معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

- دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية –

د. سائد ربايعة جامعة القدس المفتوحة

د. شاهر عبيد جامعة القدس المفتوحة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الكشف عن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية على اعتبار أنها أحد نماذج هذه المؤسسات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث صممما استبانة تم اختبار صدقها وثباتها بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (68) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. هناك دلالة لمعيقات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك في كل المجالات التي تم دراستها وهي: الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع.
٢. تفاوتت درجة المعيقات في المجالات التي تم دراستها حيث حصلت المعيقات في مجال إجراءات تنظيم عمل المؤسسة على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.390) تلاها في المرتبة الثانية معيقات مجال إجراءات البحث العلمي، بمتوسط حسابي (4.349) في حين حصلت معيقات مجال جوانب خدمة المجتمع المرتبة الثالثة (4.110)، أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب معيقات مجالي الجوانب القيادية والجوانب المعرفية، حيث حصل كل من هذين المجالين على نفس المتوسط الحسابي (3.458) ونفس الانحراف المعياري (0.5707).
٣. هناك فروق دالة إحصائيا بين متوسطات إجابات المبحوثين في المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وذلك تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه. في حين تبين عدم وجود فروق في المعوقات تبعا لمتغير سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

كما اوصت الدراسة بمراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية بصورة أكبر، واستحداث نظام حوافز مادية يشجع الموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: معوقات، جودة، جامعات، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

Abstract

This study is aimed at identifying the most important obstacles which limit the implementation of the Total Quality Management (TQM) in the higher education institutions in Palestine from the perspective of the Arab American University (AAU) faculty chosen here only as a model of the said institutions. To achieve the study objectives, the researchers adopted the descriptive analytical approach, and they designed a questionnaire which underwent a reliability and consistency test with the purpose of gathering data from the study sample of (68) AAU faculty members who were chosen by a simple random methodical . Having gathered the data and analyzing them using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the study arrived at the following findings:

1. **A statistical significance as to the obstacles in the implementation of the TQM in the Palestinian universities from the perspective of the faculty members in all the areas which the study dealt with, namely: leadership, knowledge, institution's work organization, rules of scientific research and community service.**
2. **A degree of disparity among the various areas studied where the obstacle of work organization ranked first with a mathematical average of (4.390), followed in the second rank by the rules of scientific research with an average of (4.349), followed in the third rank by community service with an average of (4.110) and finally**

came fourth in rank both leadership and knowledge with the same average of (3.458) and standard deviation of (0.5707).

3. **Differences of statistical significance among the average responses to the obstacles, which limit the implementation of the TQM in the higher education institutions in Palestine according to the sex variable in favor of males.**
4. **According the educational qualification, the variable was in favor of the Ph.D holders while no differences in the obstacles were found according to the variable of the years of experience of each faculty member.**

The study made recommendations to the university concerned to review its organizational work rules, namely to further increase the involvement of the faculty members in the various areas of the administrative process, and introduce material incentives system to encourage the staff to participate actively in the better observation of work rules and regulations.

Key words: Obstacles, TQM, University, Arab American University (AAU), Palestine.

المقدمـة

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارات الناجحة، التي تسعى لمواكبة التطور العلمي والتحديث في مجال العمل الإداري، حيث يتطلب تطبيقها أساليب متقدمة تهدف إلى تحسين وتطوير العمل الإداري. وفي ضوء المنافسة الكبيرة التي يشهدها عالم اليوم بين كبرى المؤسسات العالمية، فان مؤسسات التعليم العالي تقع في صلب عملية التنافس، مما جعل إداراتها تسعى إلى تحسين مخرجاتها التعليمية، الأمر الذي يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها. (الخولي، 2005)

وبهدف العمل على التحسين المستمر في مخرجات عملية التعليم، من خلال رفع كفاءة العاملين، فانه منوط بإدارات تلك الجامعات العمل المتواصل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج إيجابية. (صالح، 2005، ص66)

وبذلك فان عملية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، باتت ضرورة ملحة، ويتوجب تطبيقها في كافة مؤسسات التعليم العالي إذا ما أرادت البقاء في هذا العالم المتغير. غير أن هناك عوامل قد تعيق تطبيقها في مختلف المؤسسات، ولذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهم المعيقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وبالتحديد تطبيقا على الجامعة العربية الأمريكية بصفتها مؤسسة خاصة تم تأسيسها عام 1995 كأول جامعة خاصة في فلسطين، يشرف عليها مجلس أمناء معتمد لدى وزارة التعليم العالي في فلسطين، وتطبق الجامعة نظام التعليم الأمريكي بالاشتراك مع جامعة ولاية كاليفورنيا وجامعة ولاية يوتا.[١٦٩]

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الجودة الشاملة وتطبيقها من أبرز التحديات التي تواجه كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بهدف ضمان بقائها واستمرارها في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات، وخصوصا في ظل العولمة. ولعل مؤسسات التعليم العالي هي الاولى بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق شروطها ومعاييرها، اذ بات البحث عن جودة التعليم أحد أهم المعايير االتي تدفع الطلبة الى الإقبال على الجامعة والدراسة فيها، لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في معيقات إدارة جودة التعليم في الجامعات الفلسطينية، واختار الباحثان الجامعة العربية الأمريكية نموذجا للدراسة، وعليه تم تحديد سؤالين رئيسين لها هما:

---

١٦٩ (www.aauj.edu/overview).

١. ما انعكاسات كل من الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، واجراءات تنظيم عمل المؤسسة، واجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع على إعاقة إدارة جودة التعليم في الجامعة العربية الأمريكية؟
٢. هل تختلف درجة تقدير اعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفقا لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة لعضو هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
١. التعرف على انعكاسات كل من الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، واجراءات تنظيم عمل المؤسسة، واجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع على إعاقة إدارة جودة التعليم في الجامعة العربية الأمريكية.
٢. الكشف عن وجود فروق في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالمعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية بحسب عدة متغيرات.

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في كل من الجوانب القيادية، والمعرفية، واجراءات تنظيم عمل المؤسسة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) في المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:
١. مهمة لوزارة التعليم العالي حيث يمكنها الافادة من نتائجها في تعزيز الرغبة في تحسين جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم الفلسطينية.
٢. يمكن لإدارة الجامعة العربية الأمريكي الإفادة من نتائجها؛ في اتخاذ إجراءات لتحسين عناصر تعزيز جودة التعليم في الجامعة.
٣. مهمة للمؤسسات التي تسعى لاستقطاب خريجين يمتلكون الكفاءة في مجال تخصصهم، كون الدراسة تبصرهم في معايير الحكم على جودة التعليم لانتقاء موظفيها من المؤسسات التي تنطبق عليها المعايير.

حدود الدراسة

حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية.

حدود مكانية: أنجزت هذه الدراسة في حدود الجامعة العربية الأمريكية.

جدود بشرية: أجريت هذه الدراسة خلال شهر آذار (2015).

الإطار النظري

تعرف الجودة بانها مجموعة من المبادئ و الوسائل الفنية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء على كافة مستويات العمليات و الوظائف و المخرجات عن طريق استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة لمواجهة احتياجات المستفيدين و العمل على تحقيق الرضا.(السامرائي، ٢٠٠٩، ٩)، اما إدارة الجودة الشاملة فتعكس ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.(محفوظ، ٢٠٠٦، ٢٢)، في حين تشير إدارة الجودة الشاملة في التعليم أي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مستوى الخريج بما يتناسب مع متطلبات المجتمع و بما تستلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية اللازمة لرفع مستوى الطالب من خلال تضافر جهود كل العاملين في مجال التعليم. (العبادي واخرون، 2008، 185)، وعرفها (السعود، ٢٠٠٢،٦٣) بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة للمجتمع بمستوى عال من الجودة المتميزة وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات الطلبة وأولياء الأمور، كذلك فان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة اهداف أهمها كما اشار النجار (1999): تحسين فرص الجامعة في المساهمة في أسواق العمل، وتحسين مركز الجامعة في الأسواق الوطنية والدولية، وتحسين رضا

الطلاب وزيادة ثقتهم، وزيادة فرص المساهمة في التنمية، وتخفيض حدة التزامات والتقليل من القلق والتوتر بين العاملين.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم ومراحل تطبيقها:

هناك عدة مبادئ تحكم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وفي التعليم بشكل خاص منها(السامرائي،٢٠٠٧، 184):

- التركيز على احتياجات وتوقعات المستفيدين الطلبة والسعي إلى تحقيقها من خلال إعداد استراتيجية تحسين الجودة.
- التأكيد بأن التحسين والتطوير هي عملية مستمرة وتحديد معايير مستويات الجودة.
- التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش.
- اتخاذ القرارات بصورة موضوعية بناء على الحقائق.
- تمكين العاملين وحفزهم على تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة وإعطائهم السلطة الكاملة لأداء العمل.
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي

كذلك فقد لقد طرحت أفكار كثيرة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حتى يكون بالإمكان تحقيق الأهداف المرسومة، ومن هذه المراحل وفقاً لاقتراح (صيداني، 2000،73-74):

١. اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أعلى المستويات، يظهر استعداد الإدارة للمضي في تطبيق مثل هذه القرارات، ويشير إلى استعدادها للتضحية بالمال والوقت والجهد.
٢. وضع الرؤية التي على أساسها يتم تقييم المؤسسة التعليمية من خلال تحديد رسالة الجامعة وأهدافها العامة ودورها في المجتمع وتميزها عن غيرها من الجامعات.
٣. الدراسة الوافية للمحيط الداخلي والخارجي، ووضع خطة مستقبلية تحدد فيها الأهداف طويلة الأمد.
٤. تشكيل إطار التقييم بناء على الأهداف التي وضعت في الخطة، وتشكيل لجان وفرق العمل.

مؤشرات نجاح إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها:

رغم ان تطبيق ادارة الجودة يتم الاستعانة بعدد من المؤشرات التي يمكن بواسطتها التأكد من أن تبني هذا الأسلوب قد حقق النجاحات المتوقعة، ومنها عائدات المبيعات والتكاليف الكلية وصافي الأرباح وعدد فرق تحسين الجودة. (ابن فاطمة، وساسي، 2005، 71)، لكن بالرغم من وجود مؤشرات عدة للنجاح ، إلا أن هناك معوقات عدة قد تعترض نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات على اختلافها مثل:

١) ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية.
٢) عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة.
٣) تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم.
٤) المركزية في وضع السياسات واتخاذ القرارات.
٥) عدم ملائمة أسس مراقبة الجودة وضبطها مع واقع الجامعات.
٦) قلة توافر الكوادر التعليمية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

* مبررات وفوائد تبني إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن القطاع التعليمي العالي يشهد تنافسا بين الجامعات على المستوى الوطني والدولي، وقد أورد النجار (1999) أهم مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كضعف الطلب على خريجي الجامعات الوطنية في الأسواق العالمية، نقص مساهمة الشركات الوطنية في الأسواق العالمية بسبب الضعف في الموارد البشرية و المتمثلة بخريجي الجامعات الوطنية، وتزايد نسب البطالة بين خريجي الجامعات وبالتالي زيادة الخريجين على الطلب عليهم من كليات الطب و الإدارة والاقتصاد والهندسة.

ويمكن ذكر عدة فوائد تتحقق من خلال تبني هذه الإدارة مثل (الفضل، والطائي، 2004):

١) تطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية بمسايرة روح العصر ومتطلباته.
٢) وضوح وتحديد المستويات والصلاحيات.
٣) الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والإنسانية والسلوكية.
٤) تخفيض شكاوى الطلبة وأولياء الأمور.
٥) تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس من النواحي العملية والإنسانية.
٦) انفتاح الجامعات والمؤسسات التعليمية على المجتمع بصورة أوسع

الدراسات السابقة

أولا) الدراسات العربية:

دراسة بدرخان والشوا (٢٠١٣): هدفت الدراسة التعرف إلى المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. في ضوء كل من متغير الجامعة (حكومية، خاصة) والكلية (إنسانية، علمية)، وعليه تم اختيار عينة الدراسة كالتالي:(١٣٤) عضو هيئة تدريس من جامعة عمان الاهلية الخاصة " و (١٤٠) عضو هيئة تدريس من الجامعة الأردنية/حكومية. وقام الباحثان بتطوير استبانة تكونت من (٤٧) فقرة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تتعلق بالبحث العلمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى متغير الجامعة أو الكلية.

دراسة الجبوري وعدنان (٢٠١٣): سعت الدراسة الحالية إلى استكشاف مدى التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية الإحدى عشر في جانبيها الوصفي والكمي لكليات جامعة الموصل في العراق، فضلا عن تشخيص المعوقات التي تواجهها كليات الجامعة قدر تعلق الأمر بضمان الجودة، وتحليلها واقتراح سبل تجاوزها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، واختيرت جامعة الموصل ميدانًا تطبيقيًا وحاول الباحث استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات، تقدمتها قائمة الفحص، وأسندت بالمقابلات والزيارات الميدانية المتعددة لكليات الجامعة ال٢٣ ، فضلا عن قسم ضمان الجودة في رئاسة الجامعة، كما أسندت بالوثائق والسجلات الخاصة للوقوف على مستوى الإيفاء بالمعايير ومدى إدراك المعوقات، أوضحت المؤشرات الوصفية المستمدة من التحليل الجزئي لمستوى التوافق مع معايير الاتحاد، أنها كانت في الأغلب ايجابية على الرغم من تخلف بعض الكليات، فالواقع يشير إلى حداثة الجهود الخاصة بالجامعة وكلياتها، فلم يمضي على هذه الجهود سوى سنة واحدة، ولم تكن أيًا من الكليات في وضع ميؤوس منه (أقل من% 50 كنسبة تغطية للمعيار).

دراسة العضاضي (٢٠١٢): هدفت الى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد، وقد تم إعداد استبانة مكونة من قسمين. وقد بلغت الاستبيانات الإجمالية الصالحة للتحليل (٢٠٤) استبانة، وتوصلت الى: ان أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات لتعليم العالي ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وضعف إمكانيات المكتبات وزيادة العبء التدريسي، وتبين وجود اختلاف بين المجموعات الرئيسية للمعوقات وفقا للتخصص ووجود فروق في تقدير درجة الأهمية للمعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب. وأوصى الباحث بالاهتمام كثيرا بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس والاهتمام بدعم البحث العلمي.

دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة وتحول دون تطبيق دارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية الأردنية. حيث قام الباحث بتصميم استبانة، وتم توزيعها على (٧٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة في كل من جامعة البلقاء التطبيقية وفي كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والمصرفية. وقد تم تحليل الاستبيان ومقارنة نتائجه بناء على خصائص اجتماعية أساسية، حيث أكدت الدراسة وأوصت أن محاور الدراسة (التنظيمية، القيادية، التعليمية والمعرفية، خبرة البحث العلمي، وخدمة المجتمع) هي معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. ومن أبرز هذه المعوقات ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، والافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء، وضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وادارات الجامعة.

دراسة مدوخ (٢٠٠٨): هدفت هذه الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (١٥٥) فردا، وتم اخذه كعينة لقلة أفراد عينته. وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٦٤) فقرة وزعت على (٥) مجالات هي: معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي،

الخدمة المجتمعية، والهيئة الإدارية)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوق يتعلق بالبحث العلمي، ثم مجال خدمة المجتمع، كما تبين ان هناك فروق دالة احصائيا لمتغير الجامعة وذلك لصالح جامعة الأزهر. وانه لا توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والدرجة العلمية. وأوصت الدراسة بالحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية والعمل الجاد على نشر ثقافة الجودة وتعزيز البحث العلمي.

دراسة راضي (٢٠٠٦): هدفت الدراسة الى الكشف عن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة بالكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (١١٣) موظفاً للعام الدراسي الأول ٢٠٠٦/٢٠٠٧، استجاب منهم (٨٩)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الاستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الجنس). وأن كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية تطبق الجودة الشاملة بشكل جيد، يليها الكليات الخاصة، ثم التابعة لوكالة الغوث، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة. وأن أكثر مجالات الدراسة تطبيقاً هي التواصل وخدمة المجتمع المتوسط (٤,٢٢٤٠) لصالح الكليات العامة، وأضعفها مجال البحث العلمي بمتوسط (٢,١٤٢٠) لصالح كلية العلوم والتكنولوجيا بخانيونس.

دراسة علوان (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٣٨) إدارياً أكاديمياً و(٨٠) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٥)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

ثانيا) الدراسات الأجنبية:

دراسة (Alsubait N, 2014): هدفت الدراسة الى تحديد العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، ومرافق الجامعة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واعدت الباحثة استبانة وزعتها على عينة بلغ حجمها (٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة. وخرجت الباحثة بأن أكثر معيقات تطبيق الجودة قد كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان اهم معيق فيه عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل المشكلات، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية، وكان المعوق المتمثل بقلة الحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من اعلى معوقاته، في حين جاء مجال مرافق الجامعة في المرتبة الثالثة وكان معيق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف الجامعة من أكبر المعيقات في هذا المجال. واوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ الجودة بين العاملين.

دراسة (Atieno, O. & Patrick, O. & Ogweno, L. 2014): هدفت الدراسة التعرف الى العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA). واعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأنه أن إدارة الجودة الشاملة، وفي الوقت نفسه تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء. وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها الإجمالي (١٢٣٤) فردا من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الاقسام الأكاديميين والمحاضرين وموظفي الدعم والطلاب. ولجمع البيانات تم تصميم استبانة، ومقابلات لعدد من اعضاء العينة اختيرت بشكل عشوائي مثلت جميع الطبقات. في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كشفت الدراسة ان جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب ان افراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه. إضافة الى ان بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية تعملها.

دراسة (Al Tasheh, 2013): هدفت الدراسة التعرف الى معوقات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. ولتحقيق ذلك أجريت مقابلات مع (٢٠) عضوا من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعيقات.

بينت الدراسة ان أكثر العقبات هي: عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم والالتزام من كبار القادة في أعلى مؤسسات التعليم في إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود الفنيين المؤهلين تأهيلا عاليا في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي، وعدم وجود معرفة طرق التحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، والتحسين المستمر والتقييم الذاتي.

دراسة (Jose, & Juan & Tari, 2oo5): هدفت الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسة إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وقد استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

دراسة (Makijovaite, 1999): بعنوان المشكلات ووجهات النظر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم اللتوانية، هدفت الدراسة إلى تحليل طرق إدارة الجودة الشاملة والنماذج المطبقة بها، وقراءة احتمالات تنفيذها في مؤسسات التعليم اللتوانية، ومن ثم بناء نموذج إدارة الجودة الشاملة المناسب لهذا المجال وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ما زال ضعيفاً وذلك نتيجة عوائق ومشكلات رئيسية منها: عدم وجود مفهوم محدد للهدف يتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسية جودة محددة، وأن القادة المسئولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة، وكذلك لا توجد متابعة لجودة الطلبة الخريجين في سوق العمل، وتفتقد المؤسسات إلى التخطيط طويل الأمد، وأن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة ولا يعرفون فوائده وإبداعاته.

تعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة انها تناولت قضيتين رئيستين تتعلقان بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تناول القسم الأول دراسة إمكانية ودرجة تطبيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات ومتطلبات ذلك مثل: دراسة الجبوري وعدنان (٢٠١٣)، دراسة علوان (٢٠٠٥)، دراسة (Jose, & Juan & Tari, 2oo5)، دراسة (Makijovaite, 1999).

في حين تناول القسم الاخر المعيقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ووضع حلول وتصورات للتغلب عليها مثل: دراسة بدرخان والشوا (٢٠١٣)، دراسة العضاضي (٢٠١٢)، دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٢)، دراسة مدوخ (٢٠٠٨)، دراسة راضي (٢٠٠٦)، دراسة (Alsubait N, 2014)، دراسة (Atieno, O. & Patrick, O. & Ogweno, L. 2014)، دراسة (Al Tasheh, 2013)،

وتأتي هذه الدراسة لتبحث ما تناولته الدراسات في القسم الثاني (معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي) في فلسطين لخصوصيتها في ضوء محدودية إمكانات وزارة التعليم العالي الفلسطينية في توفير موارد مالية كافية لهذه الجامعات من جهة، وضعف الجهاز الرقابي على هذه المؤسسات لضمان ضبط الجودة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من كافة التخصصات في الجامعة العربية الأمريكية والبالغ عددهم حوالي (٢٠٤) عضوا.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم (204) عضوا، بنسبة مؤية بلغت (33%)، اذ بلغ حجم العينة (68) عضوا. وفيما يلي عدة جداول توضح توزيعهم حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المؤية
ذكر	43	63.2
أنثى	25	36.8
المجموع	68	100

يبين الجدول(1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث كانت الأغلبية من الذكور، فقد بلغ عددهم(43) بنسبية تمثيل (63.2%). بينما بلغ عدد الإناث في العينة(25) بنسبة تمثيل (36.8%).

جدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 7 سنوات	28	41.2
من 15-8 سنة	23	33.8
أكثر من 15 سنة	17	25
المجموع	68	100

يبين الجدول(2) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث كان أعلى نسبة تمثيل لصالح المدرسين الجدد الذين تقل سنوات الخبرة لديهم عن7 سنوات، فقد بلغ عددهم (28) بنسبة تمثيل (41.2%). بينما كان أدنى تمثيل لذوي الخبرة الكبيرة الذين تزيد سنوات الخبرة لديهم عن15 سنة، حيث بلغ عددهم(17) بنسبة تمثيل (25%).

جدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المؤية
دكتوراه	41	60.3
ماجستير	27	39.7
المجموع	68	100

يبين الجدول(3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث كانت الأغلبية من حملة درجة الدكتوراه ، فقد بلغ عددهم(41) بنسبية تمثيل (60.3%). بينما بلغ عدد حملة درجة الماجستير في العينة(27) بنسبة تمثيل (39.7%).

أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات من المبحوثين عمل الباحثان على تصميم استبانة، من خلال الاستفادة من الإطار النظري وبعض الدراسات السابقة مثل: الرفاعي واخرون (٢٠١٢)، ودراسة العضاضي (٢٠١٢)، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨)، تكونت من جزئين بحيث تناول الجزء الأول جمع بيانات ديمغرافية عن المبحوثين، من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمبحوث، في حين ضم الجزء الثاني (٣٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات تمثل معيقات ادارة الجودة هي:

المجال الأول: يحتوي (7) فقرات بحثية في مجال الجوانب القيادية.

المجال الثاني: يحتوي (6) فقرات بحثية في مجال خدمة المجتمع.

المجال الثالث: يحتوي (9) فقرات بحثية في مجال البحث العلمي.

المجال الرابع: يحتوي (12) فقرة بحثية في المجال التنظيمي.

المجال الخامس: يحتوي (5) فقرات بحثية في مجال الجوانب المعرفية.

أ) صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، تم عرضها على لجنة من المحكمين، للتحقق من مدى كفاية الفقرات وشموليتها، وتسلسلها وانتماء كل فقرة لمجالها. وبعد إبداء آرائهم تم إعادة بنائها من جديد لتكون صالحة لقياس ما أعدت لقياسه.

ب) ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم توزيعها على عينة ثبات بلغ حجمها (٢١) عضوا من خارج عينة الدراسة، بعد ذلك تم حساب معامل الثبات بحسب معادلة (كرونباخ-ألفا)، لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجال الكلي، وفيا يلي جدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١.	الجوانب القيادية	7	٠,٨٩
٢.	خدمة المجتمع	٦	٠,٩١
٣.	البحث العلمي	٩	٠,٨١
٤.	المجال التنظيمي	١٢	٠,٨٦
٥.	الجوانب المعرفية	٥	٠,٨٢
٦.	الدرجة الكلية	٣٩	٠,٨٤١

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج فحص الفرضية الأولى: توجد دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لمعوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في كل من الجوانب القيادية، والتعليمية العرفية، واجراءات تنظيم عمل المؤسسة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

أ) فحص الفرضية على مجال تاثير الجوانب القيادية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

جدول رقم (4)

اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص مستوى دلالة الجوانب القيادية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج الاختبار		
				قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
١	عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.5441	.55808	8.0	.000	معنوي
٢	عدم وضوح معايير اختيار القيادات الأكاديمية	3.3824	.66981	4.7	.000	معنوي
٣	غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الش	3.5000	.50372	8.1	.000	معنوي
٤	عدم اكتراث بعض القيادات حول تطبيق إدارة الجودة ال	3.5000	.55985	7.3	.000	معنوي
٥	عدم وجود دائرة تعمل بصورة مستمرة على ضمان جو العمليات الأكاديمية	3.5000	.50372	8.1	.000	معنوي
٦	عدم إطلاع أعضاء الهيئة التدريسية على النتائج المرتبط بعملهم الأكاديمي	3.4853	.50350	7.9	.000	معنوي
٧	عدم توفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز في الأداء	3.5000	.65790	6.2	.000	معنوي
	المجال الكلي	3.4588	.57073	18.7	.000	معنوي

يبين الجدول(4) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب القيادية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر الى المتوسطات الحسابية تبين انها أعلى من حد الكفاية المفترضة (3) في مجال الجوانب القيادية، وبذلك فان الجوانب القيادية تعد أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بعدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تلاه غموض استراتيجيات وسياسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولعل سبب ذلك يعود الى ما تحتاجه هذه العملية من انفاق مالي قد يُحمل المؤسسة أعباءً مالية

يستنزف مواردها، وقد يكون نابعا أيضا من تدني مستوى الكوادر البشرية في الجامعة في المستويات الإدارية على وضع خطط واضحة لضمان تطبيق الجودة بمعاييرها العالمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Al Tasheh, 2013) التي وجدت بان الافتقار إلى الدعم والالتزام من كبار القادة في أعلى مؤسسات التعليم في إدارة الجودة الشاملة تعد من معوقات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (Makijovaite, 1999) التي توصلت الى أن معظم المؤسسات التربوية اللتوانية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسية جودة محددة، وأن القادة المسئولين عن هذه المؤسسات يفتقدون الوعي والفهم الحديث للجودة، وأن معظم المدراء لا يعرفون أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

ب) فحص الفرضية على مجال جوانب خدمة المجتمع كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

جدول رقم (5)

اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص دلالة جوانب خدمة المجتمع كاحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائج الاختبار		
				قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
٨	ضعف معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين	4.2206	.64289	15.65	.000	معنوي
٩	ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل	4.0882	.68535	13.09	.000	معنوي
١٠	ضعف الاتصال بمؤسسات التوظيف لمعرفة احتياجاتهم	4.0588	.75077	11.63	.000	معنوي
١١	الافتقار إلى آليات تتلمس مشكلات المجتمع	4.0735	.63047	14.04	.000	معنوي
١٢	ضعف برامج التعليم المستمر	4.2353	.67177	15.16	.000	معنوي
١٣	تدني مستوى ملائمة برامج التعليم واحتياجات العمل	3.9853	.76280	10.65	.000	معنوي
المجال الكلي		4.1103	.69402	32.31	.000	معنوي

يبين الجدول(5) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة جوانب خدمة المجتمع كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر الى المتوسطات الحسابية تبين انها أعلى من حد الكفاية المفترضة (3)، في مجال جوانب خدمة المجتمع، وبذلك فان خدمة المجتمع تعتبر أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بضعف برامج التعليم المستمر في الجامعة، تلاه ضعف معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وقد يكون سبب ذلك ان الخدمات التي يقدمها برنامج التعليم المستمر لا تلامس حاجات واهتمامات افراد المجتمع، التي قد توضع ارتجالا من القائمين على هذا المركز دونما دراسة لحاجات المجتمع المحلي، إضافة الى تقصير الجامعة في اجراء تقويم دوري لأنشطتها وهل حازت على رضا الجمهور أم لا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي توصلت الى ان معيقات مجال خدمة المجتمع تعد من أكبر المعيقات، التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

ج) فحص الفرضية على مجال جوانب البحث العلمي كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

جدول رقم (6)
اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص دلالة جوانب البحث العلمي كاحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائج الاختبار		
				قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
١٤	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية	4.3529	.66388	16.8	.000	معنوي
١٥	تدني عدد المكتبات العلمية المتوفرة	4.4706	.53170	22.8	.000	معنوي
١٦	زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلم	4.1765	.62153	15.6	.000	معنوي
١٧	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المراكز البحثية العالمية والمحلية	4.3971	.60198	19.1	.000	معنوي
١٨	ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات ال	4.4706	.53170	22.8	.000	معنوي
١٩	ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس	4.2059	.58740	16.9	.000	معنوي
٢٠	محدودية الوسائل البحثية لعضو هيئة التدريس	4.3971	.55016	20.9	.000	معنوي
٢١	صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية التي تضمن أولويات التميز	4.3676	.62065	18.1	.000	معنوي
٢٢	ندرة الموارد البشرية المؤهلة العاملة في مراكز الأبحاث	4.3088	.57969	18.6	.000	معنوي
المجال الكلي		4.3497	.59343	56.2	.000	معنوي

يبين الجدول (6) نتائج اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة جوانب البحث العلمي كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) وبالنظر الى المتوسطات الحسابية تبين انها أعلى من حد الكفاية المفترضة (3) في مجال جوانب البحث العلمي، وبذلك فان جوانب البحث العلمي تُعد أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بتدني عدد المكتبات العلمية المتوفرة، تلاه ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة، وقد يكون سبب ذلك متمثلا في أن توفير المكتبات واثرائها بالمصادر والمراجع الحديثة أمرا يتطلب نفقات مالية كبيرة قد تثقل كاهل الجامعة، إضافة الى شيوع المكتبات وقواعد البيانات الالكترونية الامر الذي دفع القائمين على الجامعة للاعتقاد بعدم جدوى وفائدة وجود مكتبات ورقية غنية بالمراجع، أضف الى ذلك كله أن ميزانية البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية عموما عادة ما تكون محدودة ولا تكاد تذكر مما يؤثر سلبا على أنشطة الجامعة في هذا الاطار (البحث العلمي) بمختلف أبعاده.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدرخان والشوا (٢٠١٣) التي أكدت أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تتعلق بمجال البحث العلمي، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) التي توصلت الى ان اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية قد تمثلت بضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وضعف إمكانات المكتبات والتي اوصت بضرورة الاهتمام بدعم البحث العلمي.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٢) التي وجدت أن خبرة البحث العلمي، وضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية، تعد من اهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي وجدت بان اعلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة كانت في مجال البحث العلمي.

د) فحص الفرضية على مجال الجوانب التنظيمية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

جدول رقم (7)
اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص دلالة الجوانب التنظيمية كاحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائج الاختبار		
				قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
٢٣	ضعف الحوافز المعنوية	4.441	.5567	21.3	.000	معنوي
٢٤	ضعف الحوافز المادية	4.470	.5317	22.8	.000	معنوي
٢٥	الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة	4.250	.5827	17.6	.000	معنوي
٢٦	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجوانب الإدارية	4.500	.5325	23.2	.000	معنوي
٢٧	الافتقار إلى المساواة في الفرص بين أعضاء هيئة التدريس	4.338	.5887	18.7	.000	معنوي
٢٨	تقادم أساليب اختيار أعضاء هيئة التدريس	4.338	.5887	18.7	.000	معنوي
٢٩	قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي	4.397	.6019	19.1	.000	معنوي
٣٠	قلة الخدمات الاجتماعية المقدمة لعضو هيئة التدريس	4.338	.5887	18.7	.000	معنوي
٣١	طول إجراءات ترقية عضو هيئة التدريس	4.33٣	.5887	18.7	.000	معنوي
٣٢	محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس	4.441	.5292	22.4	.000	معنوي
٣٣	مركزية الخدمات الإدارية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس	4.397	.5501	20.9	.000	معنوي
٣٤	غلبة الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة	4.441	.5829	20.3	.000	معنوي
	المجال الكلي	4.390	.6018	١٩,٠	٠,٠٠٠	معنوي

يبين الجدول (7) نتائج اختبار" ت " لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب التنظيمية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر الى المتوسطات الحسابية تبين أنها أعلى من حد الكفاية التي افترضها الباحثان وهو (3)، في مجال الجوانب التنظيمية، وبذلك فان الجوانب التنظيمية تعتبر احد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بقلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية، تلاه ضعف الحوافز المادية، وقد يكون سبب ذلك عائدا الى قناعة القيادات الإدارية بانهم مؤهلين وقادرين على تسيير أمور الجامعة دون اشراك أي من أقطابها الأخرى في هذه العملية؛ كأعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة (الأطر الطلابية)، إضافة الى سيادة البيروقراطية والعمل الفردي، وغياب فلسفة الإدارة التشاركية في ممارساتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٢) التي توصلت الى أن ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وادارات الجامعة في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم المحاسبة تعد من أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق دارة الجودة الشاملة فيها، وتتفق ودراسة علوان (٢٠٠٥) التي بينت عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهيرية الليبية من وجهة نظر الأكاديميين والاداريين نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

هـ) فحص الفرضية على مجال الجوانب المعرفية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

جدول رقم (8)
اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص دلالة الجوانب المعرفية كأحد معوقات تطبيق إدارة الجودة

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	نتائج الاختبار		
				قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
٣٥	الاعتماد في إيصال المعرفة على الطرق التقليدية والتلقين	3.2500	.72018	2.863	.006	معنوي
٣٦	ضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر	3.5441	.50175	8.942	.000	معنوي
٣٧	تقييد حرية التعبير والتفكير النقدي لدى الطلاب	3.5000	.55985	7.365	.000	معنوي
٣٨	الافتقار إلى آليات لتنمية سلوكيات المعرفة لدى الطلاب	3.4706	.50285	7.717	.000	معنوي
٣٩	إهمال تشجيع الطلاب على التطور المعرفي الذاتي	3.5294	.50285	8.682	.000	معنوي
المجال الكلي		3.4588	.57073	14.82	.000	معنوي

يبين الجدول (8) نتائج اختبار"ت" لعينة واحدة لفحص الفرضية حول دلالة الجوانب المعرفية كأحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين وجود دلالة للاختبار عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبالنظر الى المتوسطات الحسابية تبين انها أعلى من حد الكفاية التي افترضها الباحث وهو (3)، في مجال الجوانب المعرفية، وبذلك فان الجوانب المعرفية تعتبر أحد معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، إذ تمثل أكبر المعيقات في هذا المجال بضعف إدراك مفهوم التعليم المستمر، تلاه إهمال تشجيع الطلاب على التطوير المعرفي الذاتي.

وقد يكون سبب ذلك عائدا الى أن الكادر الأكاديمي في الجامعة ينظرون الى التعليم المستمر بنظرة فوقية، ولا يضيف الى معرفتهم شيئا، والحقيقة بان التعليم المستمر يثري الخبرات ويجعل المهتمين به يطلعون على كل جديد في مجال التخصص، وقد يكون سبب ذلك أيضا متمثلا بتمسك أعضاء هيئة التدريس بدورهم التقليدي من خلال القاء المحاضرات وانهم هم محور العملية التعليمية التعلمية، ولا ينشطون في حث الطلبة على التعلم الذاتي رغم توافر مصادره خوفا منهم بأنهم سوف يفقدون دورهم ان تم مثل هذا التحول.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Alsubait N, 2014) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ الجودة بين العاملين كسبيل للحديد من العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل. ودراسة (Atieno, O. & Patrick, O. & Ogweno, L. 2014) التي وجدت بأن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، بسبب ان افراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذها. إضافة الى ان بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة ولا يفهمون كيفية عملها، وتتفق كذلك ودراسة (Makijovaite, 1999) التي وجدت بان عدم وجود مفهوم محدد للهدف المتعلق بالجودة في التعليم، وأن معظم المؤسسات التربوية لا تمتلك رؤية واضحة وسياسية جودة محددة في تعد من اهم معيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اللتوانية.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) في المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس.

أ) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب الجنس:

جدول (9)
نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص مستوى دلالة الفروق بحسب الجنس

المعوقات	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
القيادية	ذكر	43	3.618	13.2173	.000	معنوي
	انثى	25	3.294			
خدمة المجتمع	ذكر	43	4.254	11.8172	.000	معنوي

	انثى	25	3.908			
البحث العلمي	ذكر	43	4.387	17.9242	.000	معنوي
	انثى	25	4.361			
التنظيمية	ذكر	43	4.428	21.7753	.000	معنوي
	انثى	25	4.325			
المعرفية	ذكر	43	3.672	11.0132	.000	معنوي
	انثى	25	3.358			
الأداة الكلية	ذكر	43	4.008	11.8250	.000	معنوي
	أنثى	25	3.842			

يبين نتائج اختبار "ت" لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب الجنس، حيث تشير نتائج الاختبار إلى رفض الفرض المبدئي، وبذلك توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) في المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب الجنس لعضو هيئة التدريس وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الأداة الكلية)، إذ جاءت قيمة دلالة الاختبار على الأداة الكلية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ما يؤكد وجود الفروق، ومن خلال المتوسطات الحسابية على الأداة الكلية يتضح بان الفروق هي لصالح أعضاء هيئة التدريس الذكور، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (4.008)، في حين بلغ متوسط إجابات نظرائهم من الإناث (3.842) فقط. وقد يكون سبب ذلك بأن الاناث من أعضاء الهيئة التدريسية والاناث بشكل عام يملن الى المسايرة (المجاملة) بدرجة تفوق الذكور إضافة الى ان معايير الرضا لديهن أقل منها لدى الذكور.

وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت اليها دراسة راضي (٢٠٠٦) المتمثلة بعدم وجود فروق بين استجابات الموظفين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم الحكومية والخاصة في قطاع غزة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى لمتغير الجنس للموظف.

ب) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب سنوات الخبرة:

جدول (10)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لفحص مستوى دلالة الفروق حسب سنوات الخبرة

المعوقات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	النتيجة
القيادية	بين المجموعات	.190	2	.095	.298	.743	غير معنوي
	داخل المجموعات	20.678	65	.318			
خدمة المجتمع	بين المجموعات	2.225	2	1.113	2.840	.066	غير معنوي
	داخل المجموعات	25.466	65	.392			
البحث العلمي	بين المجموعات	.431	2	.215	.481	.620	غير معنوي
	داخل المجموعات	29.099	65	.448			
التنظيمية	بين المجموعات	1.339	2	.670	2.241	.115	غير معنوي
	داخل المجموعات	19.425	65	.299			
المعرفية	بين المجموعات	.244	2	.122	.230	.795	غير معنوي
	داخل المجموعات	34.506	65	.531			
الاداة الكلية	بين المجموعات	.148	2	0.74	1.023	.254	غير معنوي
	داخل المجموعات	52.65	65	.81			

يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب سنوات الخبرة، حيث تشير نتائج الاختبار إلى قبول

الفرض المبدئي، وبذلك لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) حول المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس، وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الاداة الكلية)، اذ جائت قيمة دلالة الاختبار على الاداة الكلية (0.254) وهي اكبر من (0.05)، ما يؤكد عدم وجود الفروق بين فئات سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مدوخ (٢٠٠٨) التي توصلت الى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير سنوات الخدمة في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العضاضي (٢٠١٢) التي وجدت ان المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية بجامعة الملك خالد قد اختلفت باختلاف سنوات الخبرة لعضو هيئة التدريس،

ب) فحص مستوى دلالة الفروق بحسب المؤهل العلمي:

جدول (11)

نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفرضية حسب المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى المعنوية	النتيجة
القيادية	دكتوراة	41	3.402	2.863	.000	معنوي
	ماجستير	27	3.674			
خدمة المجتمع	دكتوراة	41	4.075	8.942	.000	معنوي
	ماجستير	27	4.294			
البحث العلمي	دكتوراة	41	4.128	7.365	.000	معنوي
	ماجستير	27	4.371			
التنظيمية	دكتوراة	41	4.200	7.717	.000	معنوي
	ماجستير	27	4.446			
المعرفية	دكتوراة	41	3.261	8.682	.000	معنوي
	ماجستير	27	3.372			
الاداة الكلية	دكتوراة	41	3.754	5.07	.000	معنوي
	ماجستير	27	3.904			

يبين نتائج اختبار "ت" لفحص الفرضية حول أهم المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب المؤهل العلمي، حيث تشير نتائج الاختبار إلى رفض الفرض المبدئي، وبذلك توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) حول المعيقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية حسب المؤهل العلمي، وذلك على مستوى كل جانب من جوانب المعوقات، وعلى الجوانب مجتمعة (الأداة الكلية)، إذ جاءت قيمة دلالة الاختبار على الأداة الكلية (0.000) وهي أصغر من (0.05)، ما يؤكد وجود الفروق، ومن خلال المتوسطات الحسابية على الأداة الكلية يتضح بان الفروق هي لصالح أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الماجستير حيث

بلغ متوسط إجاباتهم (3.904)، في حين بلغ متوسط إجابات نظرائهم من حملة درجة الدكتوراه (3.754) فقط.

وقد يكون سبب ذلك هو ان أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الماجستير يشعرون بعدم الانصاف من قبل الجامعة، وان نظام الكادر الاكاديمي ظالما لهم، إضافة الى تطلعهم الى تكملة تحصيلهم العلمي من خلال ابتعاث الجامعة لهم، وكل ذلك له علاقة بإدارة الجودة وأبعادها، في حين ان ذلك قد لا يكون ضمن اهتمامات وحاجات حملة الدكتوراه، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مدوخ (٢٠٠٨): التي توصلت الى ان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعة الإسلامية، والأزهر، والأقصى تختلف باختلاف الدرجة العلمية لأفراد العينة.

التوصيات

١. مراجعة الجامعة للإجراءات التنظيمية التي تتبعها لتنظيم عملها، وبالتحديد العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في جوانب العملية الإدارية بصورة أكبر، واستحداث نظام حوافز مادية يشجع الموظفين على المشاركة في إجراءات العمل وتنظيمه بشكل فعال.

٢. إيلاء اهتمام أكبر بالبحث العلمي من خلال التركيز على دعم الأبحاث العلمية بالحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية، مع تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في الفرص المتاحة، إضافة الى ضرورة توفير قواعد بيانات والمكتبات العلمية المتخصصة ليستفيد منها أعضاء الهيئة التدريسية.

٣. زيادة اهتمام الجامعة بمتطلبات المجتمع المحلي والتعرف على احتياجات سوق العمل وذلك من خلال تعيين لجنة مختصة تقوم بالتعرف على احتياجات سوق العمل، وتفعيل مركز التعليم المستمر التابع للجامعة وتحسين الخدمات التي يقدمها للجمهور.

المراجع العربية

- ابن فاطمة، محمد وساسي نور الدين، دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي. **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – إدارة التربية**، تونس٢٠٠٥، 71.
- الجبوري، ميسر؛ وعدنان، همام، معوقات التوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية لضمان الجودة والاعتماد حالة دراسية في جامعة الموصل/العراق. **المجلة العربيـة لضمـان جودة التعليم الجامعي**،٢٠١٣ ٦ (١٤)، ١٢٧-١٥٣.
- الخولي، محمد احمد، مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر. **ندوة الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، ٢٠٠٥.
- راضي، ميرفت محمد، **"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها"** (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦.
- الرفاعي، خليل؛ والنجداوي، أكرم؛ والخطيب، خالد، تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. **المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي**، ٢٠١٢، ١٠٢١-١٠٣٠.
- السامرائي، مهدي صالح، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**. كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، ٢٠٠٧، ٩-184.
- صالح، محمد مصطفى، نموذج استراتيجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المصرية. **المجلة العلمية**، كلية التجارة-جامعة طنطا، ٢٠٠٥، عدد (١)، ٩-٤٩.

- صيداني، يوسف منير، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. **مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية**، كانون الأول، بيروت، ٢٠٠٠، 73-74.
- العبادي، هاشم؛ الطائي، يوسف؛ الأسدي، أفنان، **إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ١٨٥.

- العضاضي، سعيد، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٢٠١٢، ع (٩)، ٦٦-٩٩.
- علوان، قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في جامعة التحدي"، **المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي**، من ١١– ١٣ إبريل، جامعة البحرين: كلية التربية، ٢٠٠٥.
- الفضل، مؤيد؛ الطائي، يوسف، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك؛ منهج كمي**. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ٣٦-٣٧.
- محفوظ، أحمد، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، ٢٠٠٦، ٢٢.
- مدوخ، نصر الدين، **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها** (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨.
- النجار، فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: **رؤى التنمية المتواصلة**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩.
- بدرخان، سوسن؛ والشوا، هلا، المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٦ (١٣)، ٢٠١٣.

المراجع الأجنبية:

- Makijovatie, R. problems and perceptions of T.Q.M. implementation in Lithuanian Education Institutions. **Conference proceedings from T.Q.M. for higher education institutions**",1999, 30-31 August, Verona.
- Tari, J. (). Components of Successful Total Quality Management. **The TQM Magazine**, 2005, 17 (2), 182-194.
- Al Tasheh, G. obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait, **European Scientific Journal,** 2013, 9 (4).
- Alsubait, N. Obstacles to the Application of Total Quality Management in King Faisal University, **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, 2014, 3, (9).
- Atieno, O. and Patrick, O. and Ogweno, L. Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. **IOSR Journal of Business and Management**, 2014, 16 (5).