

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

د. ربحي كريمة
أ. سرير الحرتسي حياة
جامعة البليدة 2

ملخص:

إن التطور السريع الذي يشهده العالم في مجال علوم التكنولوجيا يحتم علي مؤسسات التعليم العالي تطوير أنظمتها التعليمية لتلبية حاجات المجتمع المتزايدة و المتطورة باستمرار. خاصة في ظل تنامي مفاهيم العولمة. ولقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أنه بإمكانها تحسين جودة خدماتها من خلال تبني مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في القطاعات الأخرى. وعليه دأب الكثير من ذوى الاختصاص في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص علي دراسة وتحليل هذا المدخل الإداري بهدف تقويم مدي إمكانية توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل و تطوير أنظمة ومخرجات المؤسسات الجامعية لتلبية احتياجات السوق العمل. وذلك بما يواكب الظروف و المتغيرات و التحديات التي تملئها البيئة العالمية الراهنة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة التعليم العالي، مؤسسات التعليم العالي.

Résumé:

Le développement rapide témoigne du monde dans le domaine des technologies de la science exige des institutions d'enseignement supérieur pour développer leurs systèmes éducatifs afin de répondre aux besoins croissants et en constante l'évolution de la communauté. Surtout à la lumière des concepts de mondialisation croissante. Les établissements d'enseignement supérieur ont réalisé qu'il peut améliorer la qualité de ses services à travers l'adoption des concepts et des principes de la qualité totale adoptées dans d'autres gestion des secteurs. Et il a eu beaucoup de spécialistes de l'éducation dans l'enseignement en général et supérieur en particulier sur l'étude et l'analyse de cette approche administrative afin d'évaluer la possibilité de travailler comme un système utilisé dans le développement et la production des institutions universitaires pour répondre aux besoins du marché du travail. Et ainsi de faire face aux conditions et variables et les défis dictés par l'environnement mondial actuel.

Mots clés: le management de la qualité totale, la qualité de l'enseignement supérieur, les établissements d'enseignement supérieur

مقدمة: تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الموجات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بأنها الموجه الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

(TQM) فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين.

وتعد الجامعات من أهم مصادر المعرفة و الإبداع وإعداد طاقات البشرية وصلها و تنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة و البحث و التدريب و هي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغييرات الحاصلة في هذا المجتمع فالجامعة اليوم جزء لا يتجزأ من المجتمع فمنه نشئت قيمها و أهدافها ومواردها ومعلوماتها ثم تعاد إليه في شكل إنجازات وخدمات بحثية و يد عاملة مدربة.

كل هذا أدى إلي ضرورة الاهتمام بالمؤسسات التعليم العالي و كيفت إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية قادرة علي تلبية احتياجات السوق و متطلبات المجتمع. وبالتالي تحسين إنتاجية الجامعة. و علي هذا الأساس أدخلت آليات عمل جديدة تهدف إلي تطوير الإدارة الجامعية و التحسين المستمر لها و تحقيق رضا الطالب و المجتمع. و من بين هذه الآليات الجديدة إدارة الجودة الشاملة إذ تعد هذه الأخيرة من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات علي الارتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها. حيث أصبحت جامعات وكليات عالمية تتبني خططها لاقتباس مضامين إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها إداريا و أكاديميا. بهدف تقديم خدمات جامعية متميزة. وبناءا على ما سبق نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة البليدة 2 ؟
و معالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- كيف يمكن إدماج مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بما يتماشى مع خصوصية هذا القطاع؟
 - ما هي متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ؟
 - ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة 2 من منظور أعضاء هيئة التدريس؟
 - ما هي التصورات المقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر باستخدام مفاهيم الجودة الشاملة ؟
- أهمية الدراسة:**

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة، تتبع من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو ضمان جودة التعليم العالي، فالمؤسسات التعليم العالي هي منظمة خدمية تتخصص في إنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية التي تعدّ أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، وهذه الخدمات لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا جرى إنتاجها وتقديمها بمستوى متميز من الجودة، ومن هنا تبرز أهمية موضوع ضمان جودة التعليم العالي.

أهداف البحث:

- إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي.
 - التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور أعضاء هيئة التدريس جامعة البليدة 2.
 - وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة.
- 1- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إعداد الطلبة بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة و التقدم التكنولوجي الهائل حيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة و الإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، و هذا يتطلب تحول كبير في دور المنظمة التعليمية و المعلم و المشرف الأكاديمي حيث يعمل علي مناخ التعليمي يسمح بحرية التعبير و المناقشة و مساعدة الطلبة على التعلم الذاتي و التعاوني.

1-1- مفهوم الجودة في التعليم العالي:

الجودة هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد و تمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة و ظروف السوق من جهة و متطلبات المستهلكين و أنشطة المنظمة من جهة أخرى.³³²

وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعرف بأنها: عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفا الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة.³³³

وتعرف بأنها النظام يؤدي إلى تفاعل بين مدخلات التعليم المتمثلة في الأفراد والأساليب للأجهزة وهي: المناهج الدراسية والطلبة والموظفون الإداريون والهيئة التدريسية وبين المخرجات المتمثلة في الكوادر المتخصصة من الخريجين والمستفيد من نظام التعليم كالمؤسسات في بعض المفاهيم ومنها: النظام والعملية التعليمية والهيكل الجامعي والأساليب والتركيز على المستفيدين(الطلبة واعتبار الجودة جزءا من الإستراتيجية) والتركيز على مشاركة العاملين والتركيز على الاستمرارية لتحسين كل عضو في الجامعة مسئولاً في الجودة.³³⁴

1-2- أبعاد الجودة في التعليم العالي:

عندما نتطرق إلى أبعاد جودة التعليم فإن المنظمة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد/ الطالب الجامعي و إلى سوق العمل و هذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة. فإنه ينبغي على إدارة المنظمة التعليمية صياغة و تنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس و تحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية.³³⁵

■ **الكفاية (الجدارة) competence:** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية و جدارة، و التي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى في طرح و تقديم خدماتها التعليمية. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد و تعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية و الإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير و تقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة.

³³² جبرين، فلاح سعيد، اتفاقيات الجات و نظام الأيزو 9000 و أثره على الأمن الغذائي و الصناعات الغذائية في الوطن العربي. القاهرة 1996، ص16

³³³ فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 73

³³⁴ عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات،

مجلة الباحث، العدد7، 2010، ص 196 .

³³⁵ يوسف حاجيم الطائي: المرجع سبق ذكره، ص: 27.

- **الاعتمادية Reliability** : ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتماد على هذه الخدمات، إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة و بدرجة عالية من الثبات.
- المجاملة... الاستجابة... فهم الزبائن... الأمان... المصادقية... إمكانية و سهولة الحصول على الخدمة... الإتصالات... التجسيد المادي للخدمة.

1-3- متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

انطلاقاً من عدة آراء نرى بأن أهم متطلبات تطبيق الجودة في المنظمات التعليمية تتمثل في³³⁶:

- قناعة و دعم و تأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- تبني الإدارة و العاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تعاونهما في تطبيقها.
- وجود أهداف محددة مشتقة من إحتياجات الفئات المستهدفة و سعي الإدارة و العاملين معا لتحقيقها.
- منح العاملين الثقة و تشجيعهم على أداء العمل و تقدير التميز منهم دون التدخل في كل كبيرة و صغيرة.
- الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف و الترهيب.
- البيئة الداخلية و تشمل العلاقات بين الطلبة، وبينهم وبين إدارة الجامعة، و العلاقات بين المدرسين فيما بينهم ومع الطلبة و إدارة الجامعة، و المناخ التنظيمي العام.
- البيئة الخارجية و تشمل العلاقات مع أولياء الأمور و مع الشركات و المؤسسات و مع الجماعات المحلية و العربية و الأجنبية و مع وزارة التعليم العالي... إلخ.

و الشكل التالي يمثل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم الجامعي³³⁷:

الجدول رقم (1): الجامعة من منظور تنظيمي.

المخرجات	العمليات و الأنشطة	المدخلات	تبيعة المدخلات
الخريجون	إدارة الجامعة	الطلبة و المدرسين و الباحثون و الموظفون و الكوادر البشرية الأخرى	بشرية
الدراسات و الأبحاث المنشورة	/	قاعات التدريس و المحاضرات المرافق الأخرى، المكتبات، عيادات، ملاعب، نوادي، مختبرات	المادية
الاستثمارات	عمليات التخطيط و التنظيم	رأسمال الموازنات، القروض، أقساط	المالية
الخدمات الأخرى	التوجيه و الرقابة و الإعداد	أساليب التدريس، حزم تدريبية وسائل تعليمية	التكنولوجية
المقدمة للمجتمع	الموازنات	قوانين، أنشطة، تعليمات، أدلة عمل، سياسات إجراء	معنوية

ترجع التغذية العكسية على شكل معلومات أخذها بعين الإعتبار و تنعكس بتعدلات في المدخلات و العمليات و الأنشطة

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم. دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 59.

2- دراسية تطبيقية في جامعة البليدة²

ومن خلال هذا الجزء من الدراسة نسعى إلى معرفة واقع و آفاق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة² من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و نقدم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

1-2- مجتمع وعينة الدراسة:

³³⁶ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 59.

³³⁷ محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص: 59.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البليدة 2. إذ وزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على عينة من الأساتذة وقدر عددها (120) مفردة من المجتمع الأصلي للدراسة.

2-2- محور واقع نظم إدارة الجودة في الجامعة: وتظهر النتائج الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المرتبطة بمحور واقع نظم إدارة الجودة في الجامعة.

عبارات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تسهر إدارة الجامعة على تشجيع الأداء الفردي للأستاذ والموظف	2.65	1.23	متوسطة
2. تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية والمالية لتطوير العملية الإدارية والبيداغوجية	3.00	1.19	متوسطة
3. يتم التبادل الخبرات للإطارات البشرية فيما بينهم ومع المؤسسات الأخرى	2.58	1.21	ضعيفة
4. يتم إدخال تقنيات الحديثة في الإدارة بشكل يواكب التقدم التكنولوجي	2.74	1.26	متوسطة
5. سهولة الإتصال وتعزيز الروابط بين الموظفين والإدارة العليا	2.93	1.24	متوسطة
6. يتم تكوين الموظفين على المفاهيم الحديثة للإدارة بما يتماشى مع التطورات الحاصلة	2.42	1.19	ضعيفة
7. تدرك الجامعة احتياجات الموظفين وتدرجها ضمن إستراتيجياتها	2.75	1.23	متوسطة
8. لدى الأساتذة فرصة لاستعمال معرفتهم ومهاراتهم في مجال عملهم	3.30	1.23	متوسطة
9. تضم إدارة الجامعة مؤشرات خاصة بقياس جودة الأداء البشري في كل قسم	2.46	1.15	ضعيفة
10. تدرك إدارة الجامعة أن تحقيق الجودة هو الجزء الحيوي للبحث عن مجالات التطوير والتحسين	3.04	1.29	متوسطة
المتوسط العام	2.76	1.21	متوسطة

من خلال هذا الجدول أظهر المبحوثين أن إدارة الجامعة لا تبدل الجهد المطلوب الذي يخص تشجيع الموظفين والأساتذة، أما فيما يخص توفير الإمكانيات المادية والمالية فالجامعة تواجه مشكل في توفيرها من حيث سرعة أو نوعية هذه الإمكانيات. كما لا يتم تبادل الخبرات والكفاءات بين الموظفين في الجامعة ومع مؤسسات جامعية أخرى. بالإضافة إلى عدم مواكبة التقدم التكنولوجي وإدخال تقنيات جديدة سواء في طرق التسيير أو أجهزة التكنولوجيا الحديثة، ولا توجد سهولة كبيرة للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا خاصة مع الأساتذة، حيث يوجد حاجز يصعب بناء قنوات إيصال فعالة بين الإدارة والأساتذة وهذا ما يمنع تحقيق الجودة في ظل غياب العلاقات الاتصالية.

ويرى المبحوثين أن الجامعة لا تتوفر على جهاز مختص يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة الأداء البشري، وذلك لغياب معايير واضحة لقياس جودة العنصر البشري مما أدى إلى انخفاض مستوى الجودة في الجامعة. حيث أن الجامعة تدرك أن قياس الأداء هو الجزء الأساسي للبحث عن مجالات التطوير والتحسين، مما يتطلب منها الالتزام بقياس الجودة في كل مستوياتها من خلال الاستعانة باليات والطرق الحديثة للتسيير ونظام فعال لتقييم الأداء الجامعي، غير أنها لم تتمكن من قيام به.

2-3- محور تقييم الأداء: وتظهر النتائج الإحصائية لمحور تقييم الأداء كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المرتبطة بمحور تقييم الأداء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تتوفر الجامعة على جهاز متخصص يتولى مهمة القياس والتقييم المستمر لجودة البرامج التعليمية وتطويرها	1.78	0.87	ضعيفة جدا
2. تتوفر الجامعة على معايير واضحة لتقييم الطلبة و تنظيم الامتحانات	2.51	10.01	ضعيفة
3. تتوفر الجامعة على أنظمة صارمة من أجل تقييم العمل الإداري	1.86	0.93	ضعيفة
4. تستعين الجامعة بأنظمة صارمة من أجل تقييم الأساتذة والموظفين	2.00	0.94	ضعيفة
المتوسط العام	2.03	0.80	ضعيفة

يتطلب الرفع من كفاءة وجودة النظام التعليمي الجامعي، تحسين كافة العناصر الأساسية للمنظومة الجامعية والمشمولة بصفة أساسية على: الطالب، الأستاذ، البرامج، و المناهج التعليمية و الأداء الإداري، و كل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر، على أن تكون هذه المعايير واضحة و محددة ويسهل استخدامها³³⁸، غير أنه و للأسف أظهرت إجابات الباحثين درجة رفض حول كامل عبارات هذا المحور، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 2.03، و هو ما يدل على درجة الموافقة الضعيفة التي ميزت كل هذه العبارات.

هذا و تتجه آراء الباحثين إلى غياب نظام صارم لتقييم العمل الإداري، حيث عبر الباحثين عن العبارة الرابعة "تستعين الجامعة بأنظمة صارمة من أجل تقييم الأساتذة و الموظفين" من المحور بدرجة ضعيفة دل عليها المتوسط الحسابي المقدر بـ: 2 و الانحراف المعياري الذي بلغ 0.94. كما أنهم يرون أن الجامعة لا تتوفر على معايير جادة و صارمة لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، و ذلك بمتوسط حسابي قدره: 1.86 وانحراف معياري وصل: 0.93، فقيم أداء الأستاذ عملية متكاملة تهدف لتقديم خدمات ذات جودة عالية، و تحسين نوعية البحوث المنجزة، و هذا ما يؤدي بضرورة إلى إعداد برامج لتقويم أداء العضو و متابعتها ، وبالتالي يجب على الجامعة وضع نظام متكامل لتقييم أداء حيث يشارك في العملية التقييمية مختلف المتأثرين بهذا الأداء، مما يجعله يأخذ أبعادا متعددة تأخذ بعين الاعتبار التدريس بالفصل، البحث و النشر، الخدمات المهنية و العامة.

4-2- محور علاقة الجامعة مع محيطها الخارجي: و النتائج الإحصائية تظهر كما يلي:
الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المرتبطة بمحور علاقة الجامعة مع محيطها الخارجي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. تقوم الجامعة بمختلف أقسامها بدراسة مسحية لتحديد احتياجات السوق من اليد العاملة	1.99	1.01	ضعيفة
2. ترتبط تخصصات الجامعة باحتياجات المجتمع و سوق العمل	2.95	1.18	متوسطة
3. يساهم البحث العلمي للكلية في معالجة مشكلات المجتمع	2.28	1.26	ضعيفة
4. تتميز ثقة المجتمع بمخرجات التعليم الجامعي للجامعة (تحديدا الخريجين) بدرجة عالية	1.79	0.93	ضعيفة جدا
5. تتشارك الجامعة مع مؤسسات أخرى (تعليمية أو غيرها) من المجتمع في تنظيم مؤتمرات و ملتقيات علمية من أجل تنميتها	3.10	1.09	متوسطة

³³⁸ أحمد علي كنعان، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول، الجامعات العربية: التحدي و الأفاق المستقبلية، الرباط من: 9-13 ديسمبر 2007، ص: 12.

وتطويرها			
المتوسط العام	2.42	0.74	ضعيفة

يتضح من هذا المحور أن آراء فئة المبحوثين تتجه بالإجماع إلى الموافقة على أن علاقة الجامعة بالمجتمع علاقة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري لهذا المحور 2.42 و 0.74 على التوالي. يرى المبحوثين أن ثقة المجتمع بمخرجات الجامعة ضعيفة، فالشهادات الجامعية التي تمنحها الجامعة، لم تعد لها المكانة المرموقة التي كانت لها بالأمس، و لحل جميع العوامل و النقاط السالفة الذكر، ساهمت في بناء هذه الصورة على الشهادة الجامعية و بالتالي حاملها من الخريجين.

إضافة إلى ذلك فالبحوث العلمية التي تقوم الجامعة بالإشراف عليها، لا تساهم في معالجة مشكلات المجتمع، و هو ما أجمع عليه المبحوثين بمتوسط حسابي قدره 2.28 وانحراف معياري 1.26 كما أنهم يرون أن الجامعة لا تقوم بدراسات مسحية لتحديد احتياجات سوق العمل من اليد العاملة هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم الزبائن الخارجيين الجامعة، و يظهر ذلك بمتوسط حسابي منخفض بلغ: 1.99 و انحراف معياري 1.01، وبالتالي كانت درجة الموافقة ضعيفة على هذه العبارة. و من جهة ثانية جاءت آراء المبحوثين حول عبارة "ارتباط تخصصات الجامعة بمتطلبات المجتمع و سوق العمل " بدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري و متوسط حسابي على الترتيب 1.18 و 2.95 فالمؤسسات الجامعية اليوم مطالبة بتوطيد العلاقة مع المجتمع، من خلال الفهم العميق لمختلف متطلبات و رغبات الزبائن. و يفترض منها أيضا أن تعمل على تنظيم عملية الاتصال بين القطاع الجامعي و قطاعات سوق العمل من أجل المساهمة في التقارب بين الواقع الأكاديمي و الممارسة التطبيقية.

5-2-

هذا المدخل يستوجب توفير مجموعة من المتطلبات اللازم على الجامعة توفيرها، خاصة أن إجابات المبحوثين جاءت بدرجة موافقة عالية محور النموذج المقترح لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة الميدانية تحليل آراء المبحوثين اتجاه إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، من خلال دراسة الميدانية، و هذا بدراسة أهم المتطلبات اللازم توفرها لنجاح هذا التطبيق، وكذا تحديد أهم المعوقات التي تحول دون هذا النجاح، بالإضافة إلى طرح المقترحات الكفيلة للقضاء على هذه المعوقات.

2-5-1- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

إن تطبيق و هذا دليل على مدى رضا المبحوثين عن تطبيق هذا المدخل.

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتطلبات تطبيق TQM.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. التركيز على اقتراحات الطلبة في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.	3.16	1.28	عالية
2. التركيز على احتياجات سوق العمل	4.00	1.01	عالية
3. القيام بتنمية ثقافة الجودة من طرف الإدارة العليا والتزامها بذلك.	4.11	1.07	عالية
4. تدريب وتوعية الأستاذ والإداريين بأهمية هذا المدخل.	4.15	1.01	عالية
5. وضع معايير أكثر جدية في اختيار وقبول الطلبة.	4.26	1.06	عالية جدا

6.	إيجاد مكتب أو قسم مكلف بمتابعة مخرجات التعليم في ميادين العمل لمعرفة الكفاءة الخارجية للكلية	4.09	1.15	عالية
7.	إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الضرورية للتحسين	4.07	0.95	عالية
8.	وضع نظام لتحفيز الأساتذة و العمال على التحسين المستمر لأداء مهامهم	4.43	1.01	عالية جدا
9.	المتابعة المستمرة و التي تدل على أن الجامعة جعلت الجودة الشاملة جزءا لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية و ليس فقط مجرد برنامج مؤقت	4.28	0.99	عالية جدا
المتوسط العام				عالية
		4.12	0.88	

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق متطلبات و رغبات

، بمتوسط حسابي قدره 4.07 و انحراف معياري ضعيف قدر بـ: الزبائن و تحديد احتياجاتهم، إذ يتوجب على الجامعة القيام بدراسات جدية من أجل تحديد رغبات و احتياجات زبائننا من خلال دراسة احتياجات سوق العمل، إضافة إلى تحديد توقعات الطلبة و الأساتذة و العمل على تحقيقها. و هذا ما وافق عليه المبحوثين بدرجة عالية في العبارتين الأولى و الثانية، و ذلك بمتوسط حسابي قدر على التوالي: 3.61 و 4.00 و انحراف معياري قدره 1.28 و 1.01 على الترتيب.

كما أن نشر ثقافة الجودة بين الأعضاء المنتمين للكلية يساعد على خلق بيئة مواتية لتطبيق مقاييس إدارة الجودة الشاملة، و مواجهة مختلف أشكال مقاومة التغيير. لذلك يجب توعية و تدريب الأساتذة و الموظفين الإداريين بأهمية هذا المدخل الإداري حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.15 الذي يدل على درجة عالية من الموافقة. و يوافق المبحوثين بدرجة عالية كذلك على ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات الضرورية للتحسين 0.95 و الذي يعكس تقارب الآراء حول هذه العبارة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يتطلب و جود نظام محكم للتقييم، و ذلك من خلال وضع معايير أكثر جدية في اختبار و قبول الطلبة و كذا تقييم الأطراف المختلفة في العملية التعليمية من أساتذة و طلبة، و نوعية البرامج التعليمية و هذا ما أيده كل أفراد العينة بدرجة عالية جدا.

2-5-2- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بصعوبات تطبيق

TQM.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. عدم مرونة القوانين و الأنظمة الوطنية للتعليم العالي والذي يعرف من تطبيق هذا المدخل في الجامعة	3.77	1.05	عالية
2. ضعف النظام المالي و صعوبة إيجاد مصادر التمويل غير المصادر التقليدية	3.37	1.09	متوسطة
3. الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل بالجامعة.	4.20	0.85	عالية جدا
4. عدم القناعة بأهمية الحصول على التغذية العكسية من الطلبة.	3.64	1.02	عالية
5. قلة توافر الإطارات المدربة و المؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.	3.63	1.02	عالية
6. محدودية فهم القيادات في الجامعة بأسس و أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.60	1.06	عالية
7. عدم وجود نظام واضح و دقيق للمعلومات.	4.15	0.88	عالية
8. هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.	4.10	0.95	عالية
9. ضعف كفاءة الإداريين و بعض القيادات الأكاديمية.	6.96	1.02	عالية

المتوسط العام	3.82	0.58	عالية
---------------	------	------	-------

تواجه عملية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العراقيل التي تحول دون تطبيق هذه العملية وإنجاحها لذلك، يجب توفير مختلف المتطلبات اللازمة لذلك لعل أبرز هذا العوامل العامل الثقافي السائد حاليا في الجامعة والذي يتميز بالتبعية البحة، حيث يفتقر أفراد الجامعة إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل وهذا ناجم عن محدودية فهم القيادات في الجامعة بأسس و أهمية تطبيق الجودة الشاملة في أنظمتها و كل هذه العوامل من شأنها أن تعيق عملية التطبيق الناجح، و هذا ما ظهر في آراء المبحوثين في العبارات 3، 4 و6.

يعتمد النظام المالي للكلية على التمويل الحكومي و هذا ما يضعها أسيرة دائما تحت المركزية المالية والإدارية للهيئة الرصية و من أجل تحقيق الجودة العالية حسب المعايير العالمية يقتضي إيجاد طرق جديدة لتمويل الأداء الجامعي و هو غير موجود في الجامعة. ويتفق المبحوثين على أن عدم مرونة القوانين و الأنظمة الوطنية للتعليم الجامعي، يعرقل إجراءات هذا التطبيق ن فالقانون الجزائري لا يمنح الجامعة لا الاستقلالية المالية و لا الإدارية³³⁹ و عليه فقد جاءت الموافقة عالية على هذه العبارة ثم إن عدم وجود نظام فعال للمعلومات و لا الإطارات المدربة تدريبا ميدانيا في مجال إدارة الجودة الشاملة التعليمية يشكل حاجز أمام نجاح هذه العملية.

2-3-5- مقترحات لتسهيل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:

لقد أبدى المبحوثين درجة استجابة عالية جدا على مختلف المقترحات التي تسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باقتراحات تسهيل

تطبيق TQM

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. إيجاد وحدة ممثلة بلجنة الجودة تعمل على تحقيق الجودة في التعليم الجامعي في الجامعة	4.21	0.77	عالية جدا
2. تأسيس برامج شاملة لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس من خلال التركيز على الجوانب الهامة في عملهم	4.51	0.55	عالية جدا
3. تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين الأساتذة و كذا الموظفين في الجامعة	4.48	0.61	عالية جدا
4. توفير الحرية الأكاديمية للأستاذ للقيام بأعماله	4.08	0.93	عالية جدا
5. تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة و الأساتذة و الإدارة	4.51	0.59	عالية جدا
6. عقد ندوات و مؤتمرات علمية في إدارة الجودة الشاملة التعليمية	4.49	0.63	عالية جدا
المتوسط العام	4.38	0.44	عالية جدا

من خلال الجدول نلاحظ أن كل آراء المبحوثين تتفق على اتجاه هذا المحور بالموافقة العالية جدا، حيث يرى المبحوثين أن تشكيل لجنة أو مجلس دولة من شأنه أن يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و إقامته في الجامعة، وهو ما عبر عنه المتوسط الحسابي الذي وصل

³³⁹المرسوم التنفيذي رقم 98-253، المؤرخ في 17 أوت 1998، المتضمن القانون النموذجي للجامعة، الفصل الثاني: التنظيم الإداري و العلمي للكلية، المواد: 23-24-25، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد:6 الصادر بـ 19 أوت 1998.ص:08.

إلى 4.21 و الانحراف المعياري المقدر بـ 0.77 ويفضل اختيار أعضاء هذا المجلس ممن لهم الخبرة و الدراية الكافية في شؤون العمل التعليمي³⁴⁰.

كما تتجه آراء المبحوثين بالإجماع على الموافقة بدرجة عالية جدا على تأسيس برامج لتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس و الموظفين و البرامج التعليمية، و هذا لماكبته كل ما هو جديد في اختصاصاتهم وهذا ما يظهر بمتوسط حسابي قدره 4.51 و انحراف معياري 0.77، إضافة إلى توفير الحرية الأكاديمية التي تسمح بمزاولة نشاطهم دون خوف أو مراقبة. كما يتطلب التطبيق الجيد للإدارة الجودة الشاملة إيجاد مناخ تعاوني بين مختلف الأطراف المنتمين للجامعة و هذا ما يحققه توسيع قنوات الإعلام و الاتصال بين هذه الأطراف و فتح مجال لتبادل المعارف. وإن عقد ندوات و مؤتمرات حول موضوع الجودة و مزاياها الإدارية بمشاركة ذوي الخبرات المحلية والعالمية من شأنه أن يساعد في نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة.

الخاتمة:

- من خلال تحليل لواقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة البليدة 2 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس توصلنا إلى أن الجامعة تعيش نقص ملموس في كل الجوانب التي قمنا بدراستها، خاصة فيما يتعلق بمحاور الجودة، و هذا ما يللمسه الجميع و بشكل واضح من خلال تدهور مخرجات الجامعة، حيث أوضحت الدراسة الميدانية ما يلي:
- لا تملك الجامعة كل الهياكل اللازمة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة منها سواء كانت مادية أو مالية أو فيما يتعلق بالكفاءات البشرية المؤهلة و المدربة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - افتقار إلى أنظمة لتكوين و إعداد الأساتذة و الموظفين و تدريبهم على طرق و مناهج العمل الجيد للوصول بمخرجاتهم إلى مستوى الجودة المطلوب.
 - إنفراد المسؤولين بصنع القرار و عدم إشراك هيئة التدريس و الموظفين في ذلك. و المشكل الكبير يظهر بحدة في المكانة التي يحظى بها الأستاذ الجامعي في الجامعة التي يعتبر عنصر فعال فيها. وهذا ليس ساري فقط في جامعة البليدة (2) بل هو الحال في كل الجامعات الجزائرية .
 - عدم مشاركة الأساتذة في اختيار رؤسائهم هذا لأن عملية تعيين الأساتذة للمناصب الإدارية عرف وضعيات عديدة منذ سنة 1989 إلى أن صدر مرسوم 27/جوان/1993 ليصبح الأساتذة المسيرين يعينون بقرار و زاري و تلغى بالتالي التجربة الانتخابية.
 - إن الاعتماد على طرق التسيير الإداري التقليدية و التباطؤ في تعميم تكنولوجيا الاتصال هو دليل على بقاء الجامعة و المؤسسات التعليمية الجزائرية ككل بمعزل عن المعايير العالمية في التسيير، كما يعمل على حرمان الجامعة الجزائرية من فرص التعاون مع الجامعات الأخرى و الذي يعتبر أدت فعالة لتدعيم التعليم العالي في الدول النامية.
 - تعيش الجامعة اليوم وضعا متأزما في مستوى الجودة في إدارتها و عدم توافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل و مقتضيات التنمية حيث أن الهوة ما بين الجامعة و المجتمع لا تزال تتوسع و تظهر في الاتجاه العام غير المنتج لتدفقات الطلبة، و فقدان الشامل لمحفزات الدراسة، مع تضاعف كبير لبطالة حاملي الشهادات. خاصة إذا قارنا هذا المستوى بمستوى بعض الجامعات العربية و العالمية الأخرى

³⁴⁰مهدي صالح السمراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الإنتاجي و الخدمي، دار جريب للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص:82.

التوصيات:

إن جودة التعليم العالي مسؤولية الجميع سواء كانت قوى سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، و على السلطات المسؤولة حشد كل الجهود و الطاقات و التنسيق فيما بينها حتى يتسنى للقطاع الجامعي من تحقيق أهدافه، و التي من أهمها تحقيق التنمية. و من أجل ذلك نوصي بما يلي:

1. بناء قاعدة معلومات تساعد المؤسسات الجامعية على الوقوف على التطورات و المستجدات في مجالات الإدارة و نظم التسيير و الجودة التعليمية، فيما يتعلق بالجامعات الأخرى على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي و احتياجات سوق العمل و سياسة التشغيل.
2. جمع البيانات الإحصائية و توظيفها بشكل دائم بغية التحسين و التطوير المستمرين، و ذلك عن مختلف مستويات الأداء داخل المؤسسة الجامعية، و مواجهة أي مشكلة يظهر من خلال تفسير هذه البيانات مثل: بيانات خاصة بالطلبة و احتياجاتهم، بيانات خاصة بالأساتذة، بيانات خاصة برضا المؤسسات الاقتصادية عن نوعية الخريجين و كفاءتهم.
3. العمل على اشتراك الأساتذة و الموظفين في القرارات الإستراتيجية بما ينسجم و متطلبات إدارة الجودة الشاملة، و كذا ضرورة إشراكهم في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي و هذا من أجل تنمية روح الانتماء و الولاء لديهم.
4. الاهتمام بالدورات التدريبية المقدمة للأساتذة و الموظفين، و الحرص على تطويرها لتواكب المستجدات، في المواد، و المناهج الدراسية المختلفة، و أيضا في أساليب التدريس الحديثة.
5. تفعيل أكثر عملية تقييم الأداء المستمر لجميع الأساتذة و الإداريين و المشرفين و العاملين في المؤسسات التعليمية الجامعية مع مراعاة الشفافية و وضوح لمعايير التقييم و الاهتمام بمكافأة الأداء المتميز.
6. إنشاء هيئة وطنية تتولى تقويم و ضبط الجودة في المؤسسات الجامعية، و إيجاد معايير و مؤشرات أكاديمية وطنية واضحة لتقييم جودة التعليم الجامعي، تتماشى مع المعايير الدولية.
7. إنشاء مجلس للجودة في كل مؤسسة للتعليم الجامعي في الجزائر يتكون من مجموعة من الأكاديميين، و أن يقوم هذا المجلس بتحديد الحاجات الحالية و المستقبلية للمجتمع بصورة دقيقة و بشكل مستمر.

المراجع

1. أحمد علي كنعان، مؤشرات الجودة في التعليم العالي، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحدي و الأفاق المستقبلية، الرباط من: 9-13 ديسمبر 2007.
2. جبرين، فلاح سعيد، اتفاقيات الجات و نظام الأيزو 9000 و أثره على الأمن الغذائي و الصناعات الغذائية في الوطن العربي. القاهرة 1996.
3. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد7، 2010.
4. فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
5. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
6. المرسوم التنفيذي رقم 98-253، المؤرخ في 17 أوت 1998، المتضمن القانون النموذجي للجامعة، الفصل الثاني: التنظيم الإداري و العلمي للكلية، المواد: 23-24-25، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد: 6 الصادر بـ 19 أوت 1998.
7. مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الانتاجي و الخدمي، دار جريز للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.