# درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس :-جامعة البويرة نموذجا-

# The degree of commitment to the principles of total quality management at the Algerian University from the viewpoint of the faculty members: Bouira University as a model

**د. محمد لمين مراكشي**

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 2- الجزائر

*magmerrakchi@gmail.com*

**أ. محفوظ عرابي**

طالب دكتوراه "ل.م.د."، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة البليدة 2- الجزائر

*hafarabi@yahoo.fr*

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة، وهذا بعد معرفة مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك باستخدام أسلوب الاستقصاء في عملية جمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان ضم (30) عبارة ، وتم توزيعه على عينة من أعضاء هيئة التدريس والمقدر عددهم بـ 192 فرد، الاّ انّ العينة الصالحة للدّراسة اقتصرت على 117 فردفقط، وخلصت هذه الدّراسة إلى أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة متوسط.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الجامعية

***ABSTRACT:***

This study aimed to determine the level of application of the principles of total quality management at the University of Colonel Akli Mohaned Elhadj in Bouira, and this after knowing the principles of the application of total quality management in the institutions of high education , by using the survey method in the data collection process, so we designed a questionnaire for (30) questions , and distributed it to the sample of faculty members wich estimated for 192 individuals, but the good sample for the study was limited to 117 individuals.

The result that we can concluded from this study, that the application of the principle of total quality management was avrage.

***Keywords*** : Quality, total quality management

**المقدمة:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي من المفاهيم الإدارية الحديثة الهامة التي تساهم بشكل كبير في بناء المؤسسات، وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب واستراتيجية المؤسسة وترجمتها، وتمثل إدارة الجودة الشاملة عند تبنيها وتطبيقها إحدى أهم التحديات أمام المؤسسات بكافة أنواعها، وأيضا أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين المؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومكانتها بين المؤسسات الرائدة في السوق.

ونظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، فقد رأى الكثير من الباحثانين بأن هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الجامعية، حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات الجامعية، ولكن المشكلة تكمن في الفهم الصحيح والتنفيذ الناجح لها بما تتضمنه من ركائز وأهداف.

## أولا- مشكلة الدراسة

إن مسألة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لم تعد مجرد خيار، بل حتمية لا مفر منها، كونها تمثل نموذجا تسييريا متكاملا، تتخذ منه المؤسسات الرائدة في قطاع التعليم العالي عقيدة تسييرية، وعرف متأصل لدى قياداتها وأفرادها، والذي في استطاعته وإن تم تطبيقه بنجاح في مؤسساتنا الجامعية أن يمكنها من تضييق الهوة بين مخرجاتها واحتياجات المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة، فبما أن إدارة الجودة الشاملة صارت ضمن أولويات المؤسسة وضمن استراتيجياتها جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة أنموذجا من خلال الإجابة على الإشكالية الموالية: **ما هو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟**

## ثانيا- أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من الاعتبارات هي:

- كون إدارة الجودة الشاملة من المواضيع العلمية الهامة التي تهتم بها مؤسسات التعليم العالي بهدف الوصول الى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الاساتذة والطلبة وسوق العمل؛
- ضعف التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، مما حال دون تحقيق الدور الاقتصادي والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي الجزائريةيشير الى الحاجة الماسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها والالتزام بمبادئها.

## ثالثا- أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وبالتحديد جامعة العقيد اكلي محند اولحاج بالبويرة، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية:

- صياغة إطار مفاهيمي متكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي؛
- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرةمن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على مدى قدرة القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على توفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمبادئها.

## رابعا- مصطلحات الدراسة

**1.الجودة:** إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas)والتي تعني طبيعة الشخص، طبيعة الشيء أو درجة الدقة والإتقان،[1] وعرفتها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR)بأنها : "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات الزبائن"[2].

**2. إدارة الجودة الشاملة:** يعرفها (Fournier & Périgord) بأنها: "مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات التي تهدف إلى تحفيز المؤسسة لإرضاء الحاجيات الضمنية وغير الضمنية والمحتملة للزبائن بأقل تكلفة"[3].

**3. التعليم العالي:**يعرف وفقا للقانون 99-05 على أنه: " كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي"[4].

**4. الجامعة:** هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى التدرج ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلبة[5].

**5. أعضاء هيئة التدريس:**عضو هيئة التدريس كل شخص يزاول مهنة التدريس في الجامعة، يحمل شهادة الدكتوراه أو الماجستير يعين برتبة أستاذ مساعد أو أستاذ محاضر أو أستاذ التعليم العالي، ويعد عضو هيئة التدريس عنصرا أساسيا وهاما في المنظومة الجامعية، إذ له تأثير كبير على جودة المخرجات الجامعية، وتحقيق وظائف الجامعة، ورسم وتخطيط مستقبلها.

**6. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** هناك تباين المختصين في تحديد تعريف إدارة الجودة الشاملةفي التعليم حيث يصعب إيجاد تعريف محدد لها أو النظر إليها من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي جميع متطلبات وتطلعات المستفيدين ذوو العلاقة من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

بأنها: "استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والجسمية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج"[6].

**7. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يرتكز تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمترابطة، وسنحاول من خلال ما يلي التركيز على المبادئ المعتمدة في هذه الدراسة، والتي تتمثل في:

- **<u>التزام الإدارة العليا</u>:** إن نجاح الجامعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة، كما ينبغي أن تملك الإدارة الجامعة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين، غير أن الكثير من الأكاديميينيعارض توجهات الإدارة العليا في القاعة التدريسية، إذ يرون في هذه التوجهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للمؤسسة الجامعية، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات، إن موقف الأكاديميين هذا يعد عائقا أمام إدارات الجامعات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضا يفسر سر نجاح الكثير من مؤسسات هذا القطاع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال المؤسسة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية[7].
- **<u>تحقيق رضا المستفيد</u>:** يركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من اجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة،سواءا كان هذا العميل داخل المؤسسة أو عميلا من خارجها[8]، وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية التعليمة،كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل أعضاء هيئة التدريسوالمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته،ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات ،وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.
- **<u>التحسين المستمر</u>:** أصبح التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المؤسسة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة[9]، ويعد التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها ولا يقف عند حد معين ويشمل كافة العمليات الإدارية والفنية في الجامعة.
- **<u>المشاركة الكاملة</u>:** التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين سواء أكانوا أكاديميين أو إداريين، وذلك قصد الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة وتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات العقلية ودمجها في دائرة العمل الجماعي، وهذا يتيح لجميع العاملين بذل محاولات جادة لتحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل

المشكلات وتذليل الصعوبات مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية والحصول على مستوى عال من رضا جميع المستفيدين منها.

- **التركيز على العمليات والنتائج:** يركز هذا المبدأ أساسا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالتصميم الكفء والفعال للعمليات الإنتاجية وطرق الإنتاج المستخدمة،والاهتمام بعمليات التدريب،وتوفير البيئة المناسبة للعمل،فضلا عن الاهتمام أيضا بتحقيق أفضل النتائج التي يتوقع المستهلكون تحقيقها من المنتجات المختلفة[10]، وفي الجامعات لم يعد الحكم على الجودة يتم فقط من خلال النتائجومدى مطابقتها لتوقعات العملاء،بل أمتد ليشمل جودة جميع العمليات وتصميمها بهدف إعطاء نتائج بلا أخطاء عن طريق قياس خطواتها وإجراءاتها بشكل مستمر ومنظم.
- **اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق:**تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية،حيث يشكل توفر المعلوماتالصحيحة والمفيدة القاعدة التي تساعد في اتخاذ القرار،وكلما كانت المعلومات المتوفرة صحيحة ودقيقة كلما كان اتخاذ القرار أيسر وأقرب إلى الدقة وتقلل من نسبة الأخطاء في المستقبل،وتتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة أن تتخذ القارات استنادا إلى الحقائق وأن تتبنى المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين،وهذا يتطلب الاعتماد على جهاز كف لنظم المعلومات في المؤسسة[11].

## خامسا- مجالات الدراسة

تتثمل مجالات هذه الدراسة فيما يلي:

**1. المجال الجغرافي:** أجريت هذه الدراسة على جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة في كليات (الحقوق والعلوم السياسية، الآداب واللغات، العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العلوم الإنسانية والإجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية).

2. **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس.

**3. المجال الموضوعي:** ركزت الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا؛ تحقيق رضا المستفيد؛ التحسين المستمر؛ المشاركة الكاملة؛ التركيز على العمليات والنتائج؛ اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق.

**4. المجال الزماني:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 15 ماي 2016 و04جويلية من نفس السنة.

## سادسا- إجراءات الدراسة

**1. مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة في كليات (الحقوق والعلوم السياسية، الآداب واللغات، العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العلوم الإنسانية والإجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية) والبالغ عددهم 385 أستاذ، والجدول الموالي يوضح عدد الأساتذة المؤطرين في الكليات محل الدراسة:

**الجدول رقم (01): مجتمع الدراسة**

| الكليات / الرتبة | الحقوق والعلوم السياسية | الآداب واللغات | العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير | العلوم الإنسانية والإجتماعية | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية |
|---|---|---|---|---|---|
| **أستاذ ت. ع** | 01 | 02 | 03 | 01 | // |
| **أستاذ محاضر "أ"** | 02 | 06 | 04 | 02 | 03 |
| **أستاذ محاضر "ب"** | 05 | 05 | 06 | 05 | 04 |
| **أستاذ مساعد "أ"** | 71 | 29 | 58 | 54 | 03 |
| **أستاذ مساعد "ب"** | 15 | 38 | 28 | 36 | 04 |
| **المجموع (385)** | 94 | 80 | 99 | 98 | 14 |

**المصدر**: مصلحة مستخدمي الأساتذة، المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، رئاسة الجامعة، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016

أما عينة الدراسة فتألفت من (192) أستاذ، وذلك باستخدام معادلة **هيربرت اركن:**

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث:

**N:** حجم المجتمع

**t:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

**SE:** نسبة الخطأ وتساوي 0.1

**P:** نسبة توفر الخاصية والمحايدة= 0.50

$$\frac{0.5(1-0.5)}{(0.05/1.96) + (0.5 * (1-0.5)/385)} = \mathbf{192}$$

العينة التي تم اختيارها هي عينة ميسّرة غير احتمالية، أي تم توزيع قوائم الاستقصاء على افراد العينة المتيسّرين عن طريق التوزيع الشخصي لها، ولقد تم توزيع 192استبيان علىالاساتذةابتداءا من تاريخ 15ماي 2016 الى غاية 04 جويلية 2016، وتم استرداد 133 استبيان، وتم حذف 16 استبيان نتيجة عدم إتمام الإجابات في الاستبانة، وباقي الاستبيانات لم يتم استرجاعها، أي تبقى 117 استبيان صالح للدراسة.

**2. أداة الدراسة:** الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة هي الإستبيان، وهو عبارة عن أداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، ويتكون من أسئلة موجهة للمبحوثين يطلب منهم الإجابة عليها عن طريق ملأ الاستمارة.

**3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة:** بعد الحصول على البيانات الأولية اللازمة قمنا بمعالجتها عن طريق أحد أنظمة التحكم الخاصة بالإحصائيات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعرف SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) كأداة أساسية لإدخال المعطيات والحصول على النتائج الإحصائية، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها ما يلي:

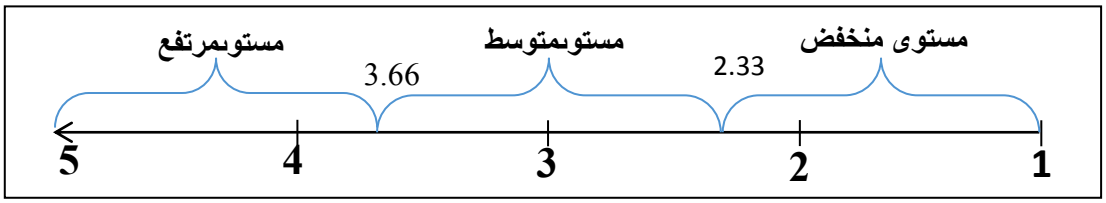
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق المحتوى فقرات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرومباخ لمعرفة مدي ثبات الاستبيان؛
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم "لكارت"، والتي تم تحديدها وفق القياس التالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات القياس}}$$

$$\text{ومنه فإن الأهمية النسبية} = \frac{5-1}{3} = 1{,}33$$

ومنه يقسم مدى القياس إلى ثلاثة مستويات متساوية بمقدار 1.33 للمستوى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (01): مستويات سلم القياس لعبارات لإستبيان**




**المصدر**: من إعداد الباحثان

أي يكون:

- **المستوى منخفض:** من 1 إلى 2,33.
- **المستوى متوسط:** من 2,34 إلى 3,66.
- **المستوى مرتفع:** من 3,67 فما فوق.

**4. متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات هذه الدراسة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي دعم الإدارة العليا؛ تحقيق رضا المستفيد؛ التحسين المستمر؛ المشاركة الكاملة؛ التركيز على العمليات والنتائج؛ اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق.

## سابعا- المعالجة الإحصائية للبيانات

**1. صدق الإستبيان:** يهدف هذا المقياس إلى تحديد القوة الإرتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاد الدراسة، وهو كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للاستبيان**

| الرقم | البعد | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|---|---|---|---|
| **01** | دعم الإدارة العليا | 0,76 (**) | 0.00 |
| **02** | تحقيق رضا المستفيد | 0,87(**) | 0.00 |
| **03** | التحسين المستمر | 0,81 (**) | 0.00 |
| **04** | المشاركة الكاملة | 0,91(**) | 0.00 |
| **05** | التركيز على العمليات والنتائج | 0,95(**) | 0.00 |
| **06** | اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق | 0,85(**) | 0.00 |

(**)الارتباط الإحصائي عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$

**المصدر**: من إعداد الباحثان بناءا على معطيات الاستبيان

يوضح جدول أعلاه معامل الارتباط بين بعد من أبعاد الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان، والذي يبين أن معنوية معاملات الارتباط أكبر من مستوي معنوية $\alpha=0.01$ أي أن هناك دلالة إحصائية للمعاملات، وهذا يشير إلى صدق الاتساق الداخلي، وهو مؤشر لصدق الاستبيان.

**2. ثبات الإستبيان:** ويعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لوتم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة،وقد تم التحقق من ثبات الاستنان الدراسة من خلال معامل ألفا (&) كرونباخ وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (03): اختبار ألفا(&) كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان**

| الرقم | البعد | عدد العبارات المستخدمة | معاملألفا(&) كرونباخ |
|---|---|---|---|
| **01** | دعم الإدارة العليا | 05 | 0,62(**) |
| **02** | تحقيق رضا المستفيد | 05 | 0,83(**) |
| **03** | التحسين المستمر | 05 | 0,81(**) |
| **04** | المشاركة الكاملة | 05 | 0,79(**) |
| **05** | التركيز على العمليات والنتائج | 05 | 0,70(**) |
| **06** | اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق | 05 | 0,58(**) |
| **أبعاد الاستبيان مجتمعة** | | **30** | **0,93(**)** |

(**الارتباط الإحصائي عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$ ).

**المصدر**: من إعداد الباحثان بناءا على معطيات الاستبيان

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا (&) كرونباخ قد تراوحت بين 0,58 و0,83 وهي قيم مقبولة، حيث أكد (Nunally) أن (0,51) قيمة مقبولة للثبات[12]، أما معامل ألفا (&) كرونباخ للمقياس ككل فقد بلغ 0,93 الأمر الذي يشير إلى تمتع المقياس بثبات عالي ومقبول.

**3. وصف خصائص عينة الدراسة:** نرمي من خلال هذا إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وهي كما يلي:

**الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية**

| الخصائص الشخصية | تفصيل الخصائص | التكرارات | النسب المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | أنثى | 41 | 35,05 |
| | ذكر | 76 | 64,95 |
| الدرجة العلمية | الماجستير | 81 | 69,23 |
| | دكتوراه علوم | 33 | 28,21 |
| | دكتوراهLMD | 3 | 2,56 |
| الرتبة العلمية | أستاذ مساعد | 81 | 69,23 |
| | أستاذ محاضر | 30 | 25,64 |
| | أستاذ التعليم العالي | 06 | 5,13 |
| الكلية | الحقوق والعلوم السياسية | 23 | 19.7 |
| | الآداب واللغات | 21 | 17.9 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير | 41 | 35 |
| | العلوم الانسانية والاجتماعية | 22 | 18.8 |
| | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية | 10 | 8.5 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 48 | 41 |
| | من 5 إلى 10 سنة | 42 | 35.9 |
| | أكثر من 10 سنة | 27 | 23.1 |
| | **المجموع** | **117** | **100** |

**المصدر**: من إعداد الباحثان بناءا على معطيات الاستبيان

يبين الجدول السابق أن64,95% من عينة الدراسة هم الذكور، و35,05% من عينة الدراسة هم الإناث، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من الذكور،وأن نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاملين لشهادة الماجستير هي الأكبر حيث بلغت نسبتهم 69,23% وهي نفسها النسبة للأساتذة المساعدين، في حين أن 28,21% حاملين لشهادة دكتوراه علوم مقابل 2,56% من حملة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)، 25,64% من حملة الدكتوراه هم أساتذة محاضرين و5,13% أساتذة التعليم العالي.

يتوزع أعضاء هيئة التدريس المستجوبين بالنسب المولية 35% و19.7% و18.8% و17.9% و8.5على التوالي في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

أما فيما يخص الخبرة المهنية، فالفئة ذوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بلغت نسبة 35.9% وتمثل النسبة الأكبر،فيحين باقي النسبة جاءت مقسمة على الفئات ذو الخبرة أقل من 5 سنوات أكثر من 10 سنوات على التوالي41%و23.1%.

**4. إتجاه أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** سنحاول معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس استنادا إلى نتائج الاستمارة، والمتمثلة في دعم الإدارة العليا؛ تحقيق رضا المستفيد؛ التحسين المستمر؛ المشاركة الكاملة؛ التركيز على العمليات والنتائج؛ اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق، والجدول الموالي يوضح إجابات أفراد العينة المتعلقة بالأسئلة المطروحة.

**الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة**

| الرقم | بنود الاستبيان | المعالجة الإحصائية | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب |
| 01 | تهتم الإدارة بتوفير الأجواء العلمية الملائمة والعلاقات الإنسانية داخل الجامعة لإنجاح العملية التعليمية | 2.69 | 0.115 | متوسط | 4 |
| 02 | أعضاء هيئة التدريس في الجامعة يتناسب مع عدد الطلبة | 1.92 | 0.089 | منخفض | 5 |
| 03 | توفر الجامعة الموارد المادية الكافية وبالمواصفات المناسبة لدعم البحث العلمي | 2.48 | 0.048 | متوسط | 2 |
| 04 | توفر الجامعة الدعم اللازم لتنظيم وإنجاح المؤتمرات والندوات العلمية والأيام الدراسة لخدمة العملية التعليمية والمجتمع | 3.50 | 0.110 | متوسط | 1 |
| 05 | تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على إنجاز البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة | 2.46 | 0.103 | متوسط | 3 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة بدعم الإدارة العليا** | | **2.61** | **0.093** | **متوسط** | **3** |
| 06 | المناخ السائد في الجامعة يساعد الطلبة على التحصيل العلمي | 2.25 | 0.109 | منخفض | 4 |
| 07 | تتوفر الجامعة على كافة الوسائل المادية التي تساهم في عملية تحصيل المعرفة | 2.74 | 0.100 | متوسط | 1 |
| 08 | نتائج التحصل العلمي للطلبة تتوافق مع البرامج الأكاديمية المسطرة من قبل إدارة الجامعة | 2.47 | 0.092 | متوسط | 2 |
| 09 | تعمل الجامعة على قياس رضا الطلبة حول نوعية الخدمة المقدمة والاستفادة من نتائجه | 2.36 | 0.110 | متوسط | 3 |
| 10 | تستطلع الجامعة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخرجين لتحديد جوانب النقص في المهارات من أجل العمل على معالجتها وتصحيحها | 2.17 | 0.087 | منخفض | 5 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة بتحقيق رضا المستفيد** | | **2.39** | **0.099** | **متوسط** | **5** |
| 11 | يستفيد أعضاء هيئة التدريس من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر | 3.23 | 0.115 | متوسط | 3 |
| 12 | تستحدث الجامعة آليات لتطوير خدماتها لمواكبة المستجدات | 2.67 | 0.113 | متوسط | 5 |
| 13 | تقوم الجامعة بتحديث البرامج والمناهج التعليمية في ضوء التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة | 2.91 | 0.096 | متوسط | 4 |
| 14 | تسعى الجامعة إلى فتح تخصصات تتوافق ومتطلبات سوق العمل | 4.07 | 0.098 | مرتفع | 1 |
| 15 | يحرص أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريسية وفقا لمتطلبات التنمية المعرفية | 3.82 | 0.106 | مرتفع | 2 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر** | | **3.34** | **0.105** | **متوسط** | **1** |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16 | تمنح الجامعة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات لأعضاء هيئة التدريس | 2.69 | 0.103 | متوسط | 2 |
| 17 | تشجع إدارة الجامعة روح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس من أجل تحسن أدائها | 2.34 | 0.105 | متوسط | 5 |
| 18 | تسعى الإدارة إلى ترسيخ مبدأ العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء هيئة التدريس | 2.53 | 0.113 | متوسط | 4 |
| 19 | تشكل الجامعة لجانا خاصة لدراسة شكاوي الطلبة والعاملين فيها وتحرص على حلها | 2.75 | 0.105 | متوسط | 1 |
| 20 | تحرص إدارة الجامعة على إقامة روابط قوية مع المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة | 2.54 | 0.096 | متوسط | 3 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة بالمشاركة الكاملة** | | **2.57** | **0.104** | متوسط | **4** |
| 21 | تتوفر الجامعة على معايير واضحة لتقييم العملية التعليمية | 2.63 | 0.100 | متوسط | 2 |
| 22 | تتوفر الجامعة على هيئة تتولي مهمة التقييم المستمر للبرامج التعلمية وتطويرها | 2.67 | 0.091 | متوسط | 1 |
| 23 | تشكل الجامعة لجانا خاصة لتقييم مستوى الأداء لدى الأساتذة والإداريين | 2.23 | 0.084 | منخفض | 4 |
| 24 | يتم مكافآت أعضاء هيئة التدريس بناءا على أدائهم المتميز | 1.86 | 0.087 | منخفض | 5 |
| 25 | تقوم الجامعة بمتابعة طرق التدريس التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس | 2.38 | 0.093 | متوسط | 3 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة بالتركيز على العمليات والنتائج** | | **2.35** | **0.091** | **متوسط** | **6** |
| 26 | اعتماد القرار في الجامعة على البيانات الفعلية وليس على التخمين والحدس | 2.80 | 0.09 | متوسط | 1 |
| 27 | توفير نظام معلومات إلكتروني متكامل في الجامعة للمساعدة على اتخاذ القرارات الموضوعية | 2.53 | 0.098 | متوسط | 5 |
| 28 | تشرك الإدارة الهيئة التدريسية في إعداد سياساتها واتخاذ قراراتها الخاصة بالعملية التدريسية | 2.60 | 0.091 | متوسط | 4 |
| 29 | لدى الإدارة القدرة على اتخاذ القرار لمعالجة معوقات تطبيق الجودة الشاملة | 2.76 | 0.104 | متوسط | 2 |
| 30 | تتفاعل الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية مع المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية | 2.64 | 0.114 | متوسط | 3 |
| **إجمالي العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات بناءا على الحقائق** | | **2.66** | **0.099** | **متوسط** | **2** |

**المصدر**: من إعداد الباحثان بناءا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن مبدأ التحسين المستمر جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.34) وبانحراف معياري قدره (0.105)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن استجابة أفراد العينة لعبارات هذا المبدأ كانت بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.67–4.07)، مما يؤشر على أن الجامعة تسعى إلى ترسيخ فلسفة التحسين

المستمر من خلال فتح تخصصات تتوافق واحتياجات المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة بهدف تضييق الهوة بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل، كما أن الأساتذة يحرصون على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التدريسية واستحداث آليات جديدة بالرغم من الدورات التدريبية التي يستفيدون منها لا تتوافق مع تطلعاتهم، بحيث كانت استجابة المبحوثين حول هذه العبارة متوسطة ونفس الشيء بالنسبة للعبارتين رقم (12 و13).

وجاء مبدأاتخاذ القرارات بناءا على الحقائقفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.66) وبانحراف معياري قدره (0.099)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا ما تجسد من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد التيتراوحت ما بين (2.53 و2.80)، مما يدل على أن درجة إشراك الجامعة للأطراف ذات العلاقة من أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع المحلي لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وهو ما ينعكس سلبا على القرارات المتخذة لمعالجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أعضاء هيئة التدريس جاء مبدأدعم الإدارة العليا،إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.61) وبانحراف معياري قدره (0.093)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، في حين أن نسبة القبول لعبارات هذا البعد تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة، وهذا يدل على أن المجهودات التي تبذلها القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعة لتوفير الدعم المادي والمعنوي لا يتوافق مع المهام التي يزاولها أعضاء هيئة التدريس، باعتبار أن نسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس يفوق المعدلات المعتمدة على المستوى العالمي، وهو ما يعكس نقص التأطير التي تعانيه الجامعة.

في حين جاء مبدأ المشاركة الكاملة في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.57) وبانحراف معياري قدره (0,864)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا ما تجسد من خلال المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد التي تراوحت ما بين (2.34 و2.75)،حيث أن الجامعة تسعى إلى تشكل لجانا خاصة لدراسة شكاوي الطلبة والعاملين فيها، غير أن درجة استفادتها من تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء هيئة التدريسمن خلال تشجيع روح المبادرة وغرس ثقافة العمل الجماعي لا يرقي إلى المستوى الذي يحقق مشاركة فعالة للهيئة التدريسية في الجامعة.

أما مبدأ تحقيق رضا المستفيد فجاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.39) وبانحراف معياري قدره (0,099)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، في حين أن نسبة القبول لعبارات هذا البعد تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة، إذ تراوحت متوسطاته الحسابية ما بين (2.17 و2.74)، حيث أن الجامعة تسعى إلى توفير الوسائل المادية التي تساهم في تحقيق نتائج تحصيل علمي للطلبة تتوافق مع البرامج الأكاديمية المسطرة من قبلها

دون استطلاع آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخرجين لتحديد جوانب النقص في المهارات، من أجل العمل على معالجتها وتصحيحها، مما ينعكس سلبا على رضا المستفيدين من خدماتها بما فيهم الطلبة خاصة وأن قياس رضا الطلبة حول نوعية الخدمة المقدمة لا يستفاد من نتائجه بشكل كافي.

وفي المرتبة السادسة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد أعضاء هيئة التدريس جاء مبدأ التركيز على العمليات والنتائج، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(2.35) وبانحراف معياري قدره (0.091)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، إلا أنه من الملاحظ أن هذا المستوى المتوسط أقرب ما يكون الى المستوى المنخفض، خاصة ما تعلق بالعبارتين (23 و24) ذات المستوى المنخفض،مما يدل على أعضاء هيئة التدريس المبحوثين يرون بأن الجامعة لا تتابع أداءهم وأداء الموظفين بها، كما أنهم لا يستفيدون من مكافآت على أدائهم المتميز.

## ثامنا- النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة واستنادا لإجابات أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة في كلية الحقوق والعلوم السياسية، الآداب واللغات، العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، العلوم الإنسانية والإجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية **نستنتج** بأن مستوى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة من جهة أعضاء هيئة التدريس يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي مبادئ إدارة الجودة الشاملة (2.65) وبانحراف معياري قدره (0.098)،وهذا ما تجسد من خلال المتوسطات الحسابية لجميع المبادئ التي كانت متوسطة كما سبق الإشارة إليه في تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، فعلى الرغم من الإصلاحات التي باشرتها الوزارة الوصية على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، إلا أنها لم تفي بالغرض ولم تحقق النتائج المطلوبة كون أن مؤسسات التعليم العالي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحقيقي، ويتجلى ذلك في الجانب النوعي لمخرجات التعليم العالي الذي لحد الآن لم يرقى للمستوى المطلوب، مما حال دون تحقيق الدور الاقتصادي والاجتماعي المنوط بالمؤسسات الجامعية، وقصد تفعيل دورها من خلال الإلتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وإحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم العالي والنهوض بمستواه نقترح مجموعة من **التوصيات**، والمتمثلة فيما يلي:

- زيادة الاهتمام والالتزام من قبل الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقديم الدعم المادي والمعنوي الكافي لضمان حسن تطبيقها واستمرارها.
- تحقيق التوازن بين نسب الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس للوصول إلى المعدلات العالمية، الأمر الذي يتطلب وضع خطة من قبل الوزارة الوصية على التعليم العالي والبحث العلمي لمواجهة الزيادة الحالية والمستقبلية في أعداد الطلبة بالجامعات الجزائرية.

- التركيز على الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء للجامعة، باعتبار أن الهيئة التدريسية طرف مهم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معالجة المعوقات والمشاكل التي تقف أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة من أساتذة وطلبة ومجتمع محلي بمؤسساته المختلفة.
- العمل على التنسيق بين المؤسسات الجامعية الجزائرية المختلفة لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال دراسة وتحليل هذه التجارب بهدف الخروج بأفضل الأساليب التي تتناسب مع خصوصية البيئة الجزائرية من جهة، ومن جهة أخر تكييفها مع طبيعة كل مؤسسة جامعية نظرا لاختلاف المؤهلات البشرية والمادية والمالية والثقافية.
- عقد المؤتمرات المحلية والدولية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة فيها.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها الملتقيات والندوات العلمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث لا تبقى مجرد حبر على ورق بل يجب أن يتم تجسيدها على أرض الواقع.

## الهوامش والمراجع:

[1] الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، ***الجودة في المنظمات الحديثة***، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص16.

[2] CACQE, ***Bulletin trimestriel du centre Algérien du Contrôle de la qualité et de l'Emballage***, 1995, P15.

[3] Neuville Jean-Phillipe, ***La qualité en question***, Revue Française de Gestion, N° 108, Mars-Avril-Mai, 1996, P39.

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ***الجريدة الرسمية***، القانون رقم 59-05، المادة 02، العدد 24، 1999.

[5] مجدي محمد مصطفى، ***تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية دراسة تطبيقية على مجالات التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية بمدينة العين***، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 109، الجزء الثاني، 2002، ص07.

[6] أحمد إبراهيم أحمد، ***الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية***، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص166.

[7] Bonser. C, ***Total Quality Education***, Public Administration Review, ENSAM, France, N° 52, Juillet 1999, P241.

[8] أحمد محمد غنيم، ***إدارة الجودة الشاملة***، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008-2009،ص54.

[9] أحمد السيد كردي، ***التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في إدارة علاقة العملاء***،موسوعة الإسلام والتنمية،2011،ص 18.

[10] أحمد محمد غنيم،**مرجع سبق ذكره**، ص58.

[11] نبيل سعد خليل، **إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص100.

[12] منصور عوض صالح القحطاني،**تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبل تنميته**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القري، الأردن، 2004، ص371.