

## دراسة مدى إمكانية تطبيق نموذج «kanji» لإدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى

### بالتطبيق على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

دكتور/ سعيد بن علي العضاضي (\*)

#### ١. مقدمة

انطلقت المؤسسات التعليمية الكبرى ممثلة فى الجامعات لتبنى مفاهيم الجودة الشاملة، وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر فى المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وأيضاً رفع كفاءة العاملين بها بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس فى كافة المجالات العملية بكفاءة عالية على المستوى العالمي. وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية معتمدة على وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات وواضعي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية.

وتعد مؤسسات التعليم العالى منشآت ثقافية تحوي الصفوة من أعضاء هيئة التدريس الموظفين، والطلاب، والمتعاملين، وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. وقام عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومن هذه الدول المملكة العربية السعودية حيث أنشأت ما يسمى بـ«الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي» وقد بدأت بالفعل فى الإشراف على تطبيق معايير الجودة الشاملة فى الجامعات السعودية.

(\*) أستاذ مساعد قسم العلوم الإدارية جامعة الملك خالد - ٢٠٠٨

ويمكن دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من عدة جوانب، منها: دراسة المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة، ودراسة النماذج النظرية، ودراسة تجارب الجامعات في كل من الدول النامية والمتقدمة. وترسم نماذج الجودة الشاملة الوضع الأمثل الذي ينبغي أن تكون عليه الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتحصل على معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، كما توضح هذه النماذج للمؤسسات الأكاديمية طريقها ووجهتها لتحقيق الجودة الشاملة وأين هي الآن من هذه المعايير؟ (إلى أي مدى قربها أو بعدها من تحقيق الجودة الشاملة وامتياز الأعمال؟).

وقد ركزت هذه الدراسة على مناقشة أبرز نماذج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي النظرية منها والتطبيقية لمعرفة مميزات كل نموذج وعيوبه ومدى إمكانية تطبيق نماذج النظرية منها. إذ لا يمكن تطبيق كل نماذج الجودة الشاملة النظرية. كما أن غالبية النماذج النظرية والتطبيقية أصلت وطبقت في الدول المتقدمة ولم تحظ الدول النامية بنفس الاهتمام ومثل هذا الدراسة ستكون إضافة لدراسة جودة مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية.

وتم استخدام أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهو نموذج Kanji على احدي جامعات الدول النامية وهي جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية. وجامعة الإمام من الجامعات السعودية العريقة بدأت بمعهد الرياض العلمي، ثم افتتحت كلية الشريعة بالرياض عام ١٣٧٣هـ، وكلية اللغة العربية بالرياض في عام ١٣٧٤هـ، ثم تتابع افتتاح المعاهد العلمية وكانت منظوية تحت مسمى «الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية». وفي ٢٣/٨/١٣٩٤هـ صدر المرسوم الملكي بالموافقة على نظام جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، واعتبارها مؤسسة تعليمية وثقافية عالية، وقد شملت المعاهد العليا والكليات والمعاهد العلمية.

ومنذ إنشاء الجامعة وهي في توسع مستمر، إذ يوجد بها الآن تسع كليات في مدينة الرياض بين نظرية وعلمية، ومعهدان في الرياض أحدهما للقضاء والآخر لتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، وستة معاهد في الخارج لتعليم العلوم الإسلامية والعربية في كل من رأس الخيمة وموريتانيا وجيبوتي وإندونيسيا وأمريكا واليابان، وستون معهداً علمياً منتشرة في مختلف مدن المملكة بالإضافة إلى مركز دراسة الطالبات. وتتلخص أهداف الجامعة في التالي:

١. العمل على هدى الشريعة الإسلامية باعتبارها مؤسسة علمية وثقافية.
٢. القيام بتنفيذ السياسة التعليمية بتوفير التعليم الجامعي والدراسات العليا
٣. النهوض بالبحث العلمي والقيام بالتأليف والترجمة والنشر
٤. خدمة المجتمع في نطاق اختصاصها

وهذه الدراسة أخذت آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لمعرفة مدى تطبيق الجامعة للمبادئ الأساسية والفرعية لنموذج Kanji وفي ضوء النتائج يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في الجامعة لمعرفة موقعها من إدارة الجودة الشاملة وأين تتجه برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي بها.

## ٢. مشكلة البحث وتساؤلاته

أدركت جامعات الدول النامية بصفة عامة والجامعات السعودية بصفة خاصة أنها تعمل بعيدا عن أنظمة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي. وقد يكون السبب الاعتقاد الخاطئ بان مفهوم الجودة يكمن في إعداد البنية التحتية من مدن جامعية وتجهيزات ذات جودة عالية. لذا تم التركيز في الفترة الماضية على هذه الآليات على حساب البنود الأخرى مثل البرامج الأكاديمية، وإعداد أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والاهتمام بالعملاء الداخليين والخارجيين من طلاب وعاملين وقطاعات توظيف.

وللتأكد من ذلك قام الباحث بدراسة استكشافية على عينة صغيرة من العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (عمداء، وكلاء، وأعضاء هيئة تدريس) بهدف الوقوف على مشكلة الدراسة بشكل يعكس الواقع الفعلي من خلال التعرف عن قرب على واقع تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة محل البحث. ورغم أن الجامعة تتجه تدريجياً إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه اتضح مبدئياً عدم وضوح بعض مفاهيم الجودة الشاملة لدى القيادات الأكاديمية، الأمر الذي أدى إلى جنوح تطبيق بعض المبادئ منها: عدم الاهتمام برضاء العملاء خصوصاً الطلاب وقطاعات التوظيف للجامعة، عدم وجود معايير لقياس رضاء العملاء أو معايير لقياس الأداء، عدم الاهتمام بتطوير الأفراد والعلميات، وهذا أحد المبادئ الأساسية والفرعية التي ركز عليها «Kanji» في نموذج إدارة الجودة الشاملة. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى إمكانية تطبيق نموذج «Kanji» في جامعة الإمام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- هل توجد فروق فيما يتعلق بمبدأ «رضاء العملاء» وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية؟
- ٣- هل توجد فروق فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة بالحقائق» وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية؟
- ٤- هل توجد فروق فيما يتعلق بمبدأ «الأفراد هم أساس الإدارة» وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية؟
- ٥- هل توجد فروق فيما يتعلق بمبدأ «التطوير المستمر» وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية؟

### ٣. أهداف البحث

تحدد الهدف العام للبحث في محاولة تطبيق نموذج « Kanji » كنموذج إداري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي، وذلك من خلال مايلي:

- التعرف على ما إذا ما كان هناك اختلاف فيما يتعلق بكل من «رضاء العملاء»، «الإدارة بالحقائق»، «الأفراد أساس الإدارة»، «التطوير المستمر»، وفقا لنموذج « Kanji » حسب التخصصات النظرية والعلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- وفي ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرار بالجامعة، موضع البحث، الاسترشاد بها في هذا المجال.

### ٤. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أن تنمية القدرات التنافسية للجامعات في الوقت الحاضر الذي تجتاحه العولمة والتنافسية تتطلب وجود آلية جديدة وغير تقليدية لتسهيل وتدعيم قدرتها على الوصول إلى الأسواق العالمية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبادئ « Kanji » هي الآلية المناسبة لتحقيق هذا الهدف.

كما تتضح أهمية هذه الدراسة من نقص الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع بالتطبيق على الجامعات السعودية بشكل خاص. فضلا عن أن هذه الدراسة سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع بالتطبيق على جامعات أخرى، وبالتالي فإن هذه الدراسة تعد إضافة أكاديمية ومحاولة لسد النقص في هذا المجال وإثراء المكتبة العربية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

## ٥. أقسام الدراسة

بعد التقديم السابق فإن هذا البحث سوف ينقسم إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: الإطار النظري: وسوف يتناول فيه الباحث مايلي:

أ. مصطلحات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ب. الدراسات التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام

ج. الدراسات التي اهتمت بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي

د. الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هـ. الدراسات التي تناولت تجارب ونماذج إدارة الجودة الشاملة

• التجربة البريطانية

• نماذج إدارة الجودة الشاملة (عوامل النجاح الأساسية، نموذج

«صالح»، نموذج «Kanji»)

القسم الثاني: الدراسة الميدانية وتشمل: فروض الدراسة، مجتمع البحث، نتائج

الدراسة الميدانية

القسم الثالث: النتائج والتوصيات

## القسم الأول: الإطار النظري

### ١. مصطلحات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

عندما انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم برز عدد من المصطلحات لم تكن موجودة من قبل مثل الاعتماد الأكاديمي، التميز، المعايير. وقد استخدمت هذه المصطلحات كبداية نتيجة الجهل بمعناها، لذا يجب التطرق لأهم هذه المصطلحات.

#### التميز Excellence

هو حالة من التفوق وامتلاك الفرد المقوم الأساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة. وتختلف «الجودة» عن «التميز» في أن الأول يشمل جميع المؤسسة، بينما يقتصر الثاني على جانب معين أو أمر دون آخر. لذلك يقصد بالتميز الاهتمام بجانب محدد من جوانب الجودة الشاملة. والتميز هو المرحلة الأولى لتحقيق الجودة الشاملة لأنه يصعب تحقيق الجودة الشاملة في مختلف الجوانب في وقت واحد لما يخلفه من آثار نتيجة التقدم العشوائي غير المدروس.

#### الاعتماد Accreditation

تعرف لجنة التعليم العالي Commission on Higher Education مصطلح «الاعتماد» بأنه يشير إلى الممارسات التي تقوم بها هيئة خارجية، وهي مؤسسة الاعتماد لمساعدة المؤسسات الشبيهة لها، والتي لها خدمة في المجال ممن يتقدم إليها للحصول على الاعتماد في عملية التقويم، وتحسين أهدافها التعليمية. أما Houghton فيعرف «الاعتماد» بأنه المستوى أو الصفة أو المكانة التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مقابل استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة لدى مؤسسات التقويم التربوي.

## الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation

هو عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للجامعة وتتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة. وهناك صيغ متعددة ومختلفة للاعتماد، وفق الظروف السياسية والاجتماعية لكل بلد. وترتبط بالاعتماد عملية هامة هي منح التراخيص. وهي في جوهرها عملية تقويم تمنح عن طريقها هيئة غير حكومية الرخصة، أو الأذن، لفرد قام بالوفاء لمتطلبات محددة وعادة ما تمثل هذه المتطلبات الحد الأدنى وترمي إلى إقناع الجماهير بأنه لن يصدر أي أذى عن الفرد الذي يمنح التراخيص.

### المعايير Standards

ارتبط مصطلح «المعايير» بمصطلحي «الجودة الشاملة» و«الاعتماد الأكاديمي». وهذه المصطلحات الثلاثة كونت فكر إدارة الجودة الشاملة في التعليم بصفة عامة بشقيه العالي والعام. حتى أصبحت «المعايير» هي المدخل الحقيقي إلى تحقيق جودة العملية التعليمية.

٢. الدراسات التي تناولت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام الجودة اصطلاح يطلق عليه المفهوم غير الثابت لاحتوائه على العديد من المعاني، فالجودة تعني أشياء مختلفة باختلاف الأفراد (Pfeffer and Coat, 1991) لذا فإن لها تعريفات متعددة تختلف باختلاف الرؤى والأشخاص. وعلى الرغم من الممارسات الواسعة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك قليلا من الاتفاق على تعريف ثابت وشامل (Heady and Smith 1995; Lau and Anderson 1998)

ظهر هذا الاصطلاح في بداية الستينيات من القرن الماضي (١٩٦١) في أدبيات عالم الجودة Feigenbaum في مجال رقابة الجودة الشاملة والتي عبر عنها بأنها الرقابة الشاملة ذات التأثير الشامل على المنظمة. كما قام عدد من منظري

الجودة أمثال Domong, Juran and Crosby بتقديم عدد من الأفكار عن الجودة إلا أن صفة «الكلية» أو «الشاملة» Total لم تظهر في تلك الكتابات.

في عام (١٩٨٨) تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation of Quality Management وبدأ التركيز على أهمية وقيمة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الرضاء الشامل للعملاء. ويرى (Lawler 1994) أنه لا توجد صيغه نظرية واحدة لمدخل إدارة الجودة الشاملة ويؤيده Boaden (1997) حيث يرى أن تعريف إدارة الجودة الشاملة لم يحظ بالاهتمام الكافي. ويرى العديد من الكتاب أمثال Burr (1993) أن الجودة الشاملة اسم جديد لمفهوم ليس جديداً يقوم على التخطيط والاتصال. أما (Green 1993) فيرى أن الجودة هي مفهوم يتضمن القدرة التي تمتلكها المنظمة ككل حتى تتمكن من التعليم والتطوير المستمر لتنفيذ وإشباع حاجات العملاء. أما (Witcher 1990) فقد قسم عبارة «إدارة الجودة الشاملة» إلى ثلاثة مفاهيم:

- «الإدارة» Management وتعني التزام الإدارة بتحقيق مستويات الجودة.
- «الجودة» Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة.
- «الشاملة» Total وتعني أن كل شخص في المنظمة يعد مسؤولاً عن تحقيق الجودة.

من العرض السابق، نجد اختلافاً في النظرة لتعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك مبادئ مشتركة تطرقت إليها جميع تعريفات الجودة الشاملة وهي: التطوير المستمر، والتركيز على العملاء، والشمولية.

٣. الدراسات التي تناولت تعريفات الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي:

يتطرق هذا الجزء إلى الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت تعريفات الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي. فعند استعراض الدراسات النظرية نجد الاختلاف

في تعريف الجودة في مجال التعليم. فيرى (Lageriveij and Voget 1990) انه ليس من السهل وضع تعريف ثابت يتسم بالوضوح والتحديد فأي تعريف معرض للتغيير ليعكس بالضرورة حاجات المجتمع المتغيرة من النظام التعليمي. أما (Barnett 1992) فقد اقترح ثلاثة مفاهيم للجودة :

١. الموضوعية Objectivist يمكن تعريف المفاهيم في صورة كمية وبالتالي يمكن أن تكون عامه لكل مؤسسات التعليم العالي.
  ٢. التقارب Relativist إحداث حالة من التقارب بين السياسة العامة وبين مفاهيم الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.
  ٣. المدخل التطويري للجودة Development approach to quality حيث يقوم الأعضاء داخل المنظمة بمراجعة دورية لأوضاعهم لإجراء عمليات تطوير مستمر لتحسين مستويات الجودة داخل المؤسسة.
- وقد ساهم (Overtveit 1992) بتقديم ثلاثة مفاهيم للجودة في مجال الخدمات الصحية ويمكن استخدامها في الخدمات التعليمية أيضاً وهي : جودة العملاء، الجودة المهنية، الجودة الإدارية. أما (Govinda and Varghese 1992) أكدا على ضرورة الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسات التعليم العالي. أما (Harris 1994) فيرى أن هناك ثلاثة عوامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : التركيز على المستهلك، والتركيز على العاملين، التركيز على الخدمة لضمان مطابقتها للمواصفات.
- (Green 1994) ويرى أن الجودة مفهوم محير وصعب. فعلى الرغم من ارتباطه بشيء يمكن أن نطلق عليه جيداً وله قيمة إلا أنه يحتوي على مفاهيم ومداخل مختلفة. ويرى أنه من غير الممكن أن نتعامل مع الجودة من خلال مفهوم واحد.

كما أن Harvey and Knhght (1996) قسم مداخل رابطة عضوية للتفكير في الجودة إلى خمسة أقسام وهي :

١. يمكن النظر للجودة في مجال التعليم كاستثناء مميز يستطيع مقابلة أعلى المعايير.
  ٢. الجودة في مجال التعليم تعني حالة من التوافق بين العمليات الإدارية والتعليمية للوصول إلى مستوى "صفر" من العيوب.
  ٣. هذا المدخل ينظر إلى الجودة من وجهة نظر الغرض من المنتج أو الخدمة (Crawford 1991).
  ٤. الجودة هي قيمة مالية تنشأ من الكفاءة والفاعلية.
  ٥. النظر إلى الجودة على أنها عمليات تحول في صور تغيير نوعي أو شكلي أو إدراكي ، وهذا المدخل يلاءم مؤسسات التعليم .
- ولقد قام كل من : Cheng (1996) Tenner and Detoro (1992) بمحاولة المزج بين أفكار إدارة الجودة الشاملة وأفكار مدخل النظم. حيث قاموا بتعريف الجودة في مجال التعليم في شكل مجموعات من العناصر تمثل مكونات النظام (مدخلات - عمليات تشغيل - مخرجات).
- عرف Mukhopachyay (2001) الجودة في التعليم على أنها مجموعة الآراء التالية: امتياز العملية التعليمية، والقيمة المضافة للعملية التعليمية، وملائمة مخرجات العملية التعليمية للاستخدام، وتوافق مخرجات التعليم مع الأهداف المخططة، وتجنب حدوث العيوب، ومقابلة التوقعات المتزايدة للعملاء.
- بالإضافة إلى العديد من الكتابات في هذا المجال أمثال: Coat (1990), Cope and Sherr (1991), Craft (1992), Pounder (1994).
- أما الدراسات الميدانية حول النظرة إلى الجودة الشاملة في التعليم العالي فيمكن تصنيفها كالتالي :

١. قسم تبنى تعريف الملاءمة للغرض حيث التركيز على مدخلات ومخرجات المؤسسات التعليمية. ومن أمثال هؤلاء: Reynolds (1998), Tang and Zairi (1998), Johns and Taylor (1990).

٢. قسم آخر ركز على العمليات الداخلية لتحقيق مستويات جودة أفضل لمؤسسات التعليم العالي أمثال: Barnett (1992), Ellis (1993), Green (1994).

٣. آخرون يرون أننا حينما نتحدث عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي فإننا يجب أن نتحدث عن مفهومين أساسيين متلازمين للجودة ألا وهما التوجه نحو السوق والقياس. ومن أمثال هؤلاء (Owlia and Aspinwal (1996a), Sallis Burkhalter (1993), Seymour Sayed (1993), Tofte (1993), Madu and Kuei (1993), (1993).

٤. القسم الأخير يمكن أن يطلق عليه متعدد الجوانب. ومن أبرز الدراسات Clayton, (1993) والذي ألقى الضوء على التطورات والتحويلات في أساليب إدارة الجودة الشاملة التي سجلت بجامعة « استن » ببريطانيا. (1993) Sullivan, Maureen وقام بفحص اتجاهات التأثير على التعليم العالي. Motwani (1995) درس أربعة اتجاهات للجودة في التعليم: وهي التعريف والإجراءات، والدراسات المعيارية، والنماذج التصورية، والتطبيق والتقييم. كما أن هناك عدداً من الدراسات الميدانية تطرقت لمفاهيم للجودة الشاملة في الجامعات العربية أمثال: أبو نيرة ومسعد (١٩٩٨) شاهين (٢٠٠٤) علاونة (٢٠٠٤).

بالإضافة إلى ما تقدم نجد أن هناك العديد من الأبحاث النظرية والتطبيقية أمثال:

Sherr and lozier (1991), Rhodes (1992), Murgatroyd and Morgan (1993), Fields (1994), Harvey and knight (1996), owia and Aspinwall (1997), Kanji and Tambi (1999), McAdam and Welsh

(2000), Hewitt and Clayton (1999), Hergner and Reeves (2000), and Sahnev (2004),

أبو دقة (٢٠٠٤) الخولي (٢٠٠٥)، الميمي وآخران (٢٠٠٤)،

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة التي أجريت حول مفهوم الجودة في التعليم العالي يمكن التوصل إلى أن معظم التعريفات تناولت أهمية وصعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية كما تناولت دراسة مفهوم الجودة من عدة جوانب.

٤. الدراسات التي تناولت معوقات إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي

ذكر Hazzard (1998) عدة معوقات تواجه مؤسسات التعليم العالي من أهمها: بطء الجهود المنصبة على تدريب الموظفين، وقلة الوقت المتاح لجمع المعلومات وتحليلها، وصعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة التعليمية، وكيفية حفزهم على تغيير أنماط التفكير.

أما العلوي (١٩٩٨) فقد ذكر أسباب تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ومن أهمها: تقادم الهياكل الإدارية، وترسيخ الاعتماد على المركزية، وإضعاف دور مجموعات العمل، وهيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي، وضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية، عدم الرغبة في التغيير، التعليم المعتمد على التلقين بدلاً من التحليل والاستنتاج، والبحث العلمي لغرض الترقية والتأليف لغرض الكسب المادي، ونقص الموارد.

هدفت دراسة أبو نبعة ومسعد (١٩٩٨) إلى دراسة المعوقات المحتملة في التطبيق وتوصلت الدراسة إلى بناء استراتيجيه لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

أبرز الخولي (٢٠٠٥) أهمية دور مؤسسات التعليم العالي في الوقوف على مواطن القصور وتعزيز مواطن القوة من خلال تجربة جامعة قطر. هدفت دراسة آل زاهر (٢٠٠٥) إلى الكشف عن عدد من التحديات المجتمعية والإقليمية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تتطلب تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس. قام العضاضي (٢٠٠٧) بالتعرف على مجموعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وقد تم تقسيمها إلى خمسة أقسام رئيسة وهي: الجوانب التنظيمية، والجوانب التعليمية والمعرفية، وجوانب البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع، والجوانب القيادية. وقد تم معرفة مدى أهمية هذه المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### ٥. الدراسات التي تناولت تجارب ونماذج إدارة الجودة الشاملة

يرى (Holloway 1994) أن نماذج إدارة الجودة الشاملة لها تطبيقات ذات إطار عام. أما (Juran 1986) فيرى أن بعض النماذج قابلة للتطبيق بصورة موحدة في كل المنظمات. يرى (Kanji and Tambi 1999) أن نماذج إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تحقق التطوير المستمر لمؤسسات التعليم العالي بغض النظر عن وجود مشاكل أو عدم وجودها. لذا سوف يقوم الباحث بعرض التجارب البارزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يليها استعراض النماذج النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

## ٥-١ التجارب التطبيقية

### • التجربة البريطانية

كانت عملية تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي البريطانية تتم من خلال جهتين حكوميتين هي: «لجنة تمويل التعليم العالي (HEFC)» و«لجنة رقابة جودة التعليم العالي (HEQC)». وقد اعتمدت لجنة تمويل التعليم العالي على أسلوب Self assessment وأسلوب Peer Review Assessment لتقويم المجالات التالية: دورة العمل، التنظيم، عمليات التدريس والتعليم، مستوى الانجاز الذي يحققه الطالب، الإرشاد والدعم الطلابي، موارد التعليم، ضمان جودة التطوير.

وفي عام ١٩٩٧ أصبحت Quality Assessment and Audit (QAA) هي المسئولة عن تقييم جودة التعليم العالي وقامت بتصميم إطار جديد لتقييم الجودة والذي يعتمد على التقييم الذاتي والمراجعة الخارجية، وقد عملت تلك اللجنة مع لجنة التمويل لتحقيق المعايير المطلوبة. وهدف QAA العمل على تحقيق متطلبات لجنة التمويل HEFC، عن طريق وضع نظام مستمر للتقييم Current Grading System يتم بناءً عليه وضع طريقة لترتيب المؤسسات Rating Method تتسم بالبساطة في التطبيق مع سهولته وعدالته لمقابلة الجوانب القانونية لتمويل مؤسسات التعليم العالي حيث يمكن من خلال هذا الترتيب وضع أسس لتمويل العمليات التدريسية والبحثية.

ومن المسائل الأساسية التي تلقي اهتمام QAA تخفيض مستوى البيروقراطية في عمليات التقييم حيث ترى انه يمكن تحقيق ذلك بإيجاد حالة من التوازن بين التقييم الداخلي والمراجعة الخارجية مع ضرورة تخفيض الضغوط على عمليات التقييم لحماية استقلالية المؤسسات التعليمية، مع اقتراح التركيز على الموارد المتاحة لاستغلالها الاستغلال الأمثل حيث تصنف تلك المؤسسات ضمن المؤسسات عالية المخاطر.

وتقوم خطة ضمان الجودة التي تحددها QAA على تغطية عدد من النقاط أهمها: توحيد المعايير المتعلقة بالمؤهلات التي تحمل نفس الاسم، والتبادل الموضوعي للمعلومات والمعايير بين مؤسسات التعليم، وتقييم المراجعين الأكاديميين. وقد نقد البعض هذه الخطة باعتبارها تقوم على التصحيح بعد حدوث الأخطاء كما أنها تؤدي إلى ضعف الكفاءة نظراً لارتفاع تكاليف عمليات الفحص وصعوبتها.

٥-٢ نماذج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

٥-٢-١ عوامل النجاح الأساسية (CSFs) Critical Success Factors

عوامل النجاح الأساسية (CSFs) ليست نماذج بل عوامل نجاح أساسية لبناء أي نماذج كما سيوضح عند عرض النماذج. أول من ناقش عوامل النجاح الأساسية CSFs هو Danial (1961) إلا أن دراسته لم تلق الاهتمام المنشود. ثم قام Antony (1976) باستخدام هذا المفهوم في تصميم نظام للرقابة الإدارية. ثم تعددت الدراسات حول هذا الموضوع في مجالات متعددة كما يتضح في الجدول رقم (١):

جدول رقم (١)

الدراسات التي اهتمت بعوامل النجاح الأساسية حسب نوعية الاهتمام

الاهتمام	الباحث
الصناعة وإدارة العمليات	Gowan and Mathieu (1996)
التخطيط	Jenster (1987)
تطوير العاملين	Schneier (1992)
تطوير المنتجات	Hughes and Chaffin (1996)
البحوث والتطوير	Pinto and Slevin (1989)

أما الأبحاث التي اهتمت بدراسة عوامل النجاح الأساسية في مجال التعليم العالي فهي قليلة أمثال:

هذا (Holloway (1994), Burella and Zadnik (1986), Nelson (1991) والأخير قد لخص نتائج العديد من الدراسات في مجال CSFs، وحدد مجموعة من العوامل الحيوية للنجاح مثل: التدريب - الإدارة العليا - الالتزام - المعلومات الجيدة. وقد كونت تلك الدراسات العوامل الأساسية لتحديد عوامل النجاح الأساسية في مؤسسات التعليم العالي حيث قام كل (kanji and Tambi (1999 بدراسة تلك العوامل.

### ٥-٢-٢ نموذج «صالح»

قام صالح (٢٠٠٥) بتطوير نموذج Kanji بتحويله إلى نموذج استراتيجي عن طريق إضافة عدد من العوامل الخارجية لربط المؤسسات الأكاديمية بمؤسسات الدولة ذات العلاقة خصوصاً التربية والتعليم. وهو يرى أن نموذج Kanji بصورته الحالية لا يحقق الهدف منه إذا طبق في البيئة المصرية ويجب إضافة عدد من العوامل. وقد قام بالبحث عن عوامل نجاح حيوية CSFs خارج وداخل نطاق مؤسسات التعليم العالي المصرية، وهي ما أسماها بالاحتياجات التنظيمية والمعرفية.

كما يرى أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري، والنظام الفني، والنظام الاجتماعي، والنظام المعرفي، وكل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة. كما بين أن الجودة الشاملة أيضاً يجب أن تضمن جودة العمليات (التدريس - البحوث - أساليب التعليم - الأنشطة المختلفة) وهذا سوف يؤدي إلى جودة المخرجات.

ويعاب على هذا النموذج ربط التعليم العام بالتعليم العالي مما يؤدي إلى صعوبة تطبيقه. لذا يري الباحث انه يمكن إغفال النظام المعرفي الذي يربط مؤسسات التعليم العالي بالتعليم العام حيث يمكن أن يصمم نظام التعليم العالي كي يستقطب ويكيف العملاء (طلاباً وغيرهم) فمن يتلاءم مع النظام فإنه يستمر وإلا فإن النظام يلفظه فوراً. أما التعليم العام فهو نظام يغلب عليه الجانب التربوي وهو يلائم الأعمار المبكرة، كما أن مخرجات التعليم العام ليس بالضرورة أن تتجه إلى مؤسسات التعليم العالي، فقد تتجه إلى التدريب المهني أو العمل أو غيرهما.

### ٥-٢-٣: نموذج «Kanji»

قدم Kanji (1998) نموذجاً لامتياز الأعمال Business Excellences يحتوي على عدد من عوامل النجاح الحيوية لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي. يقوم نموذج Kanji كما هو موضح على محتويات بطاقة تسجيل الأعمال التي اقترحها والتي تتضمن أربعة مبادئ أساسية: رضا العملاء Delight the Customer، الإدارة القائمة على الحقائق People-based Management، التطوير المستمر Continuous Improvement انظر الشكل (١)



المصدر: Kanji (1998)

وتلعب القيادة دوراً هاماً في هذا النموذج، حيث تعكس كل هذه المبادئ والمفاهيم على الأداء لتحقيق الامتياز في العمل. وقد قام نموذج Kanji على افتراض انه لكي تحقق المؤسسة مستوى مرتفعاً من (رضاء العملاء) يجب أن تطور باستمرار الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها عملياتها (التطوير المستمر) ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيادة جيدة تتخذ قرارات واقعية تتصل مباشرة بما يحدث في الواقع الفعلي (الإدارة بالحقائق) بالإضافة إلى اشتراك كل العاملين في أنشطة التطوير (تأسس الإدارة على الأفراد) كل هذه العوامل سوف تقود المؤسسة إلى مستوى الامتياز لأعمال مؤسسات التعليم.

وبما أن هذا نموذج إداري وليس استراتيجياً فان جميع هذه العوامل تسمى عوامل النجاح الداخلية (IC S F1) Internal Critical Success Factors ويقصد بها عوامل النجاح التي تقع تحت سيطرة القيادات الأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي، وتشمل المبادئ الأساسية الأربعة التالية بكافة فروعها والتي تعبر عن مكونات نموذج Kanji :

### القيادات الأكاديمية (IC S F1) Academic Leadership

وهي تتحمل مسؤولية الأداء بمستوى جودة مرتفع بالإضافة إلى توجيه المؤسسة ككل نحو تحقيق الأهداف وتحفيز الأفراد واستكمال كل المهام والمكونات الإدارية الأساسية داخل المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM). والقيادات الأكاديمية تلعب دوراً أساسياً في توفير عوامل النجاح الداخلية الأخرى بالإضافة إلى التنفيذ من خلال آليات تهدف إلى:

### أ. رضا العملاء (IC S F2) Delight the Customer

وتعنى أن تكون المؤسسة هي الأفضل فيما يتعلق بالأمور التي تهتم بالعملاء والتي عادة ما تكون متغيرة بشكل مستمر عبر الزمن وبالتالي يجب أن تكون مؤسسة التعليم العالي على دراية بهذه المتغيرات حتى يمكن إسعاد العملاء حالياً وفي المستقبل، وهذا يمثل جزءاً متكاملًا مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولهذا العامل آليتان للتنفيذ، انظر الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) العناصر الفرعية لمبدأ «رضاء العملاء»

العناصر الفرعية	آليات التنفيذ
رضاء العملاء الخارجيين	المؤسسة على دراية بالأمور التي تهم العملاء الخارجيين (الطلاب، قطاعات التوظيف)
	تقوم المؤسسة عبر جميع إداراتها بالسعي نحو إشباع حاجات كافة العملاء الخارجيين (الطلاب، قطاعات التوظيف)
رضاء العملاء الداخليين	المؤسسة على دراية بالأمور التي تهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين
	تسعى المؤسسة لتحقيق مستوى عال من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين

ب. الإدارة بالحقائق (IC S F3) Management by Facts

الإدارة بالحقائق تعنى أن مستويات الأداء الحالي للخدمات التي تقدمها المؤسسة تصب في مصلحة العملاء وأن التطوير في مراحلها الأولى يبدأ من الأفراد. من هنا نجد أن الإدارة في كافة المستويات يجب أن تكون لديها الحقائق والمعلومات الكافية لإدارة العمل. هذه المعلومات يجب أن يتم تداولها بين الأفراد وبالتالي تقوم القرارات على الحقائق بدلا من المشاعر، وهناك آليتان للتنفيذ انظر الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣) العناصر الفرعية لمبدأ «الإدارة بالحقائق»

آليات التنفيذ	العناصر الفرعية
مستوى الأداء الحالي للخدمات تصب في مصلحة العملاء	المعنى
تقوم قرارات المؤسسة على حقائق وليس على مشاعر	
تعمل المؤسسة دائما على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل	
توجه المؤسسة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التدريس	تحويل العمل الكلي إلى عملية متكاملة
توجه المؤسسة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع	
توجه المؤسسة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات البحث العلمي	
مقاييس أداء عمليات التدريس تعكس جودة العمليات	القياس
مقاييس أداء عمليات خدمة المجتمع تعكس الجودة	
مقاييس أداء عمليات البحوث تعكس الجودة	
القياس يأخذ في الحسبان مستويات الرضاء العام للعملاء في الدخل	
القياس يأخذ في الحسبان مستويات الإشباع لمتطلبات العملاء الخارجيين	

ج. الإدارة القائمة على الأفراد (ICSF4) People-Based Management

حتى يستطيع الأفراد تحمل مسئولية تحقيق مستويات الجودة المرتفعة فى أعمالهم ، يجب أن يحصلوا على الدعم الكافي من خلال المعرفة الجيدة لجوانب العمل المختلفة وتوفير التغذية المرتدة عن أدائهم لأعمالهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات التنفيذ التالية ، انظر الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤) العناصر الفرعية لمبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد»

العناصر الفرعية	آليات التنفيذ
المعنى	المؤسسة تقدم الدعم الكافي والمعرفة الجيدة بجوانب العمل
	المؤسسة توفر المعلومات المرتدة عن أداء العمل
فرق العمل	المؤسسة تشجع فرق العمل
	يجب أن تكون فرق العمل فى مجال التدريس فعالة
	يجب أن تكون فرق العمل فى مجال خدمة المجتمع فعالة
	يجب أن تكون فرق العمل فى مجال البحث العلمي فعالة
	يجب أن تفوض المؤسسة منسوبيها تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة
	تلتزم المؤسسة بإشباع متطلبات منسوبيها فى المجالات الأكاديمية
	المؤسسة ملتزمة بإشباع متطلبات منسوبيها فى مجال البحث العلمي

## د. التطوير المستمر (I C S F5) Continuous Improvement

وهو الالتزام من قبل المؤسسة بإشباع متطلبات العملاء بصفة مستمرة، في المجالات الأكاديمية كالتدريس والتعليم والبحوث والتي يجب أن تتم بكفاءة وفاعلية. كذلك فإن الإدارة العليا يجب أن تعمل وتلتزم بتوفير المواد والبرامج التي تتسم بالتطوير المستمر لمواكبة التطورات المتلاحقة. وعملية التطوير المستمر ليست بالضرورة عمليات تغيير شامل فمن الممكن أن تكون عمليات مرحلية تهدف إلى التحرك التدريجي نحو الجودة الشاملة. وهناك آليتان للتنفيذ انظر الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) العناصر الفرعية لمبدأ التطوير المستمر

العناصر الفرعي	آليات التنفيذ
دورة التطوير المستمر	تطور المؤسسة منسوبيها عن طريق التدريب باستخدام وسائل التدريب الحديثة
	توفر المؤسسة المواد والبرامج التي تتسم بالتطوير لمواكبة التطورات
	المؤسسة لديها تحرك تدريجي نحو إدارة الجودة الشاملة
	توفر المؤسسة معلومات مرتدة حول الأنشطة الأكاديمية بهدف التطوير
	توفر المؤسسة معلومات مرتدة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير
	توفر المؤسسة معلومات مرتدة حول الأنشطة البحثية بهدف التطوير
الوقاية	المؤسسة تتعرف على متطلبات العملاء
	تقوم المؤسسة بالقياس لمعرفة مستوى النجاح في الأداء الحالي
	القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة

## القسم الثاني: الدراسة الميدانية

### ١. فروض البحث

سيتم استخدام نموذج Kanji السالف الذكر بمبادئه الأساسية والفرعية وفي ضوء ذلك تم صياغة الفرض التالي:

- الفرض الأول «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «رضاء العملاء» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».
- الفرض الثاني «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة بالحقائق» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».
- الفرض الثالث «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».
- الفرض الرابع «توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمبدأ «التطوير المستمر» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».

### ٢. مجتمع البحث والعينة

#### ٢-١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من كليات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث بلغ المجتمع الإجمالي للبحث (١٠٣١) <sup>(\*)</sup> مفردة مقسمة بين الكليات النظرية والعلمية. التخصصات النظرية تشمل الأقسام الشرعية (شريعة وأصول دين)، واللغة والعربية، والعلوم الاجتماعية والدعوة والإعلام، اللغات والترجمة، وهذه هي الأقسام التقليدية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. أما التخصصات العلمية فتشمل كلية العلوم، كلية الحاسب الآلي ونظم المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

(\*) إدارة شؤون الموظفين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

## ٢-٢ عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية مكونة من (٢٧٦) مفردة باستخدام جدول تحديد أحجام العينة (بازرعة ٢٠٠٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وحدود ثقة (٩٥، ٠) مع الافتراض بان الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة (٥٠٪) وقد تم توزيع العينة على مجتمع البحث بناء على نسبة المفردات بكل طبقة. وقد شملت وحدة المعاينة جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ومعاونيهم).  
٣. حدود الدراسة

تم مراعاة عدد من النقاط عند تحديد حجم العينة:

- اقتصرت الدراسة على الكليات التي تتواجد بمدينة الرياض ، فالجامعة موضع البحث لديها كليات متباينة الأغراض ، منها ما يخدم التعليم الجامعي والبحث العلمي ، ومنها ما يخدم أغراض محددة كمعهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها ، والمعهد العالي للقضاء. وقد تم استبعاد جميع الكليات والمعاهد التي لا تتصف بالخصائص التقليدية للتعليم العالي.
- تم استبعاد الكليات التي تعتمد في تدريسها على أعضاء هيئة التدريس منتدبين من كليات أخرى مثل : مركز دراسة الطالبات تفاديا للازدواجية.
- ثم استبعاد المعاهد العلمية المنتشرة في جميع مناطق المملكة لان حكمها حكم المدارس الثانوية.
- تم استبعاد معاهد الجامعة في الخارج ، لان أعضاء هيئة التدريس في هذه المعاهد هم من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة يتم إيفادهم للمعاهد في الخارج لعدة سنوات ثم يعودون لكلياتهم الأصلية.

#### ٤. أدوات البحث

##### ٤-١ اختيار الأداة

هناك عدد من الطرق كان بالإمكان استخدامها لجمع البيانات مثل الملاحظة الشخصية، دراسة الحالات، والمقابلات، إلا أن الباحث فضل الاستبيانات لعدة أسباب: منها حساسية الموضوع بحكم علاقته بالجودة الشاملة والذي يمس جزء منه قياس أداء القيادات، كما أن الاستبيانات من الطرق الشائعة في جمع البيانات، فغالبية الدراسات السابقة استخدمت الاستبيانات مما يسهل على الباحث مقارنة النتائج، وهذا سيؤدى إلى زيادة المصدقية ومعدل الثبات.

تم إعداد استبانة مكونة من ٣٢ عنصر تمثل المبادئ الأساسية والفرعية لنموذج « Kanji » وقد سبق عرض هذا النموذج والعناصر الأساسية والفرعية له في الدراسات السابقة. وهذا النموذج ينقسم إلى أربعة مبادئ أساسية: رضا العملاء، الإدارة بالحقائق، الأفراد أساس الإدارة، التطوير المستمر. وكل مبدأ من هذه المبادئ يحتوى على مبادئ فرعية، يطلق عليها عوامل النجاح الحيوية لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، وقد تم اختيار جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كحالة لتطبيق الدراسة الميدانية.

##### ٤-٢ تقييم الأداة:

تم توزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المهتمين بهذا الموضوع في مجال إدارة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة لتحكيم الاستبانة من حيث: وضوح العبارات وانتماؤها، الصياغة اللغوية، كفاية المفردات لكل محور. وبناء على آراء المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة وتم إجراء اختبار (Pre-test) حيث وزعت الاستبانة على عينة صغيرة تم اختيارها من ضمن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث طلب منهم تحديد درجة تطبيق عناصر النموذج عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر

عن درجة الموافقة على التطبيق من ١ إلى ٥، حيث: ١ غير موافق مطلقا، ٢ قليل الموافقة، ٣ غير محدد، ٤ موافق، ٥ موافق بدرجة عالية. وقد نتج عن ذلك إدخال بعض التعديلات على القائمة.

#### ٥. جمع ومراجعة البيانات

تمت عملية جمع البيانات على أساس توزيع استبانة للمستقصى منهم وقد أسفرت عملية جمع البيانات عن الحصول على (١٤٠) استبانة وبالتالي بلغت نسبة الردود (٥١٪) وقد تمت مراجعة الاستبانات للتأكد من استيفاء البيانات المطلوبة واستبعاد التي لم تستكمل، والجدول رقم (٦)، يوضح عدد مفردات العينة ونسبة الردود موزعة حسب الكليات وأعضاء هيئة التدريس.

جدول (٦) عدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الردود حسب التصنيف

التصنيف	عدد أفراد العينة	النسبة %	عدد الردود	النسبة %
الكليات النظرية	٢٠١	٧٢,٨	٧٤	٥٢,٩
الكليات العلمية	٧٥	٢٧,٢	٦٦	٤٧,١
المجموع	٢٧٦	١٠٠	١٤٠	١٠٠

#### ٦. ترميز وإدخال البيانات وتحليلها

تم ترميز البيانات في استمارة الاستقصاء وقد تم إدخالها في الحاسب الآلي ثم مراجعتها وتحليلها بواسطة مجموعة البرامج الإحصائية SPSS. وقد تم تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وفروض الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في تحليل البيانات: النسب المئوية والتكرارات، المتوسط المرجح بالأوزان، الانحراف المعياري، اختبار «ت».

## ٧. نتائج الدراسة الميدانية

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن اختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة.

### ١. نتائج اختبار صحة الفرض الأول

والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «رضاء العملاء» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية»، وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار «ت» لتحديد معنوية الفروق بين إجابات المستقصى منهم، ويلخص الجدول رقم (٧) ما توصلت إليه الدراسة في هذا الصدد.  
 جدول رقم (٧) مدى رضاء العملاء وفقا للتخصصات الأكاديمية

الرقم	البيان	الكليات				نتائج الاختبار	
		العلمية		النظرية		مسنوى العلمية	نتيجة النتيجة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١	الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم الطلاب وقطاعات التوظيف	3.29	1.30	2.51	1.14	3.79	معنوي
٢	تقوم الجامعة عبر جميع إداراتها بالسعي نحو تلبية حاجات الطلاب وجهات التوظيف	3.35	1.22	3.03	.90	1.70	غير معنوي
٣	الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم أعضاء هيئة التدريس والموظفين	3.51	1.13	3.27	1.06	1.29	غير معنوي
٤	تسعى الجامعة لتحديد مستوى عال من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين	3.51	1.13	2.81	1.14	3.59	معنوي
	المتوسط العام	3.41	.11	2.90	.32	4.80	معنوي

من بيانات الجدول رقم (٧) يتضح أن المتوسط العام الإجمالي لمتغيرات مبدأ «رضاء العملاء» بالنسبة للكليات النظرية بلغ (٣.٤١)، وهو بذلك أعلى من المتوسط المتوقع (٣)، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (٣) هي المتوسط

المتوقع، مما يشير إلى اتجاه المستقصى منهم نحو الموافقة على جميع متغيرات مبدأ «رضاء العملاء». بينما بلغ المتوسط العام للرضاء بالنسبة للكليات العلمية (٢,٩٠) وهو أقل من المتوسط المتوقع، مما يشير إلى عدم موافقة المستقصى منهم على متغيرات مبدأ (رضاء العملاء). ولعل ما يؤكد ذلك أن قيمة «ت» المحسوبة للفرق بين المتوسطين بلغت (٤,٨٠) بمستوى دلالة تبلغ (٠,٠٠) مما يدل على وجود اختلافات معنوية بينهم.

وبالرغم من وجود اختلافات بين الكليات النظرية والعلمية بشكل إجمالي إلا أنه بالنظر إلى متغيرات مبدأ «رضاء العملاء» كل على حدة يتضح لنا مايلي:

- بالنسبة للكليات النظرية: احتل المرتبة الأولى كل من: «تسعى الجامعة لتحديد مستوى عالٍ من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين» و«الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم أعضاء هيئة التدريس والموظفين» بمتوسط (٣,٥١) لكل منهما. ووقع في المرتبة الثانية: «تقوم الجامعة عبر جميع إداراتها بالسعي نحو تلبية حاجات الطلاب وجهات التوظيف» بمتوسط (٣,٣٥)، أما المتغير الذي ينص على: «الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم الطلاب وقطاعات التوظيف» فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٣٥).
- بالنسبة للكليات العلمية: فقد احتل المرتبة الأولى: «الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم الطلاب وقطاعات التوظيف» بمتوسط (٣,٢٧). ووقع في المرتبة الثانية: «تقوم الجامعة عبر جميع إداراتها بالسعي نحو تلبية حاجات الطلاب وجهات التوظيف» بمتوسط (٣,٠٣). أما «تسعى الجامعة لتحديد مستوى عالٍ من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين»، و«الجامعة على دراية بالأمور التي تهتم الطلاب وقطاعات التوظيف» فقد احتل المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط (٢,٨١) و(٢,٥١) على التوالي.

وبالرجوع إلى بيانات نفس الجدول يتبين لنا أن هناك اختلافات غير معنوية بين متغيرين من المتغيرات الفرعية وهما: «تقوم الجامعة عبر جميع إداراتها بالسعي نحو تلبية حاجات الطلاب وجهات التوظيف» و«الجامعة على دراية بالأمور التي تهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين»، وكذا اختلافات معنوية بين متغيرين آخرين من مبدأ «رضاء العملاء» وهما: «الجامعة على دراية بالأمور التي تهم الطلاب وقطاعات التوظيف» و«تسعى الجامعة لتحديد مستوى عالي من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين». وقد يكون سبب هذه الاختلافات أن جامعة الإمام حديثة عهد بالتخصصات العلمية، فليس هناك من يمثلها بشكل قوي في المجالس الأكاديمية على خلاف التخصصات النظرية التي تمتلك الجامعة خبرات أكاديمية وإدارية ضخمة في هذا المجال.

ومما سبق يتضح أن هناك اختلافات بين المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات مبدأ «رضاء العملاء» حسب التخصصات النظرية والعلمية. وهنا يمكن القول بقبول الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «رضاء العملاء» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».

## ٢. نتائج اختبار صحة الفرض الثاني

والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة بالحقائق» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية»، وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار «ت» لتحديد معنوية الفروق بين إجابات المستقصى منهم، ويلخص الجدول رقم (٨) ما توصلت إليه الدراسة في هذا الصدد.

جدول رقم (٨) درجة الموافقة بخصوص مبدأ «الإدارة بالحقائق» وفقا  
للتخصصات الأكاديمية

الرقم	البيان	الكليات				نتائج الاختبار	
		العلمية		النظرية		مستوى المعنوية	النتيجة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
٥	توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التدريس	3.03	1.12	3.45	1.11	.025	معنوي
٦	توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع	2.93	1.03	3.30	1.08	.047	معنوي
٧	تقوم قرارات الجامعة على حقائق وليس على مشاعر	3.21	.886	3.29	1.11	.495	غير معنوي
٨	تعمل الجامعة دائما على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل	2.87	1.01	3.25	1.09	.040	معنوي
٩	مستوى الأداء الحالي للخدمات تصب في مصلحة أعضاء هيئة التدريس والموظفين	2.78	1.06	3.21	1.07	.018	معنوي
١٠	مقاييس أداء عمليات خدمة المجتمع تعكس الجودة	3.20	.879	3.21	1.10	.925	غير معنوي
١١	توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات البحث العلمي	3.21	1.30	3.13	1.12	.709	غير معنوي
١٢	مقاييس أداء عمليات التدريس تعكس جودة العمليات	2.86	1.05	2.97	1.08	.554	غير معنوي
١٣	القياس يأخذ في الحسبان مستويات الرضاء العام للعملاء في الداخل	3.17	1.12	2.91	1.13	.203	غير معنوي
١٤	مقاييس أداء عمليات البحوث تعكس الجودة	3.06	1.13	2.88	1.29	.402	غير معنوي
١٥	القياس يأخذ في الحسبان مستويات الإشباع لمتطلبات العملاء الخارجيين	3.03	.990	2.86	1.06	.338	غير معنوي
	المتوسط العام	3.02	1.06	3.20	1.13	.004	معنوي

من بيانات الجدول رقم (٨) يتضح أن المتوسط العام الإجمالي لمتغيرات مبدأ «الإدارة بالحقائق» بالنسبة للكليات النظرية بلغ (٣.٢٠)، وهو بذلك أعلى من المتوسط المتوقع (٣)، مما يشير إلى اتجاه المستقصى منهم نحو الموافقة على جميع متغيرات مبدأ «الإدارة بالحقائق». بينما بلغ المتوسط العام للرضاء بالنسبة للكليات العلمية (٣.٠٢) وهو أيضا أعلى من المتوسط المتوقع، مما يشير إلى

موافقة المستقصى منهم على متغيرات مبدأ (الإدارة بالحقائق). ومن نفس الجدول يتبين أن قيمة «ت» المحسوبة للفرض بين المتوسطين بلغت (٢,٩٢) بمستوى دلالة يبلغ (٠,٠٤)، الأمر الذي يظهر بوضوح وجود اختلاف معنوي بين الكليات النظرية والعلمية. إلا أنه يلاحظ أن المتوسط العام الإجمالي لإجابات المستقصى منهم في الكليات النظرية اكبر من نظيره في الكليات العلمية.

ورغم أن المتوسط العام يشير إلى اتفاق آراء المستقصى منهم في الكليات النظرية والعلمية بشكل عام، إلا أنه بالنظر إلى المتغيرات الفرعية لمبدأ «الإدارة بالحقائق» كل على حدة يتضح لنا مايلي:

- بالنسبة للكليات النظرية: احتل المرتبة الأولى المتغير الذي ينص على: «توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التدريس» بمتوسط (٣,٤٥)، ووقع في المرتبة الثانية: «توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع» بمتوسط (٣,٣٠) أما المتغير «تقوم قرارات الجامعة على حقائق وليس على مشاعر» بمتوسط (٣,٢٩) فقد احتل المرتبة الثالثة. أما المرتبة الرابعة فقد أتى المتغير: «تعمل الجامعة دائما على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل» بمتوسط (٣,٢٥)، يليه المتغير: «توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات البحث العلمي» والمتغير: «مستوى الأداء الحالي للخدمات تصب في مصلحة أعضاء هيئة التدريس والموظفين» بمتوسط (٣,٢١) لكل منهما. أما المتغيرات أقل من (٣) فكان أبرزها المتغير: «مقاييس أداء عمليات التدريس تعكس جودة العمليات» بمتوسط (٢,٩٧)، يليه المتغير: «القياس يأخذ في الحسبان مستويات الرضاء العام للعملاء في الداخل» بمتوسط (٢,٩١). أما «القياس يأخذ في الحسبان مستويات الإشباع لمتطلبات العملاء الخارجيين» فقد أتى في المتربة الأخيرة بمتوسط (٢,٨٦).

• بالنسبة للكليات العلمية: فقد احتل المرتبة الأولى كل من: «تقوم قرارات الجامعة على حقائق وليس على مشاعر»، و«توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات البحث العلمي» بمتوسط (٣,٢١)، ووقع في المرتبة الثالثة: «مقاييس أداء عمليات خدمة المجتمع تعكس الجودة» بمتوسط (٣,٢٠)، يليه: «القياس يأخذ في الحسبان مستويات الرضاء العام للعملاء في الداخل» بمتوسط (٣,١٧). أما العنصرين الآخرين فهما: «مقاييس أداء عمليات التدريس تعكس جودة العمليات» بمتوسط (٢,٨٦)، يليه: «مستوى الأداء الحالي للخدمات تصب في مصلحة أعضاء هيئة التدريس والموظفين» بمتوسط (٢,٧٨).

وبالرغم من وجود سبعة متغيرات ذات اختلافات غير معنوية لمبدأ «الإدارة بالحقائق» إلا انه توجد أربعة متغيرات تربطهم اختلافات معنوية وهم: (المتغير ٥، المتغير ٧، المتغير ٨، المتغير ٩)، وقد ظهرت هذه الاختلافات بين التخصصات النظرية والعلمية لصالح الأولى نتيجة اكتمال البنية التحتية للتخصصات النظرية، فرسالة جامعة الإمام تصب في خدمة العلوم الشرعية واللغة العربية، والعلوم الاجتماعية، ذات العلاقة بينما التخصصات العلمية دخيلة وحديثة جدا على الجامعة.

ومما سبق يتضح أن هناك اختلافات بين المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات مبدأ «الإدارة بالحقائق» حسب التخصصات النظرية والعلمية. وبناء على ذلك يمكن القول بقبول الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة بالحقائق» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».

### ٣. نتائج اختبار صحة الفرض الثالث

والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ

«الإدارة القائمة على الأفراد» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية» ، وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار «ت» لتحديد معنوية الفروق بين إجابات المستقصى منهم ، ويلخص الجدول رقم (٩) ما توصلت إليه الدراسة في هذا الصدد.

جدول رقم (٩) درجة الموافقة بخصوص مبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد» وفقا للتخصصات الأكاديمية

الرقم	البيان	الكميات					
		نتائج الاختبار		العلمية			
		مستوى المعنوية	قيمة لـتـلـه	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
١٦	الجامعة تقدم لك الدعم الكافي والمعرفة الجيدة بجوانب عملك	.117	1.57	1.03	2.72	8.57	4.40
١٧	الجامعة توفر المعلومات المرتدة عن أداء عملك	.932	0.085	1.09	2.90	1.29	2.89
١٨	الجامعة تشجع فرق العمل	.002	3.09	1.03	2.75	1.16	3.33
١٩	فرق العمل في مجال التدريس فعالة	.598	.528	1.15	3.19	1.29	3.30
٢٠	فرق العمل في مجال خدمة المجتمع فعالة	.770	.293	1.11	3.37	1.18	3.43
٢١	فرق العمل في مجال البحث العلمي فعالة	.864	-.172	1.34	3.41	1.43	3.37
٢٢	الجامعة تفوض منسوبيها لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة	.257	1.13	.7862	3.21	1.02	3.40
٢٣	الجامعة ملتزمة بإشباع متطلبات منسوبيها في المجالات الأكاديمية	.884	.146	1.12	3.00	1.02	3.02
٢٤	الجامعة ملتزمة بتلبية متطلبات منسوبيها في مجال البحث العلمي	.615	.505	1.30	3.00	1.18	3.10
	المتوسط العام	.031	2.15	1.15	3.05	1.22	3.20

من بيانات الجدول رقم (٩) يتضح أن المتوسط العام الإجمالي لمتغيرات مبدأ: «الإدارة القائمة على الأفراد» بالنسبة للكليات النظرية بلغ (٣,٢٠) وهو بذلك أعلى من المتوسط المتوقع (٣)، مما يشير إلى اتجاه المستقصى منهم نحو الموافقة على جميع متغيرات مبدأ: «الإدارة القائمة على الأفراد». بينما بلغ المتوسط العام للرضاء بالنسبة للكليات العلمية (٣,٠٥)، وهو أيضا أعلى من المتوسط المتوقع، مما يشير إلى اتجاه المستقصى منهم نحو الموافقة على متغيرات مبدأ: «الإدارة القائمة على الأفراد». ومما يؤكد هذا الاستنتاج أن قيمة «ت» المحسوبة بين المتوسطين بلغت (٢,١٥) بمستوى دلالة تبلغ (٠,٠٣)، مما يدل على وجود اختلافًا معنويًا بين الفئتين.

وعند النظر إلى متغيرات مبدأ: «الإدارة القائمة على الأفراد» كل على حدة يتضح مايلي:

• بالنسبة للكليات النظرية: احتل المرتبة الأولى: «الجامعة تقدم لك الدعم الكافي والمعرفة الجيدة بجوانب عملك» بمتوسط (٤,٤٠)، ووقع في المرتبة الثانية: «فرق العمل في مجال خدمة المجتمع فعالة» بمتوسط (٣,٤٣)، أما المتغير الذي ينص على: «الجامعة تفوض منسوبيها لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة» فقد احتل المرتبة الثالثة (٣,٤٠)، يليه المتغير: «فرق العمل في مجال البحث العلمي فعالة» بمتوسط (٣,٣٧)، أما المتغير: «الجامعة ملتزمة بإشباع متطلبات منسوبيها في المجالات الأكاديمية». والمتغير: «الجامعة توفر المعلومات المرتدة عن أداء عملك» فيقعان في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط (٣,٠٢) ومتوسط (٢,٨٩) على التوالي.

• بالنسبة للكليات العلمية: فقد احتل المرتبة الأولى: «فرق العمل في مجال البحث العلمي فعالة» بمتوسط (٣,٤١)، ووقع في المرتبة الثانية: «فرق العمل في مجال خدمة المجتمع فعالة» بمتوسط (٣,٣٧)، أما: «الجامعة تفوض

منسويها لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة» و«فرق العمل في مجال التدريس فعالة» فقد احتلت المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط (٣,٢١) و(٣,١٩). وقد حصل كل من المتغير: «الجامعة ملتزمة بإشباع متطلبات منسويها في المجالات الأكاديمية» والمتغير: «الجامعة ملتزمة بتلبية متطلبات منسويها في مجال البحث العلمي» على متوسط (٣) وهو المتوسط المتوقع على المقياس وبذا فقد احتلت المرتبة الخامسة. أما المتغيرات التي ينص على: «الجامعة توفر المعلومات المرتدة عن أداء عملك»، و«الجامعة تشجع فرق العمل» و«الجامعة تقدم لك الدعم الكافي والمعرفة الجيدة بجوانب عملك»، فقد احتلت المراتب الثلاث الأخيرة حيث حصلت على متوسط (٢,٩٠) (٢,٧٥)، (٢,٧٢) على التوالي، وهذه المتوسطات جميعها أقل من المتوسط المتوقع مما يشير إلى عدم موافقة المستقصى منهم على هذه العناصر.

ومما سبق يتضح أن هناك اختلافات بين المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات مبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد» حسب التخصصات النظرية والعلمية. وبناء على ما سبق يمكن القول بقبول الفرض الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».

#### ٤ - نتائج اختبار صحة الفرض الرابع

والذي ينص على «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «التطوير المستمر» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية»، وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار «ت» لتحديد معنوية الفروق بين إجابات المستقصى منهم، ويخلص الجدول رقم (١٠) ما توصلت إليه الدراسة في هذا الصدد.

جدول رقم (١٠) درجة الموافقة بخصوص مبدأ «التطوير المستمر» وفقا  
للتخصصات الأكاديمية

الرقم	البيان	الكليات				نتائج الاختبار	
		النظرية		العلمية		مستوى المعنوية	النتيجة
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
٢٥	تطور الجامعة منسوبيها عن طريق التدريب باستخدام وسائل التدريب الحديثة	3.45	1.31	3.12	1.20	1.58	غير معنوي
٢٦	توفر الجامعة المواد والبرامج التي تسم بالتطوير لوكالة التطويرات	3.43	1.29	3.39	1.02	.196	غير معنوي
٢٧	الجامعة لديها تحرك تدريجي نحو ادارة الجودة الشاملة	3.94	.9916	3.09	.9069	5.32	معنوي
٢٨	توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة الأكاديمية بهدف التطوير	3.16	1.22	2.71	.9670	2.33	معنوي
٢٩	توفر الجامعة معلومات مرتدة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير	3.18	1.14	3.06	.9063	.714	غير معنوي
٣٠	توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة البحثية بهدف التطوير	3.00	1.23	3.18	1.02	-974	غير معنوي
٣١	تقوم الجامعة بالقياس لمعرفة مستوى النجاح في الأداء العالي	2.97	1.27	3.19	1.12	-	غير معنوي
٣٢	القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطوير الناجح لأنشطة الجودة الشاملة	3.72	1.06	3.15	1.07	3.14	معنوي
	المتوسط العام	3.30	1.24	3.14	.1908	2.29	معنوي

من بيانات الجدول رقم (١٠) يتضح أن المتوسط العام الإجمالي لمتغيرات مبدأ «التطوير المستمر» بالنسبة للكليات النظرية بلغ (٣,٣٠)، وهو بذلك أعلى من المتوسط المتوقع (٣)، حيث اعتبرت نقطة المنتصف على المقياس (٣) هي المتوسط المتوقع، مما يشير إلى اتجاه المستقصى منهم نحو الموافقة على جميع متغيرات هذا المبدأ. كما بلغ المتوسط العام للرضاء بالنسبة للكليات العلمية (٣,١٤) وهو أعلى من المتوسط المتوقع، مما يشير إلى موافقة المستقصى منهم في الكليات العلمية على متغيرات مبدأ (التطوير المستمر). وهذا ما يظهر قيمة «ت» المحسوبة للفرق بين المتوسطين والتي بلغت (٢,٢٩) بمستوى دلالة تبلغ (٠,٠٢) بما يدل على وجود اختلافات معنوية بين الكليات النظرية والعلمية. وبالرغم من

وجود اختلافات بين الكليات النظرية والعلمية بشكل إجمالي إلا انه بالنظر إلى متغيرات مبدأ «التطوير المستمر» كل على حدة يتضح لنا مايلي :

- بالنسبة للكليات النظرية: احتل المرتبة الأولى كل من: «الجامعة لديها تحرك تدريجي نحو إدارة الجودة الشاملة» بمتوسط (٣,٩٤)، ووقع في المرتبة الثانية: «القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة» بمتوسط (٣,٧٢)، أما المتغير: «تطور الجامعة منسويها عن طريق التدريب باستخدام وسائل التدريب الحديثة» فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٤٥)، والمتغير: «توفر الجامعة المواد والبرامج التي تتسم بالتطوير لمواكبة التطورات» بمتوسط (٣,٤٣) قد وقع في المرتبة الرابعة. أما المتغير: «توافر الجامعة معلومات مرتدة حول أنشطة خدمة المجتمع بهدف التطوير» بمتوسط (٣,١٨) قد وقع في المرتبة الخامسة. أما المتغيرات: «توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة الأكاديمية بهدف التطوير»، و«توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة البحثية بهدف التطوير»، و«تقوم الجامعة بالقياس لمعرفة مستوى النجاح في الأداء الحالي» فقط احتلت المراتب الثلاث الأخيرة بمتوسط (٣,١٦)، (٣,٠٠)، (٢,٩٧) على التوالي.
- بالنسبة للكليات العلمية: فقد احتل المرتبة الأولى: «توفر الجامعة المواد والبرامج التي تتسم بالتطوير لمواكبة التطورات» بمتوسط (٣,٣٩)، ووقع في المرتبة الثانية: «تقوم الجامعة بالقياس لمعرفة مستوى النجاح في الأداء الحالي» بمتوسط (٣,١٩)، أما «توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة البحثية بهدف التطوير»، و«القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة»، فقد احتل المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط (٣,١٨) و(٣,١٥) على التوالي.

وقد بينت النتائج وجود اختلافات معنوية بين ثلاثة متغيرات فرعية وعدم وجود اختلافات معنوية بين أربعة متغيرات فرعية من مبدأ «التطوير المستمر»، كما يتضح من الجدول رقم (١٠). هناك اختلاف فيما يخص المتغيرات ٢٧، ٢٨، ٣٢ لصالح التخصصات النظرية بينما هناك اتفاق في المتغيرات الأخرى. فالجامعة تهتم بتطبيق الجودة على التخصصات النظرية ولكن ليس بنفس الاهتمام للتخصصات العلمية (المتغير ٢٧) وكذلك توفر الجامعة معلومات مرتدة بهدف التطوير (المتغير ٢٨) للتخصصات النظرية أكثر من التخصصات العلمية. كما أن التخصصات النظرية سجلت درجة موافقة أعلى من التخصصات العلمية فيما يتعلق بالمتغير (٣٢) «القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة».

إلا أن كلا التخصصين لديهم موافقة متساوية فيما يخص بقية المتغيرات (أى ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات ٢٥، ٢٦، ٢٩، ٣٠، ٣١)، ومما سبق يتضح أن هناك اختلافات بين المستقصى منهم بشكل عام فيما يتعلق بمتغيرات مبدأ «التطوير المستمر» حسب التخصصات النظرية والعلمية. ومن هنا يمكن القول بقبول الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمبدأ «التطوير المستمر» بنموذج kanji وفقا للتخصصات النظرية والعلمية».

## القسم الثالث: ملخص النتائج والتوصيات

### ١. ملخص النتائج

من خلال استعراض نتائج الدراسات الميدانية السابق عرضها، فيما يلي تلخيص لأهم هذه النتائج.  
أولاً: مبدأ رضا العملاء:

أبرزت الدراسة وجود اختلافات فيما يتعلق بمبدأ «رضاء العملاء» كإحدى مبادئ نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية من حيث مايلي:

- الجامعة موضع البحث على دراية بالأمور التي تهم الطلاب وقطاعات التوظيف.
- الجامعة تسعى لتحديد مستوى عالٍ من الرضاء لأعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- أهم العناصر التي احتلت درجة موافقة عالية من أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية كانت كما يلي:
- الجامعة محل الدراسة على دراية بالأمور التي تهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- الجامعة تقوم عبر جميع إدارتها بالسعي نحو تلبية حاجات الطلاب وجهات التوظيف.
- أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وفقاً لأراء المستقصى منهم في الكليات العلمية كانت كما يلي:
- الجامعة على دراية بالأمور التي تهم أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- تسعى الجامعة نحو تلبية حاجات جميع الأطراف عبر جميع إدارتها.

## ثانياً: مبدأ الإدارة بالحقائق:

أبرزت الدراسة وجود اختلافات فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة بالحقائق» كإحدى مبادئ نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية من حيث ما يلي:

- مستوى الأداء الحالي لخدمات الجامعة تصب في مصلحة أعضاء هيئة التدريس.
- تعمل الجامعة دائماً على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل.
- توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التدريس.
- توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع.
- أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وفقاً لأراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية هي ما يلي:
- تقوم قرارات الجامعة موضع الدراسة على حقائق وليس على مشاعر.
- تعمل الجامعة دائماً على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل.
- توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التدريس.
- توجه الجامعة أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع.
- أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وفقاً لأراء المستقصى منهم في الكليات العلمية هي ما يلي:
- تقوم قرارات الجامعة على حقائق وليس على مشاعر.
- توجه الجامعة موضع البحث أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات البحث العلمي.
- مقاييس أداء عمليات خدمة المجتمع تعكس الجودة.

• القياس يأخذ في الحسبان مستويات الرضاء العام للعملاء في الداخل.

### ثالثاً: مبدأ الإدارة القائمة على الأفراد

أبرزت الدراسة وجود اختلافات فيما يتعلق بمبدأ «الإدارة القائمة على الأفراد» كإحدى مبادئ نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية من حيث عنصر واحد فقط وهو «الجامعة تشجع فرق العمل». أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وفقاً لأراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية هي ما يلي :

- الجامعة توفر المعلومات المرتدة عن أداء عملك.
- فرق العمل في مجال البحث العلمي فعالة.
- الجامعة تفوض منسوبيها لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
- أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وفقاً لأراء المستقصى منهم في الكليات العلمية مايلي :
- فرق العمل في مجال خدمة المجتمع فعالة.
- فرق العمل في مجال البحث العلمي فعالة.
- الجامعة تفوض منسوبيها لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

### رابعاً: مبدأ التطوير المستمر

أبرزت الدراسة وجود اختلافات فيما يتعلق بمبدأ «التطوير المستمر» كإحدى مبادئ نموذج Kanji لإدارة الجودة الشاملة وفقاً للتخصصات النظرية والعلمية من حيث ما يلي :

- الجامعة لديها تحرك تدريجي نحو إدارة الجودة الشاملة.
- توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة الأكاديمية بهدف التطوير.
- القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة.

أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وافقاً لأراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية هي ما يلي :

• تطور الجامعة منسوبيها عن طريق التدريب باستخدام وسائل التدريب الحديثة.

• الجامعة لديها تحرك تدريجي نحو إدارة الجودة الشاملة.

• القيادة ملتزمة بالقضاء على معوقات التطبيق الناجح لأنشطة الجودة الشاملة.

أهم العناصر التي حصلت على درجة موافقة عالية وافقاً لأراء المستقصى منهم في الكليات العلمية هي ما يلي :

• توفر الجامعة المواد والبرامج التي تتسم بالتطوير لمواكبة التطورات.

• توفر الجامعة معلومات مرتدة حول الأنشطة البحثية بهدف التطوير.

• تقوم الجامعة بالقياس لمعرفة مستوى النجاح في الأداء الحالي.

## ٢. التوصيات

بينت نتائج الدراسة أن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متجهه لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفقاً للنموذج Kanji ولديها جهود واضحة في هذا المجال، إلا أن هناك بعض الثغرات والقصور في التطبيق وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد واهتمام أكثر ببعض البنود والعناصر، لذا سوف تذييل هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الأكاديمية والمشرفين على إدارة الجودة في الجامعة :

١. يجب على الجامعة الاهتمام كثيراً بعملائها الخارجيين من طلاب وقطاعات التوظيف. عن طريق الارتباط بقطاع التعليم العام بالجامعة بزيارة بعض المدارس الثانوية، والمعاهد العلمية التابعة للجامعة، ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، لترسيخ رسالة وأهداف الجامعة. كما يجب ربط قطاعات الأعمال والتوظيف بالجامعة عن طريق دعوتهم بإلقاء محاضرات وورش عمل وإنشاء ما يسمى بـ

«يوم المهنة» للطلاب المتوقع تخرجهم، تدعى إليه الجهات المهتمة بتخصصات الجامعة، ولا يقف الحد عند هذا بل يجب اخذ آراء جهات التوظيف عن مستوى الطلاب بعد تعيينهم لتطوير البرامج بما يتناسب مع الواقع بشرط أن لا يخل بمفهوم التعليم العالي حتى لا تتحول الجامعات إلى معاهد تدريب.

٢. على الجامعة الاهتمام بـ «المعلومات المرتدة» عن طريق تشجيع الأعضاء، والطلاب، والموظفين إعطاء معلومات مرتدة حول الأنشطة الأكاديمية والخدمات التعليمية والبحثية فهذا يمكن من الاستمرار في عملية التطوير.

٣. هناك قصور في تطبيق: «مقاييس أداء عمليات التدريس بحيث تعكس جودة العمليات»، لذا على الجامعة توضيح مقياس أداء عملية التدريس بحيث تعكس الجودة وإذا لم يكن لديها معيار فعليها استحداث ذلك وتوضيحه حتى يسهل قياس كفاءة التدريس بما يتناسب مع الجودة.

٤. أن الجامعة غير مدركة لأهمية قياس الأداء، أو أن ليس لديها معايير تقيس به الانجاز في العمليات المختلفة، أو أن المعايير موجودة ولكن غير واضحة لأعضاء هيئة التدريس، لذا يجب عليها توضيح هذه المعايير بشكل جيد خصوصا في المجالات التي تمس جودة العمل الأكاديمي مثل (البحث العلمي، والتدريس، والرضي، والإشباع، وقياس مستوى النجاح).

٥. يجب الاهتمام أكثر بالتخصصات العلمية لان مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تتضمن كلمة «شامل» أي جميع أفراد المنظمة فلا يمكن أن تتحقق مبادئ الجودة الشاملة إلا إذا كان هناك تعاون من جميع الشرائح ويكون الرضي سائد بين الجميع. وحتى تغلب جامعة الإمام على هذا يجب عليها عمل مايلي:

• منح أعضاء الهيئة الأكاديمية في التخصصات العلمية فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات الأكاديمية المهمة من خلال اللجان والجمعيات المهنية وغيرها

حتى تندمج وتنصهر في المجتمع الأكاديمي للجامعة ولا تشعر بالغبرة فتتكفي وتنطوي ومن ثم يصعب دمجها.

• يجب على الجامعة تقديم الحوافز الايجابية لأعضاء هيئة التدريس في هذه التخصصات ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص ، لإشعارهم بالانتماء والولاء فعضو هيئة التدريس طرف مهم في إنجاح برامج الجودة الشاملة وإذا لم يحفز فكيف تضمن الجامعة تعاونه في إنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

• كما يجب على الجامعة توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل فقد تبين أن الجامعة تعمل على توفير الحقائق والمعلومات لأداء العمل للتخصصات النظرية أكثر من التخصصات العلمية.

• يجب عليها تشجيع فرق العمل.

• عليها الاهتمام أكثر بتوجيه أنشطتها الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات خدمة المجتمع في التخصصات العلمية مثل اهتمامها في التخصصات النظرية.

• على الجامعة الاهتمام بمستوى الخدمات التي تقدمها لأعضاء هيئة التدريس في التخصصات العلمية ، فقد أثبتت الدراسة أن مستوى تلك الخدمات أقل مقارنة بمثيلاتها في تخصصات النظرية.

• على الجامعة الاهتمام بتوفير «الدعم الكافي والمعرفة الجيدة بجوانب العمل» لهذه التخصصات.

٦. استمرار البحث في هذا المجال

### ٣. أفكار لبحوث مستقبلية

هذه الدراسة اهتمت بالمبادئ الأساسية والفرعية التي تضمنها نموذج Kanji ، وهو نموذج إداري ركز على دراسة عوامل النجاح الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ، وكأن المؤسسة الأكاديمية نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة ، وقد اغفل عوامل النجاح الخارجية لذا يقدم الباحث أفكارا واقتراحات لبحوث ودراسات مستقبلية يمكن تنفيذها ومنها:

١. تطوير نموذج يشمل عوامل النجاح الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي عن طريق إضافة عوامل النجاح الخارجية لنموذج Kanji ، ويطلق على هذا النوع من النماذج بالنموذج الاستراتيجي وليس الإداري كنموذج Kanji. ومن الأفضل أن يكون خاصاً بجامعات الدول النامية لأن الدراسات في هذا المجال محدودة جداً.

٢. هذا النموذج تم تطبيقه على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلا انه يمكن لباحثين آخرين تطبيق هذا النموذج على أي من الجامعات السعودية الأخرى خصوصاً الجامعات التي اكتملت بنيتها التحتية واتضح مسارها الأكاديمي والبحثي. كما يمكن تطبيق هذا النموذج على أي جامعة من جامعات الدول النامية.

٣. دراسة مدى ملاءمة تطبيق التجارب العالمية في إدارة الجودة الشاملة في البيئة السعودية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

٤. دراسة اتجاهات القيادات العليا في المؤسسات الأكاديمية نحو تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) «الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية»، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

أسامة الميمي وآخران (٢٠٠٤) «الجودة في الجامعات الفلسطينية : الإجراءات والممارسات»، جامعة القدس المفتوحة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني.

حسن البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦) «الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد» دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

حسين العلوي (١٩٩٨) «إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي»، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط ١، جدة.

سعيد العضاضي (٢٠٠٨) «معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي - حالة تطبيقه جامعة الملك خالد»، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية - نحو بناء مجتمع معرفي ٢٠١٧-٢٠ صفر ١٤٢٩ هـ الموافق ٢٤-٢٧ فبراير ٢٠٠٨ م

سناء أبو دقة (٢٠٠٤) «التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي»، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.

عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد (١٩٩٨) «إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي»، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، ١٣-١٥ ديسمبر ١٩٩٨ م، ص: ٣٤-١.

على آل زاهر (٢٠٠٥) «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.

علاء الدين محمود (١٩٩٩) «نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي»، مجلة العلوم، جامعة بني سويف، عدد ٤.

محمد الخولي (٢٠٠٥) «دراسة: مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر»، بحث مقدم لندوة الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

محمود صادق بازرعة (٢٠٠٤) «التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية»، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة.

محمد شاهين (٢٠٠٤) «التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي»، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله.

محمد صالح (٢٠٠٥) «نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية»، المجلة العلمية، التجارة والتمويل، الملحق الأول، العدد الأول، كلية التجارة جامعة طنطا.

معزوز علاونه (٢٠٠٤) «مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية»، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جنين.

نعمان الموسوي (٢٠٠٣) «تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي»، المجلة التربوية، ع(٦٧)، ص ص : ١١٨-٨٩

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Barnett (1992), "Improving Higher Education Total Quality Care", SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Boaden (1997), "What is total quality management ... and does it matter?", Total Quality Management, Vol. 8, No. 4, August.
- Burkhalter (1993), "How can Institutions of higher education achieve quality with the new economy?", Total Quality Management, Vol. 7, No. 2, April.
- Burr (1993), " A new name for net so new concept", Quality progress, March, pp. 87-88
- Cheng (1996), "the pursuit of school effectiveness: theory, policy and research", Hong Kong Institute of education research, the Chinese university of Hong Kong, Hong Kong.
- Clayton, Mariene, (1993) "Towards Total Quality Management in Higher Education at Aston University - A Case Study", Journal Articles, v25 n3 p363-71 Apr, ERIC NO: EJ469001.
- Coat (1990), "TQM on compos: implementing Total Quality Management in a university setting", Business officer, Vol. 24, No. 5, pp. 26-35.
- Cope and Sherr (1991), "Total Quality management for Organization: concept and tools", A Handbook for tertiary Education, Technical and further education, national center for research and development, Ltd., Lea brook.
- Craft (1992), "Quality assurance in Higher Education", the flamer press, London.
- Crawford (1991), "Total Quality Assurance in Higher Education", the Flamer press, London."
- Dean and Bowen (1994) "Management Theory and Total Quality Improving Research and Practice through Theory Development", Academy of management Review, Vol. 19, pp. 392-418.

- Ellis (1993) "Total quality management in an Education and Training Context", *Quality in Education and Training*, Vol. 25, Kogan Page, London.
- Fields (1994) "Total Quality for School: A guild for Implementation", ASQC quality Press, Milwaukee. WI.
- Govinda and Varghese (1992) "Quality of Primary Education: an empirical Study", *Journal of Education Planning and Administration*, Vol. 6, No. 1, pp. 17-35
- Green(1993) "What is in Quality in Higher Education?" SRHE/Open University Press, Buckingham.
- Harris (1994) "Alien or Ally? TQM academic Quality and the new Public Management", *Quality Assurance in Education*, Vol. 2, No. 3, pp 33-39.
- Harvey and Knight (1996) "Transforming Higher Education", SRHE and Open University press, Buckingham.
- Hazzard (1993) "The strengths and weaknesses of Total Quality management in higher education", (ERIC Doc. No.364148).
- Heady and Smith (1995) "An empirical Study of the Topical Differences between TQM and Quality Management", *Quality Management Journal*, Spring, pp. 8-25.
- Hergner and Reeves (2000) "Going against the National Culture in Turkish Higher Education", *Total Quality Management*, Abingdon: Jan. Vol. 11, Iss, pp. 45-56.
- Hewitt and Clayton (1999) "Quality and Complexity – Lessons from English Higher Education", *the International journal of Quality & Reliability Management*, Bradford. Vol. 16, Iss. 9, pp. 838 – 851.
- Johns and Taylor (1990) "Performance Indicators in Higher Education", SRHE and open University Press, Buckingham.
- Kanji and Tambi (1999) "TQM in UK Higher Education Institutions", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 53 – 129.
- Lageriveij and Voget (1990) "Policy at School Level", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 1, No. 2 pp. 98 – 120.
- Lau and Anderson (1998) "A three Dimensional Perspective of TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 1.

- Lawler (1994) "TQM and Employee Involvement: are they compatible?", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.1, pp. 68 – 76.
- Madu and Kuei (1993) "Dimension of Quality Teaching in Higher Education", *Total Quality Management*, Vol. 4, pp. 325-338.
- 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.
- Motwani, Jaideep,(1995) "Implementing T.Q.M in Education: Current Effort and Future Research Directions", *Journal of Education for Business*, V (71) N(2) November.
- Mukhopachyay (2001) "Total Quality Management in Education", *National Institute of Education anal planning and Administration*, New Delhi."
- Murgatroyd and Morgan (1993) "TQM and the school", *Open University Press*, Buckingham.
- Owia and Aspinwall (1997) "TQM in Higher Education – Review", *the International Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford, Vol. 14, Iss. 5, pp. 527 – 535.
- Owlia and Aspinwal (1996a) "Quality in Higher Education - Survey", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 2, April.
- Paunder (1994) "Institutional Performance in Higher Education: is quality a relevant concept", *Quality Assurance in Education*, Vol. 7, No. 3, pp. 14 – 22.
- Pfeffer and Coat (1991) "Is Quality Good for You?", *A Critical Review of Quality Assurance in the Welfare Services*, *Institute of public Policy Research*, London.
- Reynalds (1998) "Academic Standard fro Universities", *CVCP*, London.
- Rhodes (1992) "On the Road to Quality", *Educational leadership*. Vol. 50, March, pp. 76 – 80.
- Sallies (1993) "TQM in Education", *Kogan page*, London.
- Sayed (1993) "A Perspective on Quality in Education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 1, pp. 35-39.
- Seymour(1992) "On Quality Causing Quality in Higher Education", *New York: American Council on Education*, *Macmillan publishing*.

- Sherr and lozier (1991) "TQM in Higher Education", New Directions for Institutions Research, Vol. 71.
- Sullivan, Maureen, (1993) "Total Quality Management Initiatives in Higher Education", Journal of Library Administration, v18 n1-2 p157-69, ERIC NO: EJ469110.
- Tang and Zairi (1998) "Benchmarking Quality Implementation in a Service Context: a Comparative Analysis of Financial Services and Institutions Education- Part II", Total Quality Management, Vol. 9, No. 8, pp. 666 - 679
- Tenner and Detoro (1992) "Total Quality Management: Three Steps for Continuous Improvement", Addison – Wesley, Reading, MA.
- Tofte (1993) "A Theoretical Model for Implementation of TQ Leadership in Education", Paper presented at EEC Seminar on Total Quality in education.
- Witcher (1990) "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing, Winter.