

جودة الإدارة الجامعية بين إتخاذ القرار والإستقرار في العمل

عموم رمضان

جامعة عمار تليجي بالأغواط (الجزائر)

الملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي ووجهة نظر الأساتذة لضرورة الإختيار للمناصب الإدارية العليا ، ومدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الإستقرار الوظيفي و إتخاذ القرار ، حيث تم توزيع إستبيان للدراسة على عينة مكونة من 30 أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي الأغواط أين توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تسعى لتطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي، كما يجب الإنتقاء للمناصب الإدارية العليا حسب بعض السمات الشخصية والقيم وبعض المهارات السلوكية كالكفاءة الإجتماعية والسلوك القيادي ، لذا اختلفت الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة في أهمية الإستقرار لبعض المناصب النوعية العليا .

الكلمات المفتاحية : الجودة - الإدارة الجامعية - إتخاذ القرار - الإستقرار في العمل

Abstract :

The study aimed to know the extent through which the university administration in applying the principles of quality in higher education, and the teachers' point of view concerning the necessity of the selection of the higher administrative positions. And also knowing the extent of the contribution of the university administration quality in achieving the job stability and the decision making. A study questionnaire was distributed on a sample of 30 teachers at the humans and social sciences faculty in Amar Thelidji - Laghouat. Through our study we found that the university administration seeks to apply the principles and culture of the administrative quality, but it is not effective and it is not sufficient to achieve the best performance of the university teacher. In addition to this, the higher administrative positions should be selected according to some personal characteristics and values, and some behavioral skills such as social competency and the leadership behavior. Therefore, the visions and preferences among the teachers differed concerning the importance of the stability of some higher typical positions .

key words : Quality - University Management - Decision Making - Stability in Work

مقدمة :

إن أهمية الجودة في مجال العمل الإداري لا تقل عن الجودة في المجالات الأخرى ، إذ تعتبر الجودة الإدارية الركيزة الأساسية للتطور باعتبار التكامل الإداري نظام شامل تتحدد من خلاله وضعية المؤسسة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف ، وهو مركز نشاط أي مؤسسة ، لذا اهتمت المؤسسات بتطوير بيئة العمل الإداري من خلال الربط بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج الجودة والخطط الإستراتيجية والإدارية .

كما يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها ، لذلك لا بد من زيادة الإهتمام به و العمل على إرضائه و تحقيق أهدافه ، و قد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها ، إن العامل ليس كآلة التي نجد عند اقتنائها " كتيب التشغيل الخاص بها " فهو جملة من المهارات و القدرات العقلية و الجسمية ، وعلى المنظمة أن تأخذ هذا الكل المعقد بعين الإعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية ، و بالتالي الإهتمام به و توفير الشروط المناسبة لبقائه واستمراره بالمنظمة.

إشكالية الدراسة : تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة تحقيق أهدافها ، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الإهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً بعملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء (حمود ، 2005 : 99)

كما أن عملية اتخاذ القرارات من أكبر المسؤوليات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو الأجهزة التنفيذية ، ومن أصعب المهام تلك التي يقوم عليها سير العمل بالمنظمة ، فالقرار الصائب يساعد على توجيه العمل إلى الأهداف المنشودة بمشاركة أعضاء الفريق الإداري (بالتنسيق مع مختلف الأجهزة الإدارية والأقسام) ، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة .

لكن نجاحها يتوقف على اختيار الأفراد من المدراء ونوابهم أو العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهمإلخ (حسب المناصب النوعية والإدارية في الإدارة الجامعية) ، إضافة إلى استقرارهم في منصب العمل ، لكن حسب النصوص والتشريعات يتحتم على بعض الوظائف التغيير والتنقل من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل أو الترقية الممنوحة أو عوامل أخرى دون مراعاة الإختيار ، كما لا تترك للإستقرار المهني مجال .

تساؤلات الدراسة :

- هل يتم تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي ؟
- هل تتم عملية الإختيار للمناصب النوعية حسب المعايير والنصوص والتشريعات لجودة الإدارة الجامعية ؟
- هل تراعي ضرورة الإستقرار في هذه المناصب لتحقيق الأداء الجامعي الأفضل ؟
- هل تعطى للمسؤولين الأساتذة فرص المشاركة في اتخاذ القرار ؟

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى :

- معرفة مدى تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي .
- معرفة وجهة نظر الأساتذة في ضرورة الإختيار للمناصب العليا .
- مدى مساهمة جودة الإدارة الجامعية في تحقيق الإستقرار الوظيفي .
- إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للأساتذة المسؤولين .

أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة في :
- أهمية جودة الإدارة الجامعية في تحقيق السير الحسن لأهداف الجامعة .
- أهمية الإختيار للمناصب الإدارية العليا والتي يكلف بها الأساتذة .
- أهمية الإستقرار المهني و ولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية و كفاءة المنظمة."
- الإهتمام بقرارات الإدارة العليا بالجامعة باعتبارها قرارات يومية و مستمرة .
- تسليط الضوء على أهم القرارات في الجامعة و التي تخص الأساتذة و هو من أهم مقومات الجامعة.
- التعرف أكثر على مشكلة عدم الإستقرار المهني في بعض المناصب العليا و المكلف بها الأساتذة .

تحديد المفاهيم: إجرائيا نقصد بـ :

- جودة الإدارة : جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير و نوابه ، عميد و نوابه أو رئيس قسم و نوابه في النظام الإداري و التسبير الجامعي ، كل حسب المنصب المكلف به .
- الإستقرار المهني : نقصد به الإستمرار و المكوث الإرادي للأستاذ المكلف بمنصب إداري عالي في منصبه لمدة تفوق 3 سنوات .
- إتخاذ القرار : نقصد به عملية إختيار البديل الأفضل و الملائم للموقف ، و إنزال ذلك الإختيار أو القرار منزلة التنفيذ في كل قسم أو كلية .

نظريا :

1 - جودة الإدارة الجامعية : إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة فجودة الأداء أو الأداء الجيد لا يحدث عفويا أو بالصدفة ، بل إن هذه الجودة تتحقق فقط لأنها قد خطط لها من واقع و صميم عمل المؤسسة الفعلي ذاته ، لذا فإنها تخترق و تنفذ إلى كل أوجه العمل في المؤسسة ، و ينبغي التأكيد على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو القيادة و بمعنى أدق نوع القيادة المطلوب لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالإسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية و راسخة في الأداء و ضمان عملية التطوير المستمر (أحمد، 2003: 90)

و يقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي ، و تتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و تقييم الأداء ، و كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية مثل المباني و المكتبات و المعامل و التجهيزات و المالية و المعلوماتية (أحمد وحافظ، 2007: 159) و يدخل في إطار جودة الإدارة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي و متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة (عليما، 2004: 114) .

1-1 - تعريف جودة الإدارة الجامعية : تعرف جودة الإدارة التعليمية بأنها "جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام التعليمي ، و تتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و تقييم الأداء ، و كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية و المادية مثل (المبنى ، المكتبة ، المعامل ، التجهيزات ، المالية ، المعلوماتية) . (أحمد ، 2003: 169)

و يرى علوان أن جودة الإدارة الجامعية تمثل "جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة رئيس جامعة ، و عميد كلية، و رئيس قسم و غيرهم من موظفين" (وهي تتألف من سبعة عناصر أساسية هي : إدراك دور الإدارة ، دور الإدارة في عملية الجودة ، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة و الالتزام بها ، التحول الشامل ، تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات ، نمط قيادة التغيير ، السلوك و الدافعية (علوان، 2006 : 224)

1-2 - معايير جودة الإدارة الجامعية : يرى المحيادي أن جودة الإدارة الجامعية يمكن قياسها وفق المعايير الآتية (المحيادي، 2007 : 158) :

-وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.

-السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.

-وضوح الإجراءات وقواعد العمل.

-تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.

-وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.

-وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة.

-التفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته.

كما تعتبر جودة الإدارة الجامعية من المعايير التي ينبغي توافرها في الجامعة حتى يتم اعتمادها والاعتراف بوجودها ، ففي ضوء تغير مفهوم الإدارة ومحاولة الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، كان من الضروري تطوير إدارة الجامعات .

(مجاهد وبدير، 2006 : 165-166)

1-3 - متطلبات تطبيق جودة الإدارة الجامعية : إن تطبيق الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توفر توصيف دقيق لمهام كل موظف إداري يوضح الخطوات الإجرائية لتنفيذ المهمة ، وإيجاد نظام إلكتروني للأعمال الإدارية يمكن من إنجاز الأعمال بدقة وسرعة من خلال :

(الكعي، 2007 : 133-135)

-التدريب أثناء الخدمة بهدف اكتساب المهارات الضرورية للقيام بأعباء الأعمال الوظيفية لتطبيق الجودة الإدارية أثناء العمل.

-بناء فريق عمل تعاوني يقوم على تحديد قدرات كل موظف في الفريق ، بما يتفق مع أهدافه.

-مواجهة الصراعات في الإدارة عن طريق إتباع أحد الأساليب التالية وهي (التعاون والتنافس ، تجنب الإغفال) .

- تطبيق إدارة الجودة التي تستوجب الافتتاح بتغيير الأداء نحو الأفضل وبناء علاقات وظيفية سليمة بين الموظفين والتركيز على الثقة المتبادلة والصراحة.

-التركيز على تنمية الولاء التنظيمي للمرؤوسين وزيادة الرضا الوظيفي.

-التدريب الذاتي على إيجاد التوازن ما بين الوظيفة ومتطلبات الشخصية.

-تحديد الحوافز يمكن من تشجيع الموظفين على تحسين الأداء وتحقيق الجودة الإدارية.

2 - إتخاذ القرار : يصدر القرار عادة من جهة معينة ، يطلق عليها اسم "متخذ القرار" أي كان هذا الأخير مديرا أو مسؤولا مخولا أو مشرفا أو أي مستوى في الهيكل التنظيمي .

1-2 - تعريف إتخاذ القرار : يعرف القرار بأنه إختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف ، حل مشكلة أو إنتهاز فرصة " .

كما أن "القرار هو عملية الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة لموقف معين ، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة ، و إختيار الحل الأمثل من بينها". (إبراهيم شيحا، 1993: 314)

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة ، و بشكل واعى و مدرك ، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها بإعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار .

فيمكن أن يعرف القرار بأنه الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة. (حريم و آخرون، 1998: 140)

2-2 - أهمية إتخاذ القرار: لم يكن هـ.سيمون *H Simon* مغاليا عندما عرف الإدارة (عملية إتخاذ القرارات) على أنها قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء و الإزدهار ، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة .

فمثلا في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و اختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل . و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها ، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي (نوعه و حجمه و أسس تقسيم الهيئات و الأقسام) و الأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ، و خطوط السلطة و المسؤولية و الإتصال ... إلخ . كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم .

2 - 3 - تصنيف القرارات : يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمنها ، و تتعدد المعايير التي يمكن إتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور إليها من زاوية مختلفة. (سيد الهواري ، 1996: 10):

✓ وفقا للوظائف الأساسية :

أ. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية .

ب. قرارات تتعلق بالإنتاج .

ت. قرارات متعلقة بالتسويق .

ث. قرارات متعلقة بالتمويل .

ج. قرارات متعلقة بشؤون العاملين (بشرية) . (ناديا أيوب، 1997: 47)

✓ وفقا لأهميتها :

أ. قرارات إستراتيجية .

ب. قرارات تكتيكية (إدارية) .

ج. قرارات تنفيذية (تشغيلية) . (Darbelet. M , 1992:20)

✓ وفقا للنمط القيادي لمتخذها :

يمكن تصنيف القرارات من حيث القائمين بإتخاذها إلى :

أ.قرارات انفرادية .

ب.قرارات جماعية . (الشماع و الآخرون، 1999: 107)

2-4 - العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار:

هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية إتخاذ القرار في مراحلها المختلفة ، قد تعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة ، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره ، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم ، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم من هذه العوامل : (ناديا أيوب، 1997: 65)

2-4-1 - تأثير البيئة الخارجية : باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي ، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في إتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في المجتمع ، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين ، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية ، أضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة .

2-4-2- تأثير البيئة الداخلية : يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، و من العوامل البيئية التي تؤثر على إتخاذ القرار ، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الإتصال و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية. (علي مشرفي، 1997: 30)

2-4-3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية إتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئته المختلفة كالأوضاع العائلية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي : المجازفة ، الحذر ، التسرع و التهور.

كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما إكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول تؤثر في إتخاذ القرار ، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها ، ويعكس من خلال تصرفاته قيمها و معتقداتها التي يؤمن بها.

2-4-4- تأثير أهمية القرار: كلما إزدادت أهمية المشكلة و بالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها ، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية :

أ. عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير .

ب. تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد .

ت. الوقت اللازم لاتخاذ .

3- مفهوم الإستقرار في العمل : لمفهوم الإستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي - اجتماعي ، ومنها ما هو إقتصادي ومنها ماله صلة بالسياسة ، أما في بحثنا فنقتصر على استقرار العمال في المنظمة التي يعملون بها. الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل ، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى . و لقد كان الإستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين و قد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل ، سواء كانت إجتماعية ، مادية ، أو نفسية .

و يعبر عنه kanou بمصطلح " التوازن ، ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان فإن أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار فإن مزاولته العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة. (التون مايو، 1993: 66) أما P.Albou فيعرف الإستقرار على أنه "ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد". (Albou P, 1975: 90) أما Henr " أن التغيير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض و الموت كلها أمور تثير الإضطراب في التركيبة الإجتماعية". (Fayol , 1990 : 62)

3-1- مفهوم عدم الإستقرار : يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط وهذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي. (التون مايو، 1993: 26)

أما Mevtey فيرى بأن تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة و المال. (Mevtey , 1979 : 13)

و بالنسبة Parker "عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب الجوانب الشخصية".

فهو يفسره عن طريق التغييرات التي تحدث في البناء المهني و تتخذ أشكالاً عدة منها :

- الحركة داخل القوى العاملة . أو تغيير صاحب العمل . أو تغيير المهنة أو الطرق المستعملة .

كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها ، فهناك العديد منها زالت تماماً و حلت مكانها مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

و هناك بعض المفاهيم المرتبطة بعدم الإستقرار مثل : دوران العمل و الحراك .

3-2- أهمية الإستقرار في العمل : يعتبر العمل - تجاوزا- المصدر الوحيد للدخل ، فهو يؤمن للعامل حياته و معاشه و يظهر فيه إمكانياته و قدراته و يثبت كفاءاته المهنية .

و لثبات العامل في عمله و إستقراره فيه انعكاسات ايجابية عليه و على المنظمة ككل ، فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة و متشبع بثقافة المنظمة ، عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل المقبول منها و المرفوض و بالتالي قد يصعب عليه الإندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت و الجهد وحتى المال (تكلفة الإنتاج) ، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

و من مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله و التحكم في آلياته ، و بالتالي نقل من عوامل التعب و انخفاض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل . كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدريجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته و إندماجه داخل المنظمة .

كما أن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها ، فكلما دام انتماء أفراد الجماعة في العمل زاد تماسكها ، و العكس صحيح ، فكلما ترك فرد من أعضائها المنظمة زاد احتمال تفككها ، لأن المغادر للجماعة يحمل معه أفكاره و صفاته لجماعة العمل ، و الوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار و الأنماط ما يعجل به تفكيك الجماعة. فاستقرار الأفراد و تماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة و هدف واحد (الإنتاج) و هوية واحدة هي المنظمة يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الإستمرار و لا يتركونها مساءً إلا من أجل العودة إليها في الصباح و يتحقق ذلك من خلال توفير المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي إلى أن تكون المنظمة مصدر سعادة لأفرادها و مستقبلا مهنيا لهم . (مراد خلاصي ، 2007 : 171-172)

3-3- مظاهر الإستقرار في العمل : إن نجاح أي منظمة في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفئة و كافية و مستقرة لضمان إنتاج ذا جودة مناسبة و قدرة إنتاجية عالية .

من هنا يتبين أن اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الإستمرار و على مسؤوليها الإطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مؤشرات مظاهر استقرارهم التي من بينها الآتي:

- قلة الشكاوي . الراحة النفسية و الإنسجام مع جماعة العمل . قلة حوادث العمل . المواظبة على العمل . الشعور بالأمان . أما عن مظاهر عدم الإستقرار في العمل فهي : التغيب . دوران العمل . الإضراب . التمارض . كثرة الشكاوي . (مراد خلاصي، 2007 : 172-176)

ميدانيا :

1 - منهج الدراسة : إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يقود الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق مستوحاة من هذا البحث ، ويعتبر المنهج بصفة عامة الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية إذ يتوقف المنهج المتبع على طبيعة الموضوع الذي يختاره الباحث أثناء قيامه بالبحث ، وبذلك لاحظنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي ، حيث يعتمد على دراسة الوقائع واستكشافها كما يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كافياً أو تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكمي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة . (عبيدات ذوقان وآخرون ، 2003 : 191) .

- 2 - حدود الدراسة : تم اجراء الدراسة على جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة عمار تليجي الأغواط (كل الأقسام) من شهر سبتمبر مع الدخول الجامعي 2017/2016 .
- 3 - عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 30 أستاذ من مختلف أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوزيع الإستبيان اداة الدراسة على من تم مقابلتهم في بداية الموسم الجامعي 2016 .

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة

حسب القسم	التعداد	معين في مسؤولية	غير معين في مسؤولية
قسم علم النفس	10	5	5
قسم علم اجتماع	5	2	3
قسم الفلسفة	5	2	3
قسم التاريخ	5	2	3
قسم الإعلام والإتصال	5	2	3
المجموع	30	13	17

- 4 - أداة الدراسة : تعتبر أداة الدراسة من الوسائل الهامة في جمع البيانات ، فقد تم الإستعانة بالإستبيان كأداة لمعرفة وجهات النظر للأساتذة حول موضوع الدراسة ، حيث تكون الإستبيان من 4 أبعاد أساسية تضمنت 20 سؤال تتم الإجابة عنها ببديلين "نعم" أو "لا" كالتالي :

جدول رقم (2) يوضح أبعاد إستبيان الدراسة

الأبعاد	عدد البنود
ثقافة الجودة الإدارية	5
أهمية الإستقرار المهني	5
أهمية الإختيار المهني	5
المشاركة في اتخاذ القرار	5

- عبارات وبنود الإستبيان موضحة في تحليل وتفسير النتائج .
- أما عن الأساليب الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة هي (النسبة المئوية والمتوسط الحسابي)
- 5 - نتائج الدراسة :

- 5-1 - عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول : هل يتم تطبيق إدارة الجامعة لمبادئ الجودة في التعليم العالي ؟
- تم معالجته من خلال 5 أسئلة كالتالي :

جدول رقم (3) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الأول

الأسئلة	الإجابة		
	نعم	لا	النسبة
هل تعمل إدارة الكلية على نشر إتجاهات ومبادئ الجودة للموظفين أساتذة أو إداريين ؟	25	05	% 83,33
هل تعمل إدارة الكلية على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين ؟	20	10	% 66,66
هل توجد وحدات للجودة تقوم بدورات تدريبية مستمرة للرفع من كفاءة الموظفين ؟ .	03	27	% 10
هل توفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الجودة الإدارية ؟	01	29	% 3,33
هل تحرص إدارة الكلية على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات ؟	26	04	% 86,66

من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة الجامعة والكلية على حد سواء يعملون على نشر ثقافة الجودة الإدارية للموظفين الإداريين أو الأساتذة ، إلا أنها لا تطبق في حالات عدة ، وهذا راجع إلى عدم وجود خلايا الجودة على مستوى الكليات وتفعيل دورها لتنمية الرقابة الذاتية أو تحسين الموظفين بالمسؤولية ، كما نلاحظ أن الكلية أو خلية الجودة التابعة للجامعة لا تقوم بدورات تدريبية للرفع من كفاءة موظفيها ، فهي تركز في ذلك على بعض المناصب الإدارية فقط ، ويعبر أغلب الأساتذة عن عدم توفر الإمكانيات والمناخ المناسب لتطبيقها وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء البيداغوجي للأستاذ ، إلا أن إدارة الكلية تحرص على اجتماعات الأساتذة من خلال فرق التكوين البيداغوجية أو اللجان العلمية وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات .

فمن خلال هذه النتائج نرى أن الكلية تسعى جاهدة تطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير مجدية وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي .

5-2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني : هل تراعي ضرورة الإستقرار في هذه المناصب لتحقيق الأداء الجامعي الأفضل ؟

جدول رقم (4) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الثاني

الإجابة				الأسئلة
النسبة	لا	النسبة	نعم	
43,33 %	13	56,66 %	17	هل تفضل إستمرار شخص واحد في منصب مسؤول حفاظا على إستقرار سير العمل ؟
100 %	30	00 %	00	هل يكمل مسؤولي المناصب العليا المدة المقترحة لأداء مهامهم الإدارية دون مشاكل أو صعوبات؟
43,33 %	13	56,66 %	17	هل تفضل الاستمرارية وتجديد الثقة لأصحاب المناصب العليا في قسمك ؟
16,66 %	05	83,33 %	25	هل تفضل تناوب المسؤولية من أستاذ إلى آخر ومن سنة إلى أخرى ؟
00 %	00	100 %	30	هل تساهم الخبرة الإدارية في الاستقرار وتحقيق الجودة الإدارية ؟

من خلال إجابات التساؤل الثاني يتبين لنا أن مفهوم الإستقرار يختلف من أستاذ إلى آخر ، ففي الإجابة عن السؤال الأول هناك من يفضل استمرار شخص واحد لشغل منصب إداري نظرا لخبرته وطريقته في العمل وحفاظا على الإستقرار ، كما هناك من يري بعدم استمراريته والبحث عن البديل لأن هذا الأستاذ الإداري يحتاج إلى تدارك مشواره المهني فرص الترقيّة المتاحة حسب رأي بعض المسؤولين الأساتذة ، وحسب رأيهم هذا ما أدى إلى أغلبية المكلفين بمناصب إدارية لا يكملون مدة 3 سنوات المقترحة لهذه المناصب النوعية لكثرة ضغوط العمل والمشاكل والصعوبات في ظل الأنظمة الجديدة .

كما يرى بعض الأساتذة ضرورة تركية بعض الأساتذة الإداريين ومنحهم الثقة وهذا تحقيقا للخبرة الإدارية ودورها في تحقيق الاستقرار والجودة الإدارية ، أي باقتراح من أساتذة القسم يزكون شخصا ما لنقتهم به ومعرفتهم بمدى خبرته وكفاءته في العمل الإداري بهذا المنصب . ومن جهة أخرى نرى بأنهم يقترحون تناوب المسؤولية من أستاذ على آخر ومن سنة إلى أخرى وهذا للتفكير في تفرغ الأستاذ الجامعي المسؤول إلى العمل البيداغوجي وتكوينه ومشواره المهني .

يتضح لنا مما سبق أن اختلاف الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة يجعلنا ن فكر في أهمية الإستقرار لبعض المناصب النوعية العليا ، حفاظا على الثقة الممنوحة من طرف الأستاذ من جهة والإستمرارية في العمل الإداري لتحقيق الجودة ، وتناوب المسؤولية في بعض المناصب لتوسيع نطاق الخبرة وتبادل الأدوار من أستاذ إلى آخر .

5-3- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثالث : هل تتم عملية الإختيار للمناصب النوعية حسب المعايير والنصوص والتشريعات لجودة الإدارة الجامعية ؟

جدول رقم (5) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الثالث

الإجابة				الأسئلة
النسبة	لا	النسبة	نعم	
76,66 %	23	23,33 %	07	هل تقوم إدارة الكلية بتحديد احتياجاتها لموظفي للمناصب العليا حسب المناشير الوزارية ؟.
90 %	27	10 %	03	هل تختار إدارة الكلية الكوادر المؤهلة وذوي الخبرة لتحقيق أهداف الكلية ؟
100 %	30	00 %	00	إذا تم اختيارك لمناصب عليا ، هل تفضل العمل بالإدارة على التدريس لتحقيق أهدافك وطموحاتك ؟
00 %	00	100 %	30	هل تفضل فصل التدريس عن الإدارة لتحقيق الأداء الجامعي الجيد واختيار الشخص المناسب لها؟
100 %	30	00 %	00	هل يتم التعيين والإختيار لهذه المناصب وفق معايير واختبارات الإنتقاء ؟

للإجابة على التساؤل الثالث تم طرح خمسة أسئلة فرعية لمعرفة أساس الإختيار لهذه المناصب العليا فكانت إجابات الأساتذة توجي بعدم تحديد احتياجاتها لموظفي للمناصب العليا حسب المناشير الوزارية كما لا تختار إدارة الكلية الكوادر المؤهلة وذوي الخبرة لتحقيق أهدافها ، إضافة إلى ذلك لا يتم التعيين والإختيار لهذه المناصب وفق معايير واختبارات الإنتقاء مما يصعب على الإدارة عملية الإختيار ولو بمعيار بسيط وهو الرغبة في المساعدة وحب العمل والتفرغ له أو السمات الشخصية ، إلا أن أغلب الأساتذة يهربون من المسؤولية الإدارية ويفضلون العمل بالتدريس على الإدارة لكسب راحتهم والعمل على إنجاز أعمالهم أو إتمام رسائلهم بدلا من معاناة المسؤولية والخوض في مشاكلها .

إن التركيز على عملية الإختيار لأي منصب إداري عالي أو بسيط يتطلب من الإدارة - لتحقيق الجودة - الإنتقاء حسب بعض السمات الشخصية والقيم والميول والمعرفة ومهارات سلوكية كالكفاءة الإجتماعية والقيادة وغيرها من أساسيات الإختيار . (مروان الزعبي ، 2016 : 28)

4-5- عرض وتحليل نتائج التساؤل الرابع : هل تعطى للمسؤولين والأساتذة فرص المشاركة في اتخاذ القرار ؟

جدول رقم (6) يوضح تكرارات ونسب الإجابة على عبارات التساؤل الرابع

الإجابة				الأسئلة
النسبة	لا	النسبة	نعم	
6,66 %	02	93,33 %	28	هل تقوم إدارة الكلية بإشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الإدارية منها والبيداغوجية ؟
00 %	00	100 %	30	هل تعمل إدارة الكلية على مناقشة مشاكل سير العمل مع الأساتذة والموظفين الإداريين ؟
00 %	00	100 %	30	هل تحرص إدارة الكلية على تشكيل فرق العمل لجمع المعلومات وحل المشكلات ؟
80 %	24	20 %	06	هل يشارك الموظفون في إعداد خطط التغيير وتحسين العمليات الإدارية على مستوى الكلية ؟
100 %	30	00 %	00	هل تأخذ إدارة الكلية بآراء واقتراحات الأساتذة عند لاتخاذ قرارات متعلقة بالتعيين في مناصب عليا ؟

الملاحظ من الجدول السابق أن من استراتيجيات جودة الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات من جهة والمسؤولية الكاملة في اتخاذ القرار ، حيث تبين لنا أن إدارة الكلية تقوم بإشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات الإدارية منها والبيداغوجية من خلال عقد الاجتماعات الدورية ولجان التكوين ، كما تعمل إدارة الكلية على مناقشة مشاكل سير العمل مع الأساتذة والموظفين الإداريين ، إلا أنها لا تشرك الموظفون في إعداد خطط التغيير وتحسين العمليات الإدارية على مستوى الكلية إلا البعض منهم وهم أصحاب المسؤوليات الإدارية العليا كالعمداء ونوابهم ، إضافة إلى عدم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ قرارات تتعلق بتعيين أساتذة في بعض المناصب والتكليف المباشر من السلطة العليا .

يفضل الكثير من الأساتذة الأخذ بأرائهم ومشاركتهم القرارات المتعلقة بالتنسيق والعمل الإداري ومعرفة السابقة بالتعيينات على مستوى هذه المناصب العليا لأن الأستاذ هو من يشغل هذا المنصب فقد يرون الأفضل والثقة في شخص ما دون غيره ، والتفاهم والتعاون معه يكون في خدمة الكلية وتحقيق الجودة والأداء الأفضل .

خاتمة واقتراحات :

تسعى الجامعة أو الكلية جاهدة تطبيق مبادئ وثقافة الجودة الإدارية إلا أنها غير فعالة وغير مجدية وغير كافية لتحقيق الأداء الأفضل للأستاذ الجامعي .

كما يتضح لنا أن اختلاف الرؤى والتفضيلات بين الأساتذة يجعلنا نفكر في أهمية الإستقرار لبعض المناصب النوعية العليا ، حفاظا على الثقة الممنوحة من طرف الأستاذ من جهة والإستمرارية في العمل الإداري لتحقيق الجودة ، وتناوب المسؤولية في بعض المناصب لتوسيع نطاق الخبرة و تبادل الأدوار من أستاذ إلى آخر .

أما بالنسبة لعملية الإختيار لأي منصب إداري عالي أو بسيط يتطلب من الإدارة - لتحقيق الجودة - الإنتقاء حسب بعض السمات الشخصية والقيم والميول والمعرفة ومهارات سلوكية كالكفاءة الإجتماعية والقيادة وغيرها من أساسيات الإختيار، ويرى الكثير من الأساتذة ضرورة الأخذ بأرائهم ومشاركتهم القرارات المتعلقة بالتنسيق والعمل الإداري ومعرفة السابقة بالتعيينات على مستوى هذه المناصب العليا لأن الأستاذ هو من يشغل هذا المنصب فقد يرون الأفضل والثقة في شخص ما دون غيره ، والتفاهم والتعاون معه يكون في خدمة الكلية وتحقيق الجودة والأداء الأفضل .

كما نقترح لتحقيق الجودة الإدارية وتفعيل عملية اتخاذ القرار والسعي للمحافظة على الإستمرارية في العمل الإداري الجيد والإستقرار ما يلي :

- تقييم نظم المعلومات والإجراءات الإدارية في ضوء جودة الإدارة بالجامعة الجزائرية .
- تحسين فعالية الموظفين وكفاءتهم في تبسيط وتطوير اجراءات العمل في مؤسسات التعليم العالي.
- إعطاء أهمية للقرارات التي تمس الإطارات والأساتذة المكلفين بالمسؤولية ، بدراسة تأثيراتها عليهم حاليا ومستقبلا .
- عدم التفكير في حاجيات المؤسسة ونسيان حاجيات الإطارات والمسؤولين .
- العمل على دراسة المناصب والمسؤوليات وإعادة النظر في المدة المقترحة لشغلها والتناوب عليها

قائمة المراجع :

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا (1993) ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية .
2. أحمد، أحمد (2003) الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء: الإسكندرية.
3. أحمد، حافظ (2007) الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، عالم الكتب: القاهرة.
4. ألتون مايو (1993) ، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ، ترجمة مبارك إدريس ، دار الفكر العربية .
5. حسن علي مشرفي (1997) ، نظريات القرارات الإدارية "مدخل كمي في الإدارة" ، ط1 ، دار الجامعية ، الإسكندرية .
6. حسين حريم (1998) ، أساسيات الإدارة ، ط1 ، دار الحامد ، عمان ، الأردن .
7. حمود، خضير (2005) إدارة الجودة الشاملة، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
8. خليل محمد حسن الشماع و الآخرون (1999) ، مبادئ الإدارة " إدارة الأعمال" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان .
9. سهام، الكعكي (2007) تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، صص115- 139 .
10. سيد الهواري (1996) ، الإدارة "الأصول و الأسس العلمية" ، ط1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .

11. عبيدات ، ذوقان وآخرون 2003 البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ، أساليبه ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
12. علوان، قاسم (2006)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر الخامس جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11 إبريل، جامعة البحرين :كلية التربية، ص535-595 .
13. عليمات، صالح (2004) إدارة الجودة الشاملة -في المؤسسات التربوية -التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق :عمان.
14. قاسم المحيادي، (2007) إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد المتخصص 4 : ص133- 176 .
15. محمد مجاهد، بدير المتولي (2006) الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، المكتبة العصرية المنصورة .مصر .
16. مراد خلاصي (2006-2007) ، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل ، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة .
17. مروان طاهر الزعبي (2016) الأساليب الحديثة في انتقاء الموظفين، ط1 ، دار الفكر ، عمان
18. ناديا أيوب (1997) ، نظرية القرارات الإدارية ، ط3 ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا
19. Fayol (1990) , Administration industrielle et général , Collection Sciences Humaines , ENAG Editions , Alger .
20. Darbelet. M (1992) ,Economie D'entreprise , Ed :Foucher , Paris .
21. Mevtey. P (1979) , Développement économique et mobilité des travailleurs, PUF, Paris
22. Albou . P (1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris.