

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي

"حالة تطبيقية جامعة الملك خالد"

سعيد بن علي العضاوي

جامعة الملك خالد - أبها - المملكة العربية السعودية

Saaladhadi@kku.edu.sa

المستخلص: يتحدد الهدف العام للبحث في "مدي أهمية معوقات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي" في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. فمن نتائج الدراسات السابقة، تم تقسيم هذه المعوقات إلى خمسة مجموعات رئيسية وهي: الجوانب تنظيمية، الجوانب التعليمية والمعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية.

وقد أعددت استبانته مكونة من "٣٨" عنصر، حيث تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من ثلاث كليات بجامعة الملك خالد وهي: كلية الشريعة وأصول الدين، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية والإدارية، وكلية التربية. اتضح من نتائج الدراسة أن أكبر العوائق التنظيمية هو "ضعف المكتبات" بينما "ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس" كان أقل العوائق إلا أنه لا يزال مرتفعا نسبيا. أما العوائق التعليمية فهي لا تختلف في أهميتها عن العوائق التنظيمية. فالغالبية حصلت على متوسط ما يقرب من "٤" وكان أكبر هذه العوائق هو "ضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر" وأقلها هو "عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب". و يمثل "ضعف الدعم المالي" العائق الأهم من معوقات البحث العلمي. ورغم تقارب أهمية معوقات جوانب خدمة المجتمع إلا أن المتغير رقم ٣٣ "وضع آلية لتلمس حاجة المجتمع" يمثل العائق الأعلى بينما المتغير رقم ٣٠ "عدم وجود معايير لقياس رضا العملاء" يمثل العائق الأقل. وبما أن البحث العلمي وخدمة المجتمع من الوظائف الأساسية للجامعات إلا أنه اتضح من نتائج هذا البحث أن جامعة الملك خالد قد أهملت هاتين الوظيفتين بشكل ملاحظ فيه. أما عوائق الجوانب القيادية فجميعها متقاربة إلا أن عائق "عدم وضوح اختيار القيادات الأكاديمية" يمثل أهمية قصوى وقد يكون السبب عدم تبني الجامعة نظام "الانتخاب" أو "الأقدمية" عند تعيين القيادات. كما استخدم الباحث MANOVA عند تحليل التباين لدراسة الفروق في المتغيرات التابعة (الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية والمعرفية، جوانب البحث العملي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية) في ضوء المتغيرات المستقلة (الكلية، الدرجة، الخبرة). وقد تبين عدم وجود فروق فيما عدا وجود فرق في جانب المجتمع الذي يرجع للخبرة وهو حجم اثر متوسط، لذا يمكن القول أن الجميع يجمعون على أهمية العوامل (المعوقات) التي تناوّلها البحث. وبناء على هذه النتائج تم عرض عدد من التوصيات والآليات للمسؤولين في جامعة الملك خالد تساعدهم في إزالة العوائق التي تعترض تطبيق أنظمة الجودة الشاملة. وهذه التوصيات والآليات يمكن أن تعمم على مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية وبالأخص الجامعات السعودية لان هناك قواسم مشتركة تربط الجامعات السعودية بعضها البعض، إلا أنه يجب أن يؤخذ في الحسبان محددات الدراسة عند تعميم النتائج.

١. مقدمة

انطلقت المؤسسات التعليمية الكبرى متمثلة في الجامعات لتبني مفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وأيضاً رفع كفاءة العاملين بما يضمن الحصول على خريجين لديهم المعارف الأساسية التي تؤهلهم إلى التنافس في 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.

و تعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس الموظفين، الطلاب، المتعاملين وقد سعت كثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. وقامت عدد من الدول بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل وإرغامها على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة و من هذه الدول المملكة العربية السعودية حيث أنشأت ما يسمى بهيئة الاعتماد الأكاديمي وقد بدأت بالفعل في الإشراف على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات السعودية و من ضمنها جامعة الملك خالد .

و جامعة الملك خالد إحدى الجامعات السعودية التي تأسست عام ٢٠٠٠م بدمج فرعي جامعتين هما جامعة الملك سعود و جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث كانت الأولى تمثل اعرق الجامعات السعودية و الثانية متخصصة في تدريس اللغة العربية و العلوم الشرعية. و منذ تأسيس الجامعة ربطت مخرجاتها بالتخصصات التي تقبل سوق العمل فألغت أقسام كانت قائمة منذ عقود (التاريخ، الجغرافيا، علم النفس) و انشأت أقسام أخرى بل كليات متفقه مع وظائف الخدمة المدنية و سوق العمل مثل كلية الصيدلة و طب الأسنان و الحاسب الالى.

وحتى يتم تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي لا بد من معرفة العوائق التي تواجه تطبيقها. يقول Taylor and Bogdan (1997) "لكي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية لتحقيق الجودة الشاملة يجب وضع قاعدة عريضة من المعلومات والمؤشرات التي تمكن كافة الإدارات و متخذي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور والقوة داخل المؤسسة التعليمية". لذا فان هذه الدراسة تهتم بمعرفة و تصنيف العوائق التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ثم يتم قياس مدى أهميتها من وجهة نظر أراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. و في ضوء هذه النتائج يمكن إعداد توصيات تساعد القيادات الأكاديمية في التغلب على معوقات الجودة الشاملة. فعند معرفة هذه العوائق يمكن معالجتها و إزالتها و قد تبنت هذه الدراسة هذا المهمة بأخذ أراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد.

٢. مشكلة البحث و تساؤلاته

هذه الدراسة احد المحاولات التي تتطرق إلى معرفة عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد. و هي محاولة لمعرفة أهم المعوقات التي تواجه الجامعات في تطبيق مفاهيم و أنظمة الجودة الشاملة. و يمكن التعبير عن المشكلة في التساؤلات التالية:

١. ما هي معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
٢. كيف يمكن تصنيف تلك المعوقات ليسهل دراستها؟
٣. ما مدى أهمية هذه المعوقات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. هل كانت درجة أهمية معوقات الجودة الشاملة في حدود الكفاية التي ارتضاها الباحث؟
٥. هل تختلف وجهة نظر عينة الدراسة لتلك المعوقات باختلاف (الكلية، الخبرة، الدرجة)؟

٣. أهداف البحث

تحدد الهدف العام للبحث في "مدي أهمية معوقات تطبيق مفهوم الجودة الشاملة". وقد تم التعرف على مجموعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، والتي تم تقسيمها إلى خمسة أقسام رئيسية وهي: الجوانب تنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية. وقد تم معرفة أهمية هذه المعوقات في تطبيق الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤. أهمية البحث

تسعى الجامعات و من ضمنها الجامعات السعودية الى تطبيق نظام الجودة الشاملة و لم يعد هذا اختياريا بل نتيجة التغيرات في البيئة المنظمات الخارجية و الداخلية و ذلك لأسباب عدة منها:

١. تحث الهيئة العليا للاعتماد الأكاديمي الجامعات على تطبيق نظام الجودة الشاملة.
٢. المنافسة التي ستواجه الجامعات نتيجة كثير من التغيرات منها انضمام كثير من الدول لمنظمة التجارة العالمية و توجه القطاع الخاص في الاستثمار في هذا المجال.
٣. من خلال ملاحظات الباحث من ابتعاد بل و محاربة الجودة في الجامعات.

٥. الدراسات السابقة

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت بالبحث و الاستقصاء و التحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة و الدراسات التي طبقت في الدول النامية و المتقدمة و من خلالها يمكن تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية (هدف البحث الرئيسي).

أولا: الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تقسيم الدراسات الميدانية إلى الأقسام التالية:

١. قسم تبنى تعريف الملائمة للغرض Fitness for Purpose حيث التركيز على مدخلات و مخرجات المؤسسات التعليمية. و من أمثال هؤلاء:

Reynalds (1998), Tang and Zairi (1998), Johns and Taylor (1990).

٢. قسم آخر ركز على العمليات الداخلية لتحقيق مستويات جودة أفضل لمؤسسات التعليم العالي و من أمثال هؤلاء:

Barnett (1992), Ellis (1993), Green (1994),

٣. آخرون يرون أننا حينما نتحدث عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي فإننا يجب أن نتحدث على مفهومين أساسيين متلازمين للجودة ألا و هما التوجه نحو السوق و القياس.

٤. القسم الأخير يمكن أن يطلق عليه متعدد الجوانب و يمكن تلخيصه أهم الدراسات في الجدول رقم (٢)

بالإضافة إلى ما تقدم نجد أن هناك العديد من الأبحاث النظرية و التطبيقية 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 et al (2004)

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

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تلخيص الدراسات السابقة التي ناقشت معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجدول رقم (٣). ذكر (Hazzard 1993) المعوقات التالية:

- بطء الجهود المنصبة على تدريب الموظفين.
- وخيبة أملهم بسبب قلة الوقت المتاح لجمع المعلومات وتحليلها.
- وصعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة والتزاماتها.
- وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة التعليمية.
- وحفزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة.
- واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة الشاملة.

كما إن هناك عدد الأسباب التي أدت إلى تعثر برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ، ومنها ما أشار إليه العلوي (١٩٩٨) وهي :

١. تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب الانفكاك منها .
٢. تغليب النظام على إعمال الفكر ، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.
٣. ترسيخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض، أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور مجموعات العمل والمجالس.
٤. هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي .
٥. ضعف كفاءة الإداريين وبعض القيادات الأكاديمية.
٦. عدم الرغبة في التغيير، بل الخوف من التغيير، والبطء في اتخاذ القرارات.
٧. التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
٨. إجراء البحث العلمي لغرض الترقية ، والتأليف لغرض الكسب المادي .
٩. خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمؤسسة، لسد فراغ فعلي لاحتياجات المجتمع.

هدفت دراسة عبد العزيز أبو نبرة و فوزية مسعد (١٩٩٨) إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة أليزو (٩٠٠٠) في مؤسسات التعليم العالي كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق وتوصلت الدراسة إلى بناء إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

قام نعمان الموسوي (٢٠٠٣) ببناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن ٤٨ فقرة موزعة على أربعة مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع. وقد أوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

أما محمد صالح (٢٠٠٥) فيري أن تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري، و النظام الفني، و النظام الاجتماعي، و النظام المعرفي، و كل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة. هذه النظم الفرعية تسعى لإشباع حاجات و متطلبات الجماعات المختلفة ذات الصلة من خلال أسس و ممارسات تضمن جودة المدخلات (طلاب - أعضاء هيئة التدريس - الهيئة المساندة - العاملين - البنية الأساسية).

و هذه الدراسة لم تقيس بشكل مباشر معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلا انه يمكن استنباط المعوقات من النموذج المطور. و يعاب 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 و يكيف العملاء (طلاب و غيرهم) فمن يتلاءم مع النظام فانه يستمر و إلا فان النظام يقذفه فوراً. أما التعليم العام فهو نظام يغلب عليه الجاني التربوي و هو يلائم الأعمار المبكرة، كما أن مخرجات التعليم العام ليس بالضرورة أن تتجه إلى مؤسسات التعليم العالي، فقد يتجه إلى التدريب المهني أو العمل أو غيرها.

محمد الخولي (٢٠٠٥) عمل على زيادة تعميق مفهوم الجودة التعليمية الشاملة لدى المؤسسات التعليمية العربية بصفة خاصة وإبراز مدى وأهمية دورها في الوقوف على مواطن القصور وتعزيز مواطن القوة لأي مؤسسة تعليمية تتبنى هذا المفهوم من خلال تجربة جامعة قطر في هذا المجال على المستوى الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية حول تطبيق نظام تقييم أداء أعضاء الهيئة الأكاديمية الذي يهدف إلى تحقيق الجودة التعليمية الشاملة كمحاولة لإبراز أهمية مفهوم الجودة في توفير المؤشرات الضرورية للأداء الأكاديمي التي تمكن كافة الجهات المعنية من العمل على التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

هدفت دراسة علي آل زاهر (٢٠٠٥) إلى الكشف عن عدد من التحديات المجتمعية والإقليمية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتي تتطلب تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها، ولذا فقد أكدت الدراسة على العديد من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعليم العالي، وأشارت إلى أن عضو هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، يقوم بالعديد من الأدوار التي لا يمكن أن تكون ثابتة، وإنما تتغير بتغير حاجات المستفيدين والموقف التعليمي، وبمجاراة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، وخصوصاً في عصر التحولات السريعة.

من استعراض الدراسات السابقة (نظرية و تطبيقية) يمكن التعرف على مجموعة المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة أقسام رئيسية و هي: جوانب تنظيمية، جوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العلمي، و جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية (انظر الجدول رقم ٤)

الجدول رقم (٤) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

العنصر

الجوانب التنظيمية

ضعف الحوافز الايجابية

عدم ملائمة الجوانب المالية (الأجر الأساسي)

عدم ملائمة ظروف العمل (المكاتب، المطاعم....)

عدم اخذ آراء أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية

ضعف الاتصالات الإدارية داخل الجامعة

ضعف الاعتماد على العمل الجماعي

عدم المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس

ضعف أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس

عدم توافر الأساليب و الوسائل التعليمية الحديثة

ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس

ضعف المكتبات (خدمات الانترنت، مواقع بحثية.....)

ضعف الروابط الاجتماعية كالنوادي واللقاءات الاجتماعية

تعقيد إجراءات الترقية

ضعف تنمية أعضاء هيئة التدريس (الدورات التدريبية، الابتعاث)

المركزية عند تقديم الخدمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس

عدم وضوح معايير قياس الأداء

عدم توفير مناخ عمل خالي من البيروقراطية

الجوانب التعليمية و المعرفية

عدم تشجيع التحول المعرفي من التلقين إلى الإرشاد و التوجيه

ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر)

ضعف حرية التعبير و الرفض و التفكير النقدي

عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب

عدم التشجيع على التفكير و النمو الذاتي

جوانب البحث العلمي

زيادة العبء ألتدريسي على حساب البحث العلمي

عدم توفر وسائل البحث العلمي

ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية

عدم تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز

عدم تشجيع البحوث المشتركة مع مراكز الأبحاث العالمية و المحلية

عدم وضع معايير علمية لتقييم الأبحاث

عدم توفير الموارد البشرية المؤهلة (باحثين، فنيين) لمراكز الأبحاث

جوانب خدمة المجتمع

عدم وجود معايير لقياس رضا العملاء الداخليين و الخارجيين

عدم اهتمام الجامعة في تطوير العلاقة بسوق العمل

عدم الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم

عدم وضع آلية لتلمس مشاكل المجتمع

عدم التوسع في برامج التعليم المستمر من خلال الدورات

الجوانب القيادية

عدم حرص القيادات الأكاديمية على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية

لا توجد سياسة واضحة في الجامعة لتحقيق الجودة الشاملة

عدم نشر الوعي بين منسوبي الجامعة بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة

٦. فروض البحث

في ضوء الدراسات السابقة يمكن وضع الفرض التالي:

- الفرض الأول "تقع أهمية الجوانب التنظيمية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"
- الفرض الثاني "تقع أهمية الجوانب التعليمية و المعرفية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"
- الفرض الثالث "تقع أهمية جوانب خبرة البحث العلمي كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"
- الفرض الرابع "تقع أهمية جوانب خدمة المجتمع كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"
- الفرض الخامس "تقع أهمية الجوانب القيادية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"
- الفرض السادس "تختلف أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، خبرة البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية) من وجهة نظر عينة البحث باختلاف الكلية، الخبرة، و الدرجة العلمية"

٧. طرق جمع البيانات

أولاً: اختيار الأداة

تم إعداد استبانة مكونة من ٣٨ عنصر لتحديد درجة أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي. و قد قسمت المعوقات إلى خمس مجموعات وهي: الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع، و الجوانب القيادية. و قد تم اختيار جامعة الملك خالد لتطبيق الدراسة الميدانية. انظر الجدول من رقم (٥) إلى رقم (٩).

الجدول رقم (٥) العوائق التنظيمية

العنصر	الرقم
ضعف الحوافز الايجابية	١
عدم ملائمة الجوانب المالية (الأجر الأساسي)	٢
عدم ملائمة ظروف العمل (المكاتب، المطاعم.....)	٣
عدم اخذ آراء أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية	٤
ضعف الاتصالات الإدارية داخل الجامعة	٥
ضعف الاعتماد على العمل الجماعي	٦
عدم المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس	٧
ضعف أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس	٨
عدم توافر الأساليب و الوسائل التعليمية الحديثة	٩
ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس	١٠
ضعف المكتبات (خدمات الانترنت، مواقع بحثية.....)	١١
ضعف الروابط الاجتماعية كالنوادي واللقاءات الاجتماعية	١٢
تعقيد إجراءات الترقية	١٣
ضعف تنمية أعضاء هيئة التدريس (الدورات التدريبية، الابتعاث)	١٤
المركزية عند تقديم الخدمات الإدارية لأعضاء هيئة التدريس	١٥
عدم وضوح معايير قياس الأداء	١٦
عدم توفير مناخ عمل خالي من البيروقراطية	١٧

جدول رقم (٦) العوائق التعليمية و المعرفية

العنصر	الرقم
عدم تشجيع التحول المعرفي من التلقين إلى الإرشاد و التوجيه	١٨
ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر)	١٩
ضعف حرية التعبير و الرفض و التفكير النقدي	٢٠
عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب	٢١
عدم التشجيع على التفكير و النمو الذاتي	٢٢

جدول رقم (٧) عوائق البحث العلمي

العنصر	الرقم
زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي	٢٣
عدم توفر وسائل البحث العلمي	٢٤
ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية	٢٥
عدم تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز	٢٦
عدم تشجيع البحوث المشتركة مع مراكز الأبحاث العالمية والمحلية	٢٧
عدم وضع معايير علمية لتقييم الأبحاث	٢٨
عدم توفير الموارد البشرية المؤهلة (باحثين، فنيين) لمراكز الأبحاث	٢٩

جدول رقم (٨) عوائق خدمة المجتمع

العنصر	الرقم
عدم وجود معايير لقياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين	٣٠
عدم اهتمام الجامعة في تطوير العلاقة بسوق العمل	٣١
عدم الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم	٣٢
عدم وضع آلية لتلمس مشاكل المجتمع	٣٣
عدم التوسع في برامج التعليم المستمر من خلال الدورات	٣٤

جدول رقم (٩) العوائق القيادية

العنصر	الرقم
عدم حرص القيادات الأكاديمية على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	٣٥
عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية	٣٦
لا توجد سياسة واضحة في الجامعة لتحقيق الجودة الشاملة	٣٧
عدم نشر الوعي بين منسوبي الجامعة بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة	٣٨

ثانياً: تقييم الأداة:

أ. صدق المحكمين

تم توزيع الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المهتمين بهذا الموضوع في مجال إدارة الأعمال و إدارة الجودة الشاملة لتحكيم الاستبانة من حيث وضوح العبارات و انتمائها، الصياغة الغوية، كفاية المفردات لكل محور، وبناء على آراء المحكمين فقط قام الباحث بأجراء التعديلات المقترحة. و قد طلب من أعضاء هيئة التدريس تحديد درجة تطبيقها في الجامعة و ذلك عن طريق وضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن درجة الموافقة على التطبيق من ١ إلى ٥، حيث ١ غير موافق إطلاقاً، ٢ قليل الموافقة، ٣ غير محدد، ٤ موافق، ٥ موافق بدرجة عالية.

ب. الثبات

لحساب ثبات الأداة استخدم الباحث معامل ألفا على عينة استطلاعية مكونة من ٤٧ عضو هيئة تدريس في الكليات المختلفة في الجامعة و كانت النتائج حسب الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) درجة الثبات

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥	الأداة ككل
معامل الثبات	٨٩ و	٢٦ و	٦٨ و	٦٨ و	٨٥ و	٨٩ و

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية فيما عدا البعد الثاني حيث قام الباحث بإعادة صياغة مفرداته و كانت معامل ثبات الاختبار ككل مرتفعا مما قلل من اثر انخفاض ثبات البعد الثاني.

ثالثا: مجتمع البحث والعينة

تم تحديد مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس من ثلاث كليات بجامعة الملك خالد و هي: كلية الشريعة و أصول الدين، كلية اللغة العربية و العلوم الاجتماعية و الإدارية، و كلية التربية. و عند توزيع الاستبانة تم مراعاة التالي:

- وزعت هذه الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس ممن كانت خبرتهم الأكاديمية أكثر من ٥ سنوات.
- روعي ما أمكن أن يكون عدد كبير من أفراد العينة ممن تقلد مواقع قيادية كرئيس قسم، وكيل كلية، عميد كلية أو ممن مارسوا العمل الإداري داخل الكليات أو في أى إدارة من إدارات الجامعة. والسبب أن بعض أسئلة الاستبانة تقتضى بعض الخبرات الإدارية.

و كما يتضح من الجدول رقم (١١) فان عدد منسوبي الثلاث كليات ٣٤٣ عضو هيئة تدريس بلغت الاستجابة ١٠٥ استبانة تم إجازة ١٠٢ استبانة و استبعاد ٣ استبيانات لعدم صلاحيتها لتحليل.

جدول (١١) عدد أعضاء هيئة التدريس و عدد الردود لكل كلية

النسبة %	عدد الردود	النسبة %	العدد الكلي	الكلية
٣٤,٣	٣٥	٤٧,٥٠	١٦٣	الشريعة و أصول الدين
٤٥,١	٤٦	٣٢,٠٦	١١٠	اللغة العربية و الاجتماعية و الإدارية
٢٠,٦	٢١	٢٠,٤٠	٧٠	التربية
١٠٠	١٠٢	١٠٠	٣٤٣	المجموع

وقد كانت عدد الردود ١٠٢، استبانة ٣٥ من كلية الشريعة، ٤٦ من كلية اللغة العربية العلوم الاجتماعية والإدارية، ٢١ من كلية التربية كما يتضح من الجدول رقم (١٠). أما الخبرة فيتضح أن حوالي ٥٠٪ من أفراد العينة خبرتهم الأكاديمية أكثر من عشرين عاما منهم حوالي ٢٧٪ كانت خبرتهم أكثر من خمسة و عشرون عاما انظر الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢) الخبرة

النسبة %	العدد الكلي	الخبرة
١١,٨	١٢	اقل من ٥ سنة
١٤	١٥	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٨	١٠	من ١١ إلى ١٥ سنة
١٤,٧	١٥	من ١٦ إلى ٢٠ سنة
١٩,٦	٢٠	من ٢١ إلى ٢٥ سنة
٢٤,٦	٢٥	من ٢٦ إلى ٣٠ سنة
٢	٢	أكثر من ٣٠ سنة
١٠٠	١٠٢	المجموع

وفقا للجدول رقم (١٢)، يتضح حوالي ٨٧٪ من أفراد العينة كانت خبرتهم الأكاديمية أكثر من ٥ سنوات و هذا وقت كاف لترقي إلا أن أكثر من ٥٥٪ من أفراد العينة لا زالوا بدرجة أستاذ مساعد علما أن أعداد كبيرة منهم شارفوا على التعاقد.

جدول (١٣) الدرجة العلمية

النسبة %	العدد الكلي	الدرجة
٩,٨	١٠	غير معروف
١٢,٧	١٣	أستاذ
١٥,٧	١٦	أستاذ مشارك
٥٦,٩	٥٨	أستاذ مساعد
١	١	محاضر
٢	٢	معيد
٢	٢	لم يجب
١٠٠	١٠٢	المجموع

و يبدو أن هناء عوائق حالت دون ترقي أعضاء هيئة التدريس و التي يمكن اختصارها في البنود التالية:

١. عدم توفر حوافز كافية تشجع أعضاء هيئة التدريس على الترقي.
٢. عدم اهتمام الجامعة بالبحث العلمي حيث يعد من أحر اهتماماتها. فالميزانية المخصصة للبحث العلمي غير كافية بالإضافة إلى عدم توفر مراكز أبحاث مهياة.
٣. انشغال إعداد كبيرة من أعضاء هيئة التدريس بأعمال الإدارية و التدريب و خدمة المجتمع لتعويض نقص تخصصاتهم المالية.

٨. النتائج و تفسيرها

استخدم الباحث اختبار "ت" لعينة واحدة One – sample T-test عن طريق حزمة البرامج الإحصائية SPSS حيث كان المتوسط الفرضي حد الكفاية = ٧٥٪ من أعلي درجة للاختبار = $١٠٠/٥ * ٧٥ = ٣,٧٥$ و كانت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج اختبار صحة الفرض الأول و الذي ينص على: "تقع أهمية الجوانب التنظيمية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"

جدول (١٤) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية معوقات الجوانب التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
الجوانب التنظيمية	1	4.0000	.9010	2.802	101	.006
	2	3.8922	1.1249	1.276	101	.205
	3	3.8119	1.0461	.595	100	.554
	4	3.9902	.9900	2.450	101	.016
	5	3.6471	1.1226	-.926	101	.357
	6	4.0000	1.0341	2.442	101	.016
	7	3.8137	1.1918	.540	101	.590
	8	3.8431	1.1410	.824	101	.412
	9	3.7941	1.0562	.422	101	.674
	10	3.5294	1.3694	-1.627	101	.107
	11	4.1471	.9054	4.429	101	.000
	12	3.8235	1.1639	.638	101	.525
	13	3.8137	1.2165	.529	101	.598
	14	3.9505	1.0038	2.007	100	.047
	15	3.8812	1.0797	1.221	100	.225
	16	3.7745	1.1337	.218	101	.828
	17	3.7941	1.4305	.311	101	.756

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن غالبية المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث و هو ٣,٧٥ حيث:

أ. زادت بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدلالة أو بدون دلالة إحصائية

ب. نقص بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدون دلالة إحصائية

ت. تشير تلك النتائج إلى صحة الفرض الأول.

و رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنها جميعا ذات أهمية عالية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس. فأكبر العوائق التنظيمية هو "ضعف المكتبات" و قد يكون السبب بعد المكتبة المركزية عن الكليات، عمل المكتبات فترة واحدة من الساعة ٨ صباحا إلى الساعة ٢,١٥ بعد الظهر و غالبية محاضرات أعضاء هيئة التدريس خلال هذه الفترة. كما يتضح أن "ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس" كان أقل العوائق إلا انه لا يزال مرتفعا نسبيا.

ثانياً: نتائج اختبار صحة الفرض الثاني و الذي ينص على: "تقع أهمية الجوانب التعليمية و المعرفية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"

جدول (١٥) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية معوقات الجوانب التعليمية و المعرفية من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
الجوانب	18	4.0784	.9301	3.566	101	.001
	19	4.4412	5.1580	1.353	101	.179
التعليمية	20	3.9216	1.1577	1.497	101	.138
	21	3.8515	.9837	1.037	100	.302
والمعرفية	22	4.0882	.8572	3.985	101	.000

يتضح من الجداول رقم (١٥) أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث و هو ٣,٧٥ حيث:

أ. زادت بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدلالة أو بدون دلالة إحصائية

ب. نقص بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدون دلالة إحصائية

يبدو أن العوائق التعليمية لا تختلف في أهميتها عن العوائق التنظيمية. فالغالبية حصلت على متوسط ما يقرب "٤" و كان أكبر هذه العوائق هو "ضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر" و أقلها هو "عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب". و هذه النتائج تدل على صحة الفرض الثاني.

ثالثاً: نتائج اختبار صحة الفرض الثالث و الذي ينص على: "تقع أهمية جوانب خبرة البحث العلمي كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"

جدول (١٦) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية معوقات جوانب البحث العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
خبرة البحث العلمي	23	4.1275	.9084	4.196	101	.000
	24	4.0098	.9173	2.860	101	.005
	25	4.1667	.9237	4.556	101	.000
	26	3.9902	.8844	2.743	101	.007
	27	4.1089	.9476	3.806	100	.000
	28	3.7157	.9686	-.358	101	.721
	29	3.9118	.8572	1.906	101	.059

يتضح من الجداول رقم (١٦) أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث و هو ٣,٧٥ حيث:

أ. زادت بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدلالة أو بدون دلالة إحصائية

ب. نقص بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدون دلالة إحصائية

ويمكن أن نستشف من الجدول السابق أن أهمية معوقات البحث العلمي تقارب أهمية المعوقات السابقة، حيث يمثل "ضعف الدعم المالي" العائق الأهم من معوقات البحث العلمي و قد يكون ذلك لعدة أسباب قلة المنح البحثية المخصصة للجامعات،

بعد الجامعات عن دورها الأساس في خدمة البحث العلمي و التركيز على التدريس، ربط مخرجات التعليم بسوق العمل. و هذه النتائج تدل على صحة الفرض الثالث.

رابعا: نتائج اختبار صحة الفرض الرابع و الذي ينص على: "تقع أهمية جوانب خدمة المجتمع كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"

جدول (١٧) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية معوقات جوانب خدمة المجتمع من وجهة نظر عينة الدراسة ككل

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
جوانب خدمة المجتمع	30	3.7549	.9274	.053	101	.958
	31	3.8725	1.0405	1.190	101	.237
	32	3.9510	.9052	2.242	101	.027
	33	4.0000	.9950	2.537	101	.013
	34	3.8039	1.0904	.499	101	.619

يتضح من الجداول رقم (١٧) أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث و هو ٣,٧٥ حيث:

أ. زادت بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدلالة أو بدون دلالة إحصائية

ب. نقص بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدون دلالة إحصائية

رغم تقارب أهمية معوقات جوانب خدمة المجتمع إلا أن المتغير رقم ٣٣ "وضع آلية لتلمس حاجة المجتمع" يمثل العائق الأعلى بينما المتغير رقم ٣٠ "عدم وجود معايير لقياس رضا العملاء" يمثل العائق الأقل. و من هذه النتائج يمكن أن نستشف أن الجامعة تقترب من النظام المغلق فلا يمثل المجتمع لها أي أهمية. و بما أن البحث العلمي و خدمة المجتمع من الوظائف الأساسية للجامعات إلا أن جامعة الملك خالد قد أهملت هاتينوظيفتين بشكل ملاحظ فيه و بهذا فقط ابتعت عن المعنى الحقيقي للجامعات. و هذه النتائج تدل على صحة الفرض الرابع.

خامسا: نتائج اختبار صحة الفرض الخامس و الذي ينص على: "تقع أهمية الجوانب القيادية كمعوق من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحث في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث"

جدول (١٨) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية معوقات الجوانب القيادية و وجهة نظر عينة الدراسة ككل

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
الجوانب القيادية	35	3.7843	1.1400	.304	101	.762
	36	3.9314	1.0270	1.784	101	.077
	37	3.8039	1.2108	.450	101	.654
	38	3.9608	.9639	2.209	101	.029

يتضح من الجداول رقم (١٨) أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث و هو ٣,٧٥ حيث:

١. زادت بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدلالة أو بدون دلالة إحصائية

ب. نقص بعض المتوسطات عن حد الكفاية بدون دلالة إحصائية

يبدو أن جميع عوائق الجوانب القيادية متقاربة بشكل ملاحظ فيه إلا أن عائق "عدم وضوح اختيار القيادات الأكاديمية" يمثل أهمية قصوى و قد يكون السبب عدم تبني الجامعة نظام "الانتخاب" أو "الأقدمية" عند تعيين القيادات. و هذه النتائج تدل على صحة الفرض الخامس.

ونتائج الجدول رقم (١٨) تبين إن جميع عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة أساسها عدم قناعة القيادات بمعايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي. لذا فان ضعف البرامج الأكاديمية، أو عدم الاهتمام بالبحث العلمي أو الإهمال المتعمد لأعضاء هيئة التدريس، أو أي من هذه المشاكل أعراض لمشكلة أساسية هي عدم قناعة الجامعة بتبني مفهوم الجودة الشاملة. و هذه النتيجة تقودنا إلى تبني الجامعة لأسطورة الرجل العظيم أو "القائد الفذ" احد الأفكار القيادية التقليدية و التي تقوم على بناء القائد لشخصيته وإهمال شخصية المنظمة و تعييب فكرة "المنشأة الرائدة". حيث يبني القائد المنشأة و تكون لديها آلية البقاء و المقدرة على التطوير و التغيير الذاتي حتى لو رحل عنها مؤسسها، لأنه أنشأ بداخلها خاصية النمو الذاتي. وفقا لهذه النتيجة يمكن القول أن الجامعة تفتقد إلى ابسط مقومات التنظيم و الإدارة و بعيدة كل البعد عن معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي فلا رسالة و لا خطط إستراتيجية و لا أهداف و لا مخزون من القادة الأكاديميين المؤهلين، و أساليب رقابية عتيقة و نظام حوافز خالي من العدالة.

اختبار "ت" لكل كلية (كلية الشريعة ، كلية اللغة العربية، كلية التربية)

استخدم الباحث اختبار "ت" لكل عينة من العينات الثلاث كلية الشريعة و أصول الدين، كلية اللغة العربية و العلوم الاجتماعية و الإدارية، و كلية التربية One – sample T-test عن طريق حزمة البرامج الإحصائية SPSS حيث كان المتوسط الفرضي حد الكفاية = ٧٥٪ من أعلي و درجة الاختيار = ٧٥*١٠٠/٥ = ٣,٧٥ و كانت النتائج كما يلي جدول (١٩) جدول (٢٠) و جدول (٢١)

جدول (١٩) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية المعوقات من وجهة نظر كلية الشريعة و أصول الدين

المجال	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالات
الجوانب التنظيمية	1	3.7429	.4434	-.095	34	.925
	2	4.0000	.5423	2.727	34	.010
	3	4.0000	.6417	2.305	34	.027
	4	4.0571	.6835	2.658	34	.012
	5	4.2000	.6325	4.209	34	.000
	6	4.1429	.7334	3.169	34	.003
	7	4.2286	1.0025	2.824	34	.008
	8	4.2286	.6897	4.105	34	.000
	9	3.9143	.8531	1.139	34	.263
	10	3.8286	1.0977	.423	34	.675
	11	4.0571	.7648	2.376	34	.023
	12	4.1143	.7183	3.000	34	.005
	13	3.9429	.9375	1.217	34	.232
	14	4.1765	.7165	3.471	33	.001
	15	4.0588	1.0133	1.777	33	.085
	16	4.0857	1.0109	1.965	34	.058
	17	4.2286	.8432	3.358	34	.002

.069	34	1.876	.9684	4.0571	18	الجوانب
.002	34	3.340	.7971	4.2000	19	
.362	34	.924	1.2353	3.9429	20	
.515	34	.658	.7065	3.8286	21	التعليمية
.005	34	3.016	.6585	4.0857	22	والمعرفية
.005	34	3.000	.7183	4.1143	23	بحرة البحث العلمي
.000	34	4.937	.6761	4.3143	24	
.027	34	2.305	.6417	4.0000	25	
.012	34	2.668	.6177	4.0286	26	
.000	33	5.422	.4586	4.1765	27	
.000	34	4.367	.4161	4.0571	28	
.000	34	4.310	.3824	4.0286	29	
.097	34	1.705	.4710	3.8857	30	جوانب خدمة المجتمع
.000	34	7.283	.4816	4.3429	31	
.002	34	3.415	.6311	4.1143	32	
.017	34	2.505	.7253	4.0571	33	
.011	34	2.707	.7960	4.1143	34	الجوانب القيادية
.072	34	1.854	.7065	3.9714	35	
.005	34	3.000	.7183	4.1143	36	
.041	34	2.121	.6177	3.9714	37	
.016	34	2.543	.7811	4.0857	38	

جدول (٢٠) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية المعوقات من وجهة نظر كلية اللغة العربية و العلوم الاجتماعية و الإدارية

الدلالات	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	المجال
.004	45	3.052	.8936	4.1522	1	الجوانب التنظيمية
.881	45	-.150	1.4706	3.7174	2	
.753	44	-.317	1.2937	3.6889	3	
.211	45	1.269	1.2200	3.9783	4	
.006	45	-2.908	1.2931	3.1957	5	
.581	45	.557	1.1920	3.8478	6	
.593	45	-.538	1.2332	3.6522	7	
.693	45	-.397	1.3005	3.6739	8	
.522	45	.645	1.2580	3.8696	9	
.119	45	-1.588	1.4388	3.4130	10	
.000	45	5.422	.8022	4.3913	11	
.769	45	-.296	1.2449	3.6957	12	
.441	45	.777	1.2334	3.8913	13	
.115	45	1.609	1.0541	4.0000	14	
.489	45	-.698	1.1616	3.6304	15	
.296	45	-1.057	1.1861	3.5652	16	
.054	45	-1.976	1.7535	3.2391	17	
.060	45	1.929	1.0319	4.0435	18	الجوانب التعليمية
.664	45	.438	1.1795	3.8261	19	
.678	45	.418	1.2348	3.8261	20	
.136	45	1.520	1.1155	4.0000	21	والمعرفية
.011	45	2.643	1.0321	4.1522	22	
.008	45	2.761	.9881	4.1522	23	بحرة البحث العلمي
.615	45	.507	1.0177	3.8261	24	
.012	45	2.610	1.1016	4.1739	25	
.622	45	.497	1.0393	3.8261	26	
.090	45	1.732	1.0644	4.0217	27	
.179	45	-1.365	1.0265	3.5435	28	
.598	45	.530	.9731	3.8261	29	

.237	45	-1.199	1.1682	3.5435	30	جوانب خدمة المجتمع
.154	45	-1.450	1.1690	3.5000	31	
.828	45	.219	1.0091	3.7826	32	
.199	45	1.304	1.0741	3.9565	33	
.742	45	-.331	1.1129	3.6957	34	الجوانب القيادية
.598	45	-.530	1.2511	3.6522	35	
.749	45	.321	1.1474	3.8043	36	
.807	45	-.245	1.5036	3.6957	37	
.298	45	1.053	1.0504	3.9130	38	

جدول (٢١) نتائج اختبارات "ت" لمعرفة أهمية المعوقات من وجهة نظر كلية التربية

الدلالات	درجة الحرية	ت	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	المجال
.251	20	1.182	1.3381	4.0952	1	الجوانب التنظيمية
.109	20	1.677	.9437	4.0952	2	
.957	20	.055	.9952	3.7619	3	
.434	20	.798	.8891	3.9048	4	
.866	20	-.171	.9562	3.7143	5	
.163	20	1.450	1.0911	4.0952	6	
.327	20	-1.004	1.2498	3.4762	7	
.519	20	-.656	1.2479	3.5714	8	
.084	20	-1.817	.8106	3.4286	9	
.195	20	-1.342	1.5856	3.2857	10	
.964	20	.046	1.1792	3.7619	11	
.693	20	-.400	1.4992	3.6190	12	
.349	20	-.959	1.5353	3.4286	13	
.295	20	-1.075	1.1670	3.4762	14	
.062	20	1.978	.9103	4.1429	15	
.888	20	-.143	1.1464	3.7143	16	
.018	20	2.567	.9562	4.2857	17	الجوانب التعليمية والمعرفية
.003	20	3.355	.6016	4.1905	18	
.331	20	.996	11.2233	6.1905	19	
.071	20	1.904	.8309	4.0952	20	
.405	19	-.852	1.0501	3.5500	21	بحيرة البحث العلمي
.225	20	1.253	.7400	3.9524	22	
.145	20	1.515	1.0443	4.0952	23	
.461	20	.752	.9437	3.9048	24	
.002	20	3.574	.8701	4.4286	25	
.009	20	2.905	.8452	4.2857	26	
.122	20	1.615	1.2498	4.1905	27	
.444	20	-.781	1.3274	3.5238	28	
.539	20	.624	1.1360	3.9048	29	
.186	20	1.369	.8367	4.0000	30	
.539	20	.624	1.1360	3.9048	31	
.198	20	1.333	1.0235	4.0476	32	
.361	20	.935	1.2247	4.0000	33	
.456	20	-.760	1.3645	3.5238	34	الجوانب القيادية
.970	20	.038	1.4458	3.7619	35	
.554	20	.601	1.1792	3.9048	36	
.966	20	.043	1.2611	3.7619	37	
.649	20	.462	1.0623	3.8571	38	

و وفقا للنتائج السابقة يمكن القول أن جميع أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات يلمسون عوائق تطبيق الجودة الشاملة و هناك شبه إجماع حول البنود و المفردات التي صاغها الباحث و قد يكون ذلك للأسباب التالية:

١. البنية التحتية لجامعة الملك خالد لم تتكون بعد رغم مرور ثمان سنوات على دمج فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية و جامعة الملك سعود.
٢. توسع الجامعة أفقياً و راسياً على حساب الجودة و ذلك بالتركيز على الكم على حساب الكيف لأسباب غير واضحة.
٣. عدم إلمام القيادات الأكاديمية بأهمية الجودة و النظرة المتدنية لبعض التخصصات.
٤. نقص التدريب و تنمية المهارات القيادية للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
٥. من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تفاعل و تعاون جميع منسوبي المنظمة لإنجاح المهمة و هذا غير متوفر في جامعة الملك خالد فهي منقسمة على نفسها و لديها صراعات بسبب إلغاء بعض التخصصات و ربط مخرجات الجامعة ربطاً مباشراً بسوق العمل لدرجة أنها قد تتحول إلى معهد تدريب.
٦. انعدام الخبرات الإدارية و المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.
٧. يبدو أن الفكر الإداري من الأصل غير واضح لدى القيادات الأكاديمية. أول ما يلاحظ على الجامعة عدم تبنيتها للرسالة أو "الأيدلوجية الجوهرية" للجامعة.

سادساً: نتائج اختبار صحة الفرض السادس و الذي ينص على: "تختلف أهمية معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، خبرة البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية) من وجهة نظر عينة البحث باختلاف الكلية، الخبرة، و الدرجة العلمية"

عند تحليل التباين، استخدم الباحث MANOVA لدراسة الفروق في المتغيرات التابعة (الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العملي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية) في ضوء المتغيرات المستقلة (الكلية، الدرجة، الخبرة) عن طريق حزمة البرامج الإحصائية SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٢٢) عدم وجود فروق في المتغيرات التابعة (الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية و المعرفية، جوانب البحث العملي، جوانب خدمة المجتمع، الجوانب القيادية) و التي ترجع إلى المتغيرات المستقلة (الكلية، الدرجة، الخبرة) فيما عدا وجود فرق في جانب المجتمع الذي يرجع للخبرة و حيث أن حجم الأثر كان = ٥٥، فهو حجم أثر متوسط حيث إن حدود حجم الأثر ٢، (ضعيف) ٥، (متوسط) ٨، (كبير). مهما اختلفت التخصصات، الخبرة، الدرجة فان الجميع يجمعون على أهمية العوامل (المعوقات) التي تناولها البحث لدراسة معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. و هذه النتائج تدل على صحة الفرض السادس.

جدول (٢٢) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة في ضوء المتغيرات المستقلة

مصدر التباين	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	التباين	ف	الدلالة	حجم الأثر
الكلية	تنظيم	189.974	2	94.987	.907	.411	.041
	تعليم	2.440	2	1.220	.022	.979	.001
	البحث	2.223	2	1.111	.065	.937	.003
	مجتمع	14.265	2	7.133	.789	.461	.036
	قيادة	18.252	2	9.126	.797	.457	.037
	مجموع	364.776	2	182.388	.311	.735	.015
الحرية	تنظيم	1967.227	25	78.689	.751	.774	.309
	تعليم	700.059	25	28.002	.496	.968	.228
	البحث	479.784	25	19.191	1.117	.367	.399
	مجتمع	463.933	25	18.557	2.052	.019	.550
	قيادة	472.472	25	18.899	1.651	.074	.496
	مجموع	11397.745	25	455.910	.776	.747	.316
الدرجة	تنظيم	107.766	5	21.553	.206	.958	.024
	تعليم	50.094	5	10.019	.177	.970	.021
	البحث	11.720	5	2.344	.136	.983	.016
	مجتمع	30.203	5	6.041	.668	.650	.074
	قيادة	20.732	5	4.146	.362	.871	.041
	مجموع	151.637	5	30.327	.052	.998	.006
الخطأ	تنظيم	4398.440	42	104.725			
	تعليم	2371.774	42	56.471			
	البحث	721.579	42	17.180			
	مجتمع	379.757	42	9.042			
	قيادة	480.762	42	11.447			

٩. التوصيات

تظهر نتائج هذه الدراسة، إن جامعة الملك خالد في حاجة ماسة لمراجعة أنظمتها، وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها، لتحسين الأداء، وتطوير مخرجاتها الجامعية. ولهذا فإن الحاجة أصبحت ملحة للمسؤولين بإزالة عوائق تطبيق أنظمة الجودة الشاملة ومحاسبة القيادات التي لا زالت تدير التعليم العالي بأنظمة تقليدية.

و وفقاً لنتائج هذه الدراسة سوف يتم عرض بعض المقترحات والتوصيات للمسؤولين في جامعة الملك خالد لتساعدتهم في إزالة العوائق التي تعيق تطبيق أنظمة الجودة الشاملة والتي سبق و إن صفت في هذه الدراسة إلى خمسة أقسام وهي: الجوانب التنظيمية، الجوانب العلمية والمعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع والجوانب القيادية:

- نشر ثقافة الجودة للقيادات أولاً لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الاعتماد الأكاديمي. كما يجب تولد القناعة بها من كافة العاملين الإداريين والأكاديميين بالإضافة إلى الطلبة باعتباره منهج حديث يتم تطبيقه لضمان رفع مستوى كافة المهارات بشكل شامل ولاسيما الجودة الأكاديمية. فقد اتضح من نتائج البحث أن العوائق القيادية ذات أهمية عالية.

- عند تنفيذ برنامج الجودة الشاملة في الجامعة، لابد من البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية كملاتمة ظروف العمل، الاهتمام بالمكتبات، توفير نوادي، صالات رياضية، فالجامعة الحالية من كل هذه الخدمات وهي تعتبر البنية التحتية لبدء العمل التشغيلي (الأكاديمي) للجامعة. فقد بينت نتائج البحث أن أكبر العوائق التنظيمية هو "ضعف المكتبات" و "عدم ملائمة ظروف العمل".
- منح أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ وضع القرارات الأكاديمية الهامة من خلال اللجان والجمعيات المهنية وغيرها. فرغم أن عائق "ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس" كان أقل العوائق التنظيمية إلا انه لا يزال مرتفعا نسبيا.
- يجب على الجامعة الاهتمام كثيرا بالحوافز الايجابية لأعضاء هيئة التدريس ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لأشعارهم بالانتماء والولاء فعوضو هيئة التدريس طرف مهم في إنجاح برامج الجودة الشاملة و إذا لم يحفز فكيف تضمن الجامعة تعاونه في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. يتضح من نتائج هذه الدراسة أن هناك عدم رضي و الذي أدى إلى عدم الانجاز خصوصا في مجال البحث العلمي، فأكثر من ٥٥٪ من أفراد العينة لا زالوا بدرجة أساتذة مساعد عما أن أعداد كبيرة منهم شارفوا على التقاعد.
- رغم أن "عدم وجود آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب" كان أقل عوائق الجوانب التعليمية أهمية إلا انه لا زال يمثل أهمية عالية جدا لذا على الجامعة عمل الآتي:

١. الاهتمام بآراء ومقترحات الطلبة لتشجيع حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب.
٢. تطوير آليات واضحة ومحددة لإتاحة أسلوب التغذية العكسية بهدف الحوار والمناقشة.
٣. تكثيف الاهتمام بنوعية جودة المقررات والوسائط التعليمية والتخصصات والبرامج الأكاديمية من حيث الإعداد والإخراج لملائمة مستحدثات العصر الحالي.
٤. على الجامعة أن تهتم كثيرا بدعم البحث العلمي وخدمة المجتمع. فقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك إغفال متعمد في جوانب البحث العلمي وخدمة المجتمع مما ابعدها الجامعة عن ممارسة وظائفها الأساسية.
٥. رغم تبنى الجامعة لمفهوم الجودة الشاملة و الاعتماد الأكاديمي إلا انه يتضح من نتائج الدراسة أن جميع العوائق التي حددها الباحث تمثل أهمية عالية، لذا على الجامعة أن تختار قيادة ذات رؤية مؤثرة ومقنعة، وتمتلك خبرة إدارية وأكاديمية في تطبيق برنامج الجودة الشاملة. و إذا لم تمتلك هذه الكفاءات فيمكنها الاستعانة ببيوت خبرة دولية لها باع طويل وخبرة عريقة في مجال جودة التعليم العالي للإشراف في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ثم تدريب القيادات الأكاديمية في الجامعة على مبداء و أسس الجودة الشاملة.

١٠. الخاتمة

يتضح من نتائج الدراسة أن غالبية عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأصنافها الخمسة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لها أهمية عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. و رغم أن جامعة الملك خالد قد أخذت كحالة دراسية إلا أن النتائج والتوصيات والآليات التي توصل إليها الباحث يمكن أن تعمم على مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية و بالأخص الجامعات السعودية لان هناك قواسم مشتركة تربط الجامعات السعودية بعضها البعض. فالجامعات السعودية الحكومية منها بالذات تندرج تحت مظلة وزارة التعليم العالي و بهذا فان الإجراءات الإدارية و التنظيمية، من تعيين أعضاء

هيئة التدريس، المشاركة في المؤتمرات، الحوافر المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين وغيرها متشابهه، وأن كان هناك اختلاف فهو ضئيلاً جداً. أما الجامعات السعودية الخاصة فرغم ما تتمتع به من حرية إلا أنها لازالت حرية مقيدة بعض الشيء لأن وزارة التعليم العالي تشرف على كثير من جوانبها الأكاديمية والإدارية بشكل مباشر لذا يمكن القول أن البيئة الأكاديمية للجامعات السعودية الحكومية والخاصة متشابهه وبذا يمكن أن تعميم عليها نتائج هذا البحث. إلا أنه يجب أن يؤخذ في الحسبان محددات الدراسة عند تعميم النتائج ومنها أن عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد قيست أهميتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأغفلت الموظفين والطلاب، كما تم تحديد مجتمع البحث من ثلاث كليات متشابهه نسبياً في برامجها الأكاديمية (كلية الشريعة وأصول الدين، كلية التربية، كلية اللغة العربية والعلوم الاجتماعية) وأغفلت بقية الكليات.

١١. قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- أسامة الميمي وآخرون (٢٠٠٤) "الخودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات"، جامعة القدس المفتوحة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني.
- حسن حسين البيلاوي وآخرون (٢٠٠٦) "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين محمد علي العلوي (١٩٩٨) "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط ١، جدة.
- سناء إبراهيم أبو دقة (٢٠٠٤) "التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة.
- عبد العزيز ابو 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، ص: ١-٣٤.
- على ناصر 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 عبدالغني محمود (١٩٩٩) "نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم، جامعة بني سويف، عدد ٤.
- محمد احمد الخولي (٢٠٠٥) "دراسة: مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر"، بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المتعددة بجامعة الملك خالد، أنها، المملكة العربية السعودية.
- محمد عبد الفتاح 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 مصطفى صالح (٢٠٠٥) "نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية"، المجلة العلمية، التجارة و التمويل، الملحق الأول، العدد الأول، كلية التجارة جامعة طنطا.
- معزوز جابر علاونه (٢٠٠٤) "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، حنين.
- نعمان الموسوي (٢٠٠٣) "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، ع(٦٧)، ص: ٨٩-١١٨

- Barnett (1992), "Improving Higher Education Total Quality Care", SRHE and Open University Press, Buckingham.
- Boaden (1997), "What is total quality management ... and des 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.