

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تنظم الملتقى الوطني حول ضمان جودة التعليم العالي في ظل التوجهات الجديدة لقطاع التعليم العالي في الجزائر

15 أكتوبر 2025

عنوان المداخلة: دراسة تحليلية لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري

محور المداخلة: المحور الأول: أساسيات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المشارك الأول:

اللقب والاسم: إكن لطفي

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر قسم أ

جامعة الانتساب: جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

رقم الهاتف: 0774886523

البريد الإلكتروني: ikenlotfi@uni-emir.dz

المشارك الثاني:

اللقب والاسم: شلغوم حنان

الرتبة العلمية: أستاذ محاضر قسم أ

جامعة الانتساب: جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري -

رقم الهاتف: 0659682125

البريد الإلكتروني: hanane.chelghoum@univ-constantine2.dz

دراسة تحليلية لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة قسنطينة 2

عبد الحميد مهري

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، وذلك من خلال اجراء دراسة تحليلية لمستوى تطبيق كل من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في : (إلتزام الادارة العليا، التحسين المستمر، المشاركة، التركيز على الزبون، التغذية الرجعية) بالجامعة، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين بلغ عددهم 66 موظف، معتمدين في ذلك على اداة الاستبانة، والبرنامج الاحصائي spss v24، وقد خلصت الدراسة الى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة يتميز بكونه ذو مستوى منخفض

الكلمات المفتاحية: جودة، مبادئ الجودة، الجودة الشاملة، جامعة قسنطينة 2

Abstract:

This study aimed to demonstrate the reality of Total Quality Management (TQM) implementation at Abdelhamid Mehri University Constantine 2. This was achieved by conducting an analytical study of the level of implementation of TQM principles at the university, namely: (senior management commitment, continuous improvement, participation, customer focus, and feedback). The study was conducted on a sample of 66 employees, using a questionnaire and the SPSS v24 statistical program. The study concluded that the implementation of TQM principles at the university is characterized by a low level.

Keywords: Quality, Quality Principles, Total Quality, University of Constantine 2

مقدمة:

مما لا شك فيه اليوم أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت أحد المواضيع الاستراتيجية الهامة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في علم الإدارة، حيث أصبح يعتمد عليها كمدخل هام لتحقيق نتائج نوعية في مختلف المجالات والنشاطات وذلك بسبب النتائج والآثار الإيجابية التي أصبحت تحققها؛ فلقد أعطت قفزة نوعية في مستوى خدمات ومنتجات المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها؛ ومنها مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت ترى أن في تطبيقها تحقيق لمستوى عالي لجودة خدماتها، وأنها أسلوب هام لتطوير أداؤها؛ وهو ما يضمن تحقيق جودة أفضل لحياة الأفراد والمجتمع بصفة عامة؛ ومنه فإننا من خلال هذه الدراسة نهدف إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة 2 يمتاز بكونه ذو مستوى متوسط.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة 2 تعزى لمتغير الجنس.

محاور الدراسة:

للإحاطة بالموضوع قمنا بتقسيم الورقة البحثية الى محورين، حيث تضمن:

المحور الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية بجامعة قسنطينة 2

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة عبد الحميد مهري، ومحاولة معرفة تقييم الافراد لمستوى تطبيق كل مبدئ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذا التعرف على درجة التباين في تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يعزى الى المتغير الشخصي " الجنس".

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها كونها تنطرق الى متغير ذو أهمية كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة خاصة ونحن في عصر العولمة، فتطبيق نظام الجودة من شأنه ان يعزز من قدرات ومهارات ومستوى خدمات المؤسسات التعليمية.

منهج الدراسة:

اتبعتنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بالجامعة محل الدراسة. وقد طبقت الدراسة على عينة من الموظفين والعاملين بالجامعة.

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، معتمدة في ذلك على استخدام عدد من الأدوات الكمية والنوعية لقياس مدى التحسن في الجودة وتحقيق الأهداف؛ ومنه ومن خلال هذا المحور سنتطرق إلى البعد النظري لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تقديم مفهوم لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومبادئها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ارتأينا تحديد مفهوم الجودة أولاً.

- **مفهوم الجودة:** حظي مفهوم الجودة بأهمية كبيرة سواء من قبل المختصين في مجال علم الإدارة أو المسيرين بالمؤسسات أو الباحثين والدارسين، كما عرف وجود اختلافات وتباينات عديدة في التعريف به، وقبل تقديم بعض التعاريف التي جاءت بصدد؛ نرجع على مفهومه اللغوي، ثم الاصطلاحي:

- التعريف اللغوي للجودة: في اللغة العربية يعتبر أصل كلمة مشتق من الجود وهو يدل على كثرة العطاء ومن اشتقاقاته الجيد وهو ضد الرديء؛ وجاد الشيء جودة أي صار جيداً؛ والجودة تعني الإتقان، وهي من أجاد أي أحسن، كما تعني أيضاً التفوق والإبداع والتميز (حامدي، 2016، صفحة 5).

- التعريف الاصطلاحي للجودة: عرفها ديمينغ "**Deming**" على " أنها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية" (حامدي، 2016، صفحة 5).

عرفها كذلك **معهد الجودة الفدرالي الأمريكي** بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء" (لعراف، 2015، صفحة 21)؛ أما جوران "**Juran**" فعرفها على أنها مواءمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل، وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والانتفاع والمسئورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملاءمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح ان يكون عليه المنتج (مخلوفي، 2015، صفحة 14).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تتميز بها السلع والخدمات، والتي تميزها عن غيرها مع التركيز على عنصر التحسين والتطوير المستمر لها مع الأخذ بعين الاعتبار لحاجات العملاء والزبائن وتلبية مختلف احتياجاتهم ورغباتهم.

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** لقد تعددت التعاريف بين المنظرين والأكاديميين لإدارة الجودة الشاملة ومن بينها نذكر:

- تعريف " روابل مايل (**royal mail**) : هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد، بما يعمل على خلق قيم مضافة لإشباع حاجات المستهلكين (بن شايب، 2003، صفحة 24).

- تعريف " cole " إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (حمود، 2000، صفحة 75).

وعليه يعتبر النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبائن هو الهدف المطلق الذي تحاول إدارة الجودة تحقيقه، معتمدة في ذلك على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع كافة (رشدى، 2009، صفحة 18).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تساعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسات على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح وفاعلية، ومن هذه المبادئ نذكر منها (قريشي، 2011، صفحة 79) :

- **التزام ودعم الإدارة العليا:** يرجع دور الإدارة العليا إلى ابعاد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بل يتعين عليها اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج.

إن دعم الإدارة العليا لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وممارسات الجودة يعد عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه خاصة إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين والعاملين على تطبيق هذه الممارسات وبشكل مرضي لتحقيق أداء فعال للجودة يشمل المنظمة كلها، هذا وتجدر الإشارة أن تطبيقها هو قرار استراتيجي يتخذ من قبل الادارة العليا وبالتالي فان اقتناعها ودعمها المادي والمعنوي من اهم العوامل التي تساعد على النجاح.

- **التحسين المستمر:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائما للوصول إليه؛ فالتحسين المستمر هو بمثابة البحث المتواصل عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات. وبالاتجاه نفسه ذكر (Heizer) بأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل العاملين، التجهيزات، المجهزين، المواد والإجراءات.

- **مشاركة الموارد البشرية:** إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، فهي برامج تستدعي مشاركة كل من الإدارة وكذا العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم في كل خطوة في العملية الإنتاجية، والذي يمكن أن يقود إلى الجودة المرغوبة، وتجدر الإشارة إلى أن الأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة ولهم دور في ذلك، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، التنفيذيون في مختلف المستويات، الخبراء والمتخصصون والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة.

- **التركيز على الزبون:** يعد الزبائن هم الموجه في إدارة الجودة الشاملة إذ تمثل احتياجاتهم، تفضيلاتهم، وردود افعالهم ومقترحاتهم قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا،

لذلك تسعى المنظمة من خلال برامج إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لها زبائن كاملوا الرضا ولهم الرغبة في العودة أكثر من مرة لشراء المنتج نفسه أو الخدمة.

ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، فالجودة عمل مشترك بين الجميع.

التغذية العكسية: وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ الاربعة السابقة أن تحقق النتائج المرجوة منها، ففي هذا المجال تلعب شبكة المعلومات والاتصالات دورا أساسيا للحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت المناسب، الامر الذي يساهم في زيادة فرص الابداع والنجاح والتفوق لاي مؤسسة كانت (رشدي، 2009، الصفحات 34-35).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم، ولكن في الواقع العملي لا يمكن تحقيق هذا الهدف، إلا من خلال إستراتيجية متكاملة هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي من اجل تحقيق رضا العملاء، وضمان البقاء، الاستمرار والتطور للمنظمة، ومنه نجد ان ادارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق جملة من الاهداف تتمثل في (حبشي، 2007، الصفحات 83-84) :

- فهم حاجات ورغبات العميل، والعمل على تحقيقها؛
 - توفير السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت، الاستمرارية؛
 - التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
 - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل، وجعل ذلك عملا مستمرا؛
 - جذب المزيد من العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين وجذب مستهلكين جدد؛
 - تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق؛
 - المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقا لاحتياجات العميل.
- ويجب على المؤسسة أن تحدد كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح والوقت المناسب وأن تعمل على الموازنة بين هذه الأهداف حسب أهميتها النسبية، ومحاولة علاج أوجه الضعف، وهذا ما يحتم على إدارة المنظمات تعلم القيم والممارسات التي يجب أن تنتهجها، وضرورة قيادة المنظمة من اجل تحقيق الجودة.

الدراسة الميدانية:

يستعرض هذا المحور مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، وأخيرا اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الإداريين بجامعة عبد الحميد مهري، ونظرا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 80 موظف، حيث تم توزيع 80 استمارة، واسترجاع 75 استمارة مع استبعاد 9 استبانات لكونها غير صالحة للتحليل الاحصائي.

الجدول (1)

المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتغيرات الشخصية	الفئة	التكرار	%
الجنس	ذكر	14	21.2
	أنثى	52	78.8
السن	من 25 إلى اقل من 35 سنة	38	57.6
	من 35 إلى اقل من 45 سنة	20	30.3
	أكبر من 45 سنة	8	12.1
الشهادة المتحصل عليها	دراسات عليا	4	6.1
	ماجستير	6	9.1
	ليسانس	42	63.6
	تقني / تقني سامي	14	21.2
الرتبة المهنية	متصرف	16	24.2
	عون إدارة	24	36.4
	عون مكتب	26	39.4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول (1): أن نسبة العاملين الإناث قد بلغت (78.8%)، في حين أن نسبة الذكور قدرت بـ(21.2%)، كما أن الفئة العمرية التي طغت تمثلت في الفئة العمرية من 25 إلى اقل من 35 سنة) بنسبة قدرت بـ(57.6%)، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى اقل من 45 سنة)، أما فيما يتعلق بالشهادة المتحصل عليها من طرف العاملين في الجامعة فقد كانت اغلبية العينة المختارة تمتلك شهادة الليسانس وبنسبة قدرت بـ(63.6%).

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت على قسمين ، حيث تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد تضمن العبارات المتعلقة بالمتغير (إدارة الجودة الشاملة) والمكون من 24 عبارة، موزعة على (5 أبعاد)، ، وتم تصميم الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert)، مع إعطاء الأوزان التالية: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، ومن أجل تشخيص درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة تم تحديد طول الفئات التالية: (5-4.2) مرتفعة جدا. (4.19-3.4) مرتفعة، (3.39-2.6) متوسطة، (2.59-1.8) منخفضة، (1.79-1) منخفضة جدا.

صدق وثبات الاستبانة:

لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (02). حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.896) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقد تحصلنا على معامل الثبات أكبر من (0.65) لعبارات القياس لكل مبداء، وللاستبيان ككل، ما يؤكد أن الدراسة تتمتع بثبات جيد، الامر الذي يسمح باستغلال الإجابات من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليلها.

الجدول (2)

نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	5	0.826
	5	0.866
	5	0.729
	5	0.657
	20	0.824
	24	0.896

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 24

التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة:

من اجل تشخيص درجة إدراك افراد عينة الدراسة لأبعاد ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام أسلوب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول (3)

اتجاه اراء العينة حول بعد التزام الإدارة العليا

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
1	تتبنى الادارة العليا استراتيجية خاصة لتحقيق الجودة في كل المجالات.	2.87	1.13	متوسطة
2	هناك التزام واضح لجميع الاقسام والوحدات بجودة الخدمة.	2.57	1.08	منخفضة
3	تضع الادارة مخطط مسبق للأهداف البعيدة المدى معتمدة على مبادئ التحسين المستمر.	2.96	1.17	متوسطة
4	تعمل الادارة على متابعة برامج الجودة بفعالية وحث الموظفين على الالتزام بها.	2.69	1.09	متوسطة
5	تعتمد الادارة على نشر ثقافة التغيير، وذلك سعياً منها لتطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة.	2.39	1.05	منخفضة
	بعد التزام الإدارة العليا	2.70	0.85	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 24.

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لبعء الالتزام الوظيفي قد بلغ 2.70، وبانحراف معياري قدره 0.85، وهذا يدل على أن التزام الإدارة العليا اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمتاز بكونه ذو مستوى متوسط، وقد حققت العبارة 3 اعلى متوسط حسابي بلغ 2.96 بمستوى متوسط، اما اقل عبارة فكانت العبارة 5 بمتوسط حسابي 2.39، فيما حققت بقية العبارات مستوى متوسط.

الجدول (4)

اتجاه اراء العينة حول بعد التحسين المستمر

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
6	تؤمن إدارة الجامعة بان التحسين المستمر امر ضروري وهام وهو مسؤولية الجميع.	3.15	0.99	متوسطة
7	يملك الجامعة نظام معلومات يسمح له بمتابعة الخدمات ونقل المعلومات بسلاسة بين الأقسام.	2.78	1.20	متوسطة
8	التحسين المستمر يشمل كل العمليات المنجزة بمختلف الاقسام، مع مراقبة مستمرة وشاملة لاكتشاف الاختلالات.	2.81	1.06	متوسطة

منخفضة	1.00	2.30	تعتمد إدارة الجامعة على عمليات مشاركة العاملين وتدريبهم لضمان تحسين جودة الخدمات.	9
متوسطة	1.16	2.94	تخفيض الأخطاء ومحاولة عمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى يعتبر من أولويات الجامعة.	10
متوسط	0.88	2.80	بعد التحسين المستمر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 24.

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لبعء التحسين المستمر قد بلغ 2.80، وانحراف معياري قدره 0.88، وهذا يدل على أن مستشفى مصطفى باشا يعمل على تطبيق مبادئ التحسين المستمر بمستوى متوسط، وقد حققت العبارة 6 أعلى متوسط حسابي بلغ 3.15 بمستوى متوسط، أما أقل عبارة فكانت العبارة 9 بمتوسط حسابي 2.30، فيما حققت بقية العبارات مستوى متوسط.

الجدول (5)

اتجاه آراء العينة حول بعء مشاركة العاملين وتحفيزهم

الرقم	عبارات البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
11	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة كل الأفراد والاختصاصيين بأرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار	2.39	1.02	منخفضة
12	تحرص الإدارة على توفير برامج تدريبية لكافة العاملين والأساتذة لترقية معارفهم ومكتسباتهم	2.51	0.96	منخفضة
13	يتم تقدير حوافز للعمال والعمل على ترقيتهم وفق للجدارة المهنية	1.77	0.85	منخفضة جدا
14	تمتاز العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بالتعاون والتكامل والتخلي بروح المسؤولية	2.45	0.93	متوسطة
15	لدى العاملين الصلاحيات للتصرف عند مواجهة ظروف معينة تتطلب التصرف الفوري خاصة بالنسبة للأساتذة	2.90	0.90	متوسطة

منخفض	0.65	2.40	بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم
-------	------	------	------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 24.

يتضح من الجدول (5) ان المتوسط الحسابي لبعء مشاركة العاملين وتحفيزهم قد بلغ 2.40، وبانحراف معياري قدره 0.65، وهذا يدل على ان إدارة الجامعة تعتمد على مشاركة العاملين وتحفيزهم بشكل منخفض، وقد حققت العبارة 15 اعلى متوسط حسابي بلغ 2.90 بمستوى متوسط، تليها العبارة 14 بمستوى متوسط هي الأخرى، أما أقل عبارة فكانت العبارة 13 بمتوسط حسابي بلغ 1.77، فيما حققت بقيت العبارات مستوى منخفض.

الجدول (6)

اتجاه اراء العينة حول بعد التركيز على الزبون

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
16	تحرص ادارة الجامعة على محاولة التعرف على توجهات ورغبات الطلبة والأساتذة	2.78	1.10	متوسطة
17	تعتمد الادارة على نظام يسمح بمعرفة اتجاهات واء الطلبة المسجلين والمتخرجين حول الخدمات المقدمة	2.63	1.10	متوسطة
18	تحرص ادارة الجامعة على تبني المقترحات والتوجهات المقدمة من طرف الأساتذة والطلبة، مع محاولة التفوق عليها	2.42	0.93	منخفضة
19	الأساتذة والطلبة راضون على الخدمات المقدمة لهم ومستوى الجامعة بشكل عام	2.30	1.06	منخفضة
	بعد التركيز على الزبون	2.53	0.65	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 24.

يتضح من الجدول (6) ان المتوسط الحسابي لبعء التركيز على الطالب والاساذ قد بلغ 2.54، وبانحراف معياري قدره 0.65، وهذا يدل على ان إدارة الجامعة تولي أهمية منخفضة للطالب اثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد حققت العبارة 16 اعلى متوسط حسابي بلغ 2.78 بمستوى متوسط، تليها العبارة 17 بمستوى متوسط هي الأخرى، اما اقل عبارة فكانت العبارة 19 بمتوسط حسابي 2.30، فيما حققت العبارة 18 مستوى منخفض هي الأخرى.

الجدول (7)

اتجاه اراء العينة حول بعد التغذية العكسية

الرقم	عبارات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الملاحظة
20	تقوم ادارة الجامعة بلقاءات مباشرة مع المسؤولين عن خلية الجودة لمعرفة آراءهم حول الجودة والخدمات المقدمة.	2.14	0.96	منخفضة
21	تعمل ادارة الجامعة على وضع اهداف وسياسات وفق لمختلف اراء الاساتذة	2.21	1.04	منخفضة
22	تعتمد ادارة الجامعة على مختلف الطرق لمعرفة واستقصاء مدى رضا الأساتذة مع العمل على تشكيل خلية خاصة لمحاولة ضبط الآراء والشكاوى المقدمة والحرص على تطبيق مبادئ الجودة	2.18	0.94	منخفضة
23	تعتبر الادارة التغذوية الرجعية جزء هام في وضع استراتيجيات واهداف مستقبلية للجامعة.	2.57	0.89	منخفضة
24	المعلومات متاحة للجميع في الجامعة.	2.15	1.02	منخفضة
	بعد التغذية العكسية	2.25	0.74	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v 24**.

يتضح من الجدول (7) ان المتوسط الحسابي لبعد التغذية العكسية قد بلغ 2.25، وانحراف معياري قدر بـ 0.74، وهذا يدل على ان إدارة جامعة قسنطينة 2 يعتمد على مبدأ التغذية العكسية أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض، وقد حققت العبارة 23 اعلى متوسط حسابي بلغ 2.57 بمستوى منخفض، اما اقل عبارة فكانت العبارة 20 بمتوسط حسابي 2.14، فيما حققت بقية العبارات مستوى منخفض.

اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

قبل اختبار الفرضيات ارتأينا إجراء اختبار التوزيع الطبيعي.

- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح. وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (8).

الجدول (8)

معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة الجودة الشاملة	0.365	-0.587
التزام الإدارة العليا.		

المرتبة	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادئ
2	متوسط	0.85	2.70	التزام الإدارة العليا.
1	متوسط	0.88	2.80	التحسين المستمر.
4	منخفض	0.65	2.40	مشاركة العاملين وتحفيزهم.
3	منخفض	0.74	2.54	التركيز على الطالب
5	منخفض	0.75	2.25	التغذية العكسية
	منخفض	0.56	2.54	ادارة الجودة الشاملة

-0.222	-0.002	التحسين المستمر.
1.017	0.838	مشاركة العاملين.
0.234	0.834	التركيز على الطالب.
0.662	1.305	التغذية العكسية.
0.856	1.733	إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v24.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الالتواء والتفلطح لجميع متغيرات الدراسة تقع في الفئة -2، 2، ومنه فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات.

- اختبار الفرضية الأولى " مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة 2 يمتاز بكونه ذو مستوى متوسط".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v24.

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة قد بلغ 2.54، وانحراف معياري قدره 0.56، وهذا يدل على ان الجامعة تعمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض، حيث أظهرت النتائج ان إدارة الجامعة تعمل على تطبيق مبدأ الالتزام، ومبدأ التحسين المستمر بمستوى متوسط، اما المبادئ الاخرى (التركيز على الطالب، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التغذية العكسية) فهي بمستوى منخفض.

و بناء على النتائج أعلاه، يتم رفض الفرضية الأولى، حيث أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفض، وليس متوسط. - اختبار الفرضية الثانية " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بمستشفى مصطفى باشا تعزى لمتغير الجنس".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين، مع حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري الدراسة. والجدول (10) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول (10)

نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لتصورات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (sig.)
ادارة الجودة الشاملة	ذكر	14	2.78	0.806	1.857	0.095
	انثى	52	2.47	0.461		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss v24.

نلاحظ من خلال الجدول ان مستوى المعنوية حول ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الجنس كان أكبر من 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية، أي انه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدارة الجودة الشاملة بالجامعة تعزى لمتغير الجنس.

الخاتمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة ركيزة أساسية لتحسين جودة خدمات في المؤسسات التعليمية، وقد كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة قسنطينة 2 وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة كان بمستوى منخفض.
- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا) في الجامعة محل الدراسة كان بمستوى متوسط.
- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمبادئها (التركيز على الزبون، المشاركة، التغذية العكسية) في الجامعة محل الدراسة كان بمستوى منخفض.

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول إدارة الجودة الشاملة في جامعة عبد الحميد مهري ترجع لتغير الجنس.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح مجموعة التوصيات التالية

1. ضرورة العمل على تبني الجامعة لمدخل إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر هذا الأخير ضرورة حتمية للتحسين والتطوير المستمر.
2. تبني الإدارة العليا لمدخل ادارة الجودة الشاملة غير كافي بل يجب أن تلتزم اتجاهاه وأن تعمل على دعمه بشكل غير محدود بهدف تضمين مبادئه وأبعاده بالجامعة وتفعيل دور خلية الجودة في الكليات
3. تلبية رغبات وتوقعات الأساتذة والطلبة يعتبر الركيزة الأساسية لتقديم خدمة التعليم الجيدة
4. إشراك جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتعزيز العمل وفق مبدأ الفريق؛
5. ضرورة وضع رؤية متكاملة في مجالات أخرى كتقنية المعلومات وإدارة المعرفة للتقليل من حدة المشاكل المطروحة.

قائمة المراجع:

- خضير كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فائزة لعراف. (2015). زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- فتيحة حبشي. (2007). إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة. أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- محمد الصالح قريشي. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 7(7)، 102-75.

- محمد بن شايب. (2003). تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- محمد حامدي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- محمد مخلوفي. (2015). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. رسالة الماجستير في علم اجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- هند رشدي. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات. (دمينغ وروبيرت هاغستروم، المترجمون) القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع العربية باللغة الإنجليزية:

- Khudair Kazem Hammoud. (2000). Total Quality Management. Amman, Jordan: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Faiza laraaf. (2015). Increasing banking efficiency and effectiveness from the perspective of total quality management. PhD thesis in commercial sciences, University of M'sila, Algeria.
- Fatiha Habashi. (2007). Total Quality Management – An applied study in the unit – Fermal – for the production of medicines in Constantine. Doctoral thesis in economic sciences, Faculty of Economics and Management Sciences, Mantouri University, Constantine, Algeria.
- Muhammad Saleh Qureishi. (2011). Total quality management and the human resource challenge in the higher education sector. Journal of Economy and Society, (7), 75–102.
- Mohammed ben Shayeb. (2003). Achieving total quality management in light of market challenges. Master's Thesis in Management Sciences, University of Algiers, Algeria.

Mohamed Hamdy. (2016). The role of total quality management in improving the competitiveness of the economic enterprise. PhD thesis in management sciences, University of Mohamed Khieder, Biskra, Algeria.

Mohamed Makhloufi. (2015). Principles of total quality management and its relationship to organizational effectiveness. Master's Thesis in Sociology, University of Algiers 2, Algeria.

Hind Roshdy. (2009). Total quality management foundations, principles and applications. (Deming and Robert Hagstrom, translators) Cairo, Egypt: Treasures for Publishing and Distribution.