

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة

**Obstacles to applying TQM in higher education institutions "from the  
viewpoint of faculty members**

**Study a sample from the College of Economics, M'sila University**

د. عسلي نورالدين<sup>(أ)</sup>، أ العقعاق خديجة<sup>(ب)</sup>

(أ): أستاذ محاضر أ ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، [noureddine.asli@univ-M'sila.dz](mailto:noureddine.asli@univ-M'sila.dz)

(ب): موظفة بإدارة عمومية محلية ،تخصص ادارة اعمال، خريجة جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

تاريخ إرسال المقال: 2019/10/12 إرسال المقال من اجل التعديل: 2019/11/28 قبول المقال للنشر: 2019/12/24

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة، حيث تم إعداد استبان احتوى على خمسة أبعاد تتعلق بالمعوقات التي تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما تم تحديد مجتمع البحث المكون من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة، وقد بلغت الإستبيانات الصالحة للتحليل 40 إستبانه أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على مستوى الجانب التنظيمي والتي تمثلت أبرزها في "الإفتقار إلى معايير موضوعية لقياس أداء التنظيمي". وعلى المستوى الإداري والتي كان أبرزها "وجود درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات في الجامعة. وعلى مستوى البشري والتي كان أبرزها "ضعف إهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق إدارة الجودة وإعتبارها مسؤولية الجميع". على المستوى المالي والتي كان أبرزها "الإعتماد على الإعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط.

الكلمات المفتاحية: المعوقات، الإدارة، الجودة، الشاملة، التعليم. TQM، جامعة المسيلة

**Abstract**

This study aims to know "the obstacles to applying TQM in higher education institutions from the viewpoint of faculty members, at M'sila University, where a questionnaire was prepared containing five dimensions related to the obstacles that limit the process of applying TQM in higher education institutions, as was done The research community, consisting of faculty members in the College of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of M'sila University, has been identified, and the valid questionnaires for analysis reached 40 questionnaires, the results of the study showed that there are obstacles that limit the process of applying total quality management in higher education institutions The organizational note, the most prominent of which was "lack of objective criteria for measuring organizational performance". At the administrative level, the most prominent of which was "the presence of a high degree of centralization in decision-making at the university. At the human level, the most prominent of which was" the lack of interest of students in the concept and adoption of the application of quality management And consider it everyone's responsibility. " On the financial level, the most prominent of which was "Reliance on financial credits allocated by the Ministry only."

Key words: constraints, management, quality, overall, education. TQM, University of M'sila

**Résumé :**

Cette étude vise à connaître "les obstacles à l'application du TQM dans les établissements d'enseignement supérieur du point de vue des professeurs, à l'Université de M'sila, où un questionnaire a été préparé contenant cinq dimensions liées aux obstacles qui limitent le processus d'application du TQM dans l'enseignement supérieur. institutions, comme cela a été fait La communauté des chercheurs, composée de membres du corps professoral du Collège des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université de l'Université de M'sila, a été identifiée, et les questionnaires valides pour l'analyse ont atteint 40 questionnaires, les résultats de la Une étude a montré qu'il existe des obstacles qui limitent le processus d'application de la gestion de la qualité totale dans les établissements d'enseignement supérieur La note organisationnelle, dont la plus importante était "l'absence de

critères objectifs pour mesurer la performance organisationnelle". Au niveau administratif, la plus importante était "la présence d'un degré élevé de centralisation dans la prise de décision à l'université. Au niveau humain, dont le plus important est "le manque d'intérêt des étudiants pour le concept et l'adoption de l'application de la gestion de la qualité Et le considérer comme la responsabilité de chacun." Sur le plan financier, le plus important étant "La confiance en crédits financiers alloués par le ministère uniquement. "

Mots clés: contraintes, gestion, qualité, global, éducation. TQM, Université de M'sila

\*: Correspondingauthor : noureddine.asli@univ-m'sila.dz

**1. مقدمة:** لقد نال موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة نصيبا كبيرا من التطبيق وذلك لنجاحه في مختلف المؤسسات في العالم، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد الأساليب التي يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسات وتحقيق التحول المطلوب. كما تمثل أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء وتسعى إلى التحسين المستمر وتحقيق أفضل المدخلات والعمليات والمخرجات، وتقدم أفضل الخدمات للمستفيدين والدخول إلى حلبة المنافسة. لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه حمى الصراع والمنافسة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، فالأخذ بالجودة في التعليم يمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي هو أداة التنمية والتقدم وتكامله معرفيا ومهاريا ووجدانيا ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي إشكاليات وتحديات من حيث مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى ملائمة برامجها في سوق العمل، كما تواجه تحديات ضخمة تتعلق في قدرته على تطوير مصادر البشرية والمادية ومنهجية والتغيرات الكبيرة الحاصلة في عالمنا المعاصر بما يضمن المهارات والمعارف المكونة عند الخريجين، ويواجه تحديات أخرى بسبب التطور التكنولوجي المتسارع والأنظمة العالمية. ونتيجة الإهتمام المتزايد عالميا و محليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعة بشكل خاص وتماشيا مع الاتجاهات الحديثة للمفاهيم الإدارية الممتدة بمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي بواسطتها نستطيع مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة في مختلف المجالات وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلات المرتبطة بجميع متطلبات ومخرجات التعليمية والمنافسة المستمرة بين الجامعات وسوق العمل. فالأخذ بالجودة الشاملة في التعليم العالي يحقق جودة التعليم التي هي أداة التنمية والتطوير والتقدم ويؤدي إلى تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المتخصصة القادرة على المنافسة. بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يطمح لها مؤسسات التعليم العالي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه تحديات وصعوبات بالغة نشأت عن التغيرات التي مست العالم اليوم والتطور التكنولوجي الحاصل، كما تعاني الجامعات خاصة من المشاكل ونقاط ضعف ومختلف الانتقادات الموجه لها بخصوص تدني الجودة ونوعية المخرجات التعليمية. ونظرا لأهمية هذا الموضوع وتعدد جوانبه ارتكزت مشكلة الدراسة الحالية إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المسيلة؟

### 2.1 الفرضية الأساسية :

في ضوء موضوع الدراسة تم صياغة الفرضية التالية:

توجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى التنظيمي والمستوى الإداري والمستوى البشري والمستوى

المالي و على المستوى المادي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المسيلة؟

### 3.1. الدراسات السابقة:

لقد تم التطرق إلى العديد من الدراسات في مختلف دول العالم، العربية والأجنبية حول دراسة موضوع معوقات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يمكن عرض جملة الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فيما يلي:

دراسة (صليحة رقاد سنة 2013/2014). بعنوان: "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته" هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة معوقات وآفاق تطبيق نظم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. تم الاعتماد المنهج الوصف التحليلي، وقد تكون مجتمع وعينة الدراسة على مسؤولي ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي للشرق الأوسط الجزائري، والبالغ عدد حجم العينة (25) للشرق الأوسط الجزائري، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

دراسة نصرالدين حمدي سعيد مدوخ(2008): بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها". اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر الأقصى) والبالغ عددهم 155 فردا، وقد تم التوصل إلى النتائج أهمها: توجد معوقات متعلقة بمجالات الدراسة من خلال استجابات الأفراد.

، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة الإسلامية الأزهر الأقصى وذلك لدى الأزهر لغياب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجوبين تعزي للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، درجة العلمية).

دراسة(سعيد بن علي العضاوي سنة 2012): بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي": هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. استخدم أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات من عينة الدراسة من خلال الاستبيانات حيث تم الحصول على حجم العينة(207) استبانة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها: رغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف من حيث درجة الموافقة. أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: ضعف إدراك مفهوم التعليم مدى الحياة. ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية. ضعف الإمكانيات المكتبات. زيادة العبء التدريسي.

### 4.1. أهداف الدراسة:

من خلال الفرضية الرئيسية المطروحة من طرف الباحثين فان هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على المعوقات الأكثر تسببا في الحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. من مجموعة جوانب منها : جوانب تنظيمية ،جوانب إدارية ،جوانب بشرية ،جوانب مالية، جوانب مادية. وذلك من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس كونهم الجهة التي لها علاقة مباشرة بالتدريس والمسؤولة عن تنفيذ الجودة الشاملة، كما تهدف الدراسة إلى رصد المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة المسيلة ومعرفة الأسباب الحقيقية لوجودها. من خلال عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. و محاولة التوصل إلى النتائج والاقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الطرق المناسبة لتجاوز صعوبات تطبيق إدارة جودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 2. ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM:

#### 1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفقا لمجالاتها ونظرة المهتمين بها عالميا وإقليميا، فهناك من ينظر على أساس التصميم أو المنتج وإرضاء العملاء حيث يعرفها كل من:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني، "British standards inslitute (جودة، 2008، ص23) إدارة الجودة الشاملة: بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأنها الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطويره.

أما وفقا لتعريف Britich Rail ways board (رضوان، 2012، ص23) فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة المستهلكين بإشباع حاجات الخارجيين وكذلك الداخلين بالإضافة الى الموردين.

وعرفها jablonski: (عشاوي، 2008، ص4) على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الاسبانية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي تطور فكري شامل يعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة هدفها التركيز على تحري حاجات ورغبات وتوقعات العميل والسعي للتوافق معها من خلال جهود متكاملة وتطوير المستمر في العمليات وتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وإرضاء العاملين الذي يحقق نجاح المنظمات على المدى البعيد.

#### 2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يرى "الكيومي" (دريب، 2014، ص92) بأنها القيام بكافة الأنشطة والفعاليات الإدارية والأكاديمية والمالية لإشباع حاجات الطلبة ومتطلبات سوق العمل عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة التعليمية للحصول على خريجين ذوي كفاءة ومهارات عالية يحتاجها سوق العمل.

#### 3.2 خصائص إدارة الجودة الشاملة TQM: تتميز إدارة الجودة الشاملة بالخصائص التالية(هاغستروم، ديمينغ، 2009، ص16):

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة. و تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة.
- زيادة رضا المستفيدين. ورضا العاملين من إداريين في المنشأة .
- بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية .
- تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

#### 4.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة TQM: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها تحسين

الإنتاجية وتحقيق مستوى مرموق من رضا العملاء وتقديم أفضل الخدمات والعمل الدائم من أجل التحسين المستمر للعملاء. حيث تهدف الجودة الشاملة لتحقيق ما يلي(الكرخي، 2001 ص24):

- رفع مستوى الأداء (performance) السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات تطلعات المستفيدين.

- تحقيق درجة عالية من التطابق (conformance) بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة.

- تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية (Reliability) في أداء السلع في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.

- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء (Image) من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية (Aesthetics) التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة الخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكيف المناسب والمغاسل وأماكن المناولة واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك.

**5.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM:** يعود الفضل في استخدام إدارة الجودة الشاملة في إدارة المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين في إعطاء نماذج إدارة الجودة الشاملة، من أمثالها: نموذج **أدوارد ديمينج**، نموذج **جوزيف جوران**، نموذج **مالكوم بالدريج**، نموذج **فيليب كروسبي**، نموذج **كاوروايشيكاوا**:

**1.5.2 نموذج أدوار ديمينج Adwards Deming:** ساهم ديمينج مساهمة كبيرة في الارتقاء بسمعة اليابان في وقت لاحق من حيث منتجاتها عالية الجودة وتنامي قوتها الاقتصادية. ويحتوي نموذج ديمينج على 14 مبدأ تكون في إطارها العام ملخصاً للأسس التي باستطاعة أية مؤسسة الاستعانة بها لوضع نموذج هي ثلاثم مع ظروفها وبيئة عملها حيث تبنى المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى درجة في منتجاتها. وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها مع تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الأخطاء. وتعميم مبادئ الجودة الشاملة أعلاه لدى العاملين وتشجيعهم على الالتزام بها بشكل دائم ومتواصل. وضع ديمينج بالاستناد إلى والتر شيورات عجلة مطورة توضح المراحل الأربعة لتحسين الجودة تتمثل في خطط، نفذ (افعل)، افحص، صحح (الكرخي، 2001، ص 82.83).

**2.5.2 جوزيف جوران (Joseph jouran):** هو أحد الذين اسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينيات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة (الدرادكة وآخرون، 2001، ص 48) ويستند نموذج جوزيف جوران مبادئ هي (الكرخي، 2001، ص 84): العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك، العمل على تحقيق رضا العميل، والتحسين المستمر للجودة. قسم **جوزيف جوران** تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات وهي تكاليف الفشل، تكاليف القياس، تكاليف الحماية والمنع. وتحقيق الجودة لا يأتي بالمصادفة ولكنه يتطلب: التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة، كما ينصح بتكوين هيئة للجودة تقوم بتحديد أهداف التحسين ومتطلباته، ووضع برامج التدريب والتطوير. وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع.

**3.5.2 نموذج مالكوم بالدريج Malcom Baldrige:** يرى بالدريج: أن الجودة الشاملة ماهي إلا ثورة على القدم وتغير شامل له وذلك بإرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبصورة مستمرة ودعم البيئة بتقديم المنفعة والابتعاد عن أي عمل يؤدي إلى الأضرار بها (الكرخي، 2001، ص 85)، ويقوم نموذج **مالكوم بالدريج** هذا على المبادئ التالية: توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على الدور الهام نطلع به بها الإدارة الوسطى والمباشرة، إيجاد نظام للمعلومات فعال يلبي الحاجة في الوقت المناسب مع الحرص على تحديد هذا النظام بشكل مستمر، إعادة تصميم العمليات في المؤسسة بما يحقق درجة عالية من المرونة والسرعة في أداء الأعمال في المؤسسة، تطوير الموارد البشرية بما يؤدي ذلك إلى مشاركة العاملين في وضع خطط الجودة الشاملة، تبنى أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة، إجراء المقارنة بين مستوى رضا العملاء في المؤسسة مع رضا العملاء في المؤسسات المشابهة.

**4.5.2 فيليب كروسبي Philip Grosby:** قدم إسهامات عدة في مجال إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أسس كلية للجودة، وأصدر كتابين عن الجودة. ويعد كروسبي أول من نادى بالعيوب الصفريّة، (القحطاني، بدون سنة) أبرز ما

قدمه هو خطوات التحسين المستمر المتمثلة في (طاهر، 1998، ص89)، التزام الإدارة بالجودة بالتزام طويل الأجل، زيادة الوعي بأهمية الجودة والتزام الموظفين بها، تقدير تكاليف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية، التوضيح المستمر لأهمية التخلص من العيوب منذ البداية، تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن العقبات التي تقف عائق أمام تحقيق أهداف الجودة، تحفيز الأفراد على مشاركتهم ومنحهم التقدير اللازم، التثقيف المستمر بأن تحسين الجودة عملية مستمرة لا تقف عند حد معين ولا نهاية لها.

**5.5.2 نموذج كاوروايشيكاوا : Kaoru Ishikawa:** (النعي، 2006) يعد الأب الحقيقي لحلقات الجودة حيث يرى فيها الأسلوب الأهم لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، ومن جهة نظره فإن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب والتعليم كما تنتهي بالتدريب والتعليم للموظفين وذلك من خلال الاستثمار في تدريب الموظفين والجودة كما يراها ايشيكاوا تشمل جودة العمل والخدمات والمعلومات ونظم وإجراء العمل والأفراد والمديرين والأهداف وغيرها، وقد اهتم ايشيكاوا بمراقبة الجودة من خلال مبادئ أساسية هي (الحداد، 2009، ص47): الجودة أولاً وليس الأرباح قصيرة الأجل، التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج، العملية التالية هي الزبون، استخدام الواقع والبيانات لتقديم العروض، واستخدام الأساليب الاحصائية، احترام الإنسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة، الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف.

## 6.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في مؤسسات التعليم العالي:

هناك معوقات عديدة وكثيرة تؤدي إلى فشل إدارة الجودة الشاملة TQM في مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما أظهرته عدة دراسات من بينها:

\* يرى سعيد بن علي العضاضي (العضاضي، 2012، ص67)، أن معوقات تطبيق TQM في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في:

- ضعف إدارة مفهوم التعلم مدى الحياة، ضعف الدعم المالي لأبحاث العلمية، ضعف إمكانية المكتبات، زيادة العبء التدريسي.

\* ويرى محمود طيوب وآخرون (طيوب و سعد، 2011، ص75) أن معوقات تطبيق TQM في التعليم العالي تتمثل في: ضعف بنية نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية، لذا ينبغي السعي لتطوير أنظمة معلوماتية فعالة تسعى لتوفير المعلومة على نحو دقيق وسريع، ونعتمد على التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وتداولها وتوصيلها إلى صانعي القرار التربوي في الوقت المناسب، نقص الكوادر التدريسية المؤهلة في ميدان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، لذا فإن التدريب يشكل ركيزة أساسية في نموذج إدارة الجودة الشاملة قبل عملية التطبيق وفي أثنائها.

\* وتضيف وداد بوقزولة (بوقزولة، 2017، ص95) في أطروحتها على أحد أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العناصر التالية. عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى الأبعاد والثقافة التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار)، المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة، عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعدم إقناعهم أو عدم فهمهم للنظام، عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم، التعجل في تحقيق النتائج السريعة مما يدفع المؤسسة التعليمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون إعداد البيئة الملائمة لتقبلها، تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة لاتتوافق مع خصوصية المؤسسة، صعوبة تحديد معايير قياس جودة الخدمات، التركيز على تقييم الأداء وليس القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق جودة أعلى يصعب الإدارة المدرسية بالتسليط والديكتاتورية فتتحول إلى إدارة بالتخويف، ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق من النظام التعليمي، إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتسق ومدخل الجودة الشاملة مع عدم التقدير الكافي في أهمية الموارد البشرية والتركيز على التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات غير تعليمية.

يرى (Rose Sebastianelli, Nabil Tamimi, 2018) ان اهم العراقيل حسب دراسة قاموا بها تتمثل في (1) عدم كفاية تنمية الموارد البشرية وإدارتها: (2) الافتقار إلى التخطيط للجودة: (3) الافتقار إلى القيادة للجودة: (4) الموارد غير الكافية للجودة الشاملة: و (5) عدم التركيز على العملاء. وحسب (Martin Ljungström, & Bengt Klefsjö, 2002)

تمثل العقبات الرئيسية أمام استراتيجية إدارة الجودة الشاملة الموجهة نحو تطوير العمل في محدودية الموارد ونقص المعرفة ومنظور الإدارة فيما يتعلق بتطوير العمل.

### 3. الدراسة الميدانية:

**1.3 منهج الدراسة:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من اجل وضع البيانات اللازمة وتحليلها كون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء عينة الدراسة وتوجيهاتها و الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع.

**2.3 مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي يبلغ عددهم (180) عضو في جامعة المسيلة، يعملون في فئات وظيفية مختلفة. أما عينة الدراسة :تكونت من (50) عضو تم توزيع الاستبيان عليهم بشكل مباشر وبعد فترة زمنية تم جمع الاستبيان من أجل تحليلها ومراجعتها. حيث استطعنا استرجاع (40) استبيان.

**3.3 اداة جمع البيانات:** اعتمدنا في دراستنا بشكل رئيسي على الاستبيان من أجل اختيار فرضيات البحث، حيث تم تصميمها بما يتلاءم مع أهداف موضوعنا، بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا. تكونت استمارة الاستبيان المستخدمة في الدراسة من جزئين: الجزء الأول متمثل في البيانات الشخصية. الجزء الثاني من الاستبيان :تمثل في أعداد والجوانب المختلفة المستخدمة في الدراسة، وقد تكون 39 سؤال مقسمة إلى خمسة جوانب (الجانب التنظيمي، الجانب الإداري، الجانب البشري، الجانب المالي، الجانب المادي) وكل جانب مكون من مجموعة أسئلة .

قام الباحثان بعرض الاستبيان علي مجموعة من المحكمين وذلك من أجل صدق الاستبيان، فقد تم اختبار صدق الاستبيان باستخدام مؤشر صدق المحتوى، قام المحكمين بالحكم على مدى تمثيل الفقرات المستخدمة فيها الجوانب المختلفة للمحتوى المفاهيمي للموضوع محل الدراسة.

**صدق وثبات الاستبيان:** فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي لحساب "ألفا كرونباخ"، الذي يعتبر مؤشرا إحصائيا دقيقا، وقد بلغت قيمته 95% وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، كما تشير إلى ترابط عال بين عبارات الاستبيان، والجدول اللاحق يوضح معامل الثبات الخاصة بكل مجال . ويتضح من خلال الجدول رقم 01 ان جميع المجالات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، مما طمأن الباحثين على تطبيقها على عينة الدراسة بكل ثقة.

**4.3 وصف خصائص عينة الدراسة:** تتوزع العينة حسب القسم الذي يعمل فيه الاستاذ إلى: نسبة 37.5% قسم علوم التسيير، ويليهما قسم علوم الاقتصادية بنسبة 0.35 %، ثم قسم المالية والمحاسبة الذي بلغ نسبة 15.0%، وفي المرتبة الاخيرة قسم علوم تجارية والذي بلغت أقل نسبة 12.5%، اما من ناحية الجنس فأغلبية أعضاء هيئة التدريس من جنس ذكور وذلك بنسبة 85% في حين أن 15% كانوا جنس الإناث، اما الدرجة العلمية فأن نسبة 52.5% من مجتمع البحث المستهدف كانت رتبهم العلمية أستاذ محاضر صنف أ، و 25% أستاذ محاضر صنف ب، ونسبة 12.5% أستاذ مساعد صنف أ، كما بلغت نسبة 7.5 فقط من أساتذة التعليم العالي، والمنصب الوظيفي من فئات مختلفة ومتنوعة، وهذا الاختلاف يؤدي إلى الاتساق والانسجام في العمل .

**5.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث المستهدف:** سنوضح التوزيعات التكرارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة حول جوانب الدراسة المتمثلة في: {معوقات الجانب التنظيمي، معوقات الجانب الإداري، معوقات الجانب البشري، معوقات الجانب المالي، معوقات الجانب المادي} وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

**أولاً: معوقات الجانب التنظيمي:** تشير معطيات الجدول رقم 02: إلى أن متوسط العبارات التي تقيس الجانب التنظيمي تتراوح بين {3.80 و 3.18} وانحراف معياري قدره {0.960 إلى 1.234} وقد بلغ المعدل العام للفقرات قدر ب 3.4969، انحراف معياري مقداره 0.7969 وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة العالية من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي محل

الدراسة على انه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وبدرجة عالية على مستوى معوقات الجانب التنظيمي محل الدراسة ، ومن حيث الترتيب فإن العبارة رقم 07 تأتي في المرتبة الأولى والمتمثلة أن أكثر المعوقات على المستوى التنظيمي هو الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء التنظيمي والتي يبلغ المتوسط الحسابي بها 3.80 وانحراف معياري 1.043،

#### ثانيا: معوقات تتعلق بالجانب الإداري:

نلاحظ من الجدول رقم 03 أن متوسطات العبارات التي تقيس المعوقات الإدارية تتراوح بين {3.00 إلى 3.73} وانحراف معياري قدره {1.093 إلى 1.240} كما بلغ المتوسط العام للعبارات معوقات الجانب الإداري 3.453 وانحراف قدره 0.818 وهو ما يمثل الموافقة على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى الجانب الإداري، ومن حيث ترتيب العبارات فكانت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى والتي تقول أن هناك درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة والذي يبلغ متوسطها الحسابي 3.73 وانحراف معياري 1.132 ،

#### ثالثا: معوقات تتعلق بالجانب البشري:

يبين الجدول رقم 04: أن المتوسطات الحسابية لمجال المعوقات التي تتعلق بالجانب البشري تنحصر بين {3.27 و 4.03} وأن المتوسط العام يبلغ 3.712، وانحراف معياري ينحصر بين {1.300 و 1.074} وهو ما يمثل درجة موافقة لوجود معوقات على مستوى البشري في مؤسسات التعليم العالي، ويرون أن ترتيب متوسط العبارات من المعوق الأعلى إلى الأدنى، فكانت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى القائلة ضعف اهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتبارها مسؤولية الجميع والتي متوسطها الحسابي بلغ 4.03 وانحراف معياري قدره 1.074 .،

#### رابعا: معوقات تتعلق بالجانب المالي:

تشير معطيات الجدول رقم 05 إلى أن متوسط العبارات للجانب المالي ينحصر بين {3.77 إلى 4.23} وانحراف معياري ينحصر بين {0.800 إلى 1.209} أما المتوسط العام للعبارات المتعلقة بالجانب المالي فقد بلغ 3.992 وانحراف معياري 0.73483 وهي درجة جد عالية عند مستوى الموافقة من أعضاء هيئة التدريس بأن هناك معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة على مستوى الجانب المالي ، وقد كل العبارات عند مستوى الموافقة العالي إذ أن ترتيبها كان كالتالي: المرتبة الأولى كانت العبارة رقم 01 والقائلة الإعتماد على الاعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 4.23 وانحراف معياري 0.800،

#### خامسا: معوقات تتعلق بالجانب المادي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن متوسط العبارات التي تقيس معوقات الجانب المادي يتراوح بين {2.95 إلى 3.83} والمتوسط العام للعبارات بلغ 3.2813 كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للعبارات يتراوح بين {1.128 إلى 1.358} والانحراف العام للعبارات قدره 0.8837 وبهذا فهو يقع عند المستوى الحيادية من أعضاء هيئة التدريس ومن حيث الترتيب فإن العبارة رقم 01 كانت في المرتبة الأولى والقائلة أن هناك قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.83 وانحراف معياري قدره 1.152

#### 4. مناقشة النتائج واقتراحات الدراسة:

1.4 نتائج . اختبار الفرضيات : سنقوم أولا بتحديد التوزيع الطبيعي لشيرو ويليك من الجدول 07 نلاحظ أن كل من {معوقات الجوانب: التنظيمية والمالية والمادية} تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن نتائج مستوى sig أكبر من  $0.05 <$  وذلك بالاعتماد على اختبار تشيرو ويليك. أما كل من {معوقات الجوانب: الإدارية والبشرية} تتبع التوزيع غير طبيعي وذلك لأن نتائج مستوى sig أقل من  $0.05 >$  وذلك بالاعتماد على اختبار تشيرو ويليك.



**الفرضية الأولى:** التي نصت على أنه: "توجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM على المستوى التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة." وقد اقتضت اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على تطبيق قيمة T، عن طريق حزمة البرامج الإحصائية SPSS تشير معطيات الجدول رقم 08 إلى أن المعدل العام للفقرات قدر بـ 3.49 وانحراف معياري مقداره 0.76 وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 وبهذا فهو يقع عند مستوى الموافقة العالية من أعضاء هيئة التدريس على أنه توجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يتعلق بمعوقات الجانب التنظيمي ومن هذا فالفرضية صحيحة ومحقة.

**الفرضية الثانية:** التي نصت على أنه: "توجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM على المستوى الإداري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة المسيلة." وقد اقتضت اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على تطبيق قيمة Z، من الجدول رقم 09 نلاحظ أن المعدل العام للفقرات قدر بـ 3.9929 وانحراف معياري قدر بـ 0.7348 ويقع عند مستوى دلالة 0.004 وهي أقل من 0.05 وبهذا فهو عند درجة الموافقة العالية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة على مستوى معوقات الإدارة، ومن ذلك فإن الفرضية صحيحة ومحقة.

**الفرضية الثالثة:** وقد نصت على أنه "يوجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM على مستوى البشري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة." وقد اقتضت اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على تطبيق قيمة Z، من معطيات الجدول رقم 10 نلاحظ أن المعدل العام للعبارات المعوقات البشرية 3.7125 وانحراف معياري قدره 0.7906 وبهذا يقع عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ومنه فهو عند درجة الموافقة العالية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي بجامعة المسيلة على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يتعلق بالجانب البشري، ومن ذلك فإن الفرضية صحيحة ومحقة.

**الفرضية الرابعة:** وقد نصت على أنه "توجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM على مستوى المالي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة المسيلة." وقد اقتضت اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على تطبيق قيمة T تشير معطيات الجدول رقم 11 أن المعدل العام لعبارات معوقات الجانب المالي هو 3.992 وانحراف معياري 0.7348 ويقع عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 فمن هذا هو يقع عند درجة الموافقة العالية من رأي أعضاء هيئة التدريس على أنه توجد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى المعوقات المالية محل الدراسة، فيمكن القول من هذا أن الفرضية صحيحة ومحقة.

**الفرضية الخامسة:** وقد نصت على أنه "توجد هناك معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM على المستوى المادي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المسيلة" وقد اقتضت اختبار صحة الفرضية بالاعتماد على تطبيق قيمة T من الجدول رقم 12 يتضح أن المعدل العام للعبارات 3.281 وانحراف معياري قدره 0.883 ويقع عند مستوى دلالة 0.051 وهي مساوية لـ 0.05 وبهذا فيمكن القول أنه عند مستوى الموافقة من أعضاء هيئة التدريس على أنه يوجد معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يتعلق بالجانب المادي، ومن هذا فإن الفرضية صحيحة ومحقة.

**2.4 نتائج الدراسة الميدانية:** لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها المتعلقة بنتائج إجابات أعضاء هيئة التدريس وأخرى نتائج مستمدة من اختبار الفرضيات وبهذا يمكن طرح النتائج التالية:

✓ موافقة مجتمع البحث المستهدف في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية على وجود معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي بما يتعلق بمعوقات الجانب التنظيمي الجانبي الإداري، وتتجسد وجود درجة عالية

من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة، اما الجانب البشري، تتجسد ضعف اهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق TQM واعتبارها مسؤولية الجميع، اما معوقات الجانب المالي، فكانت أكثر المعوقات التي تشكل أهمية هي الاعتماد على الإعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط. فيما تعلق بالجانب المادي، فكانت أكثر المعوقات التي تشكل أهمية هي قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي .

#### 3.4 مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:

على العموم فقد جاءت نتائج الدراسة الحالية متشابهة مع نتائج الدراسات السابقة والتي تمثلت فيما يلي:

1- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "صليحة رقاد 2013-2014، بعنوان: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، أفاقه ومعوقاته" على تأكيد وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة على مستوى الجانب التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام لهذه الأخيرة ما قدره 3.58 وهو ينتمي لدرجة موافقة عالية.

2- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة "سعيد بن علي العضاض 2012 بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" والتي تهدف إلى تحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ويشكل عام فقد أكدت هذه الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة موافقة عالية والتي تمثلت من بينها معوقات البشرية ومعوقات تنظيمية وأخري معوقات التمويل والمصادر المالية .

3- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة ميرفت محمد راضي 2008: بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني بحافظات غزة وسبل التغلب عليها" والتي وافقت بدرجة عالية على وجود معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتي تمثلت في معوقات الكوادر البشرية فتوصلت الدراسة إلى أن الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وتوسعي لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف انتماء العاملين للعمل والكليات وقلة حرصهم على الحفاظ على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة، كما أكدت هذه الدراسة على وجود معوقات على مستوى التمويل والمصادر المالية فتوصلت إلى ضعف الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير التمويل الكافي للكليات من خلال التنسيق مع المؤسسات المحلية والعربية والأجنبية، كما أكدوا على ضعف ملائمة سياسة التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي وضعف ميزانيات المرصودة له وضعف السياسات المتبعة في تمويله وعدم توفير احتياجات البحث العلمي من مراجع وأجهزة ومعدات وغيرها .

4- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة نصر الدين حمدي سعيد مدوخ 2008 التي جاءت بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بحافظات غزة وسبل التغلب عليها": فتوصلت إلى نتيجة مفادها:

وجود معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية التي بلغ متوسطها العام نسبة قدرها 57.41% مما يؤكدون بوجود معوقات بهذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات "وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية"

وجود معوقات تتعلق بالهيئة التدريسية والتي بلغ التوسط العام نسبة 57.41% مما أقروا بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات "إفقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة"

وجود معوقات تتعلق بالمنشأة الجامعية والتي بلغ متوسطها العام 60.67% أكدوا على وجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات "ازدحام القاعات الدراسية للطلاب"

نتائج الإجابة عن التساؤل المفتوح من الاستبيان فكان السؤال الأول: متعلق بترتيب أبعاد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتوصلت الدراسة أن أغلبية المطلقة من إجابات أعضاء هيئة التدريس كانت مطابقة لترتيب المعوقات كما جاء في تحليل المعطيات والتي كانت ترتيبها كالآتي:

- المرتبة الأولى: معوقات تتعلق بالجانب المالي.
- المرتبة الثانية: معوقات تتعلق بالجانب البشري.
- المرتبة الثالثة: معوقات تتعلق بالجانب التنظيمي.
- المرتبة الرابعة: معوقات تتعلق بالجانب الإداري.
- المرتبة الخامسة: معوقات تتعلق بالجانب المادي.

كما أضافوا أن الجامعة لديها متطلبات لتجاوز معوقات إدارة الجودة الشاملة وذلك إذا قامت ب:

- يجب تفعيل خلايا الجودة على مستوى الكليات والجامعة وإعداد إطارات للإشراف على ذلك .
- يجب تفعيل هذه المتطلبات وتشدد الرقابة عليها والخروج بفكرة حول أهم الانحرافات التي تصعب تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
- يجب التركيز على المورد البشري ذات الكفاءة العالية والتي لم تسمح لها الفرصة بذلك لأسباب متعددة.
- يجب توفير هذه المتطلبات ووجود إرادة قوية من طرف الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- سعي الجامعة إلى توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن وجود المعوقات تعدت ذلك أهمها الجانب المالي والتنظيمي والبشري.
- أكد أعضاء هيئة التدريس أن هناك متطلبات متوفرة ينبغي فقط الإهتمام بتوجيهها في خدمة إدارة الجودة الشاملة .
- كل المتطلبات متوفرة وفي استطاعتها تخفيض المعوقات مع الزيادة في الإهتمام بالموضوع فقط.
- كما أضافوا ضرورة الإهتمام بنشر ثقافة الجودة وزيادة الدعم المالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- إستنتج الباحثان من الإجابة عن السؤال الثاني أن للجامعات في مجملها لديها متطلبات تسمح بتفادي والتغلب على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك مع ضرورة تكييفها وفق لمتطلبات كل جامعة كما يجب على إدارة الجامعة تفعيل نظام الجودة الشاملة من خلال وضع الآليات اللازمة لذلك.
- كما لاحظ الباحثان من نتائج الدراسة أن الجودة ليست مسؤولية فردية تلقى على عاتق شخص واحد وإعفاء الآخرين من الخضوع لها، وإنما هي مسألة جماعية تفرض على كل فرد مسؤولية تحسين أداءه ورفع مستواه إلى أقصى درجة يستطيع تجاوز كل معوقات التطبيق والوصول إلى الهدف المنشود بأقصى درجة من الكفاءة.
- 2.4. توصيات الدراسة:** حاولنا في هذه الدراسة أن نوضح ونؤكد من وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لدى جامعة المسيلة ولقد وضحنا وتوصلنا أن هناك معوقات تحد من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجانبي الإداري والتنظيمي والبشري و المالي والمادي .
- ونوصي بضرورة اتباع الخطوات التالية لتجاوز المعوقات
- نشر فلسفة وثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لإنجاح تطبيقها.
- يجب إيمان الجامعة بالعمل الجماعي وفرق العمل .
- عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لتعريف بآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الحد من المركزية لإتخاذ القرارات الجامعية .
- إعادة النظر في متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتطبيق الخطط الإستراتيجية في ضوء متطلبات سوق العمل .
- توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية بالشكل الكافي والمناسب لتحقيق أهداف العمل التعليمية .

- الإعتمادات على نظام مالي لإدارة الجودة الشاملة يتسم بالشفافية وتحمل المسؤولية وذلك من أجل التطوير المستمر وتوظيف الإمكانيات وطاقات المادية والبشرية .

- على الجامعة تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات عن كافة مدخلات النظام وفق منهج علمي .

- تعزيز التواصل والترابط بين الكليات ومؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي من أجل الإستفادة من خبرات في إطار الجودة الشاملة والتميز .

-فتح باب لإسهام أصحاب الخبرة والكفاءة لإبداء آرائهم وإنخاذ القرار والمساهمة في تبني ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة

### قائمة المراجع:

- الحداد , ع .إ. (2009). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العضاضي , س. ب. (2012). *معوقات تطبيق TQM في مؤسسات التعليم العالي*. مجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. 67 , القحطاني , ع .أ. بدون سنة. (مادى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكرخي , م. (2001). *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في المجال الخدمات*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- النعمي , ج. ب. (2006). *اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر*. رياض : رسالة ماجستير.
- بوقزولة , و. (2017). *درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. 95 ,
- جودة , م. أ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درب , م. ج. (2014). *معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي*. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. 92 , رضوان , م. ع. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- طاهر , ق. ر. (1998). *مدخل إلى الجودة الشاملة والايزو*. دمشق، PDF :
- طيوب , م. & سعد . (2011). *معوقات تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام*. مجلة جامعة تشرين للبحوث ودراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. 75 ,
- عشاوي , أ. ب. (2008). *إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر*. المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الجزائر، جامعة ورقلة . - جامعة ورقلة : جامعة ورقلة .
- هاعستروم , د. و. (2009). *إدارة الجودة الشاملة أسس وتطبيقات*. القاهرة، : دار كنوز للنشر والتوزيع.
- وآخرون , أ. م. (2001). *إدارة الجودة الشاملة*. عمان، : دار الصفاء للنشر والتوزيع. ضمان جودة التعليم العالي. 67 , القحطاني , ع .أ. بدون سنة. (مادى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الكرخي , م. (2001). *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في المجال الخدمات*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- النعمي , ج. ب. (2006). *اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر*. رياض : رسالة ماجستير.
- بوقزولة , و. (2017). *درجة إسهام مقومات إدارة الجودة الشاملة في تجويد مكونات العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العالي*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. 95 ,
- جودة , م. أ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درب , م. ج. (2014). *معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي*. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. 92 , رضوان , م. ع. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- طاهر , ق. ر. (1998). *مدخل إلى الجودة الشاملة والايزو*. دمشق، PDF :

طيوب, م. & سعد. (2011). معوقات تطبيق إدارة الجودة في مدارس التعليم العام. مجلة جامعة تشرين للبحوث ودراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. 75،

عشاوي، أ. ب. (2008). إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخل لتطوير أداء التعليم العالي في الجزائر. المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الجزائر، جامعة ورقلة. - جامعة ورقلة : جامعة ورقلة .

هاستروم، د. و. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس وتطبيقات. القاهرة، : دار كنوز للنشر والتوزيع.

وآخرون، ا. م. (2001). إدارة الجودة الشاملة. عمان، : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

**15** Rose Sebastianelli .Nabil Tamimi ( 2003 ) Understanding the Obstacles to TQM Success. Quality Management Journal. Volume 10,

**16** Martin Ljungström & Bengt Klefsjö ,(2002) Implementation obstacles for a work development-oriented TQM strategy, Journal Total Quality Management Volume 13 Pages 621-634

## الملاحق

الجدول رقم(01): يوضح صدق وثبات مجالات الاستبيان:

المجالات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
معوقات الجانب التنظيمي	08	0.853
معوقات الجانب الإداري	08	0.857
معوقات الجانب البشري	08	0.84
معوقات الجانب المالي	07	0.84
معوقات الجانب المادي	08	0.86
المجموع	39	0.95

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول 02: يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجانب التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس :

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لتطبيق TQM في الجامعة	3.22	1.097	07	متوسطة
02	الصلاحيات الممنوحة لمسؤولي إدارة الجودة من طرف الإدارة العليا محدودة لأداء مهامهم	3.52	1.012	04	عالية
03	المناخ التنظيمي غير ملائم لتطبيق TQM في الجامعة	3.47	1.012	06	عالية
04	الافتقار إلى المرونة في التنفيذ	3.63	1.079	02	عالية
05	ضعف قنوات الاتصال بين وحدات التنظيمية كالأقسام والكليات وادارة الجامعة ككل	3.18	1.238	08	متوسطة
06	عدم ارتقاء العمل الجماعي إلى المستوى المؤهل لتطبيق TQM في الجامعة	3.53	0.060	05	عالية
07	الافتقار إلى معايير موضوعية لقياس الأداء التنظيمي	3.80	1.043	01	عالية
08	تغليب الطابع البيروقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة	3.62	1.234	03	عالية
	المتوسط العام	3.4969	0.7645		عالية

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS**

**الجدول 03:** يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بالعبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجانبي الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	عدم اهتمام الإدارة العليا بتطبيق TQM	3.00	1.240	08	متوسطة
02	عدم استجابة المستويات الإدارية لتطبيق متطلبات TQM الموضوعية من طرف الإدارة العليا	3.45	1.131	05	عالية
03	عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات	3.57	1.152	04	عالية
04	غياب الثقة بين الوحدات الإدارية في الجامعة	3.26	1.093	07	عالية
05	ضعف تشجيع إدارة الجامعة للإداريين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية	3.35	1.210	06	عالية
06	قلة الندوات الخاصة بتطبيق TQM من طرف الجامعة	3.65	1.189	02	عالية
07	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة	3.73	1.132	01	عالية
08	عدم قابلية الأهداف للقياس	3.60	1.128	03	عالية
	المتوسط العام	3.4536	0.81868		

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS**

**الجدول 04:** يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى الجانبي البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس :

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	عدم العمل على الارتقاء بالمستوى الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس	3.27	1.240	08	متوسطة
02	قلة المعرفة الكافية لأعضاء هيئة التدريس بمبادئ TQM	3.70	1.114	06	عالية
03	ضعف ملائمة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية بالنسبة لعدد الطلاب بما لا يسمح بتطبيق TQM	3.45	1.300	07	عالية
04	عدم وجود حوافز مخصصة للعاملين من أجل تطبيق TQM	4.00	1.109	02	عالية
05	عدم إشراك العاملين في إعداد التخطيط الاستراتيجي للجامعة	3.72	1.154	05	عالية
06	ضعف الدورات التكوينية الموجهة لتطوير كفاءة وجودة إطارات الجامعة	3.80	1.114	03	عالية
07	عدم اهتمام الطلبة بمفهوم وتبني تطبيق TQM اعتبارها مسؤولية الجميع	4.03	1.074	01	عالية
08	عدم اهتمام الجامعة بنشر مفاهيم ومتطلبات TQM بين العاملين	3.72	1.086	04	عالية
	المتوسط العام	3.71	0.79067		عالية

**المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS**

**الجدول رقم 05:** يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجانبي المالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	الاعتماد على الاعتمادات المالية المخصصة من طرف الوزارة فقط	4.23	0.800	01	عالية
02	انعدام وجود شركاء ماليين من القطاع الخاص	3.98	0.974	04	عالية
03	عدم كفاية مصادر التمويل لتحقيق الأهداف المخططة	3.90	0.975	05	عالية

04	ضعف تغطية النفقات البحث العلمي وتحسين الجودة في الجامعة	3.90	1.150	06	عالية
05	عدم تخصيص أموال إضافية لتبني TQM	4.15	0.864	02	عالية
06	عدم تتمين نتائج البحث العلمي	4.03	1.209	03	عالية
07	عدم تخصيص مبالغ كافية لميزانية الجامعة	3.77	1.097	07	عالية
	المتوسط العام	3.9929	0.73483		عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم 06: يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الجانبي المادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الجامعة لإثراء البحث العلمي	3.83	1.152	01	عالية
02	عدم توفير شبكة معلومات تربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي	3.65	1.189	02	عالية
03	تعاين الجامعة من نقص الكتب والمراجع والدوريات والنشرات وأجهزة الحاسوب وربطها بالشبكات العربية والعالمية...إلخ	2.95	1.358	08	ضعيفة
04	عدم توفير الجامعة الأجهزة والمختبرات الضرورية للبحث العلمي بالشكل الكافي	3.00	1.181	07	متوسطة
05	افتقار الجامعة إلى فضاءات كافية للطلاب	3.13	1.324	04	متوسطة
06	عدم اهتمام الجامعة بالبيئة والحفاظ عليها من التلوث	3.10	1.128	06	متوسطة
07	عدم تقبلت الدعم الكافي للأساتذة والعاملين والطلبة وتحفيزهم ماديا ومعنويا من أجل نجاح الجامعة	3.47	1.176	03	عالية
08	عدم الصيانة الدورية لمبنى الجامعة والسعي لإنجاز مشاريع وتنفيذها والعمل على نجاحها	3.12	1.202	05	متوسطة
	المتوسط العام	3.2813	0.8837		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم (07): التوزيع الطبيعي: اختبار شيرو ويلك:

الأبعاد	مستوى sig	النتيجة	الاختبار المناسب
معوقات الجانب التنظيمي	0.152	توزيع طبيعي	اختبار t
معوقات الجانب الإداري	0.008	توزيع غير طبيعي	ويلكسن
معوقات الجانب البشري	0.009	توزيع غير طبيعي	ويلكسن
معوقات الجانب المالي	0.058	توزيع طبيعي	اختبار t
معوقات الجانب المادي	0.192	توزيع طبيعي	اختبار t

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

الجدول رقم 08: يوضح اختبار t-test للفرضية الفرضية الأولى:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
معوقات تنظيمية	3.49	0.76	4.11	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 09: يوضح اختبار ويلكسن (قيمة Z) للفرضية الثانية:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة	النتيجة

المعوقات الإدارية	3.9929	0.7348	2.89	0.004	دال إحصائيا
-------------------	--------	--------	------	-------	-------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 10: يوضح اختبار ويلكسون (قيمة Z) للفرضية الثالثة:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة	النتيجة
المعوقات البشرية	3.7125	0.79067	4.14	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

الجدول رقم 11: يوضح اختبار T-test للفرضية الرابعة:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى دلالة	النتيجة
المعوقات المالية	3.9929	0.7348	8.545	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم 12: يوضح اختبار t-test للفرضية الخامسة:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	النتيجة
المعوقات المادية	3.2813	0.8837	2.013	0.051	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS