

واقع نظام إدارة الجودة الشاملة  
لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية

إعداد

د/ صفوان حامد أبو الريش



## واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية

د/ صفوان حامد أبو الريش

### مقدمة:

يشهد التعليم العالي السعودي ومؤسساته المختلفة طفرة عديدة ونوعية لم تشهدها المملكة العربية السعودية من قبل، فبعد أن انحصر التعليم العالي حتى عام ١٤٢٥هـ، ٢٠٠٤م في الجامعات السبع الرئيسة والمعروفة في الأوساط الأكاديمية، بالإضافة إلى كليات إعداد المعلمين والمعلمات، والكليات الصحية، والكليات التقنية التابعة لوزارات ومؤسسات غير وزارة التعليم العالي، قفز عدد الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي في السنوات الخمس الأخيرة ليصل في عام ١٤٣٣هـ، ٢٠١١م إلى (٢٤) جامعة تنتشر في كافة مناطق المملكة، وتم ضم كليات المعلمين والمعلمات، والكليات الصحية إلى الجامعات الكبرى، وكان بعضها نواة لجامعات مستحدثة، وبالتالي توحدت الجهود والخطط والمخرجات، وبدأت هذه الجامعات تتسابق نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها وأقسامها وكلياتها، كما بدأت بعض الجامعات تتسابق نحو التنافس العالمي في سلم تصنيف الجامعات. كل هذا التحسن في الأداء والتصنيف جاء نتيجة البحث عن الجودة في الأداء في كافة المجالات التي تضطلع بها إدارات الجامعات.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديمي كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

### مشكلة البحث:

إن المتتبع لواقع كليات التربية في جامعات المملكة العربية السعودية يلاحظ: أن توجه المسؤولين بهذه الجامعات نحو تطوير إدارة الجودة الشاملة بها لا يزال في مراحله الأولى وتعوقه الكثير من العقبات الإدارية والفنية مما يستدعي وضع تصور شامل لتطوير إدارة الجودة الشاملة في هذه الكليات وبما يؤدي إلى التغلب على هذه العقبات ويسمح بتحقيق الجودة الشاملة فيها. ولما كان تطوير هذه الكليات يعود بالنفع العام على عموم المجتمع حيث إن مخرجات كليات التربية تهتم بتدريس وتربية كافة طلاب التعليم العام على عموم مراحله ومستوياته لذا فإن تطوير تلك الكليات يرفع مستوى التعليم العام والمجتمع ككل.

### أسئلة البحث:

وبناء على ما سبق تتحدد أسئلة البحث في ضوء التساؤل الرئيسي التالي:  
ما واقع نظام إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية وكيف يمكن تطويرها؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع كليات التربية وجامعات المملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما الدور الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما المعوقات الإدارية والفنية التي تعوق تطوير إدارة الجودة بكليات التربية بالجامعات السعودية؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بالجامعات السعودية؟

### الدراسات السابقة:

رسالة منال عمار قادري (١٤٢٨هـ، ٢٠٠٧م): تكون مجتمع الدراسة من جميع الذين سبق لهم الاشتراك في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٣٦) فقرة كأداة للإجابة على تساؤلات الدراسة ما درجة التوافق بين برنامج الإعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأقسام المشاركة في برنامج الإعداد التربوي

ودرجة تطبيقها لمعايير الجودة؟ ما أهم الصعوبات المتوقعة في تطبيق معايير الجودة في برنامج الإعداد التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وكانت أبرز النتائج في هذه الدراسة ما يلي: ١- لا يقدم البرنامج للطالب المعلم المفاهيم والنظريات والمهارات التي تدعم إعداده كمعلم، ٢- لا يسهم محتوى مقررات البرنامج بالشكل الأساسي الضروري لإعداد الطالب المعلم، ٣- ضعف متابعة البرنامج لجميع عناصره وتقييم هذه العناصر لعدم وجود نظام إداري رقابي لمراجعة خطط البرنامج وأهدافه وتجديدها، ٤- ضعف تعاون برنامج الإعداد التربوي مع الأقسام المشاركة فيه والتعليم العام، ٥- لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين الأقسام المشاركة في البرنامج (المناهج وطرق التدريس، علم النفس، التربية الإسلامية، الإدارة التربوية والتخطيط) في تطبيق معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**رسالة حياة محمد سعد الحربي (١٤٢٣هـ، ٢٠٠٢م):** هدفت الدراسة إلى تعرف اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة التي وزعت على أعضاء هيئة التدريس ذكورا وإناثا في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية في المملكة العربية السعودية، وأهم نتائج الدراسة (مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات السعودية، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، والقيادة الفعالة، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسطة، وأجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسطة، وكان مبدأ القيادة الفعالة، ومبدأ التخطيط الاستراتيجي في مقدمة المبادئ التي أجمعت عينة الدراسة على إسهامها في تطوير الجامعات بدرجة فوق المتوسطة).

**رسالة خالد جميل مصطفى زقزوق (١٤٢٩هـ، ٢٠٠٨م):** هدفت الدراسة إلى تعرف درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، والتعرف على درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في

البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم استبانة من إعداده كأداة للدراسة التي تم توزيعها على جميع الذين سبق لهم الاشتراك في البرامج التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر. وكانت أهم نتائج الدراسة (١) - أن درجة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هذه الدراسة كانت (متوسطة) حيث بلغ المتوسط العام (٢)، ٢- أن درجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى الواردة في أداة هذه الدراسة كانت (عالية) حيث بلغ المتوسط العام (٢،٥٢)، ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى للدرجة العلمية، ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لسنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة أهمية توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لبلد التخرج).

**دراسة محسن علي الشمري (١٤٢٢هـ، ٢٠٠٠م):** هدفت الدراسة إلي تعرف مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية من خلال استطلاع آراء أعضاء مجلس الجامعات، وتعرف درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجلس الجامعات نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج و مدى إمكانية تطبيقها على الجامعات السعودية من حيث مجموعة من المتغيرات، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية على ضوء نتائج الدراسة. ورأت الدراسة أن الجودة تتلاءم مع بيئتها، ويحقق متطلبات العصر الراهن

بقدر الإمكان ، واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على أعضاء مجلس الجامعات الثمانية والبالغ عددهم (١٦٤) عضواً واستجاب منهم (١٣١) عضواً. واستخلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج وهي (ارتفاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجلس الجامعات حيث بلغت درجة التقدير (٣,٦٠٠) درجة وأيضاً ارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجلس الجامعات، حيث بلغت درجة التقدير (٣,٢٨٦) درجة واتفق آراء أعضاء مجلس الجامعات على أهمية وإمكانية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج في الجامعات السعودية).

### أهداف البحث وأهميته:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ المناسب، فلا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة. كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتأققة، وليس هناك من جامعة أو مؤسسة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية، فإذا أُريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، فيتعين على رؤساء المؤسسات التعليمية ألا يتشبثوا بإمكانية تطبيقها ومعناها الاصطلاحي فحسب بل ينبغي عليهم أيضاً أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إعداداً بارعاً بحيث تكون ملائمة لبيئة أكاديمية. كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم، ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١. دراسة الواقع الفعلي لعمليات إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية.

٢. استعراض المهام التي تضطلع بها وحدات ضبط الجودة الشاملة في كليات التربية، وإبراز السبل والوسائل والإجراءات التي تتبعها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٣. التعريف بأهمية إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى كليات التربية في هذه الجامعات وبرامجها ومخرجاتها التربوية.
٤. تحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في كليات التربية في جامعات المملكة العربية السعودية.
٥. التعرف على أبرز مظاهر التحسن والتطوير في الأداء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية.
٦. أن يكون البحث بمثابة نواة لتطبيق الجودة الشاملة على برامج كليات التربية الجديدة أو على كليات التربية في الجامعات المستحدثة.

#### منهج البحث:

قام الباحث بالمزج بين الطريقتين الكمية والنوعية وهو المنهج المختلط، أما بالنسبة للطريقة الكمية فذلك عن طريق أدوات البحث الميداني وأدواته، حيث ما يزال للأرقام والإحصاء عند الكثيرين دلالاته ومؤشراته ويرتبط بهذا الطريقة النوعية والتي تهتم بتفسير نتائج الكم ورؤيته في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة وخطواتها المنهجية بحيث يأمل الباحث أن تؤدي هذه الطريقة المختلطة لتطوير إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية.

#### أدوات البحث:

وفي ضوء هذا المنهج المختلط الذي يتبعه الباحث تطلب الأمر استخدام المقابلات بأنواعها (مفتوحة، ومغلقة) والزيارات الميدانية والاستبيان (المفتوح، والمغلق) كأدوات البحث العلمي وجمع البيانات وتوثيقها حتى يتسنى وصفها وتحليلها.

حيث قام الباحث بتصميم استمارة للمقابلات والزيارات التي تم إجرائها في البحث الميداني، وذلك لتعرف واقع الكليات التي قام بزيارتها الباحث وهي (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبدالعزيز)، كما صمم استبيان للبحث الميداني لمسح آراء العاملين بكليات التربية بالجامعات مجتمع الدراسة.



**حدود البحث:**

حدد الباحث بعد اختيار موضوع البحث أن يقتصر البحث على إدارات الجودة الشاملة بكليات التربية حتى يستطيع تحقيق أهداف البحث لهذه الإدارات أن وجدت أو إنشائها في الكليات المستحدثة.

حيث تعامل مع كليات التربية التابعة للجامعات بالمملكة العربية السعودية وهي: (جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف) في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (١٤٣٢-١٤٣٣هـ) (٢٠١١، ٢٠١٢م).

والتعامل مع كافة العاملين بكليات التربية بهذه الجامعات إداريين كانوا أو أعضاء هيئة تدريس لتعرف واقع إدارة الجودة الشاملة بالكلية أو واقع الكلية ككل من منظور الجودة الشاملة.

**المبحث الأول: كليات التربية بالمملكة العربية السعودية وتطورها في إطار تطور التعليم العالي:**

تعتبر مهمة إعداد معلمين مؤهلين وأكفاء يقومون على عملية تربية وتعليم الأبناء من أبرز العوامل المؤثرة في نشأة أو انطلاق ما يعرف بالتعليم العالي في المملكة العربية السعودية ومن خلال هذه المهمة الجليلة تودي إلى إنشاء الكليات المتخصصة في تأهيل وتخريج المعلمين السعوديين منذ ما يقرب من قرن من الزمان. فقد ظهرت وانتشرت كليات الشريعة والدعوة وأصول الدين وكليات التربية وكليات المعلمين والمعلمات خلال المراحل المختلفة لتطور التعليم العالي في المملكة لتؤكد المكانة المرموقة والمهمة لهذه المهنة المشرفة، خاصة بعد انتشار تعليم البنات في كافة مناطق ومحافظات البلاد وتطور للحد الذي أصبحت فيه المرأة تنافس الرجل على الحصول على الدرجات العلمية العليا في كافة المجالات المعرفية، وبالأخص في مجال التربية والتعليم.

**مراحل نشأة التعليم العالي:**

ويمكن تتبع وتحديد مؤشرات تطور التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال النظر إلى مضمون أربع مراحل رئيسية، وهي:

**أولاً - مرحلة النشأة:**

تشير بعض المصادر إلى أن النواة الأولى للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية تمثلت في الدروس العلمية المتخصصة عام ١٣١٧هـ، وذلك بتعيين مجموعة من العلماء والأساتذة لتقديم دروس في التوحيد والتفسير والفقه وأصوله وعلوم اللغة العربية، لكن النواة النظامية للتعليم العالي بمفهومه الحديث كانت بإنشاء أول كلية في المملكة وهي كلية الشريعة في مكة المكرمة عام ١٣٦٩ هـ (١٩٤٩م)، وذلك في عهد ما عُرف في السابق بمديرية المعارف (وزارة المعارف لاحقاً فوزارة التربية والتعليم حالياً) التي كانت مسئولة عن إدارتها آنذاك.

وتلا إنشاء كلية الشريعة افتتاح كلية للمعلمين في مكة المكرمة عام ١٣٧٢هـ، وقد تحول اسمها إلى كلية التربية، وفي عام ١٣٩١م هـ ضمت كذلك لفرع جامعة الملك عبد العزيز كما حصل لكلية الشريعة، ثم في عام ١٤٠١هـ ألحقت بجامعة أم القرى عند إنشائها.

**ثانياً - مرحلة التأسيس والانتشار:**

خلال فترة النشأة الأولى للتعليم العالي في المملكة وتعدد مجالات العمل وكثرة المهن التي ظهر الاحتياج فيها لوجود أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة العالية والمتدربين لتولي عجلة التقدم والرقى في البلاد، ومع توجه المملكة إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتبني ما يعرف بخطة التنمية الخمسية، وتزامن كل هذا مع توفر الموارد المالية بسبب اكتشاف البترول والتوجه نحو صناعته، فظهرت الحاجة إلى إنشاء جامعات تحقق متطلبات التنمية وتخرج الشباب السعودي المؤهل في كافة المجالات النظرية والتطبيقية، خاصة العلوم الطبيعية والهندسة والطب وعلوم صناعة البترول، ف جاء إنشاء جامعة الملك سعود كبدية لهذه المرحلة الجديدة وذلك في عام ١٣٧٧هـ أي بعد حوالي تسع سنوات من إنشاء أول كلية في مكة المكرمة وحوالي أربع سنوات من إنشاء كليتي الشريعة واللغة العربية في الرياض.

وفي عام ١٣٨١هـ أنشئت الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، وفي نفس العام أنشئت جامعة الملك عبدالعزيز الأهلية بجدة والتي تحولت في عام ١٣٨٧هـ إلى جامعة حكومية تحمل اسم مؤسس المملكة، وخلال عام ١٣٨٣هـ أنشئت جامعة البترول والمعادن في الظهران والتي سميت لاحقاً

باسم خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز، ثم جاء إنشاء جامعة الملك فيصل في الإحساء عام ١٣٩٥هـ، وقبلها بعام تقريباً تم إنشاء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض والتي ضمت كليتي الشريعة واللغة العربية في الرياض التابعتين للرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية كما ذكر سابقاً.

### ثالثاً - مرحلة التحديث والتوسع:

انصبت جهود الإصلاح والتجديد الرامية إلى تعزيز مكانة التعليم العالي ومؤسساته في المملكة في مجالين أو اتجاهين رئيسيين هما: التحديث لما هو قائم، والتوسع الأفقي في إنشاء البرامج والمؤسسات لتغطية حاجات كافة المناطق والمحافظات والفئات الطلابية.

#### ١ - جهود التحديث لما هو قائم:

نحددها فيما يلي:

- تقليص نسب قبول الطلاب في التخصصات النظرية والتربوية، وإيقاف القبول مؤقتاً في بعضها كتخصصات العلوم الاجتماعية، واللغة العربية وتخصصات العلوم الشرعية.
- دمج بعض الكليات ذات التخصصات المتقاربة كما حدث لبعض كليات المعلمين وكليات التربية والكليات الصحية التابعة لوزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وانضمامها للجامعات القريبة.
- تخفيف الضغوط على الجامعات الرئيسة القائمة من حيث أعداد الطلاب المقبولين والأعباء العلمية والإدارية بتحويل فروعها في المحافظات والمناطق الأخرى إلى جامعات
- رفع الطاقة الاستيعابية في بعض الجامعات والكليات والتخصصات العلمية المطلوبة في سوق العمل لتستوعب الإقبال الكبير من خريجي الثانوية العامة.
- لعلاج مشكلة ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات سارعت وزارة التعليم العالي إلى تحفيز كافة الجامعات القائمة لتطبيق معايير الجودة في الأداء تمهيداً للحصول على الاعتماد الأكاديمي للبرامج القائمة أو المستحدثة.

## ٢ - التوسع الأفقي للبرامج والمؤسسات:

- نمو التعليم بالبلاد نظراً للحاجة الماسة إلى الكفاءات البشرية للإسهام في خطط التنمية الشاملة بالبلاد فقد اتبعت المملكة العربية السعودية سياسة (الباب المفتوح) في القبول بالتعليم العالي، في عام ١٤٢٠هـ:
١. الجامعات السعودية ثماني جامعات وبعد أن تمت الموافقة علي دمج فرعي جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود بأبها في جامعة مستقلة هي جامعة الملك خالد، وتضم هذه الجامعات (٧٦) كلية.
  ٢. (١٨) كلية للمعلمين.
  ٣. (٧٢) كلية للبنات ما بين كلية جامعية ومطورة وكلية متوسطة.
  ٤. ثلاث كليات للمجتمع تتبع الجامعات السعودية وقد بدأت فيها الدراسة مع مطلع العام الدراسي ١٤١٩هـ - (١٩٩٨م). ومعظم هذه الكليات يدرس فيها البنون أو البنات في كافة التخصصية المختلفة.

## رابعاً - الأتماط الجديدة للتعليم العالي:

من خلال العرض السابق يتبين لنا أن زيادة أعداد الطلبة في التعليم العالي خاصة في الخمس سنوات الأخيرة دليل على أن المملكة مقبلة على مرحلة كبيرة من التغيير في شتى المجالات الصناعية والتجارية وخاصة التعليمية حيث انصب الاهتمام على التعليم العالي ليتم من خلاله تنمية المجتمع والتغلب على العقبات.

- ١- السماح للقطاع الخاص بإنشاء الكليات الأهلية في بعض البرامج النوعية التي تخدم خطط التنمية في البلاد وتحويل بعضها إلى جامعات تضم كليات نوعية مختلفة. هذا ويمكن أن يعتمد نظام من التعليم العالي الأهلي على الأوقاف والمنح والهبات، تدوير الاستثمارات لصالح المؤسسة التعليمية العملية التي تقدم الخدمة، فهذا يضمن لها سلامة المستوى وجودة النوعية، ويجعلها تقوم بواجباتها الأكاديمية على خير وجه.

- ٢- كليات المجتمع: هي نمط من الكليات المتوسطة الشاملة، وهي من البدائل الملائمة التي تكون مساندة وريفاً لمؤسسات التعليم العالي القائمة بالمملكة، وربما تعد برامج هذه الكليات من أهم البرامج التي ستسهم

مستقبلا في سد استغلال هذه الكليات على الوجه الأمثل، وينبغي أن تكيف على النحو الآتي:

- أن تقتصر كليات المجتمع على التخصصات العلمية والتطبيقية التي تعاني البلاد من نقص فيها، وعلى المهن الفنية، التي تحتاج إليها سوق العمل.

- أن تكون كليات المجتمع مكملة للكليات التقنية القائمة، حيث تقدم برامج دراسية مختلفة ومن التخصصات المقترحة التي ينبغي تدريسها في هذه الكليات: الحاسب الآلي، المحاسبة.

٣- جامعات البنات: نرى أن الظروف أصبحت مواتية جدا لإنشاء جامعة أو أكثر للبنات، حيث تجمع أنواع التعليم العالي النسائي تحت لوائها، بما فيها كليات البنات الجامعية والكليات المطورة، والأفرع النسائية الأخرى بالجامعات السعودية.

٤- البرامج الموازنة للجامعات: أن كثيرا من الجامعات السعودية لا تعمل في المساء إلا في نطاق ضيق، ولذلك لابد من التشغيل الكامل لهذه الجامعات مساء في التخصصات العلمية التطبيقية التي تعاني سوق العمل من نقص فيها، وذلك بأن تعمل الجامعة في فترتين كاملتين: فترة تنتهي عند الساعة الرابعة عصرا، لتبدأ بعدها الفترة الثانية حتى العاشرة ليلا، كما يعد التشغيل المسائي الكامل للجامعات خيارا مجديا اقتصاديا، ذلك أنه يمثل الاستخدام الأمثل للمباني والمنشآت ومرافق الخدمات والأجهزة والمعامل، وقبل هذا فهو لا يطلب زيادة في أعضاء هيئة التدريس، بل يمكن دفع تعويضات لهم نظير عملهم خارج وقت الدوام الرسمي أو تعويضا عن زيادة النصاب الأكاديمي المقرر.

### الجهات المشرفة على التعليم العالي بالمملكة:

- هناك العديد من الجهات التي تشرف على التعليم العالي أهمها بما يلي:
١. وزارة التعليم العالي: وتشرف على (٢١) جامعة حكومية، بالإضافة إلى الكليات والجامعات الأهلية.
  ٢. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: وتشرف على كليات التقنية، وكلية الاتصالات، والمعاهد الفنية فوق الثانوي.

٣. وزارة الصحة: وتشرف على الكليات والمعاهد الصحية.
٤. الهيئة الملكية للجبيل وينبع: وتشرف على الكليتين الصناعيتين في الجبيل وينبع.
٥. قطاعات أخرى: مثل وزارة الدفاع، ووزارة الداخلية، والحرس الوطني، ووزارة الخدمة المدنية.

### مستقبل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية:

إن الواقع الحالي يفرض أهمية ما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة القائمة على التقدم التكنولوجي وأنشطته في مختلف مناحي الحياة خاصة ذلك البعد المتعلق بالتحكم في المعلومات فإن التعليم العالي يحتاج بشدة -أكثر من أي وقت مضى- إلى التعامل مع هذا الواقع برؤية مرنة تقبل التجديد والتكيف والتعامل وتتهيئ لهذا التجديد الظروف المناسبة لحدوثه؛ لأن التعليم العالي في أي مجتمع هو استثمار حقيقي يدر عوائد بلا حدود متى ما أحسن استغلال مقوماته ومحتوياته وأشخاصه بطريقة عصرية تبتعد بمنسوبيه عن التلقائية وتشحذهم شحذا قويا وفعالاً نحو الإنجاز والإبداع. ذلك أن الاستمرار في الأفكار التقليدية -علي الرغم من المنافع المترتبة عليه- لن يكون كافياً. في عصر سماته الانفتاح، للمتابعة أو للمنافسة في سباق الحضارات.

كما أن المسيرة التعليمية في المملكة العربية السعودية تتطلب إعادة تخطيط الأنظمة التعليمية والتربوية في ضوء بعض المفاهيم الحديثة بما يكفل تجنبها الجمود والتقليد، وأن هذه الإعادة من شأنها أن تعيد تنظيم المجتمع لتحقيق الإبداع والابتكار، الأمر الذي يتطلب توحيداً للرؤى والأهداف العامة في هذه البلدان في كافة الاستراتيجيات التعليمية والتربوية لكسر الحواجز المختلفة بينها، والتخلص من التبعية الثقافية، وتحرير العقل المسلم من عاداته، كما أن التنمية العلمية والتكنولوجيا تمثل مطلباً وحاجة تنموية أساسية تستدعي تعليماً من نوع جديد يمكنه استنبات التقنية محلياً ويقترح لهذه الغاية أن يضطلع التعليم بتسخير التجربة الإنسانية في هذا الصدد لكي يطور ذاته ويطور ما عداه، وأن تحقق أهداف التعليم والتعليم العالي يتم من خلال الاتصال الوثيق بالقيم أكثر من الحقائق، لأن القيم ذات ارتباط أهم بنطاق المستقبل، ويرى أن التخطيط للتعليم يجب أن يكون نتاجاً لأعمال مشتركة بين

كافة المعنيين بالتعليم من جهة، وأبناء المجتمع من جهة أخرى وأن يكتسب التخطيط للتعليم العالي خاصية المراجعة المستمرة والاتصال بجميع قنوات المعلومات وهو أمر لازال من الناحية التطبيقية بعيدا عن الأخذ بعين الاعتبار.

وتجدر الإشارة إلى أن المملكة العربية السعودية قد تبنت في الآونة الأخيرة مشروعا ضخما للتقويم الشامل للتعليم في البلاد يستهدف تعرف إيجابيات التعليم، ويتوخى مراجعة شاملة لكافة عناصره، ويرنو إلى وضع خطة لتطوير التعليم وإصلاحه بجميع مستوياته كي تستجيب لحاجات البلاد، وتعكس التطورات العلمية والتقنية المعاصرة التي من شأنها تسهيل الانسيابية اللازمة للدخول إلى الغد الجديد.

### لمحة تاريخية لكليات التربية:

ومع بداية الأخذ بمفاهيم التعليم الحديث ظهرت مشكلة إعداد المعلم السعودي كما جاء في (موسوعة تاريخ التعليم بالمملكة، ١٤١٩هـ): أنه قد بدأت فكرة إنشاء معاهد متخصصة تعد ذلك المعلم للوفاء بمتطلبات النظام التعليمي خاصة بعد انتهاء الدولة سياسة نشر التعليم وتعميمه لاسيما في المراحل المبكرة. لذا كانت الأولوية لتوفير معاهد لإعداد معلم المرحلة الابتدائية، وتلا ذلك افتتاح مؤسسات إعداد معلم المرحلتين المتوسطة والثانوية.

وتذكر (موسوعة التعليم في المملكة، ١٤١٩): أن نشأة هذه الكليات مواكبة لنشأة الجامعات في المملكة العربية السعودية ولوكالة كليات البنات، ويمكن اعتبار بداية إعداد المعلم في المستوى الجامعي مع إنشاء كلية الشريعة في مكة المكرمة (١٣٦٩هـ) لتخريج معلمي العلوم الشرعية، وكلية التربية في مكة المكرمة عام (١٣٨٢هـ) لتخريج معلمي اللغة العربية والعلوم الاجتماعية.

### المبادئ والسياسات لكليات التربية:

اتبعت المملكة نهجا علميا في إعداد المعلم من خلال سياسات استهدفت توفير المعلمين لكافة المراحل التعليمية، وثمة إدراك للدور المنوط بالعلم، وضرورة تحديث وتطوير هذا الدور لمواكبة المستجدات التربوية والاستخدام

المتصاعد لتقنيات التعليم، ومن هنا أصبح الاهتمام بسياسة إعداد المعلم مرافقاً وموازياً لتطوير السياسة التعليمية. ولقد تضمنت وثيقة سياسة التعليم في المملكة المبادئ والأسس التي يعد على أساسها المعلم. كما وضحت هذه المبادئ في اللوائح المنظمة لعمل كليات التربية بالجامعات السعودية. ففي وثيقة سياسة التعليم في المملكة (١٤٢٢) وردت مجموعة المبادئ التي تركز على إعداد المعلم وتنص على:

١. تكون مناهج إعداد المعلمين في مختلف الجهات التعليمية وفي جميع المراحل وافية بالأهداف السياسية التي تنتهدها الأمة في تربية جيل مسلم يفهم الإسلام فهما صحيحاً (عقيدة وشريعة) ويبدل جهده في النهوض بأمرته.
٢. يعني بالتربية الإسلامية واللغة العربية في معاهد وكليات إعداد المعلمين حتى يتمكنوا من التدريس بروح إسلامية عالية ولغة عربية صحيحة.
٣. تولي الجهات التعليمية المختصة عنايتها بإعداد المعلم المؤهل علمياً وسلوكياً لكافة مراحل التعليم حتى يتحقق الاكتفاء الذاتي وفق خطة زمنية.
٤. تتوسع الجهات التعليمية في معاهد المعلمين والمعلمات وفي كليات التربية لكافة المواد بما يتكافأ مع سد حاجة البلاد في الخطة الزمنية المحددة.
٥. يكون اختيار الجهازين التعليمي والإداري منسجماً مع ما يحقق أهداف التعليم في تنمية الخلق الإسلامي والمستوى العلمي والتأهيل التربوي.
٦. يشجع الطلاب الذين ينخرطون في سلك المعاهد والكليات التي تعد المعلم بتخصيص امتيازات لهم مادية واجتماعية أعلى من غيرهم.
٧. يوضع للمعلمين كادر خاص يرفع من شأنهم ويشجعهم على الاضطلاع بمهمتهم التربوية في أداء رسالة التعليم بأمانة وإخلاص ويضمن استمرارهم في سلك التعليم.
٨. تدريب المعلمين عملية مستمرة. وتوضع لغير المؤهلين سلوكياً خطة لتدريبهم وتأهيلهم كما توضح خطة للمؤهلين لرفع مستواهم وتجديد معلوماتهم وخبراتهم.
٩. يفسح المجال أمام المعلم لمتابعة الدراسة التي تؤهله لمراتب أرقى في مجال تخصصه، وتضع الجهات التعليمية الأنظمة المحققة لهذا الغرض.
١٠. لا تقل مدة إعداد معلمي المرحلة الابتدائية عن المدة اللازمة للحصول على شهادة الدراسة الثانوية، ويجري تطوير مرحلة إعداد المعلمات تدريجياً



لتحقيق ذلك ولا تقل مدة إعداد معلمي المرحلتين المتوسطة والثانوية عن المدة اللازمة للحصول على شهادة التعليم العالي.

### أهم مشكلات إعداد المعلم:

تتعدد مشكلات إعداد المعلم مما يكون له الآثار السلبية على دور المعلم وأدائه داخل النظام التعليمي، ومن الأهمية لأي دارس للنظام التعليمي ولنظام إعداد المعلم أن يعي تلك المشكلات وعواملها حتى يتمكن من تكوين وجهة نظر ناضجة إزاء سبل مواجهتها. ولعل أهم تلك المشكلات ما يلي:

أولاً: التحاق أعداد كبيرة من غير المؤهلين تربوياً للعمل بالتدريس.

ثانياً: تعدد الجهات المسؤولة عن إعداد المعلم.

ثالثاً: الفجوة بين مؤسسات الإعداد وواقع النظام التعليمي.

رابعاً: استمرار الاحتياج لبعض تخصصات المعلمين.

### المبحث الثاني- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في التعليم:

أثبتت تجارب إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي نجاحاً باهراً أدى إلى سعي المهتمين في المجالات الأخرى سواء كانت التعليمية أو غيرها بنقل هذه التجربة لتلك المجالات، وقد لقي هذا الأمر اهتماماً كبيراً من قبل المتخصصين في وضع السياسات التعليمية، والهدف من ذلك تحسين فاعلية التعليم، حيث كان للجانب التعليمي سبق في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

### معايير الجودة:

إنها مستوى المتطلبات والشروط الواجب توافرها في مؤسسات أو برامج من أجل اعتمادها وإصدار شهادات لها، من قبل أجهزة ضمان الجودة أو الجهة المعتمدة، وتشمل هذه الشروط توقعات عن تحقيق الفعالية والجدوى المالية والنتائج والاستدامة.

### ضمان الجودة:

يعرف مفهوم ضمان الجودة بأنه الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات تحقق متطلبات الأداء، فهي عملية إيجاد آليات أو إجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من تحقق الجودة المرغوبة في الحصول على الخدمة (المنتج) بلا أخطاء، والحصول على ثقة العميل.

### إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: عملية الإدارة التي تتكامل في داخلها نشاطات التحسين المستمر لجودة أعمال المنظمة جميعها في نظام إدارة شامل، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحقيق توقعات العميل ورضاه بشكل صحيح، يخلو من العيوب من أول مرة باستخدام الأساليب الإحصائية والإدارية والتقنية والموارد البشرية التي يتم توفيرها للمنظمة في ظل منهاج منظم يركز على التحسين المستمر، أو أنها: قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك.

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها ومن أهم هذه النتائج:

١. زيادة الإنتاجية.
٢. الالتزام التام بمواعيد الإنتاج والتسليم.
٣. زيادة اهتمام العاملين برضا العميل.
٤. تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة.
٥. العمل بروح الفريق الواحد.
٦. انخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.
٧. ارتباط الجودة بالإنتاجية.
٨. اتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
٩. عالمية نظام الجودة واعتباره سمة من سمات العصر الحديث.
١٠. أن إدارة الجودة الشاملة تمكن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.
١١. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
١٢. التغلب على عقبات أداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجية، كما تهدف إلى رضا المستفيد وتقديم أجود المنتجات والخدمات له من خلال التحسين المستمر

- للمعاملات داخل المنظمة، كما تهدف إلى رضا العاملين وتهيئة المناخ المناسب لهم، كما يمكن إيجاز أهدافاً للجودة الشاملة فيما يلي:
١. توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد.
  ٢. التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
  ٣. ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
  ٤. اختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال.
  ٥. تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
  ٦. سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
  ٧. رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
  ٨. تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
  ٩. استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة والمكررة.
  ١٠. رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.
  ١١. مشاركة كافة العاملين في عمليات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة.
  ١٢. إجراء المناقشات لتعرف مؤشرات النجاح وال فشل.

#### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لكي تتجح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المستهدف منها فإن هناك عدة متطلبات ضرورية للوفاء بهذه الغاية وهي تحقيق الجودة العالية، وهي كما يلي:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
٢. وضوح الأهداف وتوجهها.
٣. التوجيه بالمستهلك وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة.
٤. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
٥. تحسين وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات المتعلقة بالجودة.
٦. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
٧. الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة.

٨. التعليم والتدريب المستمر.
٩. تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
١٠. تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر متطلبات لتطبيقها، وبعد توفر هذه المتطلبات تبدأ المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورغم التباين بين الباحثين والكتاب حول كيفية التطبيق إلا أن هناك خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي:

#### أولاً- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته، ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها. ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة، حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم طبقة الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

#### ثانياً- مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار كل من: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، والمشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.

#### ثالثاً- مرحلة التقييم:

غالباً ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهذه الأسئلة هي:

- ما الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما المداخل المطبقة حالياً بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء؟

- هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المعمول بها في الوقت الراهن ولا تحقق الأهداف؟
- ما المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما متطلبات تطبيق النظام بفعالية داخل المنشأة؟
- ما أهم العقبات التي يمكن أن تعوق تطبيق النظام؟

#### رابعاً- مرحلة التنفيذ:

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين ستعهد إليهم عملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.

#### خامساً- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات المنشأة وكذلك المتعاملون معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت مؤسسات الإنتاج تقوم بالتأكيد عليها وتطبق برامجها، وذلك حتى تستطيع مواجهة القوى الحديثة التي تؤثر على عملها واستمرارية وجودها ؛ حيث يمكن من خلال إدارة الجودة الشاملة تلبية حاجات المستفيد المختلفة، كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للعمليات ومحاولة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ؛ كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المنتجات والخدمات التي تقدم للمستفيد.

#### مبادئ إدارة الجودة في التعليم:

هناك مجموعة من مبادئ الجودة في التعليم منها:

١. ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة
٢. تحقيق رضا المستفيد(نقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم للعمل على تحقيقها ثم قياس مدى رضاهم).

٣. التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
٤. إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
٥. الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
٦. جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
٧. تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
٨. إيجاد بيئة تساعد على التغيير.
٩. إرساء نظام للتحسين المستمر للعمليات (البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال).
١٠. القيادة التربوية الفعالة.
١١. تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

#### أدوات إدارة الجودة في التعليم:

إن من أهم أدوات الجودة في العملية التعليمية استخدام ما يلي:

١. التدريب المستمر والتعليم المستمر. ٧. المكافآت والحوافز.
٢. التقييم الذاتي. ٨. التعاون بين القيادات.
٣. التركيز على خدمة المجتمع. ٩. التجديد والتحسين المستمر.
٤. القيادة الديمقراطية. ١٠. قياس الجودة بصفة دورية.
٥. التخطيط والتوجيه. ١١. الاعتراف بالأداء الفعال.
٦. حلقات الجودة وروح الفريق. ١٢. مراقبة وتوكيد الجودة.

#### تقنيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يعتبر العديد من التقنيات الشائع استخدامها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة طرقاً قياسية وعناصر فعالة لبرنامج تطوير الإدارة ككل. وفي السنوات الأخيرة ثبت نجاح هذه التقنيات في تحسين فعالية إدارة المؤسسات التربوية. ومن هذه التقنيات ما يلي:

١. تفويض السلطة. ٥. تطوير مهارات المدير.
٢. تحسين مهارة الاستماع لدى الموظفين. ٦. الإبداع والابتكار.
٣. الإدارة عن طريق تسجيل النتائج. ٧. بناء فريق العمل.
٤. مشاركة الهيئة التعليمية والإدارية.

### أساليب تطبيق معايير الجودة في التعليم:

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

#### ١- التقويم الذاتي للمؤسسات التعليمية:

- إجراء مهم لكفاءة أي مؤسسة وشرط رئيسي لعملية اعتمادها، وتقوم به المؤسسة ذاتياً وبشكل رسمي للوقوف على مواطن القوة ومواطن الضعف، وعلى الرغم من عدم توفر تفاصيل معينة على عملية التقويم الذاتي، إلا أن التقويم الشامل الذاتي لمؤسسات التعليم يستند إلى الافتراضات التالية:
- أن التقويم الذاتي جزء أساسي من عمليات مؤسسات التعليم.
- أن التقويم الذاتي في مؤسسات التعليم يتم بطرق مختلفة، وبفئات متعددة من الأفراد.
- أن الهدف العام من التقويم الذاتي هو التطوير والتحسين الأكاديمي.
- أن الكفاءة أو الجودة الأكاديمية من المفاهيم التي يمكن تحديدها وقياسها.
- أن كفاءة المؤسسة التعليمية تتكون من مجموعة عناصر متشابكة ومعتمدة على بعضها البعض.

#### ٢- الدراسات الذاتية:

أدى ترسيخ مفهوم التقويم الذاتي الشامل في مؤسسات التعليم إلى توسيع نطاق الدراسات الذاتية وتعميقها، وإلى تزايد الحاجة إلى دراسة ذاتية شاملة ومستمرة وإدراك النقص الحاد في البيانات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والتخطيط السليم، وتسعى الدراسات الذاتية إلى التأكد من إنجاز الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية التي تزيد من فعاليتها وكفاءتها وحيويتها.

#### ٣- تقويم التحصيل الأكاديمي للطلاب:

لا شك أن الإنجاز الأكاديمي للطلاب له تأثير كبير في تطوير التدريس الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، ومعرفة نوعية التعليم الذي يقوم الطلاب بتحصيله سواء من هم على وشك التخرج أو الخريجين، وتحديد سمات البرنامج الفعال من حيث ارتباطه بالأهداف التعليمية واحتياجات الطلاب ومطالب خطة التنمية، ومعرفة مدى إنجاز هيئة التدريس في الدعم الكامل لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، والتقويم الناجح لتحصيل الطلاب الأكاديمي يعتمد على استخدام مقاييس متعددة لتقويم

البرنامج التعليمي، ويقدم تغذية مرتدة للطلاب وأولياء أمورهم وللإدارة التربوية، ويساعد في تحقيق التحسن في الأداء والجودة.

**المبحث الثالث- تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وكليات التربية :**  
إن من اهتمامات وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية عند وضع السياسات التعليمية إجراء العملية التعليمية في الجامعات السعودية وكليات التربية وغيرها وفق أعلى معايير ومستويات إدارة الجودة الشاملة لتحقق الجامعات السعودية وظائفها على أكمل وجه ممكن وإيجاد مخرجات عالية تتوافق والنظرة العالمية للتعليم.

#### إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هي أسلوب للإدارة والمراقبة للمنظومة التعليمية بشكل شامل، إذ يتولى المشرفون الأكاديميون قيادة الأنشطة المختلفة المتعلقة بالتحسين المستمر للجودة لإحداث تغييرات إيجابية مرغوبة فيها من حيث رؤية واضحة ومحددة لرسالة وأهداف المنظومة التعليمية وتوفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي والتعاوني، ولإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم وتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة في وجود خطة استراتيجية علي أسس علمية للمنظومة التعليمية، ومن حيث تغيير اتجاهات جميع العاملين نحو الإيمان بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

والاهتمام بتدريبهم على المعارف والمهارات اللازمة لتطبيقها، والعمل بروح الفريق والاهتمام بالإنسان كأساس للتقدم، وتحديد إجراءات عملية واضحة من أجل تحقيق معايير الجودة، وتحديد أدوار واضحة ومحددة لكل موظف وأستاذ في وجود هيكلية متكاملة وعلمية مستقرة للمنظومة التعليمية وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين، وزيادة دافعية وانتماء والتزام ومشاركة جميع العاملين خاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين بناء علي الحقائق، لتحقيق جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل، ولتحقيق رضا العميل.

ويرى البعض أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات "الدارسين" خريجي الجامعة كمخرجات لنظام



التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر. أن إدارة الجودة الشاملة هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي لدفع وتحسين المخرجات التعليمية، وبما يتناسب مع رغبات المستفيدين، ومع قدرات وسمات وخصائص هذه المخرجات.

### فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي:

١. إن تطبيق الجودة في التعليم العالي لها العديد من الفوائد منها:
  ١. ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
  ٢. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية
  ٣. ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها.
  ٤. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين العاملين.
  ٥. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.
  ٦. توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين.
  ٧. تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
  ٨. رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
  ٩. الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والمعلمين والعمل عن طريق الفريق وروح الفريق.
  ١٠. تطبيق نظام الجودة يزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي للجامعة.

### أنواع المعايير:

ويوجد أكثر من نوع من المعايير، تم اختصارها كما يلي:

### أ - المعايير الأكاديمية القياسية القومية:

هي معايير وضعت من قبل لجنة متخصصة بالاشتراك مع المستفيدين من الخدمة التعليمية وكل أصحاب المصلحة استرشادا بالمعايير العالمية وبالمحافظة على الهوية القومية، وهذه المعايير تمثل الحد الأدنى المطلوب توافره في البرامج التعليمية.

### ب - المعايير الأكاديمية:

بأنها معايير مخرجات محددة تقررها المؤسسة التعليمية وتكون مستمدة من مراجع خارجية قومية أو عالمية ولا تقل عن الحد الأدنى للمعايير الأكاديمية القياسية القومية والتي تستوفي رسالة المؤسسة المعلنة.

### ج - المعايير القياسية المرجعية:

عبارة عن حدود مرجعية تستخدم لتقارن بها معايير وجودة الأداء، ومن ثم فهي بمثابة توقعات عامة حول مستويات الإنجاز والخصائص العامة المتوقع أن يتصف بها الخريج في تخصص معين عند تخرجه.

### مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك مجموعة من المبررات لتطبيق الجودة منها:

- المحافظة علي بقاء واستمرارية مؤسسات التعليم العالي في ظل المنافسة والعولمة
- التقدم الدائم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفجار المعرفي
- التوسع الهائل في التعليم عن بعد وغيرها من تحديات القرن الحادي والعشرين.

### معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي:

أهم معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي:

**جودة الإدارة:** إذا توفرت الإدارة الجيدة والتي تقوم بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للأداء بشكل كفاء.

**جودة البرامج التعليمية:** جودة البرامج التعليمية من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها وذلك لأنها تعكس الفلسفة التعليمية التي تسير عليها الجامعة.

**جودة عضو هيئة التدريس:** ينبغي تأهيل عضو هيئة التدريس علمياً وسلوكياً وذلك مما سيزيد من فعاليته في تقديم المحاضرات والتفاعل مع الطالب. وهناك في بعض الجامعات كجامعة العلوم التطبيقية وغيرها مركز متخصص لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس. ويلعب الأمن الوظيفي دوراً رئيساً في تطوير الأداء وتحقيق الجودة وذلك من خلال وجود أنظمة وتعليمات تبين الواجبات والحقوق بوضوح.

**جودة طرق التدريس:** تتصف طريقة التدريس الجيدة بأنها تأخذ بعين الاعتبار أهداف المادة والمخرجات التعليمية المتوقعة من تدريس المادة.

**جودة المرافق والتسهيلات الجامعية:** من حيث التجهيزات والمباني والمكتبات والمختبرات فالقاعات يجب أن تكون واسعة وكافية والمكتبات يجب أن تتضمن عدداً كافياً من الكتب الحديثة والتي تلبي متطلبات الاعتماد، والمختبرات ينبغي أن تكون مجهزة بأحدث الأجهزة والوسائل التعليمية.

**جودة التمويل:** يتطلب التعليم الجيد تمويلاً عالياً لشراء التجهيزات وبناء المباني وتجهيز القاعات وشراء الكتب والأجهزة ومعدات المختبرات وغيرها. فالإدارة الجيدة توفر الأموال اللازمة وتصميم أنظمة للرقابة على الصرف.

**جودة تقييم الأداء:** يجب أن تتوفر في الجامعة وسائل لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمجالس واللجان والبرامج التدريسية، وطرق التدريس وغيرها، وذلك بهدف الحكم على مدى تحقيق الأهداف المنشودة.

**جودة الأبحاث:** يعد البحث العلمي جانب هام في إعداد الطلبة وتجهيزهم لسوق العمل والاعتماد على العلم والتكنولوجيا والاهتمام بالبحث العلمي وإعطاء الأولوية لسياسة البحث العلمي من أجل التطوير يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الجامعات.

**جودة خدمة المجتمع:** أحد أهم أهداف وجود الجامعات هو إيجاد العلاقات الحسنة مع المجتمع المحلي وتقديم الخدمات التي يحتاجها ذلك المجتمع كالمساعدات المباشرة والمشاركة في المناسبات وإقامة المشاريع التنموية وتعبيد الطرق وبناء الحدائق والتدريب.

**أهداف تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:**

من أهم أهداف الجودة ما يلي:

١. الوصول إلى ما يطلق عليه (المنظمة المتعلمة) التي تتسم بكونها تقوم بإحداث تحولات مستمرة في كيانها من خلال عملية مرتبطة بتنمية كافة الأفراد العاملين فيها.
٢. تحسين عملياتها وتطوير ذاتها وطاقاتها باستمرار بما يحقق كل الأطراف المتعاملة معها.
٣. الوصول بالتعليم ليصبح تعليماً محققاً للأغراض التي يبرجوها موفراً للحد المناسب من الكفاءة والمصدقية، يتوفر فيه التحسين والتطوير موفراً للشروط والمواصفات المطلوبة.
٤. ضمان هذا النوع من التعليم في ضوء المؤشرات والمعايير المتعارف عليها.
٥. أن التطوير هو بحد ذاته هدفاً للجودة.

### تحديات التعليم العالي:

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي هو زيادة المشاركة وتحسين التحصيل ويتعين القيام بذلك في نفس الوقت الذي يواصلون فيه تحسين الجودة وزيادة كفاءة استخدام الموارد المتاحة. والتخطيط الاستراتيجي يكتسب أهمية أكبر منذ انخراط المؤسسات التعليمية والكليات في الوقت الراهن في عملية الخضوع لخطط مجالس تمويل التعليم ما بعد الثانوي. ولكي تتحقق شروط مجالس التمويل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي أصبحت الكليات تقوم بالفعل بما يلي:

١. تحديد الفجوة بين الاحتياجات والخدمات.
٢. تحديد مهمة الكلية.
٣. وضع خطة استراتيجية مدتها ثلاث سنوات.
٤. تحليل الاحتياجات المطلوبة.
٥. التفكير في التدابير التعليمية الراهنة.
٦. وضع خطة للتنفيذ.

### الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي والجودة :

تعد مراكز (أو وحدات) الجودة في مؤسسات التعليم العالي كما أكد (التقرير الموجز لوزارة التعليم العالي، ١٤٢٨هـ) عنصراً هاماً في معظم

البلدان التي أنشئت بها هيئات للاعتماد وتوكيد الجودة، وهي العملية التي لا يمكن أن تتم إلا من خلال المؤسسة التعليمية ذاتها.

تتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المسؤولة عن شؤون الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي عدا التعليم العسكري لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي لمهام الهيئة وهي:

١. وضع قواعد ومعايير وشروط التقويم والاعتماد الأكاديمي، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة بعد الثانوية العامة.

٢. وضع القواعد والمعايير الإطارية المتعلقة بمزاولة العمل الأكاديمي، مثل التدريس والتدريب، وصياغة الضوابط التي تكفل تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية المختلفة، وإعداد اللوائح لهذه المهن في تلك المؤسسات.

٣. الاعتماد العام للمؤسسات الجامعية الجديدة أو ما يعادلها مثل الكليات والمعاهد، واعتماد أقسامها وتخصصاتها وخططها الأكاديمية.

٤. المراجعة والتقويم الدوري للأداء الأكاديمي للمؤسسات الجامعية القائمة أو ما يعادلها، واعتماد أقسامها وخططها الدراسية أكاديمياً مثل الكليات والمعاهد وتقويمها بشكل دوري.

٥. التنسيق حيال اعتماد برامج وأقسام مؤسسات التعليم العالي أكاديمياً من الجهات العالمية.

٦. تقويم واعتماد برامج البكالوريوس، والدبلوم العالي بعد البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه أو ما يعادلها، والمراجعة الدورية لمتطلباتها.

٧. تقويم واعتماد البرامج التخصصية الأكاديمية، بعد الثانوية العامة، مثل برامج الكليات المتوسطة والدبلومات العلمية سواء الحكومية والأهلية.

٨. تقويم واعتماد البرامج التدريبية والتعليمية في المؤسسات التعليمية الحكومية والأهلية.

٩. المشاركة في اقتراح الخطط العامة لإعداد وتطوير الأداء الأكاديمي في المجالات المختلفة، وللهيئة تشكيل لجان أكاديمية ولجان أخرى مساندة

دائمة أو مؤقتة ويكون أعضاء هذه اللجان من بين أعضائها أو من غيرهم.

١٠. نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالاعتماد لأغراض التوعية والإعلام والبحث العلمي وإتاحتها للجهات والأفراد الراغبين للاطلاع عليها.

### البحث الميداني:

واقع نظام إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية بجامعة المملكة إجراءات البحث الميداني ونتائجه

يشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية، ويتكون من منهج الدراسة الميدانية ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وخطوات تصميم الأداة وكيفية تطبيقها في الميدان، ومن ثم التحليل الإحصائي.

### أهداف البحث الميداني:

يهدف الباحث من خلال البحث الميداني لمعرفة طبيعة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في عدد من جامعات المملكة العربية السعودية، ومن هذا الهدف تنطلق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

١- تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية ببعض جامعات المملكة العربية السعودية.

٢- تعرف نقاط القوة والضعف في إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية.

٣- حصر آراء العاملين بمجال إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية.

### مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع الدراسة على: نظام إدارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعة المملكة العربية السعودية بما تضمه من أعضاء هيئة التدريس وإداريين والعاملين في الجامعات التالية:

- ١- جامعة أم القرى.
- ٢- جامعة الطائف.
- ٣- جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤- جامعة الملك سعود.

واقترنت العينة على العاملين بوحدات أو مراكز الجودة داخل كليات التربية سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم إداريين وتم توزيع عدد ١٥٠ استبانة وكان العدد الذي تم استرداده وإجراء التحليل الإحصائي عليه هو ١١٣ استبانة.

### خصائص عينة البحث:

حدد الباحث خصائص أفراد عينة البحث في المعلومات الأولية التالية:  
(الاسم - الجامعة - الحالة التعليمية - عدد سنوات الخبرة - الجنس - طبيعة العمل - الإلمام بموضوع الجودة) والجدول التالية تبين التوزيع الفعلي لعينة البحث:

#### أ- توزيع العينة وفق الجامعة:

ويوضحها الجدول التالي:

جدول (١) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	الملك عبدالعزيز		أم القرى		الطائف		الملك سعود		الجملة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
التكرار والنسبة	40	35.4	25	22.1	23	20.4	25	22.1	113

من الجدول السابق يتبين أن أعلى نسبة من عينة البحث جاءت من جامعة الملك عبدالعزيز بواقع 35.4 % وهذا يتفق مع واقع الحال حيث تعد من أقدم وأكبر الجامعات تليها جامعة أم القرى بنسبة مقدارها 22.1 %، تليها جامعة الملك سعود وجامعة الطائف بنسبة 22.1%. وكل هذا يؤكد والحمد لله على تمثيل العينة.

#### ب- توزيع العينة وفق الحالة التعليمية:

يوضح الجدول التالي توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث من فئة بكالوريوس أو أقل، ماجستير، دكتوراه وأعلى، في الجامعات المذكورة كما يلي:

جدول (٢) توزيع الاستبيانات على عينة البحث تبعاً للحالة التعليمية

م	الحالة التعليمية	الاستبيانات المستخدمة	النسبة المئوية %
١	بكالوريوس أو أقل	5	4.4
٢	ماجستير	8	7.1
٣	دكتوراه أو أعلى	100	88.5
	المجموع الكلي	١١٣	١٠٠

من الجدول السابق يتبين أن توزيع العينة حسب الحالة التعليمية جاء متناسبا تقريبا مع نسبتهم في المجتمع الأصلي. حيث إن النسبة الأكبر تقع في فئة دكتوراه أو أعلى بواقع ١٠٠ فرد أي بنسبة بلغت حوالي ٨٩%.

**ج - توزيع العينة وفق سنوات الخبرة:**

يعتبر متغير الخبرة ذا طبيعة خاصة في دراستنا الحالية، لأن مرور سنوات معينة يعني خبرات تراكمت عبر السنوات والجدول التالي يبين توزيع عينة البحث من فئة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات وأكثر) تبعاً لمتغير الخبرة وتم حساب التكرارات والنسبة المئوية كما يلي:

جدول (٣) توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	ك	النسبة %
١	أقل من ٥ سنوات	41	36.3
٣	من ٥ سنوات فأكثر	72	63.7
	المجموع	١١٣	١٠٠

من الجدول السابق يتبين أن النسبة الأكبر من عينة البحث لها خبرة أكثر من عشر سنوات حيث بلغت ٦٤%، وهذا يتسق مع مقتضيات البحث والتي تستوجب الارتباط الوثيق بين سنوات الخبرة وتراكم الخبرات والمهارات وأعمال الجودة.

**الاستبانة:**

وهي إحدى أدوات البحث العلمي التي تستعمل من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من قبل عينة البحث، وتم استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية في جانبها الكمي للتعرف على استجابات العينة المختارة وتصميم وبناء الاستبانة فقد تطلب ذلك ما يلي:

- الحصول على حقائق ومعلومات من المصادر والمراجع والوثائق المتخصصة التي تتعلق بموضوع الدراسة
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة والتي تسهم في إلقاء الضوء على جوانب من مشكلة الدراسة.
- تم تحديد ١١ محورا رئيسيا للاستبانة من واقع معايير الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي وهي:

المعيار الأول: ما يخص الرسالة والأهداف.

المعيار الثاني: ما يخص السلطة والإدارة.

المعيار الثالث: الممارسة الجيدة في إدارة ضمان الجودة وعمليات التحسين.



- المعيار الرابع: التعليم والتدريس.  
 المعيار الخامس: إدارة شئون الطلاب والخدمات المساندة.  
 المعيار السادس: مصادر التعلم.  
 المعيار السابع: المرافق والتجهيزات.  
 المعيار الثامن: التخطيط المالي والإدارة المالية.  
 المعيار التاسع: عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين.  
 المعيار العاشر: البحث العلمي.  
 المعيار الحادي عشر: علاقة المؤسسة بالمجتمع.
- حدد الباحث تحت كل معيار عددا من المؤشرات وفقاً للممارسات الخاصة بكل معيار، وأعطى كل بند من بنود الاستبانة وزناً مدرجاً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

درجة الممارسة				
أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

- ويمثل ذلك رقمياً الترتيب التالي (١-٢-٣-٤-٥).  
 - قام الباحث بتوجيه خطاب لأفراد العينة في أول الاستبانة تضمن عنوان الدراسة وأهدافها وكيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة. وقد تكونت الاستبانة من جزئيين:  
 الجزء الأول: المعلومات الأولية عن المجيب.  
 الجزء الثاني: بنود الاستبانة التي تتسجم مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

#### صدق الاستبانة:

الصدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي تعتمد عليها الدراسة -أداة البحث- وتكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه الأداة يعني "التأكد من أنها تقيس ما أعدت من أجله". وقد قام الباحث باستخدام صدق المحكمين، بحيث تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من الأكاديميين والمتخصصين، وقد رأوا أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين.

## جدول (٤)

## المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبيان

معايير الاستبانة											المعيار
١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
0.987	0.987	0.987	0.977	0.977	0.977	0.987	0.984	0.987	0.981	-	أولاً: ما يخص الرسالة والأهداف
0.977	0.978	0.978	0.977	0.976	0.974	0.974	0.969	0.992	--		ثانياً: ما يخص السلطة والإدارة
0.975	0.975	0.975	0.975	0.975	0.974	0.973	0.973	--			ثالثاً: الممارسة الجيدة في إدارة ضمان الجودة وعمليات التحسين
0.987	0.987	0.987	0.986	0.986	0.987	0.987	--				رابعاً: التعليم والتدريس
0.988	0.987	0.988	0.988	0.987	0.987	--					خامساً: إدارة شئون الطلاب والخدمات المساندة
0.986	0.986	0.987	0.988	0.987	--						سادساً: مصادر التعلم
0.986	0.985	0.985	0.983	--	--						سابعاً: المرافق والتجهيزات
0.988	0.988	0.987	--								ثامناً: التخطيط المالي والإدارة المالية
0.988	0.988	--									تاسعاً: عمليات توظيف هيئة التدريس العاملين
0.987	--										عاشرًا: البحث العلمي
--											الحادي عشر: علاقة المؤسسة بالمجتمع

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين محاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ 98.74% وهذا يوضح أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ويدل على قوة التماسك الداخلي بين المعايير بعضها البعض وأنها تقيس أبعاداً مختلفة، وتصلح لقياس الغرض الموضوعية من أجله، و يتم احتساب معامل الصدق بطريقة المقارنة الطرفية وفيها تتم مقارنة متوسط درجة الأقوياء (الأعلى درجة) في الميزان بمتوسط درجات الضعاف (الأقل درجة) في ذلك الميزان نفسه، وتحتسب الدلالة الإحصائية للفروق باحتساب ما يسمى بالنسبة الحرجة.

**ثبات الاستبانة:**

الثبات هو أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة تكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم ويمكن معرفة ذلك باستخراج معامل الثبات.

**أ - حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:**

وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل تساوي (0.95) وهذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. وكذلك كانت جميع قيم ألفا كرونباخ لجميع المعايير مرتفعة وتراوحت من 0.94 إلى 0.96. ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة حيث إنه يعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق مرات عديدة والجدول التالي يوضح معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ كما يلي:

**جدول (٥)****حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:**

طريقة ألفا كرونباخ	المعيار
0.96	المعيار الأول
0.95	المعيار الثاني
0.94	المعيار الثالث
0.95	المعيار الرابع
0.95	المعيار الخامس
0.95	المعيار السادس
0.96	المعيار السابع
0.96	المعيار الثامن
0.96	المعيار التاسع
0.95	المعيار العاشر
0.96	المعيار الحادي عشر
0.96	المقياس ككل

٢- حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي: عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل من:

أ - درجة كل محور والدرجة الكلية.

ب- درجات المعايير وبعضها البعض.

جدول (١٣) حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي  
(معامل الارتباط بين المعايير وبعضها وبين المعايير والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المعيار
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.94	0.94		الأول
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.94	الثاني
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.94	0.95	الثالث
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.96	الرابع
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	الخامس
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	السادس
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	السابع
0.95	0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	الثامن
0.95	0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	التاسع
0.95	0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	العاشر
0.95	---	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	الحادي عشر
0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق: أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من 0.94 إلى 0.95 وهذا مؤشر على أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى 0,005، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات. أن معامل الثبات للعينة لكل المعايير بلغ 95% وهذه النسبة ذات دلالة أن العينة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع إلى حد كبير وهذا يثبت أن نتائج الاستبيان ثابتة، وتم احتساب معامل الثبات بطريقتين منها: طريقة إعادة الاختبار - طريقة التجزئة النصفية.  
**كفاية عينة البحث:**

المقياس	KMO and Bartielt's Statistic
العينة	0.908

يتضح من الجدول السابق:  
أن معامل كفاية العينة باستخدام المقياس بلغت 91% وهو معامل مرتفع فكلما ازداد التباين في المجتمع الأصلي - وهو ما ينطبق على الدراسة الحالية - بالنسبة لبنود الاستبيان وجب اختيار عينة كبيرة.  
**الاستبانة في صورتها النهائية:**

بعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم حصر ملاحظاتهم التي تضمنت حذف وتعديل وتوضيح بعض العبارات، وقد تم عرض هذه المقترحات والملاحظات التي أبدتها المحكمون علي المشرف العلمي على هذه الدراسة

وبعد المناقشة والتشاور تم إجراء التعديلات الموصى بها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم تحليل بيانات الدراسة وتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية وتم عمل ما يلي:

اختبار مربع كاي:

$$\chi^2 = \sum_{\text{all cells}} \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

حيث إن:

$f_o$ : التكرارات الفعلية

$f_e$ : التكرارات المتوقعة

معامل التوافق:

وذلك لحساب قوة العلاقة -إن وجدت- بين المعايير المختلفة.

$$\text{Contingency Coefficient} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}$$

حيث إن n تمثل حجم العينة

اختبار مان-ويتني:

إذا كان حجم العينة الأولى أو الثانية أكبر من ١٠ فإن إحصائي الاختبار

$U$  يقترب من التوزيع الطبيعي Approximately Normally Distributed

بمتوسط  $\mu_U$  وانحراف معياري  $\sigma_U$  حيث إن:

$$\mu_{U_2} = \frac{n_1 n_2}{2}$$

$$\sigma_{U_2} = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

وإحصائي الاختبار Z، حيث إن:

$$z = \frac{U_2 - \mu_{U_2}}{\sigma_{U_2}}$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_1 (n_1 + 1)}{2} - T_1$$

مجموع رتب العينة الأولى	$T_{ij}$	إحصائي الاختبار للعينات الصغيرة	$U_{ij}$
حجم العينة الثانية	$n_{ij}$	حجم العينة الأولى	$n_{ij}$

وباستخدام المعايير الإحصائية السابقة سيتم تحليل استجابة عينة البحث.

### نتائج البحث:

تناول البحث عدد ٤ كليات في جامعات مختلفة بالمملكة يتضح من خلال تباين بعض النتائج أن بعض الكليات حققت تقدماً في هذا المجال حيث استندت تلك الكليات إلى بعض التجارب في كليات مقاربة، كما انعكس استخدام تلك الكليات لإدارة الجودة الشاملة على الأداء العام للكلية ومن هذه الكليات كلية التربية بجامعة الملك سعود وكلية التربية بجامعة أم القرى، بينما تحتاج كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز إلى تقديم مستوى أفضل في هذا المجال، حيث بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة بالكلية تعمل بمستوى ضعيف، أما عن كلية التربية بجامعة الطائف فلا يوجد بها أي تنظيم فعلي لهذه الإدارة مما يجعلها آخر كليات عينة البحث.

#### أولاً- نتائج جامعة أم القرى:

١. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة أم القرى ٦٠% تقريباً لتناسب الرسالة.
٢. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة أم القرى أكثر من ٥٠% تقريباً لصالح فعالية الإدارة العليا.
٣. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة أم القرى أكثر من ٥٥% تقريباً للممارسة الجيدة في إدارة ضمان الجودة وعمليات التحسين.
٤. حدد أفراد عينة البحث بجامعة أم القرى نسبة ضعيفة حول عملية التعليم والتدريس.
٥. أكد أفراد عينة البحث بجامعة أم القرى أن إدارة شؤون الطلاب والخدمات تحتاج إلى اهتمام أكبر.
٦. توفر مصادر التعلم بجامعة أم القرى بنسبة ٥٠% من أفراد عينة البحث.
٧. افتقار المرافق والتجهيزات بجامعة أم القرى للعديد من الاحتياجات.
٨. لا يوجد تخطيط مالي أو إدارة مالية بجامعة أم القرى.

٩. تحتاج عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين بجامعة أم القرى إلى تحسين أكبر.
١٠. عمليات البحث العلمي بجامعة أم القرى لا تؤدي مبتغاهها سواء من جانب أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب.
١١. أن علاقة جامعة أم القرى بالمؤسسة بالمجتمع جيدة بنسبة تفوق ٥٠%.

#### ثانياً- نتائج جامعة الملك عبد العزيز:

١. انخفضت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الملك عبد العزيز عن ٤٥% تقريباً لمناسب الرسالة للكلية.
٢. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الملك عبد العزيز أقل من ٤٠% تقريباً لفعالية الإدارة العليا.
٣. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الملك عبد العزيز أقل من ٤٠% تقريباً للممارسة الجيدة في إدارة ضمان الجودة وعمليات التحسين.
٤. حدد أفراد عينة البحث بجامعة الملك عبد العزيز نسبة جيدة ٥٣% فيما يتعلق بعملية التعليم والتدريس مما يعكس أفراد العينة ويتمثل ذلك في ارتفاع متوسط استجابات أفراد العينة.
٥. أكد أفراد عينة البحث بجامعة الملك عبد العزيز أن إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة تحتاج إلى إعادة تأهيل.
٦. بينت الدراسة أن أفراد عينة البحث لا يعلمون مدى توفر مصادر التعلم بجامعة الملك عبد العزيز مما يدل على عدم توفرها بالكلية.
٧. كما أكد أفراد عينة البحث بعدم معرفتهم عن المرافق والتجهيزات بجامعة الملك عبد العزيز وخططها.
٨. لا يوجد تخطيط مالي أو إدارة مالية بجامعة الملك عبد العزيز.
٩. أكد أفراد عينة البحث أنه لا توجد بجامعة الملك عبد العزيز عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين جيدة.
١٠. أوضحت النتائج أن هناك تعتياً حول البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال جهل عينة البحث بهذه النقطة.
١١. أن علاقة جامعة الملك عبد العزيز بالمؤسسة وبالمجتمع بسيطة جداً قد تميل إلى غير الواضحة.

### ثالثاً - نتائج جامعة الطائف:

١. أجمعت أفراد عينة البحث بجامعة الطائف على عدم تناسب الرسالة بالكلية.
٢. حدد أفراد عينة البحث بجامعة الطائف نسبة ضعيفة أقل من ٢٥% تقريباً لصالح فعالية الإدارة العليا.
٣. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الطائف أكثر من ٧٠% تقريباً لعدم توفر ممارسة جيدة في إدارة ضمان الجودة وعلميات التحسين.
٤. حدد أفراد عينة البحث بجامعة الطائف نسبة ضعيفة حول عملية التعليم والتدريس.
٥. أكد أفراد عينة البحث بجامعة الطائف أنه لا يوجد دور إدارة شئون الطلاب والخدمات المساندة.
٦. عدم توفر مصادر التعلم بجامعة الطائف بنسبة تفوق ٧٥% من أفراد عينة البحث.
٧. افتقار المرافق والتجهيزات بجامعة الطائف للعديد من الاحتياجات الأساسية.
٨. لا يوجد تخطيط مالي أو إدارة مالية بجامعة الطائف.
٩. عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين بجامعة الطائف في طور الإنشاء ووضع الأسس.
١٠. لا توجد عمليات للبحث العلمي بجامعة الطائف سواء من جانب أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب.
١١. أن علاقة جامعة الطائف بالمؤسسة بالمجتمع لا بأس بها.

### رابعاً - نتائج جامعة الملك سعود :

١. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الملك سعود نسبة تقارب ٥٠% تقريباً لتناسب الرسالة.
٢. بلغت استجابة أفراد عينة البحث بجامعة الملك سعود أكثر من ٦٠% تقريباً لصالح فعالية الإدارة العليا.
٣. حقق أفراد عينة البحث بجامعة الملك سعود أكثر من ٧٠% تقريباً أن هناك ممارسة جيدة في إدارة ضمان الجودة وعلميات التحسين.



٤. حدد أفراد عينة البحث بجامعة الملك سعود نسبة متوسطة حول عملية التعليم والتدريس.
٥. أكد أفراد عينة البحث بجامعة الملك سعود أن إدارة شئون الطلاب والخدمات المساندة تؤدي دوراً جيداً.
٦. مصادر التعلم بجامعة الملك سعود متوفرة بنسبة تفوق ٥٥% وذلك ما حدده أفراد عينة البحث.
٧. افتقار المرافق والتجهيزات بجامعة الملك سعود للعديد من الاحتياجات.
٨. يوجد تخطيط مالي أو إدارة مالية جيدة في جامعة الملك سعود.
٩. عمليات توظيف هيئة التدريس والعاملين بجامعة الملك سعود تسير بشكل جيد جداً.
١٠. هناك اجتهادات جيدة في عمليات البحث العلمي بجامعة الملك سعود من جانب أعضاء هيئة التدريس.
١١. علاقة جامعة الملك سعود بمؤسسات المجتمع جيدة بنسبة تفوق ٦٥%.

#### ونحدد أهم النتائج فيما يلي:

١. تباين النتائج بين الجامعات مما يؤكد ضرورة وجود إدارة مستقلة للجودة الشاملة.
٢. تقدم الكليات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على غير المطبقة.
٣. تراجع مستوى الخدمات لكلية التربية بجامعة الطائف على اعتبارها جامعة جديدة.
٤. إنشاء المركز الوطني للاعتماد والجودة وإلزام الجامعات والكليات بمعايير الجودة المعتمدة والمراجعة لها.
٥. وضع إطار تسير عليه الكليات التي ترغب بتطبيق الجودة خاصة الجامعات والكليات المنشئة حديثاً.

## المراجع

- Juan. and Susana J., (2007), EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services, The TQM Magazine, Vol. 19 No. 6.
- Sakthivel. P. B.(2007), Top management commitment and overall engineering education excellence, The TQM Magazine. Bedford. Vol. 19, Iss. 3.
- أحمد الشمري وآخرون (١٤٢٥هـ)، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أحمد حسين عبد المعطي (٢٠٠٩م)، الأيزو في التعليم، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- أحمد محمد العيسى (١٤٢٥هـ)، التعلم في المملكة العربية السعودية سياساته نظمه استشراف مستقبله، الطبعة الأولى، دار الزيتونة، الرياض.
- أشرف محمود أحمد ومحمد جاد حسن (٢٠٠٩م)، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
- أمل عبد العال هلال (٢٠٠٢م)، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء فعاليات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة.
- توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٩م)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جامعة الملك سعود، ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية في الفترة من ١٨ - ٢٠/١١/٢٠١٤هـ، مركز البحوث والدراسات، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جوزيف جابلونسكي ترجمة، عبد الفتاح السيد النعماني (١٩٩٦م)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، بيمك مصر، القاهرة.

- حسن حسين البتلاوي وآخرون (١٩٩٦م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر. بحث مقدم لمؤثر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن الواحد والعشرين، جامعة المنوفية.
- حمد إبراهيم السلوم (١٤١١هـ)، تاريخ الحركة التعليمية في المملكة العربية السعودية، الكتاب الثالث، الطبعة الثالثة، الرياض.
- حميد محمد الأحمدى (١٤٢٧هـ)، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- حياة محمد سعد الحربي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية (دراسة لاتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئها، ووجهة نظرهم حول مدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٣هـ.
- خالد جميل مصطفى زقزوق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩هـ.
- خالد محمد العنقري (١٤١٩هـ)، رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، المهرجان الوطني للتراث والثقافة الثالث عشر، الرياض.
- رجاء محمود أبو علام (٢٠٠٣م)، مدخل الى مناهج البحث التربوي، مكتبة الفلاح، القاهرة.
- رعد حسن الصر (٢٠١٠م)، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين، دمشق.
- سالم حسن علي هيكل (٢٠٠٧م)، متطلبات تطوير إعداد المعلم المربي، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، اللقاء السنوي الثالث عشر، جامعة الملك سعود، الرياض.

- سعد عبدالله بردي الزهراني (١٩٩٨م)، "التجربة الأمريكية في تقويم مؤسسات التعليم العالي وما يستفاد منها للجامعات السعودية"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رؤى مستقبلية، الجزء الثالث، الرياض. سعيد الدقميري (٢٠٠٧م)، أعداد المعلمات في الوطن العربي من منظور عالمي، العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٤م)، اتجاهات حديثه في الإدارة المدرسية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر.
- سونيا محمد البكري (٢٠٠٣م)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- صلاح ناصر عليمات (٢٠٠٧م)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية، التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.
- عبد الرحمن سعد الحميدي، وآخرون (١٩٩٩م)، أنماط التعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي العربية، الطبعة الثانية، وزارة التعليم العالي، الرياض.
- عبد الله محمد البطي (١٤٢٣هـ)، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي السعودي، وزارة التربية والتعليم، مجلة التوثيق التربوي، العدد (٤٢).
- عبد المحسن سعد الداود (١٤١٦هـ)، التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بداياته وتطوره، دار أركان للنشر والتوزيع، الرياض.
- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع (١٤٢٥هـ)، التعليم في المملكة العربية السعودية بين الواقع والحاضر وأماني مستقبلية، الطبعة الثانية، دار الكتاب العربي، جدة.
- علي اسعد وطفة، علي جاسم الشهاب (٢٠٠٤م)، علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة ووظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- علي فلاح المناصير (١٩٩٤م)، إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- فاروق عبده فيله، وأحمد عبد الفتاح الزاكي (٢٠٠٤م)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية. فان دالين ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة جمهورية مصر العربية، ١٩٩٦م.
- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة للجامعات (١٩٩٧م)، رؤية التنمية المتواصلة، دراسة من بحوث مؤتمر إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم العالي، المنعقد في كلية التجارة ببناها، بنها ، جمهورية مصر العربية ١١، ١٢ مايو ١٩٩٧م.
- فريد عبد الفتاح زين الدين (١٩٩٦م)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، الزقازيق.
- مجدي محمد يونس (٢٠١٠م)، الإشراف التربوي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، دار الكتب الجامعية، المنوفية.
- محسن علي الشمري، مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجلس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية ١٤٢٢هـ.
- محفوظ أحمد جودة (٢٠٠٧م)، الإطار المفاهيمي والعملياتي لتطوير جودة الأداء الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية، التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط.
- محمد بديوي الحسين (٢٠٠٤م)، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان.
- محمد عبد الله السلطان (١٤١٩هـ)، التعليم في عهد الملك عبد العزيز، الأمانة العامة للاحتفال بمرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية، الرياض.
- محمد عبدالعيم مرسي (١٩٨٥م)، المعلم والمناهج، دار عالم الكتب، الرياض.
- محمد عوض الترتوري (٢٠٠٩م)، وأغادير عرفات جوحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الطبعة الثانية، دار ميسرة، عمان.
- محمود فوزي أحمد بدوي (٢٠٠٩م)، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم العالي، الإسكندرية.

منال عمار قادري، ما مدى توافق برنامج الإعداد التربوي مع معايير الجودة الشاملة وأهم صعوبات التطبيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٨هـ.

مهدي محمد القفاص (٢٠٠٧م)، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، دار الرسالة للنشر الجامعي، المنصورة.

الهلالى الشربيني (٢٠٠٨م)، تصور مقترح لإنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بجامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية بالمنصورة، العدد ١١.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦م)، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مراكز توكيد الجودة في المؤسسات التعليمية لما بعد المرحلة الثانوية. وزارة التعليم العالي، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رؤى مستقبلية ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م.

وزارة المعارف (١٤١٦هـ)، اللجنة العليا لسياسة التعليم، وثيقة سياسات التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٣٩٠هـ، الطبعة الرابعة، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م باب التعليم العالي.

وزارة المعارف (١٤٢٣هـ)، موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية، المجلد الأول، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.