



معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية

د. سعيد بن علي العضاوي

ملخص

يتمثل الهدف العام للبحث في "تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، وقد تم استعراض الدراسات السابقة ثم أجريت الدراسة الميدانية و قد شملت فروض الدراسة، مجتمع البحث، و القسم الثالث يتضمن النتائج ثم ملخص النتائج والتوصيات. تم إعداد استبانة مكونة من قسمين. الأول عبارة عن 38 عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات بينما القسم الثاني يُعنى بالمعلومات الأولية عن المستقضي منه. تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد: كلية الشريعة و أصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية و المالية، كلية التربية. و قد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (204) استبانة، حيث وصلت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (60%) من إجمالي العينة.

و قد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها:

- رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة
- ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي:
- 1. ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة.
- 2. ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
- 3. ضعف إمكانيات المكتبات.
- 4. زيادة العبء التدريسي.
- وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص.
- وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية و خدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.
- و قد تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها:
- نشر ثقافة الجودة.
- يجب البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية.
- الاهتمام كثيرا بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس.
- الاهتمام بدعم البحث العلمي.
- اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة *Management*، الجودة *Quality*، التعليم *Education*، شامل
Total

Summary

The overall goal of this research is to identify the obstacles that prevent the application of TQM in institutions of higher education. The previous studies have been reviewed. Then, the field study has been made which include hypotheses and the results. The third Section contains of summary of the results and the recommendations.

A questionnaire is prepared that consist of two parts. The first part represents 38 element that limit the application of TQM in institutions of higher education, while the second section deals with information from primary investigator. Research population have been identified four faculty members at King Khalid University, namely: Faculty of Shariah and Fundamentals of Religion, Faculty of Humanities, Faculty of Business Administration and Finance, Faculty of Education. The total valid questionnaires for analysis is (204), where the percentage of responses suitable for analysis is (60%) of the total sample.

The most important results from the field study are:

- *The main obstacles facing the application of TQM in institutions of higher education are:*
 1. *Weak understanding of the concept of lifelong learning.*
 2. *Weak financial support for scientific research.*
 3. *weak capacities of libraries.*
 4. *Increase the teaching load.*
- *There is a difference between the major groups of constraints according to the specialization.*
- *There is difference in assessing the degree of importance of the regulatory constraints and community service according to the experience of a faculty members, while in the rest of the sides.*

There are some proposed a number of recommendations including:

- *promote a culture of quality.*

- *should start the public and administrative services.*
- *much attention to incentives for faculty.*
- *interest in supporting scientific research.*
- *select leadership that have experience in implementation of Total Quality Management.*

مقدمة

أصبحت الجودة الشاملة محور اهتمام معظم دول العالم باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات العالمية من خلال مسايرة المتغيرات الدولية والمحلية من أجل التكيف معها. فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات (الخولى 2005).

وقد انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذا رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي. وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية.

و تعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. و قام عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و من هذه الدول المملكة العربية السعودية حيث أنشأت ما يسمى بـ "المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي" و قد بدأ بالفعل في الإشراف على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.

وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها. يقول (Taylor and Bogdan, 1997) "لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات و متخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية".

لذا قامت هذه الدراسة بالتركيز على معرفة وتصنيف المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و قد تم اختيار جامعة الملك خالد للدراسة الميدانية لقياس مدى توافر مجموعة المعوقات، و في ضوء هذه النتائج يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في التغلب على معوقات الجودة الشاملة التي تواجهها.

و جامعة الملك خالد إحدى الجامعات السعودية التي تأسست عام 2000م بدمج فرعي جامعة الملك سعود و جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث كانت الأولى تمثل أعرق الجامعات السعودية و الثانية متخصصة في تدريس اللغة العربية و العلوم الشرعية. و منذ تأسيس الجامعة تم ربط مخرجاتها بالتخصصات التي

تخدم سوق العمل فألغت أقساماً كانت قائمة منذ عقود (التاريخ، الجغرافيا، علم النفس) و أنشأت أقساماً أخرى بل كليات متفقة مع وظائف الخدمة المدنية و سوق العمل مثل كلية الصيدلة و طب الأسنان و الحاسب الآلي.

و قد واجهت جامعة الملك خالد كغيرها من الجامعات السعودية النقد الشديد بعد صدور التقييم الأخير الذي بين الأداء المتواضع للجامعات السعودية، عندها أدركت أنها تعمل بعيداً عن أنظمة الجودة و الاعتماد الأكاديمي، لذا بدأت الجامعة تعيد النظر في خططها و نتائج أعمالها و قد فضلت العمل وفقاً لمعايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي حتى تخرج من الاجتهادات و العمل المرتجل. و تعتبر هذه الدراسة رافداً من روافد التغذية العكسية للجامعات الدول النامية بشكل عام و للجامعات السعودية بشكل خاص و منها جامعة الملك خالد و سوف تفيد نتائجها في إصلاح بعض الخلال و تستعجل بعض الأمور في مجال إعادة بناء التعليم العالي على أسس و معايير معرفية و عالمية.

2. مشكلة البحث و تساؤلاته

بين التقييم الدولي الأخير المستوى المتواضع لأداء الجامعات السعودية و التي تعمل بعيداً عن أنظمة الجودة الدولية و الاعتماد الأكاديمي، و قد يكون السبب أن الاهتمام في المرحلة السابقة كان منصباً على إعداد البنية التحتية من مدن جامعية و تجهيزات ذات جودة عالية على حساب تطوير البرامج الأكاديمية و مراعاة المعايير الدولية، و إعداد أعضاء هيئة التدريس، و البحث العلمي، مما اضطرها إلى التوقف لتتأمل مسيرتها خلال العقود الماضية لتعيد بناء ذاتها وفقاً لأنظمة واضحة و معايير دولية معترف بها و منها الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و من خلال الدراسة الاستطلاعية و بحكم عمل الباحث تم التوصل إلى عدة معوقات تحد من تطبيق معايير الجودة الشاملة و كان من أبرزها:

- ضعف الحوافز المعنوية.
- ضعف المكتبات.
- تعقيدات إجراءات الترقية.
- معايير قياس الأداء التي يشوبها الغموض.
- بطء التحول المعرفي من التلقين إلى الإرشاد و التوجيه.
- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي.
- ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية.
- إهمال الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم.
- قلة برامج التعليم المستمر.

- غموض معايير اختيار القيادات الأكاديمية.
 - قلة وعي القيادات بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- و بشكل عام يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
1. ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
 2. هل تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتخصص؟
 3. هل تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للخبرة؟

3. أهداف البحث

- يتمثل الهدف العام للبحث في تحديد المعوقات و المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس و تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و ذلك من خلال ما يلي:
- تحديد المعوقات الراهنة التي يمكن أن تقف حجرة عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
 - تصنيف هذه المعوقات إلى خمس مجموعات و هي : الجوانب القيادية، الجوانب تنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع.
 - التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بخصوص كل مجموعة.
 - مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتخصصات.
 - مدى اختلاف درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للخبرة.
 - وفي ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها، يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار و واضعي السياسات الخاصة بسياسات التعليم العالي الاسترشاد بها في هذا المجال.

4. أهمية البحث

- تبرز أهمية هذا البحث أن الجامعات و من ضمنها الجامعات السعودية تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأسباب عدة منها:
- إرغام الجامعات من قبل الهيئات المعنية على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة.
 - المنافسة التي ستواجه الجامعات نتيجة متغيرات عدة منها انضمام كثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية و توجه القطاع الخاص الاستثمار في هذا المجال.

● من خلال ملاحظات الباحث من ابتعاد بعض الجامعات عن أنظمة الجودة و الاعتماد الأكاديمي. لذا تحتاج الجامعات إلى دراسات ميدانية تكشف لها عيوبها و نقاط ضعفها كي تحدد الأسلوب الأمثل لتحويل من العمل العشوائي إلى تطبيق أنظمة الجودة و الاعتماد الأكاديمي. و مثل هذه الدراسة سوف تلقي الضوء على بعض الجوانب و سوف تفيد متخذي القرار في جامعة الملك خالد و في بقية الجامعات السعودية بل جامعات الدول النامية بشكل عام.

كما تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات الميدانية حول جودة التعليم العالي. فضلا عن أنها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى، و بالتالي فان هذا البحث يعد إضافة أكاديمية و محاولة لسد النقص في هذا المجال و إثراء للمكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم و الحيوي.

5. أقسام الدراسة

هذا البحث سوف ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من: مصطلحات الدراسة، الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من جوانب متعددة، و الدراسات التي اهتمت بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- القسم الثاني: الدراسات الميدانية وتشمل: فروض الدراسة، مجتمع البحث، نتائج الدراسات الميدانية.
- القسم الثالث: النتائج و التوصيات.

أولاً: الإطار النظري:

يهتم هذا الجزء بمراجعة ما سبق أن كُتب من دراسات حول هذا الموضوع من قبل الباحثين في هذا المجال وبناء على ذلك يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات و هي:

- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من جوانب متعددة.
- الدراسات التي اهتمت بدراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

و فيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات.

1. مصطلحات الدراسة

هناك عدة مصطلحات مختلفة عن إدارة الجودة تستخدم أحيانا بنفس المعنى، و سيقوم هذا الجزء بفك الارتباط فيما بينها بتعريف كل مصطلح و كيف يختلف عن الآخر:

الجودة Quality

هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة، أو تلك المتفق عليها معه (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2004).

ضمان الجودة Quality Assurance

هي عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة طبقاً لمعايير قياسية بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات أو المعايير . كما يشمل ضمان الجودة وضع المعايير وإبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال للمعايير (خوجة، 2004)

ضبط أو مراقبة الجودة Quality Control

هو جزء من إدارة الجودة يركز على استيفاء متطلبات الجودة (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2004). كما تعرف بأنها عملية إدارية يقاس فيها الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المتوقع وتتخذ الإجراءات التصحيحية بناءً على الفرق بين الأداءين (خوجة، 2004).

تحسين الجودة Quality Improving

هي عملية منسقة منظمة تحدد انتقائياً الفرص السانحة لتحسين المنتجات أو الخدمات حيث تستهدف تقليل الانحراف عن المعيار المرغوب، كما تستهدف تحقيق مستوى منخفض من التباين ضماناً لثبات العملية والتحكم في النتيجة (خوجة، 2004).

نظام إدارة الجودة Quality Management System

هو إنشاء سياسة وأهداف لإدارة وضبط المؤسسة فيما يخص الجودة (اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، 2004).

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

قسم (Witche, 1990) عبارة إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مفاهيم: الشاملة Total و تعني أن كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء و المنتفعون منها يعد مسئولاً عن تحقيق الجودة. الجودة Quality و تعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة. الإدارة Management و تعني التزام الإدارة العليا و التنفيذية بتحقيق مستويات الجودة.

أما في حقل التعليم فقد قام كل من (Harvey and Knihght, 1996) بتحديد خمسة مداخل للتفكير في الجودة و هي:

- يمكن النظر للجودة في مجال التعليم كاستثناء مميز يستطيع مقابلة أعلى المعايير.

- الجودة في مجال التعليم تعني حالة من التوافق بين العمليات الإدارية و التعليم من خلال توحيد المصفوفات للوصول إلى مستوى صفر من العيوب.
- النظر للجودة من وجهة نظر الغرض من المنتج أو الخدمة (Crawford 1991).
- الجودة هي قيمة مالية تنشأ من الكفاءة و الفاعلية.
- المدخل الخامس ينظر إلى الجودة على أنها عمليات تحول في صور تغيير نوعي، أو شكلي، أو إدراكي، و هذا المدخل يلائم مؤسسات التعليم.

عرف (Mukhopachyay, 2001) إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التي تشمل مايلي: امتياز العملية التعليمية، القيمة المضافة للعملية التعليمية، ملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، توافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة و المواصفات و المتطلبات، تجنب حدوث العيوب في العملية التعليمية، مقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء.

أما (علاونه، 2004) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها".

2. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من عدة جوانب

قام (عبد النبي، 1996) بتقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي المصري باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحليل مدخل إدارة الجودة الشاملة في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكيفية تطبيق هذا المدخل في التعليم الجامعي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعات المصرية بوضعها الراهن غير قادرة على مواكبة التغييرات والتحويلات العالمية، حيث طرحت الدراسة تصوراً مقترحاً لآليات جديدة لإدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي وما يتطلبه من ضمانات وإجراءات أساسية تسهم في كفاءة وفعالية التنظيم الإداري المقترح.

هدفت دراسة (أبو نبعة و مسعد، 1998) على التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال، تطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية، مجالات تطبيق سلسلة ألا يزو (9000) في مؤسسات التعليم العالي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية.

اهتمت دراسة (Kanji and Tambi, 1999) بتقسيم عملاء مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعتين أساسيتين: المجموعة الأولى يطبق عليها عميل أولى مثل العاملون و المعلمون. و المجموعة الثانية يطلق عليها عميل ثانوي مثل الجهات الحكومية، و جهات الصناعية، وأولياء الأمور. أما من حيث الموقع فقد قسما

العملاء إلى عملاء داخليين و عملاء خارجيين، و قد بينا أن الطلاب يلعبون دور العملاء الداخليين و الخارجيين في وقت واحد.

قام (الموسوي، 2003) ببناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية. وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة، والمتابعة، وتطوير القوى البشرية، و اتخاذ القرار، و خدمة المجتمع. وقد أوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

قام (شاهين، 2004) بعرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء هيئة التدريس، كما ركزت الدراسة على أهمية و دور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي. و بينت الدراسة أن دور عضو هيئة التدريس ينحصر بشكل عام في التدريس، والتقييم، والإرشاد، والتوجيه، والتأليف، والترجمة، والتطوير المهني، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي.

هدفت دراسة (علاونه، 2004) إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة. كما تمت مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفقاً لبعض المتغيرات المستقلة. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة، كما تبين أن أكثر مجالات إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة العربية الأمريكية مجال تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، يليه مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها، ثم جاء مجال تطوير القوى البشرية وفي المرتبة الأخيرة مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع. كما بينت الدراسة أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية تبعاً لكل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجامعة التي تخرج فيها، والكلية التي يدرس فيها، والعمر.

أما دراسة (أبو دقة، 2004) فقد ألفت الضوء على علاقة التقييم بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي، و أوضحت الدراسة أن عملية تطوير النوعية في أي مؤسسة تعتبر من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة تحت قيادة داعمة.

هدفت دراسة (الميمي وآخرون، 2004) إلى قياس جودة إجراءات وممارسات الجامعات الفلسطينية في الجوانب المتعلقة ببرامج الدراسات العليا وتقييم الطلبة وقبولهم استناداً إلى معايير الوكالة البريطانية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين.

أقترح (فتحى، 2004) منظومة يحكمها منطقان. الأول يتمثل في أن إعادة الهندسة يمثل مدخلاً جديداً وفعالاً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والثاني أنه يمكن تطبيق ركائزها الأساسية على مختلف المنظمات. و بناء على ذلك اقترحت الدراسة منظومة إعادة الهندسة لتطوير أداء المنظمة التعليمية تتألف من ثلاثة نظم فرعية متفاعلة فيما بينها و هي: الأهداف، والبيئة الهيكلية، وإجراءات تطوير الأداء.

قام (نشوان، 2004) ببحث نظري من أجل الإجابة على السؤال التالي "كيف يمكن تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين؟"، و قد قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة يتضمن ما يلي:

- التنسيق بين القيادة التعليمية و تذكيرها بأهمية التحسين و التطوير المستمر لعملية التعليم .
- الاستفادة من الخبرات العالمية في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة.

هدفت دراسة (خليل، 2005) إلى الإجابة على عدة تساؤلات منها: ما هي علاقة نظام الاعتماد العام للجامعة و الاعتماد الخاص للتخصص الأكاديمي بضمان الجودة؟ ما هي عناصر نظام الجودة؟ هل من الممكن تطبيقه على الجامعات؟ و في ظل التطور الذي شهدته ممارسات الجودة و ظهور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هل سيبقى لمنهج ضمان الجودة أهمية وقيمة؟ بالإضافة إلى أسئلة أخرى تصب في نفس الاتجاه بالتركيز على تجربة بعض الجامعات العربية.

أما (صالح، 2005) فيري أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري، و النظام الفني، و النظام الاجتماعي، و النظام المعرفي. و كل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة. هذه النظم تسعى لإشباع حاجات الجامعات المختلفة ذات الصلة من خلال ممارسات تضمن جودة المدخلات. كما بين أيضاً أن الجودة الشاملة يجب أن تضمن جودة العمليات (التدريس - البحوث - أساليب التعليم - الأنشطة المختلفة).

بين (أبو داود، 2007) المفاهيم التالية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و هي: مفهوم ضبط النوعية، مفهوم ضمان النوعية، مفهوم إدارة الجودة الشاملة . كما تتطرق إلى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل: الجانب الإنساني، التطوير الشامل المستمر، النظام والتفكير النظامي، التركيز على العمليات، القيادة والإدارة، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ، مشاركة الجميع وإرجاع الأمر "التغذية العكسية"، رضا المتفعل بالخدمة. كما ناقش ثلاثة من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و هي: الدعم ومؤازرة الإدارة العليا، التوعية والقناعة لدى جميع العاملين لتعزيز الثقة بإدارة الجودة، توحيد العمليات لرفع مستوى جودة الأداء و جعله يتم بطريقة أسهل.

هدفت دراسة Venkatraman (2007) إلى توفير إطار إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد التحسينات المستمرة في التعليم باعتباره وسيلة مقبولة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وقد تم تحليل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عن طريق النظر في مختلف العوامل الحاسمة مثل الممارسات التعليمية القائمة، ومعوقات إدارة الجودة الشاملة، والعائد على الاستثمار في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. هذه الاكتشافات أدت إلى وضع إطار للجودة الشاملة تعتمد عجلة دونج -Deming's wheel of Plan-Do-Check-Act cycle لتنفيذ التحسينات المستمرة في برامج التعليم العالي.

قام (الربيعي، 2008) بدراسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و مدى إمكانية تطبيقها في بيئة التعليم العراقية. وقد أوجز مقومات الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي و من أهمها: وجود أهداف واقعية ومهام قابلة للتحقق، وجود سياسات لتنفيذ للوصول إلى الأهداف، وجود معايير ملزمة في المجال الأكاديمي والمجال الإداري والمجال الطلابي والمجال الخاص بالبنية الأساسية والموارد. كما بين شروط تكامل منظومة الجودة الشاملة في التعليم العالي و منها: توافر وتفاعل واستمرارية نظم الجودة ومقوماتها داخل مؤسسات التعليم وضمان فاعليتها في المراجعة والتطوير المستمر، وجود كيان أو كيانات لتقييم الأداء وضمان الجودة على أن تكون خارج سيطرة المؤسسة التعليمية، وجود صندوق خاص لتطوير التعليم. كما ظهرت العديد من الكتابات في مجال الجودة الشاملة في التعليم العالي أمثال: (Hergner and Reeves, 2000), (McAdam and Welsh, 2000).

3. الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

قامت دراسة (أبو نبعة و مسعد، 1998) بحصر المعوقات المحتملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة إلى بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

و قد أشار (العلوي، 1998) إلى الأسباب التي أدت إلى تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية و هي ما يلي:

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها .
- تغليب النظام على أعمال الفكر.
- الاعتماد على المركزية و إضعاف دور مجموعات العمل والمجالس.
- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي .
- ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
- الخوف من التغيير و البطء في اتخاذ القرارات.

- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- انحصار البحث العلمي لغرض الترقية و التأليف لغرض الكسب المادي .

هدفت دراسة (عوض، 1998) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه كليات المعلمين التابعة لوزارة المعارف السعودية (آنذاك) سواء المتعلقة بالإدارة أو بأعضاء هيئة التدريس، أو العاملين أو تلك المتعلقة بالطلاب و الوسائل التعليمية. و قد أجريت الدراسة على جميع عمداء و وكلاء و مديري كليات المعلمين التابعة للإدارة العامة لكليات المعلمين، وقد تبين من نتائجها تدني المستوى الأكاديمي لعمداء و وكلاء تلك الكليات حيث وجد أن (76.19%) منهم غير حاصلين على درجة الدكتوراه و لم يحصلوا على أي دورات تدريبية، كما أن المعيدون يقومون بتدريس مقررات في غير تخصصاتهم.

قامت دراسة (الشعبي، 2002) بتسليط الضوء على مدى قدرة مؤسسات وبرامج التعليم السياحي والفندقي العالي ومدى تلبية احتياجات سوق العمل، واعتمد الباحث في الدراسة على الأسلوب المكتبي لعرض وتحليل البيانات. و قد خلصت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعوق توسع التعليم السياحي والفندقي في المملكة ليفي باحتياجات سوق العمل في الوقت الذي يتزايد فيه الطلب على التعليم العالي وتنخفض فيه الطاقة الاستيعابية له.

عمل (الحوالي، 2005) على زيادة تعميق مفهوم الجودة التعليمية الشاملة لدى مؤسسات التعليم العربية و إبراز أهمية دورها في الوقوف على مواطن القصور وتعزيز مواطن القوة لأي مؤسسة تعليمية تتبنى هذا المفهوم و قد قدم تجربة جامعة قطر كحالة دراسية. و قد تم أخذ وجهات نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة قطر حول تطبيق نظام تقويم الأداء كمحاولة لإبراز أهمية مفهوم الجودة في توفير المؤشرات الضرورية للأداء الأكاديمي التي تمكن كافة الجهات المعنية من العمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما دراسة (آل زاهر، 2005) فقد هدفت إلى الكشف عن عدد من التحديات المجتمعية والإقليمية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تتطلب تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها. و قد أكدت الدراسة على العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعليم العالي، وأشارت إلى أن عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي يقوم بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي، ومجارات التطورات في البيئة الداخلية والخارجية. و قد توصلت الدراسة إلى انه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي الاعتناء بعضو هيئة التدريس بداية من دقة اختياره ثم إعداداه والاهتمام المستمر بتمكينه من تطوير قدراته ومهاراته العلمية والمهنية بعد حصوله على درجة الدكتوراه.

قام (التركستاني، 2005) بتقييم دور الجامعات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعليم من خلال دراسة مدخلات التعليم ومخرجاته لتلبية احتياجات سوق العمل. و قد أظهرت نتائج الدراسة وجود العديد من

التحديات التي أبرزت الحاجة إلى إعادة النظر في سياسة التعليم الجامعي وذلك بتعديل مسار التعليم الجامعي بما يتلاءم ومتطلبات البيئة الجديدة للتعليم حيث أن سوق العمل بدأ يضع شروطاً معينة لقبول الخريجين قد لا تكون متوفرة لديهم بسبب عدم موازنة المناهج التعليمية مع طبيعة الأعمال.

أما دراسة (الغامدي، 2005) فقد بينت عدة أمور منها معوقات نجاح إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية بينت خلالها أهم الاستراتيجيات المطلوبة لتطبيقها، و في نهاية الدراسة تم عرض أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة بجامعة طيبة.

قام كل من (Ahmed and Hamdoon 2007) بدراسة التحديات والعقبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت الدراسة على جامعة الشارقة. و قد أثبتت الدراسة أن كل العقبات التي وردت في الاستبيان تعتبر عقبات حقيقية تواجه منسوبي الجامعة و هي بالفعل تحول دون التنفيذ الناجح لنظام الجودة في الجامعة. و هناك شبه توافق في الآراء فيما بين منسوبي الجامعة على أهمية التكيف مع نظام الجودة.

بين (آل داوود 2007) المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- عدم التزام الإدارة العليا .
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل
- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
- مقاومة التغيير من بعض المديرين و بعض العاملين.
- توقع نتائج فورية .

هدفت دراسة (الحكاري 2007) إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بمدينة جدة، والتعرف على أبرز الصعوبات التي تواجهها الكليات الأهلية بمدينة جدة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة. و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لوصف وتحليل البيانات التي تم الوصول إليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة تدريس و إداريين الكليات الأهلية بمدينة جدة ، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها:

- إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية ممكنة بدرجة عالية.
- أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بدرجة عالية جدا.

● وجود معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية كانت بدرجة متوسطة. ناقش (الترتوري، 2009) المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والجامعي في الدول العربية و من أبرزها انخفاض الإنتاجية، زيادة التكاليف، نقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تبني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، ليس فقط لتمكين هذه المنظمات من المنافسة، بل لتمكين من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز.

ناقش كل من Tian, Xiushu; Liu, Yingna; Liu, Dongmei; Li, Yuhong; Yang, Ming (2010) وجود وتطور التعليم العالي لبناء وعي الجودة، وإنشاء فكرة ضمان الجودة وبناء نظام ضمان الجودة العلمية للتعليم العالي والوقوف على واقع إصلاح التعليم العالي، من خلال مناقشة الصعوبات والتحديات التي تواجه تأسيس نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الصين.

من العرض السابق للدراسات السابقة يتضح مايلي:

- بعض الدراسات بينت كيف أن إدارة الجودة الشاملة تحتوي على مفاهيم متداخلة و متشابكة يصعب التفرقة فيما بينهم و تستخدم أحيانا بمعنى واحد.
- بعض الدراسات اهتمت بكيفية قياس الأداء و البعض الآخر اهتم بتقديم اقتراحات للتطوير إلا أنها تجردت من التطبيقات الميدانية.
- البعض الآخر أبرزت المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بعرض نظري فقط و إن كان هناك دراسات ميدانية فهي محدودة و تقتصر على نوع واحد من هذه المعوقات و تم إغفال البقية. من خلال العرض السابق يمكن تصنيف مجموعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي و تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلى خمسة أقسام رئيسية و هي: معوقات الجوانب القيادية، معوقات الجوانب التنظيمية، معوقات الجوانب التعليمية و المعرفية، معوقات جوانب البحث العلمي، معوقات جوانب خدمة المجتمع. إلا أن أياً من الدراسات السابقة لم تقم بدراسة ميدانية تشمل جميع هذه المعوقات و هذا ما سوف تقوم به هذه الدراسة.

من هنا سوف يتناول الجزء التالي الدراسة الميدانية عن طريق دراسة مجموعة المعوقات التي تحول دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الدراسة الميدانية

1. فروض البحث

في ضوء الدراسة الاستطلاعية و الدراسات السابقة تم تطوير عدد من الفروض من اجل تحقيق أهداف البحث و تلخص فروض الدراسة في التالي:

- الفرض الأول "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي"
- الفرض الثاني "تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدى عينة البحث وفقاً للتخصص (الكلية)"
- الفرض الثالث "لا تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدى عينة البحث وفقاً للخبرة"

2. مجتمع البحث و العينة

1-2 مجتمع البحث

تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، معيد) من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد و عددها أربع و هي: كلية الشريعة و أصول الدين، كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإدارية و المالية، و كلية التربية. و عند توزيع الاستبانة تم مراعاة التالي:

- وزعت هذه الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس ممن كانت خبرتهم الأكاديمية أكثر من 5 سنوات.
- روعي ما أمكن أن يكون عدد كبير من أفراد العينة ممن تقلد مواقع قيادية كرئيس قسم، وكيل كلية، عميد كلية أو ممن مارسوا العمل الإداري داخل الكليات أو في أي إدارة من إدارات الجامعة و السبب أن بعض أسئلة الاستبانة تقتضى بعض الخبرات الإدارية. و في العموم غالبية منسوبي جامعة الملك خالد من أعضاء هيئة التدريس قد مارسوا العمل الإداري في فترة من فترات حياتهم الأكاديمية.

3. حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الكليات النظرية المتواجدة بمدينة أبها، فالجامعة موضع البحث لديها كليات نظرية أخرى متباينة الأغراض، منها ما يخدم تعليم البنات، و منها ما يخدم أغراض محددة، و قد تم استبعاد ما يلي:

- جميع الكليات و المعاهد التي لا تتصف بالخصائص التقليدية للتعليم العالي.

- الكليات التي تعتمد في تدريسها على أعضاء هيئة التدريس منتدبين من كليات أخرى مثل: مركز دراسة الطالبات تفاديا للازدواجية.
- كليات المعلمين التي ضمت حديثا إلى الجامعة و قد كانت في السابق تتبع وزارة التربية والتعليم لأنها لم تندمج بعد في مسار الجامعة.
- كليات البنات والتي ضمت حديثا إلى الجامعة وكانت تابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات لنفس السبب السابق وهو حداثة عهدها بالجامعة و لا زال ينظر إليها على أنها ثقافة تنظيمية مستقلة.

4. أدوات البحث

4-1 اختيار الأداة

رغم أن هناك عدداً من الطرق الموضوعية و الكمية كان بالإمكان استخدامها لجمع البيانات مثل: الملاحظة الشخصية، دراسة الحالات، و المقابلات، إلا أن الباحث فضل أسلوب الاستبانة لعدة أسباب منها: حساسية الموضوع بحكم علاقته بالجودة الشاملة، كما أن الاستبانة من الطرق الشائعة في جمع البيانات فغالبية الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة مما يسهل على الباحث مقارنة النتائج و هذا سيؤدي إلى زيادة المصدقية و معدل الثبات. بناء على ذلك تم إعداد استبانة مكونة من قسمين. القسم الأول عبارة عن 38 عنصر تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة إلى خمس مجموعات: معوقات الجوانب القيادية، معوقات الجوانب التنظيمية، معوقات الجوانب التعليمية و المعرفية، معوقات جوانب البحث العلمي، معوقات جوانب خدمة المجتمع، بينما القسم الثاني يُعنى بالمعلومات الأولية عن المستقضي منه.

4-2 تقييم الأداة

تم توزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المهتمين بهذا الموضوع في مجال إدارة الأعمال و إدارة الجودة الشاملة لتحكيم الاستبانة من حيث وضوح العبارات و انتمائها، الصياغة اللغوية، كفاية المفردات لكل محور، و بناء على آراء المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة و تم إجراء اختبار (Pre-Test) حيث وزعت الاستبانة على عينة صغيرة تم اختيارها من مجتمع البحث حيث طلب منهم تحديد درجة الموافقة على وجود تلك المعوقات و ذلك عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة الموافقة من (1 إلى 5) ، حيث: (1) غير موافق مطلقا، (2) قليل الموافقة، (3) محايد، 4 موافق، (5) موافق بدرجة عالية. وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات على القائمة.

3-4 الثبات

لحساب ثبات الأداة استخدم الباحث معامل "ألفا" على عينة استطلاعية مكونة من 47 عضو هيئة تدريس و كانت النتائج حسب الجدول رقم (1).

جدول (1) درجة الثبات

الأبعاد	1	2	3	4	5	الأداة ككل
معامل الثبات	0.89	0.26	0.68	0.68	0.85	0.89

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية فيما عدا البعد الثاني حيث قام الباحث بإعادة صياغة مفرداته و بما أن معامل ثبات الاختبار ككل كان مرتفعاً فقد قلل من أثر انخفاض ثبات البعد الثاني.

5. طرق جمع و مراجعة البيانات

تمت عملية جمع البيانات على أساس توزيع استبانة للمستقصى منهم حيث تم الحصول على (207) استبانة من مجتمع البحث. بعد ذلك تمت مراجعة الاستبانة للتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة و استبعاد التي لم تستكمل حيث قام الباحث باستبعاد (3) استمارات لم تستكمل من بعض الأفراد و بهذا أصبحت الاستبانة الإجمالية الصالحة للتحليل (204) استبانة حيث بلغت نسبة الردود الصالحة للتحليل تقارب (60%) من إجمالي العينة و هي نسبة عالية. و الجدول رقم (2) يوضح عدد مفردات العينة و نسبة الردود موزعة حسب الكليات و أعضاء هيئة التدريس.

جدول (2) عدد أعضاء هيئة التدريس و عدد الردود

الكلية	عدد أفراد العينة	النسبة %	عدد الردود	النسبة %
الشريعة و أصول الدين	163	47.52	72	35.29
العلوم الإنسانية	74	21.57	68	33.33
التربية	70	20.40	42	20.58
العلوم الإدارية و المالية	36	10.49	22	10.78
المجموع	343	100	204	100

6. ترميز و إدخال البيانات و تحليلها

تم ترميز البيانات في استمارة الاستقصاء، و قد تم إدخالها في الحاسب الآلي ثم مراجعتها و تحليلها بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية SPSS. و قد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات و فروض الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات: المتوسط المرجح بالأوزان، الانحراف المعياري، اختبار "ت" لعينة واحدة، تحليل التباين ANOVA ، و اختبار "ت" المستقل independent t-test.

7. نتائج الدراسة الميدانية

7-1 نتائج اختبار صحة الفرض الأول

و الذي ينص على "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي"، و قد اقتضت عملية اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار (ت) لعينة واحدة - One-Sample T-Test عن طريق حزمة البرامج الإحصائية SPSS، و الجدول رقم (3) يوضح النتائج:

جدول رقم (3) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المجموعات	الرقم	المعوقات	المتوسط	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار	
					قيمة ت	مستوى المعنوية
الجوانب القيادية	1	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.78	1.13	6.94	،000
	2	غموض معايير اختيار القيادات الأكاديمية	3.93	1.02	9.15	،000
	3	غموض استراتيجيات و سياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.80	1.20	6.70	،000
	4	وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.96	0.96	10.06	،000
المتوسط العام للعوائق القيادية						
الجوانب التنظيمية	1	ضعف الحوافز المعنوية	4.00	0.89	11.20	،000
	2	ضعف الحوافز المالية	3.89	1.12	8.01	،000
	3	الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة	3.81	1.04	7.80	،000
	4	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية	3.99	0.98	10.10	،000
	5	ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام و إدارات الجامعة	3.64	1.11	5.82	،000
	6	قلة الاعتماد على العمل الجماعي	4.00	1.03	9.76	،000
	7	الافتقار إلى المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس	3.81	1.18	6.89	،000

معنوي	،000	7.46	1.13	3.84	تقديم أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس	8
معنوي	،000	7.59	1.05	3.79	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	9
معنوي	،000	3.90	1.36	3.52	ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس	10
معنوي	،000	12.79	0.90	4.14	ضعف إمكانيات المكتبات	11
معنوي	،000	7.14	1.16	3.82	قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة لعضو هيئة التدريس	12
معنوي	،000	6.75	1.21	3.81	طول إجراءات ترقية عضو هيئة التدريس	13
معنوي	،000	9.51	1.00	3.95	محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس	14
معنوي	،000	8.20	1.07	3.88	مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	15
معنوي	،000	6.90	1.13	3.77	الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء	16
معنوي	،000	5.60	1.42	3.79	غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة	17
معنوي	،000	24.27	0.144	3.85	المتوسط العام للعوائق التنظيمية	
معنوي	،000	11.71	0.92	4.07	1	الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية و التلقين
معنوي	،000	2.82	5.14	4.44	2	ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعلم المستمر)
معنوي	،000	8.03	1.15	3.92	3	تقييد حرية التعبير و التفكير النقدي لدى الطلاب
معنوي	،000	8.69	0.98	3.85	4	الافتقار إلى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب
معنوي	،000	12.82	0.85	4.08	5	إهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي
الجوانب التعليمية و المعرفية						
معنوي	،000	10.51	0.228	4.07	المتوسط العام للعوائق التعليمية و المعرفية	
معنوي	،000	12.53	0.90	4.12	1	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي
معنوي	،000	11.11	0.91	4.00	2	محدودية الوسائل البحثية المعنية لعضو هيئة التدريس
معنوي	،000	12.75	0.92	4.16	3	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية
معنوي	،000	11.30	0.88	3.99	4	صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تتضمن أولويات التميز
معنوي	،000	11.76	0.94	4.10	5	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية و المحلية
معنوي	،000	7.48	0.96	3.71	6	غموض المعايير العلمية لتقييم الأبحاث
معنوي	،000	10.74	0.85	3.91	7	ندرة الموارد البشرية المؤهلة العاملة في مراكز الأبحاث
معنوي	،000	17.15	0.154	3.99	المتوسط العام للعوائق البحث العلمي	
معنوي	،000	8.22	0.92	3.75	1	انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين و الخارجيين
معنوي	،000	8.46	1.03	3.87	2	ضعف العلاقة بين الجامعة و سوق العمل
معنوي	،000	10.61	0.90	3.95	3	ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم
معنوي	،000	10.15	0.99	4.00	4	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع
معنوي	،000	7.44	1.08	3.80	5	قلة برامج التعليم المستمر

					جوانب خدمة المجتمع
معنوي	،000	18.95	0.103	3.87	المتوسط العام للعوائق خدمة المجتمع
معنوي	،000	21.68	9.59	3.93	المتوسط العام لجميع العوائق

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية التي ارتضاها الباحث و هو (3). فقد بلغ المتوسط الإجمالي العام لإجابات المستقصي لجميع عناصر الميزج التسويقي بكل أدواتها الرئيسية و الفرعية بلغ (3.93) و هو أعلى من حد الكفاية (3). و رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة. فقد جاء في المرتبة الأولى " ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر) " بمتوسط (4.44)، و هذا يتبع مجموعة المعوقات التعليمية و المعرفية و الذي بلغت نسبة المتوسط العام الإجمالي لمجموعة المعوقات التعليمية و المعرفية (4.07) و هو أعلى المتوسطات الإجمالية.

و في المرتبة الثانية أتى " ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية " بمتوسط (4.16) و هذا ينتمي إلى مجموعة معوقات البحث العلمي الذي بلغ المتوسط العام الإجمالي لهذه المجموعة (3.99). و في المرتبة الثالثة أتى " ضعف إمكانيات المكتبات " بمتوسط (4.14) و هو يتبع مجموعة المعوقات التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام الإجمالي لمجموعة المعوقات التنظيمية (3.85).

أما في المرتبة الرابعة فأتي " زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي " بمتوسط (4.12) و هو يتبع مجموعة معوقات البحث العلمي، و في المرتبة الخامسة أتى " قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية و المحلية " بمتوسط (4.12) و هما يتبعان مجموعة المعوقات التي تواجه البحث العلمي كما يتضح من الجدول رقم (3).

و في المرتبة ما قبل الأخيرة أتى المتغير " ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام و إدارات الجامعة " بمتوسط (3.64) و آخر هذا المتغيرات هو " ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس " بمتوسط (3.52) و هما يتبعان مجموعة المعوقات التنظيمية، و قد بلغ مجموع متوسطات مجموعة المعوقات القيادية اقل المتوسطات.

و تتفق هذه النتيجة و تختلف مع ما توصل إليه الحكاري (2007). فوجه الاتفاق في درجة أهمية وجود المعوقات حيث وجد أن أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة و في دراسة الحكاري كانت عالية جدا. أما الاختلاف فقد توصل الحكاري (2007) إلى أن وجود معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة

الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة كانت بدرجة متوسطة بينما أثبتت هذه الدراسة أن أهمية وجود المعوقات كانت بدرجة عالية. و قد يكون سبب الاختلاف أن دراسة الحكاري (2007) قد أجريت على مؤسسة أكاديمية أهلية و هذه الدراسة أجريت على مؤسسة أكاديمية حكومية و هي تختلف في عدة أمور مالية و تعليمية و تنظيمية.

و بشكل عام يمكن أن نخلص إلى أن المستقصى منهم قد أجمعوا على وجود جميع المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرض الأول من فروض الدراسة فإنه يمكن القول بقبول صحة هذا الفرض و الذي ينص على "توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي".

7-2 نتائج اختبار صحة الفرض الثاني

و الذي ينص على "تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لدى عينة البحث وفقا للتخصص (الكلية)" و قد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، و يوضح الجدول رقم (4) نتائج التحليل.

جدول رقم (4) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة تقدير أهمية المعوقات وفقا للتخصص

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	نتائج الاختبار	
					قيمة ف	مستوى المعنوية
القيادية	بين المجموعات	55.92	3	18.64	1.56	0.20
	داخل المجموعات	1165.53	98	11.89		
التنظيمية	بين المجموعات	1021.32	3	340.44	3.56	0.017
	داخل المجموعات	9068.51	95	95.45		
التعليمية	بين المجموعات	118.35	3	39.45	0.954	0.418
	داخل المجموعات	4011.80	97	41.35		
البحث العلمي	بين المجموعات	177.95	3	59.31	4.18	0.008
	داخل المجموعات	1376.00	97	14.18		
خدمة المجتمع	بين المجموعات	150.53	3	50.21		

	0.002	5.18	9.68	98	949.45	داخل المجموعات	
معنوي	0.02	3.42	1638.90	3	4916.70	بين المجموعات	إجمالي أبعاد المقياس
			478.99	94	45025.75	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك اختلافاً بين متوسط المربعات للمجموعات الرئيسية للمعوقات التي تحول دون تطبيق الجود الشاملة وفقاً للتخصص (الكلية) وهي عبارة عن أربع كليات: كلية الشريعة و أصول الدين، و كلية العلوم الإنسانية، و كلية العلوم الإدارية و المالية، و كلية التربية، حيث كان متوسط المربعات لمعوقات البحث العلمي (59.31) يليها معوقات خدمة المجتمع بمتوسط (50.21) ثم المعوقات التعليمية بمتوسط (39.45) و يأتي في المرتبة الرابعة و الخامسة كل من المعوقات التنظيمية و المعوقات القيادية بمتوسط (340.44) و (18.64) على التوالي. و يتضح أيضاً أن قيم "ف" المحسوبة لكل مجموعة رئيسية من المعوقات على حدة جاءت متباينة، فالبعض جاء معنوي و الآخر أتى غير معنوي، فالمعوقات التنظيمية و معوقات البحث العلمي و معوقات خدمة المجتمع أتت معنوية (أقل من 0.05) بينما القيادية و التعليمية أتت غير معنوية (أكبر من 0.05) انظر الجدول رقم (4).

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونه، 2004) الذي توصل إلى أنه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً للكلية التي يدرس فيها عضوة هيئة التدريس.

لذا يمكن القول بأن هناك اختلافاً و فروقاً ترجع لنوعية التخصص و بناء على ذلك و في ضوء التحليل السابق فإن النتائج تؤكد صحة الفرض الثاني الذي ينص على "تختلف أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث باختلاف الكلية".

3-7 نتائج اختبار صحة الفرض الثالث

و الذي ينص على "لا تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عينة البحث وفقاً للخبرة" وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار (ت) المستقل independent t-test ، و يوضح الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج independent t-test لمعرفة تقدير أهمية المعوقات وفقاً للخبرة

المعوقات	المجموعات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار	
					قيمة ت	مستوى المعنوية
القيادية	أقل من سنة 20	46	14.91	4.22	1.50	0.136
	أكثر من 20 سنة	56	15.94	2.66		
التنظيمية	أقل من سنة 20	46	63.19	10.21	2.05	0.043
	أكثر من 20 سنة	53	67.32	9.78		
التعليمية	أقل من سنة 20	46	19.56	3.73	1.19	0.237
	أكثر من 20 سنة	55	21.09	7.98		
البحث العلمي	أقل من سنة 20	46	27.32	4.59	1.63	0.106
	أكثر من 20 سنة	55	28.60	3.23		
خدمة المجتمع	أقل من سنة 20	46	18.34	4.04	2.97	0.004
	أكثر من 20 سنة	56	20.23	2.23		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات في الجوانب التنظيمية و جوانب خدمة المجتمع ترجع إلى مستوى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب (القيادية، التعليمية، البحث العلمي). لذا يمكن القول إجمالاً بوجود فروق بين عينة البحث وفقاً للخبرة. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونه، 2004) الذي توصل إلى انه لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية تبعاً لعدد سنوات الخبرة.

و بناء على ذلك و في ضوء التحليل السابق فان النتائج تؤكد صحة الفرض الثاني الذي ينص على "لا تختلف درجة تقدير أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى عينة البحث وفقاً للخبرة"

ثالثاً: ملخص النتائج و التوصيات

1. ملخص النتائج

- من خلال استعراض نتائج الدراسة الميدانية السابق عرضها و يمكن تلخيص أهم هذه النتائج فيما يلي.
- 1-1 رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة.
 - 2-1 ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي و هي:
 - ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر) و هو يتبع مجموعة المعوقات التعليمية و المعرفية.

- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية " و هذا ينتمي إلى مجموعة معوقات البحث العلمي.
- ضعف إمكانيات المكتبات " و هو يتبع مجموعة المعوقات التنظيمية
- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي " و هو يتبع مجموعة معوقات البحث العلمي
- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية و المحلية "
- أما "ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة" فقد أتى في المرتبة ما قبل الأخيرة، و آخر هذا المعوقات هو " ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس "

3-1 أظهرت الدراسة وجود اختلافاً بين متوسط المربعات للمجموعات الرئيسية للمعوقات التي تحول دون تطبيق الجودة الشاملة وفقاً للتخصص (الكلية).

4-1 بينت الدراسة وجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات في الجوانب التنظيمية و جوانب خدمة المجتمع و هي ترجع إلى مستوى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب (القيادية، التعليمية، البحث العلمي)، و إجمالاً يمكن القول بعدم وجود فروق وفقاً للخبرة.

2. التوصيات

تظهر نتائج هذه الدراسة، أن جامعة الملك خالد في حاجة ماسة لمراجعة أنظمتها، وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها، لتحسين الأداء، وتطوير مخرجاتها الجامعية. ولهذا فإن الحاجة أصبحت ملحة ليقوم المسؤولون بإزالة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لذا و وفقاً لنتائج هذه الدراسة سوف تعرض هذه المقترحات و التوصيات على المسؤولين في جامعة الملك خالد لتساعدهم في إزالة المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة و منها:

- نشر ثقافة الجودة للقيادات أولاً لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء و أهمية معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي. فقد اتضح من نتائج البحث أن معوقات الجوانب القيادية ذات أهمية عالية لعينة الدراسة. كما يجب على القياديين إقناع بقية منسوبي الجامعة من أكاديميين و إداريين و طلاب بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى يكون هناك معيار تعرف الجامعة من خلاله توجيهها و تقدمها.
- عند تنفيذ برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، لا بد من البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية مثل الاهتمام بالمكتبات، و توفير النوادي، و الصالات الرياضية. فالجامعة خالية من كل هذه الخدمات و هي تعتبر البنية التحتية لبدء العمل التشغيلي (الأكاديمي) للجامعة. فقد بينت

نتائج البحث أن اكبر العوائق التنظيمية هو "ضعف إمكانيات المكتبات" و "الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة".

- يجب على الجامعة الاهتمام كثيرا بالحوافز الايجابية (معنوية و مالية) لأعضاء هيئة التدريس و مراعاة العدالة و المساواة في الفرص لأشعارهم بالانتماء والولاء فعضو هيئة التدريس طرف مهم في إنجاح برامج الجودة الشاملة و إذا لم يحفز فكيف تضمن الجامعة تعاونه في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد بينت الدراسة أن ضعف الحوافز المالية و المعنوية من اكبر المعوقات التنظيمية.
- منح أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الأكاديمية المهمة من خلال اللجان والجمعيات المهنية وغيرها. فرغم أن عائق "ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس" كان اقل العوائق التنظيمية إلا انه لا يزال مرتفعا جدا.
- على الجامعة أن تهتم كثيرا بدعم البحث العلمي و ذلك عن طريق دعم الأبحاث العلمية ماليا و تخفيض الساعات عن عضو هيئة التدريس الذي يقوم بانجاز بحث علمي خلال الفصل الدراسي فقد تبين من نتائج الدراسة أن ضعف الدعم المالي و زيادة العبء التدريسي يمثلان أعلى معوقات جوانب البحث العلمي .
- تبين من نتائج الدراسة أن هناك إغفالا لبرامج خدمة المجتمع و التعليم المستمر مما أبعد الجامعة عن ممارسة أحد وظائفها الأساسية. لذا على الجامعة تعيين متخصصين يشرفون على عمادة خدمة المجتمع و تقديم الدعم اللازم لهم من تفويض السلطة إلى الدعم المالي من أجل ربط الجامعة بالمجتمع و الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس لبحث قضاياهم و من ثم تكثيف الدورات التدريبية و البرامج العلمية التي يريها المجتمع بأسعار رمزية. بالإضافة إلى تقديم الاستشارات و المحاضرات التثقيفية و الأمسيات الأدبية التطوعية للجمهور.
- رغم بدء الجامعة الاهتمام بالجودة الشاملة و الاعتماد الأكاديمي إلا انه يتضح من نتائج الدراسة أن جميع المعوقات التي حددها الباحث تمثل أهمية عالية لدى عضو هيئة التدريس، و يبدو أن الجامعة تفتقد إلى الخبرات الإدارية المؤهلة في هذا المجال لذا عليها أن تختار من بين أعضائها قيادات تمتلك خبرة إدارية و أكاديمية في تطبيق برنامج الجودة الشاملة، و إذا تعذر عليها ذلك فيمكنها الاستعانة ببيوت خبرة دولية لها باع طويل و خبرة عريقة في مجال جودة التعليم العالي للإشراف على تطبيق الجودة الشاملة و تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعة.

• بينت الدراسة أن المتوسط العام لمعوقات الجوانب التعليمية والمعرفية كان أعلى المتوسطات و هذا يدل على أن هناك خللاً كبيراً في الطرق و الوسائل التعليمية و المعرفية التي تتفق مع الجودة الشاملة لذا على الجامعة عمل الآتي:

- الاهتمام بآراء ومقترحات الطلبة لتشجيع حرية التعبير و التفكير النقدي.
- تطوير آليات واضحة ومحددة لإتاحة أسلوب التغذية العكسية بهدف الحوار والمناقشة.
- تكثيف الاهتمام بنوعية جودة المقررات والوسائط التعليمية والتخصصات والبرامج الأكاديمية من حيث الإعداد والإخراج لملاءمة مستحدثات العصر الحالي.

3. أفكار لبحوث مستقبلية

يقدم الباحث هنا أفكاراً و اقتراحات لبحوث و دراسات مستقبلية يمكن إنجازها فيما يلي:

1. هذه الدراسة أخذت جامعة الملك خالد مكاناً لإجراء الدراسة الميدانية إلا أنه يمكن لباحثين دراسة مجموعة المعوقات التي تقيد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الأخرى خصوصاً الجامعات التي اكتملت بنيتها التحتية و اتضح مسارها الأكاديمي و البحثي. كما يمكن دراسة هذه المعوقات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أي جامعة من جامعات الدول النامية.
2. هذه الدراسة اقتصرت على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس و يمكن للدراسات اللاحقة أن تركز على آراء بقية الشرائح كالموظفين و الطلاب و المتعاملين الخارجيين، كما أقتصر مجتمع البحث على الكليات النظرية و التي تجمعها قواسم مشتركة إلا أنه يمكن تطبيقها على التخصصات العلمية و من ثم مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
3. دراسة مدى ملائمة تطبيق التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية بشكل عام و البيئة السعودية بشكل خاص.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو دقة، سناء إبراهيم (2004)، "التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
2. ابو نبعة، عبد العزيز و مسعد، فوزية (1998)، "إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 13-15 ديسمبر 1998، ص: 1-34.
3. بازرعة، محمود صادق (2004)، "بحوث التسويق للتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات التسويقية"، الطبقة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة.
4. التركستاني، حبيب الله بن محمد رحيم (2005)، "المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل"، بحث مقدم إلى مؤتمر وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، خلال الفترة من 30 يناير - 1 فبراير، 2005.
5. الترتوري، محمد عوض (2009)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، شبكة النظم العربية 3.8.1
www.arabsys.net TranZ by alfatemy
6. الحكاوي، لما بنت حسن بن علي (2007) "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة"، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بمكة المكرمة
7. الخولي، محمد احمد (2005)، "دراسة: مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر"، بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية من الفترة 10 - 12 شوال 1426هـ

8. خليل، عبد الرزاق (2005)، "تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي - تحليل ممارسات بعض الجامعات العربية"، ورقة عمل مقدمة لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية من الفترة 10 - 12 شوال 1426هـ .

9. خوجة، توفيق بن أحمد (2004)، "المدخل في تحسين جودة الخدمات الصحية: الرعاية الصحية الأولية"، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

10. آل داوود، يوسف (2007) "نشرة حول تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المعهد العربي للتخطيط.

11. الربيعي، فلاح خلف الربيعي (2008) "الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و امكانيات تطبيقها في العراق"، الحوار المتمدن - العدد: 2332.

12. آل زاهر، علي ناصر (2005)، "القدرات المطلوبة لتطوير جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات عصر العولمة"، بحث مقدم إلى ورشة عمل (طرق تفعيل وثيقة آراء الأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي)، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

13. شاهين، محمد عبد الفتاح (2004)، "التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

14. الشعبي، علي بن عيسى (2002)، "التعليم العالي الأهلي السياحي وسوق العمل في المملكة العربية السعودية"، بحث مقدم لندوة التعليم في عهد خادم الحرمين الشريفين، جامعة الملك خالد، خلال الفترة من 3 - 15 مارس 2002. ص 27

15. صالح، محمد مصطفى (2005)، "نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية"، المجلة العلمية، التجارة و التمويل، الملحق الأول، كلية التجارة جامعة طنطا العدد 1، ص ص 1-66.
16. عبد النبي، سعاد بسيوني (1996)، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر"، مجلة كلية التربية، عدد 20، ص ص 9-49.
17. العلوي، حسين محمد علي (1998)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط 1، جدة.
18. علاونة، معزوز جابر (2004)، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جنين.
19. عوض، محمد أحمد محمد (1998)، "معوقات إدارة كليات المعلمين بالملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، الجمعية المصرية للإدارة التعليمية، العدد الأول، ص 61.
20. الغامدي، علي بن محمد زهيد (2005)، "استراتيجيات العمل نحو تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - رؤية مستقبلية بالتطبيق على جامعة طيبة"، ورقة عمل مقدمة لندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية من الفترة 10 - 12 شوال 1426هـ .
21. فتحى، شاكر محمد (2004)، "تطوير أداء المنظمة التعليمية من منظور إعادة الهندسة: تصور مقترح"، المجلة التربوية، عدد 26، 2004، ص ص 9 - 37.
22. نشوان، جميل (2004)، "تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004

23. الميمي، أسامة وآخرون (2004)، "الجودة في الجامعات الفلسطينية : الإجراءات والممارسات"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
24. الموسوي، نعمان (2003)، "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية ، عدد (67) ، ص ص: 89 - 118.
25. هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، (إبريل 2004).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ahmed, Abdel Moneim, and Hamdoon, Bashar, (2007) "The Challenges and obstacles of TQM Implementation in the Higher Education Institutions: The Case of Sharjah", working paper series are produced by the E-TQM College University in UAE
2. Crawford (1991), "Total Quality Assurance in Higher Education", the Flamer press, London."
3. Harvey and Knight (1996) "Transforming Higher Education", SRHE and Open University press, Buckingham.
4. Hazzard (1993) "The strengths and weaknesses of Total Quality management in higher education", (ERIC Doc . No . 364148).
5. Hergner and Reeves (2000) "Going against the National Culture in Turkish Higher Education", Total Quality Management, Abingdon:, Vol. 11, Iss, pp. 45-56.
6. Kanji and Tambi (1999) "TQM in UK Higher Education Institutions", Total Quality Management, Vol. 10, No. 1, pp. 53 – 129.

7. McAdam and Welsh (2000) "A Critical Review of Business Excellence Quality Model Applied to further Education Colleges", Quality Assurance in Education, Vol. 8, No. 3, pp. 120-130.
8. Mukhopachyay (2001) "Total Quality Management in Education", National Institute of Education anal planning and Administration, New Delhi.",
9. Paunder (1994) "Institutional Performance in Higher Education: is quality a relevant concept", Quality Assurance in Education, Vol. 7, No. 3, pp. 14 – 22.
10. Tian, Xiushu; Liu, Yingna; Liu, Dongmei; Li, Yuhong; Yang, Ming (2010) "Construction of Quality Guarantee System in Higher Education in China", International Workshop on Knowledge Discovery and Data Mining, pp. 323-325, 2010 Third International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 2010.
11. Venkatraman, Sitalakshmi, (2007) "A framework for implementing TQM in higher education programs", Quality Assurance in Education, Vol. 15 Iss: 1, pp.92 – 112.
12. Witcher (1990) "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing.