

## متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد (دراسة حالة)

إعداد

د/ الطيب محمد إبراهيم عبد المولى

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية،

جامعة الملك خالد

## متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد (دراسة حالة)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف المتطلبات اللازمة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، وأعد لذلك استبانة مكونة من (41) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من (74) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: حتمية نشر مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التعليمية، غموض مفهوم الجودة الشاملة لدى كافة المستويات بالجامعة، تدنى ثقة أعضاء هيئة التدريس بجدوى نظام الجودة، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ربط مفهوم الجودة بالفكر الإسلامي والتوجيهات الإسلامية، إنشاء لجنة لنشر ثقافة الجودة بكل كلية.

### :Abstract

The study aimed to identify the necessary requirements of the deployment of Total Quality Culture at king Khaled University. The researcher used a descriptive approach for answering the studies questions, with a questionnaire consisting of 41 terms. Moreover, the studies sample consisted of 74 members from the Faculty staff of the department of Education at the university. The conclusions of the study were as following: the importance of spreading the concept of total quality culture in all educational institutions, the ambiguity of the concept of total quality at all levels of the university, and the lack of confidence of the total quality system among the faculty staff of the university. Furthermore, the study recommends a number of recommendations such as, linking the concept of total quality with Islamic principles and guidance, and establishing a committee for spreading the total quality concept among all colleges.

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

في عصر المعلوماتية الراهن، أضحت الجودة سمة مميزة، ومنهاجاً في التفكير والعمل يستغرق كافة أوجه النشاط الإنساني، وأصبحت الجودة ومرادفاتهما: الاتقان، التميز معياراً للحكم على أداء الأفراد والمؤسسات.

ولذلك حظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها من أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة (الفهمي، مرزوق، 2012م)، الأمر الذي ترتب عليه المناداة بضرورة إصلاح المؤسسات التربوية والمداومة على مراجعتها وتقويمها وتطويرها بصفة مستمرة. (حافظ، هنداوي و الزهيري، إبراهيم 2009م).

وإذا كانت عمليات إصلاح المؤسسات ومداخلها المختلفة قد حظيت باهتمام معظم دول العالم فإن مدخل الجودة الشاملة قد حظي باهتمام بالغ باعتباره استجابة منطقية للمتغيرات العالمية والمحلية، وهذا الأمر جعل بعض المهتمين بالجودة في المجال التربوي ينظرون إلى تطبيق معايير الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول بأن تطبيق الجودة ومعاييرها هو التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة. (أحمد، إبراهيم 2007م) (بدوي، محمود 2015م).

ويتطلب تطبيق الجودة ومعاييرها إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً (الحري، قاسم بن عائل، 2006م)، وهنا اتفقت الآراء والدراسات على أن نجاح تطبيق نظام الجودة رهن بتهيئة هذه المؤسسات، وجعلها متناسبة ومتناخمة مع الفلسفة التي يتطلبها هذا النظام بمعنى تغيير ثقافتها السائدة إلى ثقافة الجودة بين العاملين بها (عمار، هاله محمد السيد، 2012م) (الحري، خالد حسن، 2014م) ويؤكد ذلك كل من (السيد، معين أمين وصالح، دندن، 2012 م) (بورزيان، أم كلثوم 2011م) حيث أوضحوا أن بناء وترسيخ ثقافة الجودة شرط مسبق لا بد من توفيره قبل البدء في تطبيق الجودة بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.

وبناءً على ما سبق وفي غمرة انشغال الجامعات العربية بعامة والسعودية بخاصة بتطبيق الجودة، وبين جوهريّة هذا الفكر ومناسبته وأهميته، فقد أهمل مفهوم ثقافة الجودة، وهو المفهوم المحوري الذي يمثل البنية القاعدية لفكر الجودة ومن ثم بات من الضروري إعطاء أولوية لنشر ثقافة الجودة في الجامعات السعودية والعربية وهي الثقافة التي تهيئ المجتمع الجامعي لقبول أفكار الجودة والتجاوب الحقيقي مع متطلباتها.

وانطلاقاً من هذا الفهم لثقافة الجودة وضرورتها لمجتمع الجامعة، تأتي الدراسة الراهنة للبحث عن متطلبات تطبيق ثقافة الجودة بجامعة الملك خالد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

مما سبق يتضح أن مفاهيم ونظريات الجودة ركزت على قيمة "ثقافة الجودة" وضرورة إكسابها لأعضاء أي مؤسسة قبل التطبيق الفعلي لبرامج الجودة، وينطبق هذا على المؤسسات التعليمية وفي الصدارة منها الجامعات.

وعلى الرغم من السعي الجاد لكثير من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات نحو تطبيق الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد فإن بعضها فشل نتيجة لأسباب كثيرة كان من أهمها كما حددتها كثير من الدراسات ضعف ثقافة الجودة بتلك المؤسسات، ومن هذه الدراسات دراسة (محمود، مديحة فخرى 2009م) (الداود، عبد المحسن، 2014م) والتي أشارت إلى أن ضعف ثقافة الجودة يعد أحد نقاط الضعف، ومصدر خطر رئيس يهدد التطبيق الناجح لنظام الجودة، وركزت دراسة (محمد، نهلة محمود، 2010م) على أن أول معوق يعوق تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية هو الأفراد الذين يقاومون التغيير ولا يقبلون الجودة، ويخافون تحمل المسؤولية والالتزام ويرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الجودة لديهم، وعدم إلمامهم بالمفاهيم والعمليات التي يتطلبها تطبيق الجودة، واتفقت معها دراسة (الشناوي، أحمد وعيد، هالة، 2010م) والتي أشارت إلى قصور الفكر الصحيح للجودة لدى القائمين على تطبيقها بالمؤسسات التعليمية، ودراسة (السيسي، جمال أحمد وعشيبية، فتيحي 2011م) ودراسة (خاطر، نعمة، 2013م) والتي اتفقتا على أن اهتمام هذه المؤسسات كان منصباً على تطبيق آليات وإجراءات وتقنيات الجودة فقط دون الاهتمام ببناء ونشر ثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين من المؤسسات، ودراسة (الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل، عمر على، 2011م)، التي أشارت إلى أن فشل العملية التعليمية في تطبيق مبادرات الجودة يعود إلى ضعف ثقافة الجودة.

وعليه تؤكد الكثير من الدراسات والبحوث التي اهتمت بموضوع الجودة على أن أول ما ينبغي الاهتمام به عند تطبيق الجودة هو السعي نحو تنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء المؤسسة (أخضر، فايزة بنت محمد، 2007م) (عطية، محسن على، 2009م) (مجيد، سوسن شاكر 2011م) وأشارت كذلك دراسة (إدريس، جعفر عبد الله وأحمد، عثمان أحمد والأختر، عبد الرحمن، 2012م) إلى أن القناعة الكاملة والفهم السليم من قبل المسؤولين في المؤسسات التعليمية وتوفير الثقافة والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة تأتي في مقدمة متطلبات نجاح تطبيق نظام الجودة. مما سبق يتضح أن عملية تطبيق الجودة بالجامعات العربية بعامة والسعودية بخاصة تواجه بعض المعوقات يأتي في مقدمتها عدم توافر الثقافة اللازمة عن هذا المفهوم والملائمة لتطبيق هذا المدخل، فقد أشارت كثير من

الأدبيات أن نجاح تطبيق الجودة يحتاج أولاً إلى تغيير الثقافة المتبعة في الكلية أو الجامعة، وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية، بحيث يصبح كل فرد وإدارة ووحدة علمية وإدارة وطالب وعضو هيئة تدريس جزءاً من برنامج تحقيق ثقافة الجودة، والدراسة الحالية تهتم بالتمهيد والتخطيط قبل التطبيق وتهتم بتجهيز البيئة التنظيمية لنجاح عملية تطبيق الجودة بجامعة الملك خالد، فنشر ثقافة الجودة هو الخطوة الأساسية والتمهيد لنجاح عملية تطبيقها

كما تأتي مشكلة الدراسة الحالية أيضاً نتيجة لما لاحظته الباحث من خلال عمله كأستاذ مساعد بجامعة الملك خالد من اهتمام كبير من قيادات الجامعة بالجودة ومحاولة تطبيقها بجميع الكليات، إلا أنه لوحظ قلة الوعي لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بأهمية نشر ثقافة الجودة قبل التطبيق الفعلي لبرامج ومعايير الجودة.

فتنقافة الجودة تأتي كمرحلة سابقة وأساسية على تطبيق الجودة في المؤسسات الجامعية، وما لم يكتسب المجتمع الجامعي بما فيه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وطلاب القيم والمبادئ والمهارات المكونة لثقافة الجودة لن يتحقق النجاح الذي تنشده الجامعات.

وفي ضوء ما سبق تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار النظري لثقافة الجودة الشاملة؟
2. ما أهم المقترحات التي تسهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف المتطلبات اللازمة لنشر ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد من خلال الآتي:

- تعرف الإطار النظري لثقافة الجودة الشاملة.
- رصد مقترحات أفراد العينة تجاه نشر ثقافة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

1. تمثل أهمية الدراسة إسهاماً فيما يتعلق بأحدث مداخل تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك خالد ألا وهو مدخل الجودة الشاملة.

2. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوعها حيث الاهتمام الحالي بالجودة الشاملة، وأنها الخيار الأمثل لتحقيق الفائدة وتحقيق النجاح في العملية التعليمية بجامعة الملك خالد.

3. أن نشر ثقافة الجودة في جامعة الملك خالد سوف يؤدي إلى فاعليتها في تحقيق أهدافها بما يمكنها من أداء دورها على نحو أفضل.

#### منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، مستعينة في ذلك باستبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1436 / 1437هـ، بهدف الوقوف على آراءهم حول متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بالكلية وواقعها.

#### مصطلحات الدراسة:

يمكن تحديد أهم مصطلحات الدراسة في الآتي:

#### 1. المتطلبات:

عرفها البعض بأنها مرادف لمفهوم الحاجة (السكري، أحمد شفيق، 2000 م: 132) ويعرف قاموس (اكسفورد) (Oxford English Dictionary) المتطلب بأنه شيء يستلزم وجوده أو هو شرط يجب توفيره.

ويقصد بالمتطلبات في هذه الدراسة بأنها "الشروط التي يجب توافرها لضمان تحقيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد".

#### 2. ثقافة الجودة (Quality culture):

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي أشارت إلى مفهوم ثقافة الجودة منها ما أشار إليه (البهواشي، السيد عبد العزيز، 2007م: 23) حيث عرف ثقافة الجودة على أنها "مجموعة من النماذج المقبولة والمتكاملة للجودة من أجل تقييم دورها من أجل ضمان الجودة بصفة مستمرة"، وأشارت (على، ميسرة عبد الرؤوف 2006م: 106) إلى أن ثقافة الجودة تعرف بأنها "مجموعة القيم التي تنشرها وتؤكدها الإدارة العليا لدى العاملين في المؤسسة والتي يترتب عليها اكتساب العاملين مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتطلبها مبادئ إدارة الجودة" وأشار (الحربي، قاسم عائل، 2006م: 30) إلى أن ثقافة الجودة تعرف بأنها "الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وحرية المشاركة بين الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات".

ويمكن تعريف ثقافة الجودة إجرائياً على أنها "مجموع القيم والأخلاقيات والسلوكيات التي تعمل الإدارة العليا بجامعة الملك خالد على إكسابها للعاملين بها والتي يمكن من خلالها خلق مناخ مناسب للأخذ بالجودة وأنشطتها المختلفة من تطوير وتحسين الأداء فيها".

#### حدود الدراسة:

أ. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجميع أقسام كلية التربية - جامعة الملك خالد.

ب. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد.

ج. الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على كلية التربية جامعة الملك خالد.

د. الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي: 1436 / 1437هـ.

#### الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث حول الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، التي عنت بموضوع الدراسة الراهنة على مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، وسيتم عرضها وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم، على النحو التالي:

تناولت دراسة (الأحمري، محمد بن عبد الله منصور) المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وكذلك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التربية الخاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (6) إداري، (23) معلم بمجمع التربية الخاصة بمدينة أبها، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها ضرورة نشر الاهتمام بمحاور ثقافة تطبيق الجودة الشاملة، وضرورة اهتمام مديري المدارس بتغيير ثقافة الأفراد وثقافة المدرسة، والترويج لنشر ثقافة الجودة واقتناعهم الذاتي بذلك (الأحمري، محمد بن عبد الله، 2014م).

وتناولت دراسة (الداود، عبد المحسن) الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس نحو المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (216) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها أن من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة نشر ثقافتها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، تنظيم الجامعة لندوات

ومحاضرات دورية في الكليات من أجل التأكيد على مفهوم الجودة. (الداود، عبد المحسن، 2014م).

وحاولت دراسة (القحطاني، منصور والبحيري، السيد) تطبيق مدخل الجودة الإحصائي Six Sigma في ضبط الجودة وتطوير مؤسسات التعليم العالي السعودي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة نشر ثقافة ضبط الجودة وأساليبها الحديثة داخل المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، والانفتاح على التجارب العالمية في مجال ضبط الجودة وتطوير المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة للاستفادة منها في تطوير جودة مؤسسات التعليم العالي (القحطاني، منصور، البحيري، السيد، 2011م).

وهدفت دراسة "Harvey" إلى عرض وتحليل لثقافة الجودة بعناصرها المختلفة، وقد استعانت الدراسة بالمنهج التحليلي، والذي تم بموجبه مراجعة النظريات المعرفية التي تتعلق بالجودة، والثقافة المرتبطة بها من خلال خطوات ثلاث هي توضيح فكرة ثقافة الجودة وإظهار كيفية ارتباطها بمفهوم الثقافة، وتحديد وتوضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالجودة والتي تساعد في بناء ثقافة الجودة، وتقديم أدلة يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في بناء وتطوير ثقافة الجودة وقد توصلت الدراسة من خلال تحليلاتها إلى أن تطوير ثقافة الجودة، يتطلب فهماً أوضح لموضوع الجودة نفسه، وثقافة الجودة والأساس النظري لكل منهما (Harvey, 2010).

وحاولت دراسة "Faculty of teacher education of Zagreb" تقديم تصور مقترح لكيفية تطوير ثقافة الجودة في كليات إعداد المعلمين بكرواتيا، ولتحقيق ذلك استعانت الدراسة بمنهج البحث الكمي والكيفي، وللتعرف على واقع ثقافة الجودة اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت، تم تطبيقه على عدد متنوع من المشاركين الأساسيين في نظام إعداد المعلم بلغ عددهم (4488) عضواً، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف جودة برامج العلوم التربوية من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء التحليلات النظرية ونتائج الجانب الميداني للدراسة قدمت الدراسة نموذجاً يمكن إتباعه لتطوير ثقافة الجودة بالتعليم العالي. (Faculty of teacher education of Zagreb 2010).

كما أوصت دراسة (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية) بنشر ثقافة الجودة بين أعضاء المجتمع عامة ومجتمع التعليم خاصة، وتوفير أنماط تعليمية غير تقليدية تتيح فرص التعلم للأفراد الذين تحول ظروفهم دون مواصلة تعليمهم، والعمل على توكيد الجودة بمؤسسات التعليم العالي بما يحقق تميزها وقدرتها على المنافسة (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2010م).



وهدفت دراسة "European University Association" إلى تحسين الجودة، وتشجيع الإبداع في مؤسسات التعليم العالي الأوروبية، واشتملت الدراسة على 29 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الدول الأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ضمان نشر ثقافة الجودة في معظم الدول الأوروبية ما يزال يحتاج لمزيد من الجهد والوقت حتى يتحقق، كما يجب على القيادة بالمؤسسات التعليمية أن تلعب دوراً فاعلاً في دعم أنشطة الجودة. (European University Association 2009).

كما حاولت دراسة (محمود، مديحة فخري) وضع تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك لرصد جهود جامعة حلوان في تحقيق الجودة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة للتعرف على واقع ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها ضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بمبادئ الجودة مما يعوق تحقيقها، ووجود بعض المفاهيم الخاطئة عن الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت تصوراً مقترحاً لكيفية تنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان (فخري، مديحة محمود، 2009م).

وتناولت دراسة "pariyaporn tungkunan etal" وضع خطة استراتيجية لبناء ثقافة الجودة في معاهد التعليم المهني في تايلاند، وطبقت هذه الدراسة على 108 من الإداريين في المستويات العليا، و 327 من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم عشوائياً من 37 معهداً للتعليم المهني في تايلاند، وذلك من خلال استبانة صممت لغرض الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أظهرت ارتباط ثقافة الجودة بالمتغيرات الآتية:

- العمل بروح الجماعة.
- التحسين المستمر داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالطلاب.
- الاهتمام بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.
- تجنب المركزية. (Pariyaporn Tungkunan etal 2008).

وأكدت دراسة "الطاهر" على أن التطبيق الجيد لنظام الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي يعتمد على نشر ثقافة الجودة والاعتماد داخل الكليات والجامعات وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها، وكيفية تطبيقها والنتائج المتوقعة والمثمرة لهذا النظام وتوفير المناخ

العالي الذي يسهم في نجاح فكرة تطوير المؤسسة في ضوء نظام الجودة والاعتماد (الظاهر، محمد سعيد، 2007).

وهدفت دراسة (الشافعي، أحمد عبد الحميد و ناس، السيد محمد) إلى توضيح ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي باليابان ومصر وحث المسؤولين على أمر الإدارات التعليمية في مصر إلى مدخل إدارة الجودة وإمكانية الاستفادة منه، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

- أهمية وجود ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية.
- أهمية اقتناع القيادة التربوية في مصر بأهمية غرس بذور ثقافة الجودة في حقل الإدارة التعليمية والتحسين المستمر في الأداء. (الشافعي، أحمد عبد الحميد، ناس، السيد محمد، 2000 م)

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات والبحوث السابقة في الآتي:

- أن تطبيق الجودة بالجامعات يتطلب أولاً تغيير في الثقافة السائدة لأنها في جوهرها عملية تغيير ثقافة.
- إمكانية تطبيق الجودة في الجامعات.
- إن تطبيق الجودة بالجامعات يتطلب تغيير في اتجاهات وآراء وقيم أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين.

وتختلف الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة في عدم تناول أيأ منها لمتطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية.

#### الإطار النظري للدراسة:

تتناول الدراسة في جانبها النظري عدداً من النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة على النحو التالي:

#### • مفهوم الجودة في التعليم الجامعي:

يعد مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي اليوم واحداً من المفاهيم المحورية الذي يرى في المؤسسات الجامعية أنها مؤسسات منتجة بالمعنى الاقتصادي والاجتماعي، نظراً لما تسديه من وظائف، وما تقوم به من إمداد المجتمع بالمخرجات من القيادات وشاغلي الإدارة العليا، وعرفت جودة التعليم الجامعي بطرق مختلفة فجاءت التعريفات

متنوعة منها ما أشار إليه (جمعة، فاطمة علي، 2010م: 178) بأن الجودة "Quality" في مجملها تعني تطوير الأداء "Development Performance"، والقيام بالأعمال في أفضل صورة وبأقل تكلفة، وأشارت (المجلة العربية للتربية، 2007م: 11) إلى أن الجودة في التعليم الجامعي تتضمن الخدمة الكاملة المقدمة من الجامعة وموظفيها، كما تعني إزالة الأخطار وشبح الهدر، وتحسين التعليم والتعلم، والاهتمام بالمستفيد والمرونة والصلاحية والفاعلية والمطابقة مع المعايير، والقدرة على إرضاء الحاجات المحددة والمطلوبة للطلبة.

كما أشارت (المهدي، سوزان محمد، 2009 م: 65) إلى أن الجودة هي الحصول على منتج جيد من خلال تحسين مدخلات العملية التعليمية بوجه عام، كما أنها تعني تحقيق وضمان الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر للمؤسسة، وتعد الجودة نوعاً من الأداء الفريد الذي يتحقق فقط في ظل ظروف محددة، وفي نوعية خاصة من الطلاب، كما أكد (عزب، محمد علي و مرسى، سعيد محمود، 2010م: 271: 272) أن الجودة في التعليم هي "تجويد التعليم ومواكبة متغيرات العصر من خلال الالتزام بمجموعة من الخصائص والمعايير التي تشمل مدخلات التعليم وعملياته، ومخرجاته الكمية والنوعية، وتعني أيضاً ملاءمة الهدف وتحقيقه من خلال التحسين المستمر والحافزية والتلقائية لتحقيق هذا التحسن، وتعني المواعمة الثقافية، والمسؤولية الجماعية، والتدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا، وعرفها (ناس، السيد محمد أحمد 2010 م: 93) بأنها "قدرات المؤسسات التعليمية في مستوياتها ومواقفها المختلفة على أداء أعمالها بالدرجة التي تمكنها من تخريج خريجين يمتلكون من المواصفات ما يمكنهم من تلبية احتياجات التنمية في مجتمعهم، طبقاً لما تم تحديده من أهداف ومواصفات لهؤلاء الخريجين".

مما سبق يتضح أن مفهوم الجودة الشاملة بالتعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة واحداً من المفاهيم المحورية اليوم الذي يرى في المؤسسات الجامعية أنها مؤسسات منتجة بالمعنى الاقتصادي والجامعي، نظراً لما تسديه من وظائف، وما تطلع به من إمداد المجتمع بالمخرجات من القيادات وشاغلي الإدارة العليا، لذلك لا بد من التطبيق السليم للجودة الشاملة بالتعليم الجامعي لتحسين المستويات وتمكين الجامعة من التميز.

#### • أهداف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

الجودة في التعليم الجامعي لها العديد من الأهداف أهمها (سليم، منه الأستاذ عفت، 2008 م: 709):

- النظرة الشمولية لعمليتي التعليم والتعلم والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي، مع الأخذ في الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين من

- أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية مناسبة ذات صبغة تنافسية.
  - تطوير الهيكل الإداري للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم، وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
  - تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء الجماعي لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
  - رفع مستوى وعي الطلاب الثقافي والمهني والأكاديمي وتوفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي، بصورة أكثر فعالية باعتبارهم أهم مخرجات النظام الجامعي.
  - ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة من خلال توصيف دقيق للأدوار والمستويات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي حسب قدراته ومستواه.
  - زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية، لما تقدمه من خدمات للطلاب والمجتمع.
- مما سبق يتضح أن هناك العديد من الأهداف التي دفعت الجامعات العربية عامة والجامعات السعودية خاصة إلى تبني تطبيق الجودة الشاملة وذلك سعياً لتحقيق الإصلاح في المنظومة التعليمية، ولكن تحقيق ذلك الإصلاح يحتاج إلى تغيير جذري في السلوك والثقافة والبناء.

#### • مفهوم ثقافة الجودة: Quality culture

- تعد ثقافة الجودة هي واحدة من الثقافات العالمية ذات الطابع الإنساني العام، ذات ثوابت وقيم ومفردات مشتركة.
- هذا وتشير كثير من أدبيات الجودة إلى اعتبار أن ثقافة الجودة تتشابه في ثلاث مستويات رئيسية: للمزيد (غيث، محمد عاطف، ذت،:، 110، 112 )
1. المستوى المعرفي: ويشتمل على الجوانب المتعلقة باللغة والمفردات المستخدمة في فكر الجودة، ومن أمثلتها: تقويم الأداء، الاعتماد، إدارة الجودة، المحاسبة، وغيرها والتي يصبح الإلمام بها ضرورة عند المضي في تطبيق برامج الجودة بالمؤسسات الجامعية.
  2. المستوى القيمي: ويتضمن قيم الجودة، ومنها: الإتقان، النظام، الوقت، المسؤولية، المشاركة، العمل الفريقي، وغير ذلك من قيم أخلاقية لها أبعادها النفسية والاجتماعية وتأثيرها على الأداء الفردي والجماعي.

3. المستوى الأدائي: وهو المستوى الذي تتضح فيه سلوكيات الأفراد، وهو المستوى العملي الاجتماعي الذي تختبر فيه، وتتضح معالم ثقافة الجودة، وهذا المستوى يمكن ملاحظته وقياسه في سلوك الأفراد والجماعات.

وتعددت مفاهيم ثقافة الجودة Quality culture فعرّفها ( john a woods, ) (2007: 4) بأنها " الاعتقادات ونماذج السلوك التي يتسم بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة".

كما أشار (maulland,2001:326) إلى أن ثقافة الجودة هي "الأفكار والمفاهيم والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بالأداء الأكاديمي بما يجعلهم قادرين على المنافسة القوية لنظائرهم في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية".

كما أكد (المنصوري، ابوبكر المبروك وبسيوني، جابر أحمد و حسن، خيال فهيم، 2008م: 21 ) أن ثقافة الجودة هي القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم لتفرز السلوكيات المنسجمة، مع تأكيد الجودة المؤدية لرضا المستفيدين بالخدمة التربوية، وأشار كذلك إلى ما وضعه (ديمنيج ) راند فكرة الجودة الشاملة من نقاط لترسيخ وتطوير ثقافة الجودة وهو ما يطلق عليه بجوهر الجودة وهي: إيجاد الأعمال بطرق جديدة لبناء فلسفة الجودة الشاملة، التخلص من الخوف وإزالة معوقات النجاح، مساعدة العاملين على النجاح وخلق ثقافة الجودة، تحسين العمليات والالتزام بالمسؤوليات.

كما عرفتها (محمود، مديحة فخرى، 2009م: 211 ): بأنها مجموعة الأفكار والمفاهيم والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بالأداء الأكاديمي للمؤسسة التعليمية، إلى مستوى المعايير الأكاديمية.

أما ( woods, 2010: 4 ) فيرى أنها "مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي يتميز به أعضاء المجتمع أو المؤسسة".

ويرى (السيسي، جمال أحمد وعشيبية، فتحي درويش، 2011م: 16 ) بأنها " جملة الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة والمفاهيم والحقائق والأفكار والمظاهر المادية السائدة بالمؤسسة التعليمية التي تدور وتتمحور حول الجودة الشاملة".

وعرفها (شعبان، 2009: 44 ) بأنها منظومة القيم التي تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة.

ويشير (إبراهيم، مجدى عزيز، 2010:487) إلى أنها النموذج الذي يحتذي به والخاص بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة.

وعرف (الشافعي وناس، 2000 م: 79) ثقافة الجودة على أنها مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم.

أما (froment, 2004:11) فقصرها على المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين معاً لمهامهم المختصة بهم.

وفي تعريف (الهرن وزاهر، 2008: 3) تم تعريف ثقافة الجودة على أنها " نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسن المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة ".

في حين أشارت دراسة كل من (loukkola zhng, 2010:16)، المزدي، (2014م: 7) إلى أن ثقافة الجودة هي عبارة عن " القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة التعليمية، وتنتشر بين العاملين فيها من رؤساء ومرووسين ".

مما سبق يتضح أنه لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة يتطلب من أفراد المؤسسة التعليمية ما يلي:

- وجود معتقدات صحيحة، ومفاهيم واضحة وراسخة بالمعرفة اليقينية بالجودة الشاملة.

- مشاركات وممارسات واضحة وملموسة لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية فيما يخص تطبيق برامج ومعايير الجودة.

#### • معايير تحقيق ثقافة الجودة الشاملة:

أشار البعض إلى مجموعة من المعايير لتحقيق ثقافة الجودة، يمكن توضيحها فيما يلي (الشافعي، أحمد عبد الحميد، ناس السيد محمد 2000: 83)، (Meral ) ( El\_hakah Kitop, Alpor Enturk, 2007:288 )

- يجب على جميع العاملين على كافة المستويات أن يكونوا على دراية بمتطلبات العمل.

- يجب أن يتوافر للبنية التحتية مقداراً من الحرية للإصلاحات المستمرة.

- يجب على أي فرد يعمل ضمن المنظمة أن يكون ملماً بأهمية الجودة.
  - لا بد من تكامل متطلبات المستفيد الداخلي والخارجي مع خطة الجودة.
  - استخدام معايير تركز على رغبات العميل.
  - تطوير شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية.
  - التأكيد على القيم والمعتقدات التي تخص المستفيد من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
  - لا بد أن تؤكد العمليات والإجراءات على سياسة تنظيم الجودة.
- مبررات تطبيق ثقافة الجودة في التعليم الجامعي (حتمية مفهوم ثقافة الجودة):

- إن الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي فلسفة إدارية لقيادة الجامعات، تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط، وتحقق للجامعة النمو والتطور المستمرين، وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفاعلية العظمى والكفاءة المرتفعة في التعامل العلمي والبحث وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب والمستفيدين من عمليات التحسين المستمر.
- وبناءً على ذلك كان إلزاماً على مؤسسات التعليم الجامعي الأخذ بنظام الجودة الشاملة ونشر ثقافتها للأسباب التالية (فهيمى، أمين فاروق، 2004م: 23):
- إكساب الخريجين مهارات عالية للتعامل مع التكنولوجيا المتقدمة والعالية.
  - تعظيم دور المشاركة المجتمعية في تدعيم منظومة التعليم عن طريق إرضاء الطلاب وأولياء الأمور ورجال الأعمال وغيرهم عن أداء المؤسسات التربوية.
  - ضرورة التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف، ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع وهذا يحدث نتيجة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم التي تركز على تميز المخرجات.
  - تلبية الاحتياجات الوظيفية للهيئات والمؤسسات والشركات المحلية والإقليمية والعالمية والتي تأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.
  - تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل المعولمة.

كما أشار (المراغي، عبد الراضي حسن، 2008م: 113 ) إلى العديد من المبررات التي جعلت الجامعات تهتم بالجودة ونشر ثقافتها ومن أهمها:

- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي من معاهد وكليات وجامعات من مختلف أنحاء العالم، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه في وقت قلت فيه الموارد المالية بشكل عام.

- تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد وهذا لن يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

مما سبق يتضح أن معرفة وفهم ثقافة الجودة الشاملة ضرورة ملحة ومرحلة أساسية تسبق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

#### • أبعاد ثقافة الجودة الشاملة:

هناك تنوع واضح حول أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، فعرّفها (الكرداوي، مصطفى محمد، د.ت ) في ثلاثة أبعاد هي: دعم الابتكار والتطوير، وتحقيق رضى المستفيدين، تنمية الشعور بالولاء والانتماء.

وقدمها (froment, 2004) في ستة أبعاد هي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تحليل البيانات، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الأفراد الآخرين.

أما (محمود، مديحة فخرى، 2009م) فقسم أبعاد ثقافة الجودة إلى أربعة هي: المعرفة بالجودة، وتقبلها، سلوك الجودة، وبيئة العمل. وصنّفها (Tungkunanan, LeekitchwaTana, pimsarnychumnum 2008) في تسع أبعاد هي: القيادة، الإدارة بالحقائق والمعلومات، والخطة الاستراتيجية، و اللامركزية، والتحسين المستمر، والتنمية الذاتية المستمرة، و العمل الجماعي، والتركيز على العميل، و الالتزام المؤسسي.

أما (الصواف، محفوظ حمدون و إسماعيل، عمر على 2011م) فصنّفها في ثمانية أبعاد هي: الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فرق العمل، القيادة، التطوير الذاتي المستمر، والتحسين المستمر، و الإدارة بالحقائق، والعناية بالعميل، وأخيراً الدعم المنظم، كما صنّفها (عابدين، محمد عبد القادر، 2013م ) إلى أربعة أبعاد هي: القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات.

مما سبق يمكن تناول أهم هذه الأبعاد والتي يمكن أن تسهم في نشر ثقافة الجودة الشاملة وهي:



## 1. التصور العقلي للجودة:

يعتبر التصور العقلي الصحيح لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها وأسسها أحد أهم الأركان الأساسية لثقافة الجودة الشاملة، لأنه ليس من المنطق تحقيق جودة شاملة دون الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة لنظام الجودة الشاملة، فإذا توافرت قوة الفهم والتركيز العالي في عمل وأداء المؤسسة، واستوعبها وتفهمها جميع العاملين، تأكد النجاح والتفوق للجودة، وبدون ذلك لن يصبح للجودة الشاملة أي تأثير يذكر، وفي المقابل فقد أكد (Harvey, 2015:5-6) أن غياب الفهم الصحيح من أعضاء المؤسسة لنظام الجودة أو ضعفه يعد من أهم المعوقات التي تعوق تطبيق نظام الجودة الشاملة.

كما أكد (سيفر، مات 2007: 717-718) أن تصحيح مفاهيم أعضاء المؤسسة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم إيجابياً نحو الجودة الشاملة، هو السبيل الوحيد لتعديل سلوكهم ليأتي متوافقاً مع مبادئ وأسس الجودة الشاملة، خاصة ما يتعلق بأسس ومبادئ الجودة الموجهة لإرضاء العميل.

## 2. التوجه نحو المستفيدين (العملاء):

يعد التركيز على العملاء أو المستفيدين الركن الأكثر أهمية في ثقافة الجودة الشاملة، ذلك لأن العميل يمثل شيء حيوي وجوهري لأي مؤسسة، لأنه بدون العميل لن يوجد عمل، وبدون العميل تفقد أي مؤسسة مبررات وجودها، وهذا ما أكدته (إبراهيم، احمد، 2007م: 169) كما أشار إلى أنه إذا كانت الجودة الشاملة تستهدف في الأساس رضا العميل سواء أكان داخلياً أم خارجياً، فإن الطلاب هم المستفيدين الأساسيين من الخدمة المقدمة، ويمثل رضاهم في حل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم، و استمرار عمليات التطوير والتحسين التي ينبغي ألا تقتصر على الجانب المعرفي فحسب، بل وسائر الجوانب الشخصية.

وأكد (الينا، رياض رشاد، 2007م: 10) على أن ذلك يكون بتنشئتهم على كيفية الاتصال بمحيطهم وكيفية تقويم الجودة في عملهم، وعمل الآخرين، وكيفية استثمارهم لفرص التعليم المستمر مدى الحياة لتعزيز تقدمهم المهني والشخصي.

كما أكد (Edvantia, 2005:19) على ضرورة مشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات الفعالة في عملية تعليمهم، وفي وضع القواعد المنظمة للعمل واحترامهم واحترام رغباتهم وتنمية قدراتهم.

أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فقد أشار (إبراهيم، أحمد، 2007م: 236) أن تحقيق رضاهم يقضي بتلبية توقعاتهم وتنميتهم مهنيًا، وتفعيل آرائهم في عمليات التطوير وتقديرهم وحسن معاملتهم وتنميتهم، لأنه عند تحقيق ذلك فعدنذ يمكنهم تحقيق المستحيل من أجل تقدم مؤسساتهم والرفي بها والعمل على تطويرها باستمرار.

### 3. نوعية القيادة المطلوبة لتوجيه الجودة:

من المتعارف عليه لدى المهتمين بالجودة الشاملة والمتخصصين فيها أن القيادة بشقيها العليا والتنفيذية هي من أبرز أسس الجودة، وأهم شروط نجاحها (أحمد، إبراهيم أحمد، 2007 م)، فالقيادة يجب أن تكون على وعي كامل للجودة ومتطلباتها، وكذلك ثقافة الجودة وكيفية نشرها، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء مشكلات العاملين أهمية وأولوية في حلها، وتأييد العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرارات (محمود، مديحة فخري، 2009 م).

وللقيادة مجموعة من الخصائص في ظل نظام الجودة من أهمها (السياسي وعشبية، 2011 م) (الطويل وأغا، 2010 م) امتلاك القادة لرؤية شاملة عن الجودة، مع القدرة على تحويل هذه الرؤية إلى رسالة واضحة وأهداف محددة يسهل فهمها من قبل أعضاء المؤسسة، تحقيق درجة عالية من الالتزام والفهم بين المؤسسة وأعضائها، والاستعداد لمواجهة المستقبل، ومساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية، وتشكيل فرق العمل الكافية لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع هذه المبادرات، وكذلك منح الثقة لأفراد المؤسسة وفرق العمل في قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي الشامل، وبث الثقة فيهم من خلال إشراكهم في السلطة، واتخاذ القرارات وزيادة درجات الحرية، وتحمل المسؤولية.

كما أكد البعض أيضاً على أهمية الإدارة العليا، موضحاً أن تطبيق الجودة يعتمد أولاً على اقتناع الإدارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة، و توفير المناخ المناسب الذي يجعل من المؤسسة بيئة صالحة لنشر وتطبيق ثقافة الجودة (Hartman, 2002).

وهناك مجموعة من الأمور الهامة التي يجب أن يضطلع بها قادة الجامعة والتي من أهمها: (الطويل، أكرم أحمد، 2010 م)

- على القيادة الإدارية للجامعة أن تتمتع بالتواصل المستمر مع منتسبيها فضلاً عن الدعم المستمر لتطلعاتهم.

- دعم القادة لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم لتطوير مهاراتهم وبناء جسور الثقة معهم، والتركيز على جوانب القوة لدى أعضاء هيئة التدريس أكثر من التركيز على جوانب الضعف.
- إقناع أعضاء هيئة التدريس بأن أي تحسين في الجودة يمكن أن يتحقق دون المساس بحريتهم الأكاديمية من خلال المشاركة والتأثير في نتائج عملية التغيير.
- سيادة نظام الجودة واستمراريته يتطلب ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية، حتى يكون فيها القائد قريباً من موقع العمل في أثناء التنفيذ بما يجعله قريباً من المشكلات التي تحدث (عزب، محمد على ومرسى، سعيد محمود، 2010: 254-256).

مما سبق يتضح أن نجاح إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها يتطلب وجود قيادة مبدعة تعمل على التحسين المستمر للمؤسسة.

#### • ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

- لتحويل فلسفة وثقافة الجودة الشاملة إلى حقيقة داخل المؤسسة، يجب التركيز على بعض الأمور الرئيسة التي تساعد على ذلك منها ما أشارت إليها (راضي، ميرفت، 2006 م) وهي:
- السياسة العامة للمؤسسة: إذا لم تقوم المؤسسة بوضع السياسة المناسبة لها، فسيقوم كل شخص في المؤسسة التعليمية بوضع الإجراءات والسياسات التي تحول له من خلال خبرته السابقة، وهذا سوف يقود المؤسسة إلى الوقوع في العشوائية في إدارة كثير من الأعمال الإدارية.
- التعرف على المتطلبات التي تحقق رغبات العميل: تحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن ثم تحديد متطلبات العملاء وتحقيقها.
- التدريب والتعليم: يتم ذلك من خلال عقد المحاضرات والدورات والندوات التي تعمل على تقديم اللغة المشتركة للجودة ومعانيها وأبعادها ومجالات تطبيقها، حيث يلعب التدريب دوراً كبيراً في نشر ثقافة الجودة من ناحية وفي نشر المعرفة بأدوات التحسين المستمر من ناحية أخرى.
- الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي: فعندما يصبح التركيز على العميل عرفاً جارياً في المؤسسة فإن ذلك يملئ على كل فرد أو فريق الدراية التامة بمن هم العملاء، كما يملئ على الجميع دائماً الرغبة في التعرف على رغبات العملاء والسعي لتلبيتها.

- التركيز على العمليات: حيث تهتم الجودة الشاملة بالصورة الكاملة للعملية، فلا تركز على أجزاء متفرقة منها قبل أن تتناول العملية ككل بنظرة شاملة.
  - المشاركة التطوعية: يجب الحرص على إضفاء الصفة التطوعية على العمل في فرق التحسين المستمر، فالأصل في المشاركة أن تعتمد على رغبة القائمين في العمل على تحسين ما يقومون به من عمل.
  - السعي لاكتشاف الأخطاء: تساعد ثقافة الجودة الشاملة على توجه الجميع لاكتشاف الأخطاء بهدف تحليل أسبابها ودراسة كيفية منع تكرار حدوثها.
  - أدومها وإن قل: حيث تعتمد الجودة الشاملة على إدخال العديد من التحسينات الصغيرة على أساليب العمل، أما بالنسبة للتغيير الجذري للأعمال فيدخل في نطاق الفرق الاستشارية المتخصصة.
- كما ركز (مشرع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام ) على أنه لتحويل ثقافة الجودة الشاملة إلى مجال التطبيق الفعلي لابد من توافر الصفات التالية:
- حشد جميع العاملين داخل المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهدته تجاه الأهداف الاستراتيجية.
  - الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات العميل أو المستفيد، والمنسبة على جودة العمليات والإجراءات.
  - قيام المؤسسة على فهم العمل الجماعي.
  - التخطيط لأهداف لها صفة التحدي القوي، والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء ملحوظ في نتائج الجودة والأداء.
  - الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة).
- مما سبق يتضح أنه لتحويل ثقافة الجودة إلى واقع فعلي داخل المؤسسات التعليمية، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، بمعنى أنه بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن تصبح جزءاً أو حلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم إلى أسفله.
- واقع الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد:
- أ. نشأة جامعة الملك خالد:

جامعة الملك خالد، مقرها في مدينة أبها جنوب غربي المملكة العربية السعودية تأسست عام 1420هـ خلال زيارة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز (رحمه الله) حينما كان ولياً للعهد وذلك في يوم الثلاثاء الموافق 1419/1/9هـ المتضمن الموافقة على دمج فرعي جامعة الإمام محمد بن سعود بمنطقة عسير تحت مسمى جامعة الملك خالد.

وتعد جامعة الملك خالد أكبر جامعة سعودية حالياً حيث تضم أكثر من (47) كلية بعد دمج بعض كلياتها (كانت 56 كلية سابقاً) بالإضافة إلى أنها تضم عدد من العمدات المساندة والتي تشمل (عمادة القبول والتسجيل - عمادة شؤون الطلاب - عمادة شؤون المكتبات - عمادة الدراسات العليا - عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر - عمادة البحث العلمي - عمادة التعليم الإلكتروني - عمادة التطوير والجودة) وكذلك تضم الجامعة عدد من المراكز العلمية وتشمل (مركز الأمير سلطان بن عبد العزيز للبحوث والدراسات البيئية والسياحية - مركز البحوث والدراسات الاجتماعية - مركز التوفل - مركز بحوث علوم المواد المتقدمة - مركز بحوث الأمراض الاستوائية - مركز حكومة الشركات - مركز إعداد القادة الإداريين - مركز الموهبة والإبداع)

(للمزيد من التفاصيل أنظر موقع جامعة الملك خالد <http://www.kku.edu.sa>)

ب. رؤية الجامعة:

تسعى الجامعة لدور ريادي ذي عمق إقليمي وبعد عالمي وتميز معرفي وإسهام مجتمعي فاعل نحو الجودة التنافسية.

ج. رسالة جامعة:

توفير بيئة أكاديمية لتعليم عالي الجودة وإنجاز بحوث إبداعية وتقديم خدمات بناءة للمجتمع وتوظيف امثل لتقنيات المعرفة.

د. عمادة التطوير الأكاديمي والجودة:

في سبيل النهوض بالجامعة تبنت مدخل الجودة الشاملة وفي سبيل ذلك أنشأت مركز التقويم والتطوير الأكاديمي بجامعة الملك خالد في جلسة مجلسي الجامعة الثانية والثالثة للعام الجامعي (1425هـ - 1426هـ) والتي عقدت بتاريخ 1426\3\13هـ بالقرار رقم (3-3-1426/1425هـ)، تم تحول مركز التقويم والتطوير الأكاديمي إلى عمادة التطوير الأكاديمي والجودة بعد رفع الجامعة بتوصيتها في جلستها الثانية للعام الجامعي 1431/1432هـ والمعقود بتاريخ 1431/1/19هـ، والتي عرضت على مجلس التعليم العالي في جلسته الستين المعقود بتاريخ 1431/6/22هـ والذي اتخذ قراره رقم

1431/60/18هـ. بالموافقة بالتحويل إلى عمادة وتم تعيين عميداً لها بتاريخ  
1431/1/1هـ.

وتتنوع أنشطة ومهام ومسئوليات العمادة من تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس إلى متابعة انجازات الكليات، والحرص على استيفاء معايير الجودة على مستوى الجامعة والعمادات المساندة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال نشر ثقافة الجودة وتضافر الجهود والمتابعة المستمرة، ومن هذا المنطلق فإن عمادة التطوير الأكاديمي والجودة تحرص على تقديم أنشطتها وقياس مدى تحقيق أهدافها باستمرار لترسيخ مفهوم التطوير والتحسين في جميع أنشطة العمادة، ومشاركة الجميع في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف العمادة والذي سينعكس إيجابياً على جميع عناصر المنظومة التعليمية بالجامعة من عضو هيئة التدريس والطالب والمقرر الدراسي، كما تقوم العمادة بالعديد من البرامج التدريبية من الإصدارات العامة مثل دليل عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، مصطلحات ومفاهيم الجودة، انجازات عمادة التطوير الأكاديمي والجودة.

(للمزيد انظر موقع عمادة التطوير الأكاديمي والجودة) (<http://www.kku.edu.sa>)

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد حول متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة وواقعها داخل الكلية.

ومن خلال الإطار النظري للدراسة الحالية، وما تم عرضه من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وهي استبانة مرت في تصميمها بمجموعة من الخطوات حتى وصلت إلى صورتها النهائية.

ولمعرفة الثبات التجريبي لأداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، ثم تم التحقق من صدق الاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها للهدف الذي وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، وتم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة المختارة، ويوضح الجدول التالي ثبات الاستبانة وصدقها.

جدول (1) يوضح ثبات الاستبانة وصدقها

المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	الصدق
الثبات الكلي	0.759	0.871
الأول*	0.794	0.891

0.910	0.829	الثاني
0.860	0.740	الثالث

ويشير الجدول السابق إلى درجة ثبات إجمالية عالية، حيث بلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.759)، في حين بلغ ثبات المحور الأول (0.794)، والثاني ((0.829)، والثالث (0.740)، ولحساب درجة الصدق يمكن تطبيق المعادلة الصدق = الجزر التربيعي للثبات، حيث بلغ الصدق الكلي للاستبانة (0.871)، والمحور الأول (0.891)، والمحور الثاني (0.910)، والمحور الثالث (0.860)، مما يشير إلى إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة على مجتمعها.

واشتملت الدراسة الحالية على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد تم اختيارها عشوائياً، وقد روعي في العينة المختارة أن تكون متنوعة، بحيث تشمل الدرجات العلمية من أستاذ مساعد إلى أستاذ، ولقد بلغ عددها (74) عضو هيئة تدريس، حيث بلغت نسبتهم (79.6%) من المجتمع الأصلي، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة طبقاً للدرجة العلمية.

## جدول (2)

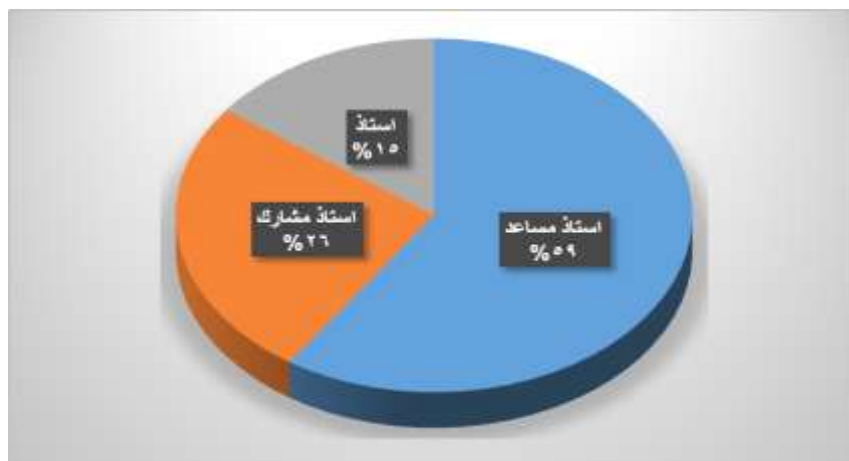
أعداد أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك خالد (طبقاً للدرجة العلمية للعام الجامعي 1437/1436 هـ) (\*)

م	الدرجة العلمية	إجمالي أعضاء هيئة التدريس	عدد أفراد العينة	نسبة العينة من المجتمع الأصلي
1	أستاذ	11	11	100%
2	أستاذ مشارك	20	19	95%
3	أستاذ مساعد	62	44	71%
	الإجمالي	93	74	79.6%

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من الأساتذة إذ بلغت (100%) وهو إجمالي عدد الأساتذة بالكلية، وأن أقل نسبة من الأساتذة المساعدين إذ بلغت نسبتهم (71%) من إجمالي أعداد الأساتذة المساعدين بالكلية، في حين كانت نسبة الأساتذة المشاركين (95%) من إجمالي عددهم بالكلية.

واتضح أن عينة الدراسة كانت ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد بلغ نسبة المشاركة لفئة الأستاذ (15%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (26%)، ونسبة فئة أستاذ

مساعد (59%)، ويعكس مجتمع الدراسة النسب نفسها تقريبا مما يشير إلى إمكانية الوثوق في النتائج التي تستفر عنها الدراسة، ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الشكل التالي:



شكل (1) يوضح نسبة مشاركة عينة الدراسة المختارة

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة:

المحور الأول: ضرورة تبني مفهوم ثقافة الجودة الشاملة:

جدول (3)

يوضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى موافقتهم على عبارات المحور الأول.

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة	العبرة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق			
%89.19	2.6757	2.093	44	32	7	5	استاذ التكرار	اهمية 1	
			%100.0	%72.7	%15.9	%11.4	%	مساعد	يساعد تطبيق
			19	15	2	2	استاذ التكرار	ثقافة الجودة	
			%100.0	%78.9	%10.5	%10.5	%	مشارك	على تضيق
			11	10	1	0	استاذ التكرار	الهوة بين	
			%100.0	%90.9	%9.1	%0.0	%	مشارك	التعليم
%85.59	2.5676	4.315	74	57	10	7	استاذ التكرار	الجامعي	
			%100.0	%77.0	%13.5	%9.5	%	الإجمالي	وحاجات سوق العمل.
			44	32	6	6	استاذ التكرار	اهمية 2	



النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة	العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق			
				%	%	%			
%93.24	2.7973	2.064	44	37	4	3	التكرار	اهمية 3 يؤدي التعاون بين الزملاء إلى تحسين الأداء.	
			%100.0	%84.1	%9.1	%6.8	%		مساعد
			19	17	1	1	التكرار		أستاذ
			%100.0	%89.5	%5.3	%5.3	%		مشارك
			11	9	2	0	التكرار		أستاذ
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%		الإجمالي
%86.49	2.5946	6.813	44	32	6	6	التكرار	اهمية 4 يساعد مفهوم ثقافة الجودة الكلية على طرح خدماتها بصورة جيدة.	
			%100.0	%72.7	%13.6	%13.6	%		مساعد
			19	14	3	2	التكرار		أستاذ
			%100.0	%73.7	%15.8	%10.5	%		مشارك
			11	6	5	0	التكرار		أستاذ
			%100.0	%54.5	%45.5	%0.0	%		الإجمالي
%89.64	2.6892	0.887	44	32	9	3	التكرار	اهمية 5 تطبيق معايير الجودة ضرورة حتمية وليست اختيارية.	
			%100.0	%72.7	%20.5	%6.8	%		مساعد
			19	14	4	1	التكرار		أستاذ
			%100.0	%73.7	%21.1	%5.3	%		مشارك
			11	9	2	0	التكرار		أستاذ
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%		الإجمالي
%86.49	2.5946	2.33	44	28	11	5	التكرار	اهمية 6 تفرض الجودة ضرورة مواجهة	
			%100.0	%63.6	%25.0	%11.4	%		مساعد
			19	14	3	2	التكرار		أستاذ
			%100.0	%73.7	%15.8	%10.5	%		مشارك

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	أستاذ	
			11	9	2	0	التكرار	مجتمع المعرفة والمعلوماتية بإعداد قوى بشرية تتسم بجودة الأداء.	
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%	أستاذ	
			74	51	16	7	التكرار	الإجمالي	
			%100.0	%68.9	%21.6	%9.5	%		
%89.64	2.6892	6.138	44	34	7	3	التكرار	أستاذ	اهمية 7 المشاركة في صنع القرار تسهم في تنفيذه.
			%100.0	%77.3	%15.9	%6.8	%	مساعد	
			19	14	5	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%73.7	%26.3	%0.0	%	مشارك	
			11	6	5	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%54.5	%45.5	%0.0	%	الإجمالي	
			74	54	17	3	التكرار		
			%100.0	%73.0	%23.0	%4.1	%		
%92.79	2.7838	2.56	44	36	6	2	التكرار	أستاذ	اهمية 8 الجودة مطلب رئيس لمقابلة التنافس الذي تفرضه مظاهر العولمة بين الدول.
			%100.0	%81.8	%13.6	%4.5	%	مساعد	
			19	16	1	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%84.2	%5.3	%10.5	%	مشارك	
			11	10	1	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%90.9	%9.1	%0.0	%	الإجمالي	
			74	62	8	4	التكرار		
			%100.0	%83.8	%10.8	%5.4	%		
%91.89	2.7568	4.364	44	31	11	2	التكرار	أستاذ	اهمية 9 مرونة بيئة العمل تدفع إلى التجديد.
			%100.0	%70.5	%25.0	%4.5	%	مساعد	
			19	17	2	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%89.5	%10.5	%0.0	%	مشارك	
			11	10	1	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%90.9	%9.1	%0.0	%	الإجمالي	
			74	58	14	2	التكرار		
			%100.0	%78.4	%18.9	%2.7	%		
%92.79	2.7838	3.509	44	39	2	3	التكرار	أستاذ	اهمية 10 تعمل الجودة على تجويد الخدمات المرتبطة باحتياجات
			%100.0	%88.6	%4.5	%6.8	%	مساعد	
			19	15	2	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%78.9	%10.5	%10.5	%	مشارك	
			11	9	2	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%		

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الاستجابات			الفئة		العبارة	
			الإجمالي	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار		الإجمالي
				74	63	6			
			%100.0	%85.1	%8.1	%6.8	%	الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من اختلاف الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة حول تبني مفهوم ثقافة الجودة الشاملة فإن إجمالي هذه الاستجابات يشير إلى ما يلي:

أولاً: إجابة نسبة (93.2%) من إجمالي الاستجابات وبمتوسط حسابي (2.80) على أن التعاون بين الزملاء في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء، وجاءت هذه الاستجابة في المرتبة الأولى، ويدل هذا على حرص أعضاء هيئة التدريس على المشاركة والتعاون فيما بينهم لتحقيق ثقافة الجودة الشاملة، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (Harvey, 2010)، ودراسة (فخري، مديحة محمود، 2009)، في حين أجابت نسبة (85.6%) من إجمالي الاستجابات وبمتوسط حسابي (2.57) إلى أن مفهوم ثقافة الجودة يؤدي إلى وجود المنافسة بين الكليات، مما يؤكد حرص أفراد العينة على نشر ثقافة الجودة بين كافة العاملين في جميع كليات الجامعة وهذا ما أشارت إليه دراسة (الطاهر، محمد سعيد، 2007).

ثانياً: يشير اختبار (كا<sup>2</sup>) بطريقة بيرسون إلى وجود اختلافات بين عبارات هذا المحور، ففي العبارة الأولى "يساعد نشر ثقافة الجودة على تضييق الفجوة بين التعليم الجامعي وحاجات سوق العمل" حيث بلغت قيمة (كا<sup>2</sup>) (2.093) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، ويعزى هذا لمتغير الوظيفة حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد (72.7%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (78.9%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (90.95) مما يعني ارتفاع الموافقة في فئة الأستاذ بالنسبة لفئتي أستاذ مشارك وأستاذ مساعد، وقد يرجع هذا إلى ضعف خبرة فئتي أستاذ مساعد وأستاذ مشارك مقارنة بالخبرة العالية لفئة أستاذ الذين يدركون احتياجات سوق العمل وأهميته في مجال الجودة الجامعية، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (الشافعي، أحمد عبد الحميد وناس، السيد محمد، 2000).

المحور الثاني: أبعاد ثقافة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي:

البعد الأول: نوعية القيادة المطلوبة لتوجيه الجودة:

جدول (4)

يوضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى موافقتهم على عبارات البعد الأول

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبرة	
				لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	التكرار	أستاذ مساعد		
%91.89	2.757	1.449	44	34	8	2	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 1 يتطلب نظام الجودة اهتمام القيادات بالتدريب والتعلم المستمر للكوادر الموجودة.	
			%100.0	%77.3	%18.2	%4.5	%			
			19	15	4	0	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%78.9	%21.1	%0.0	%			
			11	9	2	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%			
			74	58	14	2	التكرار	إجمالي		
%100.0	%78.4	%18.9	%2.7	%						
%89.64	2.689	4.348	44	32	7	5	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 2 يتطلب نظام الجودة الموازنة بين متغيرات حاجيات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأهداف الكلية.	
			%100.0	%72.7	%15.9	%11.4	%			
			19	16	3	0	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%84.2	%15.8	%0.0	%			
			11	8	3	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%72.7	%27.3	%0.0	%			
			74	56	13	5	التكرار	إجمالي		
%100.0	%75.7	%17.6	%6.8	%						

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	أستاذ مساعد		
%86.49	2.595	2.671	44	32	6	6	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 3 يتطلب نظام الجودة السعي لكسب رضا كوادر الكلية وزيادة مشاركتهم في برامجها.	
			%100.0	%72.7	%13.6	%13.6	%			
			19	13	3	3	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%68.4	%15.8	%15.8	%			
			11	8	3	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%72.7	%27.3	%0.0	%			
			74	53	12	9	التكرار	الإجمالي		
%100.0	%71.6	%16.2	%12.2	%						
%85.59	2.568	2.251	44	28	10	6	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 4 الاهتمام بأراء أعضاء هيئة التدريس في توجيه التطور الأكاديمي ضرورة يفرضها تطبيق الجودة.	
			%100.0	%63.6	%22.7	%13.6	%			
			19	14	3	2	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%73.7	%15.8	%10.5	%			
			11	8	3	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%72.7	%27.3	%0.0	%			
			74	50	16	8	التكرار	الإجمالي		
%100.0	%67.6	%21.6	%10.8	%						
%87.84	2.635	3.558	44	29	11	4	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 5 يتطلب نظام الجودة توافر قيادات مبدعة لنشر ثقافة الجودة.	
			%100.0	%65.9	%25.0	%9.1	%			
			19	13	6	0	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%68.4	%31.6	%0.0	%			
			11	9	2	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%			
			74	51	19	4	التكرار	الإجمالي		
%100.0	%68.9	%25.7	%5.4	%						

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	أستاذ مساعد		
%90.54	2.716	2.747	44	32	9	3	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 6 تنمية المهارات القيادية للكوادر البشرية بالكلية على جودة العملية التعليمية.	
			%100.0	%72.7	%20.5	%6.8	%			
			19	16	3	0	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%84.2	%15.8	%0.0	%			
			11	8	3	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%72.7	%27.3	%0.0	%			
			74	56	15	3	التكرار	إجمالي		
%100.0	%75.7	%20.3	%4.1	%						
%94.59	2.838	6.397	44	39	4	1	التكرار	أستاذ مساعد	قيادة 7 يتطلب نظام الجودة خلق نوع من الحوار القائم على التفاهم وتبادل الآراء بين القيادات والعاملين بالكلية.	
			%100.0	%88.6	%9.1	%2.3	%			
			19	17	2	0	التكرار	أستاذ مشارك		
			%100.0	%89.5	%10.5	%0.0	%			
			11	7	4	0	التكرار	أستاذ		
			%100.0	%63.6	%36.4	%0.0	%			
			74	63	10	1	التكرار	إجمالي		
%100.0	%85.1	%13.5	%1.4	%						

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من اختلاف الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة حول نوعية القيادة المطلوبة لتوجيه الجودة فإن إجمالي هذه الاستجابات يشير إلى ما يلي:

أولاً: درجة الموافقة على جميع العبارات الواردة بالاستبانة حيث كان في أعلاها الذي بلغت نسبته (94.6%) وبمتوسط حسابي (2.838) يتمثل في " يتطلب نظام الجودة خلق نوع من الحوار القائم على التفاهم وتبادل الآراء بين القيادات والعاملين بالكلية" مما يشير إلى تفهم واضح وقبول لدى أفراد العينة للمعايير القيادية المطلوبة لتوجيه الجودة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل الرأي والرأي الآخر وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (الداود، عبد المحسن، 2014)، في حين كان أقل العبارات الذي بلغت نسبته (86.5%) وبمتوسط حسابي (2.595) يتمثل في " يتطلب نظام الجودة

السعي لكسب رضا كوادر الكلية وزيادة مشاركتهم في برامجها" مما يشير إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على مشاركة قيادات الكلية في برامج الجودة والعمل على نشر ثقافتها بين كافة العاملين والطلاب بالجامعة، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2010)، ودراسة (الداود، عبد المحسن، 2014).

ثانياً: يشير اختبار (كا<sup>2</sup>) بطريقة بيرسون إلى وجود اختلافات في الاستجابة على عبارات هذا البعد، ففي العبارة (7) "يتطلب نظام الجودة خلق نوع من الحوار القائم على التفاهم وتبادل الآراء بين القيادات والعاملين بالكلية" حيث بلغت قيمة (كا<sup>2</sup>) (6.367) وهي قيمة دالة عند مستوى (0.05)، ويعزى هذا لمتغير الوظيفة، حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد (88.6%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (89.5%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (63.6%) وذلك يمكن تفسيره على أنه يوجد نوع من التوافق بين أفراد العينة المستفتاة على ضرورة إيجاد نوع من المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل للآراء بين كافة العاملين والقيادات بكلية الجامعة، وهذا يؤدي إلى نجاح تطبيق الجودة ونشر ثقافتها بين كافة العاملين بالجامعة، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (الأحمري، محمد بن عبد الله، 2014)، ودراسة (pariyaporn Tungkunan et al 2008).

البعد الثاني: حرص الكلية على تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس:

#### جدول (5)

يوضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى موافقتهم على عبارات البعد الثاني.

العبارة	الفئة	الاستجابات			القيمة مربع كاي	المتوسط الحسابي	النسبة الإجمالية للموافقة
		لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة			
رضا 1 يتطلب نظام الجودة توفير الكلية لمصادر المعلومات التي يمكن أن يعتمد عليها أعضاء هيئة التدريس في	أستاذ التكرار	1	5	38	3.414	2.784	%92.79
	مساعد	2.3%	11.4%	86.4%			
	أستاذ التكرار	2	3	14			
	مشارك	10.5%	15.8%	73.7%			
	أستاذ التكرار	0	2	9			
	أستاذ	0.0%	18.2%	81.8%			
إجمالي التكرار	3	10	61	74			

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة	العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق			
			%100.0	%82.4	%13.5	%4.1	%	إعداد بحثهم العلمية.	
%88.29	2.649	5.098	44	33	10	1	التكرار	أستاذ	رضا الاهتمام بحاجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس ومحاولة الوفاء بها.
			%100.0	%75.0	%22.7	%2.3	%	مساعد	
			19	12	5	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%63.2	%26.3	%10.5	%	مشارك	
			11	6	5	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%54.5	%45.5	%0.0	%		
			74	51	20	3	التكرار	إجمالي	
%100.0	%68.9	%27.0	%4.1	%					
%90.99	2.73	1.928	44	32	10	2	التكرار	أستاذ	رضا الاهتمام دائماً برفع شعار رضا المستفيد.
			%100.0	%72.7	%22.7	%4.5	%	مساعد	
			19	15	3	1	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%78.9	%15.8	%5.3	%	مشارك	
			11	10	1	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%90.9	%9.1	%0.0	%		
			74	57	14	3	التكرار	إجمالي	
%100.0	%77.0	%18.9	%4.1	%					
%87.84	2.635	0.794	44	32	8	4	التكرار	أستاذ	رضا تقديم الكلية لدورات تدريبية تهدف إلى الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%72.7	%18.2	%9.1	%	مساعد	
			19	13	4	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%68.4	%21.1	%10.5	%	مشارك	
			11	9	1	1	التكرار	أستاذ	
%100.0	%81.8	%9.1	%9.1	%					



النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	إجمالي	
			74	54	13	7			
			%100.0	%73.0	%17.6	%9.5			
%88.74	2.662	2.774	44	29	13	2	التكرار	أستاذ مساعد	رضا5 الحرص على تحديث المرافق التعليمية لضمان تقديم خدمة تعليمية جيدة.
			%100.0	%65.9	%29.5	%4.5	%	%	
			19	13	5	1	التكرار	أستاذ مشارك	
			%100.0	%68.4	%26.3	%5.3	%	%	
			11	10	1	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%90.9	%9.1	%0.0	%	%	
			74	52	19	3	التكرار	إجمالي	
%100.0	%70.3	%25.7	%4.1	%	%				
%88.29	2.649	4.051	44	28	14	2	التكرار	أستاذ مساعد	رضا6 الحرص على مكافحة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمستوى جودة الأداء.
			%100.0	%63.6	%31.8	%4.5	%	%	
			19	16	2	1	التكرار	أستاذ مشارك	
			%100.0	%84.2	%10.5	%5.3	%	%	
			11	7	4	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%63.6	%36.4	%0.0	%	%	
			74	51	20	3	التكرار	إجمالي	
%100.0	%68.9	%27.0	%4.1	%	%				
%85.59	2.568	3.051	44	31	9	4	التكرار	أستاذ مساعد	رضا7 تشجيع الكلية على إحلال الرقابة الذاتية محل الرقابة الخارجية.
			%100.0	%70.5	%20.5	%9.1	%	%	
			19	13	5	1	التكرار	أستاذ مشارك	
			%100.0	%68.4	%26.3	%5.3	%	%	
			11	5	4	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%45.5	%36.4	%18.2	%	%	

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	إجمالي	
			74	49	18	7			
			%100.0	%66.2	%24.3	%9.5	%	%	
%88.29	2.649	3.502	44	30	14	0	التكرار	أستاذ مساعد	رضا الاهتمام بمراعاة الظروف الفردية بين أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%68.2	%31.8	%0.0	%	%	
			19	13	5	1	التكرار	أستاذ مشارك	
			%100.0	%68.4	%26.3	%5.3	%	%	
			11	7	3	1	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%63.6	%27.3	%9.1	%	%	
			74	50	22	2	التكرار	إجمالي	
%100.0	%67.6	%29.7	%2.7	%	%				
%91.89	2.757	2.577	44	37	6	1	التكرار	أستاذ مساعد	رضا الاهتمام ببث روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%84.1	%13.6	%2.3	%	%	
			19	15	3	1	التكرار	أستاذ مشارك	
			%100.0	%78.9	%15.8	%5.3	%	%	
			11	7	3	1	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%63.6	%27.3	%9.1	%	%	
			74	59	12	3	التكرار	إجمالي	
%100.0	%79.7	%16.2	%4.1	%	%				

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من اختلاف الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة حول حرص الكلية على تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس فإن إجمالي هذه الاستجابات يشير إلى ما يلي:

أولاً: درجة الموافقة على جميع العبارات الواردة بالاستبانة حيث كان في أعلاها الذي بلغت نسبته (92.8%) وبمتوسط حسابي (2.784) يتمثل في "يتطلب نظام الجودة توفير الكلية لمصادر المعلومات التي يمكن أن يعتمد عليها أعضاء هيئة التدريس في إعداد بحوثهم العلمية" مما يؤكد تفهم وحرص عينة الدراسة على أن تحقيق رضا أعضاء

هيئة التدريس وتوفير مصادر المعلومات لهم داخل كلياتهم يعمل على تحقيق الجودة بداخلها والمساعدة في نشر ثقافتها بين كافة العاملين، وهذا ما أشارت إليه دراسة (القحطاني، منصور والبحيري، السيد، 2011)، ودراسة (الداود، عبد المحسن، 2014) في حين كانت أقل العبارات والذي بلغت نسبته (85.6%) ويمتوسط حسابي (2.568) يتمثل في " تشجيع الكلية على إحلال الرقابة الذاتية محل الرقابة الخارجية"، مما يدل على حرص أفراد العينة المستفتاة على ضرورة تبني التقييم الذاتي لكافة الأعمال التي تتم داخل الكلية ومراقبة الله عز وجل والتحلي بالأخلاق الإسلامية، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (فخري، مديحة محمود، 2009).

ثانياً: يشير اختبار (كا<sup>2</sup>) بطريقة بيرسون إلى وجود اختلافات في الاستجابة على عبارات هذا البعد ففي العبارة رقم (9) " الاهتمام ببث روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس" بلغت قيمة (كا<sup>2</sup>) (2.577) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ويعزى هذا لمتغير الوظيفة، حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد (84.1%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (78.9%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (63.6%)، ويمكن تفسير ذلك على توافق وتأكيد أفراد العينة المستفتاة على أهمية تحقيق الكلية لبث روح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات مثل دراسة (الأحمري، محمد بن عبد الله، 2014) ودراسة (الداود عبد المحسن، 2014).

**البعد الثالث: حرص الكلية على إحياء الشعور بالانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس:**

#### جدول (6)

يوضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى موافقتهم على عبارات البعد الثالث.

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة		العبارة
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	التكرار	%	
%91.44	2.743	0.879	44	34	9	1	التكرار	أستاذ مساعد	انتساء1 يتطلب نظام الجودة معاملة الكلية
			%100.0	%77.3	%20.5	%2.3	%		
			19	14	4	1	التكرار	أستاذ مشارك	جميع أعضاء هيئة التدريس على قدم
			%100.0	%73.7	%21.1	%5.3	%		
			11	9	2	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%81.8	%18.2	%0.0	%		
			74	57	15	2	التكرار	الإجمالي	
			%100.0	%77.0	%20.3	%2.7	%		

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة	العبارة
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق		
%87.84	2.635	5.34	44	31	12	1	التكرار	انتساء2 الحرص على تقدير الجهود التي يبدلها أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%70.5	%27.3	%2.3	%	
			19	10	9	0	التكرار	
			%100.0	%52.6	%47.4	%0.0	%	
			11	8	2	1	التكرار	
			%100.0	%72.7	%18.2	%9.1	%	
			74	49	23	2	التكرار	
%100.0	%66.2	%31.1	%2.7	%				
%90.09	2.703	7.086	44	35	9	0	التكرار	انتساء3 الاهتمام بتنمية روح السواء والانتماء بين أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%79.5	%20.5	%0.0	%	
			19	14	3	2	التكرار	
			%100.0	%73.7	%15.8	%10.5	%	
			11	7	2	2	التكرار	
			%100.0	%63.6	%18.2	%18.2	%	
			74	56	14	4	التكرار	
%100.0	%75.7	%18.9	%5.4	%				
%88.29	2.649	2.717	44	34	7	3	التكرار	انتساء4 الحرص على تكريم المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.
			%100.0	%77.3	%15.9	%6.8	%	
			19	13	5	1	التكرار	
			%100.0	%68.4	%26.3	%5.3	%	
			11	7	2	2	التكرار	
			%100.0	%63.6	%18.2	%18.2	%	
			74	54	14	6	التكرار	
%100.0	%73.0	%18.9	%8.1	%				
%86.94	2.608	3.315	44	29	13	2	التكرار	انتساء5 الترحيب بأي
			%100.0	%65.9	%29.5	%4.5	%	
			19	10	9	0	التكرار	

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	قيمة مربع كاي	الإجمالي	الاستجابات			الفئة	العبارة	
				أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	لا أوافق			
%100.0	11	2.703	2.124	52.6%	47.4%	0.0%	مشارك	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.	
				100.0%	72.7%	27.3%	0.0%	أستاذ	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	72.7%	27.3%	0.0%	التكرار	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	72.7%	27.3%	0.0%	الإجمالي	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
%90.09	2.703	2.124	2.124	68.2%	27.3%	4.5%	أستاذ مساعد	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.	
				100.0%	78.9%	21.1%	0.0%	مشارك	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	78.9%	21.1%	0.0%	التكرار	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	78.9%	21.1%	0.0%	أستاذ	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	78.9%	21.1%	0.0%	التكرار	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	78.9%	21.1%	0.0%	الإجمالي	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
%91.89	2.757	6.295	6.295	81.8%	11.4%	6.8%	أستاذ مساعد	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.	
				100.0%	81.8%	11.4%	6.8%	مشارك	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	81.8%	11.4%	6.8%	التكرار	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	81.8%	11.4%	6.8%	أستاذ	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	81.8%	11.4%	6.8%	التكرار	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.
				100.0%	81.8%	11.4%	6.8%	الإجمالي	انتقادات توجهه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس.

يتضح من الجدول السابق أنه بالرغم من اختلاف الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة حول حرص الكلية على إحياء الشعور بالانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس فإن إجمالي هذه الاستجابات يشير إلى ما يلي:

أولاً: درجة الموافقة على جميع العبارات الواردة بالاستبانة حيث كان أعلاها الذي بلغت نسبته (91.9%)، وبمتوسط حسابي (2.757) يتمثل في "الاهتمام بتقديم الدعم والمساندة لأعضاء هيئة التدريس عند الحاجة" مما يؤكد تفهم عينة الدراسة على أن تقديم الدعم والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية كافة من أهم متطلبات تحقيق ونشر ثقافة الجودة الشاملة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (faculty of teacher education of Zagreb 2010)، في حين كانت أقل

العبارات الذي بلغت نسبته (87.8%) ويمتوسط حسابي (2.635) يتمثل في "الترحيب بأي انتقادات توجه إلى الكلية من أعضاء هيئة التدريس" مما يشير إلى حرص أفراد العينة وتأكيدهم على أن يكون هناك تقبل للآراء، والأخذ بمبدأ الشورى والديمقراطية في اتخاذ القرارات داخل الكلية، وهذا ما أكدته دراسة ( Hervey, 2010 ).

ثانياً: يشير اختبار (كا<sup>2</sup>) بطريقة بيرسون إلى وجود اختلافات في الاستجابة على عبارات هذا البعد ففي العبارة "الاهتمام بتنمية روح الولاء والانتماء بين أعضاء هيئة التدريس" بلغت قيمة (كا<sup>2</sup>) (7.086) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ويعزى هذا إلى متغير الوظيفة، حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد (79.5%) بينما كان نسبة فئة أستاذ مشارك (73.7%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (63.6%)، مما يؤكد حرص أعضاء هيئة التدريس على أن يكون هناك ترابط وانتماء وولاء بينهم وبين كافة العاملين بالكلية وهذا ما أشارت إليه دراسة ( Hervey, 2010 ).

### المحور الثالث: الواقع الحالي لثقافة الجودة بالكلية:

#### جدول (7)

يوضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى موافقتهم على عبارات المحور الثالث.

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	مربع كاي	الاستجابات			الفئة	العبارة	
			الإجمالي	نعم	لا			
%61.71	1.851	2.316	44	36	8	التكرار	واقع 1- هل تؤيد تطبيق نظام الجودة بالكلية في الوقت الحالي؟	
			%100.0	%81.8	%18.2	%		أستاذ مساعد
			19	16	3	التكرار		أستاذ مشارك
			%100.0	%84.2	%15.8	%		
			11	11	0	التكرار		أستاذ
			%100.0	%100.0	%0.0	%		
			74	63	11	التكرار		الإجمالي
%100.0	%85.1	%14.9	%					

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	مربع كاي	الاستجابات			الفئة		العبرة
			الإجمالي	نعم	لا	التكرار	مساعد	
%64.41	1.932	1.226	44	41	3	التكرار	أستاذ	واقع 2 هل رسالة الكلية ورؤيتها واضحة في ضوء مفهوم الجودة؟
			%100.0	%93.2	%6.8	%	مساعد	
			19	17	2	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%89.5	%10.5	%	مشارك	
			11	11	0	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%100.0	%0.0	%		
			74	69	5	التكرار	الإجمالي	
%100.0	%93.2	%6.8	%					
%61.26	1.838	037.	44	7	37	التكرار	أستاذ	واقع 3 هل شاركت في مناقشة رؤية ورسالة الكلية في ضوء مفهوم الجودة؟
			%100.0	15.9%	84.1%	%	مساعد	
			19	3	16	التكرار	أستاذ	
			%100.0	15.8%	84.2%	%	مشارك	
			11	2	9	التكرار	أستاذ	
			%100.0	18.2%	81.8%	%		
			74	12	62	التكرار	الإجمالي	
%100.0	16.2%	83.8%	%					
%61.26	1.838	4.052	44	5	39	التكرار	أستاذ	واقع 4 هل شاركت في مناقشة رسالة القسم ورؤيته في ضوء مفهوم الجودة الشاملة؟
			%100.0	%11.4	88.6%	%	مساعد	
			19	3	16	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%15.8	84.2%	%	مشارك	
			11	4	7	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%36.4	63.6%	%		

النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	مربع كاي	الاستجابات			الفئة		العبارة
			الإجمالي	نعم	لا	التكرار	الإجمالي	
			74	12	62	%	%	
%59.46	1.784	2.823	44	10	34	التكرار	أستاذ	واقع 5 هل شاركت أو حضرت ندوات أو دورات تعريفية بمفهوم الجودة بالكلية؟
			%100.0	%16.2	83.8%	%	%	
			19	2	17	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%10.5	89.5%	%	مشارك	
			11	4	7	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%36.4	63.6%	%	%	
			74	16	58	التكرار	الإجمالي	
%100.0	%21.6	78.4%	%	%				
%60.81	1.824	1.344	44	6	38	التكرار	أستاذ	واقع 6 هل تصلك نشرات دورية ومطبوعات للتعريف بالجودة؟
			%100.0	%13.6	86.4%	%	مساعد	
			19	4	15	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%21.1	78.9%	%	مشارك	
			11	3	8	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%27.3	72.7%	%	%	
			74	13	61	التكرار	الإجمالي	
%100.0	%17.6	82.4%	%	%				
%59.91	1.797	2.288	44	37	7	التكرار	أستاذ	واقع 7 هل توجد وحدة لتوكيد الجودة والاعتماد بالكلية؟
			%100.0	%84.1	%15.9	%	مساعد	
			19	15	4	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%78.9	%21.1	%	مشارك	



النسبة الإجمالية للموافقة	المتوسط الحسابي	مربع كاي	الاستجابات			الفئة		العبرة
			الإجمالي	نعم	لا	التكرار	أستاذ	
			11	7	4	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%63.6	%36.4	%		
			74	59	15	التكرار	الإجمالي	
			%100.0	%79.7	%20.3	%		
%59.91	1.797	578.	44	8	36	التكرار	أستاذ	واقع 8 هل يتم توصيف المقررات والمنهاج الدراسية في ضوء رسالة وأهداف الكلية؟
			%100.0	%18.2	81.8%	%	مساعد	
			19	5	14	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%26.3	73.7%	%	مشارك	
			11	2	9	التكرار	أستاذ	
			%100.0	%18.2	81.8%	%		
			74	15	59	التكرار	الإجمالي	
%100.0	%20.3	79.7%	%					

يتضح من الجدول السابق أن نسبة موافقة عالية على عبارة "تأييد تطبيق نظام الجودة بالكلية في الوقت الحالي" بنسبة مئوية (61.7%) وبمتوسط حسابي (1.851)، وبلغت قيمة  $\chi^2$  (2.316) وهي قيمة دالة ويعزى هذا لمتغير الوظيفة، حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد (81.8%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (84.2%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (100%) ويتفق هذا مع ما جاء بالإطار النظري من حرص الجامعة وتأييدها لتطبيق الجودة الشاملة ونشر ثقافتها في كلياتها المختلفة كافة من خلال عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، وهناك نسبة من أفراد العينة لا تؤيد تطبيق الجودة بالكلية وهي مجموعة الأفراد التي تقاوم أي تغيير يحدث داخل أي مؤسسة تتبنى ثقافة جديدة، ويرجع ذلك أيضاً إلى أن الخوف من المجهول أحد الأسباب المهمة التي تؤدي إلى معارضة التغيير الناتج عن تطبيق نظام الجودة، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (European University Association 2009)، أما بالنسبة لعبارة "هل رسالة الكلية ورؤيتها واضحة في ضوء مفهوم الجودة" فبلغت نسبة الموافقة عليها (61.7%) وبمتوسط حسابي (1.932)، في حين بلغت قيمة  $\chi^2$  (1.226) وهي قيمة دالة إحصائياً، ويعزى هذا لمتغير الوظيفة، حيث بلغت نسبة موافقة أستاذ مساعد

(81.8%)، في حين كانت نسبة فئة أستاذ مشارك (84.2%)، وجاءت نسبة فئة أستاذ (100%) ويؤكد ذلك على أن معظم أفراد العينة المستفتاة يعرفون رسالة الكلية ورؤيتها، وكانت من أكثر الوسائل التي علموا من خلالها (اجتماعات ولجان الكلية، دليل الجودة بالكلية، وملصقات الكلية) وكانت أقل الوسائل (الموقع الإلكتروني، ونشرات الكلية ومطبوعاتها).

كما يتضح من الجدول السابق أن نسبة (61.3%) من إجمالي عينة الدراسة لم يشاركوا في مناقشة رسالة الكلية ورؤيتها في ضوء مفهوم الجودة، كما أن نسبة (61.3%) لم يشاركوا في مناقشة رسالة القسم ورؤيته في ضوء مفهوم الجودة، وأن نسبة (60.8%) من إجمالي العينة أشاروا إلى أنه لم تصلهم أي نشرات دورية ومطبوعات للتعريف بالجودة، وأن نسبة (59.5%) لم يشاركوا في أي ندوات أو دورات تعريفية خاصة بمفهوم الجودة وثقافتها، وهذا يؤكد على أن تطبيق نظام الجودة ونشر ثقافتها يحتاج إلى مزيد من الجهد والوقت بين القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد كافة، كما تشير استجابات عينة الدراسة أن نسبة (59.9%) من إجمالي العينة المستفتاة أكدوا على وجود وحدة لتوكيد الجودة والاعتماد بالكلية، في حين أن نسبة (59.9%) من إجمالي العينة أشاروا إلى قلة الاهتمام بتوصيف المقررات والمناهج الدراسية في ضوء رسالة الجودة وأهدافها ويدل هذا على قلة الاهتمام بمراجعة المناهج والمقررات الدراسية بصفة دورية كلاً في تخصصه لكي تتماشى مع متطلبات العصر وتحقق مطالب سوق العمل، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (Hervey, 2010)، ودراسة (Pariyaporn Tungkunan et al 2008)

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال الإطارين النظري والميداني، خلص الباحث للنتائج التالية:

- حتمية نشر مفهوم ثقافة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات التعليمية حيث أصبح ذلك ضرورة ملحة تفرضها التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بهذه المؤسسات.
- غموض مفهوم الجودة الشاملة لدى المستويات كافة بالجامعة، حيث مازال يحتاج الأمر لجهود كبيرة من جميع المهتمين لنشر هذا المفهوم بين القوى البشرية العاملة في هذه المستويات.
- كثرة المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:  
- ضعف الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الجودة.

- تدنى ثقة أعضاء هيئة التدريس بجدوى نظام الجودة.
- قلة إدراك أعضاء هيئة التدريس بأهمية ثقافة التقييم الذاتي.
- قلة وضوح رسالة الكلية ورؤيتها في ضوء مفهوم الجودة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.
- قلة توافر القوى البشرية المؤهلة لنجاح نظام الجودة.
- ضعف قنوات الاتصال بين القائمين على برامج الجودة بالكلية وبين أعضاء هيئة التدريس.
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار.
- الأخذ بالمفاهيم الإدارية التقليدية.
- ضعف الإمكانيات المادية وإحساس أعضاء هيئة التدريس بتدني الخدمات المقدمة لهم.

#### المقترحات والتوصيات:

في ضوء نتائج الدراسات النظرية والميدانية توصى الدراسة الحالية بعدد من المقترحات والتوصيات التي هي بمثابة متطلبات تسهم في تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد وهي:

- 1- ربط مفهوم الجودة بالفكر الإسلامي والتوجيهات الإسلامية من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة التي تؤكد على ضرورة إتقان العمل وتجويده، والتأكيد على أن الاهتمام بالجودة والإتقان والتميز في الأداء قيم أساسية تنبع من ديننا الإسلامي الحنيف.
- 2- اختيار القيادات بعناية وموضوعية ووفق معايير واضحة ومعلنة أمام الجميع، وهذا يعد من الأمور المهمة التي تساعد على أداء العمل بالصورة المرجوة وتحقيق الأهداف المنشودة.
- 3- ضرورة الاتصال الأمين والمفتوح بأعضاء هيئة التدريس، ويكون ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لبحث مشكلاتهم وكيفية إيجاد الحلول لها.
- 4- إنشاء لجنة لنشر ثقافة الجودة بكل كليه وتقديم الدعم الكافي لها من الجامعة، ويكون هدفها توعية جميع العاملين بالكلية بمفاهيم الجودة الشاملة وأهدافها وأساليبها.

- 5- يجب على المسؤولين عن برامج الجودة بالجامعات عدم الاهتمام فقط باللوائح والقوانين والمنشورات والمطبوعات، ولكن القناعة والعزم على المضي نحو ثقافة التغيير والتحسين المستمر.
- 6- العمل على مواصلة نشر ثقافة الجودة من خلال توسيع دوائر الحوار على جميع المستويات خلوصاً إلى ممارسة يومية شاملة في المؤسسات التعليمية.
- 7- تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية والعربية من حيث قيمها ومعتقداتها وتقاليدها وعاداتها.
- 8- توافر شروط الجودة في أداء عضو هيئة التدريس، والمتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- 9- ترسيخ مفهوم العمل الجماعي، وإعطاءه الأولوية، ويتم ذلك من خلال تنظيم وتوزيع المهام على أعضاء هيئة التدريس، بحيث يتم العمل في مجموعات وفرق عمل على أن يكون هناك دعم وتقدير وتشجيع للعمل الجماعي.
- 10- إنشاء قاعدة بيانات كاملة لكل أوجه العمل لتوظيف مبادئ إدارة الجودة وأفكارها.
- 11- العمل على نشر ثقافة الإبداع المرتبطة بالجودة والمتعلقة بوظائف الجامعة المختلفة من حيث الإبداع في البحوث العلمية بالإضافة إلى تقديم خدمات مجتمعية مبتكرة وهذا ينعكس حتماً على جودة العملية التعليمية بالجامعة.
- 12- تدعيم قنوات التواصل المجتمعي بين أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمكونات ثقافة الجودة والعمل على تأكيدها من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.
- 13- القضاء على ثقافة اللامبالاة وغياب الانتماء للجامعة.
- 14- عقد دورات تدريبية لزيادة الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والقضاء على الإغتراب التنظيمي للعاملين بالجامعة.
- 15- التشجيع والتحديث من قبل الإدارة لكل من يؤدي عمله، ويعد هذا من الأمور المهمة التي تساعد على تقدم عضو هيئة التدريس في عمله.
- 16- وفاء الإدارة بوعودها للعاملين، ويعد هذا من الأمور المهمة التي تؤدي إلى بناء جسور الثقة بينهما.
- 17- صنع القرار الخاص بثقافة الجودة يجب أن يكون مسئولية جماعية يشترك فيه كل منسوبي الجامعة.

- 18- ضرورة تشجيع ثقافة التقييم الذاتي ونشر ثقافة العمل الجماعي.
- 19- وضع برامج للتدريب على إدارة الجودة الشاملة وثقافتها لكل قيادات الجامعة ولكل الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في مختلف كليات الجامعة.
- 20- ترسيخ مفهوم الملكية والانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس، ويشمل ذلك تنمية الإحساس لديهم بالفخر الناتج عن انتماءهم للكلية، وإحساسهم أنهم جزء منها، ويتحقق ذلك من خلال دعم المؤسسة المادي والمعنوي لعضو هيئة التدريس.
- 21- توفير الظروف وتقديم التسهيلات التي تساعد عضو هيئة التدريس على العمل من خلال التعاون بين الكلية والجامعة.
- 22- تشجيع البحوث والدراسات التي تساعد وتدعم نشر ثقافة الجودة الشاملة.

## المراجع:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (2010م): بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية (مدخل القياس المقارن)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية.
- إبراهيم، مجدي عزيز (2010م): جودة الثقافة وثقافة الجودة في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس، الدولي الثاني)، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، مج 1.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2007م): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الأحمرى، محمد بن عبد الله منصور (2014م): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجمع التربية الخاصة بمدينة أبها (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية.
- أخضر، فايزة بنت محمد بن حسن (2007م): مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام (دراسة وصفية تحليلية)، المؤتمر الثاني للجودة، متاح على الموقع <https://upu.sa/files2/tiny-mce/plugins/0000/the%20paper>.
- الباز، أحمد نصحي (2011م): ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، مج18، ع71.
- البناء، رياض رشاد (2007م): إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي المنعقد بالرياض الفترة من 24-25 يناير، المملكة العربية السعودية.
- البهواشي، السيد عبد العزيز (2007م): الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- الحربي، قاسم بن عائل (2006م): الإدارة المدرسية الفعالة - لمدرسة المستقبل - مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.

- الحربي، قاسم بن عائل(2006م): تصور مقترح لتطوير ثقافة المدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع عشر تحت عنوان "العولمة ومنظومة التعليم في مصر والعالم العربي" والمنعقد في الفترة من 21-22/ 6/2006م، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الحريري، خالد حسن (2014م): نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليمنية لماذا؟ متاح على الموقع: <http://www.algomhoriah.net/articles.shp?id=4>
- الداود، عبد المحسن بن سعد (2014م): المتطلبات الإدارية والأكاديمية لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ع 23.
- السكري، أحمد شفيق (2000م): قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- السيد، معين أمين وصالح، دندن (2012م): مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر العولمة"، جامعة الجنان، طرابلس.
- السيسى، جمال أحمد وعشيبية، فتحى درويش (2011م): ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 18، ع 69.
- سيفر، مات(2007م): المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الشافعي، أحمد عبد الحميد وناس، السيد محمد (2000م): ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، مج 2، ع 1.
- الشناوي، أحمد و عيد، هالة فوزي(2010م): تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح )، مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مج 25، ع 67.
- الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل، عمر على (2011م): مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية "دراسة حالة في فندق نينوى الدولي"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مج 1، ع 9.

- الطاهر، محمد سعيد (2007): الجودة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الأول تحت عنوان "الجامعات العربية التحديات والأفاق المستقبلية" المنعقد في الفترة من 9-13 ديسمبر 2007م، الرياض، المملكة المغربية.
- الطويل، أكرم أحمد رضا و أغا، أحمد عوني (2010م): متطلبات إدارة الجودة في التعليم العالي وآثارها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن تحت عنوان "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، عدن.
- الفهمي، مرزوق بن مطر (2012م): درجة إسهام مديري المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- القحطاني، منصور بن عوض والبحيري، السيد السيد (2011م): تطبيق مدخل الجودة الإحصائي (Six Sigma) في ضبط جودة وتطوير مؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة مستقبل التربية العربية، مج18، ع71.
- الكرداوي، مصطفى محمد (2009م): أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي على ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة.
- المجلة العربية للتربية (2007م): إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي، مج 27، ع 1.
- المراغي، عبد الراضي حسن (2008م): تطبيق نظام الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، دار الفكر العربي، القاهرة
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (د.ت): ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، المملكة العربية السعودية.
- المنصوري، أبو بكر المبروك ويسيونى، جابر أحمد و حسن، خيال فهيم (2008م): الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، اللجنة الشعبية العامة للثقافة والإعلام، ط1، دار الكتاب للنشر.
- المهدي، سوزان محمد، (2009م): التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع) تحت عنوان "الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول)، مصر.



- بدوى، محمود فوزي (2010م): إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
- برقعان، أحمد محمد (2000م): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية تربية.
- بوزيان، أم كلثوم (2011م): مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع 8.
- جمعة، فاطمة على السعيد (2010م): تقييم أعضاء هيئة التدريس لمشروع الجودة الشاملة بالجامعات المصرية (دراسة حالة)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج 17، ع 62.
- حافظ هنداوى محمد والزهيرى، إبراهيم عباس (2009م): إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم - رؤى نظرية وخبرات عملية-، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- خاطر، نعمة نور محاسب (2013م): ثقافة الجودة في الجامعات المصرية وأقبعها وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية.
- راضى، ميرفت (2006م): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، كلية التربية.
- زيدان، مراد صالح (1998م): مؤتمرات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- سليم، منه الأستاذ عفت (2008): دراسة تقويمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة حلوان على ضوء مفهوم الجودة الشاملة ومعاييرها، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، الجزء الثالث، مج 14، ع 2.
- عابدين، محمد عبد القادر (2013م): مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع 14.
- عزب، محمد على و مرسى، سعيد محمود (2010م): الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي المقومات والمعوقات والمقترحات (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج 20، ع 4.

- عشيبية، فتحى درويش (2000م): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، بحث منشور في مؤتمر إدارة وتمويل التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية.
- عطية، محسن على (2009م): الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- علوي، عادل وآخرون (2007م): مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 13، ع 44.
- على، ميسرة عبد الرؤوف (2006م): تصور مقترح لتطوير أداء المعاهد الأزهرية في ضوء بعض مؤشرات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإنسانية.
- عمار، هالة محمد السيد (2012م): متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية بنها.
- غيث، محمد عاطف (د.ت) قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- فهمي، أمين فاروق (2004م): المدخل المنظوم وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم، المؤتمر العربي الرابع حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم المنعقد في الفترة من 3-4 أبريل 2004م، جامعة عين شمس، مركز تطوير تدريس العلوم.
- مجيد، سوسن شاكر (2011م): تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، نهلة محمود (2010م): فاعلية برنامج تدريبي الكتروني مقترح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمي التعليم العام في ضوء المعايير القومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية.
- محمود، مديحة فخري (2009م): تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة حالة بجامعة حلوان -، المؤتمر السنوي (الدولي الأول- العربي الرابع) تحت عنوان "الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي (الواقع والمأمول)"، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية.

- ناس، السيد محمد أحمد (2010م): ثقافة الجودة والاعتماد في الفكر التربوي المعاصر وإمكانية الاستفادة منها في تطوير نظام الاعتماد التربوي في مصر، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع69.
- EDVANTIA (Dec2005): The Cultural Approach to Studying School, Available at [www.edvantia.org](http://www.edvantia.org) , on 2016.
- Forment, E(2004). Developing an Internal Quality Culture in European Universities pet port on The Quality Culture Project round II. European University Association.
- Hartman,M. (2002). Fundamental Concept of Quality Improvement, U.S.A, American Society of Quality.
- Harvey, L (2010): Deconstructing Quality Culture available at [www.brooked.zc.uk](http://www.brooked.zc.uk) on1-2016
- John A Woods (2007): The Six Values of Quality Culture (Wisconsin: cwl PUBLISHING.
- Loukkola, T.Zhangmth.(2010).Examining Quality Culture, Part1 –Quality Assurance Processes in Higher Education Institutionsm European University Association, Available at: [www.eua.be/pubs/examining-Quality-Part1.pdf](http://www.eua.be/pubs/examining-Quality-Part1.pdf).
- Maulland. R (2001): Organizational Culture and Quality Improvement, International Journal of Operations, Productions Management, vol. 22 Issue3, p326.
- Meral El-Hakah kitop (2007): Alpor Erturk, Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach, Total Quality Management, vol.18, No.13,p288.
- Oxford English Dictionary (1993): Clarendon Press, Oxford, pp25-57.
- Tungkunan, P, (2008): leekitchwatana, P.Pimsarn, N. Chumnum, S. Strategicplan Fordeveloping Quality Culture at Eastern School of the Office of Vocation Education Commission, Thailand, ABAC. Journal, 128(2), 52-63.
- Woods,J(2010): The six values of a quality culture. Cwl publishing enterprises, available at: [hattb://my.execpc.com/jwoods/values.htm](http://my.execpc.com/jwoods/values.htm).