

إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية  
دراسة حالة جامعة بسكرة

The possibility of applying The principles of Total Quality Management in Algerian Universities, Case of study the University of Biskra.

عمار بن عيشي (\*)  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة بسكرة - الجزائر

**ملخص :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تكونت عينة الدراسة من 400 عضو هيئة تدريس ولمعالجة ذلك استخدم الباحث استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تغريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالجامعة المبحوثة.

**الكلمات المفتاح :** جودة، إدارة الجودة الشاملة، تعليم، جامعة بسكرة.

**Abstract :** This study aimed to investigate the possibility of applying the principles of total quality management in Algerian universities, case study of the University of Biskra, from the perspective of faculty members. The study sample was composed of 400 faculty members. For that purpose, the researcher used a questionnaire that was distributed to a sample of the study, data were unloaded and results were analyzed using the statistical program 'SPSS'. Results showed that we may apply the principles of total quality management consisting on commitment of superior administration to quality, focusing on the customer, continuous improvement, training, decision-making basing on facts relating to the university subject of the research.

**Keywords :** Quality, Total Quality Management, Teaching, University of Biskra .

**Jel Classification Codes :** L15, H75.

**I- تمهيد :**

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن ضغوطا وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة، والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والاهتمام المتزايد بقيمة التميز والجودة بمعنى الشامل والذي يعبر عن جودة أداء الأعمال بطريقة صحيحة لتحقيق رضا العميل (الطالب، الأستاذ، وسوق العمل الجامعي) كما يمثل التعليم الجامعي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها، كما أن اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري.

و تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة المرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، إذ أنه نتيجة للنجاح الذي حققته في مجال التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتجارية والتكنولوجية ونتيجة التطورات الحاصلة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية الأمر الذي أدى إلى اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي الجامعي.

لقد أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي مطلباً ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. ومما لا شك فيه أن الأخذ بالجودة الشاملة في التعليم العالي ضرورة ملحة تمكننا من تحقيق التنمية والتقدم، ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الأطر والقوى البشرية المختصة.

يستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي مبادئ محددة، تعبر عن قناعة الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ووجود سياسات عامة تكفل الجودة التعليمية وتحدد تعليمات العمل، وتعزز القيام ببعض المهام والإجراءات التي يكون لأدائها تأثيراً هاماً على كل من: أداء العاملين في قطاع التعليم، ونوعية الخدمة التعليمية المقدمة، ودرجة رضا العملاء الداخليين والخارجيين عنها. ومن هنا سنحاول دراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة.

وعليه نتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية من خلال مجالات الدراسة (التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)؟.

وللإجابة على الإشكالية السابقة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مفهوم الجودة الشاملة وفوائدها ومجالاتها ومتطلباتها في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

- ما واقع إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة بالنسبة لهؤلاء؟

لمعالجة المشكلة البحثية المذكورة أنفاً يمكن صياغة الفرضية البحثية الآتية:

لا يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالجامعة المبحوثة.

#### أ- أهداف و أهمية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة؛

- وصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها في الجامعة المبحوثة.

- تزويد المهتمين والقائمين على أمر جامعة بسكرة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجامعة للعمل على

تعزيزها وتطويرها.

و تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى لتوضيح إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة

بسكرة، من خلال استيفاء المعلومات اللازمة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

و لغرض اختبار الفرضية البحثية والإجابة على الإشكالية استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي للجانب النظري للموضوع، في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لتحقيق هدف الدراسة.

#### ب- حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب العلمية (أستاذ مساعد-ب،

أستاذ مساعد-أ، أستاذ محاضر-ب، أستاذ محاضر-أ) بجامعة بسكرة -الجزائر.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من 05 سبتمبر 2013 إلى غاية 04 نوفمبر 2013؛

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في جامعة بسكرة -الجزائر.

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على دراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة بسكرة -الجزائر.

وسنحاول معالجة هذا الموضوع من خلال التطرق إلى العناصر النظرية التالية: التعليم الجامعي، تعريف إدارة

الجودة الشاملة، تعريف الجودة في التعليم، تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أهمية

الجودة الشاملة في التعليم.

#### 1- التعليم الجامعي:

يعرف التعليم الجامعي على أنه " تزويد الطلبة بالمعلومات وإكسابهم المعارف وصقل مواهبهم وبناء شخصيتهم

وتنمية قدراتهم ومساعدتهم على استثمار كل ما لديهم من إمكانات في التجديد والتطوير بما يؤدي إلى تكيفهم مع الحياة

المعاصرة والتفاعل معها بثقة عالية"<sup>1</sup>.

## 2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "أنها فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقت العاملين في المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في أدائها"<sup>2</sup>.

## 3- تعريف الجودة في التعليم:

تعرف الجودة في التعليم بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة"<sup>3</sup>.

## 4- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "عملية إستراتيجية إدارية تستند على مجموعة من القيم تستمد طاقتها من المعلومات، وبما يمكنها من توظيف إمكانيات العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية استثماراً إبداعياً، يضمن تحقيق التحسين المستمر للعملية التعليمية"<sup>4</sup>.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنتج التعليمي، بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم المختلفة"<sup>5</sup>.

## 5- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن ابراز المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

أ- **التزام الإدارة العليا بالجودة:** إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ قيام إدارة المؤسسة بتنفيذ ودعم إدارة الجودة الشاملة، لأنه في ظل غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، وكذلك من الضروري إدراك الإدارة العليا والعاملين بها لما ستحققه عملية التطبيق من حيث الترشيح وزيادة الأرباح. إن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، يعتبر حجر الأساس في نجاح المنظمة، ونجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أن ذلك يسمح بمكافأة العاملين على بلوغ الامتياز في مستوى جودة المنتج/الخدمة<sup>6</sup>.

ب- **التركيز على العميل:** إن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة سواء في القطاع العام أو الخاص، ونجاح المنظمات يعتمد على مدى قناعتها وإدراكها لأهمية تقديم الخدمات/المنتجات بكفاءة وفعالية عالية، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها العملاء من مرحلة التصميم إلى مرحلة الخدمات ما بعد البيع، ويتفاوت القصد بالعميل حسب المؤسسة. كما أنه يجب التمييز بين الزبون الداخلي ( الطالب، المدرس، الإدارة، كل العاملين) والزبون الخارجي وهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المنتج الذي يستفيد في نهاية الأمر من الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة.

ج- **التحسين المستمر:** لا بد من التخطيط المستمر لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والعمل على وصول الإدارة إلى أهدافها وتوجد خطوتان يجب اتخاذهما للسير في عملية التحسين المستمر للجودة:- أن يكون لدى كل مدير فكرة عن كيفية إدارة المنظمة من حيث تعبئة الطاقات التنظيمية تجاه أغراض محددة، واستخدام الوقت والموارد بفعالية. - التأكد من أن معايير اتخاذ القرارات ووضع الأولويات تتعلق بالمنظمة من حيث الأغراض، الأهداف، والخطط الإستراتيجية والتشغيلية<sup>7</sup>.

د- **تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة:** يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، ويمكن أن يتخذ التدريب عدة أشكال من أهمها الندوات وورشات العمل، وللتدريب مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

هـ- **مشاركة العاملين:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف، لأن القرار يتم اتخاذه بشكل جماعي، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عالٍ من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات

وأراء العاملين الإيجابية، لأن مشاركتهم تؤدي أيضاً إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء للمنظمة، و رفع مستوى الأداء<sup>8</sup>.

**و- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والوقائع الفعلية:** القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار. وتتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية أو التشغيلية مبنية على حقائق ومعلومات صحيحة وجديدة ودقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية<sup>9</sup>.

## 6- أهمية الجودة الشاملة في التعليم:

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية، و لقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات و التغيرات التي تسير في سباق البقاء للأفضل، و عليه يمكن إيجاز مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم، و منها<sup>10</sup>:

- ضبط و تطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات بدقة؛
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية و الروحية؛
- زيادة كفايات الإداريين و المعلمين و العاملين بالمؤسسات التعليمية و رفع مستوى أدائهم؛
- زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع؛
- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية، مهما كان حجمها و نوعها؛

- زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب و المجتمع المحلي؛
- الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي؛
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر، و إشراك جميع العاملين في التطوير؛
- التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود؛
- وجود نظام شامل و مدروس سينعكس ايجابيا على سلوك الطلاب، و تحقيق التنافس الشريف بينهم؛
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.

## II - الطريقة :

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة بجامعة بسكرة التي تضم الكليات التالية: كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة والحياة و بها 06 أقسام، كلية العلوم والتكنولوجيا و بها 06 أقسام، كلية الحقوق والعلوم السياسية والتي بها قسمين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و بها 03 أقسام، وكذا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير التي بها 03 أقسام، وأخيرا كلية الآداب واللغات التي بها قسمين.

لقد تم إجراء الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ مساعد-ب، أستاذ مساعد-أ، أستاذ محاضر-ب، أستاذ محاضر-أ) بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 1000 مدرس، معتمدين في ذلك عينة عشوائية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، حيث تم توزيع 400 استمارة على جميع أفراد الدراسة، مع استعادة 300 استمارة.

**2- أساليب جمع البيانات والمعلومات:** بغية الحصول على البيانات التي تكون المادة الأولية لبلوغ أهداف الدراسة والمتعلقة بكيفية استخدام الأساليب تم ما يلي:

- اعتمد الباحث على المصادر العربية والأجنبية، بهدف جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري لتغطية المنهج الوصفي؛
- أما الجانب الميداني فقد صممت استمارة لتغطي جزئين رئيسيين حيث خصص الجزء الأول للبيانات الشخصية للمستجوب وهي: (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة). أما الجزء الثاني فقد احتوى على معلومات أساسية وتتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة حيث شمل (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (محاور) وهي: التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على حقائق. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي المكون من العبارات الآتية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبالأوزان (5، 4، 3، 2، 1).

### 3- صدق وثبات الاستمارة:

**3-1- صدق الاستمارة (Validity):** يقصد بصدق الأداة قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستمارة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على ما يلي:

**أ - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة وللتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة الذين يعملون في جامعة بسكرة، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة العبارات للمستجوب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء العبارة للمحور الذي أعدت لقياسه. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم تعديل عبارات الاستمارة لتناسب مع التعديلات المقترحة.

وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المختصين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك اعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

**ب- صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي للاستمارة بلغ (0.966) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات الاستمارة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

**3-2 - ثبات الاستمارة (Reliability):** ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر كما يوضح الجدول رقم (01) نتائج معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة الذي بلغ (0.854) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الأداة، مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

**4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:** للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب إحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19)، ومن خلالها اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الآتية:

**- مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**- اختبار T:** يستخدم لمعرفة معنوية الفرضيات بين الأوساط المحاسبية لمتغيرات الدراسة؛

**- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** لقياس مدى ثبات أداة القياس.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد (المحاور) المتعلقة بموضوع الدراسة. حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد على حدى، ثم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. وقد تم اعتبار أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1 إلى 2.49) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5 إلى 3.49) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5 إلى 5) دالا على مستوى مرتفع.

### III- النتائج ومناقشتها:

#### 1- خصائص عينة الدراسة:

من الجدول رقم (02) الخاص بخصائص عينة الدراسة نلاحظ: أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 200 من العينة بنسبة 66.67% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 33.33% من إجمالي العينة وهذا مؤشر على قلة مشاركة الإناث في التوظيف بالجامعة مقارنة بالذكور.

أما بالنسبة للعمر، فإن أغلبية أفراد العينة تقع أعمارهم في الفئة (35-40 سنة) بنسبة 60% من إجمالي العينة، تليها الفئة (أكبر من 40 سنة) بنسبة 30% من إجمالي العينة، ثم الفئة العمرية (25-30 سنة) بنسبة 06.67% من

إجمالي العينة، بينما بلغت الفئة العمرية (30-35 سنة) ما نسبته 03.33% من إجمالي العينة، أي أن معظم أفراد العينة تفوق أعمارهم 35 سنة مما يدل على قلة توظيف الشباب على مستوى الجامعة. أما بالنسبة للخبرة، فإن أغلب أفراد العينة تزيد مدة خدمتهم بالمؤسسة عن 15 سنة، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة لهم خبرة طويلة داخل الجامعة. أما بالنسبة للرتبة الأكاديمية فهي موزعة كالتالي: إن أعلى نسبة أفراد العينة من فئة أستاذ محاضر (أ) والتي بلغت نسبة 50% من إجمالي العينة، تليها وفي نفس الرتبة فئة أستاذ محاضر (ب)، وأستاذ مساعد (أ)، و أستاذ مساعد (ب) حيث بلغت نسبتهن 16.7% على التوالي من إجمالي العينة، مما يؤكد أن أغلبية أفراد العينة لديها المستوى العلمي الكافي لفهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## 2- تحليل فقرات محاور الدراسة:

أ- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** نلاحظ من الجدول رقم (03) أن محور اتخاذ القرارات بناء على الحقائق جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (03.83) بانحراف معياري (0.97). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتشكل الفقرة الثالثة والعشرين أعلى قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 04.15 بانحراف معياري 0.98 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسات الاستناد إلى المعلومات والحقائق في اتخاذ قراراتها وليس على مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس رأي شخصي. أما الفقرة الحادية والعشرون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 02.80 وانحراف معياري 0.98 مما يحتم على إدارة الجامعة استخدام أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ قرار بشأن جودة عملياتها.

ب- **التركيز على الزبون:** من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن محور التركيز على الزبون جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (03.67)، وانحراف معياري (0.96). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول نفسه أن فقرات مقياس محور التركيز على الزبون تشكل جميعها قبولاً مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة. حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (03.57-03.80)، كما بلغت انحرافاتها المعيارية (0.97-01.03). وتشكل الفقرة الثامنة أعلى قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.80 بانحراف معياري 0.98 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير بتعزيز رضا الزبائن، لأن التركيز على إرضاء الزبون يعد أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهو المحور الأساسي لعمل المؤسسات والقوة الدافعة لها، الأمر الذي يتطلب منهم تحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها وإرضائهم. أما الفقرة العاشرة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.57 بانحراف معياري 0.97 مما يحتم على إدارة الجامعة أن تستمع لشكاوي الزبائن والعمل على حلها قدر الإمكان.

ج- **التحسين المستمر:** نلاحظ من الجدول رقم (05) أن محور التحسين المستمر جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (03.64)، بانحراف معياري (0.86). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتشكل الفقرة الثانية عشر أعلى قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 04.00 بانحراف معياري 0.82 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تركز على العمليات والأنشطة وتعمل على تحسينها وتطويرها بدلا من التركيز على النتائج، أي أن التحسين المستمر يشمل مختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسة محل الدراسة. أما الفقرة الحادية عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 02.60 بانحراف معياري 0.81 مما يحتم على الجامعة محل الدراسة أن تولي اهتماما باستقطاب أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين باستمرار.

د- **التدريب:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن محور التدريب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (03.54)، بانحراف معياري (0.77). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. وتشكل الفقرة السابعة عشر أعلى قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي 04.10 بانحراف معياري 0.74 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم الدعم الكافي لتنفيذ دورات تدريبية وفق آليات تتطلبها احتياجات العاملين لأن نجاح الدورات التدريبية يتطلب إنفاق أموال كثيرة. أما الفقرة السادسة عشر فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 02.77 بانحراف معياري 0.73 مما يدل على أن الجامعة محل الدراسة لا تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على دراسات دقيقة ومستندة إلى الحاجة الفعلية.

**هـ- التزام الإدارة العليا بالجودة:** من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن محور التزام الإدارة العليا بالجودة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (03.43)، بانحراف معياري (0.87). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وقد تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المقياس ما بين (03.35-03.50)، بانحرافات معيارية ما بين (0.85-0.98). وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية، إذ بلغ 03.50 بانحراف معياري 0.97 مما يدل على التزام الإدارة العليا بالجامعة المبحوثة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن التزام الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فدون التزام الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب، بل ولن يكتب لها النجاح. أما الفقرة الرابعة فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي 03.35 بانحراف معياري 0.86 مما يحتم على الإدارة العليا بالجامعة المبحوثة التعاون مع باقي الكليات من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

### 3- اختبار فرضية الدراسة:

من الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لكل محور تساوي على الترتيب (24.69، 23.33، 27.21، 29.98، 28.21) وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند درجة حرية 299 ومستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني أن T المحسوبة وقعت في منطقة رفض  $H_0$ ، أي رفض الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على لا يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، تحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالجامعة المبحوثة. وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ . وهذا يدل على أنه يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التدريب، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق بالجامعة المبحوثة.

### IV- الخلاصة:

كان هدفنا في هذه الدراسة هو معرفة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة المبحوثة كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة حسب وجهة نظرنا، كما حاولنا تقديم مجموعة من المقترحات كما يلي:

وبداية يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ما يلي:

- حصل عنصر اتخاذ القرارات بناء على الحقائق على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين، ثم جاء عنصر التركيز على الزبون في المرتبة الثانية، ثم عنصر التحسين المستمر في المرتبة الثالثة، ثم عنصر التدريب في المرتبة الرابعة، وأخيرا عنصر التزام الإدارة العليا بالجودة في المرتبة الخامسة، وهذا يشير إلى وجود تباين في أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجامعة المبحوثة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس فيها؛

- التزام الإدارة العليا للجامعة المبحوثة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فبدون التزام الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح؛

- إن الجامعة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا بتعزيز رضا الزبائن، لأن التركيز على إرضاء الزبون يعد أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهو المحور الأساسي لعمل المؤسسات والقوة الدافعة لها؛
- اهتمام الجامعة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر لإيمانها بأن التحسين المستمر هو النقطة الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة؛

- تقدم الجامعة المبحوثة الدعم الكافي لتنفيذ دورات تدريبية وفق آليات تتطلبها احتياجات العاملين، لأن نجاح الدورات التدريبية يتطلب إنفاق أموال كثيرة من أجل تدريب عاملها؛

- أن الجامعة المبحوثة تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسات الاستناد إلى المعلومات والحقائق في اتخاذ قراراتها، وليس على التكهنات أو الاقتراحات أو التوقع المبني على أساس رأي شخصي.

بناء على هذه النتائج نقترح الآتي:

- أن تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات، من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛
- أن تستمع إدارة الجامعة لشكاوي الزبائن والعمل على حلها قدر الإمكان؛



- أن تستقطب الجامعة أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين باستمرار؛
- أن تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على دراسات دقيقة مستندة في ذلك إلى الحاجة الفعلية؛
- أن تستخدم الجامعة أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ أي قرار يخص جودة عملياتها.

#### - ملحق الجداول :

الجدول رقم (01): قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة و المجال الكلي

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	معامل الصدق
التزام الإدارة العليا	05	0.875	0.986
التركيز على الزبون	05	0.775	0.940
التحسين المستمر	05	0.780	0.989
التدريب	05	0.729	0.947
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	05	0.721	0.946
المجال الكلي	25	0.854	0.966

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	%
الجنس	أنثى	33.33
	ذكر	66.67
العمر	30-25	06.67
	35-30	03.33
	40-35	60
	40 فما فوق	30
	أستاذ مساعد ب	16.67
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد أ	16.67
	أستاذ محاضر ب	16.67
	أستاذ محاضر أ	50
	أقل من 5 سنوات	06.67
سنوات الخبرة (مدة الخدمة)	من 5 إلى 10 سنوات	27.67
	من 10 إلى 15 سنوات	33.33
	15 فأكثر	33.33
المجموع الكلي	300	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (03): تحليل نتائج فقرات المحور الخامس (اتخاذ القرارات بناء على الحقائق)

ت	المحور الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
21	تستخدم الجامعة أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ قرار بشأن جودة عملياتها	02.80	0.98	05	متوسط
22	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار توصيات الكليات التابعة لها عند اتخاذ القرارات الخاصة بجودة عملياتها	03.95	0.96	02	مرتفع
23	تعمل الجامعة على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار	04.15	0.98	01	مرتفع
24	تستفيد الجامعة من المعلومات الواردة إليها من العاملين فيها لغرض تبني صنع قرار أمثل	04.13	0.95	03	مرتفع
25	تأخذ الجامعة حاجات ورغبات الزبائن بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار	04.10	0.97	04	مرتفع
	المجموع العام	03.83	0.97		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



**الجدول رقم (04): تحليل نتائج فقرات المحور الثاني (التركيز على الزبون)**

ت	المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
06	تهتم الجامعة بالتعرف على احتياجات المستفيدين وتلبيتها في الوقت المناسب	03.60	01.01	04	مرتفع
07	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها	03.78	01.02	02	مرتفع
08	هناك اهتمام كبير بتعزيز رضا الزبون	03.80	0.98	01	مرتفع
09	تحرص الجامعة على بناء علاقات طيبة مع طلابها وتعمل على المحافظة عليها	03.61	01.03	03	مرتفع
10	تستمع إدارة الجامعة لشكاوي الزبائن والعمل على حلها قدر الإمكان	03.57	0.97	05	مرتفع
	<b>المجموع العام</b>	<b>03.67</b>	<b>0.96</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**الجدول رقم (05): تحليل نتائج فقرات المحور الثالث (التحسين المستمر)**

ت	المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين باستمرار	02.60	0.81	05	متوسط
12	تركز الجامعة على طبيعة العمليات والأنشطة وتحسينها وتطويرها بصفة مستمرة بدلا من التركيز على النتائج	04.00	0.82	01	مرتفع
13	تعتبر الجامعة عملية بنائية تهدف إلى تحسين المنتج النهائي وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لجميع العاملين في الجامعة	03.95	0.88	02	مرتفع
14	تركز الجامعة على التحسين المستمر في التدريس	03.90	0.83	03	مرتفع
15	هناك تحسين مستمر في ظروف العمل داخل الجامعة	03.77	0.87	04	مرتفع
	<b>المجموع العام</b>	<b>03.64</b>	<b>0.86</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**الجدول رقم (06): تحليل نتائج فقرات المحور الرابع (التدريب)**

ت	المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
16	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على دراسات دقيقة ومستندة إلى الحاجة الفعلية	02.77	0.73	05	متوسط
17	تقدم الجامعة الدعم الكافي لتنفيذ دورات تدريبية وفق آليات تتطلبها احتياجات العاملين	04.10	0.74	01	مرتفع
18	ضرورة اهتمام الجامعة بعمليات التدريب لأهميتها في تزويد العاملين بالمعارف الجديدة وتطوير مهاراتهم الحالية	03.95	0.79	02	مرتفع
19	تصمم الجامعة وتنفذ برامج تدريبية بشكل مستمر وفقا لآخر مستجدات التنمية المعرفية.	03.58	0.75	03	مرتفع
20	تسعى الجامعة باستمرار إلى تدريب العاملين وتعريفهم بثقافة الجودة ودورها في تحسين أدائهم المهني	03.30	0.78	04	متوسط
	<b>المجموع العام</b>	<b>03.54</b>	<b>0.77</b>		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**الجدول رقم (07): تحليل نتائج فقرات المحور الأول (التزام الإدارة العليا بالجودة)**

ت	المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم الإدارة العليا بتوجيه الآخرين إلى ضرورة الالتزام بالجودة	03.47	0.98	02	متوسط
02	هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة الجامعة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة	03.50	0.97	01	مرتفع

03	تستخدم الإدارة العليا نظام المكافآت لتعزيز الالتزام بالجودة الشاملة والارتقاء بالنتائج	03.45	0.88	03	متوسط
04	تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	03.35	0.86	05	متوسط
05	تحاول إدارة الجامعة أن تجعل الجودة متكاملة مع أنشطة ووظائف الإدارة الأخرى	03.37	0.85	04	متوسط
المجموع العام		03.43	0.87	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (08): نتائج اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test)

المتغير	قيمة T الجدولية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة
التزام الإدارة العليا	01.97	24.69	0.000
التركيز على الزبون	01.97	23.33	0.000
التحسين المستمر	01.97	27.21	0.000
التدريب	01.97	29.28	0.000
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	01.97	28.21	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## - الإحالات والمراجع :

- 1- حسين محمد جواد الجبوري، "قياس مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العدد 01، العراق، 2009، ص 173.
- 2- جودة محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 22.
- 3- عشيبة فتحى درويش، "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري"، دراسة تحليلية في تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، القاهرة، 26-27 ماي 2000، ص 12.
- 4- Hixon, j. and K, lovelace, "Total quality management challenge to leadership", Academy of Management Review, Vol 50, No (3).1992,p6 .
- 5- مجيد سوسن شاكر والزيادات محمد عواد، "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 92 .
- 6- عليمات ناصر صالح، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 115.
- 7- شاكر شفيق كايد، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، بغداد، 2003، ص 126.
- 8- الطائي يوسف حليم والعبادي هاشم فوزي، "إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 03، المجلد الأول، جامعة الكوفة، بغداد، 2005، ص 118.
- 9- عبد العزيز أبونبعة و فوزية مسعد، "نحو إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد 21، العراق، 2000، ص 28.
- 10- جميل نشوان، "تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004، ص 86.