

تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

عروة محمد حمدان

أستاذ مساعد في عمادة الخدمات التعليمية- السنة التحضيرية في أبيار علي- جامعة طيبة- المملكة العربية السعودية
orwahlor2000@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.1.10>

تاريخ قبول البحث: ٢٠١٩/٥/١٠

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/٤/٢١

المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ومن خلال منهج الدراسة الوصفي التحليلي بتحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام والسعودي بشكل خاص، وجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة. بعد القيام بتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أشارت النتائج إلى أنه لا بد من الوصول إلى تعريف محدد وإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وأن هناك العديد من الفوائد التي ستعود على الجامعات فيما لو طبقت متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالطريقة الصحيحة في التعليم الجامعي، وتم تحديد مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وكشفت النتائج عن أهم العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً تم تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي السعودي، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بالعمل على تحديد تعريف علمي يعرف إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وأن تؤمن القيادات الجامعية بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالكثير من الفوائد على التعليم الجامعي ويقوم بتطويره، وتحديد مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، ويجب على الجامعات السعودية الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وتركيز القيادات الجامعية في الجامعات السعودية على توفير المتطلبات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة لديها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ تطوير التعليم الجامعي؛ المملكة العربية السعودية.

المقدمة:

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) إحدى المدارس الإدارية الحديثة نسبياً التي اجتاحت عالم الإدارة في دول أمريكا وأوروبا واليابان؛ وذلك بسبب التطوير الإداري الذي أحدثته على مستوى الإنتاج، والسلعة، ورضا الزبون. ونظراً لنجاح إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي انتقل استخدامها إلى القطاع التربوي بجناحيه العام والعالي حيث بدأ تطبيقها في معظم دول العالم ومنها الدول العربية، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من (٧٨) مؤسسة عام ١٩٨٠م إلى (٢١٩٦) مؤسسة عام ١٩٩١م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام ٢٠٠٠م (العاجز ونشوان، ٢٠٠٥). ومن الدول العربية التي بدأت استخدام هذا الأسلوب على المستوى الإقليمي العربي الأردن ومصر والسعودية والكويت وذلك في مدارسهما، فأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة.

إلا أنه لا بد من التنويه إلى أن البعض يخلط ما بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة وينبغي الإشارة هنا إلى أن الجودة تعني المواصفات أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقويم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (السامرائي، ٢٠١٢).

عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للميزات والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" (العزاوي، ٢٠٠٥).

تختلف إدارة الجودة الشاملة في التعليم عن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهذا الفرق يتبين في أن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تركز على المنتج وإرضاء الزبون في المؤسسات الربحية في الأساس، بينما إدارة الجودة الشاملة في التعليم أرقى من ذلك حيث أن منتجها النهائي هو الإنسان وهذا ما لا يقدر بثمن ولا يربح فتكون المسؤولية أكبر وأعمق.

ويعرف النجار (١٩٩٩) إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بكفاءة الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة.

وهنا يجب أن نفرق ما بين إدارة الجودة الشاملة في التعليم وما بين إدارة الجودة منفردة في التعليم حيث أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم أكبر وأشمل في تعريفها وفي عملياتها من إدارة الجودة منفردة حيث أنها تتسع وتشابك في المؤسسة التعليمية من أولها إلى آخرها وأهم ما فيها أنها تعتبر ثقافة للمؤسسة التعليمية بأكملها تحتاج لأن تترسخ في المؤسسة التعليمية وفي نفوس العاملين فيها سواء الأكاديميين منهم والإداريين، حيث يعمل الجميع بروح الفريق من أجل تحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة التعليمية التي يأتي على رأسها خدمة الطالب والمجتمع المحلي، أما إدارة الجودة فهي تعتبر أقل مما سبق ذكره فهي جزء من إدارة الجودة الشاملة والذي يركز فقط على الخدمة التي يتلقاها المستفيد في المؤسسة التعليمية ألا وهو الطالب. ويعرفها رودي (Rhodes, 1992) بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية. وهي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات "الدارسين" خريجي الجامعة كمنتجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر.

الدراسات السابقة:

وردت الكثير من الدراسات السابقة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومنها:

- دراسة قام بها قادة (٢٠١٢) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية حيث هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وهدفت أيضاً إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية، وأظهرت الدراسة النتائج التالية تقوم المؤسسات التعليمية في الجزائر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مدراء المدارس، أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المدارس تتحقق عن طريق الأستاذ.
 - وفي دراسة قام بها عميرة (٢٠١٣) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل حيث هدفت إلى استعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، وأظهرت أهم النتائج أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة جيجل على وعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري قادر على تحقيق النجاح والتميز في إدارة الجامعة.
 - وفي دراسة قام بها كل من النجار وجواد (٢٠١٤) هدفت إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية في بغداد، وأظهرت النتائج اتفاق عينة الدراسة على العقبات التي تم تشخيصها في الدراسة وأهمية إزالة تلك العقبات لأن ضمان جودة المخرجات موضوع مهم لأنه يساعد في إحداث التنمية.
- تولي الجامعات اليوم وخصوصاً في الدول العربية اهتماماً كبيراً بأن تجعل جميع العمليات التدريسية والإدارية فيها تتم تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي وهو الطالب، والمستفيد الخارجي وهو سوق العمل والمجتمع، وهي وسيلة لتحقيق الأفضل وليست غاية بحد ذاتها. وهذا أوجد تنافسية عالية بين الجامعات التي أصبحت تهتم بتحسين جميع العمليات الإدارية فيها وتحسين البرامج التي تقوم بتقديمها لتثبت كل واحدة منها أنها قادرة على إعطاء مخرجات من الطلبة قادرة على النهوض ببلدها ومسلحة بأدوات المعرفة والبحث العلمي وحل المشكلات والأهم من هذا كله أنها قادرة على اتخاذ قرارات صائبة في التوقيت المناسب، ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي بحثت في موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على أهمية ذلك النهج ونجاحه في الحصول على منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك الجامعات القادر على الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.
- ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن المتوقع والمأمول عند اعتمادها وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على إحداث تطوير نوعي في أدائها لأعمالها وبالتالي على مخرجاتها، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لبحث موضوع تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أثرت إدارة الجودة الشاملة تأثيراً كبيراً في العديد من الجامعات العالمية والعربية وكان هذا التأثير إيجابياً على مختلف الصعد، مما يجعلها مرغوبة في الاعتماد والتنفيذ للعمليات الأكاديمية والإدارية في الجامعات من أجل التغلب على العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات في الوطن العربي بشكل عام والجامعات السعودية بشكل خاص مثل الزيادة في أعداد الطلبة الراغبين في إكمال تعليمهم الجامعي، والبطالة التي أصبح يعاني منها خريجي هذه الجامعات. صفة التعليم التقليدي الذي تعاني منه معظم الجامعات السعودية وهو تقديم المعرفة الجاهزة للطلبة من دون أن تتيح لهم فرصة البحث العلمي أو التقصي عن المعلومة، وعجز المعرفة التي تقدمها الجامعات السعودية عن مواكبة التسارع العلمي والتكنولوجي الذي يجتاح العالم في كل أنواع المعرفة.

ومن هنا تأتي مشكلة هذه الدراسة في بحث كيفية تطوير التعليم في الجامعات السعودية من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
٢. ما هي الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
٣. ما هي مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟
٤. ما العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي؟
٥. ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وكيف أثر هذا المفهوم في إدارة الجامعات في السعودية.
٢. التعرف إلى الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي السعودي.
٣. التعرف إلى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي السعودي.
٤. التعرف إلى العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي السعودي.
٥. التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وأثر تطبيق هذه المتطلبات في التعليم الجامعي السعودي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تهتم بالتركيز على موضوع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حيث أصبح هذا الموضوع أحد أبرز عناوين التي تسعى الجامعات للعمل من خلاله وخاصة في تطوير عملياتها الأكاديمية والإدارية، وتحاول أيضاً ربط نظريات إدارة الجودة الشاملة بواقع التعليم الجامعي السعودي، وبالتالي الوصول إلى توصيات لصناع القرار في هذه الجامعات التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة ووضعت لها مراكز وعمادات متخصصة بها، وتأتي أهميتها أيضاً من أنها محاولة لكي يستفيد منها الباحثين والمهتمين في تجويد مؤسسات التعليم العالي العربية والسعودية، كما أنها تسهم في محاولة تطوير التعليم الجامعي السعودي.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي السعودي وجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة، والتوصل إلى النتائج التي أسفرت عنها الإجابات عن أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة:

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها الخمسة التالية:

نتائج السؤال الأول: ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

لابد من توضيح مفهوم الجودة أو النوعية الذي يشكل المحور الأساسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، كغيره من المفاهيم، ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، إلا أن هذه الاختلاف لم يمتد إلى جوهر المفهوم، إذ أن الجوهر واحد يتمثل "بالسعي لتحقيق رضا العميل" (حمود، ٢٠٠٢).

التعريف اللغوي للجودة يأتي من الجذر جود بأنه الجيد نقيض الرديء (ابن منظور، ١٩٨٤). منذ قدم التاريخ حرصت الحضارات على تطبيق الجودة بكل مجالاتها سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية ولكن هذا التطبيق لم يكن مقننا ضمن قوانين وقواعد تنص عليه بشكل مباشر بل كانت عبارة عن محاولات لضبط جودة الأشياء والمعاملات التي يقومون بها. وبمجيء رسالة الإسلام وقيام الدولة الإسلامية وردت عدة نصوص تقن لمفهوم الجودة المادي والأخلاقي سواء في القرآن الكريم كقوله تعالى: "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَذَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" (النمل، ٨٨). وقوله تعالى: "فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ" (الأعراف، ٨٥). وقوله تعالى: "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ" (النحل ١٢٥). وقوله تعالى: "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً" (الكهف، ٣٠) وغيرها الكثير من الآيات التي نصت على كمال الله عز وجل وإبداعه، وهنا نرى بأن الإبداع البشري هو أثر ومظهر من مظاهر الإبداع الرباني، بل إنه وظيفة تكليفية ومسؤولية شرعية وليس خياراً بشرياً، ومن السنة النبوية نجد العديد من الأحاديث النبوية تحض على الجودة في العمل والأداء المتميز حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) (رواه مسلم)، والعديد من الأحاديث النبوية التي تحض على الجودة في العمل، فمن خلال الفهم والتدبر العميق لمعظم الآيات القرآنية والأحاديث النبوية نجد أن الجودة من منظور إسلامي تعني إجادة العمل وإتقانه لدرجة كبيرة على حسب إستطاعة من يقوم بهذا العمل وأن يؤمن بأن العمل الذي يقوم به هو أمانة سيحاسب عليها، وأن يكون إتقان العمل هو أحد الأمور التي يتقرب بها العامل إلى الله سبحانه وتعالى، فالكثير من الألفاظ التي جاءت في القرآن والسنة تحمل نفس هذا المعنى ومنها الإتقان، والإحسان.

وفي العصر الحديث بدأت الجودة ظهورها في القطاع الصناعي في اليابان وأمريكا في فترة شهدت العديد من التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية، وكثر العلماء والباحثين الذين حاولوا أن يقدموا العديد من التعريفات لمفهوم الجودة حيث قدم كل منهم تعريفاً من وجهة نظره أو حسب اختصاصه العلمي ومجال عمله وفيما يلي إستعراضاً لبعض هذه التعريفات ومنها:

تعريف إدوارد ديمينج حيث عرفها بأنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته حاضراً ومستقبلاً (Deming, 1986)، وعرفها الراشد (٢٠١١) بأنها نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها، واقتناع القيادة والتزامها بتطبيقها، من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب اللازم لهم، وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة نرى أنها مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد (Barton, and Marson, 1991).

إن جميع التعريفات أعلاه قد تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الجانب الاقتصادي في المؤسسات الصناعية والتجارية وسنقدم فيما يأتي مفهوماً مختلفاً لإدارة الجودة الشاملة من منظور مختلف وهو إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. حيث عرفها الصرايرة، والعساف (٢٠٠٨) بأنها مفهوم إداري حديث يعمل على إيجاد نظام شامل يتوقع منه إحداث تغييرات إيجابية ويعمل على إشباع حاجات الطلبة والمجتمع والعمل على تقديم خدمات تعليمية واستشارية وبحثية ذات مواصفات عالية من الجودة.

وعرفها الرشيد (١٩٩٥) بأنها جميع المميزات والأنماط التي تتعلق بالمجال التعليمي الجامعي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها. وعرفها الموسوي (٢٠٠٣) بأنها فلسفة شاملة للعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعناصر وعمليات التعليم والتحسين من مخرجات التعلم بما يضمن رضا الطلبة أنفسهم وسوق العمل الذي سيعملون به. وعرفها مذكور (٢٠٠٠) بأنها أسلوب إداري يمارس في الجامعات لمواجهة التحديات والتهديدات الخطيرة التي نشأت عن التغير والتطور العالمي السريع في مجال التكنولوجيا وثورة الاتصالات وتنامي العلوم بشكل مذهل فلذلك كان لا بد من إدارة قادرة على مواكبة هذه التغيرات ومن هنا جاءت إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. وعرفها إدريس وآخرون (٢٠١٢) التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي، لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس إلية تقييم معترف بها عالمياً.

بعد استعراض هذه المجموعة من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نجد أن جميعها تجمع وتؤكد على أن الجامعات تسعى إلى تدريب وتأهيل موظفيها الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لضبط وتجويد الأداء من خلال استخدام الوسائل التعليمية المناسبة في العملية البحثية والتدريسية لضمان الجودة وفقاً للمعايير المعتمدة للجودة دولياً. وأن جودة التعليم تعني استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم، وأن تكون الجامعة قادرة على تخريج طلبة قادرين على خدمة مجتمعهم في كافة المجالات، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي تسعى له أية جامعة في العالم، وإن جودة التعليم تعني قدرة التعليم على تحقيق التعلم الفعال، والذي يؤدي إلى إكساب المتعلم مقومات التفكير الصحيح وأصول المواطنة الصالحة والتعايش مع الآخرين بسلام، والتعامل بذكاء مع القضايا العامة والإخلاص في العمل ومواصلة الدراسة بتفوق وتمكن في جميع مراحل التعليم. ولا يمكن أن نتجاهل دور الجودة في إضفاء صبغة المتعة والبهجة على التعليم، حيث أن الجامعة التي تجعل طلبتها متشوقين لعملية التعليم والتعلم مشاركين فيه بشكل إيجابي نشط محققين من خلاله اكتشافاتهم وإبداعاتهم النابعة من استعداداتهم وقدراتهم الملبيه لحاجاتهم ونموهم، تكون قد استفادت من إدارة

الجودة الشاملة استفادة عظيمة، لقد تعدت إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مرحلة أن تكون خياراً من ضمن خيارات عدة بل أصبحت حاجة تدعو إليها كافة التغيرات السريعة التي تحدث في العالم، والتغير العالمي المتواصل والسريع في استراتيجيات التدريس الجامعي ورؤيته ورسالته وأهدافه. ويخلص الباحث في النهاية إلى تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهو أن الجودة هنا تختص بالموصفات التي يجب أن تتوفر في الطالب الخريج، وكيفية تقديمه لسوق العمل، وهنا تبرز المنافسة بين الخريجين على اكتساب هذه المواصفات ومن أهم الصفات التي تسعى إدارة الجودة لتحقيقها في الطالب الخريج:

- أن يكون على معرفة تامة بإجراء الأبحاث العلمية في مجال تخصصه.
- يتحلّى الطالب بمهارات الاتصال بالآخرين ويتقبل الرأي الآخر.
- أن يستطيع الطالب التفكير بنمط نقدي وإبداعي.
- أن يكون قادراً على فهم واستيعاب المتغيرات العلمية والتكنولوجية المستمرة والسريعة.
- أن تكون لديه القاعدة المعرفية والمهارية الشاملة والواسعة في مجال تخصصه.
- أن يكون قادراً على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل علمي.
- أن يكون واثقاً من نفسه ومعتمد عليها.
- أن يؤمن بقضايا أمته الإسلامية والعربية ويعي كل تفاصيل هذه القضايا.
- يحترم أخلاقيات المهنة.
- يحترم البيئة التي يعيش فيها، ويحافظ عليها.
- أن يكون انتماءه لوطنه وجامعته محل احترام وتقدير منه.

تسعى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لتتضافر كل الوظائف الإدارية والأكاديمية من أجل تحقيق الهدف وهو هنا إكساب الطالب جميع الصفات التي تم ذكرها، والتأكد من أنه قادر على ممارستها بشكل عملي في المواقف التي تتطلب منه ذلك، وقد لمست الجامعات السعودية أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وهذا يتمثل بوجود عمادة للجودة في معظم الجامعات السعودية.

نتائج السؤال الثاني: ما هي الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

لا شك بأن هنالك مجموعة من الفوائد التي تعزى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من الإشارة إلى أن هذه الفوائد تشمل جميع مكونات التعليم الجامعي وهي العمليات الإدارية في جميع أقسام الجامعة نفسها، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وفي النهاية المجتمع المحلي. فمن الفوائد التي تعود على الجامعة كما أوردها السامرائي (٢٠٠٧):

١. تقوية الوضع التنافسي للجامعة من خلال الانتظام على جودة العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والحرص على جودة المخرجات والاستمرار في تحسينها، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
٢. قدرة الجامعة على التعامل مع المتغيرات حولها.
٣. تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشكلات، وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة الجامعة.
٤. تعزيز ثقة الطلاب والمجتمع المحلي بالجامعة.
٥. التوسع في فتح تخصصات جديدة في الجامعة ومن الممكن إتاحة الفرصة لوجود فروع جغرافية أخرى.
٦. إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافها لتجنب تحمل تكلفة إضافية.

الفوائد العائدة على الطلاب والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس كما أوردها الترتوري وجويحان (٢٠٠٦):
أولاً: الفوائد العائدة على الطلاب:

- تمكن الطالب من اكتشاف المعرفة بنفسه، من خلال تقديم مهارات البحث العلمي، والقدرة على التحليل والتركيب، والتقييم، وأساليب التعلم المناسبة، فإدارة الجودة لشاملة تهدف إلى تحويل الطالب من متلقي المعلومة إلى باحث عنها، فهذا الذي يؤدي إلى الاكتشاف والإبداع وعدم تكرار المعرفة من جيل لآخر.
- تساهم في احتفاظ الطالب بالمعرفة لمدى طويل حيث أن إدارة الجودة الشاملة تدعو لاستخدام وسائل تدريسية قائمة على الفهم وليس الحفظ والتلقين، فالمعلومة التي يبحث عنها الطالب بنفسه ويتعب من أجل الوصول إليها ترسخ في عقله وتعطيه دائماً القدرة على الربط والحذف والدمج مما يجعل من المعلومة طريق لتوليد معلومات أخرى.

- تنمي المعرفة البنائية لدى الطالب؛ لأن الجودة التعليمية لا تتجاهل المعرفة والخبرات السابقة بل تقوم بالبناء عليها للوصول إلى معرفة جديدة، فالمطلوب من الطالب أن لا يكرر ما تعلمه في مواقف تعليمية محددة بل تطبيقها في مواقف مختلفة عن الموقف التعليمي الذي تلقاها فيه.
 - تساعد الطالب في تطبيق المعرفة الجديدة وإيصال ما يعرفه للآخرين، فإدارة الجودة في التعليم الجامعي تهدف إلى إفادة المجتمع المحلي للجامعة لذلك فهي تركز على نقل المعرفة بشكل مباشر إلى مجتمعها المحلي عن طريق خريجها.
 - تركز على جميع الجوانب التعليمية والنفسية والمعرفية والمهارية والوجدانية لدى الطالب وتدعمها، حيث أن الطالب بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة تركيبة بشرية متكاملة لا تهتم بالجانب المعرفي لديه بل بكل جوانبه فالإنسان السليم لا بد من أن تكون جميع أبعاده الجسمية والنفسية والوجدانية والمهارية سليمة.
 - تعمل على تقليل الهدر التربوي المتمثل بالرسوب والتسرب من الجامعة، فإدارة الجودة الشاملة تقوم بتوفير بيئة تعليمية مناسبة تجعل الطالب يتمسك بالجامعة ويحبها ولا يفكر بأن يقوم بتركها.
 - ترسخ مفاهيم المشاركة والعمل ضمن فريق، إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تعتبر في الأساس ثقافة مؤسسية فلذلك تقدم مجموعة من القيم الإيجابية التي تحرص على أن يؤمن بها الطالب ويمارسها بشكل فعلي في حياته الدراسية والعملية بعد التخرج.
 - تعمل على جعل الطالب قادراً على حل مشكلاته من خلال التفكير وطرح بدائل عديدة من الحلول، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، وهذا أيضاً يكسب الطالب القدرة على تحمل مسؤولياته، فحل المشكلات واتخاذ القرارات إحدى أهم المهارات الحياتية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي حيث أن تخرج طالب قادر على حل مشكلاته واتخاذ قراراته هو أولى أولوياتها.
 - تعمل على إيجاد بيئة تعليمية مفتوحة تساعد على التعلم، يكون الطالب فيها فرد معترف فيه وتقدر حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية، دائماً تقوم إدارة الجودة الشاملة بالعمل على جعل الجامعة جامعة مجتمعية مفتوحة على مجتمعها تؤثر فيه ويؤثر فيها قادرة على إيجاد حلول لمشكلاته من خلال دمج الطالب بالمجتمع.
- ثانياً: الفوائد العائدة على أعضاء هيئة التدريس:
- جعل الجامعة بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين، وجعلها قادرة على الاحتفاظ بالأعضاء المتميزين الموجودين لديها.
 - تحرص إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على رفع كفاءة أعضاء التدريس في الجامعات من خلال الدورات التدريبية التابعة من الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
 - تقديم أنواع عديدة من التشجيع مثل الحوافز المادية والمعنوية والتي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي.
 - تحرص إدارة الجودة الشاملة على إطلاع أعضاء هيئة التدريس على ما كل هو جديد في أساليب وطرائق التدريس.
 - تقدم ما هو جديد في مجال القياس وتقييم وتقويم الطلبة.
- ثالثاً: الفوائد العائدة على المجتمع:
- مراجعة المنتج التعليمي (الطالب)، من حيث القيمة والتأثير على المجتمع، ومدى وعي وتمكن الطالب من مجموعة المتغيرات السلوكية والشخصية، مثل: القيم، والولاء، والانتماء، والدافعية، والمواطنة الصالحة.
 - مراجعة المنتج التعليمي (التغيرات الثقافية، والاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية) التي يحدثها التعليم الجامعي في المجتمع من خلال تنشئة الأفراد فيه، والتي يهدف من خلالها إلى تقدمه.
 - اكتشاف حلقات الهدر المالي، والبشري، والزمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها في كفاءة التعليم الجامعي.
 - تحرص إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي على تخرج طاقات بشرية مؤهلة للعمل في الإنتاج، وقادرة على أن تساهم في عملية التنمية.
 - مراعاة الاحتياجات التي يتطلبها المجتمع الذي تتواجد به الجامعة.
- يتبين لنا من استعراض الفوائد التي تم ذكرها بأن إدارة الجودة الشاملة ليست عبارة عن أسلوب إداري عادي يتم تطبيقه للحصول على النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف فقط، ولكنها فلسفة إدارية تستهدف جميع مكونات المؤسسة التعليمية، ولا تترك أي عنصر من عناصرها إلا وتضعه تحت مجهر التطوير والتحسين، ولذلك ولحساسية وأهمية الجامعات في بناء المجتمعات كان لا بد من الاستفادة من الفوائد الكبيرة التي ستحققها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

نتائج السؤال الثالث: ما هي مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

هناك أسباب عديدة دعت الجامعات لتدخل إدارة الجودة الشاملة إلى نظامها الإداري ولعل من أبرزها تنوع أهداف هذه الجامعات، وازدياد الطلب على التعليم الجامعي، وظهور أنماط جديدة لمؤسساته، إضافة للتوسع في التعليم الجامعي الخاص، وظهور وسائل تعليمية جديدة، فهذه التغيرات وغيرها التي شهدتها الجامعات، وما تضمنته من أنماط جديدة دعت القائمين عليها للاهتمام بجودة التعليم الجامعي، حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة مطلباً ضرورياً يستلزم وضع معايير ومؤشرات يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الجودة فيها.

تؤدي مؤشرات الجودة إذا ما أحسن توظيفها دوراً مهماً في تطوير التعليم الجامعي، وقد تؤدي إلى فوائد كبيرة في مجال التعليم الجامعي، ولا تنحصر أهميتها على مستوى معين أو شخص معين، بل تشمل جميع المستويات التعليمية والأشخاص المعنيين بالتعليم الجامعي. حيث تناول مؤشرات الجودة جميع عناصر العملية التعليمية الجامعية المختلفة، ولذا يحدد الكثير من الباحثين في حقل التعليم الجامعي مصادر الجودة في البيئة التعليمية الصحية، من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والقيم التي تحاول الجامعة زرعها في نفوس طلابها، وتقديم تخصصات علمية على المستوى المطلوب، وتعاون كل من الجامعة والمجتمع المحلي.

قام كل من المزين وسكسيك (٢٠١٢) بوضع مجموعة من المؤشرات لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام وهي:

١. الإدارة الاستراتيجية: وهي التي تقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة التعليمية، وهي التي تضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، والأهداف، والرؤية، والرسالة، والقيم، وتراعي أيضاً حاجات المتعلمين.
٢. نوعية إدارة الجودة: يهتم هذا المؤشر بقدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق رضا المستفيدين منها مثل الطلاب، وسوق العمل، والمجتمع المحلي. فلا يكفي الادعاء بأن الجامعة لديها إدارة جودة شاملة بل يجب عليها أن تبين ذلك في بيئتها التعليمية وإجراءاتها وخريجها ومدى استفادة المجتمع المحلي منها.
٣. التسويق ورعاية العميل: يقوم هذا المؤشر بتحديد حاجات المتعلمين وسوق العمل ليعمل على تقديم مستوى تعليمي يرضي كلا الطرفين.
٤. تطوير الموارد البشرية: يهتم هذا المؤشر بفعالية الموظفين في المؤسسة التعليمية سواء كانوا إداريين أو أكاديميين ليتأكد من أنهم جميعاً يقومون بأعمالهم بالطريقة الصحيحة.
٥. تكافؤ الفرص: وهذا مؤشر وقيمة في نفس الوقت بحيث يشعر جميع المتعلمين بأنهم جميعاً متساوون في الحصول على خدمة تعليمية ممتازة، ويشعر جميع العاملين إداريين وأكاديميين بأنهم يتلقون نفس المعاملة والامتيازات مما يحقق شعور بالرضا ينعكس على إنتاجيتهم.
٦. الصحة والسلامة: وهذا مؤشر مهم جداً لدى المؤسسة التعليمية كونها تتعامل مع الإنسان سواء أكان موظف أو طالب، ولا بد لها من مراعاة جميع ظروف الصحة والسلامة في بيئتها.
٧. الاتصال والإدارة: يطلب هذا المؤشر من المؤسسة التعليمية بأن يكون لديها نظام اتصال فعال يشارك فيه جميع الأطراف التي تربطها علاقة بالجامعة للحصول على علاقة ديمقراطية ترضي جميع الأطراف.
٨. خدمات الإرشاد: يهتم هذا المؤشر بوجود رعاية شاملة للطلاب تهتم باحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والتعليمية، ومراعاة الموهبين منهم.
٩. تصميم البرنامج وتنفيذه: يتطلب هذا المؤشر بأن تراعي الجامعة بناء برامجها على النواتج التعليمية التي يحتاجها سوق العمل، كما أن عليها أن تتبنى الأساليب التدريسية الحديثة التي تركز على فهم الطالب والبحث العلمي، والتركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.
١٠. التقييم لمنح الشهادات: يؤكد هذا المؤشر على أن التعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي، والمقصود هنا هي شهادة الأيزو (ISO9000) وهي اختصار International standardization Organization المواصفات الدولية لضمان جودة العمل وقياس الأداء.

ولقد صنفت منظمة ألبرت في التربية مؤشرات الجودة التعليمية وأوردتها في مقالة خاصة بالعناصر التالية: الهيكل التعليمي، البيئة المحيطة، المدخلات، العمليات، المسؤولية، التمويل التربوي، الإصلاح التربوي، العوامل الاقتصادية والاجتماعية للأسرة، فعالية الإدارة الدراسية، فعالية تدريس المعلم، والإنجاز ويتضمن نتائج الاختبارات المعرفية والتحصيلية (Alberta, 1990). كما أوضح إدوارد وسالز (Sallis & Edward, 1990) متطلبات المعيار البريطاني والقومي للجودة في التعليم في النقاط التالية:

- التزام الإدارة في الجودة.
- سياسة القبول والاختيار.
- تسجيل مدى تقدم الطالب.
- تطوير المنهاج والاستراتيجيات التعليمية التدريسية.
- اتساق أساليب التقويم.
- تحديد الإنجازات المتدنية والعمل على تصحيحها والتعامل مع نواحي الضعف.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتطويرها.
- تقويم فعالية التدريب.
- المراقبة والتقييم.

وظهرت بحوث بيركي وسميث (Smith & Purkey, 1990) والتي أدت إلى تغيير قائمة مواصفات المؤسسة التعليمية الفاعلة، وكشفت هذه الدراسات النقاب على أن هذه المواصفات ترتبط بتحصيل عالي للطلبة، وفي مجال التعليم وضعت جامعة شمال فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية تسعة مؤشرات للجودة في المؤسسات التعليمية. (Valeria, 1998) وكانت على النحو التالي:

- التقدم التربوي.
- المردود (النواتج التربوية).
- بقاء المتعلم في البرنامج مدة كافية حتى تتحقق الأهداف التربوية.
- انتقاء الطلاب.
- البرنامج التوجيهي.
- تخطيط البرنامج وتقويمه.
- الخدمات التي تقدم للطلاب الذين يحتاجونها.
- المنهج والتدريس.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس.

وقام ستانلي جوردون (Stanley, 1995) بدراسة تتناول مؤشرات الجودة والأداء في الجامعات الأسترالية حيث كشف عن العلاقة بين الأداء الكمي والمؤشرات المتنوعة للجودة في الجامعات الأسترالية، والارتباطات بين عوامل الأداء الثلاثة وهي: (الأداء التقليدي للجامعة في البحث، والأداء التدريسي، والأداء البحثي التنافسي) وحلل هذه الارتباطات في ضوء أربعة عوامل مختلفة هي: الحجم والعدالة، معدل عضو هيئة التدريس للطلبة، سياسة القبول، وقد توصل من دراسته إلى وضع سبعة مؤشرات مرتبطة بجودة التعليم العالي وهي:

- مستوى الخريج الجامعي.
- إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في نشر بحوثهم.
- حجم المؤسسة التعليمية.
- عدد الطلبة في المؤسسة التعليمية (معدلات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للطلبة).
- القبول والانتقاء للطلبة، ومعدل درجاتهم في اختبارات الاستعداد التي تعقد لهم.
- السمعة والشهرة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.
- الظروف المأللة والإنفاق (تكلفة كل طالب في العملية التعليمية).

نلاحظ مما سبق ذكره عن مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، بوجود خصوصية لتلك المؤشرات نابعة من خصوصية الجامعة كمؤسسة تعليمية منتجها النهائي هو الإنسان وهنا يمكن للباحث أن يجمع مؤشرات إدارة الجودة الشاملة بناء على ما سبق فيما يلي:

مؤشر الطلاب:

ينبثق عن هذا المؤشر عدد من المؤشرات الفرعية وهي:

- مؤشر اختيار الطلاب للالتحاق بالجامعة حيث من المهم أن تقوم الجامعة باختيار طلبتها عن طريق عدد من الاختبارات القبلية للقبول حيث يؤدي قبول طلاب متميزين في الجامعة إلى تحسين الجودة فيها.
- مؤشر التدريس الذي سوف يتلقاه هؤلاء الطلاب، على الجامعة الحرص على تلقي الطلبة لتعليم عالي الجودة من حيث استخدام أفضل وأحدث الأساليب التدريسية التي تعتمد على البحث والتفكير.
- مؤشر الرعاية الشاملة التي يحاط بها الطالب من مصادر تعليمية مثل المختبرات، والمكتبات، وأيضاً الدعم والإرشاد الأكاديمي والنفسي.
- مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس لعدد الطلاب في الجامعة حيث تتوقف جودة التعليم على وجود أعضاء هيئة تدريس قادرين على القيام بمهامهم وهذا لن يحصل إلا بوجود عدد كافٍ منهم بأقل تكلفة ويحقق أعلى كفاية.
- مؤشر تكلفة الطالب وهنا يجب التأكيد على أن الإنفاق يجب أن يكون حقيقي على الطالب وليس في مجالات الهدر الأخرى، فالجامعة التي تنفق أكثر على طلبتها تحقق معايير أكثر من الجودة.
- مؤشر الدافعية لدى الطلاب فلا وجود لجودة في التعليم الجامعي بدون وجود دافعية حقيقية لدى طلابه، وهنا على الجامعة خلق دافعية لدى طلبتها من خلال التوعية بأهمية التعليم الجامعي، وتوفير حوافز تدفعه للتعلم.
- مؤشر الحرص على تقديم طالب جامعي يتمتع بالمهارات والتخصصات التي يحتاجها سوق العمل في البيئة الخارجية للجامعة وهذا يُعد من أهم مؤشرات الجودة في الجامعات.
- مؤشر مستوى الخريج الجامعي فكلما كان مستوى الخريج عالياً في مجال تخصصه وفي مهارات الحياة التي يحتاجها كانت جودة التعليم الجامعي عالية.

مؤشر أعضاء هيئة التدريس:

لا يمكن فصل جودة التعليم الجامعي عن فاعلية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس فيه، فعدد أعضاء هيئة التدريس يجب أن يكون مناسباً لعدد الطلاب بحيث يستطيع عضو هيئة التدريس القيام بكافة المهام الموكولة إليه، وأن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس المهارات التدريسية اللازمة للتدريس الجامعي وأن يتم تنميتهم مهنيًا بشكل دوري لإطلاعهم على ما يحدث في علم التدريس من تطورات من خلال تقديم دورات تدريبية حقيقية نابعة من احتياجاتهم، كما أن جودة التعليم الجامعي هنا تقاس بالعناصر المهمة التالية:

- الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس من خلال نشره للأبحاث العلمية.
- كتابة المقالات العلمية.
- المشاركة في المؤتمرات ذات العلاقة بتخصصه.
- الاشتراك بالجمعيات العلمية داخل وخارج بلادهم.

مؤشر المناهج الدراسية:

إن الخطط والبرامج التدريسية التي تقدمها الجامعات لها دور كبير في تقديم مؤشرات جودة عالية، حيث أن المناهج التي تصمم لمحاكاة عقول الطلبة وحثهم على التفكير الناقد والإبداعي هي مناهج تساهم في جودة التعليم الجامعي، كما أنها يجب أن تكون:

- مرتبطة بثقافة الطالب ومعتقداته ومجتمعه ومنفتحة على الرأي والرأي الآخر.
- أن تكون قادرة على إحداث تغيير مرغوب في سلوك الطلاب وثقافتهم وتنميتهم فكرياً.
- عليها أن تراعي الفروق الفردية بين الطلاب، حيث إن المناهج الدراسية هي الطريق نحو تحقيق أهداف التعليم الجامعي.

مؤشر الإدارة:

يقع على الإدارة الجامعية القسم الأكبر من تحقيق الجودة في التعليم الجامعي فهي المسؤولة عن وضع السياسات العامة للتعليم الجامعي والخطط العريضة فإن لم تتبنى الإدارة الجامعية مدخل الجودة الشاملة في إدارتها فسيكون من الصعب تحقيق الجودة فيها، فلذلك عليها أن تلتزم بالجودة ومعاييرها وتحقيق مؤشرات من خلال:

- توفير علاقات إنسانية طيبة مع جميع الأطراف المشتركة في التعليم الجامعي.
- فتح قنوات اتصال مختلفة فيما بينهم.
- القيام بتدريب الإداريين في الجامعة بالشكل الذي يتواءم مع إدارة الجودة الشاملة.

مؤشر علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي:

لا يوجد أية فائدة للجامعات لو تم فصلها عن مجتمعها الموجودة فيه، فالوظيفة الأولى والأساسية للجامعات والتي تنادي بها إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي تخريج طلبة قادرين على:

- المساهمة في بناء وتطوير مجتمعاتهم في شتى المجالات، فعلى الجامعة ربط خططها ومناهجها بمجتمعها المحلي.
- تكريس البحث العلمي لديها لعلاج وحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحيط بها.
- تدرس احتياجات سوق العمل في المجتمع ورسم برامجها الأكاديمية بناء على ذلك حتى لا تسهم في ازدياد صفوف العاطلين عن العمل.
- وجود شراكة حقيقية بين مؤسسات المجتمع المحلي الحكومية والخاصة في دعم التعليم الجامعي وتقديم المساعدات العينية والمادية للجامعة.

نتائج السؤال الرابع: ما العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي؟

تعتبر الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع الذي توجد فيه، فهي مسؤولة كغيرها من المؤسسات عن البحث عن شراكة مجتمعية تهتم بمشكلات المجتمع تبحث عنها وتحاول تقديم الحلول لها، عن طريق الاهتمام بالمخرج التعليمي ألا وهو الطالب بحيث تقدم للمجتمع كوادراً ومؤهلين قادرة على تطوير المجتمع وخدمته، وكون الجامعات هي إحدى أهم المؤسسات الاجتماعية فهي تتأثر بالعديد من العوامل التي تؤثر على المجتمع نفسه ومن هذه العوامل:

- **العامل الاقتصادي:** يعتبر العامل الاقتصادي من أهم العوامل المؤثرة في أي نظام تعليمي عام أو جامعي سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، حيث أصبح التعليم من أهم المشاريع الاستثمارية وخطته توضع حسب المؤشرات الاقتصادية في العالم، فالعلاقة بين التعليم والاقتصاد علاقة طردية إن ازدهر الاقتصاد ازدهر التعليم، وإن ازدهر التعليم ازدهر الاقتصاد لاستفادته من مخرجات نظام التعليم. إن النظام الاقتصادي للدولة يحدد كيفية تأثير الاقتصاد على التعليم الجامعي فإذا كان الاقتصاد رأسمالي فهذا يعني أن الدولة لا تتدخل في تمويل الجامعات الخاصة وإن كان اشتراكياً فإن الدولة تدخل شريكاً في كل الجامعات الموجودة في الدولة الحكومية والخاصة ويكون لها تأثير كبير في العملية التعليمية، بينما النظام الاقتصادي الإسلامي إذا ما استخدم بالفهم والشكل الصحيح فإنه يؤمن بحرية التفكير والإبداع لدى الفرد، وبالتالي فإن النظرية الاقتصادية تنعكس على الإدارة التعليمية المدرسية والتعليم الجامعي بصورة إيجابية أو سلبية حسب النظام الإداري المستخدم وحجم التمويل المقدم لعملية التعليم وهذا كله بطبيعة الحال مؤثر في إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. العاجز، ونشوان (٢٠٠٥)، وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية ذات الاقتصاد القوي والتي تتجه بصورة واضحة نحو الاستثمار في التعليم الجامعي وتطويره.
- **العامل السياسي:** يؤثر العامل السياسي بشكل كبير في تشكيل النظام التعليمي والتخطيط له، ذلك أن النظام التعليمي بأنواعه ومراحلها يحدد وفق العامل السياسي، فالطبيعة السياسية هي التي تحدد السياسة التعليمية للجامعات وتتدخل بوضع البرامج التعليمية وخططها، وتتسم المملكة العربية السعودية بنظام سياسي مستقر لذلك نجد بأن الاهتمام بالجامعات السعودية وتطويرها يستولي على الاهتمام الأكبر لدى الحكومة السعودية، فمن الملاحظ زيادة في عدد الجامعات الحكومية والخاصة، واستقطاب كادر تدريسي متميز من جميع الدول، وتخصيص مبالغ مالية كبيرة للبحث العملي في الجامعات.
- **العامل الاجتماعي:** إن طبيعة تكوين الدولة الاجتماعية من حيث الاستقرار المجتمعي يؤثر إيجابياً وبشكل كبير على التعليم الجامعي في هذه الدولة، حيث أن التمسك بالدين والعادات والتقاليد ووجود تكافل اجتماعي بين أفراد المجتمع، وسيادة مفاهيم الاحترام والتعاون والعدل واحترام قيمة الفرد والحفاظ على كرامته، وغياب المصلحة الشخصية وتحقيق مفهوم الانتماء مكن المملكة العربية السعودية من تحقيق جميع المفاهيم الاجتماعية التي بدورها حققت استقراراً.

يوجد الكثير من العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة ومحاورها في التعليم الجامعي، إلا أن العوامل الثلاثة أعلاه برأي الباحث من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة وهناك العديد من العوامل المؤثرة والتي يجب احتوائها في الحاضر حتى تتمكن الجامعات من مواجهتها مثل وسائل التواصل الاجتماعي التي تجتاح العالم حالياً، وتطور قطاعات الاتصال والمعلومات، والثورة التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم، وظهور العديد من المفاهيم الحديثة بين الشباب.

نتائج السؤال الخامس: ما هي متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية؟

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وخاصة في الجامعات السعودية لا تأتي من فراغ إذ أنه لا بد من توافر متطلبات للتطبيق، وهذه المتطلبات ضرورية حتى تستقيم إدارة الجودة في الجامعات على طريقها الصحيح وتحقق الهدف المرجو منها، وتهدف هذه المتطلبات بداية إلى تقبل الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعات السعودية لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم البدء بتطبيقها كما ينبغي وفي النهاية تحقيق كل الأهداف التي تهدف لها الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، ولقد أشار محمود وجاسم (٢٠١٣) إلى مجموعة من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كما يلي:

- التركيز على العميل: يجب على الجامعات السعودية التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خططها أن تقوم بتحليل العملاء المستفيدين من خدماتها، وهم هنا الطلبة ومؤسسات المجتمع السعودي المحلي الحكومي والخاص إذ يعتبر العنصر البشري الذي تقوم الجامعة بتخريجه هو مدخل رئيسي لتلك المؤسسات، لذلك يتوجب على الجامعة دراسة مجتمعها المحلي جيداً ومعرفة احتياجاته وتوقعاته الحالية والمستقبلية، ودراسة سوق العمل فيه والتعرف إلى التخصصات المشبعة والراكدة والمطلوبة من أجل أن تأخذ ذلك بالحسبان أثناء وضع خططها إذا ما أرادت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم لمسه في إنشاء جامعة البترول والمعادن في المنطقة الشرقية حيث جاءت هذه الجامعة متخصصة فيما تتمتع به المنطقة من ثروات طبيعية يجب استغلالها، وأضاف (محبوب، ٢٠٠٣) بأن مفهوم العميل في الجامعة أو الكلية يعني الطالب والمنظمات وفعاليات المجتمع، إن حقيقة الموضوع تعد واحدة من حيث الحاجة للتعامل مع متطلباته إذ قد يتطلب الموضوع إجراء تعديلات أساسية في بعض القوانين والإجراءات التي يجب أن توضع وتشغل وفقاً لفلسفة الإدارة الجامعية وقناعات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وضمان وجود أفضل قنوات الاتصال بهؤلاء العملاء (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع) لإقامة هذا المتطلب في ظل شرط عدم المساس برصانة العمل الأكاديمي في جزئه الأساسي وهو التعليم.
- التحسين والتطوير المستمران: إن التحسين والتطوير هما الهدف الرئيسي الذي تسعى الجامعات لتحقيقه، وعليه فإن هذا يحتاج إلى تشجيع البحث والإبداع والابتكار لضمان عمليات التحسين والتطوير، إن إدارة الجودة الشاملة تؤمن بأن احتياجات المستفيدين متغيرة ولا بد من مجاراة تغيرها بالتحسين والتطوير والذي لا بد أن يشمل جميع عملياتها وأقسامها الإدارية والأكاديمية، إن سبل التحسين والتطوير في الجامعات السعودية لا تتوقف عند حد معين بل يجب البحث دائماً عن هذه السبل واستغلالها حيث إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على جهود التحسين والتطوير، ولا بد من الإشارة إلى أن كفاءة الأداء المرتبطة بالتحسين والتطوير لا تتوقف وإنما تزيد وتتضاعف.
- القيادة: إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية لا تتحقق بدون وجود قيادات جامعية مؤمنة بأهمية الجودة في إدارة الجامعات وقيادة تريد أن توحد بين الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والاستراتيجيات والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف بدون أخطاء، ويلعب القادة في الجامعات السعودية الدور الأكبر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال اتجاهاتهم وسلوكياتهم، إن إدارة الجودة تركز على القيادات في الجامعات لأنهم القادرون على اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وتقييم الأداء الوظيفي والأكاديمي، وتحرص على أن يكون القائد هو المرشد والموجه نحو إدارة الجودة الشاملة. وأضاف (الطويل والكوراني، ٢٠٠٧) بأنه من الضروري وجود تصور مشترك بين القيادات في الجامعات وأعضاء هيئة التدريس، ووجود تصور مشترك بين العاملين بشأن مفهوم الجودة ومتطلباتها في ظل إقامة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لأن القيادات في الجامعات تتخذ شكلاً جديداً في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما تشمله من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وإداريين، ولا بد من الإشارة إلى أن لأعضاء هيئة التدريس دوراً أساسياً في عملية القيادة في منظمات التعليم، إن المستفيد الوحيد من التعلم هم الطلبة، فأعضاء هيئة التدريس هم الذين يفهمون هذا الدور ويقومون باستثمار قدرات المتعلمين وبقدر ما يحقق الطلبة من نجاح يكون نجاح عضو هيئة التدريس ويكون نجاح القسم والكلية، ويكون نجاح الجامعات، وكل ذلك ينعكس على تطور المجتمع بالتأكيد.
- مشاركة جميع الأشخاص أصحاب العلاقة في الجامعات من موظفين وأعضاء هيئة تدريس سواسية وكل في مستواه الإداري والأكاديمي من غير تفرقة، حيث أن هذا سيؤدي إلى توحيد الجهود في تقدم الجامعة وتطورها وتسهيل من عملية إدخال إدارة الجودة الشاملة فيها، وتخلق الانتماء والولاء للجامعة من خلال إشراك العاملين في بعض القرارات وحل المشكلات. ويشير (الدقي، ٢٠٠٦) إلى أن المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة ينظرون إلى مشاركة جميع الأشخاص أصحاب العلاقة في الجامعات على أنها محور أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويرى أن كل فرد من أفراد التنظيم معني بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمات التعليمية، فالمشاركة عملية تفاعل الأطراف المعنية عملياً وعاطفياً مع كل التنظيم من أجل تحفيز الجهود اللازمة لتحقيق أهداف الجامعات والتي منها تقديم خدمات التعلم والبحث للمستفيدين.
- اتخاذ القرارات في الجامعات بناء على حقائق ودراسات علمية حيث إن القرارات في إدارة الجودة الشاملة لا يتم اتخاذها بشكل تكبني أو بشكل فردي بل يتم اتخاذ القرار بناء على قاعدة من المعلومات الصحيحة والموثوقة، وبذلك لا يكون هناك مجال للخطأ عند اتخاذ القرار. وهذا الجانب يرى (بركات، ٢٠٠٧) بأن اتخاذ القرارات في الجامعات لا بد من أن تتحرى جميع الحقائق والتي تعتبر أحد أهم العناصر التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب اتخاذ الرجوع إلى تقنيات و موارد لازمة تمكن الأفراد من إيصال ما لديهم من معلومات تتعلق بالحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تُعد المعلومات قاعدة مهمة في إدارة الجودة الشاملة، فوجودها في إدارة الجامعات على اختلاف أنواعها يعكس مدى إمكانية هذه الجامعات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن أهمية المعلومات تأتي من وجود البيانات المهمة للجامعة، مثل المعلومات المالية التي توضح لإدارة الجامعة الموارد المالية التي تحتاج إليها الجامعة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الإدارة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارة نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الإدارة.
- التعليم والتدريب: إن عملية التدريب والتطوير هي الأساس الأول الذي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة في الجامعات حيث لا بد أن يتمكن الموظفين والأكاديميين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا لا يأتي إلا بالتعليم والتدريب عليها إذ يجب عليهم من خلال هذا التدريب أن يقدموا فهماً وتغييراً

في الاتجاهات والتفكير نحو العمل والقدرة على وضع الخطط والتصرف في ظل المنافسة القائمة بين الجامعات. ويرى (أبو عامر، ٢٠٠٨) بأن التدريب والتعليم هما نشاطان فعالان في إحداث فرق لدى الموظفين والأكاديميين في أداء أعمالهم من أجل تنفيذ الخطط على أكمل وجه في ظل إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد هذا على أساس علمي يهدف رفع كفاءة الجامعة. وبالتالي فإن التعليم والتدريب أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، إذ أن إعداد الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية داخل الجامعة توجهها وممارسة والقيام بإدراك معنى إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وتقبلها أمر مهم من أجل ضمان تعاونهم والتزامهم وتنفيذهم للإعمال المختلفة، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها. إن هذه المتطلبات جميعها إذا ما توفرت وتم العمل عليها ومن خلالها فإن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية لا بد من تأتي بثمارها، ولا بد من أن تقوم بتطوير التعليم في الجامعات السعودية والذي بدوره سيؤدي إلى تطوير مخرجات تعليم عالية الجودة وذات كفاءة عالية تقوم بخدمة المجتمع الموجودة فيه وتنهض بسوق العمل وتحقيق نهضة مجتمعية سعودية.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

١. العمل على تحديد تعريف علمي يعرف إدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يخدم التعليم الجامعي في الجامعات السعودية ويراعي خصوصيتها.
٢. القيادات الجامعية في الجامعات السعودية عليها أن تؤمن بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود بالكثير من الفوائد على التعليم الجامعي ويقوم بتطويره، وذلك ظهر جلياً في هذه الدراسة من خلال المراجعة التي قامت بها ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها.
٣. تحديد مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ووضعها كمقياس يتم من خلاله قياس وتقويم عملية الإدارة التي تقوم على الجودة الشاملة.
٤. يجب على الجامعات السعودية الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وتتكيف معها وتطوعها لصالحها في عملية التطبيق.
٥. تركيز القيادات الجامعية في الجامعات السعودية على توفير المتطلبات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة لديها إذ لا يمكن الوصول إلى جودة شاملة من غير توفير هذه المتطلبات والعمل عليها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. إدريس، ج وأحمد، أ والأختر، ع. (٢٠١٢). "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخزعة". مجلة أماراباك. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا: ٧ (٣).
٢. بركات، م. (٢٠٠٧). "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
٣. الترتوري، م وجويحان، أ. (٢٠٠٦). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
٤. حمود، خ. (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط١. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
٥. الدقي، أ. (٢٠٠٦). "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
٦. الراشد، م. (٢٠١١). "إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، ١٧ (٢).
٧. الرشيد، م. (١٩٩٥). "الجودة الشاملة في التعليم"، المعلم. مجلة تربوية ثقافية جامعية: جامعة الملك سعود، الرياض.
٨. السامرائي، ب. (٢٠١٢). "دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير. الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
٩. السامرائي، م. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط١. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
١٠. الصرايرة، خ والعساف، ل. (٢٠٠٨). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: ١ (١).
١١. الطويل، أ والكوراني، ف. (٢٠٠٧). "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل: دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة". مجلة الرافدين: ٨٢ (٢٨).

١٢. العاجز، ف ونشوان، ج. (٢٠٠٥). "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة". الجودة في التعليم العالي: ١ (٢).
١٣. أبو عامر، آ. (٢٠٠٨). "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره". رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
١٤. العزاوي، م. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. عمان: جامعة الإسرائ.
١٥. عميرة، أ. (٢٠١٣). "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل". رسالة ماجستير. الجزائر: كلية التسيير. جامعة قسنطينة.
١٦. قادة، ي. (٢٠١٢). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة". رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية. جامعة أبي بكر بلقايد.
١٧. محجوب، ب. (٢٠٠٣). "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. البحوث والدراسات. القاهرة.
١٨. محمود، ن وجاسم، ي. (٢٠١٣). "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت: دراسة تحليلية". المجلة العربية جودة التعليم لضمان الجامعي: ٦ (١٣).
١٩. مذكور، ع. (٢٠٠٠). التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل. ط١. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٠. المزين، س وسكيك، س. (٢٠١٢). "مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات". المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية - ٢٠١٢/١٨/١٢، غزة، فلسطين.
٢١. ابن منظور. (١٩٨٤). لسان العرب، ج ٢، دار المعارف: القاهرة.
٢٢. الموسوي، ن. (٢٠٠٣). "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". المجلة التربوية: ١٧ (٦٧).
٢٣. النجار، ص وجواد، م. (٢٠١٤). "دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي". مجلة كلية التراث الجامعة: ٠ (١٤).
٢٤. النجار، ف. (١٩٩٩). إدارة الجامعات بالجودة. إيتراك للنشر والتوزيع: القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Albent, E, (1990). Educational Quality Indicators. Annotated Bibliography, 2nd ed. Canada.
- [2] Barton & Marson, D. (1991). Service Quality. An introduction Province of British Columbia Publication.
- [3] Deming, E. (1986). "Out of the Crisis". Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- [4] Edward, S. (1991). Total Quality Management, OP. CIT.
- [5] Rhodes, L. (1992). "On Road to Quality". Educational Leadership. 49 (6).
- [6] Stanley, G. (1995). "Performance Indicators and Quality Review in Australian University", in Higher Education Research and Development. 14(2):245-253, <https://doi.org/10.1080/0729436950140207>.



المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
International Journal of Educational & Psychological Studies (EPS)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/EPSR/Home.aspx>

ISSN: 2520-4149 (Online) 2520-4130 (Print)



Developing education in Saudi universities through applying the requirements of TQM (Total Quality Management) in university education

Orwah Mohammed Hamdan

Assistant professor, Taibah university, Deanship of Academic services, KSA
orwahlor2000@yahoo.com

Received Date : 21/4/2019

Accepted Date : 10/5/2019

DOI : <https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.1.10>

Abstract:

The study aimed at revealing how to develop education in Saudi universities through applying the requirements of TQM in university education.

In order to achieve the objective of the study, the researcher, through the descriptive analytical study method, analyzed the literature on administrative thought in TQM, and collecting information, analysis and interpretation to benefit from the study.

After conducting an analysis of the literature on the subject of the study, the results indicated that a specific definition of TQM is necessary in university education and that there are many benefits to universities if the requirements of TQM are applied correctly in university education. TQM indicators in university education. The results revealed the most important factors affecting TQM. Finally, the requirements for the application of TQM in Saudi university education were determined.

In the light of the results, the researcher recommended working on defining a scientific definition known as TQM in Saudi universities. The university leaders should believe that the application of TQM has a lot of benefits to the university education and is developing it and identifying TQM indicators in Saudi universities. Taking into account all the internal and external factors affecting TQM in universities, the focus of university leaders in Saudi universities on providing the necessary requirements for TQM.

Keywords: Total Quality Management; Development of University Education; Saudi Arabia.

References:

- [1] Al'ajz, F Wnshwan, J. (2005). "Ttwyr Alt'lym Aljam'y Ltnmyt Almjtm' Alflstyny Fy Dw' Edart Aljwdh Alshamlh". Aljwdh Fy Alt'lym Al'aly: 1 (2).
- [2] Abw 'amr, A. (2008). "Waq' Aljwdh Aledaryh Fy Aljam'at Alflstyny Mn Wjht Nzr Aledaryyn Wsbl Ttwyrh". Rsalt Majstyr Mnshwrh. Klyt Altrbyh. Aljam'h Aleslamy. Ghzh. Flstyn.
- [3] 'myrh, A. (2013). "Edrat Aljwdh Alshamlh Fy M'ssat Alt'lym Al'aly Drash Halh Jam't Jyjl". Rsalt Majstyr. Aljza'r: Klyt Altsyyr. Jam't Qsnzyh.
- [4] Al'zawy, M. (2005). Edart Aljwdh Alshamlh. 'man: Jam't Alesra'.
- [5] Albent, E, (1990). Educational Quality Indicators. Annotated Bibliography, 2nd ed. Canada.
- [6] Barton & Marson, D. (1991). Service Quality. An introduction Province of British Columbia Publication.
- [7] Brkat, M. (2007). "Waq' Ttbyq Ab'ad Edart Aljwdh Alshamlh 'la Ada' Alm'ssat Alahlyh Alajnbyh Al'amlh Fy Qta' Ghzh". Rsalt Majstyr Mnshwrh. Klyt Altjarh. Aljam'h Aleslamy. Ghzh. Flstyn.
- [8] Deming, E. (1986). "Out of the Crisis". Cambridge: MIT, Center for Advanced Engineering Study.
- [9] Aldqy, A. (2006). "Waq' Edart Aljwdh Alshamlh Fy Wzarat Alsith Alwtyny Alflstyny Fy Qta' Ghzh". Rsalt Majstyr Mnshwrh. Klyt Altjarh. Aljam'h Aleslamy. Ghzh, Flstyn.
- [10] Edrys, J Wahmd, A Walakhtr, ' (2012). "Emkanyt Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh 'tla Khdmalt'lym Al'aly Mn Ajl Althsyn Almstmr Wdman Jwdt Almkhrjat Walhswl 'la Ala'tmadyh: Drast Halt Fr' Jam't Alta'f Balkhrmh". Mjlt Amarabak. Mjlt Alakadymy Alamrykyh Al'rbyh Ll'lwm Waltknwlwija: 7 (3).

- [11] Edward, S. (1991). *Total Quality Management*, OP. CIT.
- [12] Hmwd, Kh. (2002). Edart Aljwdh Alshamlh Wkhdmh Al'mla'. T1. 'man: Dar Almsyrh Ltba'h Walnshr.
- [13] Mdkwr, '. (2000). Alt'lym Al'aly Fy Alwtn Al'rby Altryq Ela Almstqbl. T1. Alqahrh: Dar Alfkr Al'rby.
- [14] Mhjwb, B. (2003). "Aldwr Alqyady L'emda' Alklyat Fy Aljam'eat Al'erbyh". Almnzmmh Al'erbyh Lttnmyh Aledaryh. Albhwth Waldrasat. Alqahrh.
- [15] Mhmwd, N Wjasm, Y. (2013). "Mttlbat Edart Aljwdh Alshamlh Fy Jam't Tkryt: Drash Thlylyh". Almjhlh Al'rbyh Jwdt Alt'lym Ldman Aljam'y: 6 (13).
- [16] Abn Mnzwr. (1984). Lsan Al'rb, J2, Dar Alm'arf: Alqahrh.
- [17] Almwsyw, N. (2003). "Ttwyr Adah Lqyas Edarh Aljwdh Alshamlh Fy M'ssat Alt'lym Al'aly". Almjhlh Altrbwyh: 17 (67).
- [18] Almzyn, S Wskyk, S. (2012). "M'shrat Edart Aljwdh Alshamlh Fy Aljam'at Alfstynyh Mn Wjht Nzr Tlbt Aldrasat Al'lya Fy Dw' B'd Almtghyrat". Alm'tmr Aldwly Lt'lym Al'aly Fy Alwtn Al'rby -Afaq Mstqblyh- 18/1/2012 Ghzh, Flstyn.
- [19] Alnjar, S Wjwad, M. (2014). "Drash 'qbat Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy Alt'lym Aljam'y Alahly". Mjlt Klyt Altrath Aljam'h: 0 (14).
- [20] Alnjar, F. (1999). Edart Aljam'at Baljwdh. Eytrak Llnshr Waltwzy': Alqahrh.
- [21] Qadh, Y. (2012) "Waq' Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy M'ssat Alt'lym Aljza'ryh: Drash Ttbyqyh 'la Mtwstat Wlayh S'ydh". Rsalt Majstyr. Aljza'r: Klyh Al'lwm Alaqtsadyh. Jam'eh Aby Bkr Blqayd.
- [22] Rhodes, L. (1992). "On Road to Quality". Educational Leadership. 49 (6).
- [23] Alrshyd, M. (1995). "Aljwdh Alshamlh Fy Alt'lym", Alm'lm.Mjlt Trbwyh Thqafyh Jam'yh: Jam't Almlk S'wd, Alryad.
- [24] Alrashd, M. (2011). "Edart Aljwdh Alshamlh Drash Nzryh Wnmwdj Mqtrh Lha Fy Mktbh Almlk Fhd Alwtnyh", 17 (2).
- [25] Alsamra'y, B. (2012). "Dwr Alqyadh Fy Ttbyq Ass Wmbad' Edart Aljwdh Alshamlh". Rsalt Majstyr. Alakadymyh Al'rbyh Albrytanyh Lt'lym Al'aly.
- [26] Alsamra'y, M. (2007). Edart Aljwdh Alshamlh Fy Alqta'yn Alentajy Walkhdmy. T1. 'man: Dar Jryr Llnshr Waltwzy'.
- [27] Alsrarh, Kh Wal'saf, L. (2008). "dart Aljwdh Alshamlh Fy M'ssat Alt'lym Al'aly Byn Alnzryh Walttbyq". Almjhlh Al'rbyh Ldman Jwdh Alt'lym Aljam'y: 1 (1).
- [28] Stanley, G. (1995). "Performance Indicators and Quality Review in Australian University", in Higher Education Research and Development. 14(2):245-253, <https://doi.org/10.1080/0729436950140207>.
- [29] Altrtwry, M Wjwyhan, A. (2006). Edart Aljwdh Alshamlh Fy M'ssat Alt'lym Al'aly Walmktbat Wmrakz Alm'lwmat. 'man: Dar Almsyrh Ltba'h Walnshr.
- [30] Altwyl, A Walkwrany, F. (2007). "Emkanyt Ttbyq Edart Aljwdh Alshamlh Fy Jam't Almws: Drash 'la Mjmw'h Mkhtarh Mn Klyat Aljam'h". Mjlt Alrafdyn: 82 (28).