

عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف -2-

Barriers to applying total quality management in university education, field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Setif -2

لزهر خلوة^{1*}، لحسن ذبيحي²

¹ جامعة محمد الأمين دباغين سطيف 2 ، (الجزائر)، khaloua@yahoo.fr

² جامعة محمد الأمين دباغين سطيف 2 ، (الجزائر)، debihi.lahcen@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2021/05/19 ؛ تاريخ القبول : 2021/06/07

ملخص : تهدف هذه الورقة البحثية الى محاولة التعرف على المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف -2-، وأيضا محاولة التعرف على أكثر هذه المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر عينة من أساتذة الكلية، وتتلخص مشكلة هذه الورقة البحثية في محاولة الإجابة على التساؤلين التاليين: ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التالية (الجوانب القيادية-الجوانب التنظيمية-الجوانب التعليمية والمعرفية-جوانب البحث العلمي-جوانب خدمة المجتمع)؟ وما هي أكثر هذه المعوقات؟ وللإجابة على التساؤلين تم تطبيق استمارة من اعداد الباحث (العضاضي 2012) بعد التأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات) على عينة استطلاعية تكونت من (25) أستاذ وأستاذة، في حين شملت العينة الأساسية (87) أستاذ وأستاذة، وتم التوصل الى أن درجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف -2- عالية وأن أكثر المعوقات تتعلق بالجوانب القيادية.

الكلمات المفتاحية: العوائق، إدارة الجودة الشاملة، التعليم الجامعي.

Abstract: The purpose of this research sheet is to discover the impediments that face the application of total quality management, in the Faculty of Human and Social Sciences at the University of SETIF-2 on the one hand, and a on the other hand to know much more about these impediments which delay the application of a total quality management in university education, according to some teachers of the faculty. And can summarize the problem in this research sheet in two questions: what are the obstacles that face the application of quality management on (aspects of leadership, organizational side, knowledge, research scientist and serve society)? and which of these obstacles is the most frequent? And in order to answer these two questions, we applied a file, prepared by the researcher (EL-AHDADHI 2012) after we reassured these psychometric characteristics (fidelity and validity) on a sample of 25 teachers, although the main sample is made up of (87) teachers, and we have come to say that the degrees of obstacles that face the application of total quality management, in the Faculty of Human and Social Sciences at the University of SETIF - 2 is high and that the most frequented obstacles are much more leadership.

Keywords: obstacles, total quality management, higher education

* المؤلف المراسل.

1- مقدمة :

ان اهتمام الدول بالتعليم الجامعي يبدو ضرورة حتمية لكونه الوعاء الفكري لأي مجتمع من المجتمعات، لا سيما أنها المرحلة التي تسبق دخول الطالب مضمار الحياة العملية والوظيفية، وهذا ما دعا الى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وسعي كثير من المجتمعات الى تطبيق مبادئها كونها أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي تم الأخذ بها بعد منتصف القرن العشرين (مدوخ، 2009). و تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية بين المؤسسات الإنتاجية المختلفة في دول العالم المتقدم، ونتيجة لهذا النجاح بدأ الأخذ بهذه الفلسفة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين التعليم وتجويده، وذلك من أجل التفاعل مع التغيرات السياسية والاجتماعية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والضغط الاجتماعي على الجامعات ولزيادة الطلب والرغبة في الالتحاق بالبرامج الجامعية بمستوياتها المختلفة (عيواج، بوديار، 2014، ص5-6)، ومما لا شك فيه أن التعليم الجامعي في الجزائر قد شهد تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة فقد شكل نمواً مطرداً من حيث الكم في زيادة أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات وعدد الأساتذة، وكذلك عدد الجامعات والمراكز الجامعية، إلا أن هذه الزيادات لم يصاحبها زيادة مشابهة في النمو النوعي مما يؤكد عدم وجود نوع من التوازن بين الكم والكيف .

1-1 - مشكلة الدراسة:

فرضت التحديات العالمية المعاصرة على الجامعة الجزائرية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار طاقاتها الفاعلة لأجل ترصين أداؤها، ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة التي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، وهذا ما يمكن ملاحظته في المؤسسات التعليمية بشكل خاص، حيث أنه في مجال التعليم العالي في الجزائر يسعى القائمون عليه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في الجامعة بما يتلاءم والمستجدات التعليمية والإدارية العالمية، ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (الوافي، 2014). ومن أجل ذلك شرعت الوزارة الوصية منذ سنة 2004 في إصلاحات عميقة مست كل النواحي بدءاً بالتحويل الى نظام التعليم العالي الجديد (Imd) ورصد كل الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاحه، ففي الشق المتعلق بالتأطير فقد تم تحديد جملة من الإجراءات ومن أهمها السهر على التكوين المستمر للباحثين من خلال البعثات العلمية والندوات أما فيما يخص علاقة الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي فقد تم الاعداد لبناء مناخ جامعي قائم على أساس الحوار بين الأسرة الجامعية ومحيطها السوسيو اقتصادي وذلك من خلال إشراك هذا الأخير في بناء عروض التكوين. وتجدر الإشارة هنا الى محطة أساسية في مسار البحث عن تحقيق جودة التعليم العالي في الجزائر والمتمثلة في الانفتاح على العالم الخارجي من خلال الانخراط في الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية ومن شأن هذه العلاقات ترقية وتجويد المنظومة التعليمية الجامعية انطلاقاً من تأهيل المورد البشري (الوافي، 2014، ص 7_8).

وبالرغم من الإصلاحات التي استحدثت في التعليم العالي بالجزائر إلا أنه من أبرز القضايا التي مازال يعاني منها التعليم العالي في الجزائر، والتي تقلل من كفاءته، وتحد من فعاليته هي القضية المتعلقة بنوعيته، ذلك أن تدني مستوى مخرجاته يشكل خطورة كبيرة على حاضر نظام التعليم العالي ومستقبله، وهذا بدوره يشكل خطورة كبيرة على المجتمع بشكل عام، وعلى قدرته في النمو والتطور، ومواجهة التحديات والصعاب كما تساهم التغيرات البيئية المختلفة (تكنولوجية واقتصادية وثقافية...) دورا أساسيا في تعزيز أهمية تطبيقات الجودة الشاملة في الجامعات (باشيوة وذبيحي، 2016). ويعتمد مجال الجودة في مؤسسات التعليم العالي على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة، مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف الى أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول الى مستقبل أفضل ومشرق للأجيال القادمة (الملاح، 2005، ص 3) ولهذا جاءت هذه المداخلة محاولة للتعرف على المعوقات التي حالت أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

1- ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (جامعة سطيف 2 نموذجا) من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية في الجوانب التالية (الجوانب القيادية- الجوانب التنظيمية- الجوانب التعليمية والمعرفية- جوانب البحث العلمي- جوانب خدمة المجتمع)؟

2- ما هي أكثر المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؟

1-2- فرضيات الدراسة :

1- توجد مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة سطيف 2 كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ودرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- معوقات الجوانب القيادية هي أكثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1-3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من خلال:

1- التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. وذلك من خلال التعرف على درجة ومستوى كل عائق من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمتمثلة فيما يلي: (الجوانب القيادية، الجوانب التنظيمية، الجوانب التعليمية والمعرفية، جوانب البحث العلمي، جوانب خدمة المجتمع).

2- الكشف عن أكثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1-4- أهمية الدراسة:

تتبع من أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، ألا وهو نظرية إدارة الجودة الشاملة. كما تكتسب أهمية إضافية من خلال الكشف عن العقبات التي تقف أمام إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والعمل على توفير معلومات قد تساعد في تطوير وتحسين عناصر إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لدعم دور المسؤولين والإداريين، وقد تفيد هذه الدراسة مسؤولي الجامعة في محاولة تذليل العقبات مما يساعدهم على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كما أن الأخذ بإدارة الجودة الشاملة داخل الجامعات يساعد القائمين على إدارة تلك الجامعات في الوقوف على مدى النجاح الذي حققه جامعاتهم (مدوخ، 2009). كما أن معرفة المعوقات التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة سيساهم في التشخيص العلمي لجوانب النقص في الجامعات وبالتالي وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.

1-5-5- مصطلحات الدراسة:

1-5-1- المعوقات: يعرفها (المغدي، 1997) بأنها: " جميع العوائق المالية، والفنية، والاجتماعية، والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهداف برامجه الإدارية التي تساعد في تحسين عملية التعليم والتعلم وتطويرها" (مدوخ، 2009، ص 8). ويعرفها الباحثان بأنها جميع العوائق التي تتعلق بالجوانب (القيادية، التنظيمية، التعليمية والمعرفية، البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع) والتي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

1-5-2- مفهوم الجودة: تعرف بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير Aamerican National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة (البيلوي وآخرون، 2006، ص. 21). ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، ووفقاً لهذا التعريف فالجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية (Heizer & Render, 2004). (مذكور في: باشيو، ذبيحي، 2016).

1-5-3- مفهوم الجودة الشاملة: "يقصد بها في التربية مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع" (البيلوي وآخرون، 2006، ص. 21).

1-5-4- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ويرى (Oakland, 2000) أن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يعبر عن منهج شامل متكامل لتحسين المرونة والفاعلية والتنافس من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والفهم والإدراك لجميع أنشطة المنظمة، وتحقيق مشاركة جميع العاملين، وتخطيط وتنفيذ عمليات التغيير التي تعزز منهج الجودة الشاملة وتزيل العوائق التي تمنع تنفيذ هذا المنهج، ويركز هذا المنهج على منع وقوع المشكلات وليس علاج المشكلات بعد وقوعها.

1-6- الدراسات السابقة:

1-6-1-دراسة النجار وجواد (2013) دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي ببغداد، حيث توصلت الدراسة الى: ان هناك مجموعة من العقبات تؤثر تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بالعراق، وتتمثل في (الإدارة العليا-هيئة التدريس-المناهج التعليمية-البحث العلمي-خدمة المجتمع-التمويل-الطلبة) وأن أقوى معامل تأثير حصل عليه متغير الإدارة العليا.

1-6-2-دراسة العضاضي (2012) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. - دراسة ميدانية بجامعة الملك خالد. حيث توصلت الدراسة الى ان أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جاءت كما يلي: 1-ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة. 2-ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية. 3-ضعف إمكانيات المكتبات. 4-زيادة العبء التدريسي.

1-6-3-دراسة نصر الدين حمدي مدوخ (2009) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، حيث توصلت الى ان المعوقات التالية: المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية وعلى رأسها "افتقار أعضاء هيئة التدريس للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة" والمعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية وعلى رأسها "ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب" جاءت بنسبة متوسطة، في حين المعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي جاءت مرتفعة وعلى رأسها " اهمال قانون حماية المؤلف" وبالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية فجاءت بنسبة مرتفعة، وعلى رأس هذه المعوقات "ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجها" وأظهرت النتائج ان اعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو مجال البحث العلمي، يليه الخدمة المجتمعية. ولا توجد فرق في الاستجابات تعزى للمسمى الوظيفي والخبرة والدرجة العلمية.

1-6-4-دراسة لرقط علي (2009) بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية- بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، حيث توصلت الى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ومرتبطة كما يلي: إنتاجية التعليم بالكلية منخفضة-نوعية خريجي الكلية غير مرتبطة بسوق العمل -اعداد الطلبة الوافدين على الكلية يفوق النفقات المخصصة لهم-الكلية تفتقر الى علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي-الأسلوب الإداري الحالي لا يتم بمشاركة كل العاملين-تقوم استراتيجية الكلية في خدمتها على الكم على حساب النوع-الطلاب وأعضاء هيئة التدريس غير راضون عن الخدمات المقدمة لهم-البحث العلمي في الكلية لا يستغل بشكل فعال في التطوير والتحسين-آراء الأساتذة والخبراء لا تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الكلية،

1-6-5-دراسة قدامة يوسف عيسى (2008) بعنوان إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية -دراسة استكشافية، حيث توصلت الدراسة الى ان هناك تأييداً واسعاً للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك مجموعة من المعوقات تحد من تطبيقها مثل: غياب جهة مستقلة ترعى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، والتفاوت في كل من الرؤية والاستراتيجية، الدعم، والفهم والادراك والممارسة وعدم تمكين العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

1-6-6-دراسة يسعد فايزة (2008) بعنوان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية، دراسة ميدانية في جامعة فرحات عباس سطيف، وهدفت الى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ومقارنة مستويات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وفقا للجنس والخبرة والمؤهل العلمي والكلية والتسلسل الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى أن جامعة فرحات عباس سطيف تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل بنسبة (56,32%) وشملت المعايير (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي بنسبة متوسطة، مستوى تطبيق مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها قليلة أيضاً، أما بالنسبة لمجال تطوير القوى البشرية فكان مستوى التطبيق قليل ونفس الشيء بالنسبة لمستوى تطبيق مجال اتخاذ القرار وخدمة المجتمع ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية (الرقط، 2009، ص 10-11).

1-6-7-دراسة الشنطة، عبد الرزق أبو القاسم (2006) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة خدمة التعليم العالي والمهني. حيث توصلت الدراسة الى أن جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب لا تتلاءم مع جودة الخدمة المتوقعة، كما توصلت أيضا الى أن الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع التعليم المهني لا تتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (شكشك، 2014، ص. 05).

تعقيب على الدراسات السابقة: اشارت الدراسات السابقة الى وجود مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، لكن مع اختلاف في درجة كل عائق من هذه العوائق بالإضافة الى تأكيد أغلبها على أن العوائق المتعلقة بالجوانب القيادية جاءت في الرتبة الأولى.

2-الإطار النظري:

2-1-الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

نظر للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الاخرى في الدول المتقدمة، أوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتبنى التعليم العالي بجامعاته وكلياته ومعاهده لنظام الجودة الشاملة، فهو من المتطلبات الرئيسة التي تحرص الجامعة على تحقيقها، للحصول على مراكز متقدمة ضمن قائمة الجامعات العالمية المتميزة وتلبية توقعات المستفيدين منه، فهي فلسفة إجرائية تبدأ بالتعلم وتنتهي بالتعلم وبتطوير وتحسين الطريقة التي تتجز الأعمال ليكون هناك تحسن مستمر (الغميز، 2004، ص 2).

ويرى معظم مفكري الجودة، أنه ليس هناك تعريفا محددا لإدارة الجودة في النظم التعليمية حيث يختلف باختلاف النظرة إليه (جودة، 2004، ص 22). وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية عبارة عن عملية إدارية تسعى إلى التطوير المستمر للعمليات الإدارية والتعليمية، ترتكز على مجموعة من القيم والمبادئ وتقوم على الجهد الجماعي، وتوظيف مواهب العاملين وقدراتهم لتحقيق التحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية والتي تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم. فقد عرفها الجسر (2004)، بأنها مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنقعة به، وتحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه

كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل إيجاد ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى جميعا لبلوغه (الجسر، 2004: 2). ومفهوم الجودة في التعليم العالي وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أقيم في باريس في أكتوبر (1998)، أنه مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته. وقدم النجار (2002)، بعض مفاهيم لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي منها:

- هي استراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
- هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.
- أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للإدارة وفرق العمل الفرصة لإرضاء المستفيدين منه (النجار، 2002، ص 73).

2-2- مبررات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي مع مطلع الألفية الثالثة ضغوطا وتحديات كبيرة، تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة والعلوم والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها والثورة المعلوماتية والتكنولوجيا والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في سوق العمل، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة (باشيوة وآخرون، 2013: 145). وأصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على إدخال تلك النظم الحديثة حتى تضمن البقاء والوقوف أمام المنافسة الداخلية والخارجية (عبد الفتاح، 2008، ص 75). وأشار كل من سلامة (2000)، وعبد الحي (2010)، و(الخطيب، 1999)، وغيرهم من المفكرين إلى ما يدعو جامعاتنا العربية بصفة عامة إلى الأخذ بمبدأ الجودة والتحسين في هذه المؤسسات هو إن غالبية الدول النامية أخذت في السابق باستراتيجية الكم على حساب نوعية العملية التربوية ونقص الكفاءات في الإدارة التعليمية، وظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين بالجامعات والحاجة إلى نظام جيد للتقويم، كما أن العولمة وما نتج عنها من ممارسات اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية فرضت على مؤسسات التعليم العالي العديد من التغيرات لتلبية توقعات المستفيدين، والسعي لضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية والحصول على مراكز متقدمة ضمن قائمة الجامعات العالمية المتميزة، بالإضافة لتغيير نمط الثقافة التنظيمية والإدارية السائدة في المؤسسات التعليمية، وضرورة إجراء التحسينات في العملية التربوية، بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار، مع استثمار إمكانيات وطاقات جميع الأفراد العاملين في العملية التربوية، والعمل على إيجاد الاتصال الفعال على المستويين الأفقي والعمودي (سلامة، 2000، ص 264).

2-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: ذكر عبد المحسن (1995) مجموعة من المبادئ وهي:

- 1- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية والعلمية بالجامعة وجود أهداف واضحة التحديد للجامعة من قبل جميع العاملين.

2-توافر القيادة الفعالة المقتنعة بأهمية وضرورة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر لدى العاملين بالجامعة.

3-الآخذ بمفهوم العمل الجماعي ضمن العمل بروح الفريق الواحد.

4-الالتزام بالموضوعية والصدق في عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بمجالات العمل المختلفة بالجامعة.

5-استخدام مدخل المشكلة في تنفيذ الجودة والتغلب على المعوقات التي تواجهها (مدوخ، 2009، ص 37)

2-4-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن الجامعة لم تعد مجرد مكان لإنتاج ونقل المعرفة النظرية بل هي شريك فاعل في كل المشاريع التنموية في المجتمع، وبالتالي يتطلب الأمر تطوير مجالات التعاون والشاركة بين الجامعة والبيئة المحلية والتغلب على المشاكل التي تعيق الجامعة من أداء دورها، وقد أشار الباحثين (عيواج، بوديار، 2014) الى بعض المعوقات على النحو التالي:

- غياب وضوح الأهداف في رسالة الجامعة على جميع المستويات.
- تشرذم بعض أساتذة الجامعة الى فئات ذات مصالح متعددة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.
- يشوب القرار الجامعي كثيرا من فوضى الرؤية الاستراتيجية الواضحة والبطء في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.
- لا تعتبر الجامعة بشكلها الحالي مكانا بارزا للعمل المبدع والإدارة الحديثة والمسئولية المالية والمحافظة على الموارد.
- غياب المركز الواضح في المسئولية التدريسية.
- غياب القياس العلمي الواضح بشأن فاعلية العملية التعليمية والمخرجات الجامعية مما يثير اختلاف حول فاعلية الجامعة ودورها في خدمة المجتمع.
- ضعف العلاقة بين الجامعة والمؤسسات المسؤولة عن التوظيف.
- ومن أجل السعي الى تطوير مسار التعليم الجامعي، يجب أن يكون هناك رؤية واضحة ذات أبعاد استراتيجية تعمل على تنظيم وتفعيل دور الجامعة لبناء قاعدة أساسية من الموارد البشرية التي يمكن ان تحقق عملية المواكبة للثورة المعرفية والتكنولوجيا (عيواج، بوديار، 2014، ص 4_5).
- كما لخص الباحثان (النجار وجواد، 2013، ص 35-36) عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي كما يلي:

1-عوائق تتعلق بالإدارة العليا: أي القيادة، وما لم تكن الإدارة العليا مقتنعة ومؤمنة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق، وكذلك تمتعهم بالموصفات والخصائص التي تمكنهم من تطبيق TQM ولا ينبغي على الإدارة العليا تخصيص الموارد اللازمة فحسب بل الالتزام بدعم البرامج الخاصة بالجودة في مختلف البرامج التعليمية.

2-عوائق تتعلق بالموارد البشرية: فالموارد البشرية هي الأساس في وجود الكلية او الجامعة وبدونهم لا وجود لها وهم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون أحد اركان العملية التعليمية، لذا ينبغي تذليل العقبات امامهم والعمل على الارتقاء بهم، بالإضافة الى العاملين في الإدارات داخل الجامعة والكلية وهم زبائن داخليين للكلية وبدونهم لا يمكن ان تسير عجلة العملية التعليمية بيسر.

3-عوائق تتعلق بالمناهج التعليمية: تعرف المناهج التعليمية بأنها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت اشرافها بهدف تحقيق النمو الشامل والمتكامل والمتوازن للمجتمع. فالمناهج التعليمية الضعيفة تقلل من جودة التعليم وتضعف من أداء المحاضر وتقلل من إمكانية مشاركة الطالب بالفعاليات الصفية، كما أن كثرة عدد الطلاب داخل الصفوف الدراسية يجعل متابعة الطالب من قبل الأستاذ أمراً شاقاً وبالتالي تخفيض فاعلية إيصال المناهج التعليمية والمعارف والخبرات للطلاب، إن استخدام مصادر علمية قديمة ولا تواكب التطورات التي طرأت على العلوم لا يحقق الهدف المنشود من العملية التعليمية.

4-عوائق تتعلق بالبحث العلمي: يعد البحث العلمي أحد اركان أو ركائز التعليم العالي فللجامعة دور مهم في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي اذا ما أهملت البحث العلمي او لم تعطه استحقاقه، ومن المعروف ان التطورات في مجالات متعددة كالطب والعلوم المختلفة كان أساسها البحوث العلمية.

5-عوائق تتعلق بخدمة المجتمع: يمثل المجتمع لأي مؤسسة تعليمية من اهم مجالات التخطيط اذ لا بد من الاستفادة والاستفادة من المجتمع، ولكن ومما لا شك فيه ان العلاقة بين الجامعات والمجتمع ضعيفة رغم وجود بعض المحاولات لتحسينها، ولا بد من زيادة الاهتمام من لدن الجامعات والكليات لاستغلال قدراتها وكفاءاتها وبحوثها في خدمة المجتمع الذي ما كان ليتطور لولا الجامعات العلمية وما ترفده له من كفاءات ومهارات علمية في مختلف القطاعات.

6-عوائق تتعلق بالتمويل: تحتاج أي مؤسسة جامعية الى التمويل وإذا كانت الكليات الحكومية تنال نصيبها المالي من الدولة. فالأمر يختلف في الكليات الاهلية والتي تتطلب بذل جهداً كبيراً في الحصول على التمويل للعملية التعليمية والبحث عن جهات وأساليب متنوعة للحصول على المستلزمات المالية ومن أهمها الأقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب والاقتراض او التنوع في الأنشطة التعليمية (دورات تدريبية، استشارات، وغيرها).

7-عوائق تتعلق بالطلبة: يعد الطالب أحد الأركان الأساسية في العملية التعليمية فهو الزبون الأول الذي تهدف المؤسسة التعليمية الى خدمته وبالمقابل يتوجب عليه عدم إساءة استخدام هذه الخدمة لأنها بالتالي ستعود بالضرر عليه وذلك بعدم الحصول على الفائدة المرجوة من التعليم، لذا قد يكون الطالب أيضاً عقبة في تطبيق TQM كونه قد لا يدعمها أو يسعى عن جهل أو دون علم الى عدم تطبيقها.

3-الإجراءات الميدانية للدراسة:

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الاستكشافي لمناسبته لأهداف الدراسة ويعرف بأنه "الخطوة الأساسية للبحوث ويهدف إلى تشكيل فرضيات تساعد أولاً على حل المشكلة القائمة، كما تساهم في تحديد المسارات لأي بحوث أخرى قد يتطلب الأمر القيام بإجرائها، ويساعد هذا الأسلوب الباحث في تكوين تصور أكثر دقة، كما يمكنه من تكوين إطار عام يساعد في القيام بدراسة أعمق لاحقاً. ومما يميزها هو سرعة الحصول على معلومات أولية حول طبيعة المشكلة وأسبابها وذلك بشكل مبدئي، وهذا ما ينطبق على هذه الدراسة الحالية.

3-2-مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في استاذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، والذين يدرسون بجميع الأقسام التابعة للكلية بصفة دائمة للسنة الجامعية (2017-2018)، وقد تم استبعاد الأساتذة الذين يعملون بصفة مؤقتة، وقد تكونت العينة الأساسية من: (87) استاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع الاقسام التابعين للكلية.

3-3-أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية:

تم استخدام استبانة معدة من طرف الباحث العضاضي (2012) تتكون من (38) عبارة تمثل المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مقسمة الى خمس مجموعات: معوقات الجوانب القيادية، معوقات الجوانب التنظيمية، معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية، معوقات الجوانب البحث العلمي، معوقات جوانب خدمة المجتمع، وتتضمن 5 بدائل (من 1 الى 5) حيث: (1) غير موافق مطلقاً، (2) قليل الموافقة (3) محايد (4) موافق (5) موافق بدرجة عالية. حيث قام الباحث العضاضي بالتأكد من خصائصها السيكمترية (صدق المحكمين-ولحساب الثبات استخدم الباحث معامل "ألفا" على عينة استطلاعية مكونة من (47) عضو هيئة تدريس).

3-3-1-الخصائص السيكمترية للأداة في الدراسة الحالية:

قام الباحثين بالتحقق من صدق وثبات الاداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرت بـ (25) أستاذ وأستاذة كما يلي:

أولاً: الصدق: تم تطبيق تم حساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي بحساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان. وأيضاً عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

الطريقة الأولى: ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (01) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

استبيان معوقات تطبيق إدارة الجودة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
معوقات الجوانب القيادية	0,757**	0,000
معوقات الجوانب التنظيمية	0,952**	0,000
معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية	0,760**	0,000
معوقات الجوانب البحث العلمي	0,714**	0,000
معوقات جوانب خدمة المجتمع	0,782**	0,000

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث تراوحت جميعها بين (0,71) و (0,95) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الطريقة الثانية: حساب معامل ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (02) يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة من عبارات استبيان المعوقات التي تحد من تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه

معوقات الجوانب القيادية	15	0,710**	0,01	29	0,547**	0,01
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معوقات الجوانب التنظيمية	معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية	معوقات جوانب خدمة المجتمع	معوقات الجوانب البحث العلمي
1	0,854**	0,01	17	0,688**	0,01	0,717**
2	0,963**	0,01	18	0,490*	0,05	0,677**
3	0,963**	0,01	19	0,728**	0,01	0,568**
4	0,814**	0,01	20	0,608**	0,01	
5	0,756**	0,01	21	0,516**	0,01	
6	0,615**	0,01	22	0,696**	0,01	
7	0,804**	0,01	23	0,476*	0,05	
8	0,516**	0,01	24	0,564**	0,01	
9	0,500*	0,05	25	0,711**	0,01	
10	0,535**	0,01	26	0,796**	0,01	
11	0,452*	0,05				
12	0,505**	0,01				
13	0,653**	0,01				
14	0,650**	0,01				

** دال عند مستوى الدلالة 0,01.
* دال عند مستوى الدلالة 0,05.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,96/0,50)، ما عدا العبارة التالية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) وهي العبارة رقم (09-11-18) من محور (معوقات الجوانب التنظيمية) والعبارة (23) من محور (معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية) حيث بلغت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها على التوالي: ($0,476^*/0,490^*/0,452^*/0,500^*$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس استبيان المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيا: الثبات: تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة:

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (03): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان معوقات تطبيق إدارة الجودة.

مقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
معوقات الجوانب القيادية	0,916	04
معوقات الجوانب التنظيمية	0,878	17
معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية	0,618	05
معوقات جوانب البحث العلمي	0,682	07
معوقات جوانب خدمة المجتمع	0,626	05
الدرجة الكلية	0,925	38

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,61 و 0,91) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0,92) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية

3-4-عرض النتائج:

3-4-1-عرض نتائج الفرضية الأولى:

- توجد مجموعة من المعوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة سطيف 2 كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وبدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة " ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري للعبارات والمحاور والدرجة الكلية للاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04): استجابات افراد عينة الدراسة على الاستبيان

الترتيب	المستوى	مستوى الدلالة	قيمة ت	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط	المعوقات	
1	عالي جدا	0,000	26,520	1,40230	26,520	4,4023	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	1
2	عالي جدا	0,000	26,313	1,29885	26,313	4,2989	غموض معايير اختيار القيادات الأكاديمية	2
2	عالي جدا	0,000	26,313	1,29885	26,313	4,2989	غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3
4	عالي جدا	0,000	26,902	1,24138	26,902	4,2414	وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4
الأولى	عالية جدا	0,000	28,451	1,31034	0,42958	4,3103	معوقات الجوانب القيادية	
3	عالية	0,000	21,250	1,19540	21,250	4,1954	ضعف الحوافز المعنوية	5
5	عالي	0,000	17,292	1,14943	17,292	4,1494	ضعف الحوافز المالية	6
2	عالي جدا	0,000	25,015	1,28736	25,015	4,2874	الافتقار الى ظروف عمل مناسبة	7
6	عالي	0,000	14,704	1,09195	14,704	4,0920	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية	8
8	عالي	0,000	12,520	1,02299	12,520	4,0230	ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة	9
7	عالي	0,000	14,005	1,06897	14,005	4,0690	قلة الاعتماد على العمل الجماعي	10
12	عالي	0,000	9,329	0,87356	9,329	3,8736	الافتقار الى المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس	11
17	عالي	0,000	5,216	0,64368	5,216	3,6437	تقادم أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس	12
14	عالي	0,000	7,519	0,80460	7,519	3,8046	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	13
16	عالي	0,000	6,242	0,66667	6,242	3,6667	ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس	14
9	عالي	0,000	10,252	0,97701	10,252	3,9770	ضعف إمكانيات المكتبات	15
11	عالي	0,000	8,264	0,87356	8,264	3,8736	قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة لعضو هيئة التدريس	16
13	عالي	0,000	7,931	0,83908	7,931	3,8391	طول إجراءات ترقية عضو هيئة التدريس	17
10	عالي	0,000	10,262	0,93103	10,262	3,9310	محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس	18
15	عالي	0,000	6,825	0,73563	6,825	3,7356	مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	19
1	عالي	0,000	19,845	1,31034	19,845	4,3103	الافتقار الى معايير موضوعية لقياس الأداء	20
3	عالي	0,000	14,008	1,17241	14,008	4,1724	غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة	21
الخامسة	عالي	0,000	19,976	0,97904	0,45714	3,9790	معوقات الجوانب التنظيمية	
1	عالية جدا	0,000	26,266	1,31034	26,266	4,3103	الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين	22
3	عالية	0,000	15,606	1,18391	15,606	4,1839	ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعلم المستمر)	23
2	عالي جدا	0,000	19,619	1,22989	19,619	4,2299	تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب	24
4	عالية	0,000	16,855	1,10345	16,855	4,1034	الافتقار الى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب	25
5	عالية	0,000	13,404	1,06897	13,404	4,0690	اهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي	26
الثانية	عالي	0,000	23,575	1,17931	0,46659	4,1793	معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية	

27	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي	3,9770	10,568	0,97701	10,568	0,000	عالي	6
28	محدودية الوسائل البحثية المعينة لعضو هيئة التدريس	4,0920	15,473	1,09195	15,473	0,000	عالي	4
29	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية	4,0460	13,084	1,04598	13,084	0,000	عالي	5
30	صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تتضمن أولويات التميز	3,4828	3,882	0,48276	3,882	0,000	عالي	7
31	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية	4,2414	26,902	1,24138	26,902	0,000	عالي جدا	1
32	غموض المعايير العلمية لتقييم الأبحاث	4,1954	21,250	1,19540	21,250	0,000	عالي	2
33	ندرة الموارد البشرية المؤهلة العاملة في مراكز الأبحاث	4,1494	17,292	1,14943	17,292	0,000	عالي	3
	معوقات جوانب البحث العلمي	4,0263	0,49320	1,02627	19,409	0,000	عالي	الرابعة
34	انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين	4,2874	25,015	1,28736	25,015	0,000	عالي جدا	1
35	ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل	4,0805	16,410	1,08046	16,410	0,000	عالي	2
36	ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم	4,0575	14,335	1,05747	14,335	0,000	عالي	4
37	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع	4,0690	14,005	1,06897	14,005	0,000	عالي	3
38	قلة برامج التعليم المستمر	3,8736	9,329	0,87356	9,329	0,000	عالي	5
	معوقات جوانب خدمة المجتمع	4,0736	0,47064	1,07356	21,276	0,000	عالي	الثالثة
	الدرجة الكلية للعوائق	4,0614	0,41073	1,06140	24,104	0,000	عالي	

1- من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم اختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى معوقات الجوانب القيادية في كل عبارة من عبارات هذا البعد، وعلى هذا فإن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات الجوانب القيادية عالية جدا نجدها في جميع عبارات البعد حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث جاءت العبارة رقم (1) والتي نصت على أن: "عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,40) في حين حلت العبارة رقم (4) والتي نصت على: وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأخيرة. وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات البعد الأول تراوحت بين (4,40 و 4,24) أي التقدير العالي جدا. وللتعرف على الدرجة الكلية لمعوقات الجوانب القيادية تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (87) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول ومقارنته بالمتوسط النظري البعد الأول حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الأول بلغ (4,3103) درجة وبانحراف معياري قدره (0,42958) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,31034) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (28,451) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. هذا يعني أن درجة معوقات الجوانب القيادية عالية جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2-ومن خلال الجدول أعلاه أيضا وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينه الواحدة أمكننا تحديد مستوى معوقات الجوانب التنظيمية في كل عبارة من عبارات هذا البعد، وعلى هذا فإن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات الجوانب التنظيمية عالية جدا [5-4,20] نجدها في العبارتين رقم (7-20) حيث جاءتا دالتين احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). في حين نجد أن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات الجوانب التنظيمية عالي فنجدها في باقي عبارات المحور الثاني حيث جاءت عالية كونها تنتمي الى المجال [4,20-3,4] ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). حيث جاءت العبارة رقم (20) والتي نصت على أن: "الافتقار الى معايير موضوعية لقياس الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,31) في حين حلت العبارة رقم (12) والتي نصت على: "تقادم أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,64). وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الثاني تراوحت بين (4,31 و 3,64) أي بين التقديرين العالي جدا والعالي. وللتعرف على الدرجة الكلية لمعوقات الجوانب التنظيمية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ومقارنته بالمتوسط النظري حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الثاني بلغ (3,9790) درجة وانحراف معياري قدره (0,45714) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,97904) درجة، أو باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (19,976) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). هذا يعني أن درجة معوقات الجوانب التنظيمية عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3-ومن خلال الجدول أعلاه أيضا وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينه الواحدة أمكننا تحديد مستوى معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية في كل عبارة من عبارات هذا المحور وعلى هذا فإن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية عالية جدا أي التي تنتمي الى المجال [5-4,20] نجدها في العبارتين رقم (22-24) حيث جاءتا دالتين احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). في حين نجد أن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية عالية فنجدها في باقي عبارات المحور الثالث (23-25-26) حيث جاءت عالية كونها تنتمي الى المجال [4,20-3,4] ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). حيث جاءت العبارة رقم (22) والتي نصت على أن: "الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,31) في حين حلت العبارة رقم (26) والتي نصت على: "اهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4,06). وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الثالث تراوحت بين (4,31 و 4,06) أي بين التقديرين العالي جدا والعالي. وللتعرف على الدرجة الكلية لمعوقات الجوانب التعليمية والمعرفية تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري للمحور الثالث ومقارنته بالمتوسط النظري حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الثالث بلغ (4,1793) درجة وبانحراف معياري قدره (0,46659) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,17931) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (23,575) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. هذا يعني أن درجة معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4-ومن خلال الجدول أعلاه أيضا وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى معوقات جوانب البحث العلمي في كل عبارة من عبارات هذا المحور وعلى هذا فإن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات جوانب البحث العلمي عالية جدا أي التي تنتمي الى المجال [5-4,20] نجدها في العبارة رقم (31) حيث جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). في حين نجد أن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات جوانب البحث العلمي عالية فنجدها في باقي عبارات المحور الرابع (27-28-29-30-32-33) حيث جاءت عالية كونها تنتمي الى المجال [4,20-3,4] ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). حيث جاءت العبارة رقم (31) والتي نصت على أن: "قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,24) في حين حلت العبارة رقم (30) والتي نصت على: "صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تتضمن أولويات التميز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,48). وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الرابع تراوحت بين (4,24 و 3,48) أي بين التقديرين العالي جدا والعالي. وللتعرف على الدرجة الكلية لمعوقات جوانب البحث العلمي تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع ومقارنته بالمتوسط النظري حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الرابع بلغ (4,0263) درجة وبانحراف معياري قدره (0,49320) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,02627) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (19,409) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. هذا يعني أن درجة معوقات جوانب البحث العلمي عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

5-ومن خلال الجدول أعلاه أيضا وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى معوقات جوانب خدمة المجتمع في كل عبارة من عبارات هذا المحور وعلى هذا فإن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات جوانب خدمة المجتمع عالية جدا أي التي تنتمي الى المجال [5-4,20] نجدها

في العبارة رقم (34) حيث جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). في حين نجد أن العبارات التي كان فيها مستوى معوقات جوانب خدمة المجتمع عالية فنجدها في باقي عبارات المحور الخامس (35-36-37-38) حيث جاءت عالية كونها تنتمي الى المجال [3,4-4,20] ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). حيث جاءت العبارة رقم (34) والتي نصت على أن: "انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,28) في حين حلت العبارة رقم (38) والتي نصت على: "قلة برامج التعليم المستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,87). وعموما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فقرات المحور الخامس تراوحت بين (4,28 و 3,87) أي بين التقديرين العالي جدا والعالي. وللتعرف على الدرجة الكلية لمعوقات جوانب خدمة المجتمع تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس ومقارنته بالمتوسط النظري حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الخامس بلغ (4,0736) درجة وبانحراف معياري قدره (0,47064) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,07356) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (21,276) وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. هذا يعني أن درجة معوقات جوانب خدمة المجتمع عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللتعرف على الدرجة الكلية لعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان ككل ومقارنته بالمتوسط النظري للاستبيان حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في الاستبيان ككل بلغ (4,0614) درجة وبانحراف معياري قدره (0,41073) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (1,06140) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (24,104) وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. هذا يعني أن الدرجة الكلية لعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3-4-2-- عرض نتائج الفرضية الثانية:

-معوقات الجوانب القيادية هي أكثر معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي ترتيب العوائق في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح ترتيب المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	العوائق
الترتبة الأولى	عالي جدا	0,42958	4,3103	معوقات الجوانب القيادية
الترتبة الخامسة	عالي	0,45714	3,9790	معوقات الجوانب التنظيمية
الترتبة الثانية	عالي	0,46659	4,1793	معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية
الترتبة الرابعة	عالي	0,49320	4,0263	معوقات جوانب البحث العلمي
الترتبة الثالثة	عالي	0,47064	4,0736	معوقات جوانب خدمة المجتمع

3-4-3 مناقشة النتائج:

-بالنسبة للعائق الاول: درجة معوقات الجوانب القيادية من وجهة نظر افراد عينة جاء عالي جدا. وأكد أفراد عينة الدراسة أن أكثر العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الجانب القيادي تتمثل في: عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم يليها غموض معايير اختيار القيادات الأكاديمية ثم يليها غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-بالنسبة للعائق الثاني: درجة معوقات الجوانب التنظيمية من وجهة نظر افراد عينة جاء عالي. وأكد أفراد عينة الدراسة أن أكثر العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الجانب التنظيمي تتمثل في: الافتقار الى معايير موضوعية لقياس الأداء.

- بالنسبة للعائق الثالث: درجة معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية من وجهة نظر افراد عينة جاء عالي. وأكد أفراد عينة الدراسة أن أكثر العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الجانب التعليمي والمعرفي تتمثل في: الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين وأيضا تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب.

- بالنسبة للعائق الرابع: درجة معوقات جوانب البحث العلمي من وجهة نظر افراد عينة جاء عالي. وأكد أفراد عينة الدراسة أن أكثر العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في جوانب البحث العلمي تتمثل في: قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية، بالإضافة الى غموض المعايير العلمية لتقييم الأبحاث.

- بالنسبة للعائق الخامس: درجة معوقات جوانب خدمة المجتمع من وجهة نظر افراد عينة جاء عالي. وأكد أفراد عينة الدراسة أن أكثر العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في

جوانب خدمة المجتمع تتمثل في: انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين بالإضافة الى ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل وأيضاً الافتقار الى آليات تتلمس مشكلات المجتمع بالإضافة الى عائق قلة برامج التعليم المستمر. اما بالنسبة **لدرجة الكلية للعوائق** التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فقد جاءت عالية وقد جاء ترتيب هذه العوائق على النحو التالي:

- [معوقات الجوانب القيادية في الرتبة الأولى. -معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية في الرتبة الثانية. -معوقات جوانب خدمة المجتمع في الرتبة الثالثة. -معوقات جوانب البحث العلمي في الرتبة الرابعة. -معوقات الجوانب التنظيمية في الرتبة الخامسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تم الاشارة اليها في هذه الورقة البحثية حيث تتفق مع دراسة النجار وجواد (2013) التي توصلت وجود مجموعة من العقبات تؤثر تأثيراً معنوياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية بالعراق، وتتمثل في (الإدارة العليا-هيئة التدريس-المناهج التعليمية-البحث العلمي-خدمة المجتمع-التمويل-الطلبة) وأن أقوى معامل تأثير حصل عليه متغير الإدارة العليا. كما تتفق مع دراسة قعادة يوسف عيسى (2008) التي توصلت الى أن هناك مجموعة من المعوقات تحد من إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: غياب جهة مستقلة ترعى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، والتفاوت في كل من الرؤية والاستراتيجية، الدعم، والفهم والادراك والممارسة وعدم تمكين العاملين وأعضاء هيئة التدريس. كما تتفق مع دراسة الشنطة، عبد الرزق أبو القاسم (2006) حيث توصلت الى أن جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب لا تتلاءم مع جودة الخدمة المتوقعة، و أن الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع التعليم المهني لا تتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تتفق مع دراسة العضاضي (2012) التي توصلت الى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي جاءت كما يلي: -ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة. -ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية. -ضعف إمكانيات المكتبات. -زيادة العبء التدريسي. وتتفق أيضاً مع دراسة لرقط علي (2009) التي توصلت الى وجود معوقات تعتبر مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية ومرتبة كما يلي: إنتاجية التعليم بالكلية منخفضة-نوعية خريجي الكلية غير مرتبطة بسوق العمل -أعداد الطلبة الوافدين على الكلية يفوق النفقات المخصصة لهم-الكلية تفتقر الى علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي-الأسلوب الإداري الحالي لا يتم بمشاركة كل العاملين-تقوم استراتيجية الكلية في خدمتها على الكم على حساب النوع-الطلاب وأعضاء هيئة التدريس غير راضون عن الخدمات المقدمة لهم-البحث العلمي في الكلية لا يستغل بشكل فعال في التطوير والتحسين-آراء الأساتذة والخبراء لا تستثمر بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع الكلية. كما تتفق مع دراسة يسعد فائزة (2008) التي توصلت الى أن جامعة فرحات عباس سطيف تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة بمستوى قليل. كما تتفق مع دراسة نصر الدين حمدي مدوخ (2009) التي توصلت الى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تتمثل في: المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية والمعوقات التي تتعلق بالمنشأة الجامعية بدرجة متوسطة، أما

بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبحث العلمي والخدمة المجتمعية فجاءتا مرتفعة و أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة هو مجال البحث العلمي، يليه الخدمة المجتمعية.

4-خاتمة:

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتطلب بالدرجة الأولى وبناءا على النتائج المتوصل اليها في الدراسة الحالية تجاوز مجموعة العوائق والمتمثلة في (معوقات الجوانب القيادية /معوقات الجوانب التنظيمية. معوقات الجوانب التعليمية والمعرفية/ معوقات جوانب خدمة المجتمع / معوقات جوانب البحث العلمي / معوقات الجوانب التنظيمية) التي جاءت بدرجة عالية وعلى رأسها العوائق المتعلقة بالجوانب القيادية وهذا ما يستوجب نشر ثقافة الجودة بين القيادات الادارية وذلك لبناء منظومة ادارية قادرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها،

-التوصيات: بناءا على النتائج المتوصل اليها في الدراسة الحالية يوصي الباحثان بما يلي:

-العمل على اقناع القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإزالة الغموض لديهم حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وضع معايير واضحة ومحددة في اختيار القيادات الأكاديمية.

-وضع استراتيجيات وسياسات واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وضع معايير موضوعية لقياس الأداء.

- عدم الاعتماد على الطرق التقليدية والتلقين في إيصال المعرفة على وأيضاً عدم تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب.

-تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية.

- وضع معايير علمية واضحة لتقييم الأبحاث.

-تقوية العلاقة بين الجامعة وسوق العمل.

-وضع وأيضاً آليات لتلمس مشكلات المجتمع.

- المراجع:

1-العضاضي. سعيد بن علي. (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة

العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (9)، ص ص [66-99].

2- البيلالوي وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات-دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.

3-الملاح، منتهى احمد علي. (2005). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح نابلس فلسطين.

4- النجار صباح، جواد مها كامل. (2013). دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الرابع عشر، بغداد، ص ص [21-48].

- 5-الوافي، الطيب. (2014). نظام التعليم العالي في الجزائر ورهانات الجودة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص. جامعة البلقاء التطبيقية& أكاديمية جلوان للتدريب والدراسات عمان -الأردن 28 أفريل -01 ماي 2014.
- 6-باشيوة حسين، ذبيحي لحسن، (2016). انموذج مقترح لتجويد الادارة الجامعية بالجامعات الجزائرية. بحث مقدم للمشاركة في الملتقى الوطني حول " جودة الهيئات الإدارية والهيئات العلمية في الجامعة الجزائرية سؤال العلاقة-بحث الوضعيات-ومعايير التحسين-يومي 7 و8 ديسمبر 2016 بجامعة باتنة 1.
- 7- شكشك أسامة حسين فرج. (ب س). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تأمين احتياجات سوق العمل في مجال التعليم العالي-دراسة ميدانية على جامعة المرقب، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص. جامعة البلقاء التطبيقية& أكاديمية جلوان للتدريب والدراسات عمان -الأردن 28 أفريل -01 ماي 2014.
- 8--عيواج مختار، بوديار زهية. (2014). التكامل بين مخرجات نظام lmd ومتطلبات سوق العمل في الجزائر، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص. جامعة البلقاء التطبيقية، أكاديمية جلوان للتدريب والدراسات عمان -الأردن 28 افريل -01 ماي 2014.
- 9- قدارة، يوسف عيسى. (2008)، إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، ص ص [1-24].
- 10- لرقط علي. (2009). بعنوان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية-دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 11- مدوخ، نصر الدين حمدي. (2009)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

12-Oakland, J., (2000) , Total Quality Management, Butterworth, Heinemanu.