

مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية  
في الجامعة الجزائرية دراسة استقصائية على أعضاء هيئة  
التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير بجامعة المدية - الجزائر

أ.د. علي مكيد  
جامعة المدية - الجزائر

أ.لخضر مداح  
جامعة الجلفة - الجزائر

## مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة الجزائرية دراسة استقصائية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية - الجزائر

أ.د. علي مكيد      أ. لخضر مداح

### الملخص

هدفت هذه الدراسة في مجملها إلى عرض إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، وفي الجامعة بصفة خاصة مع الوقوف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية، وصولاً إلى اختبار مدى تبني أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في المؤسسة الجامعية محل الدراسة.

اقتصرت الدراسة على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية - الجزائر، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس الدائمين بالكلية، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي بلغ عددها 80 عضو هيئة تدريس، والذين مثلوا نسبة 65.30% من مجتمع الدراسة ككل، كما اعتمدنا على الاستبانة كأداة للدراسة مما ساعدنا على جمع البيانات لقياس مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الكلية، كما تم الاعتماد في تحليل المعطيات على الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة، وكذا الانحراف الكلي للمتوسط العام لكل مبدأ من المبادئ المتطرق إليها.

ومن أهم النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية موافقون على كون ملامح مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية متبناة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الجزائرية، وهذا ما أكدته المتوسط العام للمبادئ المتداولة حيث بلغ المتوسط العام للمبادئ (3.42) من 5) بانحراف معياري قدره 1.05 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي) من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق.

### الكلمات المفتاحية :

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الجامعة الجزائرية.

## The Extent of Adoption the Principles University's Total Quality Management in Algerian Universities A Survey Study on Members of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Medea University- Algeria

### Abstract:

The aim of This Study is to show the conceptual framework of the total quality management in general, and in the university in particular .This being by the most important principles of university's total quality management, right down to test the extent of adoption of the most important principles of total quality management in the university under study.

The study was confined to an Algerian institution of higher education, representing by the faculty of economic, commercial and management sciences, Medea University- Algeria, the population of the study represent by faculty's permanent members, the research sample has been chosen randomly, composed of 80 members, who represent 30.65 % percent from the whole study population, we used the questionnaire as astudytool, which helped us to collect data to measure the extent of adoption the principles university's total quality management in the faculty, also we used the analysis of the data on the statistical methods available in the program statistical package for social sciences (SPSS), arithmetic means and standard deviations, so as to know the extent of deviation responses of the sample for each of the phrases of the total quality management principles, relating to the second axe of study, as well as the total deviation of the overall average for each principle from the principles that have been addressed.

Among the most important results that members agree on the fact that the features of the principles university's total quality management adopted by faculty of economic, commercial and management sciences, Medea, the Algerian University, and this was confirmed by the overall average of circulated principles, where the overall average for the principles (3.25 of 5), by standard deviation of 1.05, which is an average under the fourth category of the Fifth Likert Scale categories (from 3.41 to 4.20) a category that refers to the response "agree".

### Keywords:

Quality, Total Quality Management, Algerian University.

## مقدمة:

تشهد الجامعات العربية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة في الوقت الراهن العديد من التغيرات غير المسبوقة في كافة جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، وهو الأمر الذي يتطلب من هذه المؤسسات ضرورة رصد هذه التغيرات وتحليلها، وتحديد البدائل اللازمة للتعامل معها وفق برنامج عمل متكامل لمعالجة الاختلالات والخروج من حالة الركود والجمود التي تعاني منها معظم هذه الجامعات إلى آفاق جديدة تستطيع معها أن تكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة تلك التغيرات والتحديات التي يتوقع أن تتعاظم خلال السنوات القادمة.

ولقد فرضت التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة الجزائرية ضرورة الأخذ بمنهج استراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة هذه التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمله في طياته من تهديدات وفرص متاحة، ومن هنا تتأتى حتمية التوجه للجامعة الجزائرية نحو ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وذلك بانتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

وحتى تتمكن من دراسة مدى تبني أبرز مبادئ هذه المنهجية الإدارية في جامعة جزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، قمنا باختيار مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، بوصفها مؤسسة تعليمية عمومية تابعة لقطاع التعليم العالي الذي يؤدي دوراً استراتيجياً في تلبية الاحتياجات والمتطلبات المعرفية والتنموية بما يضمن التواكب مع المتطلبات العالمية للتقدم في شتى الميادين.

### مشكلة الدراسة :

من الاتجاهات الحديثة في الإدارة إدارة الجودة الشاملة، التي وضعت لها مبادئ من قبل روادها في الدول المتقدمة التي تسعى إلى تفعيلها في جل قطاعاتها بغية تجويد منتج مؤسساتها، إلا أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية المرتبطة ببعضها بعضاً، وهذه المبادئ تختلف باختلاف القطاع الراغب في تفعيل هذه المنهجية الإدارية، وفي هذا الإطار سنحاول توضيح هذه المبادئ وإظهار الواجب تبنيها في قطاع التعليم العالي متمثلاً في الجامعة من أجل تفعيل مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح إشكالية بحثنا هذا في السؤال الجوهرى المتمثل في:

ما اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية بالجزائر حول مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية؟

### تساؤلات الدراسة :

- فيما تتمثل أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالجامعات، والتي تمكنها من الوصول إلى أهدافها في حال تبنيها؟
- ما اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية وآراؤهم لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة نحو مدى تبني أبرز مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية؟

### فرضية الدراسة :

إن قطاع التعليم العالي الجزائري من القطاعات الحساسة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بـ حاجات المجتمع وسوق العمل، كونه يشكل مصدراً للعائلة المتخصصة والمؤهلة، ويعد حاضنة الأبحاث العلمية والعقول البشرية المبدعة. لذا تسعى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الجزائرية بصفتها مؤسسة من مختلف مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى تبني ملامح مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

## أهداف الدراسة :

- تتلخص الأهداف التي نود الوصول إليها من خلال هذه الورقة البحثية فيما يلي :
- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، وفي الجامعة بصفة خاصة.
  - الوقوف على أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية.
  - اختبار مدى تبني أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية؛ بوصفها مؤسسة جامعية من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع ليس بالحديث إذا ما أسقط على المؤسسات الصناعية، في حين يتسم بالحداثة إذا ما أسقط على قطاع جد حساس ألا وهو قطاع التعليم العالي بوصفه يحتضن أهم المؤسسات العلمية والبحثية المسؤولة عن تحقيق التنمية الشاملة للدولة، لذا تركز دول العالم المتقدم على تجويد مخرجاتها الجامعية بتبني المداخل الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى ذلك، والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

## حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية مترجمة في عبارات حول أهم هذه المبادئ، للوصول إلى قياس مدى تبني هذه المبادئ من قبل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية.
- الحدود المكانية والزمنية : اقتصرت الدراسة على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والمتمثلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية - الجزائر، حيث أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تشكيل فكرة جيدة عن الإدارة العليا للكليات ونمطيتها الإدارية من قبل عينة الدراسة مما يعود على المستقصى بسهولة ملء الاستبانة وبصحة المعلومة المقدمة من قبله.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة :

- إدارة الجودة الشاملة : أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسات وفي أهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل للوصول إلى ما يفوق رضا العملاء؛
- إدارة الجودة الشاملة الجامعية : أسلوب أو مدخل إداري متكامل يطبق في جميع فروع المؤسسة الجامعية ومستوياتها لتحقيق أفضل الخدمات التعليمية بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة وأوفر فرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ورغباتهم.
- الجامعة : مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى التدرج ومنها ما هو على مستوى ما بعد التدرج (الدراسات العليا) بمنح بموجبها درجات علمية للطلاب.
- عضو هيئة التدريس : هو الفرد الموظف بصفة أستاذ في الجامعة، درجته العلمية تحتمل إلى الشهادة العلمية المتحصل عليها (ماجستير، دكتوراه) أما رتبته العلمية فتحتمل إلى درجته وأقدمية توظيفه.

## الإطار النظري للدراسة

### 1. الجودة من وجهة إسلامية وتقليدية وحديثة :

أ. من الوجة الإسلامية : نجد تداخلا كبيرا بين بعض المفاهيم الإسلامية المتداخلة مع مفهوم الجودة، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي (رشدي طعيمة وآخرون، 2006، ص 180) :

- الإحسان : ضد الإساءة؛ ويعني بالإحسان الإجابة، ويقال أحسن أي فعل ما هو أحسن، إذ يتطلب هذا المفهوم من المسلم الإحسان في كل قول وعمل يقوم به المسلم، ولقد أمر الله تعالى بالإحسان في غير موضع في كتابه الكريم، إذ قال تعالى : وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ سورة البقرة: الآية 195، وقوله تعالى : إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ سورة النحل: الآية 195، وقوله تعالى أذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ سورة النحل: الآية 125.

- الإصلاح : إن الإصلاح هو نقيض الإفساد، والإصلاح دائما يكون بالتطوير أو بالمناجزة على الإتقان وغير ذلك من الأمور الحسنة التي تؤدي إلى الجودة وتحث عليها وذلك ما يدعمه قول الله تعالى : إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ سورة الأعراف: الآية 170.

- الإتقان : مصطلح يطلق على من كلف بعمل فأجاده، وتتجلى كلمة الإتقان في العمل دون قصور، وذلك ما نراه في حكمة الرب جلّ وعلا في إتقان كل شيء في هذه الدنيا، كما جاء في قوله تعالى : صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلُّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ سورة النمل: الآية 88، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"، ومصطلح أتقن: أسنده الحق سبحانه وتعالى إليه دون سواه، للدلالة على تفرد جلّ وعلا بالإتقان لما صنع دون تكليف من أحد.

ب. من الوجة التقليدية : الجودة كمصطلح (Qualité) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities)، التي يقصد بها «طبيعة الشيء ودرجة صلابته»، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه (رجى قدار ظاهر، 1998، ص 77)، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور المؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (مأمون الدراركة وطارق الشبلي، 2002، ص 16).

وقد عرّف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها «جود good» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل، أما على مستوى المعاجم الإنجليزية فيكثر التعداد والتداخل في معاني الجودة، فقد تعني «درجة الامتياز أو قد تعني «سمة متصلة أو مميزة للشيء».

ت. من الوجة الحديثة : يظهر مفهوم الجودة من الوجة الإدارية جلياً من خلال التعاريف المقدمة من قبل الهيئات المهتمة بالجودة وأبرز روادها، والتي نوجزها في :

- تعرفها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة على أنها «المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية حاجات معينة» (محمد عبد الوهاب العزاوي، 2005، ص 15)؛

- وكذلك تعرف المنظمة الدولية للمواصفات ISO 2000/9001 الجودة على أنها «مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما، تمكنها من تلبية حاجات العملاء المعلنة ورغباتهم أو المعروفة ضمناً» (Guy Laudoyer, 2000, p 56)؛

- يعرف المعهد البريطاني الجودة بأنها : «الصفات والمميزات المتكاملة لسلعة ما أو لخدمة معينة التي تكون قادرة على إشباع الحاجات والرغبات الظاهرة والضمنية» (حميد عبد النبي الطائي وآخرون، 2003، ص 79).

أما رواد الجودة فقد عرّفوها ب: (Philip Détrie, 1996, p 20)

- بالنسبة لجوران Juran فيعرف الجودة بأنها «الملائمة للاستخدام».
  - ويقول ديمينغ Deming «الجودة تتوجه لإشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل».
  - أما كروسبي Crosby يرى أن الجودة هي المطابقة للاحتياجات ويقول بأن «الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات العميل هي أساس التصميم».
  - أما إيشيكوا Ishikawa فيعرف الجودة بأنها «تطوير تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وترضي العميل دائماً».
  - بالإضافة إلى فيغنباوم Feigenbaum الذي يعرف الجودة بأنها «الخواص المميزة الشاملة المركبة للمنتج عند التصميم والتصنيع والصيانة والتسويق، والتي سيقي بها عند وضعه قيد الاستعمال حسب توقعات العميل».
- ومن هذه التعاريف نستخلص بأن الجودة هي ببساطة ترجمة لحاجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو العميل الذي يقررها إذا كانت السلعة أو الخدمة تلبى حاجاته أم لا.

## 2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة الجامعية :

تعرف إدارة الجودة الشاملة الجامعية على أنها «نظام مكون من مجموعة من الإجراءات والإرشادات، تضعها المؤسسة الجامعية لتكون مرشداً لها في تنظيم عملها، بهدف توفير خدمات تعليمية»

وتعرف كذلك في هذا المجال على أنها: «مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات» (أحمد إبراهيم، 2003، ص 10).

كما تعرف كذلك بأداء العمل بأسلوب صحيح ومتقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التعليمية الجامعية، وأهداف المجتمع وسد حاجات سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً.

كما تعرف كذلك إدارة الجودة الشاملة الجامعية على أنها: «فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات الجامعية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل» (قاسم علوان، 2007، ص 142).

وهناك بعض الكتاب والباحثين من يفضل تعريف ستيفن كوهن و دونالد براند لإدارة الجودة الشاملة بفضله بين مكونات اسمها (رضا صاحب أبو حامد آل علي، 2001، ص 107) :

إدارة: تعني فن التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل وتجاوزها.

الشاملة: تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، والانتهاه بنقويم ما إذا كان راضياً عن السلع أو الخدمات المقدمة له أم لا.

إذن عموماً إدارة الجودة الشاملة تعدّ مدخلاً استراتيجياً تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير والتحسين المستمر لأدائها بغية الوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في إرضاء عملائها، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية والتفوق.

كما نستطيع القول بأن إدارة الجودة الشاملة الجامعية هي فلسفة إدارية لقيادة الجامعة وتسييرها

على إشباع حاجات الطلبة وسوق العمل وأولياء الأمور والمجتمع ككل، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها بما يضمن الضعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقلين العلمي والبحثي، وتؤدي في نهاية المطاف إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمرة، والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع.

### 3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية :

ترتكز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمتراصة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى أهدافها في حال تبنيها، وقد ارتأينا التروي في تعداد هذه المبادئ إلا أن ذلك يرجع إلى درجة تفصيل كل كاتب لهذه المبادئ، وعموماً أغلب الرواد والمؤلفين المتخصصين تميل أفكارهم إلى أبرز هذه المبادئ والتي تتمثل في:

1. التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: إن نجاح الجامعة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات الجامعة وأنشطتها ووحداتها، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهدافها بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف. كما يشار إلى أن الكثير من الأكاديميين يعارضون توجيهات الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القاعة التدريسية، إذ إنهم يرون في هذه التوجيهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للهيئة التعليمية، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات. إن موقف الأكاديميين هذا يعد عائقاً أمام إدارة الجامعة التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضاً يضر سر نجاح الكثير من الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال المؤسسة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية (Bonser. C. 1999, p 241).
2. التحسين المستمر: إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع.

وينبغي متابعة العملية التعليمية للجامعة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين الخدمات التعليمية الجامعية وتطويرها، كما ينبغي أن تعتمد الجامعة مدخلاً نظماً للتحسين المستمر، باعتبار أن الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة، وينبغي مراعاة أن هناك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر في الجامعات وهي:

- الرقابة على العمليات: هي أسلوب إحصائي تقليدي لرقابة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات.
  - التحسين المستجيب Reactive Improvement: ملخص هذا النمط أن التحسين يزاول بعد حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة.
  - التحسين الفاعل Proactive Improvement: هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة حاجات العميل ورغباته وتحليلها، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك. وهذا النمط هو الذي يمكن مؤسسة التعليم العالي من تحقيق النجاح كونه شديد الفاعلية.
3. الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات الجامعة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة وتوجهاتها، حيث إن تميز المؤسسة التعليمية يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلمونها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون. كما أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون

4. استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وقد تصبح أعرافاً وافترسات وعادات وتقاليدها. التركيز على العميل الخارجي؛ إن قطاع التعليم له خصوصيته التي يتميز بها، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو العميل الذي يستهدف بالخدمات التعليمية، ونرى أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع لدى العديد من الباحثين، أمثال Cruickshank التي ترى أن العميل هو الطالب (Cruickshank Mary, 2006, p 1159)، غير أن هناك انتقادات كثيرة لهذا التوجه في تعريف العميل، ومن بينهم Bonser الذي يرى أن الأساتذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كعميل، إذ إن الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد ما المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مواصلة العمل بعد التخرج، وليس في درجة من المستوى العلمي والفكري تسمح له بتقويم أداء المؤسسة التعليمية (Bonser. C, 1999, p 504). وهناك توجه آخر تبناه الكثير من الباحثين في تحديد العميل على مستوى الجامعة، ويتمثل في كون الطالب عبارة عن منتج العملية التعليمية Product، لذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى العميل والمتمثل في سوق العمل، لذا تجري دراسة حاجات وتوقعات هذا العميل (سوق العمل) ليقدّم إليه في الأخير المنتج (الطالب) بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجاته.

على غرار هذه التوجهات وجدنا توجهاً آخر يعزز فكرة أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع يشمل العميل الداخلي والعميل الخارجي، وينسب هذا التوجه إلى الباحثين Jens.J.Dahlgard and Kai. Kristensen، كون العميل في قطاع التعليم العالي قد يكون داخلي (الأساتذة والطلبة والموظفين) أو خارجي ويشمل (أولياء الأمور، المجتمع وسوق العمل) (Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, 1996, p 179). كون العميل الداخلي يتمثل في الفرد الذي ينتمي داخلياً للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعميل الخارجي يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتج المؤسسة.

في الجامعة ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارتها على حاجات الطالب المشروعة ورغباته وتوقعاته التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع.

5. التركيز على العميل الداخلي؛ حيث تعد مشاركة العميل الداخلي عنصراً مهماً من عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إشراك العملاء الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) في صناعة القرار يسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار في صفوف العملاء، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد أنموذج تغيير يركز على إشراكهم في تخطيط عملية التغيير وتنفيذها، واعتماد الاستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضاين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة ومستوياتها. ويعتقد Jens.J.Bahlgard and Kai. Kristensen، أن هناك أربعة أنشطة أساسية لتحقيق المشاركة الكاملة للعملاء الداخليين بما يضمن الجودة الشاملة للحياة العملية: (Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, 1996, p 179)

- المشاركة في حل المشكلات وهذه المشاركة تشمل كل المستويات التنظيمية، ومثال ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي من خلال العضوية في حلقات الجودة.
- إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز، إذ لا بد من إعادة هيكلة الأعمال والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهيكل الاجتماعية داخل التنظيم.
- ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العملاء الداخليين والتحامهم بالمؤسسة.
- تطوير مكان العمل وتحسينه، ويكون ذلك بالتركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين.

## الدراسات السابقة

- دراسة (علاونة معروز جابر، 2004)؛ والتي هدفت إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر المبادئ تطبيقاً في الجامعة، حيث أجريت الدراسة على 61 عضو هيئة تدريس وكانت من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كانت كبيرة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.45، أما درجة التطبيق للمبادئ التي تم تناولها في الدراسة فقد كانت الدرجة الكبيرة لمبدأ تهيئة متطلبات الجودة في التعليم بمتوسط حسابي 3.58، يليه مبدأ متابعة العملية التعليمية وتطويرها بمتوسط حسابي 3.55 ثم جاء مبدأ تطوير القوى البشرية بمتوسط حسابي 3.36 وفي المرتبة الأخيرة مبدأ اتخاذ القرار وخدمة المجتمع بمتوسط حسابي 3.05.
  - دراسة (Carriel & Edward، 2006)؛ والتي هدفت إلى دراسة أوجه القصور ونقاط الضعف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بها وطلبها، وكانت من نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست مطبقة بالشكل المطلوب وذلك من وجهة العينة، كما أظهرت النتائج أن الطلبة بحاجة أكثر إلى تقوية دافيتهم للبحث عن المعرفة وإلى تفعيل عملية التقويم كمقياس لجودة التعليم العالي.
  - دراسة (يسعد فايزة، 2007)؛ والتي هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة سطيف - الجزائر، حيث أجريت الدراسة على 103 عضو هيئة تدريس و42 إدارياً؛ بغية قياس مدى تحقق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وبالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أداؤها والعمل على اقتراح الإجراءات اللازمة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة سطيف - الجزائر كانت متوسطة بنسبة 56.32 %، أما نسبة التطبيق للمعايير التي تم تناولها في الدراسة فقد كانت النسبة الكبيرة لمعيار تطوير القوى البشرية بنسبة 82.07 %، يليه معيار متابعة العملية التعليمية وتطويرها بنسبة 72.53 %، ثم جاء معيار اتخاذ القرار وخدمة المجتمع بنسبة 58.27 %، وفي المرتبة الأخيرة معيار تهيئة متطلبات الجودة بنسبة 39.31 %؛
  - دراسة (لرقت علي، 2009)؛ وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة - الجزائر، مع الوقوف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه الكلية، حيث أجريت الدراسة على 181 عضو هيئة تدريس وإدارياً، وكانت من أهم نتائج الدراسة وجود مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية وكانت من أبرزها: الإنتاجية التعليمية بالكلية منخفضة، نوعية الخريجين من الكلية غير مرتبطة بسوق العمل، الأسلوب الإداري الحالي لا يتم بمشاركة كل العاملين، الطلاب وأعضاء هيئة التدريس غير راضين عن الخدمات المقدمة لهم...، كما ضمت النتائج توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب وتمثلت أبرز المتطلبات في: دعم الإدارة العليا للتحسين والتطوير، القيادة والتنظيم الإداري المؤهلين، الإشراف على العمليات، في حين وجود نقص في التحفيز مع غياب العمل بروح الفريق.
- من خلال العرض السابق لبعض الدراسات التي تناولت موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في مجال التعليم العالي، يتضح لنا التشابه في السياق الذي تصب فيه الدراسات من هذا النوع من الناحية النظرية إلا أنها تختلف من ناحية الدراسات التطبيقية وكذا المبادئ أو المعايير التي تم الاعتماد عليها لقياس مدى تبنيها من قبل مختلف المؤسسات التي تم تناولها في كل دراسة، أما بالنسبة للدراسة التي تم تناولها من قبلنا فهي تختلف من حيث المبادئ التي تم قياس مدى تبنيها من قبل الكلية محل الدراسة التي تعد كذلك بمثابة وجه اختلاف عن الدراسات السابقة، إضافة عن النتائج التي تم التوصل إليها.

## منهجية البحث وإجراءاته :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على بلورة المبادئ الأساسية الواجب الاعتماد عليها لتبني مبادئ هذه المنهجية إسقاطا على الإدارة الجامعية ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، مع استخدام أسلوب الدراسة المسحية الاستطلاعية لأعضاء الهيئة التدريسية للكلية محل الدراسة باستعمال أسلوب الاستبانة حتى يتمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن إشكاليته، وبوصفه ملائما لهذا النوع من الدراسات وذلك حتى يتسنى لنا إمكانية استقصاء أكبر عدد ممكن، باحثين في ذلك على الجمع بين البساطة والدقة في الإجابة.

## مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في أعضاء هيئة التدريس الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، والذين لديهم الدرجة العلمية المحددة في الاستبانة، وقد كان حجم عينة الدراسة متمثل في 80 فردا والذين مثلوا نسبة 65.30% من مجتمع الدراسة ككل، إلا أنه وللأسف كأغلب الدراسات التطبيقية لم يتم جمع الاستبانات الموزعة 100% فقد حدث ارتياب في نسبة الاستبانات وكان ضمن المسترجعة استبانات مستبعدة من التحليل كونها غير صالحة لعملية التحليل، وقد كان التغير الحاصل في تعداد الاستبانات متداول بالشكل التالي :

الجدول رقم 1: تعداد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	80	66	14	11	55
النسبة المئوية	100%	82.5%	17.5%	16.66%	83.33%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبانات الموزعة والمسترجعة

وقد كانت الاستبانات النهائية والتي تعد أساس الدراسة تمثل نسبة 21.07% من حجم مجتمع الدراسة ككل، وهذا ما جعل دراستنا تقوم على 55 استبانة نهائية.

## أداة الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا على الاستبانة كأداة للدراسة، مما ساعدنا على جمع البيانات لقياس مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في المؤسسة محل الدراسة، وقد قسمنا الاستبانة إلى محورين تشكلت في:

- المحور الأول: تعلق بالبيانات الشخصية، حيث تناولنا فيه معلومات تخص المستقصى: كالجنس، العمر، الدرجة العلمية، المهنة وكذا سنوات الخبرة، وتفادينا اسم المستقصى نظراً للعامل النفسي، وكذلك لضمان استجابته عن الاستبانة بدون حساسيات مما يعكس الصحة في التحليل.
- المحور الثاني: تعلق بأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية التي تناولناها في الدراسة النظرية وذلك حتى نضمن التكامل بين النظري والتطبيقي، وحللنا كل مبدأ إلى مجموعة من العبارات، بالنسبة لمبدأ دعم الإدارة العليا والتزامه بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد اقتصر عدد عباراته على عشر (10) عبارات، أما مبدأ التحسين المستمر المبني على ضوء البيانات المتجددة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في هذا التحسين، فقد اقتصر عدد عباراته كذلك على عشر (10) عبارات، أما فيما يخص المبدأ الثالث فقد قمنا فيه بدمج مبدأين كنا قد ذكرناهما آنفاً في مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية، وقد تمثل هذين المبدأين في التركيز الكامل على العميل (الدخلي والخارجي) وانتهى عدد عباراته إلى ست عشرة (16) عبارة، وقد أعطينا المبدأ الثالث الأهمية القصوى كون

المستقصى لديه الإلمام أكثر بهذا المبدأ، وكونه عنصرا مهما في المؤسسة محل الدراسة، وبعبارة هذا المبدأ انتهى عدد العبارات الإجمالي إلى 36 عبارة.

ويقابل كل عبارة من عبارات الاستبانة الاستجابات الأتية: (موافق جداً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً). وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وتم استخدام مقياس ليكارت ذا النقاط الخمس للاستجابات المحتملة على التوالي (1,2,3,4,5)، وذلك حتى يتسنى لنا المعالجة الإحصائية لـ 36 عبارة.

وقد قمنا بحساب الحدود الدنيا والقصى للفئات (الاستجابات) بواسطة حساب المدى والذي يساوي الحد الأقصى ناقص الحد الأدنى تقسيم عدد الفئات: المدى =  $(5-1) / 5 = 0.8$  ثم نضيف النتيجة بالتدرج حتى نتحصل على مدى كل استجابة من استجابات مقياس ليكارت الخماسي المتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 2: مدى استجابات مقياس ليكارت الخماسي

مدى الاستجابة	الاستجابة
من 1 إلى 1.8	غير موافق إطلاقاً
من 1.81 إلى 2.6	غير موافق
من 2.61 إلى 3.4	غير متأكد
من 3.41 إلى 4.2	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق جداً.

الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة عن طريق أسلوب صدق المحكمين، حيث عرضت على عدة أساتذة من ذوي التخصص، وأضيفت عدة تعديلات من قبلهم والتي كانت من بينها عدم الإشارة إلى اسم الشخص المستقصى، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات، بالإضافة إلى اختبار ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، حيث بلغ ثبات المقياس للاستبانة لجميع عبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية 86% وهذا ما يمثل قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، وهي نسبة كافية للاعتماد على صحة الاستبانة لأغراض الدراسة.

تم تحصيل العدد النهائي للاستبانات المأخوذة بعين الاعتبار، تم الاعتماد في تحليل المعطيات على برنامج (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة ثلاثية الأبعاد لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور الثاني للدراسة، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل مبدأ حسب أعلى متوسط، كما ساعدنا برنامج (SPSS) من حساب

الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة، وكذا الانحراف الكلي للمتوسط العام لكل مبدأ من المبادئ المتطرق إليها.

## الإطار التحليلي لنتائج للدراسة

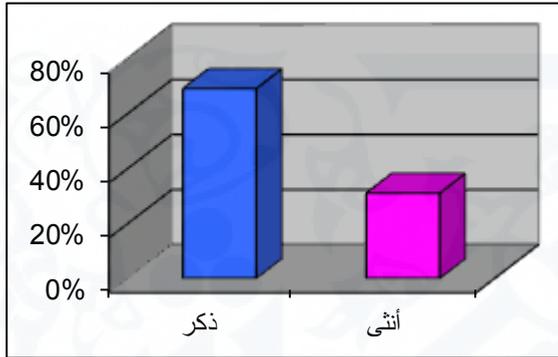
### 1. تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة :

يتسنى لنا من خلال هذا المحور معرفة الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة قبل استجاباتهم في قياس مدى مواءمة مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية ومبادئ الكلية محل الدراسة، لذا سوف نتناول توزيع أفراد العينة حسب كل متغير وفقاً للترتيب المتناول في الاستبانة كما يلي:

الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69 %	38	ذكر
31 %	17	أنثى
100 %	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبانة



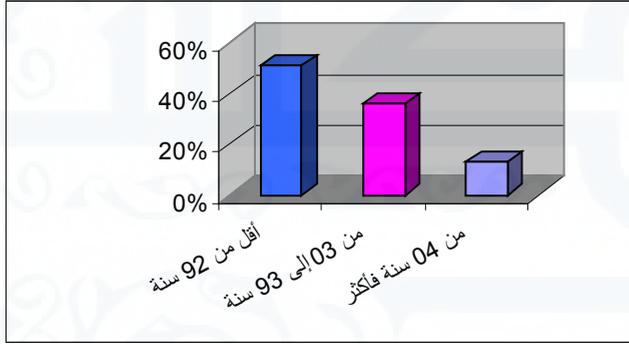
يتضح لنا من خلال الجدول السابق والشكل المجاور له أن هناك 38 فرداً من عينة الدراسة، هم من فئة الذكور أي بنسبة 69 % من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الأغلبية من العينة، في حين هناك نسبة 31 % من عينة الدراسة هم إناث، وذلك راجع إلى عشوائية توزيع الاستبانة.

كما تحصلنا من خلال الاستبانة على خصائص العينة وفق متغير العمر الذي ترجم من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	28	51 %
من 30 إلى 39 سنة	20	63 %
من 40 سنة فأكثر	07	13 %
المجموع	55	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

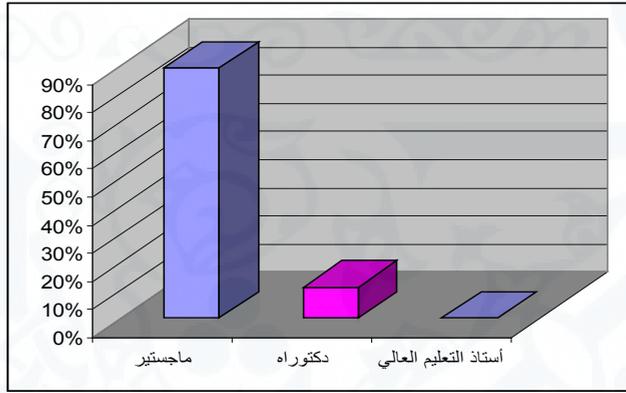


نرى من خلال جدول توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر أن هناك 28 فرداً من عينة الدراسة، أعمارهم أقل من 29 سنة أي بنسبة 51 % تقريباً، وذلك إن دل فإنه يدل على أن العينة فتية، وأن إدارة الكلية تمتلك بدورها الأسلوب والنمطية المتجددة والأفكار الحديثة مما تعد ميزة للكلية، على عكس من تعدى سنهم 40 سنة، فهم يشكلون الأقلية من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 07 أفراد أي بنسبة 13 % من أعضاء هيئة التدريس المستقيمين.

الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	49	89 %
دكتوراه	06	11 %
أستاذ التعلم العالي	-	-
المجموع	55	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبانة



الشكل رقم 3: تمثيل عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة المهنية
47%	26	أستاذ مساعد
42%	23	أستاذ مساعد مكلف بالدروس
11%	06	أستاذ محاضر
100%	55	المجموع

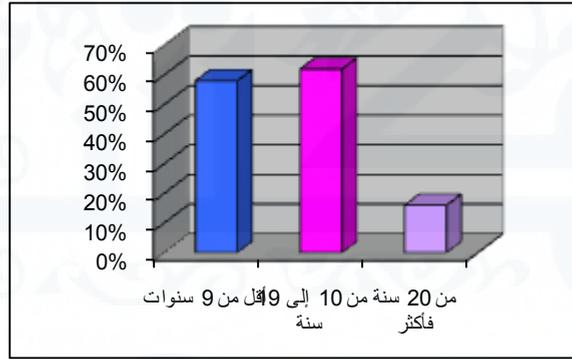
المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبانة

من خلال الجدولين السابقين والشكل يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية والرتبة المهنية لأفراد العينة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة، حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة في جدول متغير الدرجة العلمية هم من أصحاب شهادات الماجستير بنسبة 89% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، يتفرعون حسب العدد وفق الرتبة المهنية إلى 26 أستاذاً مساعداً، وهي المهنة التي تحتل الصدارة في عينة الدراسة، في حين نسبة الدرجة العلمية التي تشير إلى درجة الدكتوراه تبقى متساوية مع النسبة التي تظهر في جدول متغير الرتبة المهنية للذين يشغلون مهنة أستاذ محاضر، والتي تتمثل بنسبة 11% في كلا الجدولين السابقين، إلا أن الدرجة العلمية المتمثلة في درجة أستاذ التعليم العالي لم يكن لها أي مشاركة في ملء الاستبانة.

الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في التعليم العالي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 9 سنوات	32	58 %
من 10 إلى 19 سنة	14	62 %
من 20 سنة فأكثر	09	16 %
المجموع	55	100 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبانة



الشكل رقم 4: تمثيل عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في التعليم العالي

يوضح الجدول رقم 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في التعليم العالي، وجاءت أكثر استجابات العينة في الفئة المتمثلة في 9 سنوات فأقل، وكانت نسبتها 58 %، وذلك ما يظهر لنا طبيعياً إذ إن ذلك يتماشى طردياً مع توزيع العينة وفق متغير العمر، والتي تتركز أكبر عدد (28 فرداً) من أفراد العينة في سن أقل من 29 سنة، ثم جاءت الفئة (من 10 إلى 19 سنة) بنسبة 26 %، وأخيراً الفئة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة 16 % والذين كانوا بطبيعة الحال يدرسون في مؤسسات تعليم عالٍ أخرى قبل التدريس في مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة، كون هذه المؤسسة انطلق فيها التعليم العالي منذ 19 عشر سنة فقط.

## 2. تحليل نتائج الاستبانة المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية :

من خلال تحليل المحور الثاني للاستبانة نستطيع قياس مدى تبني هذه المبادئ من قبل مؤسسة التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، حيث تم هيكلة إجابات أعضاء هيئة التدريس في خمس استجابات محتملة، وذلك حسب منهج ليكرت الخماسي للاستبانة المعتمدة، ومن أجل حوصلة النتائج تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب عبارات كل مبدأ حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

أ. تحليل آراء عينة الدراسة تجاه مبدأ دعم الإدارة العليا للكلية واقتناعها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية :

لمعرفة مدى تحقق المبدأ الأول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حوصلة النتائج في الجدول الآتي :

الجدول رقم 7: نتائج مدى دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	(ت) (%)	
06	1.31	3.20	08	07	18	10	12	ت	لدى إدارة الكلية الاستعداد التام لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الوقت الحاضر.
			14	13	33	18	22	%	
09	1.27	2.94	09	11	17	10	08	ت	بيئة العمل للكلية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية.
			17	20	31	18	14	%	
03	1.14	3.50	05	05	11	25	09	ت	تهتم إدارة الكلية بتطوير التنظيم.
			09	09	20	45	17	%	
04	1.12	3.47	05	05	12	25	08	ت	تسعى إدارة الكلية إلى العمل بروح الفريق الواحد.
			09	09	22	45	14	%	
07	1.23	3.16	06	11	15	14	09	ت	تركز إدارة الكلية على أداء المجموعة بدلاً من الأداء الفردي.
			11	20	27	25	17	%	
08	1.24	2.98	10	07	18	14	06	ت	تشجع الإدارة على التعاون بدلاً من المنافسة في مختلف المستويات الإدارية.
			18	13	33	25	11	%	
02	0.82	3.72	-	06	10	32	07	ت	تسعى الإدارة إلى توافق مخرجات الكلية مع متطلبات المجتمع المحلي وحاجات سوق العمل.
			-	11	18	58	13	%	
10	1.23	2.70	11	13	18	07	06	ت	تستخدم إدارة الكلية منهجاً علمياً في تشخيص مشاكل العمل التي تواجهها.
			20	23	33	13	11	%	

05	0.99	3.23	01	12	22	13	07	ت	تبيدي إدارة الكلية الاستعداد لتكوين حلقات الجودة الشاملة مستقبلاً إذا ما تم اقتراحها.
			02	22	40	23	13	%	
01	0.80	4.27	-	-	12	16	27	ت	يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية إلى تحسين أداء الكلية.
			-	-	22	29	49	%	
	1.11	3.31	المتوسط العام لدى دعم الإدارة العليا للكلية واقتناعها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية						

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبانة

من خلال نتائج الجدول رقم 07 الموضحة أعلاه يمكن لنا التعرف على اتجاهات أفراد الدراسة نحو مدى اقتناع إدارة الكلية ودعمها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية، حيث نستطيع الحكم على عدم تأكد مجمل عينة الدراسة من تحقق المبدأ الأول، نظراً لما يعكسه المتوسط الحسابي العام لدى اقتناع الإدارة العليا للكلية ودعمها وميلها لتطبيق هذه المنهجية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، والذي بلغ (3.31) من (5) بانحراف معياري قدره 1.11 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غير متأكد مما يتضح لنا بأن أغلب أفراد العينة غير متأكدين من اقتناع الإدارة العليا والتزامها ودعمها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية.

كما يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن هناك تفاوتاً في آراء أفراد عينة الدراسة على تحقق المبدأ الأول بإدارة الكلية، حيث تم ترتيب العبارات المقترحة لتحليل المبدأ الأول حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية:

- إذ يظهر لنا من خلال الجدول أن عينة الدراسة توافق جداً بنسبة 49% على أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين أداء الكلية مما جعل العبارة رقم 10 تحتل المرتبة الأولى لحصولها على المتوسط الحسابي الأكبر في هذا المبدأ، والذي بلغ (4.27) من (5) وهي نسبة محتواة في المدى (من 4.21 إلى 5) الذي يعبر عن الاستجابة موافق جداً، وتعود هذه النتيجة إلى كون نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس تعرف القيمة الإيجابية التي تعود على المؤسسة التي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية من جانب الجودة في المنتج والتطوير في الأداء وهذا ما يؤكد مستوى إمام عينة الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وفي المرتبة الأخيرة والعاشر جاءت عبارة «تستخدم إدارة الكلية منهجاً علمياً في تشخيص مشاكل العمل التي تواجهها» والتي تمثلها العبارة رقم 8 حسب متوسطها الحسابي، والتي دلت على أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من كون إدارة الكلية تنتهج منهجاً علمياً في تشخيص مشاكل العمل التي تواجهها، هذا ما يزيد تأكيداً على رأي الباحثين في كون أن إدارة الكلية غير محتكة بشكل كبير بأعضاء هيئة التدريس مما جعلهم غير متأكدين من المنهج المستخدم في حل مشاكل العمل.

ب. تحليل آراء عينة الدراسة تجاه مبدأ التحسين المستمر للأداء المبني على ضوء البيانات المتجددة ومدى اشتراك أفراد الدراسة فيه:

لمعرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت مؤسسة التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة متبينة للمبدأ الثاني والمتمثل في التحسين المستمر للأداء المتعلق بالعملية التعليمية ومدى استعداد أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في هذا التحسين المبني على ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجاتهم وحاجات الطلبة

والموظفين واحتياجات أسواق العمل والمجتمع ككل، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة، وذلك من أجل تحصيل النتائج التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 08: نتائج مدى التحسين المستمر للأداء واشتراك أعضاء هيئة التدريس فيه

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	(ت) (%)	
08	1.17	3.34	07	-	26	11	11	ت	ينتج التطوير المتجدد لأداء الكلية الناجم عن شكاوى المنتفعين من الخدمة التعليمية.
			13	-	47	20	20	%	
03	0.85	4.07	-	02	12	21	20	ت	يؤدي بناء فرق العمل إلى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
			-	04	22	38	36	%	
09	1.20	3.22	06	08	18	14	09	ت	تشكل فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات عندما تريد الإدارة إجراء تحسيناً بأساليب العمل.
			11	14	33	25	17	%	
10	1.22	3.00	07	12	18	10	08	ت	تبادر إدارة الكلية بالاستعانة بأراء الأساتذة للاستفادة منها.
			13	22	33	18	14	%	
01	0.37	4.83	-	-	-	09	46	ت	لدى أعضاء هيئة التدريس قناعة بأن عملهم هو دعامة المجتمع وركيزة التنمية.
			-	-	-	17	83	%	
04	0.96	3.98	-	06	08	22	19	ت	أعضاء هيئة التدريس بالكلية ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطلاب.
			-	11	14	40	34	%	
06	1.01	3.85	-	08	09	21	17	ت	هناك استعداد بارز من قبل أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء.
			-	14	17	38	31	%	

02	0.55	4.14	-	-	05	37	13	ت	يلتزم عضو هيئة التدريس بالتحسين المستمر في أدائه مع فريق العمل الذي يشارك فيه بالتنظيم الهرمي.
			-	-	09	68	23	%	
07	1.43	3.45	07	10	08	11	19	ت	عضو هيئة التدريس مستعد للمشاركة في فرق تحسين الجودة التعليمية إذا ما كونت.
			13	18	14	20	34	%	
05	0.80	3.90	02	-	08	36	09	ت	عضو هيئة التدريس لديه إحساس بالانتماء بأنه جزء من هذه الكلية.
			03	-	14	66	17	%	
	0.95	3.77	المتوسط العام لدى التحسين المستمر للأداء المبني على ضوء البيانات المتجددة والشاركة فيه من قبل أعضاء هيئة تدريس الكلية						

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم 08 الموضحة أعلاه يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون في المتوسط بأن المبدأ الثاني لإدارة الجودة الشاملة الجامعية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة الجزائرية، حيث بلغ المتوسط العام لدى موافقة عينة الدراسة على تحقق هذا المبدأ (3.77) من 5) بانحراف معياري قدره 0.95 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي) من 3.41 إلى (4.20) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، مما يتضح لنا بأن أغلب أفراد العينة موافقون على أن إدارة الكلية تسعى إلى التحسين المستمر للأداء الناجم على البيانات المتجددة، كما أن هناك استعداداً من قبل أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في عملية التحسين بغية التوصل إلى الصورة الحسنة لأفضل أداء وأجود منتج تعليمي جامعي.

ويظهر لنا جلياً من خلال نتائج الجدول السابق أن هناك تفاوتاً في آراء أفراد عينة الدراسة على تحقق المبدأ الثاني من المحور الثاني لأداة الدراسة، وذلك ما يظهر في انحصار المتوسطات الحسابية للعبارة المدرجة في الجدول والتي جاءت منحصرة ما بين (3.00) و(4.83) وهي متوسطات تتراوح ما بين مدى الاستجابات الثالثة والرابعة والخامسة من مقياس ليكرت الخماسي واللواتي يشرن إلى خيار الاستجابات (غير متأكد / موافق / موافق جداً) على التوالي، حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة، والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

- فقد جاءت عبارة «لدى أعضاء هيئة التدريس قناعة تامة بأن عملهم هو دعامة المجتمع وركيزة التنمية، والتي تمثلها العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى من عبارات هذا المبدأ من حيث المتوسط الحسابي الكبير والانحراف المعياري الصغير، حيث ارتكزت كل استجابات أفراد عينة الدراسة على استجابتين موافق جداً وموافق بنسبة 100% من أفراد عينة الدراسة وبمتوسط حسابي (4.83) من (5)، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى كون العبارة من أبجديات الجودة في التعليم العالي، حيث لا تستطيع أي مؤسسة إشباع حاجات العميل الخارجي ورغباته وتوقعاته، والوصول إلى جودة منتجها دون قناعة تامة من العميل الداخلي بأنه الجوهر في هذه العملية، وقناعة العميل الخارجي ورضاه بمنتج أي مؤسسة لا تتحقق إلا إذا كانت محققة في الأساس لدى العميل الداخلي.
- أما العبارات الثلاث الحاملة للأرقام 1 و3 و4 فقد انحصرت متوسطاتها الحسابية في المجال من

3.00 إلى (3.34 وهذا المجال ينتمي إلى مدى الاستجابة) من 2.61 إلى (3.40 الذي يشير إلى الاستجابة الثالثة (غير متأكد) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يعبر على عدم تأكد أفراد هذه العينة بنسبة كبيرة على هذه العبارات الثلاث، وذلك ما جعلها تحتل الرتب الأخيرة والمتمثلة في الثامنة والتاسعة والعاشر على الترتيب، حسب متوسطاتها الحسابية ضمن العبارات المدرجة في المبدأ الثاني، حيث نجد نسبة 47% من أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من كون التطوير المتجدد لأداء الكلية ناجم عن شكاوى المنتفعين من الخدمة التعليمية التي يقدمها العملاء، ونسبة 33% غير متأكدين في ما إذا كانت تشكل فرق عمل لتقديم دراسات واقتراحات عندما ترغب الإدارة في إجراء تحسينات بأساليب العمل ونفس النسبة في العبارة ذات الرتبة العاشرة والتي تستقصي فيما إذا كانت إدارة الكلية تبادر بالاستعانة بأرائهم للاستفادة منها، ويعود السبب في عدم تأكد أعضاء هيئة التدريس الراجع إلى نقص الاحتكاك الدائم بين الإدارة وشريحة الأساتذة، الأمر الذي لا يعطي فكرة أوسع لأعضاء هيئة التدريس عن البيانات المتجددة التي تعتمد عليها إدارة الكلية في تطوير أداؤها.

ت. تحليل آراء عينة الدراسة تجاه مبدأ التركيز الكامل على العميل (الداخلي والخارجي) مما يضمن التطوير في أداء الكلية :

لمعرفة رأي أفراد عينة الدراسة فيما إذا كانت الكلية ملتزمة بتطبيق المبدأ الثالث والمتمثل في التركيز الكامل على العميل الداخلي (أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين) والعميل الخارجي (أولياء الأمور، سوق العمل والمجتمع)، وهذا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات عينة الدراسة، وذلك من أجل حوصلة النتائج التي سنصل إليها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 09: نتائج مدى التركيز الكامل على العميل (الداخلي والخارجي)

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جداً	(ت) (%)	
14	1.29	2.80	12	11	14	12	06	ت	تقوم الإدارة بإشراك العملاء الداخليين في التخطيط لتحقيق الجودة.
			22	20	25	22	11	%	
10	1.06	2.94	01	24	13	11	06	ت	تعمل الإدارة على إشاعة روح التجانس وسط العملاء الداخليين.
			02	44	23	20	11	%	

03	0.52	4.01	-	-	14	26	15	ت	تسعى إدارة الكلية إلى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته.
			-	-	25	47	27	%	
09	1.27	2.98	09	11	14	14	07	ت	تشارك إدارة الكلية العملاء الداخليين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة.
			17	20	25	25	13	%	
04	0.85	3.30	-	06	34	07	08	ت	تسعى إدارة الكلية إلى تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس بالتدريب وتنمية قدرات الموظفين فيه بشكل مستمر.
			-	11	62	13	14	%	
06	1.28	3.09	08	11	12	16	08	ت	تحرص الإدارة على التقييم المستمر للتدريب ومدى إسهامه في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس لتحسين الجودة التعليمية.
			14	11	22	29	14	%	
07	1.24	3.07	07	12	14	14	08	ت	تعمل إدارة الكلية على بث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس.
			13	22	25	25	14	%	
11	1.35	2.94	10	13	11	12	09	ت	تمنح الإدارة شهادات التقدير ومكافآت للمتميزين من العملاء الداخليين.
			18	23	20	22	17	%	
01	0.73	4.21	-	-	10	23	22	ت	يتعاون عضو هيئة التدريس بالكلية لأداء الواجب التعليمي كمسؤول.
			-	-	18	42	40	%	
02	0.74	4.14	-	-	12	23	20	ت	الطالب هو من أولى اهتمامات أعضاء هيئة التدريس بالكلية.
			-	-	22	42	36	%	
05	0.95	3.23	03	07	23	18	04	ت	تعمل إدارة الكلية على أن يكون شعارها " العمل على تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.
			05	13	42	33	07	%	

08	1.34	3.03	10	10	12	14	09	ت	تستبعد الإدارة أسلوب التهديد بالعقاب في تعاملاتها مع الأساتذة والطلبة والموظفين.
			18	18	22	25	17	%	
16	1.30	2.74	11	14	16	06	08	ت	تهتم إدارة الكلية بسماع الرأي الآخر وتحرص على مناقشته وتبنيه.
			20	25	29	11	14	%	
15	1.17	2.78	07	18	16	08	06	ت	تقوم الإدارة بتفويض أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الواجبة لتقديم الخدمة المتميزة.
			13	33	29	14	11	%	
12	1.25	2.81	08	18	12	10	07	ت	تقدم الإدارة الدعم والمساندة والتحفيز للعمالء الداخليين وتعمل على حل مشاكلهم.
			14	33	22	18	13	%	
13	1.27	2.80	09	16	15	07	08	ت	تستقطب إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين.
			17	29	27	13	14	%	
	1.10	3.18	المتوسط العام لمدى التركيز الكامل لإدارة الكلية على العميل الداخلي والخارجي من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية						

#### المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبانة

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة في الغالب غير متأكدين من تركيز الإدارة على العميل (الداخلي والخارجي)، حيث بلغ المتوسط العام لمدى تركيز إدارة الكلية على العميل الداخلي والخارجي من وجهة نظرهم (3.18) من 5) بانحراف معياري قدره 1.10 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي) من 2.61 إلى (3.40 وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غير متأكد، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة انحازوا إلى الاستجابة الوسطى.

رغم اتضاح الاتجاه للمتوسط العام، إلى أن هناك تفاوتاً في استجابات العبارات التي أدرجناها تحت هذا المبدأ، حيث انحصرت متوسطات عبارات هذا المبدأ ما بين 2.74 (إلى 4.21 من 5) وهي متوسطات تتراوح بين الفئات الثالثة والرابعة والخامسة من فئات نموذج ليكرت الخماسي.

- نلاحظ أن هناك عبارة فقط تنتمي إلى مدى الاستجابة) من 4.21 إلى (5 الذي يشير إلى الاستجابة الخامسة (موافق جداً) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعبر على موافقة أفراد عينة الدراسة بنسبة كبيرة على هذه العبارة، والتي يمثلها الرقم 9 والتي تتضمن فكرة «يتعاون عضو هيئة التدريس بالكلية لأداء الواجب التعليمي كمسؤول»، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ (4.21) من 5) وهو أكبر متوسط حسابي عرفته عبارات هذا المبدأ، وهذا راجع إلى تمركز أكبر عدد من التكرارات في استجابتي موافق جداً وموافق على هذه العبارة بنسبة 40% و42% على التوالي.

- أما بالنسبة للعبارتين اللتين احتلتا الرتبتين الثانية والثالثة حسب متوسطاتهما الحسابية فقد كانتا يمثلمان في الفكرتين التاليتين: «الطالب هو من أولى اهتمامات أعضاء هيئة التدريس بالكلية، والأخرى «تسعى إدارة الكلية إلى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته» وقد وردت العبارتين في الجدول تحت الرقمين 10 و3. وقدرت متوسطاتهما الحسابية (4.14) من (5 و3.22) من (5 على التوالي، وهما ينتميان إلى مدى الاستجابة) من 3.41 إلى (4.20) الذي يشير إلى استجابة موافق وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث أجابت نسبة 78 % و 74 % من أفراد عينة الدراسة على استجابتي موافقين جداً وموافقين بالنسبة لكل عبارة من العبارتين على التوالي، ونسبة 22 % و 25 % من أفراد عينة الدراسة على استجابة غير متأكدين بالنسبة لكل عبارة من العبارتين على التوالي، وقد رجع هذا إلى العلاقات والاتفاقيات المحلية والدولية التي أقامتها جامعة بالمدينة وتسعى على توطيدها، الأمر الذي ربما جعل أعضاء هيئة التدريس يوافقون بنسبة كبيرة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة.
- أما بالنسبة للعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة والسادسة عشر جاءت عبارة «تهتم إدارة الكلية بسماع الرأي الآخر وتحرص على مناقشته وتبنيه» والتي يمثلها الرقم 13 حسب متوسطها الحسابي (2.74) من (5)، وهذا راجع حسب رأي الباحثين إلى عدم الإظهار بالشكل الكافي اهتمام الإدارة بسماع الرأي الآخر وتبنيه، الذي تعكسه قلة الاجتماعات واللقاءات والمجالس التي تعقدتها الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس لسماع انشغالاتهم وآرائهم، مما قد ينجم عنه الانغلاق في الآراء وعدم المساندة والمشاركة والإفصاح عن الرأي المكبوت لدى أفراد عينة الدراسة.

## خاتمة البحث:

يعدّ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة حلاً فريداً ومميزاً لجعل منتج العملية التعليمية الجامعية قادر على تلبية الاحتياجات السوقية والمتطلبات المجتمعية، وقد تزايد هذا الاهتمام مع تزايد إدراك أهمية هذا المدخل والدور المهم الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي مما يضمن لها تقديم خدمات جامعية متميزة عند تطبيقها بصورة فاعلة.

وقد أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضية البحث المطروحة من خلال ما توصلنا إليه من نتائج، حيث تبين بأن أعضاء الهيئة التدريسية موافقون في العموم على كون ملامح مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية متبناة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة الجزائرية إلا أنها غير موضحة ومسطرة لهذه المبادئ بل تعمل على تبنيها ضمنياً للنمطية الإدارية المنتهجة من قبل الكلية، وهذا ما أكده المتوسط العام للمبادئ المتداولة حيث بلغ المتوسط العام للمبادئ (3.42) من (5) بانحراف معياري قدره 1.05 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق نظراً للمتوسطات الجزئية للمبادئ المتناولة والتي كانت على النحو التالي (3.31) من (5)، (3.77) من (5)، (3.17) من (5) حسب ترتيب الجداول الملاحظ في تحليل نتائج المحور الثاني من أداة الدراسة.

## أهم النتائج والتوصيات والمقترحات المتوصل إليها من نتائج الدراسة

- أهم النتائج: يمكن إيجاز أهم نتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يلي:
  1. التيقن الحاصل لدى معظم أعضاء الهيئة التدريسية المستقصاة، بأن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية يؤدي إلى التحسين في أداء مؤسسة التعليم العالي، بوصفها مدخلاً أساسياً للتحسين في الأداء ولها دور كبير في تحقيقه؛
  2. لدى أعضاء الهيئة التدريسية القناعة التامة بأن عملهم هو دعامة المجتمع وركيزة التنمية التي يقوم عليها، بوصف العنصر البشري الذي بين أيديهم أساس كل التطورات الحاصلة اليوم والتي ستحصل مستقبلاً، كما لا تتحقق جودة المنتج التعليمي ورضا العميل الخارجي به، إلا إذا تحققت القناعة التامة والرضا الكافي للعميل الداخلي.

3. إن العمل ضمن فرق يؤدي إلى تناسق فكري ينبع عنه التحسين الدائم للأداء مما يضمن رفع الروح المعنوية لهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.
4. تحقق إحساس الانتماء لدى معظم أعضاء الهيئة التدريسية والاستعداد للمشاركة في فرق التحسين للجودة التعليمية إذا ما كوتت من قبل إدارة المؤسسة الجامعية، يعود عليها بسهولة القيام بمجالس الجودة التي تقوم على مبدأ الكفاءة والخبرة في مجال الجودة.
5. ابتعاد أعضاء الهيئة التدريسية أو استبعادهم من قبل إدارة الجامعة نوعاً ما عن الإجراءات والأساليب الإدارية التي تتخذ وتنتهج من قبلها، يؤدي إلى صعوبة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية.
6. السعي إلى تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل مستمر من خلال إجراء الملتقيات وتنظيم المحاضرات التي يلقيها بعض الأساتذة المحليين والأجانب، أمر يعطى آفاقاً مستقبلية للجامعات.
7. ضرورة سعي الجامعات إلى إشاعة روح التجانس وسط العملاء الداخليين (أساتذة، طلبة وموظفين)، ومنحهم شهادات التقدير والمكافآت للمتميزين من أساتذة أو طلبة أو موظفين، يدعم فكرة الاهتمام والتحفيز للمورد البشري بوصفه أساس الجودة ودعامة التطبيق لمبادئها.
8. وجوب تفويض الصلاحيات الواجبة لتقديم الخدمة التعليمية بشكل متميز، ووجوب الاهتمام بسماع الرأي الآخر لمناقشته وتبنيه.

### كما يوجد نتائج عامة فهناك نتائج خاصة بالاستبانة يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

9. المبدأ الأول: رغم اندراج متوسط عبارات ضمن مدى الاستجابة غير متأكد حسب مقياس ليكرت الخماسي، إلا أن النسب الكبيرة من أفراد العينة تندرج ضمن استجابتي الموافقة جداً والموافقة، وهذا إن دل فإنه يدل على الشكل الإيجابي الذي يلوح به المتوسط الحسابي العام الذي ينتمي إلى مدى استجابة عينة الدراسة بعدم التأكد على تحقق المبدأ الأول بالكلية والمتمثل في مدى دعم واقتناع الإدارة العليا للكلية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية، إلا أنه في الأخير نجد هذا المتوسط يفوق النسبة 3 أي يميل في العموم إلى الموافقة.
10. المبدأ الثاني: نجد معظم متوسطات العبارات المدرجة ضمنه تنتمي إلى مجال استجابة موافق وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن مبدأ التحسين المستمر للأداء محقق بالكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أنهم على استعداد للمشاركة في عمليات التحسين التي تخوضها إدارة الكلية.
11. المبدأ الثالث: رغم كون متوسط العبارات يندرج ضمن مدى الاستجابة غير متأكد حسب مقياس ليكرت الخماسي، إلا أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة تندرج ضمن استجابتي الموافقة جداً والموافقة، وهذا إن دل فإنه يدل على الشكل الإيجابي الذي يلوح به المتوسط الحسابي العام الذي ينتمي إلى مدى استجابة عينة الدراسة بعدم التأكد على تحقق المبدأ الثالث بالكلية والمتمثل في مدى تركيز الكلية على العميل (الداخلي والخارجي)، إلا أنه في الأخير نجد هذا المتوسط يفوق النسبة 3 أي يميل في العموم إلى الموافقة.
12. تبين أن أكثر المبادئ تطبيقاً في الكلية مبدأ التحسين المستمر للأداء ومشاركة أعضاء هيئة التدريس فيه، وهذه النتيجة بنيت على أساس أكبر المتوسطات الحسابية الناتجة عن استجابات أعضاء هيئة التدريس المستقصاة، ثم جاء مبدأ دعم واقتناع الإدارة العليا للمركز الجامعي بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أرجعه الباحثون إلى كون معظم شاغلي الوظائف الإدارية العليا بالمركز هم من شريحة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم العلم بمجال علوم التسيير والإدارة، ثم جاء مبدأ التركيز الكامل على العميل (الداخلي والخارجي) مما يضمن التطوير في أداء الكلية.

## أهم التوصيات والمقترحات:

على ضوء نتائج الدراسة نقترح التوصيات والمقترحات الآتية :

- ضرورة التحسين في إدارة مؤسسات التعليم العالي، من خلال تولي القيادة لذوي الاختصاص مما يضمن كفاءة الاستغلال للموارد وتعظيم العائد المعرفي والمجتمعي من خلال الرقابة والتقييم المستمرين.
- التطورات الحاصلة للهياكل البيداغوجية والخدمات الجامعية والمؤشرات المتزايدة في أعداد الطلبة لا تتوافق توافقا يضمن الجودة والتنوع في التعليم العالي، مما يستدعي تخصيص غلاف مالي يضمن التوافق الناتج عنه التزايد المستمر في مدخلات مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة إصلاح بنية التعليم العالي بشكل مستحدث يواكب احتياجات اكتساب المعرفة والتنمية المتغيرة باستمرار، وإنشاء قنوات للعمل المشترك بين هذه المؤسسات من جهة، وأجهزة الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى.
- بالنسبة لمؤسسة التعليم العالي محل الدراسة فبالرغم من حداثة هياكلها، إلا أنها تشهد تطورا كبيرا من حيث التعداد البشري، ومن حيث الهياكل البيداغوجية والأفاق المستقبلية التي تتفانى في تحقيقها بما يساعدها على تبني مبادئ المنهجية الإدارية الحديثة والمتمثلة في مدخل إدارة الجودة الشاملة الجامعية.
- موافقة أفراد عينة الدراسة في العموم على أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة متبناة في الكلية (محل الدراسة) بمتوسط عام للمبادئ المتناولة في الاستبانة يقدر بـ (3.42) من 5 (وبانحراف معياري قدره 1.05).

## المراجع:

1. علاونة معزوز جابر (2004)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، جنين. جامعة القدس المفتوحة: مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني.
2. يسعد فايزة (2007)، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية: دراسة ميدانية في جامعة سطيف-الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
3. لرقط علي (2009)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة-الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
4. رشدي طعيمة وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. رجي قدار طاهر (1998)، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دمشق: دار الحصاد، الطبعة الأولى.
6. مأمون الدراركة وطارق الشبلي (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
7. محمد عبد الوهاب العزاوي (2005)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.
8. حميد عبد النبي الطائي وآخرون (2003)، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

9. أحمد إبراهيم (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، الاسكندرية.
10. قاسم علوان (2007)، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، الأردن، عمان: مجلة اتحاد الجامعات، العدد الرابع.
11. رضا صاحب أبو أحمد آل علي (2001)، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الأردن، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
12. أحمد إبراهيم (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، الاسكندرية.
13. عمر وصفي عقيلي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
14. كيلادا جوزيف (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور سرور، السعودية، الرياض: دار المريخ.
15. حافظ محمد، حافظ أحمد (2003)، إدارة المؤسسات التربوية، مصر، القاهرة: عالم الكتب.
16. Carriel. M, Edward. H, (2006), Implementation Of Total Quality Management in Universities, Journal Of College Education, Available At: <http://www.JCE.org/publications/toc.aspx?jrn=TCM&mn=2&y=2006>
17. Guy Laudoyer (2000), La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, paris, France , édition d'organisation, troisième édition.
18. Philip Detric (1996) , conduire une démarche qualité, France, paris: édition Eyrolles, Quatrième édition.
19. Bonser. C, (1999), Total Quality Education , Public Administration Review, France: ENSAM, N°:52, Juillet 1999.
20. Cruickshank Mary, (2006), "Total Quality Management in the Higher Education Sector: a Literature Review from an International & Australian Perspective", TQM & Business Excellence , V° :14, N° :10, December 2003.
21. Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, (1996), " Total Quality Management and Education", Quality Control and Applied Statistics, USA, V° : 41, N° :2, May 1996.

