

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
والمملكة الأردنية الهاشمية

إعداد

د/ سهام بنت محمد صالح كعكى

أستاذ الإدارة التعليمية المشارك

كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

د/ سهام بنت محمد صالح كعكى*

مقدمة:

يعتمد ضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي إلى حد كبير على مدى قدرة منسوبي الجامعات على تجاوز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالواقع وبأقل تكلفة من خلال الاستثمار الأمثل للخدمات المادية والبشرية المتاحة، في ضوء إستراتيجية عمل تشتمل على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، وتتضمن آليات وإجراءات تنفيذ واضحة (كنعان، ٢٠٠٥م، ص٦٦).
لذا سعت الجامعات إلى تصميم نظام لأنشطة إدارة الجودة يشتمل على العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتحسين أداء وتقويم، ويتضمن مقاييس ومعايير ومؤشرات للأداء وحوسبتها على مختلف المستويات التنظيمية (المراعي، ٢٠٠٨م، ١١٠، ١٢٥). وقامت وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بتأسيس الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي لمساعدة الجامعات على ضبط جودة مخرجاتها، وذلك بناءً على قرار مجلس التعليم العالي رقم ٤٢٤/٢٨/٣هـ، وتتمتع الهيئة بالشخصية المعنوية كما أنها مستقلة مالياً وإدارياً، وتخضع لإشراف المجلس الأعلى للتعليم (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٠٦م، ص٤٣٧). ولقد وضعت معايير في الجانب المؤسسي والبرامجي، وسعت الهيئة إلى نشر ثقافة الاعتماد الأكاديمي والجودة لمنسوبي الجامعات، وتدريبهم على تطبيق معايير ومقاييس ومؤشرات قياس الجودة وذلك بالتعاون مع المجلس الثقافي البريطاني (National Commission for Academic Assessment, 2006, 12, 23) وتعتبر الهيئة عضواً في كل من: الشبكة العالمية لهيئات ضمان الجودة في التعليم العالي، ومشروع الشبكة العربية لضمان

* د/ سهام بنت محمد صالح كعكى: أستاذ الإدارة التعليمية المشارك- كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

الجودة، واللجنة التنسيقية الخليجية لضمان الجودة في دول مجلس التعاون. كما صممت دليلاً وطنياً لنظام الجودة الاعتماد الأكاديمي وطبق بصورة تجريبية (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ٢٠٠٩م، ص ٣١).

واجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات منها ما له علاقة بالبنية التحتية للجامعة، وأخرى تتعلق بالموارد البشرية والمادية المتوفرة، مثل: التحديات المتعلقة بالقيادة والمنظومة الجامعية، وضعف نظم المعلومات، والمركزية في اتخاذ القرارات، ونقص الكوادر البشرية المدربة على تفعيل إدارة الجودة الشاملة بكفاءة (الترتوري، وجوجان، ٢٠٠٦م، ص ٦٨). وتتأثر الجامعات الحكومية بالإضافة لما ذكر بقوانين الخدمة المدنية ووزارة التعليم العالي، وضعف نظام الحوافز وعدم تطبيق أنظمة المساءلة بشفافية، وإهمال جانب الإبداع والابتكار (اللوذي، ٢٠٠٤م، ص ٣٨٤). ولأهمية موضوع التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية، رأت الباحثة القيام ببحث علمي حول ذلك.

مشكلة البحث:

وتتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية؟

أسئلة البحث:

يمكن تحديد أسئلة البحث فيما يلي:

١. ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
٢. ما التحديات التي تواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
٣. ما التحديات التي تواجه تطبيق التقويم والمحاسبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟

٤. ما التحديات التي تواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية والحوافز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
٥. ما التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية؟
٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية والسعودية؟
٧. ما الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التوجهات العالمية؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي من حيث الآتي:
١. تشخيص التحديات التي تواجه تطبيق خطط إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية.
 ٢. تعرف التحديات التي تعيق تطبيق ثقافة الجودة بالجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بالمملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية.
 ٣. تعرف التحديات التي تواجه تطبيق التقييم والمحاسبة من وجهة نظر منسوبي الجامعات السعودية والأردنية.
 ٤. تعرف التحديات التي تواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية من وجهة نظر منسوبي الجامعات السعودية والأردنية.
 ٥. تعرف الحلول المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية البحث:

إن أهمية البحث تنبثق من كونه يهتم بإلقاء الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لذا فإن البحث الحالي سيستفيد منه:

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

1. العاملون في التعليم العالي، والكليات بتعرف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من المملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية.
2. المتخصصون في مؤسسات التعليم الجامعي لتمكينهم من وضع الخطط للتغلب على تلك التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من المملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية.
3. مدراء الجامعات وعمداء الكليات بتمكينهم من إزالة التحديات التي تواجه نشر ثقافة الجودة.
4. عمداء الكليات في تحديد التحديات التي تواجه تطبيق معايير التقييم والمحاسبة الموضوعية.

المصطلحات الإجرائية:

التحديات (Challenges):

تعني المنافسة لإثبات مهارة وتفوق أحد الجانبين (فلية والزكي، ٢٠٠٤م، ص ٧٢)، وتعني اختيار نشاط محدد أو رفضه (كولينز وبراين، ٢٠٠٨، ص ٩٧)، فهي التي تؤثر على مستوى المنافسة في الأداء بين المؤسسات المختلفة. والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة الصعوبات والعقبات التي تمنع وتحذر من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الجودة (Quality):

إنتاج السلعة بأقل تكلفة مع تحقق الجودة المطلوبة طبقاً للمعايير الموضوعية لنوعية الإنتاج (مراد، ١٩٩٨م، ص ١١٧٣)، وهي درجة التأكد من مدى المطابقة للمقاييس المحددة سابقاً (البرعي، ١٩٩٣م، ص ٧٣٦). أي القيام بعمل يتصف بالجودة، وهي العملية التي تمكن من رفع أداء كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسة التعليمية (فلية وآخرون، ٢٠٠٤م، ص ١٥٢). وتعني حصول المستفيد على ما يحتاجه وهي معيار للتميز والإتقان والدقة (إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٥١٥). والمعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة تحديد المتطلبات التي تمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة (Total quality Management):

بأنها إحداث تغييرات إيجابية جذرية فعلية لكل شيء، وعرفها كوستين أداة التحسين المستمر للخدمات بإشراك كافة العاملين بالمنظمة، بهدف رضا المستفيدين، كما عرفها معهد الإدارة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها تأدية العمل بصورة صحيحة من أول مرة (الخطيب وآخرون، ٢٠١٠م، ص ٥٠). وعرفها (Bontingl) بأنها تمثل نظام إداري متكامل الأبعاد يهدف للتميز بأدائه ويعتمد على فلسفة إجرائية تحقق له ذلك ويعمل على تحسين جودة الأداء باستمرار لسد احتياجات المستفيدين (الهالي، ٢٠١٠م، ص ١٠). كما أكد (Oakland) بتعريفه: "أنها المنهج الشامل لتحسين الفاعلية والتنافسية والمرونة من خلال التنظيم والتخطيط وفهم كل نشاط، ومشاركة كل منسوبي المنظمة على مختلف المستويات (الطائي وقداة، ٢٠٠٨م، ص ٧٠، ٧٢) وهو المعنى المقصود في هذه الدراسة.

٤. الإطار النظري:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ارتبطت إدارة الجودة الشاملة منذ ظهورها عام (١٩٨٨م) بعلم الإدارة، فهي أسلوب إداري يتضمن مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الأمد تشتمل على عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وفقاً لنظم محددة وموثقة تحقق رسالة المؤسسة الجامعية (قنديل، ٢٠١٠م، ص ١٤١)، كما تعني تميز الأداء الجامعي وتحسينه بصورة مستمرة في ضوء احتياجات كل من المستفيدين من الجامعة، والمتغيرات الاقتصادية والمجتمعية والتنمية (الدرادكة والشبلي، ٢٠١١، ص ٢٠)، حيث يتم تفعيل مجموعة من المعايير والإجراءات الإدارية والمحقة لرسالة ورؤية الجامعة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء الجامعي بصورة مستمرة، لذا فهي تشتمل على كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة الجامعية بهدف تحقيق الشمولية في مستوى جودة نوعية المنتج المتوقع والمتمثلة في المخرجات التعليمية، والتكامل والتنسيق بين برامج النظم الفرعية المكونة للنظام العام

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

بالجامعة. فإدارة الجودة الشاملة تعمل على التكامل الأفقي بين الوحدات المكونة للنظام الجامعي، تحت إشراف مباشر على الأداء الجامعي من قبل قادة لديهم القدرة على تغيير مفاهيم منسوبيين الجامعة وتحديد الأدوار والمهام بدقة، وذلك عن طريق الدمج بين الوسائل الإدارية والمهارات الفنية المتخصصة في ضوء مفاهيم إدارية حديثة بهدف الارتقاء المستمر بالأداء الجامعي وتحسينه (الهالي، ٢٠١٠م، ص ٩، ١٥). وتشتمل إدارة الجودة الشاملة على جانبين مترابطين ومتحدين وهما القوى البشرية والنظام، والذان يعملان بلجان تتضمن فرق عمل متجانسة ومترابطة ومدربة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ضوء رؤية وأهداف واضحة تسعى لتحقيق احتياجات المستفيدين من النظام وتسعى باستمرار للارتقاء بجودة أداء التنظيم الجامعي وتحقيق الإبداع والابتكار الوظيفي بالبيئة الجامعية (Suganthi & Samuel, 2005, p54,372).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نتوصل مما سبق ذكره أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تكوين نظام إدارة جودة شاملة ذا أجزاء مترابطة متفاعلة متعاونة تسعى لتحقيق كفاءة أداء أفضل في بيئة التعليم الجامعي، وأن يتم تصميم مقاييس ومعايير ومؤشرات للأداء الجامعي يتم حوسبتها على مختلف المستويات التنظيمية بالجامعة (المراعي، ٢٠٠٨م، ١١٠، ١٢٥). وهذا بحاجة إلى قائد جامعي مبدع يستطيع أن يؤثر على الآخرين بشخصيته وسلوكه المرن وحكمته ورجاحة عقله في تشكيل فريق عمل متعاونة يتم توجيهها نحو نوعية العمل المنتج، وتهيئة بيئة عمل مناسبة يتوفر بها كافة الاحتياجات المادية والتقنية اللازمة، ويدعم التقييم الذاتي الدوري لأداء فرق العمل (Glasser, 1998, p33). كما يتطلب ذلك نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مختلف المستويات الإدارية بالتنظيم الجامعي مع الإشارة إلى فوائد التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة وتحديد أدوارهم بها ومؤشرات الأداء بوضوح حتى يتمكن منسوبي الجامعة من تفعيلها بكفاءة (Hughes, 2006, p9)، وتوفير شبكة اتصال تمكن من التواصل الحر بين كافة مكونات النظام الجامعي (Suganthi and Samuel, 2005,)

227p). ووضع نظام لأنشطة إدارة الجودة الشاملة وعملياتها يتضمن على العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتحسين أداء وتقييم العمليات (الطائي وقداة، ٢٠٠٨م، ص ص ٧٠، ٧٢). مع دعم مدخل الرقابة الذاتية والعمل التشاركي الذي يتم في ظل إستراتيجية تخطيطية واضحة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في البيئة الجامعية بمختلف المستويات الإدارية. ويلزم ذلك القيام بما يلي (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨م، ص ص ٢٣٦-٢٣٧، ٢٤٦-٢٥٣):

- تصميم هيكل تنظيمي يمكن من تحقق رؤية وأهداف الجامعة ويتضمن تحديداً واضحاً للسياسات التعليمية.
- تحديد أهداف قابلة للتطبيق وتحقق الجودة الشاملة.
- تشكيل مجلس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ممثل من القيادات الجامعية العليا.
- تشكيل اللجان المختلفة مثل: لجنة التقييم والقياس ولجنة المتابعة، ولجنة التدريب ونشر ثقافة الجودة.
- توصيف الوظائف التعليمية والإدارية ووضع دليل إجرائي لمهام كل وظيفة.
- التطوير المستمر للأداء وتحسينه وتوفير الاحتياجات المادية والتقنية والبشرية اللازمة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة.
- ربط الجامعة بالبيئة المحلية والعالمية ومشاركة أولياء الأمور وسوق العمل فيما تقدمه الجامعة.
- إتاحة الفرصة لمنسوبي الجامعة بمختلف مستوياتهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط.
- تصميم نظام للمعلومات وآخر للرقابة على الأداء ويتضمن على مبدأ المساءلة والشفافية بهدف التحسين لا تصيد الأخطاء.
- توفير مناخ تنظيمي في ظل قيادة ديمقراطية ونظام حوافز جيد، وقيم وأخلاقيات وظيفية سليمة.

ب. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتنوع فوائد تفعيل إدارة الجودة الشاملة، حيث إنها تقيّد في ضبط النظام الجامعي وتطويرة من كافة جوانبه بما يمكن من تحقيقه لأهدافه ورسالته، كما

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

يساعد في حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي قد تعيق تقدم المؤسسة الجامعية بطرق موضوعية، كما يحقق الترابط والتواصل بين منسوبي الجامعة على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية (عبد الحي، ٢٠٠٩م، ص ٩١١). ومن فوائد تفعيل إدارة الجودة الشاملة في البيئة الجامعية أنه يمنح الجامعة التمييز بجودة الأداء، ويبرز إبداعها الأكاديمي في المجالات التي تميزها عن غيرها من الجامعات، ويلقي الضوء على مدى ملاءمة مخرجاتها لمعايير سوق العمل ومتطلبات الخطط التنموية المحلية (شعلان، ٢٠١١م، ص ٢٠).

وهكذا فإن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم الجامعي عديدة، وتمكن النظام الجامعي بالارتقاء بأدائه من كافة الجوانب، وتمكنه من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويحسن من نوعية مخرجاته لسوق العمل، ويمكنه من تحقيق رضا كل من منسوبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها.

٥. الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة التي بحثت في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، بصورة عامة، منها من عرف إدارة الجودة الشاملة، وبعضها صمم نماذج لتطبيقها، وهناك بحوث ركزت على احتياجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحصرت الباحثة الدراسات البحثية التي درست التحديات التي تواجه تفعيل الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لعلاقتها بالدراسة الحالية وهي كما يلي:

اتبعت دراسة (رمضان، ٢٠١٠م) المنهج الوصفي التحليلي وتمكنت من تحديد السبل التي تساعد الجامعات في مواجهة التحديات العالمية والمحلية وهي كما يلي: نشر ثقافة الجودة، وتدريب الكوادر الشابة على القيام بأعمال الجودة، وعدم استعجال النتائج، وعدم الضغط على الكليات غير المستعدة للحصول على الجودة حتى لا تتحول عميلة الجودة إلى أطنان من الأوراق المكدسة في مكتب الجودة، وتوفير الحوافز المعنوية والمالية.

وبحثت دراسة (المقداد، ٢٠١٠م) في مدى قدرة السياسة التعليمية في الأردن على مواجهة التحديات التي تعيق التنمية والسعي لتوظيف التعليم العالي

لنتفق مخرجاته مع احتياجات سوق العمل واتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى عدد من التحديات وهي: محدودية الإمكانيات المادية، ضعف العلاقة بين متطلبات التعليم من جهة واحتياجات القطاعات التنموية، عدم القدرة على توظيف الفكر العملي والوظيفة والاهتمام بالاستراتيجيات النظرية، قصور مراكز صنع القرارات التعليمية، قصور في سياسة قبول الطلاب بالتخصصات التي يتطلبها سوق العمل، ضعف الاعتماد على التعليم التطبيقي والتركيز على التنقيف والجانب النظري بالتعليم العالي وعدم تنمية جوانب الإبداع والابتكار، ضعف الاهتمام بوسائل الاتصال التقنية واستخدام الحاسب الآلي، وعدم التعاون بين زملاء العمل.

كما اتبعت دراسة (الحمايل وآخرون، ٢٠١٠م) المنهج الوصفي التحليلي وتوصلوا إلى تحديد معوقات تطبيق مضامين الجودة الشاملة في الكليات الخاصة وتتلخص في التالي: طبيعة البناء التنظيمي، ويشتمل على الفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، والانفصال بين أقسام الكلية مع وجود بعض جوانب الخلل بما يؤثر على عملية العمل المشترك، وعجز الثقافة التنظيمية عن الوفاء بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بإنجاز الفرد لا فرق العمل، وضعف الرغبة بالتحسين المستمر وغموض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وغياب الصلاحيات وضعف الحوافز والجوانب المالية، وعدم ملاءمة البيئة الوظيفية، وضعف الاتصالات الإدارية، والمركزية، وعدم وضوح معايير قياس الأداء، وضعف حرية التعبير، وعدم تشجيع التحول المعرفي، وعدم توفر مقاييس رضا العملاء، وعدم حرص القيادات الأكاديمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تباين توجهاتهم نحوها، وغياب السياسات الجامعية الخاصة بتفعيل إدارة الجودة الشاملة وعدم وضوح معايير اختيار القيادات وعدم الاهتمام بالاتصال بسوق العمل.

واستعانت دراسة (عامر، ٢٠١٠م) بالمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت عن طريق تطبيق استبانة إلى أن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يواجه بعض الصعوبات منها: عدم الفهم الواعي لمفهوم الجودة وأهدافها، وعدم اختيار القيادات المسؤولة عن إدارة الجامعة تبعاً لأسس موضوعية، مقاومة منسوبي الجامعة لعملية التغيير، وتعجل النتائج دون بذل جهود لتطبيق الجودة،

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

غياب الهدف الثابت للتطوير المستمر بإدارة الجامعة، الحكم على كفاءة إدارة الجامعة بناء على أرقام منظورة، ترسخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى القيادات الجامعية.

واستخدمت دراسة (بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م) المنهج الوصفي التحليلي وحددت التحديات التي تحد من تفعيل الجودة عن طريق الاستبانة وتوصلت للتالي: إتباع الإدارة للمركزية الشديدة أدى إلى خلل، وضعف الربط بين أهداف وقيم الجامعة ومستويات الأداء المطلوبة، وعدم مواكبة التطورات الحديثة، وغياب رؤية إستراتيجية واضحة، وشكلية استخدام التقنيات، والاعتماد على طرائق التدريس التقليدية، وعدم اكتساب الأعضاء لمهارة استخدام الحاسب والتحويل إلى مقررات إلكترونية، وعدم استقلالية الجامعات من الجانب المالي والإداري. وحددت الدراسة معايير لضمان الجودة تتلخص فيما يلي: عمليات التعليم والتعليم، والسياسة التعليمية، والبحث العلمي، والمشاركة المجتمعية، ويتطلب ذلك فهم قيادات الجامعة وإدارييها لأسباب الاهتمام بضمان الجودة وقبولها والتدريب عليها وممارستها بهدف التحسين المستمر للأداء، وضمان الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

واتبعت دراسة (أبو الرب وآخرون، ٢٠١٠) المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتوصلت إلى أن تفعيل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية بحاجة إلى التكامل مع عملية الإدارة الإستراتيجية ويتطلب ذلك: وضع تصور للجامعة بناءً على نظرية النظم، قناعة الإدارة العليا وإدراكها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، واعتماد نموذج إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقه في ضوء مصفوفة محددة لذلك تضمن التغذية الراجعة بين أبعاد النظام والتحديث المستمر، ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تشمل على تشخيص الواقع وتحديد نقاط القوة والضعف مما يمكن من عملية التحسين، والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية.

وطبقت دراسة (سلمان، ٢٠١٠) المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة، وتمكنت من تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

وهي كما يلي: اقتناع القيادات العليا والمنسوبين بالجامعة بأهمية تفعيل الجودة، ومشاركة كافة المنسوبين في وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجودة وتنفيذها، وضع معايير واضحة قابلة للتطبيق والقياس لضبط جودة الأداء، وتصميم نظام للمراقبة والمتابعة يمتاز بالشفافية، ووضع نظام موضوعي للحوافز، وتوفير أدلة إرشادية، وتصميم نظام للمعلومات والاتصال، بالإضافة إلى توفر التغذية الراجعة، والاطلاع على تجارب الآخرين سواء الداخلية أو الخارجية. كما توصلت الدراسة إلى مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها: سد احتياجات المستفيدين من التعليم العالي سواء سوق العمل والطلاب، والرفع من كفاءة العملية التعليمية باستخدام التقنيات الحديثة، والارتقاء بجودة أداء المنسوبين، وإيجاد مناخ وثقافة تنظيمية جديدة تهتم بالفرد والتحسين المستمر.

دراسة (Davies, 2009) درست تجربة جامعة أبو ظبي في تأسيس أنظمة ضمان إدارة الجودة الداخلية، واتبعت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أهمية أن يكون هناك انفتاح في المعلومات والأداء حتى يتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل ضمن فرق عمل متعاونة، ويتم التنسيق فيما بينها وتوجه نحو تحقيق أهداف محددة، وتضمن أهداف إدارة الجودة ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة، وعدم إخفاء المشاكل بل التعامل معها بشفافية، والاهتمام بنواتج التعلم، وبناء مؤشرات ودلائل الأداء، والقوة لإدارة التغيير وبناء ثقافة استخدام المعايير.

دراسة (Al Hakimi, 2009) طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وركز على دور القيادات الجامعية في إدارة عمليات الاعتماد الأكاديمية، واهتم بدراسة ثلاثة أمور، هي: تكيف البرامج المطبقة مع عمليات الاعتماد الأكاديمي، وبناء البرامج المنفذة، وتطوير برامج جديدة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق المعايير الستة للاعتماد الأكاديمي على برامج كليات التربية كما يمكن أن تغطي المجالات التالية بشرط توفر فرق العمل المتعاونة: مجال البرامج، ومجال تقييم النظام، وحقل الخبرات، والتنوع، وتدريب منسوبي الكلية والسياسات البحثية، وأكدت الدراسة على دور نظام إدارة المعلومات في عملية الاعتماد الأكاديمي، وأن عملية الاعتماد الأكاديمي تساعد من استمرارية التركيز بقوة على تحقيق الأهداف والنمو المستمر.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

واستخدمت دراسة (Kai, 2009) المنهج الوصفي التحليلي. واستنتجت التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومنها تصميم مؤشرات تثبت أنها طبقت إدارة الجودة الشاملة بفعالية، وهذا يشكل أساس المساءلة في مجال التعليم العالي والتي يصعب تطبيقها. أما دراسة (الغامدي، ٢٠٠٦م) فلقد استخدمت المنهج الوصفي. وطبقت استبانة وتوصلت في ضوءها إلى التحديات التي أدت إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ومنها: تقادم الهياكل التنظيمية، وعدم الرغبة في التجديد والاعتماد على التعليم القائم على التلقين والاستظهار بدلا من التحليل والابتكار، تغليب النظام على أعمال الفكر مع التأكيد على تطبيق المركزية ونمطية أساليب التقويم.

طبقت دراسة كل من (جمعه ومحمد، ٢٠٠٩) الاستبانة المحكمة كأداة، واتبعت المنهج الوصفي. واستنتجت عدداً من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، ومنها: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة (القيادة، والهياكل والنظم والابتكار) بالجامعة مع الثقافة التنظيمية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقصور الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية للقيام بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم مشاركة جميع العاملين في تفعيل الجودة، وقصور الخدمات المقدمة للطلاب، وغياب الربط بين الجامعة وسوق العمل، وتبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة التعليمية ومقاومة التغيير من منسوبي الجامعة واستعجال النتائج.

قامت دراسة (غريب وعبد المنعم، ٢٠٠٨) باتباع المنهج الوصفي واستخدم الباحثان الاستبانة وتوصلت دراستهما إلى المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة، بجامعة الملك فيصل وهي: عدم تبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقلة المخصصات المادية المنصرفة عليها، وضعف العلاقات بين الإدارات المختلفة للتطبيق، وعدم وضوح معايير القياس ومحدودية فعالية برامج التدريب وغياب فلسفة التحسين المستمر وقصور المناهج وطرائق التدريس، وقصور نظام القبول، ومحدودية التواصل الدولي وقصور قواعد

البيانات، وغياب التنسيق مع مراكز البحث العلمي، واعتماد الطلاب على الكتاب الجامعي فقط وعدم توفر البيئة التعليمية التقنية، وقلة إجراءات التوثيق والتسجيل.

دراسة (درندري وهوك، ٢٠٠٧م) استخدمت الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبيان على القائمين والمشرفين على عمليات التقويم وتوكيد الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتوصلتا أن من أهم عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم التعاون وغياب الدعم المادي، وعدم توفر رؤية واضحة، وعدم وجود مدربين في مجال الجودة الشاملة، وغياب الدعم الفعلي للإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي ومركزية الإدارة، وعدم تفرغ هيئة التدريس للقيام بمهام إدارة الجودة الشاملة، عدم توفر أنظمة ولوائح واضحة لإدارة لجودة الشاملة وقلة الدورات التدريبية المتخصصة، وعدم توفر ذوي الخبرات التطبيقية في مجال إدارة الجودة، عدم توفر دليل إجرائي مفصل لخطوات تطبيق إدارة الجودة، وعدم توفر مستوى تنظيمي واضح لتطبيق إدارة الجودة في معظم مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

دراسة (Sencila & Skipariene, 2007) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى تحديد الطرق المساعدة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، وتتمثل فيما يلي: تحديد الهدف بوضوح، وتصميم نظام لإدارة الجودة يمكن من ضمان جودة الأداء بصورة مستمرة، وتحديد احتياجات سوق العمل وتصميم مقياس موضوعي لقياس رضا العملاء، والطلاب والمنسوبين، بالإضافة إلى تحديد المسؤولية للمديرين التنفيذيين، وحصر الاحتياجات المادية والبشرية، والتوعية بثقافة الجودة ووضوح أهدافها للعاملين، أما فعاليات نظام إدارة الجودة الشاملة فتتلخص في: التخطيط ويشتمل على الأهداف والعمليات، ومراقبة وتحسين وضمان الجودة، وتطبيق معايير (أيزو ٩٠٠٠)، والمشتتة على دلائل موثقة على الأداء.

وسعت دراسة (Longenker & Scazzero, 1996) إلى تحديد المعوقات والتحديات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتبعت المنهج الوصفي وطبقت أدواتها على (١٣٧) مديرا في مؤسسات صناعية وخدمية بأمريكا. وتوصلت إلى انخفاض دعم المديرين لتطبيق إدارة الجودة مع مرور

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

الوقت ومحدودية حلهم للمشاكل التي تعوق تفعيل إدارة الجودة ومنها: عدم فعالية الإشراف وقصور التدريب، وضعف في إجراءات تقويم وتصحيح الأداء. ويمكن تلخيص التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة كما وردت في الدراسات البحثية فيما يلي: عدم تحمل القيادة الجامعية لمسئولياتها، وغموض أهداف إدارة الجودة الشاملة وانعدام القوانين واللوائح الملزمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وضعف إجراءات مراقبة ومتابعة الأداء، وغياب الحوافز المتنوعة، وعدم توفر التدريب الموضوعي، وضعف التركيز على النطاق الأكاديمي، عدم اقتناع القيادات الجامعية بإدارة الجودة الشاملة وأنها نظام شامل تعاوني، مقاومة التغيير من قبل بعض الفئات، صعوبة تطبيق المساءلة والشفافية، ضعف نظام الإحصائيات والمعلومات، صعوبة تصميم مؤشرات ومعايير موضوعية، التركيز على سد احتياجات المستفيدين من طلبة وأولياء الأمور ومجتمع دون الاهتمام بالجانب العلمي الأكاديمي، عدم تقبل فرض قيود على الحرية الأكاديمية لمنسوبي الجامعات، صعوبة تحديد المستفيدين من الخدمات الجامعية بصورة دقيقة وموضوعية، عدم الوعي بثقافة تفعيل إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، قصور في البنية التحتية لبعض الجامعات، عدم تقبل حرية الرأي والمشاركة باتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية (جاد الرب، ٢٠١٠م، ١٤٦-١٥١)، غياب التوصيف الدقيق للوظائف والمهام، وعدم توفر نظام متابعة وإشراف ومراقبة دقيق، وتقدم الهياكل التنظيمية، وقصور نظام الاتصالات، الترهل الإداري الناتج عن تضخم أعداد المنسوبين مع ضعف الأداء والإنتاجية، التقدم التكنولوجي خاصة المجال التعليمي، عقبات تفعيل أدوات إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على معايير الأيزو الدولية (الدرادكة والشبلي، ٢٠١١م، ص٢١٦، ٢٢٢، ٢٣٦).

بالإضافة إلى فشل الإدارة العليا لضمان مشاركة كافة المنسوبين في عملية تفعيل إدارة الجودة الشاملة وصعوبة الرقابة ومتابعة الأداء بالإضافة إلى مقاومة التغيير (السلطي والياس، ١٩٩٩م، ص١١٦)، وقصور التدريب المطبق عن تحقيق أهداف جودة الأداء، وعدم كفاءة نظام المكافآت والحوافز، وشح

المعلومات المتوفرة وعدم انسيابها وحدائتها، ضعف التنسيق بين فرق العمل وتشويش عمليات الاتصال، عدم معالجة الأسباب وقصور معايير قياس عمليات التحسين المستمر للأداء، وعدم ترتيب الأولويات تبعاً لمعايير موضوعية واضحة (أبو عايد، ٢٠٠٦ م، ص ٤٨٣)، إضافة إلى عدم مرونة القوانين والأنظمة وصعوبة تقييم النتائج وقلة الإمكانيات المادية وصعوبة وقدّم الهياكل التنظيمية وكبرها وتشعبها وسيادة المناخ البيروقراطي وضعف قنوات الاتصال (عقيلي، ٢٠٠١م، ص ٢٣٧).

وهكذا اتفقت الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي ولكن بعض الدراسات استخدمت الجانب التحليلي لتحقيق أهدافها، وأخرى استخدمت الاستبانة كأداة، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وفي ضوء آراء العينة توصلت إلى نتائج عديدة. والبحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي التحليلي، ولكن سيعتمد على الاستبانة كأداة لتحقيق الأهداف، ويختلف عن الدراسات السابقة بأنه تم تطبيقه على دولتين عربيتين مختلفتين، لتعرف إن كانت التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تختلف باختلاف الدول أم لا.

منهج البحث:

اتبعت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة لتطبيق الجودة الشاملة بكليات مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في جانب التخطيط والتنظيم ونشر ثقافة الجودة والتقييم والمحاسبة والقوى البشرية وذلك في مؤسسات التعليم العالي في كل من السعودية والأردن، بهدف التوصل إلى العوامل التي تمكن من وضع تصور مقترح للارتقاء بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك يتطلب الوصف الدقيق للأساليب المتبعة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بكليات وجامعات التعليم العالي ثم جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير الكيفي عنها، بهدف الوصول إلى اقتراح حلول تسهم في فهم حقيقة تفعيل إدارة الجودة الشاملة كما هي في الواقع وتطويرها وتحليل النتائج (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨م، ص ٢٢٤) في ضوء التوجهات والتجارب الدولية. واستخدمت الباحثة أيضاً مدخل الدراسات الوثائقية وهو أحد مداخل المنهج الوصفي من خلال استقراء المصادر الأولية

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

والثانوية فيما يختص فيما يختص بالتحديات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من كتب ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة في دوريات علمية محكمة مقدمة إلى مؤتمرات علمية (عودة وملاوي، ١٩٩٢م، ص١٠٣) لكتابة الإطار النظري وتصميم أدوات البحث الحالي واقتراح حلول للتحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة.

مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث الحالي من كافة الجامعات والكليات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية.

عينة البحث: شملت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعات كل من المملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية، وتبلغ عينة الدراسة (١١٨٩) في كليتي العلوم الإدارية وعلوم الحاسب الآلي، تم اختيار عينة عشوائية منها بنسبة (١٠%) من مجتمع العينة (عوده وملاوي، ١٩٩٢، ص١٦٨) بلغ (١٣٥) من العدد الفعلي، وتم اختيار الجامعات التالية:

- جامعة الملك سعود (١٣٧٧هـ) الموافق ١٩٥٧م في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- جامعة الملك عبد العزيز (١٩٦٧م) بجده في المملكة العربية السعودية.
- جامعة الأردن (١٩٦٢م) في الأردن بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- جامعة اليرموك (١٩٧٦م) في إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية.

وتم مراعاة ما يلي عند اختيار العينة:

- إن تكون الجامعات الحكومية قد تم إنشائه كجامعة ما بين ١٩٥٧-١٩٧٦م.
- أن تحوي طلاب وطالبات.
- أن تكون لديها عمادة أو وكالة أو إدارة لأعمال الجودة.
- الاقتصار على الأقسام المتشابهة في كافة الكليات المناظرة عينة الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

قامت الباحثة بإتباع الخطوات الإجرائية التالية:

تصميم استبانته لتعرف التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية وتشتمل على جزئين أحدهما خاص بالمعلومات العامة، والآخر تم تقسيمه إلى محاور تغطي المحاور التالية:

- أ- إدارة الجودة.
 - ب- ثقافة الجودة.
 - ج- التقويم والمحاسبة.
 - د- القوى البشرية والحوافز
 - هـ- التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي
 - و- التحديات التي تواجه تطبيق المعيار البرامجي
- ولقد استفادت الباحثة عند تصميم الأدوات من دراسات كل من:
١. علوان، قاسم، (٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي.
 ٢. أبو فارة، يوسف، (٢٠٠٤م)، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس.
 ٣. زامل، صبيح، (٢٠٠٥م)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن الرشد، جامعة بغداد.
 ٤. التميمي، فواز، (٢٠٠٧م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو (٩٠٠١).
 ٥. الكيومي، عبد الله. (٢٠٠٣م). تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان.
- واستخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للإجابة على كافة عبارات الاستبانة، ويتكون من: أوافق بشدة (١)، أوافق (٢)، لا أدرى (٣)، غير موافق (٤)، غير موافق مطلقاً (٥)، وتبعاً لذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها ستعامل كالتالي: عالية (٣.٥) فأكثر، ومتوسطة من (٢.٥) - (٣.٤٩)، ومنخفضة (١-٢.٤٩)، وهكذا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكثر من (٣.٥) فهذا يعني موافقة أفراد العينة على العبارة عالية، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (٢.٥-٣.٤٩) فإن مستوى موافقة أفراد العينة متوسطاً، وإن كان المتوسط الحسابي أقل من (٢.٥) فيكون مستوى الموافقة

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

منخفض (الحارثي، ١٩٩٢م، ص ١٢٢). أما عبارات المحور الخاص بتطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي فتم استخراج النسب المئوية لكل عبارة. أدوات التحليل: تم القيام بالعمليات التحليلية التالية:

ثبات الأداة: تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة (٤٠)، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Isaac, Michael, 1995, 132) لأنه أكثر ملائمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وكانت نتيجة ألفا (٠.٨٤)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الأستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطريبي، ١٩٩٧م، ص ١٨٥).

صدق الأداة: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة بمحتواها في ضوء مرائياتهم وتم ترجمتها باللغة الإنجليزية.

صدق الاتساق الداخلي للأداة: لحساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان (Internal Consistency)، تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١)

معامل بيرسون لمحاور الاستبيان

معامل بيرسون	التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة
	إدارة الجودة:
* ٠.٧٤٢	١. عدم توفر استراتيجيات مستقبلية واضحة لمواكبة الاحتياجات المتنوعة.
* ٠.٧٤٨	٢. ضعف بنية نظم المعلومات والبيانات.
* ٠.٥٥٠	٣. غياب توصيف دقيق للمهام الإدارية.
* ٠.٦٠٦	٤. عدم مشاركة الكليات في خطة الجامعة الإستراتيجية للجودة.
* ٠.٧٥٣	٥. عدم تخصيص ميزانية للصرف على ضمان الجودة بالكليات.
* ٠.٥٥٤	٦. عدم مرونة الأنظمة.
* ٠.٤٩٣	٧. تجهيز المعامل بما يتلاءم مع جودة الأداء الجامعي.

**٠.٧٦٦	٨. عدم منح صلاحيات لمن يعمل في تطبيق الجودة بالكلية.
**٠.٨٣٢	٩. عدم تحديث الهياكل التنظيمية للجامعة.
	ثقافة الجودة:
**٠.٧٥٤	١. عدم فهم أن الجودة تعنى تقبل الفرد لتغيير الأداء وتجويده.
**٠.٧٤٠	٢. الجودة سوط أو أداة تفتيش في نظر بعض المنسوبين.
**٠.٨٢٠	٣. يرى البعض أن إدارة الجودة عصا سحرية لإحداث التغيير دون تعاون الأفراد.
**٠.٧٠٧	٤. يعتقد البعض أن مبدأ المساءلة الموضوعية تصيد للأخطاء.
**٠.٧٢٦	٥. عدم وضوح الثقافة العامة التي تتبناها الجامعة.
**٠.٥٧٩	٦. تطبيق الجودة تقييد لحرية أعضاء هيئة التدريس.
	التقويم والقياس:
**٠.٦٤٤	١. عدم تطوير وتنوع أساليب ومعايير التقويم لقياس مستوى الأداء.
**٠.٧٩٧	٢. صعوبة تصميم أساليب متنوعة لقياس وتقييم الأداء.
**٠.٥٨٦	٣. زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة أعضاء الهيئة التعليمية ببعض التخصصات
*٠.٦٣٠	٤. صعوبة تطبيق معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
*٠.٤٩٤	٥. صعوبة تقويم أعضاء هيئة التدريس بشفافية.
**٠.٧٩٤	٦. عدم توفر مركز قياس وتقويم بالجامعة.
*٠.٤٧٨	٧. عدم تقبل المحاسبة بشفافية لأنها تعدي على مكانة بعض الأفراد
	القوى البشرية والحوافز:
**٠.٦٣٨	١. غياب الحوافز المعنوية لمن يعمل في تفعيل الجودة.
**٠.٨٣٢	٢. تعدد مؤشرات الجودة وغياب الفريق التنفيذي للإعداد لها.
**٠.٧٣٧	٣. غياب الإعداد المهني للمنسوبين لمواكبة المستجدات.
**٠.٨٢٣	٤. عدم التركيز على تحفيز الإبداع الوظيفي.
**٠.٧٨٢	٥. غياب العمل بروح الفريق.
**٠.٨٢٩	٦. عدم تشكيل لجان أساسية وفرعية لتفعيل مؤشرات إدارة الجودة.
**٠.٦٨٢	٧. غياب الحوافز المادية لمن يعمل في تفعيل الجودة.

* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح أن نتيجة معامل بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور ومفرداته دالة عند مستوى (٠.٠١) لأربعة وعشرين عبارة، وخمس عبارات وهي ذات الأرقام التالية: (٢٩، ٢٧، ٢٦، ١٢، ١١) فدالة عند مستوى (٠.٠٥). والنتيجة المتوصل إليها تمكن من تطبيق الاستبيان.

إجراءات توزيع الاستبانة: قامت الباحثة بمراجعة الاستبانة في ضوء النتائج السابقة، ووضعها في صورتها النهائية، وتم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة) على (١٠%) من أعضاء هيئة التدريس في الكليات التي تم تحديدها في عينة الدراسة وذلك عن طريق البريد الإلكتروني، ثم كررت التوزيع عن طريق الزميلات والمعارف بالبريد الإلكتروني الخاص بهن.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

الصعوبات التي واجهت الباحثة: عدم تجاوب أعضاء هيئة التدريس بالتعاون بتعبئة الاستبانة، وصعوبة التواصل مع الكليات عينة الدراسة، وعدم تفعيل غالبية أعضاء هيئة التدريس لبريدهم الإلكتروني الخاص بالجامعة، ورفض بعض أعضاء هيئة التدريس لتعبئة الاستبيان.

أساليب المعالجة الإحصائية: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تمت الاستعانة ببرنامج (SPSS) للقيام بالتالي:

- الإحصاء الوصفي متمثلاً في التكرارات والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والمنوال.
- معاملات الارتباط (بيرسون).
- اختبار (ت).

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في التالي:

- الحد المكاني: كليات مؤسسات التعليم الجامعي بالأردن والرياض.
- الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ.

٥. عرض وتحليل النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

السؤال الأول التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لتعرف تلك التحديات تم إجراء العمليات الإحصائية اللازمة لعبارات محور تفعيل خطط إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى متوسط إجابات عينة الدراسة والانحراف المعياري والمنوال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢)

التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوال	المتوسط المرجح	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
				غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
٥	١.١	٢	٢.٠ ٤	٠.٧	١٤.٨	١١.٩	٣٧.٨	٣٤.٨	١. غياب توصيف دقيق للمهام الإدارية.

٤	١.١	٢	٢.٢ ١	٠.٧	١٨. ٥	١١. ١	٤٠	٢٩.٦	٢. عدم توفر استراتيجيات مستقبلية.
٤	١.١	٢	٢.٢	١.٥	١٢. ٦	٢٣	٣٤. ١	٢٨.٩	٣. عدم تخصيص ميزانية للصرف على.
٤	١.٢	٢	٢.٢	٢.٢	١٧. ٨	١٤. ١	٣٧. ٨	٢٨.١	٤. عدم مرونة الأنظمة.
٤	١.١	٢	٢.٢	١.٥	١٣. ٣	٢١. ٤	٣٦. ٣	٢٧.٤	٥. عدم منح صلاحيات لمن يعمل في.
٢	١.٢	٢	٢.٥	٢.٢	٢٧. ٤	١٥. ٥	٢٩. ٦	٢٥.٢	٦. ضعف بنية نظم المعلومات والبيانات.
٣	١.٢	٢	٢.٤	٣.٧	٢٠. ٧	١٦. ٤	٣٧. ٨	٢١.٥	٧. تجهيز المعامل بما يتلاءم مع جودة.
١	١.١	٢	٢.٦	٣	٢٦. ٧	١٥. ٥	٤٠	١٤.٨	٨. عدم تحديث الهياكل التنظيمية للجامعة.
١	١.١	٢	٢.٦	٤.٤	٢٣. ٧	١٨. ٥	٤١. ٥	١١.٩	٩. عدم مشاركة الكليات في خطة الجامعة.

يتضح من الجدول السابق التالي:

١. إن كافة العبارات متوسطها الحسابي ما بين (٢.٠٤-٢.٦)، وانحرافها المعياري (١.١-١.٢) وهذا يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة.
٢. أكدت عينة الدراسة على أن غياب توصيف دقيق للمهام يشكل تحدياً يعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة بنسبة (٣٤.٨%) موافق بشدة، و(٣٧.٨%) موافق.
٣. اتفقت نسبة (٤٠%) من أفراد العينة بدرجة موافق على أن عدم توفر استراتيجيات مستقبلية واضحة لمواكبة الاحتياجات المتنوعة وعدم تحديث الهياكل التنظيمية للجامعات يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. رأي نسبة (٢٨.٩%) بدرجة موافق بشدة، و(٣٤.١%) بدرجة موافق أن عدم تخصيص ميزانية للصرف على ضمان الجودة بالكليات يحد من فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٥. رأيت نسبة (٢٨.١%) بدرجة موافق بشدة، من عينة الدراسة، و(٣٧.٨%) بدرجة موافق أن عدم مرونة الأنظمة بمؤسسات التعليم العالي يعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
٦. أكدت عينة الدراسة بنسبة (٢٧.٤%) موافق بشدة، و(٣٦.٣%) بدرجة موافق أن عدم منح صلاحيات لمن يعمل في تطبيق إدارة الجودة يمثل تحدياً يعيق تفعيلها بالجامعة.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

٧. اتفقت نسبة (٢٥.٢%) بدرجة موافق بشدة، و(٢٩.٦%) بدرجة موافق أن ضعف بنية نظم المعلومات والبيانات بالجامعات يشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٨. رأّت نسبة (٢١.٥%) بدرجة موافق بشدة، (٣٧.٨%) بدرجة موافق أهمية تجهيز المعامل بما يتلاءم مع جودة الأداء الجامعية.
٩. اتفقت آراء (٤١.٥%) من عينة الدراسة بدرجة موافق، أن عدم مشاركة الكليات في خطة الجامعة الاستراتيجية للجودة يمثل تحدياً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
١٠. حققت العبارتان (عدم تحديث الهياكل، وعدم مشاركة الكليات في خطة) مستوى متوسطاً بمتوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.٦)، كما حصلت عبارة (غياب توصيف دقيق للمهام..) على ضعيف حيث حققت أدنى متوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.٠٤).

نتوصل من النتائج السابقة إلى اتفاقها مع نتائج دراسة كل من: (المقداد، ٢٠١٠م) و(الحمائل وآخرون، ٢٠١٠م)، و(عامر، ٢٠١٠م)، و(بدوي ومجاهد، ٢٠١٠م)، و(أبوالرب وآخرون، ٢٠١٠م)، (سلمان، ٢٠١٠م)، و(Al Hakimi, 2009)، و(غريب وعبدالمنعم، ٢٠٠٨م)، و(درندري وهوك، ٢٠٠٧م)، و(الغامدي، ٢٠٠٦م)، حيث أكدت كلها أن من تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة نقص المخصصات المالية وعدم مشاركة المنسوبين في اتخاذ القرارات ووضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وضعف بنية نظم المعلومات، وقصور البنية التحتية، وخاصة المعامل والخدمات، وعدم مرونة الأنظمة وغياب الصلاحيات، وغموض في المهام.

السؤال الثاني: التحديات التي تواجه نشر ثقافة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لنتوصل إلى التحديات التي تواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في كل من المملكة الأردنية الهاشمية

والمملكة العربية السعودية، قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي اللازم لذلك، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (٣)

التحديات التي تواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوال	المتوسط المرجح	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
				غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
٦	١.١	٢	٢.٢	١.٥	١٨.٥	١٣.٤	٤٠.٧	٢٥.٩	١. عدم وضوح الثقافة العامة التي.
٤	١.٢	٢	٢.٤	٣.٧	٢١.٥	١٥.٦	٣٥.٦	٢٣.٧	٢. يعتقد البعض أن مبدأ المساءلة.
٥	١.١	٢	٢.٣	١.٥	١٩.٣	١٤	٤٣	٢٢.٢	٣. عدم فهم أن الجودة تعني تقبل الفرد.
٣	١.٢	٢	٢.٥	٣	٢٨.١	١٢.٦	٣٦.٣	٢٠	٤. الجودة سوط أو أداة تقفيس في نظر.
٢	١.٣	٢	٢.٦	٥.٩	٢٦.٧	١٠.٤	٣٧.٨	١٩.٣	٥. يرى البعض أن إدارة الجودة عصا.
١	١.٢	٤	٣.٦	٢١.٥	٤٦.٧	٩.٦	١٤.٨	٧.٤	٦. تطبيق الجودة تقييد لحرية أعضاء.

يتضح من الجدول السابق التالي:

١. أن كافة العبارات متوسطها الحسابي ما بين (٢.٢-٢.٦)، وانحرافها المعياري ما بين (١.١ - ١.٣) وهذا يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة.
٢. أكدت غالبية عينة الدراسة بنسبة (٢٥.٩%) بدرجة موافق بشدة، و(٤٠.٧%) درجة موافق أن عدم وضوح الثقافة العامة التي تتبناها الجامعة يشكل تحدياً يواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة.
٣. اتفقت نسبة (٢٣.٧%) بدرجة موافق بشدة، و(٣٥.٦%) بدرجة موافق اعتقاد البعض أن مبدأ المساءلة الموضوعية تصيد للأخطاء وذلك يمثل تحدياً يواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة.
٤. اتفق (٤٣%) من أفراد العينة بدرجة موافق أن عدم فهم بأن الجودة تعني تقبل الفرد لتغيير الأداء وتجويده يعيق نشر ثقافة الجودة الشاملة.
٥. أكد نسبة (٤٦.٧%) من العينة أن تطبيق الجودة لا يقيد حرية أعضاء هيئة التدريس.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

٦. أكدت نسبة ما بين (٣٦.٣%) و(٣٧.٨%) أن اعتقاد البعض بأن إدارة الجودة سوطاً للتفتيش وأنها عصا سحرية لإحداث التغيير يمثل تحدياً يواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة بالجامعة.

٧. حصلت العبارة (تطبيق الجودة تقييد لحرية أعضاء..) على مستوى عالٍ بمتوسط حسابي مرجح لها وقدره (٣.٦) مما يعني موافقة العينة عليها عالٍ، كما حصلت عبارة (عدم وضوح الثقافة العامة التي...) على ضعيف حيث حققت أدنى متوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.٢).

تتفق النتائج المتوصل إليها مع ما توصلت إليه دراسة كل من: (رمضان، ٢٠١٠م)، و(عامر، ٢٠١٠م)، و(سلمان، ٢٠١٠)، و(جمعه ومحمد، ٢٠٠٩)، و(غريب وعبدالمنعم، ٢٠٠٨م)، و(Sencila, skipaiene, 2007)، و(محمد، ٢٠٠٧م)، حيث أكدت كلها أن من تحديات تفعيل إدارة الجودة الشاملة غياب سياسة وفلسفة واضحة لثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وغموض مفهوم المساءلة بموضوعية وشفافية بهدف تحسين الأداء لا تصيد الأخطاء وانعكاس ذلك سلبياً على تقبل منسوبي الجامعة لتغيير أدائهم وتحسينه.

السؤال الثالث- التحديات التي تواجه تطبيق التقييم والمحاسبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لنتمكن من تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التقييم والمحاسبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أجرت الباحثة المعالجات الإحصائية اللازمة على عبارات المحور، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤)

التحديات التي تواجه تطبيق التقييم والمحاسبة
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتنوع	المتوسط المرجح	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
				موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق مطلقاً	
٥	١.١	٢	١.٩	٤٣	٣٥.٦	٨.١	١١.١	٢.٢	١. زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة.

٤	١.٢	٢	٢.٢	٢.٢	١٧	١٨.٥	٣٨.٥	٢٣.٧	٢. صعوبة تقويم أعضاء هيئة التدريس.
٤	١.١	٢	٢.٢	٠.٧	١٩.٣	١٣.٣	٤٣.٧	٢٣	٣. عدم تطوير وتنويع أساليب ومعايير.
٢	١.٢	٢	٢.٧	٣.٧	٢٥.٢	٢٩.٧	٢٥.٢	١٦.٣	٤. عدم توفر مركز قياس وتقويم بالجامعة
٣	١.٢	٢	٢.٦	٣	٢٨.١	٢٠	٣٤.٨	١٤.١	٥. صعوبة تصميم أساليب متنوعة لقياس.
١	١.٣	٢	٢.٨	٥.٢	٣٢.٦	٢٠.٨	٢٧.٤	١٤.١	٦. صعوبة تطبيق معايير هيئة التقويم.

نتوصل من الجدول السابق إلى التالي:

١. أكدت غالبية عينة الدراسة بنسبة (٤٣%) بدرجة موافق بشدة أن زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة أعضاء الهيئة التعليمية ببعض التخصصات يشكل تحدياً يواجه تطبيق التقويم والمحاسبة.
٢. اتفقت نسبة (٢٣.٧%) بدرجة موافق بشدة، و(٣٨.٥%) بدرجة موافق صعوبة تقويم أعضاء هيئة التدريس بشفافية يمثل تحدياً يواجه تفعيل التقويم والمحاسبة.
٣. اتفق (٤٣.٧%) من أفراد العينة بدرجة موافق أن عدم تطوير وتنويع أساليب ومعايير التقويم لقياس مستوى الأداء يشكل تحدياً.
٤. أكد نسبة (١٦.٣%) من العينة بدرجة موافق بشدة، و(٢٥.٢%) بدرجة موافق أن عدم توفر مركز قياس وتقويم بالجامعة يعتبر تحدياً.
٥. أكدت نسبة (٣٤.٨%) من عينة الدراسة بدرجة موافق صعوبة تصميم أساليب متنوعة لقياس وتقييم الأداء يمثل تحدياً يعيق تطبيق التقويم والمحاسبة.
٦. حققت العبارة (صعوبة تطبيق معايير هيئة التقويم...) على مستوى عالٍ بمتوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.٨) مما يعني موافقة العينة عليها عالٍ، كما حصلت عبارة (زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة...) على ضعيف حيث حققت أدنى متوسط حسابي مرجح لها وقدره (١.٩).

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

ويتفق ذلك مع ما توصلت إلى دراسة كل من: (الحمائل وآخرون، ٢٠١٠م)، و(سلمان، ٢٠١٠)، و(Davies,2009)، و(Kai,2009)، و(جمعه ومحمد، ٢٠٠٩م)، و(غريب وعبدالمنعم، ٢٠٠٨م)، و(Sencila, skipaiene, 2007) و(الغامدي، ٢٠٠٦)، و(Longenker & Scazzero, 1996)، حيث اتفقت كلها أن من تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة قصور معايير تقويم الأداء، وعدم تنوع وأساليب ومعايير التقويم وقياس مستوى الأداء، بالإضافة إلى صعوبة تصميم تلك معايير تقويم أداء موضوعية ومتنوعة.

السؤال الرابع-التحديات التي تواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية والحوافز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

لنتمكن من تحديد التحديات التي تواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية والحوافز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تم القيام بالتحاليل الإحصائية الضرورية على عبارات المحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول (٥)

التحديات التي تواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية والحوافز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوال	المتوسط المرجح	النسبة المئوية للإجابات					العبارات
				غير موافق مطلقاً	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة	
٤	١.٢	٢	٢.١	٣.٧	١٥.٦	١٣.٣	٢٨.١	٣٩.٣	١. غياب الحوافز المعنوية لمن يعمل في تفعيل.
٤	١.٠٣	٢	٢.١	٥.٧	١١.١	١٧.٨	٣٧.٨	٣٢.٦	٢. غياب الحوافز المادية لمن يعمل في تفعيل.
٣	١.١	٢	٢.٢	٢.٢	١٦.٣	٩.٦	٤١.٥	٣٠.٤	٣. عدم التركيز على تحفيز الإبداع الوظيفي.
٣	١.١	٢	٢.٢	١.٥	١٩.٣	٨.٨	٤٣	٢٧.٤	٤. غياب الإعداد المهني للمنسوبين لمواكبة...
٢	١.١	٢	٢.٣	١.٥	٢٠.٧	١١.١	٤٠.٧	٢٥.٩	٥. غياب العمل بروح الفريق.
٢	١.١	٢	٢.٣	٣	١٤.١	٢٠.٧	٣٩.٣	٢٣	٦. تعدد مؤشرات الجودة

١	١.٢	٢	٢.٧	٥.٢	٢٥.٢	٢٣.٧	٣٠.٤	١٥.٦	وغياب الفريق. ٧.عدم تشكيل لجان أساسية وفرعية لتفعيل.
---	-----	---	-----	-----	------	------	------	------	---

نتوصل من الجدول السابق إلى التالي:

١. إن كافة الجمل متوسطها الحسابي ما بين (٢.١-٢.٧)، وانحرافها معياري ما بين (١.١-١.٣) وهذا يدل على عدم تشتت استجابة أفراد العينة.
٢. أكدت غالبية عينة الدراسة بنسبة (٣٩.٣%) بدرجة موافق بشدة و(٢٨.١%) بدرجة موافق أن غياب الحوافز المعنوية لمن يعمل في تفعيل الجودة يمثل تحدياً.
٣. اتفقت نسبة (٣٢.٦%) بدرجة موافق بشدة و(٣٧.٨%) بدرجة موافق أن عدم توفر الحوافز المادية لمن يعمل بالجودة يشكل تحدياً لتطبيقها.
٤. اتفق (٤١.٥%) من أفراد العينة بدرجة موافق أن عدم التركيز على تحفيز الإبداع الوظيفي يمثل تحدياً يواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية.
٥. أكد نسبة (٢٧.٤%) من العينة بدرجة موافق بشدة و(٤٣%) بدرجة موافق أن عدم توفر الإعداد المهني للمنسوبين لمواكبة المستجدات يعتبر تحدياً يعيق الارتقاء بأداء القوى البشرية.
٦. رأت نسبة (٢٥.٩%) من العينة بدرجة موافق بشدة، و(٤٠.٧%) بدرجة موافق أن غياب العمل بروح الفريق يعتبر تحدياً يحد من الارتقاء بالقوى البشرية في الجامعة.
٧. أكدت نسبة (٣٩.٣%) من عينة الدراسة بدرجة موافق أن تعدد مؤشرات لجودة وغياب الفريق التنفيذي يمثل تحدياً يعيق الارتقاء بالقوى البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
٨. اتفقت نسبة (١٥.٦%) بدرجة موافق بشدة و(٣٠.٤%) بدرجة موافق على أن عدم تشكيل لجان أساسية وفرعية لتفعيل مؤشرات إدارة الجودة يشكل تحدياً أمام الارتقاء بجودة أداء القوى البشرية.
٩. حققت العبارة (عدم تشكيل لجان أساسية وفرعية لتفعيل). مستوى عال بمتوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.٧) مما يعني موافقة العينة عليها عال، كما حصلت العبارتين (غياب الحوافز المعنوية لمن يعمل في تفعيل...

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

غياب الحوافز المادية لمن يعمل في تفعيل. على ضعيف حيث حققت أدنى متوسط حسابي مرجح لها وقدره (٢.١). النتائج السابقة تتفق مع نتائج دراسة كل من: (رمضان، ٢٠١٠م)، و(الحمايل وآخرون، ٢٠١٠م)، و(عامر، ٢٠١٠م)، و(بدوي ومجاهد، ٢٠١٠م)، و(سلمان، ٢٠١٠م)، و(Davies, 2009) و(Al Hakimi, 2009)، و(غريب وعبدالمعزم، ٢٠٠٨م)، و(درندري وهوك، ٢٠٠٧م)، حيث أكدت كلها إن من تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة غياب الإعداد المهني لمنسوبي الجامعة على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم العمل بروح الفريق، وقصور برامج التدريب على تحقيق الهدف المرجو منها.

السؤال الخامس- التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية:

لتعرف التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة وتوصلت للنتائج الموضحة بالجدول التالي:
جدول رقم (٦)

التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي

التحديات التي تواجه تطبيق المعيار المؤسسي للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (يمكنك التأشير على أكثر من واحدة):					
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
صعوبة تقويم الأداء	٣٩.٣	تعدد الجزئيات المطلوب تقويمها.	٣٤.١	عدم توفر بنية تحتية	٤٣
عدم وعي المنسوبين والقيادات	٧١.٨	عدم توفر صيانة دورية.	٢٧.٤	الافتقار لنظام متابعة	٦٢.٣
غياب التقنيات التعليمية	٢٤.٤	حساسية نظام المراقبة.	٣٠.٤	عدم مناسبة مهارات.	٥٦.٣
بحاجة لوحدة تقويم	٢٨.٩	تعدد الجهات المشاركة في.	٣١.١	صعوبة تصميم فريق.	٣٤.١
غياب ميزانية مناسبة	٤٦	غياب الإجراءات الإدارية.	٣١.٩	غياب الدعم المعنوي	٥٠.٤
التحديات التي تواجه تطبيق المعيار البرامجي للهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (يمكنك التأشير على أكثر من واحدة):					

العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
تعدد الجزئيات المطلوب..	٣٢.٦	عدم توفر بنية تحتية مناسبة.	٤٨.٩	عدم وعي المنسوبين.	٤٩.٦
عدم توفر صيانة دورية	٢٠.٧	الافتقار لنظام متابعة مناسب.	٥٣.٣	غياب التقنيات التعليمية	٢٣
حساسية نظام المراقبة	٣٠.٤	صعوبة تصميم فريق متعاون.	٤٩.٦	صعوبة توفر استشاريين	٥٣.٣
غياب الدعم المعنوي	٥٠.٣				

نستنتج من الجدول السابق التالي:

١. غالبية أفراد العينة بنسبة (٧١.٨%) أكدوا أن عدم وعي المنسوبين والقيادات يشكل تحدياً يعيق تطبيق المعيار المؤسسي بالجامعة.
٢. اتفقت آراء عينة الدراسة بنسبة (٦٢.٣%) على أن غياب نظام متابعة يمثل تحدياً يحد من تفعيل المعيار المؤسسي.
٣. أكدت نسبة (٥٦.٣%) من عينة الدراسة على عدم مناسبة مهارات الإداريين يعتبر عائقاً يواجه تطبيق المعيار المؤسسي.
٤. اتفق (٥٠%) من العينة على أن غياب الحوافز المعنوية يشكل عائقاً أمام تطبيق المعيار المؤسسي.
٥. أكد (٥٣.٣%) على الافتقار لنظام متابعة مناسب يعيق تطبيق المعيار البرامجي بالجامعة.
٦. اتفقت عينة الدراسة بنسبة (٥٣.٣%) على أن عدم توفر استشاريين متخصصين يعيق تطبيق المعيار البرامجي بالجامعة.
٧. اتفقت نسبة (٥٠.٣%) على أن غياب الدعم المعنوي يعيق تفعيل المعيار البرامجي.

تتفق النتائج المتوصل إليها مع ما حققته نتائج دراسة كل من: (المقداد، ٢٠١٠م)، و(الحمائل وآخرون، ٢٠١٠م)، و(عامر، ٢٠١٠م)، و(بدوي ومجاهد، ٢٠١٠م)، و(سلمان، ٢٠١٠)، و(Al Hakimi, 2009)، و(غريب وعبدالمنعم، ٢٠٠٨م)، و(Sencila, skipaiene, 2007)، و(درندري وهوك، ٢٠٠٧م)، و(Longenker & Scazzero, 1996)، حيث أكدت كلها أن من تحديات تطبيق المعيار المؤسسي والبرامجي عدم وعي القيادات ومنسوبي بفعالية تطبيق تلك المعايير، وغياب الدعم المعنوي والحوافز بأنواعها يعيق تطبيق

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

المعيارين، ونقص مهارات الأداء في كيفية تفعيل تلك المعايير، والافتقار إلى الاستشاريين المتخصصين.

السؤال السادس - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية والسعودية لمحاو الدراسة:

لنتمكن من تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية والسعودية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أجرت الباحثة اختبار (ت) على مجموع التحديات التي تواجه تفعيل الجودة بالجامعات الأردنية والسعودية وإجمالي كل محور من محاور الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧)

الفرق بين متوسطي التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية والسعودية لمحاو الدراسة باستخدام اختبار (ت)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
٠.١٤	٢.٢	٢.٦	٦.٦٥	٢١.٨	الجامعات السعودية	إدارة الجودة
		٣.٠٢	٥.١٠	١٨.٣١	الجامعات الأردنية	
٠.٠٢	٦.١	٢.١٣	٤.٧٢	١٦.٠٦	الجامعات السعودية	ثقافة الجودة
		٢.٦١	٣.٢٧	١٤.٠٧	الجامعات الأردنية	
٠.٧٢	٠.١ ٣	٢.٥٦	٤.٦٤	١٧.١٩	الجامعات السعودية	التقويم والمحاسبة
		٢.٧٦	٤.٠٩	١٤.٧٦	الجامعات الأردنية	
٠.١	٢.٨	٢.٣٤	٥.٧٩	١٦.٤١	الجامعات السعودية	القوى البشرية والحوافز
		٢.٧٤	٠.٣٩	١٣.٦٩	الجامعات الأردنية	
٠.٧	٣.٣	٢.٧٧	١٩.٢٧	٧١.٤٢	الجامعات السعودية	مجموع التحديات
		٣.٣٠١	١٤.٠٥	٦٠.٨٣	الجامعات الأردنية	

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

١. عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والأردنية بالنسبة

للمحاور التالية: إدارة الجودة، وثقافة الجودة، والتقييم والمحاسبة والقوى البشرية والحوافز.

٢. تشير قيمة (ت) والدلالة الإحصائية المتعلقة بها إلى عدم وجود اختلاف كبير بين الجامعات السعودية والأردنية في كافة محاور الدراسة.

٣. يتضح من مجموع التحديات، بأن الفروق قليلة بين الجامعات السعودية والأردنية ولكنها تتفق في التحديات التي تواجهها.

٤. اتفاق الجامعات السعودية والأردنية حول الصعوبات التي تواجهها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالواقع الجامعي.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إلى دراسة كل من: (جمعه ومحمد، ٢٠٠٩)، و(رمضان، ٢٠١٠م)، و (المقداد، ٢٠١٠م)، و(الحمائل وآخرون، ٢٠١٠م)، و(عامر، ٢٠١٠م)، و(بدوي ومجاهد، ٢٠١٠م)، و(أبو الرب وآخرون، ٢٠١٠م)، و(سلمان، ٢٠١٠)، و(Al Hakimi, 2009)، و(غريب وعبد المنعم، ٢٠٠٨م)، و(درندري وهوك، ٢٠٠٧م)، و(الغامدي، ٢٠٠٦)، حيث اتفقت كلها على عدد من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الرغم من أنها نفذت في دول مختلفة واستخدمت أدوات مقاربة، مما يدل أن التحديات تتشابه في غالبية مؤسسات التعليم العالي بمختلف دول العالم.

خلاصة النتائج: وهكذا يمكن تلخيص نتائج البحث كما رأتها عينة

الدراسة فيما يلي:

١. غياب توصيف دقيق للمهام يشكل تحدياً يعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
٢. عدم توفر استراتيجيات مستقبلية واضحة لمواكبة الاحتياجات المتنوعة وعدم تحديث الهياكل التنظيمية.
٣. عدم تخصيص ميزانية للصرف على ضمان الجودة بالكليات.
٤. غياب مرونة الأنظمة بمؤسسات التعليم العالي يعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة.
٥. عدم منح صلاحيات لمن يعمل في تطبيق إدارة الجودة يمثل تحدياً يعيق تفعيلها بالجامعة.
٦. ضعف بنية نظم المعلومات والبيانات بالجامعات يشكل عائقاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

٧. أهمية تجهيز المعامل بما يتلاءم مع جودة الأداء الجامعية.
٨. قصور مشاركة الكليات في خطة الجامعة الإستراتيجية للجودة.
٩. عدم وضوح الثقافة العامة التي تتبناها الجامعة يشكل تحدياً يواجه نشر ثقافة الجودة الشاملة.
١٠. أن مبدأ المساءلة الموضوعية في رأي البعض يعتبر تصيد للأخطاء.
١١. غياب الوعي بأن الجودة تعني تقبل الفرد لتغيير الأداء وتجويده يعيق نشر ثقافة الجودة الشاملة.
١٢. أن تطبيق الجودة لا يقيد حرية أعضاء هيئة التدريس.
١٣. يعتقد البعض بأن إدارة الجودة سوطاً للتفتيش وأنها عصا سحرية لإحداث التغيير.
١٤. أن زيادة الطلب على الجامعة مقابل قلة أعضاء الهيئة التعليمية ببعض التخصصات يشكل تحدياً يواجه تطبيق التقييم والمحاسبة.
١٥. صعوبة تقييم أعضاء هيئة التدريس بشفافية يمثل تحدياً يواجه تفعيل التقييم والمحاسبة.
١٦. عدم تطوير وتنوع أساليب ومعايير التقييم لقياس مستوى الأداء يشكل تحدياً.
١٧. أن عدم توفر مركز قياس وتقييم بالجامعة يعتبر تحدياً.
١٨. صعوبة تصميم أساليب متنوعة لقياس وتقييم الأداء يمثل تحدياً يعيق تطبيق التقييم والمحاسبة.
١٩. غياب الحوافز المعنوية لمن يعمل في تفعيل الجودة.
٢٠. عدم توفر الحوافز المادية لمن يعمل بالجودة يشكل تحدياً لتطبيقها.
٢١. غياب التركيز على تحفيز الإبداع الوظيفي يمثل تحدياً يواجه الارتقاء بجودة القوى البشرية.
٢٢. قصور الإعداد المهني للمنسوبين لمواكبة المستجدات.
٢٣. غياب العمل بروح الفريق.
٢٤. تعدد مؤشرات لجودة وغياب الفريق التنفيذي.

٢٥. عدم تشكيل لجان أساسية وفرعية لتفعيل مؤشرات إدارة الجودة.
٢٦. عدم وعي المنسوبين والقيادات.
٢٧. غياب نظام متابعة يمثل تحدياً يحد من تفعيل المعيار المؤسسي.
٢٨. عدم مناسبة مهارات الإداريين يعتبر عائقاً يواجه تطبيق المعيار المؤسسي.
٢٩. غياب الحوافز المعنوية يشكل عائقاً أمام تطبيق المعيار المؤسسي.
٣٠. الافتقار لنظام متابعة مناسب يعيق تطبيق المعيار البرامجي بالجامعة.
٣١. عدم توفر استشاريين متخصصين يعيق تطبيق المعيار البرامجي بالجامعة.
٣٢. غياب الدعم المعنوي يعيق تفعيل المعيار البرامجي.
٣٣. عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والأردنية.
٣٤. يتضح من مجموع التحديات، بأن الفروق قليلة بين الجامعات السعودية والأردنية ولكنها تتفق في التحديات التي تواجهها.
٣٥. اتفاق الجامعات السعودية والأردنية حول الصعوبات التي تواجهها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالواقع الجامعي.

السؤال السابع- الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التوجهات العالمية:

لتعرف الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي قامت الباحثة بمراجعة نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة وما كتب من تقارير عن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي تقترح الحلول المستقبلية للتحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية وهي كما يلي:

١. تصميم خطة إستراتيجية موضوعية وواضحة عن فترة زمنية تتراوح ما بين (٣-٥) سنوات، وتشتمل على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة ووسائل تحقيق ذلك، بمشاركة فئات مختلفة من الجامعة، ويتم اعتمادها وإعلانها على موقع الجامعة ليتعرف عليها كافة العاملين .

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

٢. تصميم هيكل تنظيمي بما يحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة ويشتمل على تحديد واضح للمسئوليات والسلطات والأدوار بدقة ووضوح والمدة اللازمة لكل خطوة مع وضع توصيف لمهام كل وظيفة بوضوح مما يمكن من تحديد شروط التعيين على كل وظيفة وفق معايير موضوعية قابلة للقياس والاختبار (الطائي وآخرون، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٠).
٣. وضع نظام لتحسين مدخلات الجامعة، حيث يتم تحديد شروط ومعايير تتميز بالموضوعية والشفافية لاختيار كلا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.
٤. تدريب المنسوبين على العمل كفريق واحد متجه لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة (Suganthi and Samuel, 2005, 221).
٥. سن سياسة تحترم العاملين بالمؤسسة الجامعية وتعمل على إشباع احتياجاتهم المتنوعة وتقوية العلاقات الإنسانية بهدف تحسين الأداء الوظيفي (Glasser, 1998, pp74-75).
٦. تعيين قيادة ديمقراطية مقتنعة بتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتوفير التقنيات والأساليب الإحصائية والكمية الحديثة.
٧. تمكين منسوبي المؤسسة من الإبداع الوظيفي عن طريق التدريب الموجه لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة أثر التدريب للتأكد من تحقيقه لأهدافه.
٨. نشر ثقافة تنظيمية تعالج التحديات التي تواجه تفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتتفق مع التطورات والتجديدات العلمية (التميمي، ٢٠٠٧م، ص ٤٧).
٩. تعيين قيادات ديمقراطية تعمل بروح الفريق (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧م، ١٩٩).
١٠. توفير بيئة تقنية تمكن من تفعيل تكنولوجيا المعلومات بكفاءة بين منسوبي الجامعة في سبيل تحقيق أهداف الجامعة (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧م، ١٩٥).
١١. تشكيل لجنة عليا لإدارة الجودة الشاملة يتم تحديد مهام أعضائها بدقة، وتكون مسئولة عن وضع إستراتيجية كاملة لتطبيق ومتابعة إدارة الجودة الشاملة (سليم، ٢٠٠٧م، ص ٢٣٥) وتضم مستشارين خارجيين في مجال

- الجودة ومن مهامها دراسة التحديات التي تعيق تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاجها.
١٢. تشكيل مركز للتقويم بالجامعة يقوم بالإشراف على تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالأداء، ومن مهامه تصميم مؤشرات متنوعة لتقويم كل من الأداء التدريسي والمستوى الأكاديمي للبرامج والخدمات التعليمية والبنية التحتية والتقنية وإنجازات الجامعة وكافة الجوانب من وجهة نظر كل من: منسوبي الجامعة والمجتمع والطلاب وسوق العمل (Booth,2009,p81)
١٣. تصميم دليل إجرائي يشتمل على نظام تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالجامعة والخطوات الإجرائية المتبعة في ذلك، ونشره على موقعها الإلكتروني(مجيد، والزيادات، ٢٠٠٨م، ص٢٠٥).
١٤. تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية في التعامل.
١٥. نشر إلكتروني لممارسات إدارة الجودة الشاملة وتتضمن على تعاميم مجالس الجامعة والتقارير الدورية لتكون في متناول كافة منسوبي الجامعة (دوهيري، ١٩٩٩م، ١٣٦).
١٦. وضع حوافز متنوعة للقوى البشرية تتفق مع نوع الأداء المنجز وتبعاً لمعايير أداء موضوعية (Suganthi and Samuel, 2005, 219).
١٧. التنسيق بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي (دوهيري، ١٩٩٩م، ص١٣٦).
١٨. تصميم نظام اتصال إلكتروني شبكي يمكن من انسياب المعلومات بسهولة ويسر(حسين، ٢٠٠٥م، ٦٦).
١٩. استطلاع آراء منسوبي الجامعة على مختلف المستويات والتعرف على الصعوبات التي تواجههم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة(عقيلي، ٢٠٠١م، ص٢٦٦)
٢٠. تفويض الصلاحيات بصورة موضوعية ووفق معايير وآليات واضحة(مجيد والزيادات، ٢٠٠٨م، ٢١٧).
٢١. تطبيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التوازن بين المسئوليات والمهام حتى لا تكون عبء ثقيل يؤدي الى التهرب من المسئولية.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

٢٢. ترشيد عملية المشاركة في اللجان الخاصة بتطبيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة للحد من تشتت العضو المسئول مما ينعكس سلباً على أدائه ويتطلب ذلك وضع شروط للمشاركة في اللجان وعدد اللجان المسموح للعضو الانضمام إليها.

٢٣. متابعة أعمال اللجان المختلفة، وان تختص أحدها بقياس وتقييم عمليات الجودة الشاملة وتهتم أخرى بالتحسين المستمر (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦م، ص ١٣٢).

الخلاصة:

نتوصل مما سبق إلى أهمية قيام مؤسسات التعليم العالي على مواجهة التحديات المختلفة التي تعيق عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تهيئة البيئة المساعدة على التطبيق بفعالية، واختيار القيادات الجامعية الديمقراطية تبعاً لمعايير موضوعية لتتمكن من تطبيق نظام وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، وتشكيل اللجان الرئيسية والفرعية وفق أسس واضحة وخطوات إجرائية مفصلة للقيام بعملية التفعيل، وإنشاء مركز متخصص في التقييم وقياس الأداء حتى يشرف على متابعة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كل كلية ومكتب بالجامعة في ضوء عمليات إحصائية دقيقة ويستعين بالمستشارين المتخصصين في ذلك، لأن تحقيق الحد الأدنى من معايير تحسين الأداء الجامعي لا تعتبر إلا نقطة البداية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد العمل بصورة مستمرة على الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي إلى أعلى درجات المقاييس العلمية الخاصة بالأداء في تفعيل المعيارين المؤسسي والبرامجي والذي سينعكس بصورة إيجابية على مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي والبيئة المحيطة وسوق العمل.

المراجع

- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩م): معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
- أبو الرب، عماد، وآخرون، (٢٠١٠): ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو عايد، محمود، (٢٠٠٦م): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، الأردن، دار الأمل.
- أبو فارة، يوسف، (٢٠٠٤م): دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، بحث منشور في كتاب: سوسن مجيد ومحمد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ٢٠٠٨م، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بدوي، ومجاهد، ٢٠١٠م.
- البرعي، محمد وآخرون، (١٩٩٣م): معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الترتوري، وجويجان، (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- التميمي، فواز، (٢٠٠٧م): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو(٩٠٠١): عمان، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي.
- جاد الرب، سيد، (٢٠١٠م): إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي - استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين -، المؤلف، الإسماعيلية، مصر. جمعه، عفاف، ومحمد، دلال(٢٠٠٩): الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في ضوء المعايير الدولية لمؤسسات التعليم العالي، بحث منشور في المؤتمر العلمي السنوي(العربي الرابع/الدولي الأول)الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول، المنعقد ٨٠٩/أبريل ٢٠٠٩م، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- الحارثي، زايد، (١٩٩٢م): بناء الاستفتاءات وقياس الاتجاهات، المؤلف، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

حسين، سلامة، (٢٠٠٥م): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الرياض، الدار الصولتية للتربية.

الحمائل، أحمد، وآخرون، (٢٠١٠م): رؤى تطبيقية لتفعيل مضامين الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات الجامعية الخاصة، بحث منشور في المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي للتعليم والتنمية وعنوانه: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة - تجارب ومعايير ورؤى - المنعقد في الفترة من ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠م، جمهورية مصر العربية.

الخطيب، أحمد، وآخرون، (٢٠١٠م): الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية - نموذج مقترح - عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن.

الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق، (٢٠١١م): الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

درندري، إقبال، وهوك، طاهرة، (٢٠٠٧م): دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، دراسة منشورة في اللقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية بعنوان: الجودة في التعليم العام، المنعقد بمركز الملك خالد الحضاري في بريده - القصيم بالفترة من ٢٨-٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٨هـ الموافق ١٥-١٦ مايو ٢٠٠٧م، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

دوهيري، جوفري (Doherty, Geoffrey)، (١٩٩٩م): تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة، عدنان الأحمد، وآخرون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والمركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق.

رمضان، بثينة (٢٠١٠م): الجودة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأجنبية في التعليم المصري، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١٨، عدد خاص، ٢٠١٠م.

- زامل، صبيح، (٢٠٠٥م): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد-جامعة بغداد، دراسة منشورة في كتاب سوسن مجيد ومحمد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، (٢٠٠٨م)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السلطي، مأمون. والياس، سهيلا (١٩٩٩م): دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠، دمشق، دار الفكر.
- سلمان، أحمد (٢٠١٠م): معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي-مدخل إسلامي-، بحث منشور في المؤتمر العالمي للتعليم العالي، المنعقد في الفترة من ٤-٦ مايو ٢٠١٠م، ببيروت، لبنان بالجامعة الحديثة للإدارة والعلوم (M.U.B.S).
- سليم، حسن (٢٠٠٧م): غدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، القاهرة، مكتبة بيروت.
- شعلان، عبد الحميد، (٢٠١١م): تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد، وقداة، عيسى (٢٠٠٨م): إدارة الجودة الشاملة، الأردن، اليازوري. الطائي، يوسف، وآخرون (٢٠٠٨م): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الأردن، الوراق.
- الطريبي، عبد الرحمن. (١٩٩٧م): القياس النفسي والتربوي -نظرياته وأسسها وتطبيقاته، الرياض، مكتبة الرشد
- عامر، ربيع، (٢٠١٠م): مبادئ ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإيجابياتها ومعوقاتهما، بحث منشور في كتيب المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية -التحديات والآفاق، المنعقد في شرم الشيخ ٩-١١ يناير ٢٠١٠م، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- عبدالحى، زمزي، (٢٠٠٩م): تقييم أداء الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور في المؤتمر الدولي السابع: التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة-الإتاحة-التعليم مدى الحياة، المنعقد ٤ في الفترة من ١٥-١٦ يوليو ٢٠٠٩م، معهد الدراسات

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

- التربوية، جامعة القاهرة، منشور في المجلد الثامن عشر لمجلة العلوم التربوية، عدد خاص، ٢٠١٠م.
- عبيدات، ذوقان وآخرون.(١٩٩٨م): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط٦، عمان، الأردن، دار الفكر
- عقيلي، عمر(٢٠٠١م): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر، (٢٠٠١م): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل للنشر..
- علوان، قاسم، (٢٠٠٦م): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة التحدي، بحث منشور في كتاب: سوسن مجيد ومحمد الزيادات، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ٢٠٠٨م، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عودة، أحمد، وفتحي، ملكاوي(١٩٩٢م): أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.
- الغامدي، علي، (٢٠٠٦م)، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية، بحث منشور في، المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، المنعقد في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- غريب، زينب.عبدالمنعم، محمد، (٢٠٠٨م): معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة بالكليات التربوية بجامعة الملك فيصل ومقترحات للتغلب عليها، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- فليه، فاروق.والزكي، أحمد.(٢٠٠٤م): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. الإسكندرية: دار الوفاء.
- قنديل، علاء، (٢٠١٠م): معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- كنعان، أحمد علي.(٢٠٠٥م): الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية بين الواقع والمأمول، دراسة ميدانية في كلية

- التربية في جامعة دمشق، برنامج إعداد المعلم أنموذجاً، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعية، مملكة البحرين، ١١-١٣ أبريل.
- كولينز، جون، وأبرلين، نانسي، (٢٠٠٨): قاموس دار العلم - غرينوود للمصطلحات التربوية، لبنان، دار العلم للملايين.
- الكيومي، عبد الله. (٢٠٠٣م): تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان. مجلة الإداري. السنة ٢٥. العدد ٩٥. ديسمبر.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٤م): الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث منشور في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، المنعقد في شرم الشيخ في الفترة من ٢٧-٢٩ نوفمبر، نظمتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- مجيد، سوسن، والزيادات، محمد، (٢٠٠٨م): الجودة في التعليم، دراسات تطبيقية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مراد، عبد الفتاح. ١٩٩٨م. "موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات" الإسكندرية: المؤلف.
- المراغي، عبد الراضي (٢٠٠٨م): تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- المراغي، عبد الراضي. (٢٠٠٨م): تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- المقداد، محمد (٢٠١٠م): السياسة العامة والتنمية في الأردن: دراسة نظرية التعليم العالي وسوق العمل حالة دراسية، منشور في ملتقى مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول العربية، المنعقد في مملكة البحرين في أكتوبر، نظمتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة

التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
في المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية

- الدول العربية بالتعاون مع جامعة دلمون للعلوم التكنولوجية مملكة البحرين.
- الهلالى، الهلالى، (٢٠١٠م) الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، المؤلف، المنصورة.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي*، (٢٠٠٩م)، مقدمة حول ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، الرياض.
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، (٢٠٠٩م)، الكتاب التعريفي، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وزارة التعليم العالي، الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (٢٠٠٦م)، خطة التنمية الثامنة ٢٠٠٥-٢٠٠٩م، الرياض.
- وزارة المعارف. ١٣٩٠م. التعليم في المملكة العربية السعودية. اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة المعارف.
- Al Hakimi,(2009),Approaches to NCATE Accreditation ,NCATE Accreditation Conference for Education College in Arab World, Taibah University ,18-20 May 2009
- Booth, Peter,(2009),Mechanisms for Program Evaluation & Improvement: the UTS experience, publish in the Second National Conference for Quality in Higher Education, Oct.25th-27 2009, Riyadh, K.S.A.
- Davies, Thomes, (2009) QA in Higher Education: From Startup to International Accreditation, Publish in Second National Conference for Quality in Higher Education, National Commission for Academic Accreditation & Assessment, Riyadh,25 -27 Oct.2009
- Glasser, William,(1998),The Quality School Managing Students Without Coercion, Harper Perennial, U.S.A

- Isaac, Stephen., Michael ,William,(1995),"Handbook in Fesearch and Evaluation
- Kai, Jiang, Evaluative ,A Critical Analysis of Accountability in Higher Education: Its Relevance to Evaluation of Higher Education,Chinese Education and Society, v42,n2,p39-51,Mar-Apr 2009
- Kdlinski, Johon, (2002),Evaluation of success and failure factors and criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at selected Institution of Higher.
- Longenker&Scazzero,1996,The ongoing Challenge of Total Quality Management (TQM),
- National Commission for Academic Assessment March 2006 ,12, 23
- Sencila , Ingrida &Skioariene, Viktoras (2007), Application of ISO 9000 Series Quality Management Standards at a Higher Education Institution: A Case of Lithuanian Maritime College,Quality of Higer Education, v4 p53-73 2007
- Suganthi, L. and Samuel ,A.(2005),Total Quality Management, Prentice, Hall of India ,Private Limited, New Delhi.
- Hughes ,Mark,(2006),Change Management –A critical Perspective, Chartered Institute of Personnel and Development ,London