

أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي  
-دراسة حالة -

**The importance of using the means of Total Quality Management in the assurance of higher education outputs quality:**

Case Study

بركة مشنان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة باتنة، الجزائر  
mechnanebarka@gmail.com

الهام يحيواوي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،  
جامعة باتنة، الجزائر  
y.ilhem@yahoo.fr

**ملخص :** هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة. وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيتين ومن ثم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS, V20) من أجل الكشف على مدى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الكلية لا تستخدم وسائل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجات التعليم العالي لأنها في المراحل الأولى لتطبيق نظام ضمان الجودة.

**الكلمات المفتاحية :** الجودة، الجامعة، وسائل إدارة الجودة الشاملة، مخرجات التعليم العالي.

**Abstract:** The study aimed to identify the means of total quality management and the importance of their use in the assurance of higher education outputs quality, through a sample survey of teacher's attitudes in Faculty of Economic sciences, commercial and management sciences of Banta University. The study was carried out through the development of two assumptions and then discussed and analyzed using software (SPSS, V20) in order to detect the sincerity of the tool used in the study, the study has concluded that the college does not use the means of total quality management to ensure the quality of higher education outputs due to the early stages of the application of quality Assurance system.

**Keywords:** Quality, University, The means of total quality management, Higher education outputs.

## تمهيد :

إن المورد البشري هو المحرك الأساسي في أي منظمة أو مجتمع، فقد تم التوجه إلى تنميته وتطويره خلال كل أطوار التعليم، كونه عنصر فاعل في المجتمع، فالبنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ترتبط بالبنية الداخلية للأفراد المكونين للمجتمع من حيث مستواهم الفكري والثقافي والأخلاقي... الخ. وعلى هذا الأساس اعتبرت مؤسسات التعليم العالي عنصراً أساسياً من عناصر نهضة الدول ورفيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية، فضلاً عن الدور الأساسي في إنتاج المعرفة المتخصصة والسعي نحو تطوير وتعميق هذه المعرفة من خلال البحث العلمي بما يحقق تطوير الجوانب المختلفة للمجتمع، حيث يجب أن يكون التعليم العالي قادراً على تقديم مخرجات ذات كفاءة وجودة عالية وتطوير ركن أساسي في مختلف عملياته.

ومع الدور الفعال الذي يمكن للجامعات ومؤسسات التعليم أن تلعبه، يوجد العديد من المجتمعات وبشكل خاص العربية منها تعاني معدلات بطالة مرتفعة، واتساعاً رهيباً للفجوة بين الإنتاج والتعليم، حيث العديد من التخصصات قد لا تجد مجالاً للتطبيق، كما ظهر العجز التعليمي مع ارتفاع تكلفته وانخفاض العائد منه مع الخلل في الأدوار التنظيمية... الخ. وقد تم التوصل إلى أن العديد من المشاكل مرتبطة بعدم فعالية الجامعات في أداء الدور المنوط بها، ومن هنا جاء التساؤل عن كيفية تفعيل هذا الدور للحصول على نوعية جيدة من مخرجات هذا التعليم. وقد سطر الباحثون العديد من الأساليب الممكنة التطبيق في الجامعات من بينها إدارة الجودة الشاملة، إذ تستدعي إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية عامة والتعليم العالي خاصة البحث عن أهم الوسائل وكيفية استعمالها والاستفادة منها لانتهاج إستراتيجية علمية حديثة لإدارة التعليم العالي هدفها الرئيسي رفع مستوى التعليم الجامعي لتحقيق النجاح والتفوق لطلبتها باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

ووفقاً لما تقدم، تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف على أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح والتفوق من خلال إمكانية الاعتماد عليها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

## أولاً : منهجية الدراسة

### 1- مشكلة الدراسة :

تعاني مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات تتصل بتدني جودة مخرجاتها وعدم مواكبتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حد سواء، وان كثيراً من التخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد ذات أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشعباً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة، ونتيجة لذلك فقد سعت الكثير من الحكومات العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة التي تضمن من خلالها توطيد ثقافتها ببرامجها التعليمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، وهذا من خلال محاولة اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاً لوسائلها.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما هي أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي؟

- ما هي وسائل إدارة الجودة الشاملة؟

- كيف يتم ضمان جودة مخرجات التعليم العالي باستخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة؟

### 2- فرضيات الدراسة :

بناءً على التساؤلات المطروحة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيتين التاليتين :

- تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة وسائل إدارة الجودة الشاملة.

-يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي بالكلية.

### 3- أهمية الدراسة :

تعود أهمية هذه الدراسة إلى أن معرفة مدخل إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحديد مدى تحقيق المؤسسات التعليمية بالجامعات لأهدافها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وجوانب القصور للعمل على التغلب عليها. إضافة إلى أن التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والتي تسمح بضمان جودة مخرجاتها.

### 4- أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- تحديد المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة المطبقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.
- بيان أهم مخرجات التعليم العالي وتوضيح وسائل المحافظة على جودتها بالكلية.
- تقديم اقتراحات يمكن من خلالها مساعدة الجامعات على تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق وسائلها بغرض المحافظة على جودة مخرجاتها.

### 5- منهج الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية و لفهم أفضل و أدق تم الاعتماد على المنهج العلمي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات العلمية، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة، وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

### ثانيا : الإطار النظري

#### 1- ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

##### 1-1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، فإننا لا نجد لها تعريفا محددًا وشاملاً، وهذا لأن لكل شخص رأيه الخاص به والزوايا التي ينظر بها لهذا المفهوم، ومن هنا تعددت التعاريف واختلقت الزوايا التي تناولت هذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

عرفها (Rohodes) بأنها: "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف الجامعة"<sup>1</sup>.

أما الموسوي فقد عرفها بأنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية تحدد أسلوبا في الممارسة الإدارية يهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم وتطوير مخرجاته على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور"<sup>2</sup>.

أما (James Saylor) فيرى أنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة للتحسين المستمر لكافة العمليات بالمنظمة وهي أيضا تطبيقاً لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة لتهيئة وخلق مناخ يساعد العاملين فيه على تحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات، وتحسين درجة الإيفاء باحتياجات المستفيد (الطالب) الحالية والمستقبلية"<sup>3</sup>.

بينما يرى (Sehucter) أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيد، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت"<sup>4</sup>.

في حين يعتبرها (Arthur) بأنها: "ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، ومدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية

المعايير الإحصائية، وأنها تغيير مستمر في الإدارة من خلال النظر إلى النتائج وإدارة العمليات بشكل يحقق النتائج، وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تحقق تخفيض التكلفة".<sup>5</sup>

ويشير (Odgers) بأنها "أكثر من مجرد عمليات الإدارة، أنها ثقافة، وطريقة حياة، من خلالها تسعى المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة عمل المديرين، والموظفين جميعاً من حيث الأداء والتصرف السليم في المنظمة".<sup>6</sup>

ويصف (Logothetis) على أنها: "ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبّر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب والطرق العلمية المستحدثة".<sup>7</sup>

ونلاحظ من خلال التعاريف، أن هناك من يرى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو خلق ثقافة وثورة ثقافية بل ويذهب البعض إلى اعتبارها ثقافة تستدعي وجود مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز،... لإحداث تغييرات أساسية وجوهرية في طريقة عمل المنظمة وهذا من خلال تأصيل الالتزام الشامل بمفهوم الجودة ليس فقط في جودة الخدمة، بل تتعداها إلى مختلف مراحل عمليات تقديم الخدمة، وقد تمّ التركيز على هذه التعاريف باعتبارها تتفق مع طبيعة وأهداف الموضوع محل الدراسة، وهذا لمحاولة إبراز أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

## 1-2- أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم لمدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة ومعبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتتنبق أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفوائد والنتائج الكبيرة التي تحقّقها ليس فقط للمنظمة والعاملين فيها بل للمجتمع ككل، ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوخاة من تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:<sup>8</sup>

- عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة وأنه أحد سمات العصر الحديث.
- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية واستمراريتها وتحسين مخرجات العملية التعليمية.
- شمولية إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة.
- تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي.
- العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل.
- زيادة العمل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتقليل من الهدر والفاقد.
- إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التعليمية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات.
- ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي.
- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقويم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.

كما يمكن القول أن الالتزام من قبل أية منظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة، أي تغيير ثقافتها التنظيمية، وبالتالي قيم ومعتقدات وافتراضات الأفراد العاملين اتجاه تطبيق هذا المفهوم، كما يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، بحيث تكون الجودة الشاملة هي المحصلة النهائية لجهود كل العاملين في المنظمة بحيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعاون العملاء الداخليين

والخارجيين، وتحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق وخلق الإحساس بالفخر والاعتزاز وغرس الالتزام بينهم.

### 1-3- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

لقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الأمور الهامة ويرجع ذلك لعدة عوامل منها: اتساع نطاق العولمة وتعاضل إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي ومحدودية التمويل وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة والتعليم الإلكتروني، ومن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نذكر :

- ارتباط نظام الجودة بشمولية المجالات.
- عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة في كافة المجالات.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها واستناد المنهجيات واليات تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>9</sup>
- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.<sup>10</sup>
- ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية كان ذلك سببا في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.<sup>11</sup>
- العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.<sup>12</sup>
- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع.<sup>13</sup>

### 2- جودة مخرجات التعليم العالي :

تتمثل أهم مخرجات التعليم العالي في خريجي الجامعات، الهيئة التدريسية، الإدارة، المشاريع العلمية، الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع والبحث العلمي وسيتم التطرق إلى جودة هذه المخرجات كالاتي:<sup>14</sup>

#### 1-2- جودة خريجي الجامعة (الطلبة) :

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

- يناقش ويحاور.
- ينتقد أفكارا قائمة ويعرض أفكارا بديلة.
- قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر واستخدام الحاسوب بمهارة.
- يجيد اللغات الأجنبية ويوظفها.
- يكتسب مهارات التفكير والإبداع.

#### 2-2- جودة الهيئة التدريسية :

وجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، فأهم ما يتعلق بهذا العنصر ضرورة تنمية مستوى وقدرات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم الجامعي، فتنمية الأستاذ الجامعي مهنيًا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم. كما يجب وضع دورات تدريبية

مستمرة لإعادة تأهيل الأساتذة وتطوير طرق التدريس وتشجيعه على انجاز الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات، كما ينبغي على الأساتذة التحلي بالأخلاق السامية.

ومن الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في الأستاذ الجامعي من منظور الجودة ما يلي :<sup>15</sup>

- قائد ومسير ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم.
- صديق داعم وناقد.
- مبدع ومبتكر.
- محاور ومناقش للمعلومات.
- مقيم لشخصية الطالب ومعلوماته.
- يعتبر الجامعة كجزء رئيسي من شبكة مؤسسات الدولة الداعمة للتطوير.

### 2-3- جودة الإدارة :

يجب أن تتميز إدارة الجامعة بالالتزام نحو تطبيق نظام ضمان الجودة بها، فهي كمنظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة، كما ينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والإبداع من خلال قيادة قادرة على التطوير تمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات. إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات وأنظمة للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي وخاصة المستفيدين من المخرجات الجامعية. وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة الإدارة العليا ببرامج إدارة الجودة بحيث تكون هناك جودة في العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم.

إن القدرات اللازمة في القيادة الجامعية هو أن تتميز الإدارة بما يلي :

- تنمية قيادات قادرة على التطوير.
- منح صلاحيات أوسع وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات.
- مواكبة المستجدات على مستوى سوق العمل.
- تنمية كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والتعليم بفعالية.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء.
- تطوير نظام عادل للتحفيز والتدريب والإبداع.

### 2-4- جودة المشاريع العلمية :

يقصد بالمشاريع العلمية قيام جهة علمية (قسم علمي أو بعضا من المدرسين) بدراسة مستفيضة لظاهرة معينة في مكون واحد أو أكثر من مكونات البيئة ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمجتمع، ووضع الخطط الكفيلة لتطويرها وتحسينها أو للتخلص من مساوئها الحالية والمتوقعة، ومهما يكن حجم المشاريع العلمية فإنها تعد من أهم الثمار العلمية التي تنتجها المؤسسات التعليمية والبحثية، حيث يلعب المختصون في المؤسسة التعليمية الدور الريادي في المشروع العلمي ويتوجب عليهم إثبات ذلك بشكل واضح ومقنع لجميع المؤسسات المجتمعية الأخرى، لذا فإن المشروع العلمي تتوقف جودته بناء على عمق العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع وقدرة تلك المؤسسة على متابعتها لمعطيات البيئة المحيطة بكافة مكوناتها.

### 2-5- جودة الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع :

يركز هذا العنصر من عناصر المخرجات على التفوق النوعي للمعرفة الذي تتميز به المؤسسة التعليمية على غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة بما يمكن من تطوير وإدراك المستويات العلمية والثقافية التي يحتاجها أفراد المجتمع، ويجب أن يميز المؤلفون والباحثون في المؤسسة التعليمية بين الكتب والمؤلفات الموجهة إلى خدمة المجتمع عن تلك الموجهة إلى المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية، إذ أن المجتمع عادة ما يتميز بتنوعه الفكري وتفاوت المستويات الإدراكية لأفراده في حين أن المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية عادة ما يكونوا من المتعلمين والمهتمين

وذوي الاختصاص، وعموما فإن ما يوجه إلى المجتمع من كتب ومؤلفات يجب أن يضمن تحقيق الأبعاد الآتية لكي يضمن تحقيق جودة خدمة المجتمع :<sup>16</sup>

- الإبداع والابتكار، فالمجتمع يبحث دائما عن التجديد ولا ينجذب إلى المنتج التقليدي.
- المرونة العقلية والذهنية التي تمكن من جذب أكبر قدر ممكن من المستويات الفكرية إلى المنتج.
- الاهتمام المتوازن بتعلم الثقافات والعادات، فالاستجابة المطلوبة من المجتمع إلى المنتج الفكري تتطلب القدرة على تكييف المنتج بحسب رغبات وطموحات أفراد المجتمع.
- المعرفة الذاتية بالحاجة الفعلية الدقيقة لمواصفات المنتج الفكري.

## 2-6- جودة البحث العلمي :

- يحتل البحث العلمي أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول بان جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وتأتي علاقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما أن البحث العلمي احد عناصر مخرجات العملية التعليمية فان مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي :
- توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل.
  - وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع.
  - إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع.
  - توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره.
  - توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت.

## 3- وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :

تتمثل وسائل إدارة الجودة الشاملة في: العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط إيشيكاوا، قائمة المراجعة، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة. وسنوضح استخدامات هذه الوسائل لضمان جودة مخرجات التعليم العالي كما يلي :

**3-1- العصف الذهني وأهمية استخدامه لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :** يستخدم العصف الذهني لضمان جودة مخرجات التعليم العالي والتمثلة في: خريجي الجامعات، هيئة التدريس، الإدارة... الخ، والمذكورة سابقا، عن طريق توليد الأفكار الإبداعية للطلبة بهدف إثارة أفكار خلاقة، هذه الأفكار هي التي تؤدي بهم وخاصة عندما يعملون في مجموعات وفرق، هنا تظهر إبداعاتهم بشكل أكبر، وهذا ما يؤدي بهم إلى زيادة جودة مستوى المزيج والبحث العلمي والمشاريع العلمية والكتب والمؤلفات... الخ، مع العلم أن هؤلاء الطلبة يشرف عليهم أساتذة، هم المسؤولون عن تقييم أفكارهم وتسجيلها وانتقادها وترتيبها حسب أهميتها واختيار الأفضل منها.

**3-2- مخطط باريتو ومخطط إيشيكاوا وأهمية استخدامهما لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :** يستخدم مخطط باريتو في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تقسيم 80% من النتائج التي تسببها 20% من الأسباب، بمعنى أن هذا المخطط يحاول أن يقضي على 20% القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80% من مشاكل الجودة سواء جودة الطالب أو البحث العلمي. وبهذا يحاول هذا المخطط الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي السالفة الذكر بتقليص نسب الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشاكل في الجودة أو ضمانها.

أما مخطط إيشيكاوا فله تقريبا نفس مبدأ مخطط باريتو، حيث أن هذا المخطط يقوم بدراسة السبب والأثر أو النتيجة كما يسمى أيضا مخطط عظمة السمكة. فهو يقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أو رداءة الجودة وتحليل هذه الأسباب، وذلك لكل عنصر من مخرجات التعليم العالي، غير أن هذا المخطط يبين وجود أو يقوم بحصر الأسباب فيما يلي: طرق العمل، المواد والبيئة. فرداءة أو عدم ملاءمة هذه الأسباب هي التي تؤدي إلى ضعف الجودة وعدم الحفاظ عليها.

**3-3 - قائمة المراجعة، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :** تستخدم قائمة المراجعة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال جمع بيانات مأخوذة من مراقبة عينات

لدراسة أدائها وتكرارها. مع العلم انه يجب الاتفاق في هذه الوسيلة على الأمر المراد مراجعته من قبل القائمين على إدارة الجودة، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات من العينة بواسطة الاستمارة أو النموذج المعد لهذا الغرض. أما مخطط الانتشار فيستخدم لإبراز احتمال وجود علاقة بين المتغيرات واتجاهها الايجابي أو السلبي بغية تحديد شكل أو نموذج الدراسة. أما خرائط الرقابة فتبرز مجال جودة المخرجات.

### ثالثاً : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة، ولقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مستهدفة تم اختيارها بصفة عشوائية تتكون من 40 أستاذ من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما يوضحه الجدول (1) كالاتي :

الجدول (1) : توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الخيارات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	17	50%
	أنثى	17	50%
	المجموع	34	100%
العمر	25-30 سنة	13	38,2%
	31-40 سنة	9	26,5%
	41-50 سنة	7	20,6%
	أكثر من 50 سنة	5	14,7%
	المجموع	34	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	17	50%
	دكتوراه	17	50%
	المجموع	34	100%
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	7	20,6%
	أستاذ محاضر	15	44,1%
	أستاذ مساعد	12	35,3%
	المجموع	34	100%
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	10	29,4%
	6-10 سنوات	14	41,2%
	أكثر من 10 سنوات	10	29,4%
	المجموع	34	100%

المصدر : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

#### 2- وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها :

##### - أسلوب جمع البيانات :

- استمارة الاستبانة : بالاستفادة من بعض الدراسات والأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وبما ينسجم وخصوصية جامعة باتنة بوصفها منظمة خدمية، فقد صممت الاستمارة لتغطي جزأين رئيسيين :

القسم الأول : ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة البحث.

القسم الثاني : مدى استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي، وينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية والمتمثلة في :

- المحور الأول : وسائل إدارة الجودة الشاملة.

- المحور الثاني : جودة مخرجات التعليم العالي.

- المحور الثالث : استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان ثم تم احتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

- من (1 إلى 1.80) يمثل ضعيف جداً، ومن (1.81 إلى 2.60) يمثل ضعيف، من (2.61 إلى 3.40) يمثل متوسط، ومن (3.41 إلى 4.20) يمثل مرتفع، ومرتفع جداً من (4.21 إلى 5).

- **المقاييس الوصفية للمتغير المستقل** : يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل، وهي موضحة كالآتي :

**الجدول (2) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير المستقل**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	6	1,610	2,79	تطبيق الهيئة التدريسية لطريقة العصف الذهني في العمليات التعليمية يسهل من مهامها.
متوسط	5	1,395	3,15	يسهل استعمال مخطط إيشيكواوا في تخفيض النسب المسؤولة عن حدوث الأخطاء المسببة للرداءة.
متوسط	4	1,122	3,21	مخطط الانتشار يبرز وجود ملاءمة بين المتغيرات.
مرتفع	1	1,417	3,41	يسمح مخطط باريتو على اكتشاف أسباب الرداءة.
متوسط	2	1,219	3,29	تطبيق خرائط الرقابة يساهم في إبراز مجال جودة المخرجات.
متوسط	3	1,388	3,21	تسمح قائمة المراجعة بجمع البيانات الضرورية المتعلقة بعناصر الجودة.
متوسط		<b>1.06754</b>	<b>3.1765</b>	<b>الاجمالي</b>

**المصدر** : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (2) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير المستقل (وسائل إدارة الجودة الشاملة)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,17)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لتطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة. ونلاحظ أن الفقرة رقم 04 والمتمثلة في "يسمح مخطط باريتو على اكتشاف أسباب الرداءة"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري قدره 1,417، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت أي أن الأساتذة مستعدون لتطبيق مخطط باريتو من أجل اكتشاف أسباب اللجوء.

- **المقاييس الوصفية للمتغير التابع** : يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع، وهي موضحة كالآتي :

**الجدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التابع**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	5	1,334	2,91	تستفيد الكلية من البحوث العلمية والدراسات التي تقوم بها في تحسين جودة المخرجات.
متوسط	2	1,203	3,35	قدرة الطالب على الإبداع والابتكار من أهم المؤشرات على نجاح العملية التعليمية.
مرتفع	1	1,328	3,59	تتميز الهيئة التدريسية بالالتزام الذي يضمن جودة مخرجات التعليم العالي.
متوسط	3	1,242	3,18	وجود مشاريع علمية في الجامعة يعود بالنفع على المجتمع عامة .
متوسط	6	1,403	2,82	جودة الكتب والمؤلفات العلمية يعكس التسيير الجيد للكلية وخاصة فيما يتعلق بالمكتبات والمرافق.
متوسط	4	1,324	2,94	التزام الإدارة ببرامج إدارة الجودة يساهم في ضمان جودة المخرجات.
متوسط		<b>6.3931</b>	<b>3.1324</b>	<b>الاجمالي</b>

**المصدر** : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المتغير التابع (جودة مخرجات التعليم العالي)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,13)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لضرورة ضمان جودة مخرجات التعليم العالي. ونلاحظ أن الفقرة رقم 03 والمتمثلة في "تميز الهيئة التدريسية بالالتزام الذي يضمن جودة مخرجات التعليم العالي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري قدره 1,328، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت أي أن الأساتذة مستعدون لبذل مجهود إضافي للالتزام من أجل تحقيق ضمان الجودة.

- **المقاييس الوصفية للمحور الثالث** : يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث، وهي موضحة كالآتي :

**الجدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	1,437	3,24	يساهم العصف الذهني في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق خلق روح الإبداع والابتكار.
متوسط	5	1,343	3,21	يستخدم مخطط باريتو في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي من خلال تقليص الأسباب المؤدية لمشاكل الجودة.
متوسط	6	1,158	3,15	يسمح مخطط إيشيكاوا بضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تحليل أسباب الرداءة.
متوسط	2	1,224	3,32	تساعد قائمة المراجعة في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي بتحليل بيانات جودة عناصر المخرجات.
مرتفع	1	1,482	3,53	يساهم مخطط الانتشار في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال إبراز احتمال وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين المتغيرات.
متوسط	3	1,382	3,29	تستخدم خرائط المراقبة في الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق إبراز مجال جودتها.
<b>متوسط</b>		<b>9,9266</b>	<b>3,2892</b>	<b>الإجمالي</b>

**المصدر** : بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور الثالث وهو يمثل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل (أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي)، والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط يساوي (3,28)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين لضرورة تطبيق الوسائل للحفاظ على جودة المخرجات. ونلاحظ أن الفقرة رقم 05 والمتمثلة في " يساهم مخطط الانتشار في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال إبراز احتمال وجود علاقة ايجابية أو سلبية بين المتغيرات"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري قدره 1,482، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت.

**3- اختبار الفرضيات :**

- **اختبار الفرضية الأولى :**

من أجل تفسير نتائج الجدول التالي، لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ولهذا نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما : فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

0H : لا تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وسائل إدارة الجودة الشاملة.

1H : تطبق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وسائل إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول (5) : نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى**

المتغيرات	عدد الأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
وسائل إدارة الجودة الشاملة	34	3,1765	1,06754	33	0,969	1,697	0,342

**المصدر :** بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة لبيانات الجدول رقم (5)، نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 34 للعبارة المكونة لمحور وسائل إدارة الجودة الشاملة هي 3,17، وانحراف معياري قدره 1,067، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (0,969) وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ومما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوبة (0,342) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

**- اختبار الفرضية الثانية :**

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما : فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة :

0H : لا يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

1H : يسمح استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة بضمان جودة مخرجات التعليم العالي.

**الجدول (6) : نموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية**

المتغيرات	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
جودة مخرجات التعليم العالي	34	3,1324	6,3931	33	1,207	1,697	0,236

**المصدر :** بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال القراءة لبيانات الجدول (6) نجد أن الوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 34 للعبارة المكونة لمحور جودة مخرجات التعليم العالي هي 3,13، وانحراف معياري قدره 6,39، حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (1,207) وهي أقل من قيمتها الجدولية، مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة لا يسمح بضمان جودة مخرجات التعليم العالي. ومما يؤكد هذا أن مستوى الدلالة المحسوبة (0,236) وهي أكثر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

**الخلاصة :**

بعد تناول الإطار النظري لموضوع الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري حديث لابد من تطبيقه لتحقيق الجودة في التعليم العالي.
- تتمثل أهم مخرجات التعليم العالي في خريجي الجامعات، البحث العلمي والكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع.
- هناك عدة وسائل لإدارة الجودة الشاملة نذكر من أهمها: العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط ايشيكاوا،...الخ.
- أما أهم النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة فتتمثل في الآتي :
- أن وسائل إدارة الجودة الشاملة لا تطبق في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.
- أن استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة لا يسمح بضمان جودة مخرجات التعليم العالي بالكلية.

وفي ضوء نتائج السابقة، فإنه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات وهي كالآتي :

- التأكيد على أهمية ترسيخ ثقافة نشر جودة التعليم العالي على جميع المستويات والأطراف المعنية.
- ضرورة تنمية وتطوير العاملين بالاعتماد على تعليمهم وتدريبهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك بغية ترسيخ مهارات العمل وفق هذا المفهوم، ولتحضير الأرضية المناسبة لتطبيقه.
- محاولة تطبيق وسائل إدارة الجودة الشاملة واعتمادها كأساليب فعلية لضمان جودة مخرجات التعليم العالي.
- الاستفادة من خبرات الجامعات العربية والغربية التي طبقت وسائل إدارة الجودة الشاملة بهدف ضمان مخرجاته

#### الهوامش والمراجع :

- <sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، العدد الأول، المجلد الأول، ص:10.
- <sup>2</sup> المرجع نفسه.
- <sup>3</sup> James H. Saylor, "TQM Field Manual", New York: McGraw-Hill Book Co, 1992, P :6.
- <sup>4</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص:63.
- <sup>5</sup> Arthur, L, Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM, New York: John Wiley & Sons, 1993, p :23.
- <sup>6</sup> فريد سعيد زين الدين، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1996، ص:24.
- <sup>7</sup> جاسم بن فيحان الدوسري، مرجع سابق ، ص:62.
- <sup>8</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون دار نشر، الأردن، 2005، ص:35.
- <sup>9</sup> فاروق عبده فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ واضحة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:341.
- <sup>10</sup> محمد رشيد، الجودة الشاملة في التعليم، مجلة تربوية ثقافية جامعية، جامعة الملك سعود، 1995، ص ص: 4-6.
- <sup>11</sup> محمود عباس عابدين، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2000، ص: 320.
- <sup>12</sup> أحمد إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003، ص: 27.
- <sup>13</sup> أمين فاروق فهمي، المدخل المنطومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم: المقاربة المنظومة في مقاربة التعليم والتكوين، مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر، 2004، ص: 88.
- <sup>14</sup> زاهر ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر، مصر، 2005، ص ص: 274-279.
- <sup>15</sup> المرجع نفسه، ص:279.
- <sup>16</sup> محسن الظالمي وآخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، ص ص: 10-11.