق من فروض الدراسة** :
- **الفرض الأول: هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير النوع.**

للتحقق من هذا الفرض استخدم الباحث الاختبار الاحصائي (ت) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) يوضح الفروق بين عينة الذكور وعينة الإناث على أبعاد استبانة اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة
مبادئ الجودة الشاملة	ذكور	٨٢	31.0833	.853	.394
	إناث	٥٠	31.4745		
مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة	ذكور	٨٢	22.2833	.542	.588
	إناث	٥٠	22.4784		

◆◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ ◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

باستخدام الاختبار الاحصائي (ت) توضح بيانات الجدول السابق أنه لا يوجد فروق بين فئات العينة حسب النوع (ذكور وإناث) في اتجاهاتهم نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجتمع الدراسة. حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيا. وهو ما يعني أن ثمة اتفاق بين أفراد العينة من الذكور والإناث على درجة تطبيق مبادئ ومؤشرات الجودة الشاملة في الجامعات محل البحث.

- **الفرض الثاني: هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير التخصص.**

للتحقق من هذا الفرق استخدم الباحث الاختبار الاحصائي (ت) والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (٦) يوضح الفروق بين عينة التخصصات النظرية والتخصصات التطبيقية على أبعاد استبانة اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابى	قمة ت	مستوى الدلالة
مبادئ الجودة الشاملة	أقسام نظرية	٩٥	29.5214	.812	.621
	أقسام تطبيقية	٣٧	30.6514		
مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة	أقسام نظرية	٩٥	40.1471	.654	.741
	أقسام تطبيقية	٣٧	39.1124		

◆◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ ◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

باستخدام الاختبار الاحصائي (ت) توضح بيانات الجدول السابق أنه لا يوجد فروق بين فئات العينة حسب التخصص (أقسام نظرية وأقسام تطبيقية) في اتجاهاتهم نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجتمع الدراسة. حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيا. وهو ما يعني أن ثمة اتفاق بين أفراد العينة من كافة التخصصات العلمية على درجة تطبيق مبادئ ومؤشرات الجودة الشاملة في الجامعات محل البحث.

- **الفرض الثالث: هناك تباين في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير الجامعة.**

للتحقق من هذا الاختبار استخدم الباحث الاختبار الاحصائي تحليل التباين أحادي الاتجاه، والجدول التالي يوضح نتيجة الاختبار:

جدول (٧) يوضح التباين بين فئات العينة حسب الجامعة على أبعاد استبانة اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابى
مبادئ الجودة الشاملة	بين المجموعات	65.266	32.633	2	٠.١٠١	تبوك	٣٣	30.8000
	داخل المجموعات	3207.999	9.840	326		الجوف	٣٣	31.2810
	المجموع	3273.264	-	328		الحدود الشمالية	٣٣	31.9153
						الملك خالد	٣٣	٥٨١٤.٣٠
مؤشرات تطبيق الجودة	بين المجموعات	22.901	11.450	2	1.867	تبوك	٣٣	22.2333
	داخل المجموعات	1998.874	6.132	326		الجوف	٣٣	22.2893
	المجموع	2021.775	-	328		الحدود الشمالية	٣٣	22.8136
						الملك خالد	٣٣	٥٦٢١.٢١

◆◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ ◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

باستخدام الاختبار الاحصائي تحليل التباين أحادي الاتجاه (أنوفا) تظهر بيانات الجدول رقم (٧) أنه لا يوجد تباين ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة المختلفة حسب الجامعة حول تقديراتهم نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجتمع البحث.

- **الفرض الرابع**: **هناك فروق في اتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات السعودية يرجع إلى متغير الدرجة العلمية**.

جدول (٨) يوضح الفروق بين أفراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية على أبعاد استبانة اتجاهات القيادات الأكاديمية نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها

الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابى	قمة ت	مستوى الدلالة
مبادئ الجودة الشاملة	أستاذ مساعد	٩٨	28.2124	.851	.621
	أستاذ مشارك	٣٤	29.8451		
مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة	أستاذ مساعد	٩٨	31.6621	.754	.641
	أستاذ مشارك	٣٤	32.2511		

◆◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١ ◆ دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

باستخدام الاختبار الاحصائي (ت) توضح بيانات الجدول السابق أنه لا يوجد فروق بين فئات العينة حسب الدرجة العلمية (أستاذ مشارك وأستاذ مساعد) في اتجاهاتهم نحو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مجتمع الدراسة. حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائيا. وهو ما يعني أن ثمة اتفاق بين أفراد العينة من كافة الدرجات العلمية على درجة تطبيق مبادئ ومؤشرات الجودة الشاملة في الجامعات محل البحث.

- **توصيات الدراسة**:

في ضوء النتائج التي خلص إليها الباحث في دراسته الميدانية يوصي بالتالي:

- العمل من قبل الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي على وضع البرامج والخطط التي تعمل على تطوير القوى البشرية في تلك المؤسسات بما يتلاءم ويعمل على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة.
- زيادة الاهتمام من قبل مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات السعودية بتفعيل برامجها بما يعزز من دورها في خدمة المجتمع المحلي.
- العمل على صياغة البرامج ووضع الخطط المناسبة لزيادة فعالية برامج الإرشاد وخدمات التوجيه بما يعزز قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية والأكاديمية والاجتماعية) والعمل على تحقيقها.
- تبني الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي لخطط من شأنها تعمل على توفير الخدمات التي تحقق توقعات المستفيدين من تلك المؤسسات بما يعزز ويرفع من قدرة نوعية إدارة الجودة فيها.
- العمل على تطوير البرامج التعليمية لتعزيز قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق التميز من خلال صناعة مركزا متقدما لها على خريطة الجامعات العربية والدولية فيما يتعلق بجودة برامجها التعليمية، وبما يحقق قدرتها على التنافسية عربيا وعالميا.

• قائمة المراجع:

- ابراهيم عباس الزهيري :الادارة المدرسية والصيفية ، منظومة الجودة الشاملة ، سلسلة التربية وعلم النفس ، العدد رقم (٤٠) ، الطبعة الاولي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٨
- أحمد مصطفي : إدارة الجودة الشاملة و الآيزو ٩٠٠٠ " ،د.ن ، القاهرة ، ٢٠٠١
- أحمد محرم ، أحمد فهمي : " تكاليف الجودة "، ، النسخة الأخيرة ، د.ن ، القاهرة ، ٢٠٠١
- أحمد ابراهيم : الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ،٢٠٠٣
- أحمد محمد برفعان : تصور مقترح ادارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت ، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ،٢٠٠١
- أحمد اسماعيل حجي : الادارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،١٩٩٨
- أحمد سيد مصطفي : ادارة الجودة الشاملة الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية التجارة ببنها ، ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي من ١١-١٢ مايو ،١٩٩٧
- أحمد عبد الحميد الشافعي ، السيد محمد ناس : ثقافة الجودة في الفكر الاداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر " ، مجلة التربية تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، فبراير ٢٠٠٠
- أحمد سيد مصطفي : ادارة الجودة الشاملة الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية التجارة ببنها ، ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي من ١١-١٢ مايو ،١٩٩٧
- احسان محمود الحلبي ومريم عبد القادر سلامة : تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي ، دراسة مقدمة في ورشة عمل " طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبدا لله بن عبد العزيز حول التعليم العالي ، في الفترة من ١٩-٢١ ذو الحجة ١٤٢٥ ه /٢٠٠٤ ، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية
- أمين نبوي : ادارة الجودة الشاملة مدخل فعالية ادارة التغيير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية ، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ادارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ٢١-٢٣ يناير
- ـــــــــــ: الاعتماد الاكاديمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (حالة كليات التربية نموذجا) ، تقديم حامد عمار ، الطبعة الأولي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ٢٠٠٧
- توفيق محمد عبد المحسن : مفهوم الجودة وصعوبة قياس جودة الخدمات ، مجلة الادارة ، اتحاد جمعية التنمية الادارية ، المجلد (٤٧) ، العدد(٤) ، ابريل ٢٠٠٤
- أسامة محمد سيد علي ، محمد أبو حسيبة مرسي: الطريق ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولي ، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ ، ٢٠٠٩
- السيد عبد العزيز البهواشي : معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٧
- -حسين عبد الجليل : تقييم فرص نجاح برنامج ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية ، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد (١) ، ٢٠٠٧
- حسين البلاوي : الجودة الشاملة في التعليم المصري ، الجودة في اعداد المعلم بالوطن العربي ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ١٢-١٣ مارس ، جامعة حلوان ،١٩٩٦
- جوزيف جابلونسكي : أدارة الجودة الشاملة ، الجزء الثاني تطبيق ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ١٩٩٦
- حرفوش مدني : الطريق في اعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة (دعوة للإصلاح الاداري)، مكتبة الشرق ، القاهرة ، ١٩٩٦
- حنان محمد سيد اسماعيل :بعض العوامل الديناميه المؤثرة علي رضا طلاب كلية التربية جامعة المنوفية عن معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي المهني ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، قسم علم النفس التربوي ، ٢٠١١

- خالد بن سعد عبد العزيز : ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات علي القطاع الصحي ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ،١٩٩٧
- ديان بون وريك جريجز : الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية ، ترجمة سامي حسن الفرس وناصر محمد العديلي ، الرياض ، دار آفاق الابداع للنشر والإعلام ،١٩٩٥
- زيد منير عبوي : ادارة الجودة الشاملة ، دار كنوز النشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦
- رضا مسعد السعيد ، ناصر السيد عبد الحميد : توكيد الجودة في مناهج التعليم ، المعايير والعمليات والمخرجات المتوقعة ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، ٢٠١٠
- ريشارد كابر : الجودة مدخل المشاريع المتتالية ، ترجمة علي الهاشمي بن النوير داوي ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٠
- رودريك م. ماكيتلي : تحقيق الجودة الدليل العملي لتطبيق الجودة ، ترجمة صلاح بن معاذ المعبوق ، دار آفاق الابداع للنشر والإعلام ، الرياض ،١٩٩٩
- سالم سعيد القحطاني : إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي ، مجلة الادارة العامة ، العدد (٧٨) أبريل ، د.ت
- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب. الفكر الإداري، الطبعة الثانية ،د.ن، القاهرة ، ١٩٩٨
- سعيد بن على العضاضي : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،المجلد الخامس ، العدد (٩) ، ٢٠١٢
- سامح عبد المطلب ابراهيم : تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه ، ، جامعة المنوفية ،كلية التربية ،٢٠٠٢
- سلامة عبد العظيم حسين : تحسين جودة الادارة المدرسية في مصر (تصور مقترح) المؤتمر العلمي السابع ، جودة التعليم في المدرسة المصرية (التحديات – المعايير – الفرص) كلية التربية ، جامعة طنطا ،٢٨- ٢٩ابريل ، ٢٠٠٥
- صالح محمد حسني الحملاوي : اهمية نظم الجودة الشاملة في نظم التعليم ومؤسساته الجمعية، المؤتمر العلمي الثاني لكلية التجارة ببنها ، ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي في الفترة من ١١-١٢ مايو ،١٩٩٧
- صفاء عبد الحميد عبد العزيز : قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة ، أطروحة ماجستير ، جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، قسم ادارة الأعمال ، ٢٠١١
- عبد اللطيف عبد الله العارفه ، أحمد عبد الله قران :معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام ، من وجهة نظر المسؤولين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية ، دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر (الجودة في التعليم) ، القصيم ، الفترة من ٢٨-٢٩ /٤/ ١٤٢٨هـ.
- عبد الفتاح زين الدين : الاطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة ، مجلة الادارة ، اتحاد جمعية التنمية الادارية ، المجلد (٣٠) ، العدد (١) يوليو ١٩٩٧
- علاء محمد سيد قنديل : معايير الجودة الشاملة في العمليات الادارية بالادرات التعليمية في مصر، اطروحة دكتوراه ، جامعة طنطا ،كلية التربية ، ٢٠٠٧
- عبد الله أحمد حمود العولقي : متطلبات تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة لتحسين مستوي جودة الخدمة التعليمية في جامعة اب اليمنية ، اطروحة ماجستير ، جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، ٢٠١١
- عبد الله عجلان محمد : معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام والتطلعات المستقبلية للتغلب عليها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة ، اطروحة ماجستير، جامعة أم القري ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ،٢٠١٣
- علي السلمي :إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٥
- عبد الرحمن توفيق : الجودة الشاملة . الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك"، القاهرة، ٢٠٠٣

- فيصل الراوي وآخرون : الادارة التربوية : نظرياتها وتطبيقاتها في العملية التعليمية ورياض الأطفال ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، القاهرة ،٢٠٠٠ ،
- مندور عبد السلام فتح الله : تقويم منهج تكنولوجيا وتنمية التفكير في ضوء معايير الجودة بالتعليم العام في جمهورية مصر العربية ، رسالة الخليج العربي. السنة الثامنة والعشرون . العدد مائة وأربعون ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ،٢٠٠٧
- مني شفيق جندي: أثر تطبيق الجودة الشاملة علي كفاءة الجهاز الحكومي ، آفاق جديدة ، تصدرها ، كلية التجارة –جامعة المنوفية ، السنة الحادية عشر ، العدد الأول ، يناير ١٩٩٩
- محمد ابراهيم عطوة مجاهد : الاعتماد المهني للمعلم مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد ٢٠٠٤،٤٨
- محمد أحمد محمد عوض :معوقات إدارة كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية ، الجمعية المصرية للإدارة التعليمية ، العدد الأول ، ١٩٩٨
- ممدوح عبد الرحيم أحمد الجعفري : الجودة الشاملة في رياض الأطفال ، تصور مقترح ، مجلة التربية ببنها ، عدد ابريل المجلد العاشر ، ١٩٩٩
- منه الله محمد لطفي: آليات الجودة والاعتماد دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في مصر ، اطروحة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ،٢٠١٠
- مسفر بن جبران ال رفعة : تفعيل برامج التدريب التربوي لمعلمي المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة ميدانية) ، اطروحة دكتوراه، جامعة الأردن ، كلية التربية ،٢٠٠٩
- مندور عبد السلام فتح الله : تقويم منهج تكنولوجيا وتنمية التفكير في ضوء معايير الجودة بالتعليم العام في جمهورية مصر العربية ، رسالة الخليج العربي. السنة الثامنة والعشرون . العدد مائة وأربعون ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ،٢٠٠٧
- مدحت أبو النصر : أساسيات ادارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٨
- محمد عبد الغني حسن هلال :مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب ، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ،٢٠٠٠
- محمد حسن حمادات : الادارة التربوية وظائف التربوية ، الطبعة الأولي ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ،٢٠٠٧
- محمد عبد الوهاب العزاوي : أنظمة ادارة الجودة الشاملة ، ISO14000 , ISO 9000 ، دار وائل للنشر ، عمان ، ٢٠٠٥
- محمد توفيق ماضي : تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح) ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، ٢٠٠٥
- ـــــــــــــ : ادارة الجودة مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، القاهرة ،١٩٩٥
- مأمون الشبيلي ، طارق الدرادكة : الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٢
- محسن عبد الستار عزب : ادارة الجودة الشاملة في التعليم المصري : مجلة التربية والتعليم: العدد الثاني والأربعون، د.ت
- محسن بن نايف العتيبي : استراتيجية نظام الجودة في التعليم ، الطبعة الأولي ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ،٢٠٠٧
- نبيل سعد خليل : ادارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١
- هيو كوش : ادارة الجودة الشاملة ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها ، ترجمة طلال بن عايد الحمدي ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٢
- وائل قرطام ، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة – دراسة نظرية – مجلة الدراسات المالية والتجارية ،جامعة القاهرة ، العدد الثاني ،١٩٩٨

- هانم خالد محمد سالم :الكفاية الخارجية لكلية التربية النوعية بالزقازيق في ضوء معايير الجودة الشاملة ،اطروحة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ،٢٠٠٣
- **مواقع الكترونية:**
- جعفر عبد الله موسى إدريس وآخرون : امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول علي الاعتمادية : دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة ،أماراباك : مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد الثالث ، العدد السابع (٢٠١٢) http://www. amarabac.com
- رياض رشاد البنا : إدارة الجودة الشاملة في التعلىم ، التعليم الابتدائي جودة شاملة ورؤية جديدة، المؤتمر التربوي العشرون ، ٢٠-٢١ يناير ،٢٠٠٦ www.moe.gov.bh/conferences/con20/ w2.pdf
- بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس ، الجزائر www.kantakji. com/fiqh/Files/Quality/B101.pdf
- شادي عطا محمد عايش : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ،دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية-غزة ، آلية الدراسات العليا ، قسم إدارة الأعمال ، ٢٠٠٨. www.library.iugaza.edu.ps/thesis/ 82715. pdf
- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة،٢٠٠٤/٢٠٠٥. www.arabproject.net/doaa/ 2agk7c2zs4edebqaya4w.pdf
- ربا جزا جميل المحاميد :دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الادارية العلوم والمالية ، ٢٠٠٨ www. library.iugaza.edu.ps/thesis/92933.pdf
- سوسن شاكر مجيد الجلبي : ضمان جودة واعتماد البرامج الاكاديمية في المؤسسات التعليمية (الاهداف ، الاجراءات ، النتائج) ، مؤتمر رابطة جامعات لبنان بالتعاون مع المكتب الوطني لبرنامج تمبوس الاوربي المنعقد للمدة من ٢٩- ٣٠ نيسان ٢٠١١ ، تحت شعار نحو بناء منظومة وطنية متكاملة لضمان جودة التعليم العالي في لبنان www.higher-edu.gov.lb/Workshops/Conf_ QA/29…/Sawsan_Majid.pdf
- بربري محمد أمين ، بكيحل عبد القادر:أسس تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية ، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقي الدولي الخامس حول " رأس المالي الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . http://iefpedia.com
- عماد الدين شعبان علي حسن : الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية. http://faculty.ksu.edu.sa
- على بن عبد الله المهيدب : إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية ، دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض ،أطروحة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، آلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، ٢٠٠٥. www.nauss.edu.sa/Ar/…/ Sections/Management/…/UnderPreparation.aspx

❋❋❋❋❋❋❋