واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02-

محفوظ عرابي[1]*، سميرة هارون[2]

[1] جامعة آكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، a.mahfoud@univ-bouira.dz.

[2] جامعة آكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، samira.haroun@univ-bouira.dz.

تاريخ الاستلام : 2023/04/18 ؛ تاريخ القبول : .../.../2023؛ تاريخ النشر : 2023/12/31

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي، تكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02، وتم اختيار عينة عشوائية، وزعت عليهم استبيانات تم استرداد 151 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة ممارسة متوسطة لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في: دعم الإدارة العليا؛ رضا المستفيد؛ التحسين المستمر؛ المشاركة الكاملة؛ ربط الجامعة بالمجتمع؛ التغذية العكسية.

الكلمات المفتاحية: دعم الإدارة العليا؛ رضا المستفيد؛ التحسين المستمر؛ المشاركة الكاملة؛ ربط الجامعة بالمجتمع؛ التغذية العكسية.

تصنيف JEL : I23 I21.

Abstract: The present study aimed to identify the reality of application total quality management at the institutions of high education, the study was carried out cover the population of teachers in economic & business & administration faculty at the University of BLIDA 02, a proportionate sample of teachers was chosen, on the whole number of 151 teachers forms were valid for statistical analysis, The study has found a number of results, such as: The degree of practicing total quality management in all its dimensions: high administration support; Continuous improvement, all participation; stakeholder satisfaction; relation between university and community; feedback was average.

Keywords: high administration support; Continuous improvement, all participation; stakeholder satisfaction; relation between university and community; feedback.

Jel Classification Codes: I21. I23.

* المؤلف المرسل

مقدمة

يعد التعليم العالي من المقومات الرئيسية للدولة المعاصرة، باعتباره قاطرة التنمية، ومصدرا للاستثمار وتنمية الثروة البشرية والمجتمعية، نظير تهيئته وإعداده للموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي وإعداد المتخصصين في مجالاته وتطوير أساليب خدمة المجتمع، لذلك يشهد قطاع التعليم العالي اهتماما كبيرا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، كما تحظى عملية الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لقناعتها بأهمية الدور الذي يقوم به التعليم العالي في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمسايرة التغيرات والتطورات التي يشهدها العصر الحالي في شتى مجالات الحياة، والمترجمة أساسا في انتقال الاقتصاد من اقتصاد صناعي بالدرجة الأولى إلى اقتصاد مغاير تماما ألا وهو اقتصاد المعرفة أين تحتل فيه المعلومات الصدارة، وذلك نتيجة الثورة المعلوماتية والتقنية وثورة الاتصال.

وإن تحقيق التعليم العالي لأهدافه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجاح مبادرات الإصلاح يتوقف على مدى قدرة المجتمع على إدارة مؤسسات التعليم العالي بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتطوير جميع عناصر منظومة التعليم العالي وتحديثها وتجويدها حتى تستجيب لمقتضى تلك التغيرات ذات العوائد غير المتوقعة على صعيد التعليم العالي العالمي والقومي والمحلي، وبذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي يواجه نظم التعليم في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بهدف تقديم منتج تعلمي بجودة عالية وليس فقط تقديم التعليم لكل المواطنين، لا سيما وأن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة وضع معايير تحقق جودة مخرجات التعليم العالي التي يتوقع أن تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد لخدمة مجتمعه ودعم ثقافته الوطنية، وتتضمن العديد من الأفكار الإدارية المتفقة إلى حد كبير مع القيم الموضوعية، والمتمثلة في تنمية الثقة والعمل بروح الفريق، الاهتمام بالحوافز للحث على تحسين الأداء، التركيز على إرضاء المستفيد، التحسين المستمر، الأخذ بمبدأ المشاركة، تظافر جهود الأطراف الفاعلة في التعليم العالي من خلال ربط مؤسساته بالمجتمع المحلي والتركيز على التغذية العكسية.

بناءعلى ما سبق تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة، والتي يمكن صياغتها في السؤال البحثي الموالي: **ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟**

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تباينت آراء الباحثين والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كما هو الشأن بالنسبة للتعاريف التي تناولت هذا المفهوم في باقي القطاعات الأخرى، فهناك العديد من التعاريف التي تحدد معنى إدارة الجودة الشاملة في هذا السياق، منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي تشكل نتيجة لإجراء دراسات ميدانية، ويعتبر تعريف رودز (**Rhodes**) إطارا مرجعيا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي، حيث عرفها بأنها: "إستراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التعليمية"(محمد عوض الترتوري، أعادير عرفات جويجات، 2010، صفحة 62)، حيث يركز هذا التعريف على إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم إعادة النظر إلى كل من الطلبة المستفيدين بالدرجة الأولى من هذا الأسلوب من خلال التعرف على حاجاتهم الآنية والمستقبلية، وكيفية إعداد المؤسسات التعليم العالي لنوعية التعليم الملائمة لهم، بالإضافة إلى مراعاة وجهات نظر المستفيدين الخارجيين من العملية التعليمية من أفراد المجتمع المحلي وهيئاته المختلفة التي تستقطب مخرجات النظام التعليمي. كما يتطلب تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم بهدف استعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها وفقا لمبادئ التي ترتكز عليها هذه المنهجية، أما بخصوص المناهج التعليمية فينبغي إعادة النظر في مضامينها ومحتوياتها وغاياتها وأهدافها للتعرف على مدى توافقها مع متطلبات الحياة المعاصرة ومستجداتها وتقنياتها، لغرض تلبية حاجات الطلبة بتوفير فرص العمل وحل مشكلات المجتمع تماشيا مع ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة.

وعرفها النجار بأنها: "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم، وهي فعالية تحقيق أفصل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها"(فريد النجار، 2002، صفحة 73)، حيث أن هذا التعريف يركز على النهج الشمولي لإدارة الجودة الشاملة التي يجب أن تطبق في جميع مجالات نظام التعليم العالي وفي مختلف مستوياته لتحقيق حاجات المتخرجين الآنية والمستقبلية وفق لمتطلبات مؤسسات المجتمع المحلي.

وتؤكد مختلف التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على جودة جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، حيث تتضمن مدخلات العملية التعليمية المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة التدريس أم إدارة، وتتضمن العمليات تفاعل مدخلات النظام التعليمي بإشراك العاملين بصورة فاعلة في العملية التعليمية بهدف تحقيق مستوى عال من الجودة، أما مخرجات منظومة التعليم العالي فتتمثل في الكوادر البشرية المتخصصة التي يجب أن تكون متفقة مع احتياجات المجتمع ككل واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء المجتمع. وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي ترتكز على مجموعة من المضامين الأساسية، والتي تتمثل فيما يلي:

- التركيز على الطلبة والمستفيدين من منظومة التعليم العالي وهي مختلف مؤسسات المجتمع التي توظف هؤلاء المتخرجين.
- اعتبار الجودة محور إستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.
- التركيز على مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي من طلبة، وموظفين، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة، والمجتمع.
- الاعتماد على تعاون وترابط كل أجزاء منظومة التعليم العالي في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وذلك من التنظيم الشبكي المتكامل لمؤسساته المختلفة.
- اعتبار الجودة مسؤولية كل الأفراد المنتمين لمؤسسات التعليم العالي.
- التركيز على التحسين المستمر للعملية التعليمية بما يسهم في تحقيق معدلات عالية لجودة التعليم العالي.
- إتباع المنهجية العلمية من خلال الاعتماد على التخطيط والتنظيم والتحليل لكل نشاط في مؤسسات التعليم العالي.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في نظام التعليم العالي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب التدريس والمناهج التعليمية، وفي جميع فروع منظومة التعليم العالي ومختلف مستوياتها.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

مثلما اختلف الكتاب والباحثين وذوي الاختصاص في تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الإنتاجي أو الخدمي أو حتى في قطاع التعليم العالي، فلم يتفقوا على المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها هذه الفلسفة الإدارية في التعليم العالي، ففي هذا الصدد فقد أشار (Narasimbam Ram) إلى أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في

التعليم العالي تتمثل في(Narasimbam Ram, 2007, p. 15): التحسين والتطوير المستمرين للجودة؛ الاهتمام بالطالب؛ تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مشاركة جميع الأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة)؛ دعم إدارة الجامعة؛ منع حدوث الفاقد والخسائر؛ وأخيرا الاستجابة لطبقات المستفيدين من مخرجات العملية التعليمية.

أما (الوادي والزعبي) فقد أوضحا بأن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل في)محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي(77 .p ,2011 ;: دعم الإدارة العليا؛ التركيز على أعضاء هيئة التدريس؛ التحسين المستمر؛ التركيز على الطلبة؛ التدريب والتعليم؛ الحوافز والروح المعنوية؛ ثقافة المنظمة وخدمة المجتمع المحلي.

في حين أشار (Ali &Shastri) إلى أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تتمثل فيما يلي.p ,2010 ,Ali Maurad, Shastri R. Kumar) :(11

- التركيز على المستفيد، ويتضمن هذا المبدأ تكوين صورة أو فكرة لدى المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، والسعي إلى التطوير المستمر لهذه الصورة من خلال تدريب ورفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس الذين يساهمون بشكل كبير في تعزيز صورة الخدمة لدى المستفيدين منها.
- التركيز على أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم وتحسين مساهمة كل عضو من أعضاء هيئة التدريس بصورة فعالة في تصميم المناهج التعليمية، وضع إستراتيجيات وسياسات العملية التعليمية.
- التركيز على الخدمات التعليمية من خلال التأكد من مطابقة النقاط الأساسية القابلة للقياس المحددة في العملية التعليمية مع المواصفات المحددة مسبقا.

وإن توظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على مؤسسات التعليم العالي، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها، يرفع معنويات العاملين فيهاويمنحهم فرصة التعبير، يغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضفي على البيئة التعليمية مناخا منتجا.

II- الطريقة والأدوات :

من أجل التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، والذي يقوم على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها ثم تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة، وذلك للتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها، ثم التوصل إلى النتائج من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الظاهرة وذلك اعتمادا على اتجاهات مفردات الدراسة نحو موضوع الدراسة، وهذا الأسلوب يوفر للدراسة صفة العمق والشمولية.

1. مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02، والبالغ عددهم (277)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد معادلة هيربرت أركن وفق العلاقة الموالية:

$$n=\frac{P(1-P)}{(E\div Z)+[P(1-P)\div N]}$$

حيث:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

P: قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد وتأخذ قيمة (0,50) أينما وجدت لتثبيت الشروط ولأننا لا نعرف تقدير **P** ومعظم الأحيان يكون غير متاح لذلك نأخذ القيمة العظمى وهي **P(1-P)=0,25**.

E: نسبة الخطأ المسموح به وثبتناها هنا عند 0,05.

Z: الدرجة المعيارية وتساوي 1,96 عند معامل ثقة 0,95.

وعليه: $n=\frac{0,25}{(0,05\div 1,96)+[0,25\div 365]}=161$

تم توزيع الاستبيان بعد إقراره في صورته النهائية على 161أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02،، تم استرجاع 154 استبيان أي ما نسبته 95,65 % من الاستبيانات الموزعة، وبلغت نسبة الفاقد 1,90 % من مجموع الاستبيانات التي تم استرجاعها أي ما يعادل 03 استبيانات، وفي الجدول الموالي تم تلخيص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة:

الجدول 1: عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

المجتمع	الموزعة		المسترجعة		الصالحة للتحليل		المسترجعة غير صالحة للتحليل	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
277 أستاذ	161	58,12	154	95,65	151	98,05	03	0,019

المصدر: بناء على الاستبيانات المعتمدة في الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأفراد الذين خضعت استجاباتهم للتحليل الإحصائي 151 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02.

2. صدق أداة الدراسة وثباتها:

لقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، في حين من تم التأكد من صدق ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا (&) كرومباخ حيث يؤكد (**Nunually**) أن درجة 0,51 هي درجة مقبولة للثبات(منصور عوض صالح القحطاني، 2004، صفحة 371)،، وكانت النتائج كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول2: صدق وثبات أداة الدراسة

الأبعاد	معامل الإرتباط لسبيرمان	القيمة الإحتمالية(*Sig)	معاملألفا (&) كرونباخ
دعم الإدارة العليا	,8140	,0000	,7940
رضا المستفيد	,7950	,0000	,7800
التحسين المستمر	,8160	,0000	,8120
المشاركة الكاملة	,8680	,0000	,6700
ربط الجامعة بالمجتمع	,8880	,0000	,8940
التغذية العكسية	,8790	,0000	,8430

* الارتباطدالإحصائياعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$).

المصدر: بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يشير إلى الصدق البنائي بين أبعاد الاستبيان والمحور الذي ينتمي إليه، وقيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، وهذه القيم تعتبر مؤشرا لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، كما تشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند التطبيق، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه ويمكن تطبيقه بثقة.

III- النتائج ومناقشتها :

1. النتائج:

تناول هذا الجزء استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 02، والجداول الموالية توضح نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة: دعم الإدارة العليا، رضا المستفيد، التحسين المستمر، المشاركة الكاملة، ربط الجامعة بالمجتمع، التغذية العكسية، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات الأساتذة، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الأبعاد المدروسة كما يلي:

الجدول 3: استجابة عينة الدراسة لبعد دعم الإدارة العليا

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
توفر الجامعة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.	72,2	189,1	**02**
توفر الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم البحث العلمي.	83,2	178,1	**01**
تهتم الجامعة بتوفير جو يساعد على العمل بجدية.	66,2	236,1	**03**
تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة التميز في الأداء للأساتذة من خلال تشجيع التنافس العلمي وتكريم المبدعين.	23,2	138,1	**04**
الاتجاه الكلي	**61,2**	**932,0**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 03 إلى درجة استجابة متوسطة لبعد دعم الإدارة العليا، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأساتذة على مختلف عبارات هذا البعد 2,61 بانحراف معياري مقدر بـ: 0,932.

وإن أكثر عبارات دعم الإدارة العليا أهمية بالنسبة للأساتذة هي العبارة المتعلقة بتوفير الجامعة الموارد المالية اللازمة لدعم البحث العلمي بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (1,178)، تليها العبارة المتعلقة بتوفر الجامعة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2,72) وانحراف معياري (1,189)، ثم العبارة المتعلقة بتوفير الجامعة جو يساعد على العمل بجدية بمتوسط حسابي (2,66) وانحراف معياري (1,236)، أما العبارة " تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة التميز في الأداء للأساتذة من خلال تشجيع التنافس العلمي وتكريم المبدعين" فكانت درجة الاستجابة ضعيفة بمتوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (1,138).

الجدول 4: استجابة عينة الدراسة لبعدرضا المستفيد

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تسعى الجامعة إلى فتح تخصصات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل.	03,3	195,1	**01**
محتوى البرامج والمناهج التعليمية قادر على تهيئة الطالب من الناحية العلمية والمهنية.	85,2	245,1	**02**
نتائج التحصيل العلمي للطلبة تتوافق مع البرامج الأكاديمية المسطرة من قبل إدارة الجامعة.	47,2	050,1	**03**
المهارات المكتسبة من العملية التعليمية متوافقة ومتطلبات سوق العمل.	47,2	098,1	**04**
الاتجاه الكلي	**70,2**	**892,0**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 04 إلى درجة استجابة متوسطة لبعد رضا المستفيد، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأساتذة والطلبة على مختلف عبارات هذا البعد 2,70 بانحراف معياري مقدر بـ: 0,892.

وإن أكثر عبارات رضا المستفيد أهمية بالنسبة للأساتذة هي عبارة "تسعى الجامعة إلى فتح تخصصات تتوافق مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي (3,03) وانحراف معياري (1,195)، تليها العبارة المتعلقة بقدرة البرامج والمناهج التعليمية على تهيئة الطالب من الناحية العلمية والمهنية بمتوسط حسابي (2,85) وانحراف معياري (1,245)، ثم العبارة المتعلقة بتوافق نتائج التحصيل العلمي للطلبة مع البرامج الأكاديمية المسطرة من قبل إدارة الجامعة بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (1,050)، وأخيرا العبارة المتعلقة بتوافق المهارات المكتسبة من العملية التعليمية مع متطلبات سوق العمل بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (1,098).

الجدول 5: استجابة عينة الدراسة لبعدالتحسين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
يستفيد الأساتذة من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل مستمر.	70,2	281,1	**02**
تواكب البرامج والمناهج التعليمية التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية.	55,2	094,1	**03**
تواكب البرامج والمناهج التعليمية متطلبات سوق العمل.	52,2	084,1	**04**
يحرص الأساتذة على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وفقا لمتطلبات التنمية المعرفية.	02,3	123,1	**01**
الاتجاه الكلي	**69,2**	**917,0**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 05 إلى درجة استجابة متوسطة لبعد التحسين المستمر، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأساتذة على مختلف عبارات هذا البعد 2,69 وبانحراف معياري مقدر بـ: 0,917.

وإن أكثر عبارات التحسين المستمر أهمية بالنسبة للأساتذة هي العبارة المتعلقة بحرص الأساتذة على استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وفقا لمتطلبات التنمية المعرفية بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف معياري (1,123)، تليها العبارة المتعلقة بالاستفادة المستمرة للأساتذة من دورات تدريبية لتحسين أدائهم بمتوسط حسابي (2,70) وانحراف معياري (1,281)، ثم العبارة المتعلقة بمواكبة البرامج والمناهج التعليمية للتطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (1,094)، وأخيرا العبارة المتعلقة بمواكبة البرامج والمناهج التعليمية لمتطلبات سوق العمل بمتوسط حسابي (2,52) وانحراف معياري (1,084).

الجدول 6: استجابة عينة الدراسة لبعدالمشاركة الكاملة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
يتم إشراك الأستاذ في إعداد السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية.	43,2	181,1	**03**
تشرك الجامعة مؤسسات سوق العمل في رسم الخطط للتخصصات الأكاديمية.	38,2	610,1	**04**
تسعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق بين الأساتذة.	55,2	086,1	**02**
يحرص الأساتذة على استخدام الأسلوب التفاعلي والابتعاد عن أسلوب التلقين.	27,3	191,1	**01**
الاتجاه الكلي	**65,2**	**909,0**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 06 إلى درجة استجابة متوسطة لبعد المشاركة الكاملة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأساتذة على مختلف عبارات هذا البعد 2,65، بانحراف معياري مقدر بـ: 0,909.

وإن أكثر عبارات المشاركة الكاملة أهمية بالنسبة للأساتذة هي العبارة المتعلقة باعتماد الأساتذة على الطريقة التفاعلية في التدريس بمتوسط حسابي (3,27) وانحراف معياري (1,191)، تليها العبارة المتعلقة بترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق بين الأساتذة بمتوسط حسابي (2,55) وانحراف معياري (1,086)، ثم العبارة المتعلقة بإشراك الأساتذة في إعداد السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (1,181)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة المتعلقة بإشراك الجامعة لمؤسسات سوق العمل بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف معياري (1,610).

الجدول 7: استجابة عينة الدراسة لبعدربط الجامعة بالمجتمع

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تنسق الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتشخيص المشاكل التي تواجهها قصد معالجتها.	45,2	168,1	**04**
تشجع الجامعة الأساتذة على إنجاز البحوث والدراسات العلمية المتصلة بحاجات المجتمع المحلي.	78,2	169,1	**01**
تحرص الجامعة على توجيه الطلبة لخدمة المجتمع المحلي.	68,2	076,1	**02**
تحرص الجامعة على تزويد مؤسسات المجتمع المحلي بنتائج البحوث والدراسات وفقا لاهتمامات كل منها.	47,2	255,1	**03**
الاتجاه الكلي	**59,2**	**018,1**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 07 إلى درجة استجابة متوسطة لبعد ربط الجامعة بالمجتمع، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات الأساتذة على مختلف عبارات هذا البعد 2,59،و الانحراف المعياري قدر بـ: 1,018.

وإن أكثر عبارات ربط الجامعة بالمجتمع أهمية بالنسبة للأساتذة هي العبارة المتعلقة بتشجيع الجامعة للأساتذة على إنجاز البحوث والدراسات المتصلة بحاجات المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (2,78) وانحراف معياري (1,169)، تليها العبارة المتعلقة بتوجيه الطلبة

لخدمة المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (2,68) وانحراف معياري (1,076)، ثم العبارة المتعلقة بتزويد مؤسسات المجتمع المحلي بنتائج البحوث والدراسات وفقا لاهتمامات كل منها بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (1,255)، وأخيرا العبارة المتعلقة بتنسيق الجامعة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتشخيص المشاكل التي تواجهها قصد معالجتها بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري (1,168).

الجدول 8: استجابة عينة الدراسة لبعدالتغذية العكسية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تولي الجامعة اهتماما لمقترحات الأساتذة لإنجاح العملية التعليمية والبحثية.	57,2	040,1	**01**
تعمل الجامعة على تقييم أداء الأساتذة والاستفادة من نتائجه.	44,2	045,1	**03**
تشكل الجامعة لجانا خاصة لدراسة شكاوي الأساتذة وتحرص على حلها.	46,2	116,1	**02**
تستطلع الجامعة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريجين لتحديد جوانب النقص في المهارات من أجل العمل على معالجتها وتصحيحها.	35,2	191,1	**04**
الاتجاه الكلي	**45,2**	**906,0**	متوسطة

المصدر:بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم 08 إلى درجة استجابة متوسطة للأساتذة لبعد التغذية العكسية، حيث بلغ المتوسط العام لإجاباتهم (2,45) وبانحراف معياري (0,906)، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (45) "تولي الجامعة اهتماما لمقترحات الأساتذة لإنجاح العملية التعليمية والبحثية" بمتوسط حسابي (2,57) وانحراف معياري (1,040)، تلها العبارة المتعلقة بتشكيل الجامعة للجان خاصة تتولى دراسة شكاوي الأساتذة وتحرص على حلها بمتوسط حسابي (2,46) وانحراف معياري (1,116)، ثم العبارة المتعلقة بتقييم الجامعة لأداء الأساتذة والاستفادة من نتائجه بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (1,045)، وأخيرا العبارة المتعلقة بمتابعة الجامعة لخريجيها قصد تشخيص جوانب النقص ومعالجتها بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (1,191).

2. المناقشة:

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة استنادا على الإجابات المقدمة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضحها فيما يلي:

- دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، بسبب عدم كفاية الموارد المادية والمالية اللازمة للعملية التعليمية والبحثية، كما أن المناخ التنظيمي لا يساعد على العمل بجدية.

- درجة التزام الجامعة بمبدأ رضا المستفيد متوسطة، وذلك بسبب ضعف التوافق بين التخصصات المفتوحة ومتطلبات سوق العمل، وعدم قدرة المناهج والبرامج التعليمية على تزويد الطلبة بالمهارات التي يحتاجها سوق العمل.
- التزام الجامعة بمبدأ التحسين المستمر متوسطة، وذلك بسب ضعف استفادة الأساتذة من الدورات التدريبة لتنمية قدراتهم على استخدام الأساليب التدريسية الحديثة وفقا لمتطلبات التنمية المعرفية والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على التلقين.
- عدم قدرة الجامعة على توجيه طاقاتها البشرية نحو خدمة المجتمع من خلال البحث العلمي الذي يعتبر همزة الوصل بين الجامعة والمجتمع, مما أدى إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي ومؤسسات والمجتمع المحلي.
- ضعف الاهتمام بعملية قياس وتقييم رضا الأساتذة عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وهذا يتعارض مع مبدأ التغذية العكسية الذي يهدف إلى استغلال المعلومات المرتدة لتحسين جودة الخدمات المرفقة.
- ضعف الاهتمام بعملية قياس وتقييم رضا مؤسسات المجتمع عن أداء الجامعة بشكل دوري، وهذا يعد مؤشرا سلبيا تجاه جودة مخرجاتها، لأن ذلك يتعارض مع مبدأ المتابعة المستمرة لرضا المستفيد الخارجي.

وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن تقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فعال في تفعيل وإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- تشجيع البحث العلمي من خلال ربط الحوافز المادية والمعنوية للأساتذة بالأبحاث والدراسات التي تساهم في تقديم حلول للمشاكل التي تعترض المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة مع مراعاة العدالة والمساواة في الفرض لإشعارهم بالانتماء والولاء للجامعة.
- تحديث البرامج والمناهج التعليمية بصورة دورية وفقا للتطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية بما يمكن الطالب من اكتساب المهارات المناسبة لاحتياجات سوق العمل المتجددة، وتوفير التدريب المستمر للأساتذة الذي يمكنهم من مواكبة التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وفقا لمتطلبات التنمية المعرفية والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تركز على التلقين.
- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تنيميه القيم والاتجاهات التي تسمح بتحقيق التحسين المستمر في كل مكونات نظام التعليم العالي، والاستعداد لمواجهة مقاومة التغيير من طرف أفرادها عن طريق التزام الوزارة الوصية والقيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية لمؤسساتها

بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والعمل على نشر هذه الثقافة لتعميق فهم ووعي جميع الأفراد بأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لإدارة الجامعات الجزائرية.

- الاهتمام بالبنية التحتية والعمل على توفير المستلزمات والتجهيزات اللازمة لإنجاح العملية التعليمية من قاعات ومرافق، زيادة الاعتمادات المالية لدعم البحث العلمي مع الحرص على تحسين الخدمات المقدمة وتفعيلها داخل الجامعات ما يسهم في خلق جو يساعد على العمل بجدية ويرفع من كفاءة الأساتذة والطلبة.
- تعزيز الثقافة الإبداعية في الجامعات الجزائرية عن طريق مكافأة الأساتذة والطلبة المبادرين والمبدعين للارتقاء بجودة التعليم العالي، وتوفير الإدارة العليا للموارد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.
- توفير المناخ التنظيمي الإيجابي في الجامعات من خلال غرس قيم التعاون والتشارك بين الكليات والأقسام، تنمية الرقابة الذاتية وتدعيم روابط الاحترام والثقة بين أفراد الأسرة الجامعية، لأن هذا المناخ يؤدي إلى زيادة تماسك أفرادها ويوحد جهودهم نحو تقديم خدمة تعليمية أفضل.
- ضرورة تبني الإدارة العليا للثقافة الداعمة في الجامعات الجزائرية عن طريق تشجيع القرارات الجماعية ومنح استقلالية أكثر للمستويات الدنيا للحد من مركزية وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا داخل الهرم التنظيمي للجامعة، وذلك من خلال تفعيل فرق العمل لمناقشة المشاكل التي تعترضها وحلها والعمل على إيجاد رؤية مشتركة لضمان السير الحسن للعمل.
- التركيز على تحليل الممارسات الناجحة في العمليات التعليمية والعمل على ترسيخها من خلال إجراء المقارنات الثنائية (**Benchmarking**) مع جامعات الدول المتقدمة، مما يسهم في إدخال البعد الدولي في المناهج وتوفير بيئة تعليمية يتوافر فيها سمات ومعطيات العولمة، وبالتالي تحقيق عالمية مؤسسات التعليم العالي.
- تعزيز الترابط والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع الجزائري المختلفة، وذلك من خلال دراسة احتياجات سوق العمل للتعرف على الوظائف الجديدة التي يحتاجها والمهارات الواجب إكسابها للطالب الجامعي، الاتصال والتواصل مع الجهات الرسمية والمجتمعية عن طريق ندوات حوار ومناقشة يتم فيها تبادل الآراء والخبرات، متابعة الخريجين عن طريق استطلاع جهات التوظيف من أجل التعرف على جوانب النقص والعمل على تصحيحها، مما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين مخرجات العملية التعليمية والبحثية للجامعات من جهة، وحاجات المجتمع المحلي وسوق العمل من جهة أخرى.

IV- الخلاصة:

إن ما سبق التعرض له من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي كونه أحد المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام واسع سواء على الصعيد العالمي أو العربي،خاصة بعد ما شهده العالم المعاصر من تغيرات وتطورات جمة في مختلف المجالات، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي تواجه ضغوطا متزايدة نحو إحداث الإصلاح والتجديد والتطوير من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تحل محل الأساليب الدفاعية التقليدية بما يمكنها من مسايرة التغيرات ومواجهة التحديات، الأمرالذي دفع معظم دول العالم إلى تبني إدارة الجودة الشاملة لإصلاح منظومة التعليم بمراحله المختلفة بما فيها قطاع التعليم العالي فوضعتها في صدر أولوياتها منذ تسعينيات القرن الماضي، باعتبار أن التعليم العالي يعد من أهم الميادين التي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والنمو الاقتصادي خاصة.

وبما أن الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم تشهد ما يدور حولها من تغيرات وتحديات في نفس الوقت تفرض عليها أن تجند طاقات بشرية مؤهلة ومكونة من أجل التماشي مع هذا الواقع المفروض عليها من جهة، وبعض الرهانات الداخلية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من جهة أخرى والتي تتمثل في تزايد عدد الطلبة وضعف نسبة تأطير الذي ترتبت عنها مردودية ضعيفة للتكوين وذلك بسبب هجرة الأساتذة الباحثين؛ بالإضافة إلى تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، لذلك سعت الوزارة الوصية على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر إلى بذل مجهودات لإصلاح هذا القطاع من أجل إعطاء دفعة قوية للتعليم العالي بهدف مواكبة التطورات العالمية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق قفزة تنموية نوعية بمساهمة أفراد المجتمع الجزائري عن طريق تجويد التعليم العالي وتفعيل الدور الاقتصادي والاجتماعي لمؤسسات التعليم العالي، وتجلى ذلك من خلال تبنياستراتيجية إصلاحية جديدة متمثلة في نظام **LMD** الذي تبع بتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي، حيث تم إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى الوزارة الوصية، إنشاء خلايا ضمان الجودة في كل جامعة والتي بدورها تأسس وحدات ضمان الجودة في كل كلية أو معهد.

إلا أنه وبالرغم من مرور أكثر من عشرية على بداية تطبيق هذه الإصلاحات مازالت تطرح إشكالات واسعة خاصة في عدم ملاءمتها مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، فالمشكلة ليست في الاستفادة من نظم الغير وتجاربه الناجحة، وإنما في استراد الإصلاحات دون تكييفها مع الواقع الجزائري المختلف ثقافياواجتماعيا، إذ أن الإصلاحات ليست غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحسين جودة التعليم العالي، وعليه لا يجب تبني الإصلاحات كموذة لمواكبة العصر بلينبغيالالمام بجميع عناصر نظام التعليم العالي من أجل الوصول إلى

الأهداف المنشودة، وذلك من خلال توثيقالعلاقةبينمؤسساتالتعليمالعاليوجميع الأطراف الفاعلة.

- **الإحالات والمراجع :**

1. فريد النجار .(2002) .إدارة الجامعات بالجودة الشاملة .القاهرة، مصر :إيتراك للنشر والتوزيع.
2. محمد عوض الترتوري، أعادير عرفات جويجات .(2010) .إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات .عمان، الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. حمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبي .(2011) .مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية .المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي.
4. منصور عوض صالح القحطاني .(2004) .تمويل البحث العلمي في الجامعات السعودية وسبا تنميته .السعودية : أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى.
5. Ali Maurad, Shastri R. Kumar. (2010). implementing of total quality management in higher education. Asian journal of business management.
6. Narasimbam Ram. (2007). strategy supply management: A total quality management imperativeadvances in the management of organization quality. London: Vol 2.