

## مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة في الجزائر

DOI:10.20428/AJQAHE.9.3.5

د. بركة مشنان  
أستاذ التعليم العالي  
أ.د. إلهام يحيوي  
دكتوراه علوم جامعة باتنة - الجزائر

## مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة في الجزائر

د. بركة مشنان أ.د.إلهام يحيايوي

### الملخص

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة باتنة بالجزائر، والتعرف على الفروقات في اتجاهاتهم الناتجة في عدد من التغييرات الديموغرافية، ولتحقيق ذلك طورت استمارة استبانة وزعت على عينة مستهدفة من الأساتذة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS)، وبالاستناد إلى الاختبارات ومؤشرات إحصائية مناسبة. ولقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة بحسب آراء أعضاء هيئة التدريس يتم بدرجة متوسطة، كما تم التوصل إلى وجود فروقات جوهرية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي لا بد من العمل باستمرار على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الإيجابي والتزام الإدارة العليا بعمليات المشاركة والتحسين المستمر.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة في التعليم، متطلبات إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي بالجزائر.

## The Level of Application of Total Quality Management (TQM) Requirements in Algerian Higher Education Institutions Case Study of University El Hadjlahdar Batna in Algeria

### Abstract:

The study aimed to identify the extent of the application of total quality management requirements from the viewpoint of teachers at the university of batna in Algeria, and to identify differences in attitudes resulting in a number of demographic changes, and thus develop a questionnaire distributed to a targeted sample of teachers, has been analyzing data using statistical analysis package (SPSS) and based on appropriate statistical indicators and tests. We have concluded that the application of total quality management requirements at the university of batna as members of the Teachers is a medium was also a substantial differences in attitudes of teachers, so they must work continuously on the development of the climate that fosters positive direction and senior management commitment to the participatory processes and continuous improvement.

### Keywords:

Total Quality Management in Education, Total Quality Management Requirements, Higher Education In Algeria.

## المقدمة:

إن تفوق التعليم الجامعي يعكس مدى تقدم الدول وريادتها للعالم في مختلف المجالات، ولما أدركت الدول المتقدمة أهميته جعلته على رأس اهتماماتها ووفرت له ميزانيات ضخمة، بل أصبح التنافس بينها على أشده لإيجاد أنظمة تقيس بها مستويات الأداء وتقارن نظامها التعليمي مع الأنظمة التعليمية في مثيلاتها من الدول الأخرى، كما أن الكثير من العلماء والمفكرين يرجعون الانحرافات السلوكية والثقافية والسياسية والاجتماعية وغيرها التي تسود المجتمعات إلى ضعف النظام التعليمي وتخلف مقرراته، ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق جودة التعليم الذي يعد أداة التنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الأطر والقوى البشرية المختصة (دياب، سهيل، 2006)، كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد إلى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي، فمؤسسات التعليم العالي تعد دعامة المجتمع ومخرجاتها تعد مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية، بوصفها توفر مقومات الإبداع والابتكار وتطور المهارات البشرية وتتمى كوادرو قدرات تستطيع التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه.

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير من خلال مشاركة العنصر البشري بتحريك قدراتهم بهدف التحسين المستمر (عبد الوهاب، 1998)، لذا وجدنا من المناسب دراسة مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال دراسة حالة جامعة باتنة.

## مشكلة الدراسة

تزايد الاهتمام بجودة التعليم عالميا وعربيا، وخصوصا في ظل التحديات التي ظهرت وتجلت في ثورة المعلومات التكنولوجية، والتي تتطلب التفكير بتغيير جوهري للكيفية التي يؤدي بها العمل التعليمي، وظهور الإنتاج الآلي والنبوي واستخدام الكمبيوتر والليزر وغيرها، قد أثر ذلك كله في نوعية العمالة التي تغيرت جذريا، فلقد تزايد الطلب على المتخصصين الماهرين، الذين يجب أن يجيدوا إنجاز أعمالهم غاية في الجودة ولهم القدرة على استيعاب الأدوات التكنولوجية السريعة، ومن هنا كان على التعليم أن يعيد النظر في أهدافه وطرقه لمجابهة هذه المستجدات لما يضطلع به من دور مهم في التنمية الشاملة لأي مجتمع، ولقد أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم مطلباً ملحا من أجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وكنظام أساسه منع وقوع الأخطاء والعمل على تحسين جودة الخدمة التعليمية، ويزيد الإنتاجية بالتأكيد على تصميم العمليات ومراقبتها، والتركيز على مصادر الأنشطة، وبالتالي منع ظهور الخدمات التعليمية غير المطابقة، ويرتكز تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عدة معايير تسمح بتقييم جودة التعليم العالي.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مستوى تطبيق الجامعة الجزائرية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيقها لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تقييم الأداء، العمل الجماعي، واتساق مع ما تقدم فإن مشكلة الدراسة في صيغة التساؤل الرئيس الآتي: ما مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

## أسئلة الدراسة

- للإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية :
- ما إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها؟
- هل توجد فروقات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية متمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة؟
- ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟

## أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف بإدارة الجودة الشاملة وأهميتها، إذ لا تزال الكثير من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر غير مدركة لأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق متطلبات معاييرها الأساسية، وما تحققه من نتائج وأثار إيجابية في مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها.
- الوقوف على مدى توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة باتنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد مسارات التبني والتطبيق بوصفها مؤشرا على حل الكثير من المشاكل في بيئة العمل، وبالتالي تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تحديد المعوقات التي تواجه إمكانية تطبيقها.

## أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على مستوى تطبيق المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على الفروقات في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الديموغرافية متمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة.
- تحديد المعوقات التي تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد الجامعة في تطوير أساليب الإدارة فيها، وبما يعزز الجودة واتجاهاتها كمسارات للتحسين المستمر، وبما يضمن تبني أنظمة الجودة الشاملة وبرامجها وتطبيقها.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجال تقييم متوسط.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب بعد التزام الإدارة العليا بمجال تقييم متوسط.
  - يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب بعد الثقافة التنظيمية بمجال تقييم متوسط.
  - يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب بعد التحسين المستمر بمجال تقييم متوسط.
  - يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب بعد تقييم الأداء بمجال تقييم متوسط.
  - يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب بعد العمل الجماعي بمجال تقييم متوسط.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة باتنة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة).

## مصطلحات الدراسة:

أ- الجودة: هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities التي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (يوسف وآخرون، 2008).

- عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها «جود» والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وأحدث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984).

- كما عرفت الجودة بأنها هي الحالة المتحركة أو الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات، والجودة في التعليم «عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي» (أحمد إبراهيم، 2003).

- يعرفها: «البوهي» مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن» (البوهي، 2001).

- من التعاريف السابقة يتضح أن القيام بعمل يتطلب شرطين أساسيين الأول: نوعية العمل وكفاءته كمنتج أو خدمة. والثاني: إرضاء المستفيد كمؤشر للجودة.

ب- إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الزبون والموظف على حد سواء (كاظم، 1995).

كما قام ستيفن كوهن ورونالد براند (Ronald، 1993) بتعريفها على النحو التالي:

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضٍ عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

ج- إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

إدارة الجودة الشاملة في التعليم (محمد توفيق، 2002) هي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للجامعة.

ح- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يستلزم عددا من الأسس والشروط التي من خلالها يمكن تطوير مبادئ الجودة الشاملة بما يناسب التعليم الجامعي؛ وعليه فإن المتطلبات هي مجموعة الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

خ- التعليم العالي بالجزائر:

هو أحد القطاعات المهمة في الجمهورية الجزائرية، وهي تساهم في تعليم المعارف ونشرها وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، وتتوفر الشبكة الجامعية على أربعة أنواع من المراكز: الجامعات، المراكز الجامعية، ومعاهد التعليم والتكوين العالي، المعاهد الوطنية والمعاهد العليا.

## الدراسات السابقة:

- دراسة الموسوي (2003) هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس درجة استيفاء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وشملت هذه الأداة (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: تهيئة متطلبات الجودة في التعليم، متابعة عمليات التعلم والتعليم وتطويرهما، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار، وخدمة المجتمع، وتم تطبيق المقياس بصورته النهائية على عينة من (60) أستاذًا يدرّس في جامعة البحرين، وأوصى الباحث بالإفادة من المقياس في تحديد مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بهدف تطوير عمليات التعليم والتعلم.
- دراسة يعقوبي وقندوسي وزقاي (2010)، دراسة حالة جامعة مولاي طاهر سعيدة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاءة الأستاذ الجامعي في جامعة مولاي طاهر ومدى التزامه بتطبيق معايير إدارة الجودة مما يساهم في وضع استراتيجية لتتمة الكفاءات في ظل هذه المعايير، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - الأستاذ الجامعي لا يلتزم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في جميع المواصفات الخاصة.
  - لا توجد فروق إحصائية لالتزام الأستاذ معايير إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الخاصة تعود إلى المتغيرات الآتية ( الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، والخبرة).
  - دراسة مانتز (Mantz,2000) هدفت الدراسة إلى وضع تصور لثقافة الجودة في التعليم العالي و لا سيما أن تطوير ثقافة الجودة في التعليم العالي مازال بطيئاً بجانب تنفيذ ممارسات ضمان الجودة، وقد أوصى الباحث بضرورة دراسة الجودة في السياق السياسي والثقافي للمؤسسة، ومحاولة التعرف على جوانب الخلل في المؤسسة، واقترحت الدراسة بعض نوعيات تنظيم التعلم الملائم لمنهج الجودة وبعض الطرق التي ينتهجها القادة من أجل تطوير ثقافة الجودة.
  - دراسة هيرتز ( Hirtz, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري والحاصلة على جائزة الجودة (1995)، ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة للقيادة وإجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن كل نمط قيادي يختلف من مستوى اداري إلى آخر له علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## الإطار النظري

### أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

تتباين التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة، حيث عرفها معهد الجودة الفيديرالي (الأمريكي) على أنها «تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء» (أحمد، 1994).

عرفها جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski, 1996) على أنها: «شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل».

بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية (ISO J.P-Huberac, 1998) فتعرفها بأنها «طريقة لتسيير المؤسسة، تركز على الجودة (بوصفها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية)، تركز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن

وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المؤسسة والمجتمع..

وتتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة بالجامعة (علي، داوود، 2003)، كما أن إدارة الجودة الشاملة نظام تستخدمه المؤسسات التعليمية للسيطرة على العملية التعليمية لأنظمتها الفرعية المختلفة وتحسين مستويات الأداء التنظيمي فيها.

ب - الفوائد التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- ضبط النظام الإداري وتطويره ووضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- زيادة كفايات الإداريين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.
- الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة والعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة الشاملة بمنح المؤسسات الجامعية المزيد من الاحترام والسمعة والتقدير المحلي والعالمي (جميل، 2004).
- تمكن إدارة الجودة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا (Chalk, 1993).
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة (صيام، محمد، 2005).
- الترابط بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة التعليمية (أحمد، غنيم، 2009).

ج- تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعوقات تطبيقها

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي تركز على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمتراصة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها في حالة تبنيها، والتي تتمثل في:

□ الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة وتوجيهاتها؛ حيث إن تميز المؤسسة التعليمية يعقد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلمونها؛ والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون (بدح، أحمد، 2007).

□ التزام الإدارة العليا: إن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها في كل عمليات المؤسسة وأنشطتها ووحداتها، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي.

□ التحسين المستمر: إن هدف التحسين هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع، ويرتكز على بناء قدرات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعد هذا عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى البعيد (ناصر، 2004).

□ العمل الجماعي: التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين والمشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة دون تفرقة كل حسب موقعه، وبنفس الأهمية سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل؛ وبالتالي يسمح باستخدام كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لصالح المؤسسة التعليمية، وتعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها ضمن استراتيجيات الجودة

الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة وأهدافها (سملائي، 2003).

□ تقييم الأداء: هو قياس وتقدير لإنجاز الفرد في العمل بصورة منتظمة ومستمرة، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز لدى الفرد، وتحديد نقاط القوة والضعف (كامل، 2000).

#### ◀ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تواجه المؤسسة الجامعية عن تطبيقها لـ TQM المعوقات التالية:

- تقادم الهياكل الإدارية والتشبث بقيم إدارية وثقافة تنظيمية يصعب التخلص منها (حسين، 1998).
- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- ضعف النظام المالي.
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج (عدنان، 2004).
- - قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- ضعف تواصل الإدارة، والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة.
- صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزامها وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة، وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائد، واعتناق أصول الثقافة الجديدة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### - منهج الدراسة:

بغية الوصول لمعرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، وفهم أفضل وأدق تم الاعتماد على المنهج العلمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات العلمية، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات الاستبانة؛ بوصفها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة، وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

##### - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ولقد تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة مستهدفة تم اختيارها بصفة عشوائية تتكون من (40) أستاذاً من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما يوضح الجدول (1):

الجدول (1) عينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	26
	أنثى	14
المجموع	40	100
العمر	من 25-35 سنة	9
	من 35-40 سنة	10
	فما فوق 40	21
		52.5

100	40	المجموع	
57.5	23	دكتوراه	المؤهل العلمي
42.5	17	ماجستير	
100	40	المجموع	
2.5	1	أستاذ تعليم عال	الرتبة
40	16	أستاذ محاضر	
57.5	23	أستاذ مساعد	
100	40	المجموع	
15	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25	10	سنوات 5-10	
40	16	سنة 11-20	
20	8	سنة 21-30	
100	40	المجموع	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيانات

### -أداة الدراسة

بعد أن تم اختيار الاستبانة وسيلة للتعرف على أهم العوامل، تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين رئيسين، وذلك على النحو الآتي:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية

وهي متغيرات مستقلة وشملت ((الجنس، العمر، المؤهل والرتبة العلمية، التخصص وسنوات الخبرة المهنية).

- الجزء الثاني: يغطي الأسئلة المتعلقة بأراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة باتنة، وقد تم تغطيتها بـ (19) فقرة مقسمة إلى (5) مجالات، وقد اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي؛ والذي يستعمل لقياس إشكالية البحث بحيث يعطي حرية أكبر للمجيب في اختيار نوعية الإجابة ودرجتها؛ حيث كان المقياس على النحو التالي: غير موافق جدا (1) - غير موافق (2) - محايد (3) - موافق (4) - موافق جدا (5)، كما تم تقسيم السلم إلى (3) مجالات لتحديد درجة التقييم كما يلي: من (1) إلى أقل من (2.5) يمثل مجال التقييم السلبي، ومن (2.5) أقل من (3.5) يمثل مجال التقييم متوسط، (3.5-5) يمثل مجال التقييم جيد.

- ثبات صدق أداة الدراسة:

صدق الاتساق الداخلي: تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل بيرسون، بين كل المجالات من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية له قد تم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق الخطوات التالية:

Analyze-correlate –bivariate-person.....

و إدخال مجالات الاستبانة في المربع (variables) فنتحصل على النتائج التالية :

الجدول (2): معاملات الارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية لها

الرقم	المجال	نسبة معامل الارتباط
01	الثقافة التنظيمية	0.78
02	إلتزام الادارة العليا	0.54
03	العمل الجماعي	0.69
04	التحسين المستمر	0.53
05	تقييم الأداء	0.62

×× دال عند مستوى الدلالة (0.01) المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

نلاحظ من خلال الجدول (2) أن كل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يضيء على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي للأداة وانسجام مجالاتها.

### - حساب ثبات الأداة

تم اختبار صدق أداة البحث وقياسها، وهذا باتباع العديد من الخطوات، بدءا من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه.

اعتمد على الصدق الظاهري إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث وفرضياتها للاستشارة بها، وقد أبدوا آراءهم ومقترحاتهم، وتم تعديل الأداة على أساس هذه الآراء والمقترحات، واستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على عينة البحث. وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha والذي يستخدم لقياس مدى ثبات الأداة. وقد تم حسابه بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالخطوات التالية:

Analyze - Scale - Reliability Analysis - Model (ALPHA).

الجدول (3): اختبار ألفا كرونباخ

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
26	.947

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

تتمتع أداة القياس بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق (محفوظ. 2008)، وعند تطبيقه كانت النتيجة أن قيمة ألفا المسجلة كانت تساوي (94%)، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة (60%)، لذلك تعد هذه النسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث الحالي.

البيانات موزعة توزيعا طبيعيا: يجب أن تتبع بيانات البحث التوزيع الطبيعي، وهذا بغرض إجراء الاختبارات على متوسطاتها، وغالبا ما يستعاض عن هذا الشرط بزيادة حجم العينة.

فقد وجد من خلال التجربة أن عدم تحقق هذا الشرط لا يؤثر على نتيجة الاختبار لكن بشرط أن يكون حجم العينة كبيرا، وتعد العينة من حجم (40) مفردة عينة ملائمة. وفي هذا البحث فإن حجمها مفردة أي حجمه ( $30 < 40$ ) وشرط (التوزيع الطبيعي) محقق.

## -وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يعرض هذا المحور وصفا تشخيصيا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التزام الإدارة العليا، بالثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر، وتقييم الأداء، والعمل الجماعي، والتي تم الإشارة إليها في الجانب النظري للدراسة، وفيما يأتي وصف متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### أ-عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمجال تقييم متوسط.

وللاجابة عن هذا السؤال والتحقق من الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مجال التقييم عن كل مجال من مجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتضمنة في الاستبانة. الجدول (4) يوضح النتائج:

الجدول (4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجالات
متوسط	3.00	1.04	الثقافة التنظيمية
جيد	3.67	0.80	التزام الإدارة العليا
متوسط	3.15	0.91	التحسين المستمر
متوسط	2.99	0.93	تقييم الأداء
متوسط	3.08	1.12	العمل الجماعي
متوسط	3.17	0.96	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

من الجدول (4) نلاحظ أن تقييم مجال الثقافة التنظيمية يقع ضمن مجال التقييم المتوسط بانحراف معياري (1.04)، ومتوسط حسابي قدره (3.00)، وهذا يرجع إلى انتقال الكلية إلى خلق مناخ إيجابي يسعى فيه الجميع إلى التطوير وإدراك التغيرات الجديدة المطلوب إدخالها إلى الجامعة، وأن تقبلها أمر ضروري وذلك من أجل ضمان تعاونهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وبالنسبة للمتوسط الحسابي العام لمجال التزام الإدارة العليا كافة بلغ (3.67) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهو يقع ضمن مجال التقييم الجيد، هذا ما يبين أن الإدارة العليا مستعدة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الكلية، وتتقبل كل جديد يساهم في تطوير الأوضاع داخلها وتحسينها، وتقوم بعقد اجتماعات دورية لتحسين الجودة في شؤونها البيداغوجية إلى جانب تمتع الكلية بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

أما فيما يخص نسبة المتوسط الحسابي الإجمالي لمجال التحسين المستمر قدرت بـ (3.15) وبانحراف معياري يساوي (0.91) مما يدل على أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مجال التحسين المستمر متوسطة؛ لتوفر الدورات التدريبية غير الكافية، وتطوير أدائهم؛ والذي يعد من المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وتوفر المخابر العلمية، والمراكز البحثية لتحقيق أهدافها العلمية، وهذا ما يستوجب أن توفر مكتبة الكلية المراجع اللازمة.

بينما بلغ المتوسط الحسابي العام هو (2.99) وانحراف معياري بـ (0.93) لمجال تقييم الأداء؛ وهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وهذا بسبب افتقار طرق التقييم إلى الموضوعية والدقة في قياس الأداء سواء

فيما يخص الطلبة أو أعضاء هيئة التدريس.

أما المجال الأخير المتمثل في العمل الجماعي بالنسبة للمتوسط الحسابي لكافة الفترات هو (3.08) بانحراف معياري قدر بـ (1.12)، وعلى ضوءه يمكن الحكم على غياب روح الجماعة، وعدم تبادل الآراء والأفكار فيما بينهم بصورة واضحة وجيدة فيما يخص تحسين الجودة، وعدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة، وأن الرفع من مستوى الأداء يقع على عاتق بعضهم فقط.

ب- عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحاج لخضر حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة).

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحاج لخضر حسب متغير الجنس.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق لمجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس ن=40

المجالات	ذكر (ن=26)		أنثى (ن=14)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
الثقافة التنظيمية	2.42	0.89	3.30	1.08	2.74	0.61
التزام الإدارة العليا	0.77	3.85	0.75	3.32	2.056	0.95
العمل الجماعي	1.12	3.46	0.72	2.38	3.24	0.113
التحسين المستمر	1.01	3.63	0.54	2.75	2.10	0.06
تقييم الأداء	0.737	0.169	0.83	0.22	3.25	0.96
المجموع	6.057	11.99	3.97	9.75	13.38	2.693

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانة

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (5) أنه لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) حسب اتجاهات الذكور بمتوسط حسابي قدره (22.46)، واتجاهات الإناث بمتوسط حسابي إجمالي قدره (17.84) حول تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تؤيد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس، وسبب هذه النتيجة يرجع إلى أن الأمر لا يتعلق بموضوع شخصي يختص بطبيعة تركيبة الفرد الفيزيولوجي أو العقلي أو السلوكي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عضو هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الحاج لخضر حسب متغير العمر.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير العمر فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way - Anova -) لمعرفة الفروقات الإحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار One-Way- Anova لدلالة الفروق لمجالات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر (ن=40)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.92	2	0.61	0.41	0.66
	داخل المجموعات	41.57	37	1.124		
	المجموع	42.500	39			
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	0.070	2	0.035	0.052	0.949
	داخل المجموعات	25.014	37	0.676		
	المجموع	25.084	39			
العمل الجماعي	بين المجموعات	0.627	2	0.313	0.239	0.78
	داخل المجموعات	48.429	37	1.309		
	المجموع	49.056	39			
التحسين المستمر	بين المجموعات	3.066	2	1.533	1.895	0.165
	داخل المجموعات	29.923	37	0.809		
	المجموع	32.989	39			
تقييم الأداء	بين المجموعات	4.198	2	2.099	2.596	0.088
	داخل المجموعات	29.910	37	0.808		
	المجموع	34.108	39			

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (6) أنه لا يوجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أفراد العينة حسب متغير العمر حول تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى عدم معيارية هذا المتغير بالنسبة لهذا الموضوع حيث لا نستطيع قياسها استنادا إلى فئة عمرية معينة.

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة باتنة حسب متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الاختلافات الإحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7): نتائج (ت) لدلالة الفروق لمجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	ماجستير (ن=23)		دكتوراه (ن=17)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
الثقافة التنظيمية	0.16	3.10	1.20	2.85	0.76	0.06
التزام الإدارة العليا	0.70	3.63	0.94	3.71	-0.306	0.53
العمل الجماعي	0.94	3.15	1.34	2.98	0.49	0.14

0.188	- 0.155	3.17	1.06	3.13	0.82	التحسين المستمر
0.89	- 1.55	3.25	1.10	2.79	0.75	تقييم الأداء
1.808	- 2.812	15.96	5.64	15.8	3.37	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

من خلال استعراض الجدول (7) تبين أنه لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة - باتنة - من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير المؤهل العلمي في كل المجالات، فمستويات الدلالة تجاوزت (0.05) وهذا يرجع إلى أن الموضوع لا يهتم بالجانب المعرفي لأفراد العينة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة باتنة حسب متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova). لمعرفة الاختلافات الإحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8): نتائج اختبار One-Way-Anova لدلالة الفروق لمجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة (ن=40)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	11.323	3	3.774		
	داخل المجموعات	31.177	36	0.866	4.358	0.010
	المجموع	42.500	39			
التزام الإدارة العليا	بين المجموعات	5.315	3	1.772		
	داخل المجموعات	19.769	36	0.549	3.226	0.034
	المجموع	26.084	39			
العمل الجماعي	بين المجموعات	12.067	3	4.022		
	داخل المجموعات	36.989	36	1.027	3.915	0.016
	المجموع	49.056	39			
التحسين المستمر	بين المجموعات	11.093	3	3.698		
	داخل المجموعات	21.896	36	0.608	6.080	0.002
	المجموع	32.989	39			
تقييم الأداء	بين المجموعات	8.180	3	2.727		
	داخل المجموعات	25.929	36	0.720	3.786	0.019
	المجموع	34.108	39			

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانات

من خلال الجدول (8) تبين أنه توجد فروق جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة -باتنة- وفي كل من المجالات (الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتقييم الأداء، والعمل الجماعي)، فمستويات الدلالة أقل من (0.05)؛ وبالتالي قبول الفرضية البديلة (H1) المتعلقة بمتغير الرتبة وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (9): نتائج اختبار Scheffe البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروقات حسب متغير سنوات الخبرة

الرتبة	المتوسطات الحسابية	سنوات الخبرة	المجال
4 3 2 1	3.33	أقل من 5 سنوات	الثقافة التنظيمية
	3.25	سنوات 5-10	
	2.37	سنة 11-20	
xxx	3.68	سنة 21-30	
	3.00	المجموع	
	3.73	أقل من 5 سنوات	التزام الإدارة العليا
	3.92	سنوات 5-10	
	3.25	سنة 11-20	
xxx	4.15	سنة 21-30	
	3.67	المجموع	
	3.00	أقل من 5 سنوات	العمل الجماعي
	3.13	سنوات 5-10	
	2.58	سنة 11-20	
xxx	4.08	سنة 21-30	
	3.08	المجموع	
	2.36	أقل من 5 سنوات	التحسين المستمر
	3.21	سنوات 5-10	
	2.94	سنة 11-20	
xxx	4.06	سنة 21-30	
	3.15	المجموع	
	2.61	أقل من 5 سنوات	تقييم الأداء
	2.70	سنوات 5-10	
	2.87	سنة 11-20	
xxx	3.87	سنة 21-30	
	2.99	المجموع	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبانة

يتبين من خلال الجدول (9) أن اتجاه صالح الفروقات في المجالات (الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتقييم الأداء والعمل الجماعي) لصالح الأساتذة ذوي الخبرة من (30-21 سنة) بمتوسطات حسابية على التوالي (3.10-3.87-4.06-4.08-4.15-3.68). وبالتالي أوضحت النتائج الواردة في الجدول (9) أنه توجد فروقات جوهرية بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حسب سنوات الخبرة حول تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة -باتنة- وهذه النتيجة تناه في صحة الفرضية الخامسة المتعلقة بسنوات الخبرة، وترجع هذه الفروق إلى إدراك الهيئة التدريسية من ذوي سنوات الخبرة من (30-21 سنة) إدراكا متباينا ومتعددا عن الأساتذة ذوي الخبرة من (أقل من 5 سنوات)، و (10-5 سنوات)، و (11 - 20 سنة) وهذا يعرب عن خبرة هؤلاء الأساتذة في تقييم واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب وقتا كبيرا ملاحظتها.

## الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يتوفر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة في مجال التقييم المتوسط، وهي كما بينت الدراسة مرتبة حسب درجة توافرها كالآتي:
- التزام الإدارة العليا من خلال ممارسة نظم الجودة وسلوكها في العمل الأكاديمي يقود إلى تحقيق أفضل نشاطاتها وعملياتها بشكل عام.
- التحسين المستمر في الكلية يحتاج إلى تنمية قدرات العاملين وتدريبهم باستمرار، وإدراك مختلف أدوات التحسين من خلال المقارنة المرجعية في الرؤيا والرسالة.
- العمل الجماعي لا يتم بشكل ترابطي بين جميع الأكاديميين والإداريين والعمل بروح الفريق، وهذا ما يقضي على الإبداع.
- تسعى الكلية إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي يسعى إلى تحسين الأداء وتطويره لنشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم الأداء.
- لا توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة - باتنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل من مجالات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي).
- توجد فروقات جوهرية عند مستوى الدلالة (0.05) لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة - باتنة - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير سنوات الخبرة في كل من المجالات: (الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتقييم الأداء، والعمل الجماعي).

## التوصيات

- على الجامعة أن تعمل باستمرار على تنمية المناخ الذي يعزز الاتجاه الإيجابي وسلوكه لدى العاملين وتحسينه، وذلك بعمليات المشاركة الإيجابية والتمكين في جميع أوجه العمل الإداري والتعليمي وبما يؤدي إلى تحقيق الجودة في تنفيذ العمل وإنجازه.
- ضرورة التزام المسؤولين الإداريين في الإدارة العليا للجامعة بأهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة والإيمان بها، والارتضاع بمتطلبات سوق العمل.
- الاهتمام بالطلبة كمدخل من مدخلات العملية التعليمية والاستثمار فيه، وإمداده بكل ما من شأنه أن يحقق رضاه ورضا سوق العمل الذي سيلتحق به.
- تطبيق آليات العمل الجماعي في نشر ثقافة الجودة تدريجيا بتسطير آليات؛ إما من الناحية

- البيداغوجية من خلال ضمان الحكامة الراشدة، والتنظيم على مستوى الإدارة، ومن الناحية القانونية من خلال إدراج نصوص قانونية تنص على تشكيل لجان تقييم وخلايا على مستوى تحسين مردود مؤسسات التعليم العالي.
- تقدير الجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في عملهم واثمين إسهاماتهم وآرائهم ومقترحاتهم إزاء عملية التسيير واتخاذ القرارات التي تخص الكلية.
  - تدريب الأطر البشرية وتطويرها وتأهيلها للعمل بشكل أفضل من خلال إشراكهم في دورات وبرامج وورشات عمل تدريبية لتحقيق التحسين المستمر بوصفه جوهر فلسفة الجودة.
  - تقييم الأداء الأكاديمي والجامعي والعمل على كشف الأخطاء قبل الوقوع فيها منذ البداية لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.

## المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين محمد، (1984)؛ لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، ص.72.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2003)؛ الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ص.17.
- أحمد محمد، غنيم، (2009)؛ المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص.180.
- بدح، أحمد محمد، (2007)؛ نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد46، ص.45.
- بربر، كامل، (2000)؛ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، ص.20.
- البوهي، فاروق، (2001)؛ الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، ص.24.
- جميل نشوان، (2004)؛ تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة في 3/5 /جويلية/ 2004.
- جوزيف جابلونسكي؛ إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من إصدارات "بيمك"، مصر: ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، 1996، ص.26.
- درباس أحمد سعيد، (1994)؛ إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد5، ص.25.
- دياب سهيل، (2006)؛ مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، الجودة في التعليم العالي، المجلد الأول، ديسمبر، ص.02.
- صيام، محمد وحيد، (2005)؛ التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في أنظمتها، المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، ص.677.
- عبد الوهاب، علي محمد، عامر سعيد يس، (1998)؛ الفكر الإداري، ط2، القاهرة، ص.15.
- عدنان الأحمد، (2004)؛ تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا، -إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي-، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف فرحات عباس، العدد1، ص.63.

- العلوي، حسين محمد علي، (1998) : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، ط1، جدة. ص.9.
- عمليات، ناصر صالح، (2004) : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن. ص.64.
- فريد النجار، (2000) : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة. ص.73.
- كاظم حمود، (1995) : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، 1995. ص 75.
- كفاح داوود، (2003) : الحلقات المفقودة في منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الملتقى الفكري لتطوير أداء كليات الإدارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية السورية، 11-13 آذار، ص.03.
- محفوظ جودة (2008) : التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، ص.298.
- محمد توفيق ماضي : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص.51.
- يحضى سملاي، (2003) : إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل. ص.08.
- Chalk,M,(1993),Establishing a quality, Journal of property management, Chicago, USA, Vo72,oct,No.5.p.89.
- Steven, Conn and Brad Ronald,(1993), Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, Jossey Bass, Inc, San Francisco, p. XI- XII.
- J.P-Huberac Guide des Méthodes Qualité, Paris : Maxima, 1998, P113.