

تشخيص معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة نوروذ/دهوك

دراسة استطلاعية لاراء اعضاء الهيئة التدريسية

د. محفوظ حمدون عبد الصواف

استاذ

كلية الادارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة نوروذ

اقليم كردستان العراق

الملخص

يحمل البحث الحالي تصورات نظرية واخرى تطبيقية تهتم في توسيع دائرة التفكير المعرفي تجاه تبني ادارة الجودة الشاملة وذلك في اطار الحراك الساعي نحو تشخيص معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وبشكل عام يحاول تحقيق الاجابة على التساؤل الرئيسي الاتي: ماهي المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة واطهرت النتائج ان هناك مجموعة من المعوقات ذات الابعاد القيادية، التنظيمية، العلمية والمعرفية، البحث العلمي، الطلبة والمالية. واعتمادا على ذلك قدمت العديد من التوصيات من اهمها تفعيل نظام للحوافز المادية والمعنوية لغرض تنشيط الجاذب البحثي فضلا عن اعادة هيكلية البنية التنظيمية للمنظمة المبحوثة والتوسع في تعيين الكوادر التدريسية ذات الالتحاق العلمية العالية.

1. المقدمة

بات من الواضح أن التوجه نحو تحقيق جودة التعليم الجامعي أمرا لا خيار فيه ولا يمكن تجاوزه. فتحقيق أعلى مستوى من الجودة يمثل استجابة ضرورية لمواجهة العديد من المتغيرات التي تواجهها الجامعات الأهلية في إقليم كردستان/العراق . وتعتبر محاولة تحقيق جودة التعليم الجامعي وتطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة فيه احدى المداخل التي تمكنها من القيام بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل مستمر تحقق لها القدرة في دفع مسيرة التعليم وانعكاساته علي تنمية الموارد البشرية. فالجودة هي السلاح الفعال الذي يمكن من خلاله تحقيق اهداف التعليم الجامعي .

الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يحتاج الى قيادة ادارية فاعلة، الامر الذي يتطلب من المسؤولين في ادارة الجامعات العمل على معرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها فضلا عن خلق بيئة أكاديمية تتوفر فيها قاعدة بيانات شاملة تؤثر من خلالها المشاكل والمعوقات التي يمكن ان تواجه التطبيق لنا قامت هذه الدراسة بالتركيز على معرفة وتشخيص المعوقات التي تواجه الجامعات الأهلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقد تم اختيار جامعة نوروذ كحالة دراسية لقياس مدى توافر مجموعة المعوقات والتي في ضوءها يمكن من اعداد توصيات تساعد ادارة الجامعة في التغلب عليها .

ان احداث طفرة نوعية في جودة التعليم الجامعي الاهلي تتطلب تبني انظمة فاعلة وكفوة للجودة، وقادرة على تلبية متطلبات المجتمع والمنافسة في سوق العمل . هذه الانظمة تتجدد في ظلها معايير الاداء ، وتقديم آليات واساليب عمل قادرة على معالجة المشكلات والتحسين المستمر للعملية التعليمية . وفي هذا السياق لابد من الاشارة

جامعة نوروذ احدى الجامعات الأهلية في إقليم كردستان والتي تأسست عام 2004، ومنذ تأسيسها تم ربط مخرجاتها بالتخصصات التي تخدم سوق العمل مثل تخصصات الادارة والاقتصاد، اللغات، هندسة الحاسبات، علوم الحاسبات، الهندسة المعيارية.

وقد واجهت جامعة نوروذ كغيرها من الجامعات الأهلية النقد الشديد بعد صدور تقييم عام (2015) الذي بين الاداء المتواضع للجامعات الأهلية في إقليم كردستان عندها ادركت انها تعمل بعيدا عن انظمة الجودة والاعتماد الاكاديمي ،لذا بدأت الجامعة تعيد النظر في خططها ونتائج اعمالها ،وقد فضلت العمل وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمي حتى تخرج من الاجتهادات والعمل المرتجل .

المجلة الاكاديمية لجامعة نوروذ، المجلد 8، العدد 2 (2019)

ورقة بحث منتظمة نشرت في 2019/6/1

البريد الالكتروني للباحث : mahfoudh.h@nawroz.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2017 أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الابداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

3.1.2 أهداف البحث

اتساقاً مع أهمية البحث تتلخص أهدافه بالآتي:

- تحديد المعوقات التي تواجه الجامعة المبحوثة في عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مدى ادراك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- عرض وجهات نظر اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة بشأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم مجموعة من المقترحات للنهوض بواقع العملية التعليمية في الجامعة المبحوثة.

4.1.2 منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها كون هذا المنهج يركز على استطلاع آراء المبحوثين وتوجهاتهم. تم استخدام المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة، أما المنهج التحليلي تم استخدامه في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث واستخلاص الاستنتاجات التي على أساسها تم عرض عدد من التوصيات .

5.1.2 فرضية البحث

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

6.1.2 مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على كافة التدريسيين في الكليات التابعة لجامعة نوروز وهي كلية الإدارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية اللغات، كلية الحاسوب، كلية الهندسة. تم توزيع (70) استمارة استبانة على هؤلاء التدريسيين وقد تم استرجاع (57) استمارة استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل ومثلت نسبة الاستجابة (81,4%).

7.1.2 حدود البحث

- الحدود الزمنية -- والتي انحصرت في المدة ما بين 2019-1-9 – 2019-4-2
- الحدود المكانية -- حيث اختيرت جامعة نوروز كمكان لاجراء البحث .
- الحدود البشرية -- شملت كافة اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة .

وتعتبر هذه الدراسة رافداً من روافد التغذية العكسية للجامعات الاهلية في اقليم كردستان بشكل عام وجامعة نوروز بشكل خاص، نأمل ان توظف نتائجها في اصلاح بعض الخلل وتستعمل بعض الامور في مجال اعادة بناء التعليم العالي الاهلي على وفق معايير معرفية.

2. المبحث الاول**1.2 منهجية البحث****1.1.2 مشكلة البحث**

تواجه جامعة نوروز كغيرها من الجامعات الاهلية في اقليم كردستان النقد الشديد يعد صدور تقييم اداء الجامعات وتصنيفها الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كردستان لعام (2015) ، وكان اهم ما ورد فيه ان الجامعات بشكل عام تعمل بعيداً عن انظمة الجودة العالمية والاعتماد الاكاديمي. وقد يكون السبب الرئيسي هو تركيز الاهتمام في المرحلة السابقة كان منصبا على اعداد البنية التحتية من ابنية ومختبرات ذات جودة عالية على حساب تطوير البرامج الاكاديمية واعداد الاطر التدريسية والبحث العلمي . والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو ما مدى امكانية الجامعات الاهلية على المواجاة لاحداث يقظة تدفع باتجاهت تجاوز الواقع الحالي والانتقال الى حالة جديدة لتغير بناء ذاتها وفقاً للمعايير الدولية المعترف بها فضلاً عن الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يمكن التعبير عن مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- ماهي المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- ما مدى ادراك التدريسيين العاملين في الجامعة المبحوثة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2.1.2 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في محاولته للتصدي لموضوع اصبح يشغل اهتمام الكثير من ادارات الجامعات الاهلية وهو إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها، الامر الذي دفع الباحثين الى البحث والتقصي عن المعوقات التي تواجه عملية التطبيق وتقديم المقترحات اللازمة لهيئة البنية التحتية سواء على المستوى القيادي، التنظيمي، التعليمي والمعرفي، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التمويل والطلبة بما يعزز قدرة الجامعة على تجاوز الواقع الحالي والانتقال الى حالة جديدة لتعيد بناء ذاتها وفقاً للمعايير الدولية المعترف بها.

8.1.2 اساليب جمع البيانات

النهائي بل الوصول الى اسعاده ، وان المطلوب هو ليس فقط ضمان جودة المنتج ، بل المطلوب ضمان جودة المنظمة ، لان جودة المنظمة هو ضمان لجودة مخرجاتها وتحسينها المستمر..

الجودة في التعليم كما اشار اليها (ابوعودة، 2004، 4) تمثل استراتيجيات تعبر عن رؤى مخطط لها تشمل أنشطة محددة وقابلة للتطبيق بهدف الوصول الى افضل منتج تربوي وتعليمي يمكن ولا بد أن تقدم تلك الرؤى والاستراتيجيات على قواعد سلوكية ترسم مراحل التطبيق ، أما (سكر، 2006، 241) فيذهب الى ابعده من ذلك ويشير الى ان مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج نفسه ليشمل العديد من الجوانب المختلفة في المؤسسة التعليمية فهو يشمل طريقة الاداء وجودة المعلومات وجودة العمليات وجودة اماكن العمل وجودة الاعمال وجودة الاهداف وجودة البرامج التعليمية وجودة كل شئ داخل المؤسسة التعليمية. من جانب آخر يشير (الجسر، 2004، 4) الى ان جودة التعليم العالي على انها مقدره مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المستفيدة. هذا المفهوم ينسجم

تسهمة عملية جمع البيانات في تحقيق اهداف البحث واختيار فرضيته وعلى هذا الاساس تم جمع البيانات ذات العلاقة بالموضوع بجانبها النظري والتطبيقي. حيث اعتمد الاول على ماهو متوفر من مصادر عربية واجنبية والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والاطلاع على الانترنت. اما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد استشارة الاستبانة التي تم تصميمها بالشكل الذي يعبر عن مضامين البحث وابعاده الرئيسية بالاعتماد على النماذج التي قدمها كل من (مدوخ، 2008 ، العضاضى 2012 ، Diry، 2015، النجار وجواد 2016).

تضمنت الاستبانة (48) سؤالاً موزعة على محاور سبعة تؤثر بشكل مباشر وترتبط بتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهي، القيادي، التنظيمي، العلمي، والمعرفي، البحث العلمي، خدمة المجتمع، المالي، الطلبة. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي تتراوح القياسات فيه بين خمس درجات وتعني اتفاق تماماً وبين درجة واحدة وتعني لا اتفاق اطلاقاً.

3. المبحث الثاني

1.3 الجانب النظري

1.1.3 مفهوم الجودة

مع المفهوم الذي اوردته منظمة اليونسكو العالمية في مؤتمرها المنعقد في باريس عام 1998 والذي حدد مفهوم الجودة في التعليم على أنه مفهوم متعدد الابعاد ، وينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وانشطته مثل المناهج الدراسية، البرامج التعليمية ، الطلبة، المستلزمات المادية، خدمة المجتمع، التعليم الذاتي الداخلي، فضلاً عن تحديد معايير للجودة معترف بها دولياً.

2.1.3 مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

على الرغم من حداثة الاهتمام بادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الا أن الكثير من الباحثين يشير الى اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفي ضوء ذلك ادركت الجامعات انها لم تتمكن من ضمان النجاح في عالم تسوده المنافسة الشديدة دون ان تتواكب مع المعطيات الجديدة التي تفرض عليها التحول نحو مدخل جديد يكفل لها مستوى متميز من التعليم الجامعي وهذا لا يتحقق الا عبر مدخل ادارة الجودة الشاملة وتعتبر جامعة ولاية أوريغون من أبرز حالات التطبيق في الولايات المتحدة الامريكية التي استطاعت ان تتبنى برنامجاً شاملاً للجودة على مدى خمس سنوات شمل كل فرد وكل عمل في ادارتها، واستطاعت ان تجني ثمار هذا التطبيق في فترة وجيزة تمثلت في

تعد الجودة سلاح تنافسي تحاول المنظمات على اختلاف انواعها من استخدامه لجذب الزبائن وتحقيق الريادة والتميز في اعمالها. ان الاهتمام المتزايد بالجودة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات هذا العصر بل ان جذوره تمتد ، وتشير الاديبيات المنشورة حول الموضوع الى ان الحضارة البابلية كانت سباقة في الاهتمام بالجودة ، حيث سطر الملك البابلي حمورابي في مسلته المشهورة اولى القوانين التي اولت الجودة والالتقان في العمل اهمية خاصة . ثم جاء الدين الاسلامي ليؤكد في أحد مبادئه على الجودة والالتقان فلقد وردت آيات عديدة فيها اشارات واضحة لذلك منها قوله تعالى "صنع الله الذي اتقن كل شئ" سورة النمل أية 88 وقوله تعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلونكم ايكم احسن عملاً " سورة تبارك آلاية 20.

لقد تعددت التعريفات التي تتناول موضوع الجودة الا انها تصب جميعاً في مجال الارتقاء بالمنتج او المنظمة التي تقدم المنتج او الخدمة بصورة متواصلة ومستمرة وبما يتوافق مع احتياجات الزبون ويزيد من رضائه او هي العملية البنائية التي تهدف لتحسين المنتج

4.1.3 متطلبات التحول من المنهج التقليدي الى منهج ادارة الجودة الشاملة

لكي تكتمل الصورة أمام المؤسسة الأكاديمية التي ترغب في تبني المنهج الجديد أو التحول من المنهج التقليدي إلى منهج إدارة الجودة الشاملة لابد أن تتبنى طرقاً تتخذها كدليل استراتيجي يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية لكي تحقق التغيير والتطوير الذي يتناسب مع أهدافها، في هذا السياق حدد (الشبتر، 2000، 112) شروطاً خمسة – استقتها من رواد الجودة والمفكرين أمثال (Deming, Crosby, Juran) (وكما يأتي:

- **تعليم الإدارة الالتزام:** قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تخضع الإدارة العليا للمؤسسة الأكاديمية إلى برنامج تدريبي حول أسس الجودة الشاملة ثم يندرج بعد ذلك إلى الإدارات الوسطى.

- **تعليم وإلزام أعضاء هيئة التدريس والموظفين:** من الضروري لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريب، وتعليم أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة، ووسائلها، وأساليبها، وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها، لأن ذلك يؤدي إلى التزامهم بالنموذج الجديد. ترسيخ الثقة عندما تتواجد الثقة في المؤسسة الأكاديمية سيشعر العاملون فيها بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم، مما يجعل وظائفهم أكثر فعالية إذن الثقة والتفويض مهمة للإدارة التشاركية، لأنها يشتركان مباشرة في تطوير مهارة القيادة الذاتية.

- **غرس الاعتزاز في العمل المهني:** تتم من خلال الاعتراف بآراء الآخرين لأن ذلك سيثبث العاملين من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين على توسيع أفقهم وتطوير إبداعهم كما يوحي بأن الثقة موجودة حتى ولو حدثت الأخطاء.

- **تغيير ثقافة المنظمة:** يمكن تغيير الثقافة التنظيمية في الجامعة أو المؤسسة التعليمية عندما يتوفر احد أمرين هما:

○ عندما تكون المؤسسة على وشك الإغلاق.

○ عندما يكون هناك جهد جماعي لتغيير مسارها.

في ضوء ما جاء أعلاه يتطلب من القائد محاولة فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية ثم بعد ذلك يركز عن طريق الأنظمة لتحسين الجودة الشاملة لترسيخ الثقة / وتشجيع التفويض والاعتزاز بالعمل حتى لا يتعرض جمده إلى الشامل.

أما (العلوي، 1998، 32) فقد أشار إلى مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وكالاتي:

توفير الوقت، تنمية قيم العمل الجماعي، مهارات حل المشكلة، تزايد الاحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، اشباع رغبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم (عشبية، 2000، 550). حاول الغامدي تطير مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم من خلال ثلاث عناصر اساسية أولها الفلسفة التي تستند اليها وهو التركيز على ما يكتسبه الطالب من معارف ومهارات وقيم اخلاقية وجمالية تعمل على تميته ذاتيا أما ثانيا فهو الهدف التي تسعى المنظمة التعليمية للحصول عليه من خلال الخدمة المقدمة بأعلى مستوى ممكن من الجودة وبما يتطابق مع المعايير الدولية كالأيزو وجوائز الجودة العالمية أما العنصر الاخير فهو العملية المرتبطة بالتغذية العكسية من جانب المستفيدين واصحاب المصالح لتحديد مستوى الجودة الواجب تقديمها بما يتلائم مع ارضاء الزبون الى اقصى ما يمكن (الغامدي، 2006، 445).

3.1.3 المتطلبات التي يجب توفرها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

عند البدء بتطبيق برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات المتمثلة بـ (Seymour, 1992) (الغامدي، 2006، 447)

- تحديد الرسالة العامة للجامعة ويفضل أن تكون مكتوبة وواضحة ليسهل تداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل ولتفعيل كل من الرؤية والرسالة لابد أن يكون الهدف العام للجامعة هو (الالتزام بالتميز) في كل نشاط من أنشطة الأداء الأكاديمي والإداري (تطوير العملية التعليمية، تطوير البحث العلمي، تطوير خدمة المجتمع).
- ونظرا لصعوبة ذلك تسعى بعض الجامعات إلى التميز بأحد الأنشطة كجامعة هارفارد مثلاً، استطاعت على مدى سنين عديدة من التميز على الجامعات الأخرى في بعض الأبحاث والدراسات والتخصصات العلمية.
- بناء استراتيجيه تغيير ترتكز على التطوير النوعي.
- البحث عن التميز في كل بعد من أبعاد الجامعة الثلاثة أولها نقل المعرفة الذي يتمثل في الجهود المبذولة لتطوير العملية التعليمية، أما الثاني فيتعلق بإبداع المعرفة متمثلا بتطوير أساليب البحث العلمي، أما الأخير فهو خدمة المجتمع والمتمثل بتطوير التفاعل مع البيئة المحيطة.

أ- الإيمان الصادق في قبل الإدارة العليا في الجامعات بجدي برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ب- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا في الجامعات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة لضمان نجاحه.

ت- وجود رغبة حقيقية وفناعة تامة من الإدارة العليا في الجامعات في التغيير وتحسين الأداء لأن إدخال برنامج الجودة الشاملة في أي منظمة يعني تغييراً جذرياً في القيم الإدارية / الحضارة التنظيمية وأساليب العمل.

ث- عدم التردد أو عدم إضاعة الوقت في دراسات وأبحاث وأعمال لجان قد تؤدي إلى قتل فكرة التطبيق في مهدها / بل لابد من اخذ زمام المبادرة بالتطبيق المتدرج.

ج- اختيار قيادة إدارية للبرنامج ذات رؤية مؤثرة ومسلحة بخبرة إدارية وأكاديمية في الإدارة الجامعية .

ح- البدء عند تنفيذ برنامج الجودة الشاملة في الجامعات بقطاع الخدمات والإدارة قبل القطاع الأكاديمي، لأن الخدمات الإدارية المساندة هي القاسم المشترك الأعظم لعناصر الأداء الإداري الجامعي.

خ- تخصيص موارد مالية كافية وبشرية ذات كفاءة عالية لإدارة البرنامج.

د- المتابعة الدورية من الإدارة العليا بالجامعات من اجل الوقوف على ما تم انجازه من أهداف وتصحيح الانحرافات عند التنفيذ واتخاذ الخطوات الكفيلة لتثبيت ما تحقق من تحسن وتطور الأداء الجامعي.

5.1.3 المراكز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

أشار (عليان، 2004، 116) إلى المراكز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وكما يأتي:

○ جودة الطالب الجامعي.

○ جودة البرامج التعليمية على مستوى الطلبة.

○ جودة عضو هيئة التدريس.

○ جودة طرق التدريس.

○ جودة الكتاب الجامعي.

○ جودة الإدارة الجامعية.

○ جودة التمويل.

○ جودة تقييم الأداء.

○ جودة القاعات التعليمية وتجهيزاتها

6.1.3 المعوقات والمشكلات التي تؤدي الى ضعف مخرجات التعلم العالي

اشارت العديد من الدراسات الى وجود معوقات تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة والتي يمكن اجهاها بالاتي: (سلام، 1998 ،مدوخ، 2008 ، العضاضي، 2012،Diri،2015، النجار و جواد ، 2016).

● معوقات متعلقة بإدارة الجامعات

- المركزية في إدارة الجامعات

- انحسار الموارد المادية

- عدم المرونة في الإنفاق

● معوقات تتعلق بكفاءة الإدارة التعليمية

- عدم الاستقرار على تحديد فلسفة التعليم الجامعي.

- عدم كفاءة نظام القبول في الجامعات.

- نظمية الامتحانات وأساليب التقويم.

● معوقات متعلقة بجودة الخدمة التعليمية في الجامعات.

- الكثافة الطلابية العالية.

- عدم التناسب بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- ازدحام قاعات المحاضرات، المعامل، الورش، المكتبات بالطلاب.

- عدم فعالية أدوات العملية التعليمية بالجامعات من حيث النظام الدراسي والوسائل التعليمية أو المناهج الدراسية.

- عدم الاهتمام بالبحث العلمي بالدرجة الكافية من حيث التمويل، نقص

مساعدتي الباحثين، قلة حضور المؤتمرات والندوات العلمية ، نقص

المراجع العلمية المتخصصة ، نقص الأجهزة العلمية والمعملية.

● معوقات تتعلق بعدم القدرة على إنتاج خريج وفقاً لمتطلبات حقل العمل

- عدم وجود دراسات معمقة عن احتياجات حقل العمل.

عائقا امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة , بينما نجد ان (16.2%) من نسبة الباحثين كان محايدا، اما نسبة غير المتفقين فقد مثلت (11%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي وقدره (3.85) والانحراف المعياري (0.969).

من ابرز العناصر التي جاءت بالمرتبة الاولى هو العنصر (X2) الذي ينص على غموض معايير اختيار القيادات الاكاديمية وبتوافق (78.8%) من الافراد الباحثين ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.96) وانحراف معياري (1.034). كما ان عدم قناعة بعض القيادات الاكاديمية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة (X1) قد جاء بالمرتبة الاخيرة وبنسبة اتفاق قدره (70.2%) وبوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.909). في هذا السياق لابد من الاشارة التي قام بها (Contle,1990) في جامعة اورجون حيث وجد ان نجاح الجامعة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لم تكن عملية سهلة وقد واجهت معوقات لاحصر لها خلال فترة التطبيق , الا أن وجود قيادة فاعلة وكفاءة كانت العامل الاهم في الاستمرار في تطبيق المشروع على وفق رؤية مستقبلية لمستوى الجودة والاداء بالمؤسسة التعليمية التي تقوم على ادارتها وان تعمل على مشاركة كافة المستويات الادارية داخل المؤسسة التعليمية .

- عدم وجود تفاعل بين الجامعات وحقل العمل.

- عدم المشاركة من قبل الفنيين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية.

- عدم قدرة الخريج من الجامعة على الالتحاق بالعمل المناسب

4. المبحث الثالث

1.4 الجانب العملي

1.1.4 وصف وتشخيص عينة البحث

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة الذكور من الباحثين هي أكبر بكثير من نسبة الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 81% بينما نسبة الاناث 14%.

وبخصوص اللقب العلمي فقد ظهر ان (51%) من افراد العينة يحملون لقب مدرس مساعد بينما (37%) منهم يحملون لقب مدرس اما من يحمل لقب استاذ مساعد ، استاذ من الباحثين فهو (2%) و (10%) على التوالي . بالنسبة للفئات العمرية فان الارقام تشير الى ان (56%) من الباحثين تتراوح اعمارهم بين (30-40) سنة وهذا يدل على حداثة التدريسيين وهذه النتيجة تتفق مع نسبة التدريسيين الذي يحملون لقب مدرس مساعد حيث بلغ نسبة 51%.

الجدول رقم (1) وصف افراد مجتمع الدراسة

اللقب العلمي												الجنس					
مدرس مساعد						مدرس						انثى		ذكر			
العدد		%		العدد		%		العدد		%		العدد		%			
29	51	21	37	1	2	6	10	11	19	81	46						
الفئات العمرية												عدد سنوات الخدمة					
50-60				40-50				30-40				10 فأكثر		10-5		اقل من 5	
العدد		%		العدد		%		العدد		%		العدد		%		العدد	
13	23	12	21	56	32	39	22	40	23	21	12	23	12	21	12	23	

2.2.1.4 الجوانب التنظيمية

2.1.4 تحليل متغيرات البحث

1.2.1.4 الجوانب القيادية

النتائج الواردة في الجدول (3) تمثل اجابات الباحثين تجاه الجوانب التنظيمية التي يتم ممارستها من قبل المنظمة المبحوثة باتجاه توفير البنية التنظيمية التي تساعد على بناء قاعدة اساسية لنظام ادارة الجودة الشاملة معبرا عنها بالعناصر (X5-X21).

تشير معطيات الجدول (2) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (X1-X4) اذا تشير النسب الى ان (72.8%) من الافراد الباحثين متفقون على ان عدم اعطاء الاهمية لعناصر هذا المتغير قد يكون سببا او

الجدول رقم (2) التكرارات والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب القيادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية المتوقعة										العناصر	المتغير
		لا اتفق مطلقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بدرجة عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.909	3.82	3.5	2	1.8	1	24.5	14	49.1	28	21.1	12	X1	الجوانب القيادية
1.034	3.96	1.8	1	12.3	7	7.0	4	45.6	26	33.3	19	X2	
1.114	3.79	5.3	3	10.5	6	10.5	6	47.4	27	26.3	15	X3	
0.819	3,48	3.5	2	5.3	3	22.8	13	43.4	25	24.6	14	X4	
0.969	3.85	3		8		16		47		26			المعدل

(74%) من الباحثين متفقين مع هذا عناصر هذا المتغير في حين نجد ان نسبة الاجابة بالحياد وعدم الاتفاق (13%) لكل منها وقد بلغ متوسط الوسط الحسابي لكافة العناصر الممثلة لهذا المتغير (3.69) وانحراف معياري (1.028) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العضاضي ، 2012 ، والتجار و جواد 2016).

على الرغم من ان جميع المتوسطات الحسابية للعناصر الفرعية لهذا المتغير قد تجاوزت الوسط الفرضي الذي هو (3) ، الا انه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة حيث جاء في المرتبة الاولى والثانية ضعف الحوافز المادية والمعنوية (X5,X6) ومتموسط حسابي قدره (4.5,4.58) على التوالي. هذه النتيجة تفسر عدم الاهتمام العالي على نظم الحوافز المادية والمعنوية .في هذا السياق لابد من الاشارة الى اهمية تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز اعضاء الهيئة التدريسية والتي هي انعكاس لجودة الاداء المتمثل في البحوث العلمية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس بالاضافة الى مساهماته الاكاديمية الاخرى مثل تأليف الكتب وحضور المؤتمرات العلمية والمشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر للعمليات الاكاديمية ابتداء من اعداد المناهج والمقررات واسلوب أكساب المعارف والمهارات للطلاب .

الجدول رقم(4) التكرارات والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب التعليمية والمعرفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية المتوقعة										العناصر	المتغير
		لا اتفق مطلقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بدرجة عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.235	3.79	8.8	5	8.8	5	8.8	5	42.1	24	31.6	18	X22	الجوانب التعليمية و المعرفية
0.925	4.04	----	--	7.0	4	19.3	11	36.8	21	36.8	21	X23	
1.292	3.61	12.3	7	1.8	1	29.8	17	24.6	14	31.6	18	X24	
1.187	3.81	7.0	4	8.8	5	12.3	7	40.4	23	31.6	18	X25	
1.431	3.67	14.0	8	8.8	5	12.3	7	26.3	15	38.6	22	X26	
1.214	3.83	9		7		16		34		34			المعدل

3.2.1.4 الجوانب التعليمية والمعرفية

المراكز البحثية، قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية والعلمية وأخيراً غموض المعايير العلمية لتقييم الأبحاث فقد كانت اجابات الباحثين بنفس الاتجاه الذي أشر على العنصرين (1،3) حيث بلغ معدل الوسط الحسابي (4.18،4.22) ، (4.12،4.17) على التوالي.

5.2.1.4 جوانب خدمة

المجتمع يتضح من الجدول (6) ان هناك اتفاق بدرجة عالية حول عدم تواصل المنظمة المبحوثة مع المجتمع المحلي الذي تعمل فيه حيث اتفق (83%) من المبحوثين على ان هناك ضعف في العلاقة بين المنظمة المبحوثة والمجتمع المحلي وقد ينعكس بشكل سلبي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويدعم ذلك معدل الوسط الحسابي والذي قدره (4.21) وانحراف معياري (0.97) . بينما نجد ان نسبة اجابات المحايدين والغير متفقين (10%) ، (7%) على التوالي .

على الرغم من الاتفاق العام حول عناصر هذا المتغير من قبل المبحوثين الا ان هناك بعض التباين في نسب الموافقة حيث كانت نسبة الاستجابة للعنصر (x35) الذي يعبر

عن ضعف العلاقة بين الجامعة وسوق العمل (86%) وبوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري (0.912) ، اما بالنسبة للاجابة على العنصر (X34) والذي يمثل انعدام معايير قياس رضا العملاء الداخليين والخارجيين فقد كانت (68%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.046).

تشير معطيات الجدول (4) الى التوزيعات التكرارية والنسب المتوية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب التعليمية والمعرفية اذ بلغت نسبة الاتفاق على وقوف هذا المتغير كعقبة امام تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة هو (68%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي وقدره (3.85) وانحراف معياري (1.214) .

من أبرز العناصر التي جاءت في المرتبة الاولى لهذا المتغير هو ضعف ادراك التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر) (X22)، حيث بلغ نسبة الاتفاق على هذا العنصر (73.7%) وبوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري (0.925)، بينما حصل العنصر (X23) على نسبة اتفاق (73.6%) وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.235) والذي يمثل الاعتماد في اوصول المعرفة على الطرق التقليدية ، اما العنصر (X24) والمتمثل بتقييد حرية التعبير والتفكير لدى الطلبة فقد سجل اقل نسبة اتفاق وهي (56.2%) وبوسط حسابي قدره (3.61) وانحراف معياري (1.292)، في ضوء هذه النتيجة لا بد من الاشارة الى ان مدخلات العملية التعليمية من الطلبة في كليات جامعة نوروز وباستثناء كلية الهندسة هم من ذوي المعدلات المنخفضة .

4.2.1.4 جوانب البحث العلمي

الجدول رقم (5) يعرض لنا النتائج التي تم الحصول عليها من خلال اجابات المبحوثين حول العناصر المتعلقة بمتغير جوانب البحث العلمي حيث بلغ نسبة المتفقين حول عناصر هذا المتغير (81%) بينما بلغت نسبة الاجابة بمحايد (12%)، اما نسبة غير المتفقين حول عناصر هذا المتغير فهو (7%) وقد بلغ معدل الوسط الحسابي لكافة العناصر الممثلة لهذا المتغير (4.19) وانحراف معياري (0.901).

هذه النتائج تفسر لنا عدم اعطاء الاهمية اللازمة لعناصر هذا المتغير والتي قد تكون عقبة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ويعزز هذا الاستنتاج الاوساط الحسابية لعناصر هذا المتغير حيث انحصرت بين (4.31-4.05) يتقدمهم زيادة العبي التدريسي على حساب البحث العلمي (X27) حيث بلغت نسبة الاتفاق حول هذا العنصر (86%) وبوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري (0.809) وكذلك ضعف الدعم المادي المقدم للأبحاث العلمية حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منها (4.31). اما العناصر المتبقية والتي ركزت على صعوبة تحديد الاحتياجات البحثية، قدرة الموارد البشرية المؤهلة في

الجدول رقم (6) تكرارات والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس خدمة المجتمع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية المتوقعة										العناصر	المتغير
		لا اتفق مطلقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بدرجة عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.046	3.89	3.5	2	5.3	3	22.8	13	35.1	20	33.3	19	X34	الجوانب التعليمية و المعرفية
0.913	4.33	1.8	1	3.5	2	8.8	5	31.6	18	54.4	31	X35	
0.948	4.33	1.8	1	5.3	3	7.0	4	31.6	18	54.4	31	X36	
0.861	4.28	1.8	1	3.5	2	5.3	3	43.9	25	45.6	26	X37	
1.086	4.23	1.8	3	3.5	2	7.0	4	31.6	18	52.6	30	X38	
0.97	4.2	3		4		10		35		48		المعدل	

6.2.1.4 الجوانب المالية

تشير النتائج التي تم الحصول عليها من الجدول (7) بأن هناك اتفاق عالي حول دور الجوانب المالية في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة وقد بلغ نسبة الاتفاق حوالي (83%) وبوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري (1.001) فيما يخص نسبة الاستجابة بمحايد فقد بلغت (10%) بينما نجد ان نسبة عدم الاتفاق قد بلغ (7%).

جاء بالمرتبة الاولى العنصر (X42) الذي يمثل التخصيصات المالية التي تضعها المنظمة لدعم العاملين وكانت نسبة الاتفاق (90%) وبوسط حسابي قدره (4.33) ويدعم ذلك الانحراف المعياري وقدره (0.893). اما العنصر (X39) فقد جاء بالمرتبة الاخيرة والذي يمثل شحة الموارد المالية المتاحة للجامعة وهذا يفسر ان الجامعة لم تخصص الاموال

الجدول رقم (7) التكرارات والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الجوانب المالية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية المتوقعة										العناصر	المتغير
		لا اتفق مطلقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بدرجة عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.302	3.86	10.5	6	5.3	3	10.5	6	36.8	21	36.8	21	X39	الجوانب المالية
1.030	4.11	5.3	3	1.8	1	8.8	5	47.4	27	35.1	20	X40	
0.824	4.23			1.8	1	12.3	7	47.4	27	38.6	22	X41	
0.893	4.33	1.8	1	3.5	2	5.3	3	40.4	23	49.1	27	X42	
0.959	4.21	3.5	2	1.8	1	10.5	6	38.6	22	45.6	26	X43	
1.001	4.15	4		3		10		42		41		المعدل	

المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة (84%) وجاء بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (1.09).

8.2.1.4 التحليل الاجمالي لمتغيرات معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (9) يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة المتغيرات التي تمثل المعوقات التي تواجه تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة. عند تفحص الارقام الواردة في الجدول نجد بأن أكثر من ثلاثة ارباع المبحوثين (77%) (أشروا بأن هناك معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويدعم ذلك معدل الاوساط الحسابية للمتغيرات وقدره (4.1) وانحراف معياري قدره (1.017).

على الرغم من أن جميع المتغيرات الواردة في الجدول قد تجاوزت الوسط الفرضي (3) الا ان هناك تبايناً في نسبة الاستجابة يتقدم متغير المالية، خدمة المجتمع، البحث العلمي، اما المتغيرات التي تمثل الجانب القيادي والتنظيمي فقد اشرت النتائج بأن أكثر من (70%) من المبحوثين يعتقدون بأن الجانب القيادي والتنظيمي له دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

اللازمة لدعم الحوافز، البحث العلمي، التأليف، المؤتمرات الداخلية والخارجية وقد بلغت نسبة الموافقة (74%) وبوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدره (1.302) عليه يمكن القول بأن احد المعوقات الرئيسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هو عدم توفير التخصيصات المالية لدعم متطلبات بناء ادارة الجودة الشاملة المشار اليها انفا.

7.2.1.4 الجوانب الطلابية

الجدول رقم (8) يعرض لنا النتائج التي تم الحصول عليها والتي تمثل اجابات المبحوثين حول متغير الجوانب الطلابية . (73%) من المبحوثين متفقين على ان العناصر المكونة لهذا المتغير لها دور واضح في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.99) وانحراف معياري (1.14) .

من ابرز العناصر التي جاءت بالمرتبة الاولى هو العنصر (X48) الذي ينص على ضعف ادراك الطلبة لمفهوم الجودة مسؤولية الجمع وباتفاق (74%) من اراء المبحوثين ويدعم ذلك الوسط الحسابي قدره (4.31) وانحراف معياري (0.954).

اما العنصر (X47) فقد جاء بالمرتبة الثانية ومتقاربا مع العنصر (X48) والذي ينص على غياب دافعية الطلبة للتعليم اذ بلغت نسبة الموافقة على اعتباره هذا العنصر هو احد

الجدول رقم(8) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجوانب الطلابية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية المئوية										العناصر	المتغير
		لا اتفق مطلقا		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بدرجة عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.222	3.84	5.3	3	7.0	4	22.8	13	26.3	15	38.6	22	X44	الجوانب الطلابية
1.465	3.18	19.3	11	15.8	9	17.5	10	22.8	13	24.6	14	X45	
0.990	4.14	3.5	2	3.5	2	10.5	6	40.4	23	42.1	24	X46	
1.090	4.25	3.5	2	3.5	2	7.0	4	29.8	17	54.4	31	X47	
0.954	4.31	3.5	2	1.8	1	7.0	4	31.6	18	56.1	32	X48	
1.144	3.94	7		7		13		30		43		المعدل	

الجدول رقم (9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

2.5 التوصيات

- نشر ثقافة الجودة بين العاملين من خلال اقامة الدورات التثقيفية التي على مفهوم الجودة في التعليم ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- اعادة النظر في الهياكل التنظيمية وما يتلائم مع الاهداف المطلوبة للمرحلة الجديدة.
- اختيار القيادات الاكاديمية من ذوي الكفاءة والاختصاص
- زيادة التخصيصات المالية لتفعيل البحث العلمي والتأليف والترجمة والمؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية.
- التركيز على تعيين الكوادر التدريسية من ذوي الالقاب العلمية العالية (استاذ مساعد ، استاذ).
- تفعيل العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال المشاركة المتبادلة في الانشطة المختلفة واشراك مؤسسات المجتمع المحلي فيها فضلا عن طرح برامج دراسية تنسجم مع حاجات السوق المحلية للتغلب على مشكلة البطالة.
- اعتماد نظام حوافر لتشجيع التدريسيين والموظفين للارتقاء بادابهم الاكاديمي والوظيفي.
- دعم واسناد وحدات الجودة في الجامعة والكليات التابعة لها ليتسنى لها متابعة تنفيذ برامج الجودة.

المتغيرات	نسبة الاستجابة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
القيادية	73	3.85	0.906
التنظيمية	74	3.96	1.028
التعليمية والمعرفية	68	3.83	1.214
البحث العلمي	82	4.20	0.901
خدمة المجتمع	83	4.20	0.970
المالية	83	4.15	1.001
الطلابية	73	3.94	1.100
المعدل	77	4.01	1.017

5. الاستنتاجات والتوصيات

افرزت الدراسة الحالية مجموعة من الاستنتاجات والتي في ضوئها تم تقديم عددا من التوصيات وكما يلي:

1.5 الاستنتاجات

- 1- عدم وجود وعي كافي لدى الباحثين في المنظمة المبحوثة باهمية وفوائد ادارة الجودة الشاملة.
- 2- ضعف كفاءة بعض القيادات الاكاديمية.
- 3- عدم فاعلية الهياكل التنظيمية على مستوى الجامعة والكليات التابعة لها.
- 4- ضعف الاهتمام بالبحث العلمي من قبل التدريسيين واقتضاره لاجراض الترقية العلمية فقط.
- 5- ضعف الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين.
- 6- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية.
- 7- قلة الكوادر التدريسية من ذوي الالقاب العلمية العالية (استاذ مساعد، استاذ).
- 8- ضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي.

قائمة المصادر

- 1- أبو عودة، فوزي، (2000)، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، المؤتمر التربوي الأول، التربية في فلسطين ومتغيرات العصر، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 2- سكر، ناجي رجب، (2006)، تقييم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة، المؤتمر العلمي الأول، جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- 3- الجسر، سمير، (2004)، ورقة عمل قدمت إلى ورشة العمل حول إعادة تنظيم التعليم الخاص، وزارة التربية والتعليم العالي، بيروت.
- 4- عشية، فتحي، (2000)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم العالي، دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم (3)، القاهرة، مصر.
- 5- الغامدي، علي بن محمد زهيد (2006)، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي لجودة مخرجات الجامعات السعودية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الاول لجودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد.
- 6- الشبتر، الحسن بن علي سعيد، (2000)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ (Deming) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة.
- 7- العلوي، حسين محمد علي، (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط1، جدة.
- 8- علميات، صالح ناصر، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان.

- 9- مدوخ، (2008)، نصر الدين حمدي سعيد، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في نطاق غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير منشورة في الادارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الاسلامية، غزة.
- 10- العضاضي، سعيد بن علي (2012)، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد الخامس، العدد 9، ص 70.
- 11- النجار، صباح مجيد و جواد ، مها كامل جواد، (2016) ، معوقات تطبيق الجودة في الجامعات الاهلية في العراق، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الرابع عشر، ص:48-21 .
- 12- Diri, Z, (2015), Identifying the Obstacles to the Application of (TQM) In the Business Management Departments In Jordanian Private Universities, International Journal of Management Sciences, Vol.5, N, 5. Pp 305-314.