



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج

إشراف الأستاذة(ة)

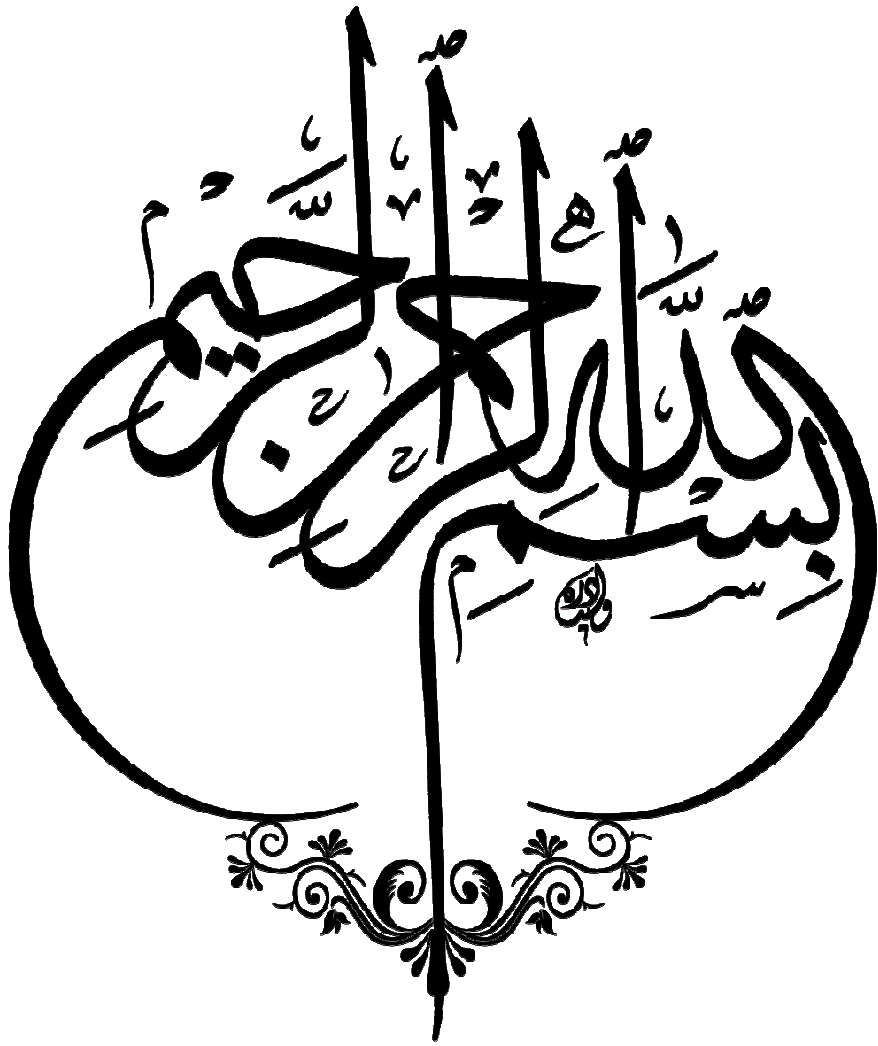
بلقاسم رحالي

إعداد الطلبة:

أكرم فطوش

أكرم معوش

السنة الجامعية: 2021-2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج

إشراف الأستاذة(ة)

بلقاسم رحالي

إعداد الطلبة:

أكرم فطوش

أكرم معوش

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وآخراً أن منّ علينا بعظيم نعمه، فاللهم لك الحمد على نعمك التي لا تحصى ولا تعد، كما نحمده سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه على أن حظينا بدعمه وإشراف أستاذنا الدكتور "مرحالي بلقاسم" الذي لا يمكن لهاته الكلمات أن تفي به حقه بأي شكل من الأشكال ولا أن تصف جميل ما قدمه في سبيل إنجاح هذا العمل من حرص وجد وتوجيه، كما لا ننسى فضله علينا خلال مسيرتنا الجامعي فبارك الله فيه وحفظه، والشكر موصول أختينا "أسامة مقراني" ودعمه لنا في واحدة من أهم مراحل هذا العمل، الشكر موصول أيضاً لأستاذتي: الأستاذة نرعير فاتح والأستاذة بن أحسن صلاح الدين الذي مرافقتنا أيضاً في واحدة من أهم مراحل هذا العمل فبارك فيهم وحفظهم وجميع من كان لنا عوناً.

إهداء:

إن هذا العمل هو ختام الموسم المحافل الذي خضناه منذ ولوجنا الوسط الجامعي،

✚ فحري أن أجعله مدية لأعز الناس وأحبهم أقرهم إلى قلبي، والدتي التي لطلما انتظرت هذا اليوم

وإلى والدي اللذان لم يترددا يوما في دعمي من كل الجوانب .

✚ وإلى العائلة جمعاء وبالأخص ابنة عمي وأستاذتي حنان، كنت نعم الأخت والمعلم والموجه،

فضلك علي كبير من المستحيل أن أنساه ما حييت .

✚ وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد من أساتذة و زملاء في التخصص

فطوش أكرم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

✚ الوالدين الكريمين حفظهما الله .

✚ إلى كل أفراد أسرتي .

✚ إلى الأستاذ الدكتور "مرحالي بلقاسم" الذي أشرف على تأطيرنا وتوجيهنا .

✚ إلى كل من مرافقتي من أصدقائي وأحبي أثناء دراستي في الجامعة .

✚ إلى كل من لم يدرج جهدا في مساعدتي .

✚ وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بجرف في حياتي الدراسية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال اعتماد الاستبيان كوسيلة أساسية في جمع البيانات من عينة مكونة من 60 أستاذ في الجامعة، وبعد معالجة الاستبيان توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن جامعة برج بوعرييج تطبق إدارة الجودة الشاملة لكن بدرجة متوسطة، وهو ما أكدته درجة تطبيق مختلف أبعاد هذه الجودة على مستوى جامعة برج بوعرييج، حيث جاءت درجة تطبيقها بدرجة متوسطة أيضا.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أساتذة الجامعة، جامعة برج بوعرييج.

Abstract ;

The study aimed to try to identify the reality of the application of total quality management at the University of Mohamed Bachir Ibrahim - Bordj Bou Arreridj, from the point of view of the faculty members, by adopting the questionnaire as a basic method in collecting data from a sample of 60 professors at the university. The study reached several results, The most important of them is that the University of Bordj Bou Arreridj applies total quality management, but to a medium degree, which was confirmed by the degree of application of the various dimensions of this quality at the level of the University of Bordj Bou Arreridj, where the degree of its application came to a medium degree.

Keywords: Total Quality Management, University professors, Bordj Bou Arreridj University

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم في إدارة الجودة الشاملة
03	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها
05	المطلب الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة
05	المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
09	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
09	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
12	المطلب الثاني: معايير ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
15	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة برج بوعريريج	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
22	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
23	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

24	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
26	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
30	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
34	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
39	خلاصة الفصل
41	الخاتمة العامة
45	قائمة المراجع
48	الملاحق

قائمة المداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة	22
02	سلم ليكارت الخماسي	24
03	معامل ألفاكرونباخ للاستبيان	25
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	26
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	27
06	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	28
07	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	29
08	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الأساتذة	30
09	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الإدارة	31
10	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة برامج التكوين	32
11	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة المناخ التنظيمي	33
12	الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الطالب الجامعي	33
13	إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	37

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	26
02	شكل توزيع أفراد العينة حسب السن	27
03	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	28
04	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	29

مفردتہ جامعہ

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية.

ويشهد التعليم الجامعي علي الصعيدين العالمي والوطني محاولات جادة لتطويره وتحسينه، حيث أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها الحكومات والمنظمات في العالم اهتماماً خاصاً، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاحاً استراتيجياً لا يستهان به، وذلك للوصول للأجود والأفضل على مستوى العالم، وقد يجسد هذا الاهتمام علي المستوى الدولي إنشاء بعض الصيغ والآليات العالمية لضمان جودة التعليم، مثل هيئات الاعتماد، ومواصفات الإيزو، وجائزة "مالكوم بالدريج" القومية، والتي أدت لتحسين نوعية التعليم ومخرجاته في كثير من دول العالم، وهذا ما تؤكد البحوث والدراسات التربوية والتعليمية، حيث توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها البشرية، ومن هذا المنطلق كان اهتمام الدول المتقدمة بجودة التعليم واعتبار ذلك هو المدخل الصحيح لتحقيق التفوق العلمي والنمو الاقتصادي، وقد نجحت في ذلك بالفعل . ونظراً لأن مفهوم الجودة هو التركيز علي جودة المنتج النهائي وعلي جودة العمليات، أي أنها تبدأ من المنبع وهذا معناه أن تحسين مستوى الأستاذ الجامعي يجب أن يبدأ من مرحلة إعدادة وتطويره عبر آليات وعمليات تتدرج خطوة بخطوة حتى تنتهي وتستهدف جميعها الارتقاء التدريجي بمستوى الأستاذ الجامعي.

وبالنظر للتحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدني جودة المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي، السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، هذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ويحقق الرضا والسعادة لديهم، وباعتبار إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي، بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات، وأوجد مبرراً قويا وميلاً شديداً لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وبذلك أصبح الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم

من القضايا الأكثر إلحاحاً، في عالم يميزه تنافس عالمي محتدم بين المؤسسات على اختراق الأسواق، وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة.

الإشكالية الرئيسية:

بناءً على ما سبق، وانطلاقاً من جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ورغبة منا في معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى هذه الجامعة، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة برج بوعريريج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي معايير ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- تطبيق جامعة محمد البشير الإبراهيمي معايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

والتي يمكن أن نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يطبق أساتذة الجامعة إدارة الجودة الشاملة.

- تطبق إدارة الجامعة إدارة الجودة الشاملة.

- وجود إدارة للجودة في برامج التكوين.

- وجود مناخ تنظيمي يوافق معايير الجودة الشاملة.

- وجود الجودة على مستوى الطلبة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع من أهم المواضيع التي تتسم بالحدثة في أدبيات التعليم العالي، ألا وهو موضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كما تظهر أهمية بحثنا هذا جلية في:

- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- يبرز البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام الجامعي وتطويره.
- يساهم في تحسين المدخلات العلمية واستغلالها بما يتناسب وحجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعة.

أهداف الدراسة:

قمنا بالبحث في هذا الموضوع لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي.
- التعرف على متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- قياس مدى تطبيق جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: اقتصر إجراء هذه الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

خطة الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول يهتم بالجانب النظري، من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها، وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، أما عن الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -، من خلال إبراز طريقة وأدوات الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

مدخل عام للإدارة الجيدة والناجحة

في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

إن التحديات التي يواجهها التعليم العالي في العديد من الدول، والتي من بينها تدهور جودة المخرجات التعليمية، وعدم ملائمة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل، إضافة إلى ارتفاع تكلفته، كل هذا يحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم، وهذا الأخير لا يتحقق إلا بتبني برامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لمؤسسات التعليم العالي تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها، وتكون قادرة على تقديم الخدمة التعليمية بمستوى عال من الجودة، كما تكون بواسطتها قادرة على الوفاء بمتطلبات زبائنهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم.

وعلى هذا الأساس حاولنا أن نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، الأهداف والخصائص وإلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، المعايير والمراحل،

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: مفاهيم في إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة وأهدافها

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت التعاريف في هذا الباب وتباينت على نحو يوحي بأنه لا يمكن ضبط تعريف واحد لإدارة الجودة الشاملة:

فنجد تعريف ستيفن كوهين ورونالد برنارد لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "التطور والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاؤ بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".¹

أين يعرفها فريد عبد الفتاح زين الدين على أنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة، والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية. إنها تغيير مستمر من إدارة تنظر إلى نتائج إدارة تفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تدعو إلى عملية التحسين المستمر، والتي بدورها تقود إلى تخفيض التكلفة".²

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة".³

¹ موسى اللوزي، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، من 27_29 نوفمبر 2004، ص 370.

² عماد مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية (دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 11.

³ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص 08.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

كما أن وزارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية وضعت تعريفا لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "تمثل فلسفة مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم لتحسين الخدمات والخدمات الموردة للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل".¹

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن استنتاج ما يلي:

- ✚ إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع العمليات بهدف إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، والعمل على معرفة مدى رضا الزبون عن الخدمة أو المنتج المقدم.
- ✚ تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أقصى جودة ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة والظروف المحيطة بها.
- ✚ تتحقق إدارة الجودة الشاملة انطلاقا من تكافل جهود كل الأفراد في المؤسسة.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف والتي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، ومن أهمها نذكر:²

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يكون بالنسبة للمؤسسة.
- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات مع العمل على تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- السعي باستمرار إلى تخفيض تكلفة المنتج من خلال تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- القيام بتحسينات شاملة ومتراصة مع بعضها البعض داخل المؤسسة.
- تحقيق عمليات تحسين الجودة، بمشاركة جميع الأقسام والإدارات، وكذلك جميع العاملين في المؤسسة.

¹ بن عيسى عمار، ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية وإدارية: تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية "دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة-الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد 11_06_2012، ص 284.

² قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 99.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني: خصائص إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي عرض لأهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:

- إدارة الجودة الشاملة فلسفة ومبادئ تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.¹
- هي فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى ضرورة مراعاة الجودة من تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج وصولاً إلى تسليمه للزبون.²
- إدارة الجودة الشاملة أيضاً هي فلسفة تعتمد على استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.³
- إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع أقسام وإدارات المنظمة.
- تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفيز الداخلي للإلتقان المبني على القيم بدلاً من الرقابة الخارجية.
- تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.
- تهتم بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.⁴

المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

تمر إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية، هي:

- 01- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها.⁵

¹الطيبي، حضر ، إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص49.

²بوكميش، لعل، إدارة الجودة الشاملة وإيزو9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص69.

³Goetch and stanely 2003, Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and services 4thed, Pearson Custom Publishing, 2003. P12.

⁴السوري، أحمد ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص79.

⁵محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص319.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

02- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم أيضا اختيار: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، المقررين، المشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.¹

03- مرحلة التقييم: غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التساؤلات:²

- ماهي الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- ما هي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أهم العقبات التي يمكن أن تعوق من تطبيق النظام؟

04- مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.³

05- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.⁴

ثانيا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتعلق بمجموعة المتطلبات الضرورية التي لا بد من توفرها، نوجزها فيما يلي:

01- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إذ يعتبر من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينبع من اقتناع الإدارة العليا وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، وإنشاء البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.⁵

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص129.

² زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، النورس للطباعة، مصر، 2001، ص172.

³ محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص320.

⁴ المكان نفسه.

⁵ محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص313.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- 02- وضوح الأهداف وتوجهها:** فيجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها على مستوى المنظمة، على أن تكون واضحة وموجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل.¹
- 03- التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم:** إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد وأن يضع في سلم الأولويات حقيقة إشباع حاجات المستهلكين الحاليين، والتطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين.²
- 04- التبنى المشترك لكافة الأقسام بالمنشأة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** بتعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تتجلى في هذه الوظيفة التوحيد والتنسيق بين الجهود المختلفة داخل المنظمة، وكذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي، بل ضرورة إيجاد نوع من التعاون بين إدارة المنشأة والجهات الإستثمارية المختصة في تطبيق الجودة الشاملة.³
- 05- تهيئة مناخ العمل:** الإدارة العليا معنية منذ البداية بتهيئة مناخ العمل داخل المنظمة، من خلال تهيئة وإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسياً للقبول والإقتناع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير.⁴
- 06- الإدارة المبنية على الحقائق:** يجب الإعتماد على الحقائق في إطلاق فعاليات الأنشطة الجارية في المنظمة، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين...، وغيرها من ذوي العلاقات بالمنظمة، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية.⁵
- 07- إتباع سياسات التشجيع والبعد عن سياسات التخويف والزجر:** مثالا الخوف من اقتراح أفكار جديدة ونافعة، تخوف العامل السؤال عن حل أي مشكلة تصادفه في مراحل الإنتاج المختلفة، خوف العامل من تديني مستوى آدائه، التردد في المساهمة بأية جهود إضافية.⁶
- 08- استمرار عملية تحسين وتطوير الجودة:** وذلك بتكوين فرق عمل مهمتها تصميم وتحسين جودة المنتجات السلعية، بالشكل الذي تكون فيه هذه السلع ملبية لمتطلبات واحتياجات وتطلعات جمهور المستهلكين.⁷

¹ محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 314.

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 232.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 176.

⁴ محمود فوزي أحمد بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 314.

⁵ خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁶ زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁷ زكريا طاحون، مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

09- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: المورد البشري الفعال هو خير ضمان لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن تكون الإدارة فعالة في جميع النواحي، في وضع نظام الإختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب.¹

10- الوقاية بدلا من العلاج: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحديد المعايير والمقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصار وفق تلك المعايير التركيز على انتهاج أسلوب الوقاية من الأخطاء "اعمل الصحيح صحيحا من أول وهلة"، وهذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية والتشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.²

¹ محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص316.

² خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص233.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم إدارة، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.¹

ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل، من خلال وظائف العملية الإدارية، وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار.²

وقد عرف رودز إدارة الجودة الشاملة التربوية على أنها: "عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر".³

ومنهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسيب الكترونية وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية.⁴

¹ العلي عبد الستار محمد (1996). تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12_14 مارس، ص14.

² العلي، عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص13.

³ درباس، أحمد سعيد (1994). إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد(14)، العدد(50)، ص15.

⁴ النجار، فريد (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص70.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ويمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في ما يلي:

- **النظام:** وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

- **العملية التعليمية:** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها.

- **الهيكل الجامعي:** ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

- **الأساليب:** وهي مجموعة المنهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية.¹

هنا يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، وحسب هذا التعريف فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والموظفون) و الإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات، التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهم مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية. ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في تعلم وممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لان نظرية الجودة الشاملة هي نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات. كما وترتكز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر.²

¹العلي، عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص17

²Abrenthy, PE, and Serfass, R. W, 1992. On Districts Quality Improvement, Educational Leadership, vol. 50, No.3.p14

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر. ويمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
 - تساعد في تركيز جهود الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
 - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى مزيد الضبط والنظام فيها.
 - تؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، وتطوير معايير قياس الأداء.
 - أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.
 - طريقة لنقل أو تحويل السلطة والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية.
 - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
 - وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج الجامعة.
 - وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
 - تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.¹
- ويمكن القول بأن الجامعة هي أهم مؤسسات التعليم العالي، وهي محور أهدافها، وبما أن الجامعة هي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكيفية بدلا من التركيز على الكم، ومنهج الجودة الشاملة يعنى بالمؤسسة أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في بعض، لا كأجزاء ومجموعات متناثرة متنافرة، فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ والأسس لمثل هذا التكامل.

¹MacRobert.I 1995, Hermeneutics and Human Relation, the total Quality Review, January/February. P 45,52.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والتي من أبرزها: العالمية، والتكتلات الاقتصادية، والركود الاقتصادي، والمنافسة الشرسية، والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات. والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، تخفف من حدة النقد الموجه للجامعات عادة كالقول بأنها تعمل من برج عالي بعيدا عن احتياجات المجتمع، أو أنها تخرج مهارات لا يتطلبها سوق العمل.¹

المطلب الثاني: معايير ومحاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: معايير إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في:

- توفر المصادر المالية لدعم التعليم والتعلم.
- توفر الموظفين المؤهلين لدعم التعليم والتعلم.
- توفر الأهداف المفهومة من الهيئة التدريسية والطلبة.
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وتحملهم المسؤولية في التعليم.
- معيار البرنامج مناسب للمكافأة.
- التقييم الصادق والموضوعي والعادل.
- التقييم الذي يغطي أهداف المساق وغاياته على نطاق واسع.
- تلقي الطلبة للتغذية الراجعة المفيدة من التقييم.
- حصول الطلبة على مهارات ومعرفة قابلة للانتقال إلى الجامعة.²

ولكي تقوم الجامعات بتطبيق هذا النظام لا بد أن تقوم بخطوات معينة من أجل تحقيق ما ترحو إليه، من رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتحسين نوعية الخدمات وتخفيض التكاليف، وتحسين طرائق التدريس وزيادة الولاء لدى

¹ العلوي، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1998، ص ص 20-22

² سلامة، أسامة حسن، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن. 1999

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

العاملين للمؤسسة، واستمرارية الجامعات على المناقشة، وغيرها من هذه الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون في الجامعة، ومن أهم هذه الخطوات:

- تشكيل اللجان المتعددة ذات الكفاءة.
- تدريب العاملين والمدبرين في الجامعة.
- إعداد دليل الجودة.
- تحديد عناصر إدارة الجودة.¹

ثانيا: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لتفعيل إدارة الجودة الشاملة وتفعيل دورها في مؤسسات التعليم العالي، فهناك عدة محاور لا بد من توافرها في أي نموذج لإدارة الجودة الشاملة يراد تطبيقه فيها، وقد قام أوكلاند وزملاءه في جامعة براد فورد بناء على دراسة جادة بوضع بعض المحاور المشتركة التي يجب أن تشملها هذه المحاور وكما يأتي:

- التعرف إلى الزبائن (المتفيعين) واكتشاف حاجاتهم.
- تحديد المعايير المنسجمة مع متطلبات الزبون (المتفيع).
- ضبط العمليات وتحسين كفاءتها.
- تأسيس أنظمة الجودة.
- مسؤولية الإدارة في تحديد سياسة الجودة في المؤسسة.
- تزويد العاملين في كافة المستويات التنظيمية بالطاقة للعمل على تحسين الجودة.

ومن هنا فلا بد من فهم محاور الجودة الشاملة وإدراكها قبل البدء بعملية التطبيق، وهي كما يأتي:

1- جودة الطالب: يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن المؤسسات أنشئت لخدمته ومن أجله، ومؤشرات الجودة المرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة، بحيث يراعى في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعمليا وثقافيا ونفسيا، ليكون قادراً على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في النقاشات النقدية الذاتية وبناء شخصيته وسلامتها.

¹ تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، عاصم علي شحادة، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الباحث، ص ص 196-197

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

2- جودة عضو الهيئة التدريسية: فوجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، وهذا المحور مرتبط بحجم وكفاءة الهيئة التدريسية، من حيث حجمها والكفاءات المتوفرة فيها، وكفائتهم للحد المطلوب في المواد الدراسية والمقررات الجامعية والتأهيل العلمي والثقافي اللازم، وأن يتميز بالسلوك الجيد، والخبرات العملية المطلوبة وتطوير الذات والأداء الأكاديمي والمهني المتميز والمساهمة في خدمة المجتمع.

3- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس: تنبع من هذا المحور جودة البرامج التعليمية والخطط الدراسية وطرق التدريس وأصالتها، من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب ومدى شموليتها وعمقها ومرونتها واستيعابها للمتغيرات، والتطورات الحديثة للثورة المعرفية في عصر الاتصالات، ومدى إسهامها في تكوين وصقل شخصية الطالب ومقدرته على الاحتفاظ بالمهنة والتفوق في مجال التخصص، وأن يتم الاهتمام بالخطط الدراسية وجودة محتوياتها وتحديثها، وأن تكون مثيرة للبحث والدراسة، وفي خلق اتجاهات ومهارات تعد ضرورية للطالب، وما تتسم به المناهج من مرونة وتحديد ومسيرة للتعبير المعرفية ربطها للطالب بواقعة وتعزيز دافعيته.

4- الإمكانيات المادية: تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعة من مبان ومكتبات ومعامل ومختبرات وورش، حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة، بحيث يكون مناسباً للتفاعل بين جميع العناصر في العملية التعليمية، وأن يكون قادراً على استيعاب عدد الطلاب، ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات من المراجع والكتب والدورات وغيرها والتجهيزات في المعامل والمختبرات والورش، ويجب مراعاة التهوية والإضاءة والصوت والمقاعد والسلامة الصحية في المباني، فضلاً عن أن التمويل التعليم عن بعد من أهم عناصر تنفيذ البرامج الجامعية التي تعتمد على التمويل وتوفير المال، إذ أن عدم توفره يشكل عائقاً في تطبيق البرامج وإدارة الجودة.

5- جودة الإدارة العليا والتشريعات القانونية: الإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالإدارة العليا، وهي تتعلق باتجاه وسياسة الجامعة والكلية ومدى التزام القيادة الجامعية بإدارة الجودة الشاملة، وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة القيادة العليا ببرامج إدارة الجودة، ويجب أن يكون هناك جودة في التخطيط الاستراتيجي، وفي العلاقات القائمة بين القيادة والعاملين، وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، أما ما يخص التشريعات القانونية فيجب أن تكون الأنظمة والتعليمات والقرارات الجامعية بالمستوى الذي يكفل تسيير العمل بالكفاية والفاعلية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، وأن تتسم بالمرونة والوضوح، وأن تكون محددة ومواكبة للتغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

6- جودة تقييم الأداء: إن لجميع المحاور السابقة أهمية كبيرة في إدارة الجودة الشاملة، غير أنه يتطلب في التعليم الجامعي أن يتم رفع كفاءته وتحسين أدائه باستمرار، وهذا يتطلب وجود معايير لتقييم كل العناصر، بحيث تكون

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، ولهذا يجب تدريب العاملين في إدارة الجودة الشاملة عليها وأن تعاد هيكله الوظائف والأنشطة وفق هذه المعايير ومستويات الأداء.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ومن أهم أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي استخدام القائمة التالية:¹

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| - التدريب والتعليم المستمر | - التجديد والتحسين المستمر |
| - التقييم الذاتي | - قياس الجودة بصفة دورية |
| - التركيز على خدمة المجتمع | - الاعتراف بالأداء الفعال |
| - المشاركة في اتخاذ القرارات | - الرؤية الثاقبة |
| - التخطيط والتوجيه | - المقارنات التجديدية |
| - القيادة الديمقراطية | - التكامل مع العمل |
| - حلقات الجودة وروح الفريق | - إدارة العمليات والتحسينات |
| - الاتصالات | - المنافسة مع الجامعات الأخرى |
| - المكافآت والحوافز | - تطبيق التفكير المنتظم |
| - التعاون بين القيادات والكليات | - مراقبة وتوكيد الجودة |

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام التالية:

- 1- إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بمجلس الجودة، ويتولى القيام بالأدوار التالية:
 - يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.

¹ محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الأردن، ص ص 114-116

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
 - إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
 - تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجهود تحسين الجودة.
 - إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
 - وضع نظام للحوافز ولكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.
- ويتضمن المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات عدة مجالس، وهي عبارة عن الفرق التالية:

✓ فرق تقييم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات النمطية.

✓ فرق تطبيقات المواصفات.

✓ فرق تحسينات الجودة الشاملة.

✓ فرق مراجعة الجودة الشاملة.

✓ فرق تقييم اختبار المواصفات المعيارية الدولية

2- وضع الاستراتيجيات: ويشمل ذلك:

- **تحديد رسالة الجامعة:** إن رسالة أي منظمة أو مؤسسة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها. ويستحسن إن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة فإن وضع هذه الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح لهذه الجامعة.
- **تحديد رؤية الجامعة:** توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد، فمثلا ما هو الوضع المأمول الذي تكون في الجامعة بعد عشر سنوات، ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع للجامعة، كتحديد توجه الجامعة، توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه، إعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة، يساعد على تحفيز المنسويين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة.

إن الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من - كأي منظمة أخرى - القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواء تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أو بأسلوب آخر سيتطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الجامعة، وهذا لن يعنى التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والفكرية والأكاديمية، وإنما يعنى وضع قواعد لتحسين الأداء.

- **تحديد الأهداف العامة والفرعية:** حتى تترجم رؤية ورسالة الجامعة إلى خطوط تفصيلية توجه جهود جميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد من خلال تحديد ووضع الأهداف العامة والأهداف الفرعية.

فمثلا إذا كان الهدف العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تندرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس ومكافأة التدريس الجيد. وإذا كان احد الأهداف العامة زيادة عدد الطلاب المتميزين الذين يسجلون في الجامعة، فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية، ورفع متطلبات القبول في برامج الماجستير.

- **تطوير وتحسين العمليات:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامعة المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك: عمليات قبول الطلاب، وعمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة على المناهج الجديدة، وغيرها. ولرفع كفاءة الأداء لابد من مراجعة جميع العمليات وتطويرها بحيث تعمل جميع العمليات بشكل تنافسي لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء.

- **إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل:** يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

- **تطوير الأفراد والمهام:** الهدف في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي، حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال المراحل التالية:

- وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص.
- وضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص.
- تحديد الأهداف الشخصية.
- وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة.

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما يفشل بعضها الآخر، فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات، والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف حائلاً دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:¹

1- الثقافة التنظيمية السائدة التي ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يخافون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم.

6- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وأن يكونوا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج.

7- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة.

8- عدم التركيز على دعم الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

9- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية، بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية، وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة، فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر، عمان، 2008، ص ص 123-129

الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ومن جملة ما تم عرضه في الفصل الأول نخلص إلى أن هناك أهداف وخصائص لإدارة الجودة الشاملة ومعايير يجب إتباعها والعمل وفقها لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي عبر مراحل، بغية تحقيق ما تصبو إليه مؤسسات التعليم العالي من أهداف.

الفصل الثانی:

الدراسة التجريبية بجامعة برج

بو عمر برج

تمهيد:

إن عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها لا تتم بشكل فوضوي أو عشوائي، وإنما يتم بطريقة منهجية تحكمها مجموعة من المعايير والأسس، التي ينبغي على الباحث التقيد بها لجعل دراسته متميزة بالمواصفات العلمية، وبالتحديد الدقيق للمجال المناسب لجمع البيانات، وكذا المنهج المتبع، والأدوات المنهجية المتبعة.

في هذا الفصل سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على واقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة برج بوعريريج، متبعين في ذلك منهجية الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استعراض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض الأسلوب المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات، صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يمكن إيجاز مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

1- مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع دراستنا جميع أعضاء هيئة التدريس على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، بكلياتها المختلفة.

2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة، حيث اخترنا منه عينة عشوائية من 60 أستاذ بمختلف رتبهم وتخصصاتهم، وزعنا عليها استمارة استبيان بمحور واحد، يضم الأول 26 عبارة مقسمة إلى 05 أبعاد، تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة برج بوعريريج.

الجدول رقم (01): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة.

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	60	100
الاستبيانات المسترجعة	60	100
الاستبيانات القابلة للمعالجة	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة متغيرا واحدا فقط، والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة في جامعة برج بوعريريج، حيث نحاول في هذه الدراسة تبيان واقع تطبيق هذا المتغير في الجامعة محل الدراسة، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى 05 أبعاد، وهي كالآتي:

- جودة هيئة التدريس: شمل هذا البعد العبارات من 01 إلى 07.
- جودة الإدارة: شمل هذا البعد العبارات من 08 إلى 12.
- جودة برامج التكوين: شمل هذا البعد العبارات من 13 إلى 17.
- جودة المناخ التنظيمي: شمل هذا البعد العبارات من 18 إلى 22.
- جودة الطالب الجامعي: شمل هذا البعد العبارات من 23 إلى 26.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الميدانية على الأدوات التالية:

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS. 22، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية: وذلك على النحو التالي:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذا تحديد إجابات الأفراد اتجاه محاور الاستبيان.
- استخدام المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- معامل الثبات: معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار One-simple T test: لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في موضوعنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة برج بوعريريج، وهو مكون من محورين كمايلي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كالجنس، السن، سنوات الخبرة والرتبة.

المحور الثاني: ويتعلق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، والذي ارتأينا تقسيمه إلى 05 أبعاد.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحورين تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- غير موافق بشدة يعطى لها درجة.
- غير موافق يعطى لها درجتين.
- محايد تعطى له ثلاث درجات.
- موافق تعطى له أربعة درجات.
- موافق بشدة تعطى له خمسة درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): سلم ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(5-4.2)
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات مستخدميهما، من ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

- 1- **صدق المحكمين:** ولغرض التأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وكذل كأستاذة متخصصة، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح لتظهر في شكلها النهائي.
- 2- **ثبات الاستبيان:** لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ للاستبيان.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.701	26

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (03) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع أبعاد محور الاستبيان، بل إنه كان مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.701)، مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على المعلومات التي تم تجميعها، وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

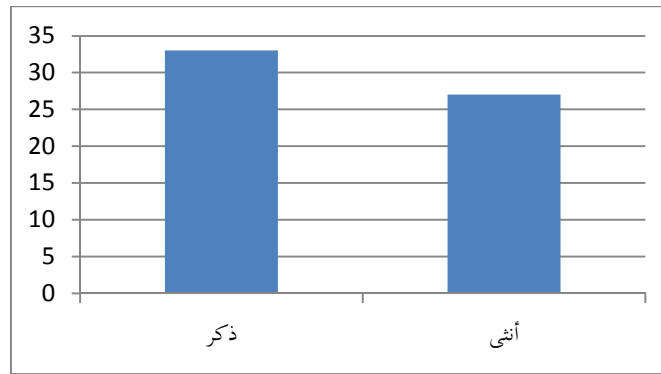
المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

لغرض التعرف على خصائص البيانات لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة بالإضافة إلى الرتبة. أولاً: الجنس: يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصهما الجدول لتالي. الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	33	55 %
أنثى	27	45 %
المجموع	60	100 %

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 33 مفردة من أصل 60 أي ما يمثل نسبة (55 %) من عينة الدراسة هم من الذكور، أما نسبة الإناث فقد شكلت (45 %)، وهما نسبتان متقاربتان، مما يوحي بأن الدراسة تأخذ بمبدأ التوازن بين آراء الجنسين حول الموضوع.

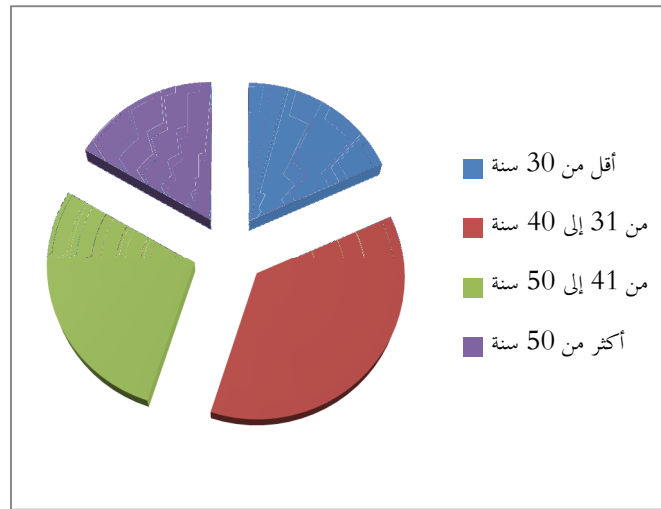
ثانيا: السن: يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كمايلي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	السن
% 18.3	11	أقل من 30 سنة
% 36.7	22	من 31 إلى 40 سنة
% 28.3	17	من 41 إلى 50 سنة
% 16.7	10	أكثر من 50 سنة
% 100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 33 فردا من الباحثين هم من فئة الشباب حيث أن أعمارهم هي من 40 سنة فأقل وهم يشكلون (55%) من إجمالي العينة، (18.3%) منهم هم في العشرينات من أعمارهم، أما الباحثون الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة فقد مثلوا ما يعادل (28.3%) وهي نسبة معتبرة، تلتها بعد ذلك فئة الباحثين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة (16.7%).

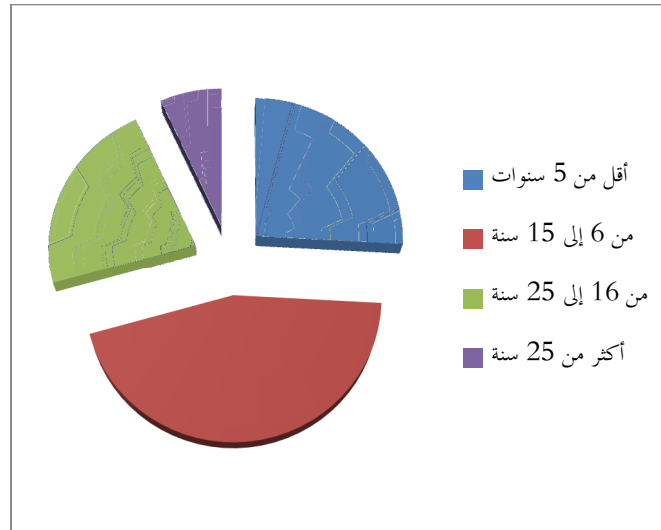
ثالثا: سنوات الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالاتي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	25 %
من 6 إلى 15 سنة	26	43.3 %
من 16 إلى 25 سنة	13	21.7 %
أكثر من 25 سنة	04	6.7 %
المجموع	60	100 %

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مثلاً المبحوثون الذين يجوزون على خبرة تتراوح بين 6 و 15 سنة نسبة (43.3 %)، تلتها فئة المبحوثين الذين يجوزون على خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة (25 %)، وهي تؤكد نتائج الجدول السابق (سن المبحوثين)، ثم تأتي بعد ذلك فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 16 و 25 سنة، إذ مثلوا نسبة (21.7 %)، وفي الأخير تأتي فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 25 سنة بنسبة تقدر بـ (6.7 %).

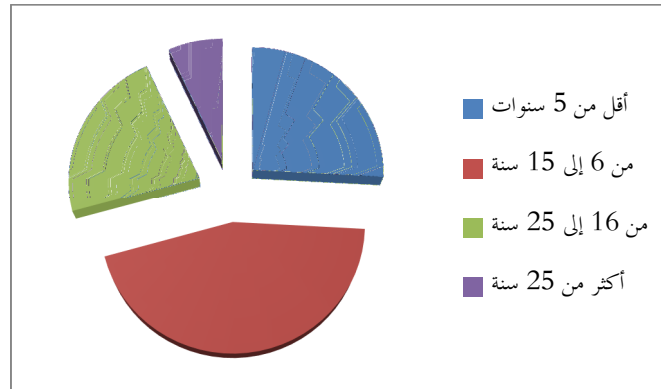
رابعا: الرتبة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الرتبة كمايلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

النسب المتوية	التكرار	الرتبة
% 15	9	أستاذ مساعد ب-
% 8.3	5	أستاذ مساعد أ-
% 28.3	17	أستاذ محاضر ب-
% 31.7	19	أستاذ محاضر أ-
% 16.7	10	أستاذ
% 100	60	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأساتذة المحاضرين يشكلون غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ (60%)، حيث كان عدد الأساتذة المحاضرين أ- 19 فردا أما الأساتذة المحاضرون ب- فقد كان عددهم 17 فردا، كما شكلت فئة أساتذة التعليم العالي والأساتذة المساعدين ب- نسبي (16.7%) و(15%) على التوالي، وفي الأخير فقد مثلت فئة الأساتذة المساعدين أ- نسبة (8.3%) من إجمالي حجم العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

أولاً: تحليل فقرات بعد جودة الأستاذة

الجدول رقم (08): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الأساتذة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	يستفيد الأساتذة من برامج.....	3.72	1.166	4	موافق
02	هناك إستعانة بمختصين في مجال الجودة	3.42	1.070	7	موافق
03	يستفيد أساتذة الجامعة من.....	4.02	0.965	1	موافق
04	يؤثر التكوين بالخارج على الرصيد.....	3.90	0.933	2	موافق
05	يتبادل الأساتذ الخبرات	3.58	1.109	5	موافق
06	يوظف الأستاذ الوسائل التعليمية.....	3.52	0.873	6	موافق
07	هناك وعي من طرف الأساتذة.....	3.77	0.890	3	موافق
	الإجمالي	3.70	0.543		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة "يستفيد أساتذة الجامعة من....." على الرتبة الأولى من بين باقي عبارات بعد جودة الأساتذة، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.965)، أما آخر فقرة فقد كانت "هناك إستعانة بمختصين في مجال الجودة" بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري بلغ (1.070). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري يساوي (0.543).

ثانيا: تحليل فقرات بعد جودة الإدارة

الجدول رقم (09): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
08	تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل.....	2.82	0.833	5	محايد
09	تهتم الإدارة بجميع العاملين.....	2.97	0.956	3	محايد
10	تحرص إدارة الجامعة على الإهتمام ببرامج التكوين بالخارج	3.72	0.885	2	موافق
11	تحرص إدارة الجامعة على تقديم.....	2.83	0.913	4	محايد
12	تنسق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة....	4.10	0.656	1	موافق
	الإجمالي	3.29	0.628		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن السؤالين "تنسق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة....." و"تحرص إدارة الجامعة على الإهتمام ببرامج التكوين بالخارج" بالموافقة بمتوسطات حسابية قدرها (4.10) و(3.72) على التوالي، أما باقي أسئلة بعد جودة الإدارة فقد جاءت في مجال الحياد، فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.82) وانحراف معياري قدره (0.833) بالنسبة للفقرة "تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل....." ومتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (0.956) بالنسبة للفقرة "تهتم الإدارة بجميع العاملين....."، وهذا ما أثر على اتجاه البعد ككل، حيث ورد هو الآخر في مجال الحياد بوسط حسابي يساوي (3.29) وانحراف معياري قدره (0.628).

ثالثا: تحليل فقرات بعد جودة برامج التكوين

الجدول رقم (10): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة برامج التكوين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
13	برامج التكوين تتناسب مع	3.34	0.993	4	محايد
14	لبرامج التكوين القدرة على التكيف.....	3.31	0.987	5	محايد
15	برامج التكوين تعد الطالب لتحديات....	3.37	0.945	3	محايد
16	تسهل برامج التكوين على الطالب.....	3.80	0.783	1	موافق
17	تتلاءم برامج التكوين في	3.58	0.914	2	موافق
	الإجمالي	3.48	0.718		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على ما ورد في الجدول أعلاه فقد وردت إجابات الفقرات رقم (13)، (14) و(15) في مجال الحياد، حيث حصلت على متوسطات حسابية تساوي (3.34)، (3.31) و(3.37) على التوالي. أما بالنسبة للفقرتين (16) و(17) فقد جاءتا في مجال الموافقة، وحصلتا على متوسطات حسابية قدرها (3.80) (3.58) على التوالي. وقد إنعكست الإجابات عن فقرات هذا البعد على اتجاهات الإجابات عن إجمالي البعد، حيث جاء في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.48) وانحرافه المعياري بمقدار (0.718).

رابعاً: تحليل فقرات بعد جودة المناخ التنظيمي

الجدول رقم (11): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
18	تتبنى الجامعة نظام الحوافز والمكافآت.....	2.38	0.644	5	محايد
19	اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة.....	3.66	2.820	2	موافق
20	توفر الجامعة أدوات وأجهزة.....	3.54	0.795	4	موافق
21	تحتوي مكتبة الجامعة على الكتب.....	4.05	0.432	1	موافق
22	هياكل الجامعة مصممة بطريقة.....	3.56	0.794	3	موافق
الإجمالي		3.46	0.722		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن معظم فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.05) بالنسبة للفقرة (21) "تحتوي مكتبة الجامعة على الكتب....." و (3.54) بالنسبة للفقرة (20) "توفر الجامعة أدوات وأجهزة....." أما الفقرة (18) "تتبنى الجامعة نظام الحوافز والمكافآت....." فقد جاءت في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدره (2.38). وعموما فقد ورد هذا البعد في مجال الموافقة بوسط حسابي يساوي (3.46) وانحراف معياري قدره (0.722).

خامساً: تحليل فقرات بعد جودة الطالب الجامعي

الجدول رقم (12): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بعد جودة الطالب الجامعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
23	تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ.....	3.54	0.877	2	موافق
24	يسعى الطلبة لتنمية.....	2.71	0.811	4	محايد
25	يملك الطلبة مواهب وهوايات.....	2.95	0.600	3	محايد
26	يشارك الطلبة في المناسبات والفعاليات.....	3.92	0.385	1	موافق
الإجمالي		3.28	0.485		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وردت إجابات المبحوثين عن الفقرتين (23) "تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ....." و(26) "يشارك الطلبة في المناسبات والفعاليات....." بالموافقة بمتوسطات حسابية بلغت (3.54) و(3.92) على التوالي، أما الفقرتين (24) و(25) فقد جاءت الإجابات عنها في مجال الحياد، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (2.71) و(2.95) على التوالي.

لقد ورد الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة عن بعد جودة الطالب الجامعي في مجال الحياد، بمتوسط حسابي قيمته (3.28) وبانحراف معياري قدره (0.485).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على تطبيق الأساتذة لإدارة الجودة الشاملة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu = 3$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)

- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (59) تساوي

$$T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004، \text{ أي } T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004$$

- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} = \frac{3.70 - 3}{0.543 / \sqrt{60}} = 10.058$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 10.058) > (T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لإدارة الجودة الشاملة لدى الأساتذة قد بلغ (3.70) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.543) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في: يطبق الأساتذة إدارة الجودة الشاملة. بناء على إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة لدى الأساتذة في الجامعة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اهتمام الأساتذة بإدارة الجودة الشاملة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه الشريحة موجود، ولكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على تطبيق إدارة الجامعة لإدارة الجودة الشاملة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، واختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه: قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.29 - 3}{0.628 / \sqrt{60}} \right| = 3.580$$

القرار:

نلاحظ أن ($T_{cal} = 3.580$) > ($T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004$)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة الجامعة قد بلغ (3.29) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.628) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في: تطبيق إدارة الجامعة لإدارة الجودة الشاملة. بناء على إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة لدى إدارة الجامعة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان دون المتوسط، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على اهتمام إدارة الجامعة بإدارة الجودة الشاملة.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود إدارة للجودة في برامج التكوين، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، واختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.48 - 3}{0.718 / \sqrt{60}} \right| = 5.111$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 5.111) > (T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لجودة برامج التكوين قد بلغ (3.48) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.718) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في: وجود إدارة للجودة في برامج التكوين. بناء على إجابات أفراد العينة حول وجود برامج تكوين ذات جودة في الجامعة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين نوعاً ما على الإهتمام بتقديم برامج تكوينية ذات جودة.

4- إختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على وجود مناخ تنظيمي يوافق معايير الجودة الشاملة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.46 - 3}{0.722 / \sqrt{60}} \right| = 4.868$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 4.868) > (T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها جودة المناخ التنظيمي قد بلغ (3.46) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.722) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في: وجود مناخ تنظيمي يوافق معايير الجودة الشاملة. بناء على إجابات أفراد العينة حول وجود مناخ تنظيمي ذو جودة في الجامعة محل الدراسة،

تبين أن مستواه كان متوسطا، أي أن موافقة الباحثين على أن الجامعة توفر مناخا تنظيميا جيدا كانت موافقة بسيطة، وأنه غير متوفر بالشكل الذي يرفع من جودة الأداء.

5- إختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على وجود الجودة على مستوى الطلبة، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه: قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.28 - 3}{0.485 / \sqrt{60}} \right| = 4.430$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 4.430) > (T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده جودة الطلبة الجامعيين قد بلغ (3.28) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.485) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الخامسة المتمثلة في: وجود الجودة على مستوى الطلبة. بناء على إجابات أفراد العينة حول وجود الجودة على مستوى الطلبة في الجامعة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان متوسطا، أي أن موافقة الباحثين على توفر الجودة في الطلبة الجامعيين كانت موافقة بسيطة، وأنه غير متوفرة بالشكل الذي يرفع من جودة الأداء.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية:

قبل اختبار صحة الفرضية الرئيسية نستعرض تحليلا لفقرات الاستبيان ككل، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (12): إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	3.46	0.386	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد أثرت توجهات إستجابات عينة الدراسة على فقرات الأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة على اتجاه الإجابات عن الدراسة ككل، والذي جاء بدوره في مجال الموافقة البسيطة. بمتوسط حسابي قدره (3.46) وبانحراف معياري قيمته (0.386).

أما فيما يخص اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة على مستوى جامعة برج بوعرييج، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.46 - 3}{0.386 / \sqrt{60}} \right| = 9.279$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 9.279) > (T_{59}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي $(\mu = 3)$.

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عبارات الاستبيان ككل عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة برج بوعرييج قد بلغ (3.46) وبانحراف معياري قدره: (0.386) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكارت الخماسي $(\mu = 3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في جامعة برج بوعرييج، بناء على إجابات أفراد العينة حول وجود إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان متوسطاً، أي أن موافقة الباحثين على أن الجامعة تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة كانت موافقة بسيطة.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا ومناقشتنا لنتائج هذه الدراسة في ضوء الفرضيات وكذا في ضوء كل الأهداف، والطرح النظري والدراسات السابقة، وبعد ما توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات توصلنا إلى الإجابة على سؤال الإشكالية "ما مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية "محمد البشير الإبراهيمي" -برج بوعرييج- " حسب آراء أساتذة الجامعة؟

وتتمثل الإجابة على سؤال الإشكالية في: فعلا يوجد تطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية "محمد البشير الإبراهيمي" -برج بوعرييج-، لكن بشكل متوسط انطلاقا من الموافقة البسيطة التي أبدتها المبحوثون من الأساتذة.

راڤخانمۂ العامرۂ

الجودة نموذج نوعي للتسيير يعتمد على مجموعة معايير، أهمها نوعية المنتج ونوعية الموارد البشرية المؤهلة ونوعية التسيير الفعال. كما يصبح التعليم العالي أحد المجالات المثيرة للإهتمام لذا استوجب تطبيق نظام إدارة الجودة، وذلك لتحقيق أقصى درجة من درجات الإستثمار في الموارد البشرية، وخاصة في مجال تطوير رأس المال الفكري والمعرفي، وكذا زيادة فاعلية المؤسسات والإرتقاء بجودة برامجها ونشاطاتها وخدماتها، وبالتالي فتصنيف الجامعات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة، وعليه توجب على الجامعة التكيف مع المستجدات في مجال ثورة التكنولوجيا وثورة المعلومات والإتصالات، لتكون قادرة على تلبية الإحتياجات العلمية المتجددة للطلبة، بمحاولة منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتعديل المسار الأكاديمي وتحقيق التميز في التعليم، كونه من أهم المعايير للمنافسة من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العمل والإنتاج والإبتكار والإبداع لخدمة المجتمع وتنميته.

إن الجودة باتت ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفاً استراتيجياً يحوز على قدر عالٍ من اهتمام مؤسسات التعليم العالي، وهي أحد استراتيجيات رضا الطالب والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية.

تعمل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على الأخذ بالتقنيات الحديثة في إدارة الجامعات، وتأسيس نظام معلومات تكنولوجي لحفظ وتسهيل ونقل وتداول المعلومات وإيصالها لصانعي القرار بدقة وبسرعة وفي الوقت المناسب، وتطبيق نظام الجودة بمنح المؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

ولمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - وتوصلنا إلى جملة من النتائج، نوجزها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- أظهرت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة من الذكور وذلك بنسبة 55%، في حين شكلت نسبة الإناث 45%.
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين شباب أقل من 40 سنة بنسبة 55%.
- أظهرت الدراسة أن معظم المبحوثين كانت لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 06 إلى 15 سنة بنسبة 43.3%.
- أظهرت الدراسة أن الأساتذة المحاضرون يشكلون غالبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 60%.

- أظهرت الدراسة وجود تطبيق لبعده جودة الأساتذة بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري يساوي 0.543.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود حياد حيال تطبيق بعد جودة الإدارة، حيث ورد في مجال الحياد بوسط حسابي يساوي 3.70 وانحراف معياري قدره 0.628.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لبعده جودة البرامج التكوينية بالموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري يساوي 0.718.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لبعده جودة المناخ التنظيمي في مجال الموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 0.722.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود حياد حيال وجود تطبيق لبعده جودة الطالب الجامعي، بمتوسط حسابي قيمته 3.28 وانحراف معياري قدره 0.485.

اختبار الفرضيات:

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية، فهي صحيحة، حيث أثبتت الدراسة الميدانية وجود تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج - بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري يساوي 0.386.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فهي صحيحة أيضا، لكن بدرجة متوسطة، فهي دون المستوى المطلوب فقد أكدت الدراسة الميدانية وجود تطبيق بعد جودة الأساتذة في التعليم العالي بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري يساوي 0.543.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فهي صحيحة كذلك، أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تطبيق لبعده تطبيق إدارة الجامعة لإدارة الجودة الشاملة أيضا دون الوسط، بمتوسط حسابي قدره 3.29 وانحراف معياري يساوي 0.628.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة، فهي صحيحة أيضا، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تطبيق لبعده إدارة الجودة في برامج التكوين بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري يساوي 0.718.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة، فهي صحيحة أيضا، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تطبيق لبعده توفر مناخ تنظيمي يوافق معايير الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 0.722.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة، فهي صحيحة أيضا، فقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية وجود تطبيق لبعدها الجودة على مستوى الطلبة بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري يساوي 0.485.

التوصيات:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نخرج بجملة من التوصيات، ندرجها فيما يلي:

- العمل على إرساء ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- دعم برامج التكوين في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بحيث يكون هذا الجهاز قادرا على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق.
- التغيير والتحسين في المناهج بما يتلاءم ومبدأ الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

فائزہ والمرادجی

أولاً: باللغة العربية:

أ- الكتب:

- السوري أحمد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- العلوي حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1998.
- الطيطي خضر، إدارة وصناعة الجودة، مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- النجار فريد، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: رؤى التنمية المتواصلة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- بوكميش لعللي، إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2011.
- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
- درباس أحمد سعيد. إدارة الجودة الكلية، مفهوما وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودية، رسالة الخليج العربي، المجلد(14)، العدد(50)، 1994.
- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، 2008.
- زكريا طاحون، إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة، النورس للطباعة، مصر، 2001.
- قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة.
- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ب- المذكرات والبحوث العلمية:

- بن عيشى عمار، ورقة علمية مقدمة في أبحاث اقتصادية وإدارية: تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية "دراسة ميدانية على مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة_الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر_بسكرة، العدد11-06-2012.
- حثيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز)، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
- سلامة، أسامة حسن، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن. 1999.
- عماد مريزق، واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية (دراسة حالة المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

ج- المنتقيات والمؤتمرات:

- العلي عبد الستار محمد. تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 12_14 مارس 1996.
- موسى اللوزي، مداخلة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، من 27_29 نوفمبر 2004.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

- Goetch and stanely 2003, *Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and services 4thed*, Pearson Custom Publishing.
- Abrenthy, PE, and Serfass, R. W, 1992. *On Districts Quality Improvement, Educational Leadership*, vol. 50, No.3.
- MacRobert.I 1995, *Hermeneutics and Human Relation, the total Quality Review*, January/Februar

الملاحم

الملحق رقم (01) : الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص "إدارة أعمال" تحت عنوان :

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة حالة جامعة برج بوعرييج

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) في المربع الذي يمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة، كما نخططكم علما بان ما تدلون به من إجابات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وأنا سنلتزم السرية في التعامل معها .

تقبلوا منا كل التقدير والاحترام .

شكر لكم على حسن تعاونكم .

تحت إشراف :

رحالي بلقاسم

من إعداد الطالبين :

• فطوش أكرم

• معوش أكرم

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الجواب المناسب

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة

من 15 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب- أستاذ مساعد قسم أ-

أستاذ محاضر ب- أستاذ محاضر أ-

أستاذ التعليم العالي

المحور الثاني: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة برج بوعريش.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: جودة هيئة التدريس						
1	يستفيد الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية					
2	هناك استعانة بمختصين في مجال الجودة					
3	يستفيد أساتذة الجامعة من تكوينات بالخارج					
4	يؤثر التكوين بالخارج على الرصيد العلمي للأستاذ من خلال ما يتلقاه من خدمات تعليمية / إدارية بشكل كبير					
5	يتبادل الأستاذ الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير					
6	يوظف الأستاذ الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعليم الإلكتروني في التدريس					
7	هناك وعي من طرف الأساتذة بمبادئ وأهداف ومتطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي					
ثانياً: جودة الإدارة						
8	تتمتع الإدارة بالمرونة في العمل وتطبيق اللوائح والتشريعات					
9	تهتم الإدارة بجميع العاملين داخل الجامعة من خلال تفقدتهم باستمرار					
10	تحرص إدارة الجامعة على الإهتمام ببرامج التكوين بالخارج					
11	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات جيدة في وقتها المحدد للأساتذة والطلبة					
12	تنسق الإدارة مع قطاعات الأعمال المختلفة لإتاحة الفرصة لأساتذتها وطلابها بإجراء التريصات					
ثالثاً: جودة برامج التكوين						
13	برامج التكوين تتناسب مع طموحات الأستاذ والطالب					
14	لبرامج التكوين القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أحدثها التطور العلمي والتكنولوجي					
15	برامج التكوين تعد الطالب لتحديات العولمة والثورة المعرفية					
16	تسهل برامج التكوين على الطالب امتلاك المعلومات العلمية والتكنولوجية					
17	تتلائم برامج التكوين في الجامعة ومتطلبات سوق العمل					

رابعاً: جودة المناخ التنظيمي						
					تتبنى الجامعة نظام الحوافز والمكافآت المالية والمعنوية لتشجيع الإلتقان وتحسين الأداء	18
					اعتماد الجامعة على الأساليب التقنية الحديثة في نقل وتداول المعلومات	19
					توفر الجامعة أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس	20
					تحتوي مكتبة الجامعة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية	21
					هياكل الجامعة مصممة بطريقة علمية تساعد على عملية التعلم والتعليم	22
خامساً: جودة الطالب الجامعي						
					تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي	23
					يسعى الطلبة لتنمية قدراتهم ومواهبهم الشخصية	24
					يملك الطلبة مواهب وهوايات يمارسونها ويسعون إلى تنميتها	25
					يشارك الطلبة في المناسبات والفعاليات الدينية والوطنية والفنية والثقافية والاجتماعية	26

الملحق رقم (02) : التحليل الوصفي لخصائص العينة

Statistiques

	الجنس	السن	سنوات_الخبرة	الرتبة	
N	Valide	60	60	58	60
	Manquante	0	0	2	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	33	55,0	55,0	55,0
Valide أنثى	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	11	18,3	18,3	18,3
من 31 إلى 40 سنة	22	36,7	36,7	55,0
Validé من 41 إلى 50 سنة	17	28,3	28,3	83,3
أكثر من 50 سنة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	15	25,0	25,9	25,9
من 6 إلى 15	26	43,3	44,8	70,7
Validé من 16 إلى 25 سنة	13	21,7	22,4	93,1
أكثر من 50 سنة	4	6,7	6,9	100,0
Total	58	96,7	100,0	
Manquante Système manquant	2	3,3		
Total	60	100,0		

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-أستاذ مساعد قسم ب-	9	15,0	15,0	15,0
-أستاذ مساعد قسن -أ-	5	8,3	8,3	23,3
Validé -أستاذ محاضر قسم ب-	17	28,3	28,3	51,7
-أستاذ محاضر قسم أ-	19	31,7	31,7	83,3
أستاذ	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (03) : اتجاهات إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة_الأستاذة	60	3,70	,543	,070

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة_الأستاذة	10,058	59	,000	,705	,56	,84

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة_الإدارة	60	3,29	,628	,081

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة_الإدارة	3,580	59	,001	,290	,13	,45

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
جودة برامج التكوين	59	3,48	,718	,094	

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة برامج التكوين	5,111	58	,000	,478	,29	,67

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
جودة المناخ التنظيمي	59	3,46	,722	,094	

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة المناخ التنظيمي	4,868	58	,000	,458	,27	,65

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
جودة_الطالب	59	3,28	,485	,063

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة_الطالب	4,430	58	,000	,280	,15	,41

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إدارة_الجودة_الشاملة	60	3,46	,386	,050

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
إدارة_الجودة_الشاملة	9,279	59	,000	,463	,36	,71