

# Obstacles of the Application of Total Quality Management at Palestine Technical University - Khadoorie from the Point of View of Faculty Members

Jafar Wasfi Abu Saa

Faculty of Arts and  
Educational Sciences

Palestine Technical  
University – Khadouri

jaafarabuasaa@yahoo.com

Diana Faeq Wahbi

Faculty Educational  
Sciences

Lebanese International  
University

Dianawahbi05@gmail.com

Mohammad Abed Al Rahim Kloob

Accreditation and Quality  
Assurance Commission for Higher  
Education Institutions - Jordan

kloubsb@yahoo.com

Received 28/5/2019

Accepted 1/7/2019

## Abstract:

This study aims at investigating the obstacles of applying TQM to Palestine Technical University-Khadoorie from the point of view of faculty members, depending on different variables (gender variable, academic rank, and faculty) on the opinions of faculty members on the obstacles to the application of TQM. The study was conducted in the first semester of the academic year (2017-2018). The study community is composed of all faculty members of the Palestine Technical University (255) member (202) Male and (53) Female. The study sample consisted of (76) faculty members. They were selected randomly. The researchers developed a questionnaire that measures the constraints of applying TQM at the Palestine Technical University-Khadoorie, which consisted of (27) paragraphs, verified the validity of the instrument of study and stability, has reached the coefficient stability of (0.94). The study found the following results; the level of obstacles to the application of TQM in Palestine Technical University-Khadoorie is generally high. One of the most important obstacles is the large bureaucracy in administrative work, in addition to the weakness of human relations within the campus of the university, and the lack of awareness among faculty members on the culture of quality and its importance. The study also showed that there were no statistically significant differences in the level of obstacles to the application of TQM in Palestine Technical University-Khadoorie attributed to (gender variable, academic rank and faculty).

**Keywords:** Obstacles, TQM (Total Quality Management), Quality, Palestine Technical University – Khadoorie.

## معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

محمد عبد الرحيم كلوب	ديانا فائق وهبي	جعفر وصفي توفيق أبو صاع
هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان	كلية العلوم التربوية	كلية الآداب والعلوم التربوية
الجودة - الأردن	الجامعة اللبنانية الدولية	جامعة فلسطين التقنية - خضوري
kloubsb@yahoo.com	Dianawahbi05@gmail.com	jaafarabuasaa@yahoo.com

قبول البحث ٢٠١٩/ ٧ / ١

استلام البحث ٢٠١٩/ ٥ / ٢٨

### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تقصي معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة فروقات متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية) على آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨). تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية، والبالغ عددهم (٢٥٥) عضواً، منهم (٢٠٢) ذكور و(٥٣) أنثى. وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) عضو هيئة تدريس. وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد طوّر الباحثون استبانةً تقيس معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، إذ تكونت من (٢٧) فقرة، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٤). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء مستوى معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري على الأداة بشكل عام مرتفعاً، وكان من أهم المعايير كثرة البيروقراطية في العمل الإداري، و ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعة، وقلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تُعزى لمتغير الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية.

الكلمات المفتاحية: معايير، إدارة الجودة الشاملة، جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

### المقدمة :

وتنفيذ مؤشراتنا نتيجة لأسباب تتعلق بنظام التعليم في الجامعة، وسياسة ومحدودية الموارد، والمركزية في التنفيذ والتخطيط<sup>(١٣)</sup>، لذلك فقد اتخذت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عدداً من القرارات المصيرية بخصوص التعليم الفلسطيني، حيث طرحت البرامج العديدة والتخصصات النوعية في الجامعات الفلسطينية بهدف ضمان الجودة في الجامعات، وكان من أهمها إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين عام (٢٠٠٢)، حيث تمثل الهدف العام لهذه الهيئة بتحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني، وتصويبه ليتماشى مع الأولويات الاستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القديمة.

لقد خطت جامعة فلسطين التقنية - خضوري خطوات واسعة وعريضة من أجل تطويرها وتحسين منشآتها ومخبراتها التعليمية، كذلك

على الرغم من الجهود التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق جودة عالية في التعليم الجامعي الفلسطيني والارتقاء بأداء الجامعات الفلسطينية، وخاصة تبني وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية استراتيجية تطوير التعليم العالي في فلسطين وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة في التعليم، إلا أنّ واقع التعليم الجامعي في فلسطين يشير إلى أنّ برامجه تعاني من صعوبة بالغة في إنتاج نوعية من الخريجين القادرين على المنافسة في سوق العمل ويمتلكون القدرات التي تُمكنهم من تطوير وسائل الإنتاج، فضلاً عن تراجع مراكز الجامعات الفلسطينية في قوائم التصنيف العالمية<sup>(١٣)</sup>.

إنّ تطبيق مشروعات الجودة بالتعليم الجامعي الفلسطيني لم يؤدّ إلى تحسين جودة برامج خدمة المجتمع، والتدريس والبحث العلمي بالدرجة المطلوبة، وخاصة أنّ أسباب تراجع الجهود لإصلاح التعليم الفلسطيني تمثل في قلة الوعي بثقافة الجودة وكثرة معايير تطبيقها

- التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار في جامعة فلسطين التقنية للتعرف على معوقات ممارسة الجودة الشاملة والعمل على معالجتها ما أمكن.

#### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً يمثل توجهاً عالمياً حديثاً وهو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي كما يلي:
- دراسة مهمة لوزارة التربية والتعليم العالي لكي يتم الاستفادة من نتائجها بتطوير التعليم العالي في فلسطين.
- يمكن لإدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري اتخاذ قرارات وخطوات لتحسين أداء الجامعة وتخصصاتها من خلال تطبيق الجودة الشاملة.
- يمكن أن تفيد من الناحية التطبيقية القائمين على إدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري على التعرف إلى بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تذليل تلك المعوقات.

#### مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** هي جميع العوائق المادية والإدارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعيق عمل المدير أو المسؤول عن تحقيق أهداف برامج وخططه الإدارية التي تعمل على تطوير عملية التعليم والتعلم<sup>(١)</sup>.
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها العوامل والظروف التي تعمل على إعاقة وعرقلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.
- **إدارة الجودة الشاملة:** هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها، وهي تضمن الفاعلية العظمى، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز، وتشمل الجودة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين<sup>(٨)</sup>.
- **جامعة فلسطين التقنية - خضوري:** هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الجامعة الحكومية الأولى والوحيدة في الضفة الغربية تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي.

عملت على استقطاب كوادر مهنية من داخل الوطن وخارجه، حتى أنها حازت على عضوية اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الإسلامية، ويشرف على الجامعة عدة مجالس منها مجلس الجامعة الذي يتألف من رئيس الجامعة ونواب الرئيس ومساعديه ومجلس العمداء وممثل عن كل كلية في الجامعة إضافة إلى أعضاء من المجتمع المحلي، كذلك سعت الجامعة إلى توفير بيئة تعليمية مميزة من خلال تكريس منهج "الريادية والابتكار والتميز" عبر توسيع برامج الجامعة الأكاديمية والبحثية القائمة، واستقطاب الكوادر والطاقات العلمية الفلسطينية والعربية وترسيخ قاعدة التبادل المعرفي والعلمي مع عشرات الجامعات الدولية، واستعادة ما يقارب من (١٤٠) دونماً من أراضي الجامعة والتي كانت بحوزة العديد من المؤسسات الرسمية، وفي سياق جهود الجامعة لإحداث نقلة نوعية، شارفت الجامعة على إتمام خطوات الإصلاح التشريعي للوضع القائم عبر إقرار قانون إداري ومالي خاص بالجامعة<sup>(٣)</sup>.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبالتحديد يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

#### أسئلة الدراسة:

- سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الكلية؟

#### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**الإطار النظري:**

**مفهوم الجودة:** "يتضح مفهوم الجودة من خلال التعاون بهدف إنجاز الأعمال بتوافر المهارات والقدرات لإدارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها؛ لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي. وتشير المراجع إلى تعدد مفاهيم مفردة الجودة، حيث تفسّر وفق صياغة استخدامها، إذ تعرف المنظمة الدولية للقياس الأيزو، الجودة بأنها (الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة للطلبه والمحددة مسبقاً) وقد استمر التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من مبدأ الوصول لتوقعات رغبات المجتمع<sup>(٩)</sup>.

**إدارة الجودة الشاملة:** إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العديد من الأفكار والمبادئ والقوانين التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من أجل الوصول إلى التميز<sup>(١٠)</sup>، مما يدفعنا إلى العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: يشير عقيلي إلى أنها: فلسفة إدارية وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح في الارتقاء إلى درجة العالمية<sup>(٤)</sup>.

**أهمية إدارة الجودة في التعليم الجامعي:**

تواجه مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في الدول العربية مجموعة من التحديات، والتي تتمثل في النقص في الموارد البشرية والمادية، لذلك فإنه يتوجب على تلك المؤسسات التعليمية التركيز على أهمية إدارة الجودة الشاملة، ويشير<sup>(٥)</sup> إلى أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يؤدي إلى تحقيق عدة أمور منها:

- التركيز على حاجات الطلاب وسوق العمل مما يمكنها من تلبية احتياجات الوظائف الميدانية.
- تحقيق الأداء العالي في جميع الوظائف الإدارية والأكاديمية.
- خفض التكاليف والمصروفات دون التأثير على جودة التعليم.
- دراسة احتياجات الموظفين والعمل على تليبيتها.
- تساعد على الحصول على بعض الشهادات والاعترافات الدولية بالتخصصات الممنوحة.
- تنمية العمل بروح الفريق والشعور بالانتماء للجامعة.
- تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم نحو العمل المبدع والمتميز.
- أداء العمل بالجامعة بأقل تكلفة و وقت .
- الكشف عن القصور في النظام التعليمي في الجامعة وكيفية الطرق لعلاجها.

**مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

لقد أشار<sup>(١١)</sup>، إلى أن الباحثين التربويين والأخصائيين قد تناولوا الجودة الشاملة في العديد من المجالات ومن أهمها:  
**جودة العملية التعليمية:** وذلك من حيث العمق والشمول والتكامل، وعدم الازدواج والتكرار، وكذلك في كيفية مواجهة التطور التكنولوجي الحديث.

**جودة الإدارة الجامعية:** ويقصد بها العملية الإدارية التي يمارسها رئيس الجامعة ومساعدوه وعمداء الكليات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وتتألف هذه العملية من عناصر رئيسية هي: التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسُن استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة مثل المباني والمكتبات والمختبرات والتجهيزات الأخرى<sup>(١٢)</sup>.

**جودة عضو هيئة التدريس:** حيث إن عضو هيئة التدريس يتطلب خصوصيات يستمدّها من قدراته البحثية والعلمية فهو المحور الرئيسي في تحقيق أهداف الجامعة، لذلك يتطلب من عضو هيئة التدريس بعض الكفايات والمهارات منها: كفايات التدريس، كفاية القيام بالأبحاث العلمية، كفاية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، والقدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية.

**جودة التشريعات واللوائح الجامعية:** ويُقصد بذلك أن تتماشى هذه التشريعات مع المتغيرات العلمية والتطورات التكنولوجية، وخاصة أنها تعد مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، بحيث تكون واضحة ومفهومة ومحددة ومرنة .

**فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:**

يشير<sup>(١٢)</sup> إلى إن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- رفع مستوى الطلاب العلمي.
  - ضبط وتطوير العمل الإداري في الجامعة.
  - زيادة أداء أعضاء الهيئة التدريسية .
  - رفع مستوى الثقة والتعاون بين العاملين في الجامعة.
  - توفير جو من المحبة والمودة بين العاملين في الجامعة.
  - رفع نسبة الانتماء للجامعة.
  - الثقة والمزيد من الاحترام للجامعة وطلبتها.
- وفي ضوء مراجعة الباحثين للدراسات السابقة في هذا المجال، فقد وُجِدَ العديد من الدراسات التي بحثت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وهي:

**الدراسات السابقة:**

فقد قام ربايعه وعبيد<sup>(٥)</sup> بدراسة هدفت إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من

كذلك أجرى Al Tasheh (15) دراسة هدفت إلى معرفة معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. ولتحقيق ذلك أجريت مقابلات مع (٢٠) عضواً من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعوقات، حيث بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات كانت عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم من كبار القادة التربويين في إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فنيين مؤهلين في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي المتبعة دولياً، وعدم معرفة الطرق الخاصة بالتحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي. وقد خرجت الدراسة بمجموعه من التوصيات من أهمها ضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، والتحسين والتطوير المستمر والتقييم الذاتي.

أما دراسة بدرخان والشوا(٢)، والتي هدفت إلى 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)، وعلية فقد تم اختيار عينة الدراسة من الجامعات الأردنية تمثلت باختيار (١٣٤) عضو هيئة تدريس من جامعة عمان الأهلية و (١٤٠) عضو هيئة تدريس من الجامعة الأردنية، حيث قام الباحثان بتطوير استبانته تكونت من (٤٧) فقرة من أجل جمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تتعلق بالبحث العلمي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجامعة والكلية.

وأجرى العضاضى(10) دراسة هدفت لتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم استبانته مكونة من (38) فقرة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على (204) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات تتضمن ضعف الوعي بمفهوم التعليم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وزيادة العبء التدريسي على عضو هيئة التدريس، ووجود فروق في تقدير درجة أهمية المعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

أما دراسة نصار وعبد القادر(14) فهذه لاقتراح مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في كلية التربية في جامعة الأزهر والتي تؤهلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى توافر هذه المتطلبات في الواقع ولتحقيق ذلك

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، حيث قام الباحثان بتصميم استبانته بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (٦٨) عضواً، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالات الدراسة (الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع). كما أظهرت الدراسة وجود فروق داله إحصائياً بين متوسط إجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات وذلك تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه في حين عدم وجود فروق في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كم قام Alsubait (11) بدراسة لمعرفة وتحديد 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 وهي: الموظفون الإداريون، وأعضاء هيئة التدريس، ومرافق الجامعة، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، من خلال إعداد استبانته وزعتها على عينة حجمها (٤٠) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وتوصلت الباحثة إلى أن أكثر المعوقات لتطبيق الجودة كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان أهم معيق فيه هو عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل المشكلات، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية وكان المعوق المتمثل بقلّة الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من أعلى المعوقات، أما مجال مرافق الجامعة فجاء في المرتبة الثالثة وكان معوق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف الجامعة من أكبر المعوقات فيه، وأوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في الجامعة.

أما دراسة Atieno; & Patrick; and Ogweno(17) والتي هدفت إلى التعرف إلى العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA) وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأن إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء، وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا، ورؤساء الأقسام الأكاديميين و المحاضرين وموظفي الدعم والطلاب، ولجمع البيانات تم تصميم استبانته ومقابلات لعدد من أعضاء عينة اختيرت بشكل عشوائي، في حين تم الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذها، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

**ثالثاً: أداة الدراسة:** تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وشملت على (٢٧) فقرة، وقد قام الباحثون بتطوير الاستبانة استناداً إلى بعض الدراسات السابقة مثل دراسة ربايعه<sup>(٥)</sup>، ودراسة مدوخ<sup>(١١)</sup>، ودراسة العضاضي<sup>(١٠)</sup>، ودراسة الرفاعي وآخرون (٢٠١٣). وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول: معلومات عامة عن أعضاء هيئة التدريس، وتكون الجزء الثاني من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت الاستبانة على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات للاستبانة عن كل فقرة، وقد أعطيت الاستبانة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4)، وبدرجة متوسطة (3)، وبدرجة قليلة (2)، وبدرجة قليلة جداً (1)، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت درجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق استبانة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد أن تم تعديل بعض الفقرات. وبعد الأخذ برأي المحكمين، استقرت الاستبانة على (٢٣) فقرة. وتم حساب ثبات الأداة بوساطة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (0.94) واعتبرت هذه القيمة مقبولة كدلالة على ثبات الأداة.

### متغيرات الدراسة:

١. المتغيرات المستقلة:  
الجنس: (ذكر، أنثى)  
الرتبة الأكاديمية: (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك فأعلى).  
الكلية: (العلوم والآداب، الهندسة والتكنولوجيا الزراعية، الاقتصاد وإدارة الأعمال).
٢. المتغيرات التابعة: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### رابعاً: المعالجات الإحصائية: بعد جمع المعلومات وتقريب

البيانات تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss)، وتم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، ومعادلة (كرونباخ ألفا).

إجراءات التصحيح: للتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمد الباحثون المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم تلك المتطلبات تتوفر في كلية التربية في جامعة الأزهر بدرجة متوسطة لا تؤهلها للحصول على الاعتماد، لأن أهم متطلبات الاعتماد الأكاديمي أن يكون هناك رؤية ورسالة واضحة للكليتين وتأكيد التحسن المستمر للمدخلات من الطلاب من خلال اتباع سياسة واضحة لقبول الطلاب والارتقاء بالإمكانيات المادية والبشرية.

كذلك أجرى محمود<sup>(12)</sup> دراسة هدفت إلى التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمة أعراض الدراسة حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، والأزهر، والأقصى) والبالغ عددهم (١٥٥) شخصاً، استخدمت استبانته مكونة من (٦٤) فقرة، موزعة على (٦) مجالات وهي المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية والمنشأة الجامعية والبحث العلمي، الخدمة المجتمعية والهيئة الإدارية. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوقات الجودة كانت تتعلق بالبحث العلمي ثم مجال خدمة المجتمع، كما تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائية لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

### منهجية الدراسة:

**أولاً: منهج الدراسة:** استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، للفصل الأول من العام الدراسي 2018 / 2017، إذ بلغ عددهم (255) عضواً، منهم (202) ذكور، و (53) أنثى، وذلك حسب إحصاءات دائرة الموارد البشرية في الجامعة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكوّنت من (60) ذكراً و(16) أنثى، وبذلك فقد بلغت نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة (30%)، وبيّن الجدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): خصائص أفراد عينة الدراسة.

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	٧٩%
	أنثى	16	٢١%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	١٢	١٦%
	أستاذ مساعد	٥٣	٦٩%
	أستاذ مشارك فأعلى	١١	١٥%
الكلية	العلوم والآداب	34	٤٥%
	الهندسة والتكنولوجيا الزراعية	18	٢٤%
	الاقتصاد وإدارة الأعمال	24	٣١%

٩	اتخاذ القرارات الجماعية دون الرجوع لذوي الاختصاص	٣,٦٥	1.07	متوسط	١٦
١٠	قلة الحوافز المادية لعضو هيئة التدريس لإجراء البحوث المنشورة	٣,٦٢	0.97	متوسط	١٧
٢٠	ضعف إتقان أعضاء هيئة التدريس للغات الأجنبية	٣,٥٣	1.16	متوسط	١٨
١٩	ارتفاع تكلفة البحث العلمي	٣,٥٢	0.99	متوسط	١٩
٢٧	قلة تعاون الزملاء للقيام بإجراء بحوث مشتركة	٣,٤٢	1.14	متوسط	٢٠
١٨	ضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات البحثية	٣,٤٠	1.08	متوسط	٢١
٥	قلة توفر الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس	٣,٣٧	1.02	متوسط	٢٢
٢٢	قلة نشر الأبحاث في المجلات العلمية	٣,٣٥	1.20	متوسط	٢٣
٢٥	ضعف نقابة العاملين في الدفاع عن حقوق هيئة التدريس	٣,٣٥	1.13	متوسط	٢٤
٦	قلة الاهتمام بميول الطلبة ومواهبهم	٣,٣٠	1.16	متوسط	٢٥
١٤	قلة وعي أعضاء هيئة التدريس بأنظمة الجامعة وقوانينها	٢,٩٣	1.35	متوسط	٢٦
٢٦	عدم توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث العلمية	٢,٣٣	1.13	منخفض	٢٧
-		٣,٦٨	0.47	مرتفع	-

يبين الجدول رقم (٢) أنّ الفقرة رقم (٨) ونصها "كثرة البيروقراطية في العمل الإداري" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٨١) وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) ونصها "ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨٠) وبمستوى مرتفع، وجاءت كل من الفقرات رقم (٤،١٢،٣،١٢،٤) بمستوى مرتفع، وجاءت كل من الفقرات رقم (١٤،٢٥،٢٢،٦،٥،١٨،٢٧،١٩،٢٠،١٠،٩) جاءت بمستوى متوسط، بينما الفقرة رقم (٢٦) ونصها "عدم توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث العلمية" جاءت بمستوى منخفض حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٣٣) وبانحراف معياري بلغ (١,١٣)، بينما المجال الكلي لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري حصل على متوسط حسابي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٤٧) وبمستوى مرتفع. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تدني المخصصات المالية من الموازنة لمجال إدارة الجودة الشاملة وكذلك مجال البحث العلمي، فضلا عما تعانيه الجامعات الفلسطينية وجامعة فلسطين التقنية - خضوري بشكل خاص من ضعف الدعم المالي الحكومي، وانفتقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من بدرخان والشوا (٢٠١٣)، ودراسة ربايعه وعبيد (٢٠١٥)، ودراسة العضاضي (٢٠١٢)، ودراسة مدوخ (٢٠٠٨). وقد توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري مرتفعه، وأكدت نتائج تلك الدراسات على ارتفاع مستوى

العينة لتكون مؤشرا على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية:

أقل من أو يساوي (٢,٣٣) مؤشر منخفض.  
أكبر من (٢,٣٣) وأقل من (٣,٦٧) مؤشر متوسط.  
أكبر أو تساوي (٣,٦٧) مؤشر مرتفع.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة والجدول رقم (٢) يبين ذلك.

الجدول رقم (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٨	كثرة البيروقراطية في العمل الإداري	٤,٣٤	0.81	مرتفع	١١
٢	ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم أجامعه	٤,٢٠	0.80	مرتفع	٢
٤	قلة وعي أعضاء هيئة التدريس بتقافة الجودة وأهميتها	٤,١٤	0.88	مرتفع	٣
١٢	الاعتماد على التلقين في العملية التعليمية	٤,٠٧	0.84	مرتفع	٤
٣	كثرة أعداد الطلبة داخل المحاضرات	٤,٠٤	0.74	مرتفع	٥
١٥	قلة المشاركة في المؤتمرات العلمية	٣,٩٦	1.26	مرتفع	٦
١	اعتماد المقرر الجامعي المصدر الوحيد للدراسة	٣,٩٥	0.86	مرتفع	٧
١٦	ضعف الإرشاد الأكاديمي للطلبة	٣,٩٥	1.14	مرتفع	٨
٢٣	كثرة الأعباء التدريسية على عضو هيئة التدريس	٣,٩٣	1.00	مرتفع	٩
١٧	قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في النشاطات الطلابية	٣,٩١	1.24	مرتفع	١٠
٧	ضعف البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس	٣,٨٧	0.97	مرتفع	١١
١١	قلة توفر المختبرات العلمية وتجهيزاتها	٣,٨٦	0.75	مرتفع	١٢
١٣	قلة توفر قواعد البيانات المختلفة	٣,٨٣	1.04	مرتفع	١٣
٢٤	ضعف مسايرة أنظمه وقوانين الجامعة متطلبات العصر الحديثة	٣,٧٧	1.00	مرتفع	١٤
٢١	قلة استخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية	٣,٧٢	1.15	مرتفع	١٥

الجدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الرتبة الأكاديمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية
٠,٥٠	٣,٦٨	١٢	مدرس
٠,٤٤	٣,٦٥	٥٣	أستاذ مساعد
٠,٣٢	٣,٧٩	١١	أستاذ مشارك فأعلى
٠,٤٧	٣,٦٨	٧٦	الكلية

يبين الجدول رقم (٤) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لمتوسطات الرتبة الأكاديمية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (٥) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الرتبة الأكاديمية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مربع الأوساط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
٠,٧٩	٠,٢٤	٠,٠٥٥	٢	٠,١١١	بين المجموعات	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
		٠,٢٢٧	١١٠	٢٥,٠٢	داخل المجموعات	
			١١٢	٢٥,١٣	المجموع	

دال إحصائياً.

يظهر الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وذلك على الأداة ككل. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مدوخ (٢٠٠٨) ودراسة بدرخان (٢٠١٣).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول رقم (٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الباحثين نحو مستوى معوقات إدارة الجودة الشاملة حسب الكلية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الكلية
٠,٤٤	٣,٥٢	٣٤	العلوم والآداب
٠,٤٧	٣,٧٩	١٨	الهندسة والتكنولوجيا الزراعية
٠,٤٦	٣,٦٦	٢٤	الاقتصاد وإدارة الأعمال
٠,٤٧	٣,٦٨	٧٦	الكلية

المعوقات المتصلة بقلّة الوعي بثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفر الدعم المادي الكافي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) الإحصائي والجدول رقم (٣) يبين ذلك. نتائج (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري وفقاً لمتغير الجنس؟

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	ذكر	٦٠	٣,١٧	٠,٤٥	٠,٣	١١١	٠,٤٥
	انثى	١٦	٣,٤٧	٠,٥٦			

دال إحصائياً.

يبين من الجدول رقم (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس، وذلك على الأداة ككل، وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ التعليمات لاسيما المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في نظام الجامعة لا تُفرّق بين ذكر وأنثى، كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تأخذ بعين الاعتبار جنس عضو هيئة التدريس. وتفسر هذه النتيجة بأنّ المعوقات التي تُعترض عضو هيئة التدريس واحدة لا تأخذ بعين الاعتبار جنس عضو هيئة التدريس بالجامعة، والمتمثلة بالبحث العلمي والدعم المادي والإجراءات الإدارية داخل الجامعة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من بدرخان والشوا (٢٠١٣). ودراسة العضاضي (٢٠١٢). ودراسة مدوخ (٢٠٠٨). واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ربايعه وعبيد (٢١٥)، وقد توصلت نتيجة هذه الدراسة إلى وجود أثر لجنس عضو هيئة التدريس على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول رقم (٤) يبين ذلك.



- faculty members, The Arab Journal for Quality Assurance of University Education, (13), 65-79.
3. Palestine Technical University - Khadouri University Directory, Palestine Technical University - Khadoori - Tulkarem.
  4. Kholy, Mohammed (2005) The concept of total quality and its impact on academic performance from the University of Qatar, the seminar of strategic management of higher education institutions held at King Khalid University in cooperation with the Arab Organization for Administrative Sciences.
  5. Rabayah Saed and Obaid Shafer(2015) Obstacles to the Application of Total Quality Management in Palestinian Universities, A Case Study of the Arab American University, Al Manar Magazine (30) No (1)33-71.
  6. Al-Shabrawi, Adel (1995) Scientific Guide to the Implementation of Total Quality Management ISO 9000, Reference Comparison, Arab Scientific Media Company, SHUAA.
  7. Al-Shammari, Waqt, and Hamdan, Khalid (2003). The requirements of TQM and its potential for application in the faculties of management and economics (Future Vision), a scientific paper presented to the Second Scientific Conference on Quality Assurance, held at Zarqa Private University between 21-23 / 10/2003.
  8. Shahari, Sharaf Ahmad (2005), Total Quality in University Management between Theory and Practice, 5th Educational Conference: Quality of University Education, April 11-13, University of Bahrain, Faculty of Education.
  9. Abdel Rahim, Mohamed Abdel Rahim (2010). Total Quality Concept and Application Philosophy. Journal of Security Studies, No. 2, pp. 45-76.
  10. Adadi, Said (2012) Impediments to the Application of Total Quality Management in Higher Education Institutions, A Field Study, The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, (9), 66-99.
  11. Madoucheh, Nader Aldin (2008) Impeding the Application of Total Quality Management in Palestinian Universities in the Gaza Governorates and Ways to Overcome Them, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
  12. Mahmoud, Youssef Said (2009) New visions for the development of university education, Cairo, the Egyptian Dar
  13. Nashwan, Yaqoub (2003) Development of competencies of academic supervisors in university education in the light of the concept of Total Quality Management in Palestine, Journal of Palestinian Educational Research and Studies, No.7.

يبين الجدول رقم (٦) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحاسوبية لمتوسطات الكلية، على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي حسب الكلية للمبوهين لمستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (٧) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الكلية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الأوساط	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.401	2	0.701	1.69	0.19
	داخل المجموعات	27.344	66	0.414		
	المجموع	28.745	68			

دال إحصائياً.

يظهر الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الكلية، وذلك على الأداة ككل. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج مدوخ(٢٠٠٨) ودراسة ربايعه وعبيد(٢٠١٥).

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بما يلي:
- توفير الدعم المالي الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل النمط الديمقراطي لإدارة الجامعة وتخفيف الإجراءات البيروقراطية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية المشتركة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء المزيد من الدراسات بهدف قياس الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية الأخرى.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس وأهميتها في التعليم الجامعي.

#### المراجع:

##### المراجع العربية:

1. Ahmed, Sarra (2001) Areas of application of the quality of university education from the point of view of faculty members in Jordanian universities, Journal of the Union of Arab Universities, No. 39, 144-172.
2. Badrakhan, Sawsan, Shawwa, Hala (2013), obstacles to the implementation of quality standards and quality assurance in Jordanian universities from the point of view of the

14. Nassar, Ali and Abdul Qader, Ramadan (2012) Requirements for the application of academic accreditation in the two faculties of education at Al-Azhar University and their availability from the point of view of the faculty members, *Journal of the Federation of Arab Universities for Education and Psychology*, 10, 202-236.

**English References:**

15. Al Tasheh, G.(2013) Obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait, *European Scientific Journal*, 9(4).

16. Alsubait, N. (2014) Obstacles to the Application of Total Quality Management in King Faisal University, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 3(9), (208-219).

17. Atieno, O; Patrick, O; and Ogwen, L. (2014)Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 7-16.

18. Tari, J.(2005) Components of Successful Total Quality Management, *The T.Q.M Magazine*, 17(2), (182-194).