

علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Organizational Trust Relationship to Total Quality Management In Higher Education

Analytical Exploratory Research At the College of Management and
Economics / University of Kufa

المدرس المساعد	المدرس	أستاذ دكتور
محمد ثابت فرعون الكرعوي	أرشد عبد الأمير جاسم الشمري	مؤيد الساعدي
جامعة الكوفة / كلية الأداره والاقتصاد	المعهد التقني / الكوفة	المعهد التقني في المسيب
Moh.TH97@yahoo.com	Arshed_alsaeg@ yahoo.com	Moa_alsaedi@yahoo.com

ملخص: * الغرض: يهدف البحث الى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية من خلال (الثقة بالزملاء, الثقة في الرئيس المباشر, والثقة في الإدارة العليا) ومرتكزات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال (اهتمامات الزبون, المنظمة المتعلمة, القيادة).

* منهجية البحث: حددت مشكلة البحث بتساؤل رئيس تمحور حول تشخيص مستوى أدراك عينة البحث لاسهام الثقة التنظيمية بوصفها مرتكز من مرتكزات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية والأداء المميز. ومن اجل تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته اختار الباحثين عينة من (الزملاء, الرئيس المباشر, والادارة العليا) قوامها (38) شخصا, وقد استعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات, وقد جرى اختبار الفرضيات واستخراج النتائج باستعمال البرنامج الحاسوبي (SPSS).

Abstract: * Purpose: The research aims to reveal the relationship between confidence through regulatory (Confidence colleagues, direct confidence in the President, and confidence in senior management) and the pillars of total quality management in higher education through (the customer's interests, learning organization, leadership * (Methodology: The research problem identified questionably President focused on the diagnosis of the level of awareness sample search for the contribution of confidence as based regulatory foundations of Total Quality Management in Higher Education in order to achieve organizational goals and distinctive performance. In order to achieve the goals of the research and to answer his questions chose researchers sample (colleagues, President, and direct senior management) of (38) people, have been used questionnaire and a way to get data and information, has been testing hypotheses and extract the results using software (SPSS).

المقدمة:

اهتم عدد من الباحثين والكتاب بمفهوم الثقة التنظيمية (The Organizational Trust) اذ نالت نصيباً وافراً من الاهتمام في الحقول العلمية والإنسانية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما تنطوي عليه من تأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات وتأثيراتها المتبادلة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وقد ادركت الإدارات والعاملين على حد سواء إن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض كلف التعاملات البيئية وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات، وهذا بدوره ينعكس على مخرجات العمل، فضلاً عن أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية كذلك على أداء العاملين في المنظمة وبالتالي على الأداء المميز لهم الذي بالضرورة يرتبط بتميز وجودة مخرجاتها، وذلك من خلال تحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

من هنا تبلورت فكرت البحث حول دراسة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) وعناصر إدارة الجودة (اهتمامات الزبون، منظمة التعلم، القيادة) في التعليم الجامعي. اذ جرى اختيار جامعة الكوفة (كلية الإدارة والاقتصاد) مجتمعاً للقيام بالبحث اذ جرى فرز عينة قصدية من (الزملاء، الرئيس المباشر، والإدارة العليا) قوامها (38) شخصاً، اشتمل البحث على ثلاث فرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها، وهدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وعناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، واهم ما توصل إليه البحث بأن تقدمت الثقة بالإدارة العليا بالترتيب الاول ومن ثم الثقة بالرئيس المباشر واخيراً الثقة بالزملاء، واوصت بضرورة بناء مكونات راس المال الاجتماعي التنظيمي لكون الثقة التنظيمية تشكل اهم مكون فيه.

المبحث الأول

منهجية البحث

يقدم هذا المبحث عرضاً لمشكلة البحث وأهدافه وأهميته فضلاً عن فرضياته ومنهجه وادوات التحليل والمعالجة الإحصائية ومن ثم مجتمع البحث وعينته انتهاءً بحدوده وهيكلته، وكما يأتي:

أولاً : مشكلة البحث

أن التغيرات التي تحدث في المنظمة نتيجة تغيرات البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية جعلت من الصعوبة على المنظمات ان تكتسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق مواردها الملموسة فحسب، ولجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو استعمال وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم الجامعي وذلك من خلال التأكيد على مفهوم الثقة التنظيمية بوصفه مكوناً غير ملموسا ويمثل احد اهم مكونات راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يعد الأساس لكل عمل جماعي ناجح، فتلبية متطلبات الزبون الخارجي باتت مقترنة الى حدود كبيرة بطبيعة العلاقة بالزبون الداخلي الذي تمثل بأداء (زملاء العمل والرئيس المباشر وادارة المنظمة)، والتي اذا ما تذبذبت او تراجعت مؤشرات الثقة فيما بينهم انعكس سلباً او ايجاباً على اداء المنظمة باكملها.

انطلق البحث من مشكلة يمكن بلورتها خصوصاً " من ضمن توجه منظمات التعليم العالي اليوم للحصول على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، بالتركيز على معرفة مستوى أدراك أفراد عينة البحث لاسهام الثقة التنظيمية بوصفها مرتكزا لترسيخ العلاقات التنظيمية السليمة التي تقود لإدارة جودة شاملة في التعليم العالي، اذ تتقدم قناعة الادارة العليا من بين اهم مبادئ الجودة الشاملة باجراءات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، ولما كان هذا الافتراض قائماً ومحسوماً على صعيد الجدل الفكري في الادبيات تقريبا فهل ان حسمه على الصعيد الميداني على مستوى بيئة التطبيق يبشر بحسم مطمئن؟ وما هو مستوى الثقة التنظيمية بين الادارة والعاملين؟ وكيف انعكست على توجه الكلية المستهدفة وهي تستحضر تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟ وكيف يمكن قياسه؟.

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على مستوى ادراك عينة البحث لعناصر الثقة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة.
2. تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية وعناصر ادارة الجودة في التعليم الجامعي.

ثالثاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. يقدم البحث توضيحاً لأهم مكونات الثقة التنظيمية وكيف يمكن أن تسهم في تسهيل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

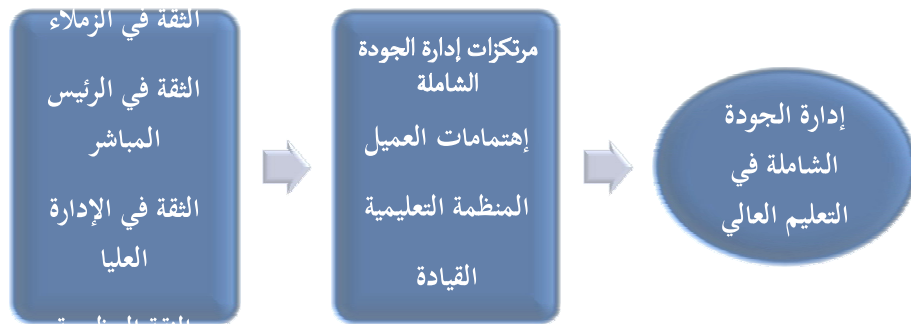
2. يمكن أن يسهم البحث في رفع الوعي الثقافي بنشر فلسفة الجودة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يمثل مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992) وهو تصويراً ميسراً يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات توضيحية تحدث تبعاً لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17)، وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المتغيرات التي لها علاقة بالبحث قد جرى تسكينها في بناء المخطط الفرضي لهذا البحث وهذا عرف جرت العادة على أن تسلكه الدراسات والبحوث بهدف الوصول إلى أهدافها العلمية المحددة. لذا فإن البحث حدد الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) بوصفها متغيراً "تفسيرياً" جرت الإشارة إليه بـ (X)، وكذا الحال فيما يخص المتغير الثاني وهو المتغير الاستجابي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وأشارت له بـ (Y).

تشير حركة المتغيرات إلى أن الثقة التنظيمية من خلال أبعادها الفرعية ترتبط بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وبشكل يكاد يكون متداخل في ضوء هذا المخطط الفرضي، لذا فإن توجهات الجهد الميداني تفترض إمكانية وجود علاقة ارتباط بينية مع إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة بـ (اهتمامات الزبون، المنظمة المتعلمة، القيادة)، والشكل التالي يمثل النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



المخطط من تصور الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بما يأتي:

اولا: ترتبط الثقة التنظيمية (من خلال ابعادها الفرعية) بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. ترتبط الثقة بالزملاء بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
2. ترتبط الثقة بالرئيس المباشر بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.
3. ترتبط الثقة في الادارة العليا بادارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.

سادسا: متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات هذا البحث الى:

1. الثقة التنظيمية:

سوف يعتمد الباحثان على الاستقصاء الذي وضعه (Laka - Mathebula , 2004) الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria , 1998) ودراسة (Ford , 2002) ودراسة (صديق, 2005) وكذلك دراسة (ناصر , 2007) ، ودراسة (الاعرجي والعبادي، 2010). وهو مقياس مؤلف من خمسة عشر فقرة.

2. ادارة الجودة الشاملة:

استنادا الى (James, 2003) ، (Meta, 2004) (مهدي، 1997) اعتمد البحث على تصنيف يضم ثلاث متغيرات (اهتمامات الزبون، المنظمة المتعلمة، القيادة)، اذ جرى استعمال استبانة مؤلفة من خمسة عشر فقرة وعلى فق مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماما" ، اتفق ، محايد ، لاتفق ، لاتفق تماما").

سابعا: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، اذ اشار رواد هذه التقنية (Bratton & Gold) الى انها منهج او تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003) ، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج اخرى في الوصول إلى غاياته، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانياً أو شفويا (Hoobler &

Johnson, 2004: pp665- 676، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

ثامنا : ادوات البحث:

اعتمدت البحث بشكل رئيس على الاستبانة والتي تمثل الأداة الوحيدة لجمع البيانات والمصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحثين، وقد تألفت من (30) فقرة غطت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها (6) متغيرات فرعية والجدول (1) يبين توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات البحث الرئيسة والفرعية.

الجدول (1) توزيع فقرات استبانة البحث

ارقام الفقرات من - الى	عدد الفقرات	الرمز	الأبعاد الفرعية	ت
5 - 1	5	X1	الثقة في الزملاء	الثقافة التنظيمية X
10 - 6	5	X2	الثقة في الرئيس المباشر	
15 - 11	5	X3	الثقة في الادارة العليا	
20 - 16	5	Y1	اهتمامات الزبون	إدارة الجودة الشاملة Y
52 - 21	5	Y2	المنظمة المتعلمة	
30 - 26	5	Y3	القيادة	

المصدر: من إعداد الباحثين

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بكلية الادارة والاقتصاد التابعة لجامعة الكوفة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كونها تمثل البيئة الملائمة الأكثر تلاؤماً مع اهداف البحث وذلك لتوجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة اولا ولوعي العاملين بثقافة الجودة ثانيا، وقد جرى فرز عينة قصدية شملت عدد من (الزملاء، الرئيس المباشر، الإدارة العليا) قوامها (38) شخصا جرى مسح ارائهم من خلال توزيع استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض بعد ان اجريت عليها اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:

1. ثبات الاستبانة: يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split – Half) إذ جرى تجزئة الاستبانة الى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والاخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد أستخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Prow) (ابو النيل، 1985: 188)، فإذا كان معامل الثبات (0,67) فإن ذلك يعد كافياً لثبات الاستبانة (Calingo, 1989: 362) وقد حققت فعلاً معامل بلغ (0.87) وهذا يعد معاملاً كافياً لأعمام الاستبانة.

2. صدق الاستبانة: يقصد به قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صُممت من أجله، ويمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أوطا الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين (ابو النيل، 1985: 10)، وقد حققت استبانة البحث معاملاً مقداره (0.91) وهو يعد معاملاً جيداً جداً يعكس مصداقية عالية.

عاشراً: حدود البحث:

تمثلت حدود البحث بما يأتي:

1. الحدود المكانية: جرى اختيار كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الكوفة التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مكانا لاجراء البحث.
2. الحدود الزمانية: جرى الجهد الميداني خلال الفترة الواقعة بين ك2/2013 وشباط/2013.
3. الحدود العلمية: حددت البحث علمياً بما جاء بتساؤلاته واهدافه.

حادى عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

ان طبيعة بيانات البحث هي طبيعة لامعلمية (Non Parametric) وهذا يستوجب انتقاء ادوات احصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات وعلى هذا الأساس تستلزم الادوات الآتية:

1. التحليل العاملي (Factors Analysis) أسلوب إحصائي يستخدم في كثير من المواضيع الاحصائية المتقدمة, ومن ضمن استخداماته انه يسلسل العوامل او المحاور حسب أهميتها ويعطي كل محور نسبته في الاسهام في البحث, أي يظهر المحاور حسب أهميتها وكذلك يظهر اهمية كل متغير داخل كل محور ويسقط المتغيرات غير المهمة (الساعدي, 2006: 43).

2. معامل ارتباط الرتب كندال Kendall's Rank Correlation يعتمد قانون كندال على الاشارات فأن كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر اخذت اشارة موجبة ذلك لانها مع ترتيب الاعداد الطبيعية, وان كانت اصغر اخذت اشارة سالبة, ويكون معامل ارتباط الرتب ٢ مساويا للنسبة بين المجموع الجبري للاشارات عندما تكون الرتب للقيم بوضعها الحقيقي على مجموع الاشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة ترتيبا تصاعديا او تنازليا (المشهداني, 1976: 66).

3. اختبار (t) لاختيار معنوية معامل ارتباط كندال (kendall)

المبحث الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضا نظريا لتأثير متغيري البحث فكريا وعلى وفق مطلبين وكما ياتي:

المطلب الاول

الثقة التنظيمية Organizational Trust

يقدم هذا المطلب مفهوم الثقة التنظيمية والتطور المفاهيمي التاريخي لها وانواعها، وكما ياتي:

أولاً: مفهوم الثقة من خلال مداخلها

الثقة في اللغة تحت كلمة وثق، وجمعها ثقات، أي وثق به ووثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي انه العهد الوثيق (ابن منظور، 1978: 371)، إما في معناه الاصطلاحي على وفق قاموس

(Oxford , 2003 : 799) فقد حدد معنى الثقة بأنها "الشعور الذي يملكه الشخص تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامة بالإعمال والأفعال المتفق عليها".

عندما نريد ان نفهم معناها بشكل اكثر دقة وتناسب مع مجال استعمالها لا بد ان نفهمها على وفق مداخلها، اذ لم تعد مفاهيم الثقة السائدة في الخمسينيات من القرن العشرين مقبولة في اطار اعمال المنظمات والعلوم الاخرى، وعلى سبيل المثال تعريف (Rikson,1953) اذ وصفها بانها المكون المركزي للشخصية السليمة او الصحيحة، وكذلك تعريف (Rotter, 1954) الذي كان ينظر للثقة من منظور التعلم الاجتماعي حصرا.

من الباحثين من دخل مدخلا نفسيا في تحديد مفهوم الثقة اذ اشار (Wicks, et al., 1999: 2) اليها على انها التوقع لسلوك وتصرفات الطرف الآخر والمبررة بشكل أخلاقي والمعتمدة على المبادئ الأخلاقية في عملية التبادل المشتركة بين الطرفين، وجاء تعريف (Panteli & Sockalgam, 2002: 5) للثقة بانها توقع موثوق واثق واثق واثق وذاتي تتعلق بسلوك شخص ما يستلزم تحمل المخاطرة من قبل الطرف الواثق، وهي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر من وجهة نظر (Becrra & Cupta, 2003: 33)، وحمل المبادئ لكل من الطرفين والتي تتطلب الحصول على درجة من الأيمان والصدق بانجاز الهدف المطلوب، وان هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل الأمانة والولاء والصدق (Cerff, 2004: 2).

ومن منظور اقتصادي فقد عرفها (Aulkh, et al., 1996: 106) بأنها إمكانية اعتماد شخص معين على أقوال وأفعال شريكة التجاري لضمان المصالح المشتركة والمتبادلة بين الطرفين، كذلك الثقة توقع ايجابي لشخص معين بان شريكة التجاري سيتصرف بطريقة معقولة وعادلة وبشكل مشترك (Smith & Barclay, 1997: 5)، وهي شعور الذي يحمله المشتري تجاه البائع والمنتجات كونها تحقق التوقع الايجابي لدى المشتري (Plan, et al., 1999: 62).

اما من منظور اجتماعي منظمي فالثقة توقع ايجابي ينشأ بين الطرفين وذات سلوك منظم وتعاوني في الاعتماد على الأسس والمعايير والأعراف المشتركة مما يشجع ويسهل علاقات التبادل الاجتماعي والتعاوني بين الطرفين (Barlow, 2001: 15). وللثقة مفهوم من ضمن السياق التنظيمي يعكس تأثير الوثائق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين وروابطهم الخاصة بالشبكة التنظيمية (Becrra & Cupta, 2003: 33)، وهي درجة إيمان وتقبل الشخص للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وأدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف (Kristonis, 2004: 2)، وراى (Starter, 2005: 88) أن الثقة هي درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الايجابية الوثيقة لانجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.

ومن التعاريف أعلاه يمكن القول ان الثقة هي العنصر الثاني من مكونات رأس المال الاجتماعي وهو مفهوم بقدر ما اهتمت به العلوم النفسية والاجتماعية فإنه خضع مؤخرًا للدراسة في مؤلفات الإدارة وما يتعلق بها، والثقة على وفق السياق التنظيمي ازدادت تعقيدًا لكونها مقدمة ونتيجة في نفس الوقت لعمل جماعي ناجح، وهي نتاج ثانوي لهذا العمل الجماعي إذ أن الجماعات وهي تعمل معًا "لإكمال متطلبات مشروع ما بشكل ناجح تظهر نوع من الثقة العالية مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيدًا ممكنة" (الساعدي، 2011: 145)، اذن يمكن القول ان الثقة التنظيمية هي استعداد طرف لتحمل نتائج سلوك طرف اخر غير مسيطر عليه.

ثانيا: التطور المفاهيمي للثقة التنظيمية :

اشارت دراسة (الساعدي، 2001: 90) الى ان موضوع الثقة اخذ يولد اهتماما متزايدا في الدراسات التنظيمية، اذ رأى (Cambetta, 1988: 213- 237) ان دراسة موضوع الثقة يعد عاملا اساسيا وحتميا للتفاعل الاجتماعي، وان موضوع الثقة موضوع متداخل مع عدد كبير من الموضوعات فقد أكد (Lawler, 1992: 218 – 221) على انها عامل مهم في دراسات فرق العمل المدارة ذاتيا، اما (Samuel, 1997: 402) ان لها علاقة وطيدة بالجماع والفرق وثقافة المنظمة، اما (Leana & Burer, 1999: 538) فقد ادخلت الثقة بقوة في موضوع راس المال الاجتماعي التنظيمي، ولم تقف الجهود الى هذا الحد بل ان (Starer, 2005: 87) أكد ان دراسة موضوع الثقة تداخل مع تقويم الأداء استنادا الى (Cumming, 1983; Flak, et al., 1985)، والأداء (الإنتاجية) استنادا الى (Argris, 1964;) (Earley, 1986) والإدارة بالأهداف استنادا الى (Scott, 1980) وسلوك المواطنة التنظيمية استنادا الى (Deluge, 1994; Mcallister, 1995) والاتصالات استنادا الى (Giffin, 1967; Oreilly &) (Anderon, 1980) والسلوك القيادي استنادا الى (Atwater, 1988; Podsakoff, 1990) والصراع استنادا الى (Bazerman, 1994) وفرق العمل أمداره ذاتيا استنادا الى (Taylor, 1989) والالتزام التنظيمي والروح المعنوية ودوران العمل استنادا الى (Diffi – Couch, 1984) والإبداع استنادا الى (Ruppel & Harrington, 2000) كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية الثقة في بيئة العمل. ومع هذا يمكن القول ان الاهتمام بدراسات وابحاث بالثقة التنظيمية (Organizational Trust) بدأ حديثًا على الرغم من أن ظاهرة الثقة هي ظاهرة قديمة قدم الأشكال الاولى للرباط الإنساني، الا أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعًا رئيسًا في علم النفس، ورأى (الطائي، 2007: 61) ان تطور مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة وتقسيم العمل ونطاق الإشراف) التي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين ان المدرسة الانسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالعنصر البشري وكما أكد (بارنرد)

على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وعده العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة خلال تلك المرحلة، وعلى الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد (Cerff, 2004: 8)، فضلاً عن كونها من المفاهيم السلوكية والنفسية للشخص التي يجد الباحثين صعوبة في تحديد مفهومها بدقة، ولعل موضوعات راس المال الاجتماعي التنظيمي اخذت توطر للثقة التنظيمية في محور هذا الموجود التنظيمي المهم بوصفها البعد الأكثر أهمية من ابعاد راس المال الاجتماعي التنظيمي والذي جرى التركيز عليه منذ تسعينيات القرن العشرين.

ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

لا نكتفي بالقول بأن الثقة هي عاملاً من عوامل إزالة مخاوف الاشخاص الناجمة من دخولهم الشراكة، بل يمكن للثقة إن تحمل اتصال وتجاوز اذا أن الثقة قد تكون مدخلاً "مفتوحاً" لتبادل رأس المال الفكري وتزيد من التفكير بالقيمة عبر هذه التبادلات، كما أن وجود مستويات عالية من الثقة تجعل الأفراد أكثر رغبة في المجازفة في التبادل على حد وصف (Nahapiet , 1996) و (Ring & Vandeven , 1992) كما أشار (Putnam, 1993) إلى أن الثقة تسهل التعاون كما ان التعاون يربي الثقة، وقد يقود هذا الى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن ان تصبح شكلاً "كامناً" لموجودات متوقعة من وجهة نظر (Cramerer & Knez , 1994) مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل مشاكل التعاون والتنسيق (Kromer , Brewer & Hanna , 1996)

ان فوائد رأس المال الاجتماعي على الصعيد الفردي لا يملكها الشخص وحده بقدر ما أنها تسهل تأثير الاشخاص داخل الهيكل الاجتماعي، لذلك فإن رأس المال الاجتماعي يعود الى الأطراف المرتبطة بعلاقة وليس لأي فرد حقوق ملكية خاصة أو قدرة على الحصول على مثل هذه الحقوق (Burt, 1990) أضف إلى ذلك انه بالرغم من وجود قيمة في استخدام رأس المال الاجتماعي فإن من الصعب تناوله بشكل يسير.

وقد اشارت دراسة (الساعدي، 2001: 158) الى ان الثقة التنظيمية وسيلة وعامل لتقليل الكلف، فهي تقلل كلف الإشراف والتحكم بالأداء وكلف عقد الصفقات والعقود كما انها عاملاً لتقليل التعقيد التنظيمي، اذ ان الافتقار للثقة يترجم الى حاجة لتدرج هيكلية أكبر واندماج شاقولي، كما انها موجوداً استراتيجياً يشكل مصدراً للميزة التنافسية، فكل المزايا التنافسية الملموسة قابلة للتقليد بشكل او باخر الا الثقة التنظيمية التي يصعب تقليدها بين المنظمات، كما انها عاملاً وعنصراً للاستثمار ووسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند الى التعاون وانتاج راس المال الفكري فضلاً عن ان الثقة وسيلة لزيادة كفاءة التصرف.

رابعاً: انواع الثقة: Types Of Trust

بناءً على مفاهيم الثقة التنظيمية يمكن لأغراض هذا البحث ان تقسم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الإدارة العليا) وهو ذات التقسيم الذي اتبعته العديد من الدراسات منها (Defuria, 1998) ودراسة (Ford,2002) ودراسة (صديق ، 2005) وكذلك دراسة (الطائي،2007) بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وهذا التقسيم لاينفي وجود انواع اخرى من الثقة، فهناك في اطار العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية نشأ مفهوم الثقة التنظيمية تحت عنوان ثقة المنظمة بزبائنهم وعد هذا عنصراً من عناصر راس المال الفكري الذي اطلق عليه راس المال الزبوني، كما ان هناك ثقة الزبون بالمنظمة، الا ان اتجاه البحث الذي يركز حول الثقة التنظيمية داخل المنظمة والتي يراد بها الزبون الداخلي حصراً يمكن ان نركز على الانواع الآتية:

1. الثقة في الزملاء: Coworker – Trust

هي تلك العلاقات البينية التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الاشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة (Becerra & Gupta, 2003 :34)، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الشخص جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.

2. الثقة في الرئيس المباشر: Immediate Supervisor – Trust

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه اذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم (صديق، 2005)

3. الثقة في الإدارة العليا: Upper Management – Trust

فهي توقعات ايجابية من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة باقوالهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak, 2001)، وتكون هذه الثقة على اساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى (متعب والعطوي، 2008)، وغالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين ازاء موضوع العدالة الاجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحى للعاملين بانه معهم الا انه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الانماط هدماً للثقة في سلوك القيادات الادارية.

المطلب الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

سيقدم هذا المبحث عرضاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها في التعليم الجامعي والركائز الأساسية لتطبيقها وكما يأتي:

Total Quality Management: إدارة الجودة الشاملة:

لقد استحوذت فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام الأوسع من قبل الباحثين والكتاب والمفكرين والاختصاصيين والأكاديميين الذين يسعون بشكل خاص لتطوير وتحسين الأداء في المستويات التنظيمية كافة، ولتقريب هذا المفهوم إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلمتها الثلاثة (الطائي وآخرون، 2008: 23)

الإدارة Management

تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة Quality

المقصود بها هو تحقيق رغبات المستهلكين والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات ، بل تصل أيضاً" إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة Total

إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات المستهلك والمستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

لقد ارتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أعمال مجموعة من الكتاب والمفكرين الذين تناولوا موضوع الجودة نورد منها:

* هيكل متفق عليه للأداء التشغيلي في عموم المنظمة والمستند إلى التوثيق المتكامل والفاعل في أساليبه الفنية والإدارية لتوجيه وتنسيق الموارد البشرية والمكائن والمواد والمعلومات بأفضل الطرائق لضمان تحقيق رضا الزبائن وبكلفة مناسبة (Feigenbaum, 1991: 78).

* تعرفها المنظمة العالمية للمقاييس (ISO) : هي أسلوب لإدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم المجتمع (قدار, 1997: 74).

* ادارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الأبعاد للمنتجات والخدمات ذات الأهمية للزبون (Bank, 2002: 260).

* يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى إلى تحقيق رضا الزبون (العاني وآخريين، 2002: 24).

ثانيا: فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تعد ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فلسفة إدارية جديدة تركز على إشباع حاجات الطلاب وسوق العمل، وتحقيق للجامعة النمو والتطور المستمرين وتوصلها إلى تحقيق أهدافها وهي تضمن الفاعلية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة، وتشمل الجودة الشاملة الجامعية جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمر والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع، ومما سبق يتضح إن ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تركز على عدة عوامل كما يرى كلا" من (Hokan, Bengt, Pias, Bo, 2003) - تركز على الطلاب.

- تعد الجودة جزء رئيسي من إستراتيجية الجامعة.
 - تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتعزيز الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
 - مطابقة لبرنامج التحسينات المستمر فهو لا ينتهي.
 - واسعة النطاق في جميع أرجاء الجامعة والكليات.
 - تعد كل شخص في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة.
 - شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركيز على جميع جوانب الجودة.
- وهكذا يتبين أن ادارة الجودة الشاملة عبارة عن نهضة جديدة وأسلوب فاعل لادارة الجامعات والمنظمات بصفة عامة، وبالتالي فإن ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تعني القيام بتوجيه الأنشطة والعمليات (الأكاديمية والإدارية والمالية) على المستويات كافة في منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات المتفاعلين (سوق العمل والطلاب) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة قائمة على الالتزام بمبدأ التوجه للزبون (الطلاب وسوق العمل)، والالتزام بالإدارة بالتحسين المستمر بمبدأ المشاركة الجماعية، وتقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل ادارة الجودة الشاملة.
- لقد أصبح العالم كقرية صغيرة وذلك عبر وسائل الاتصال والمواصلات المتطورة، وتتطلب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت اليوم ضرورة تطبيق الجودة لدى الجامعات والتعليم العالي وليس فقط لمواجهة الضغوط والتحولات المحلية، ولكن أيضا لمواجهة المنافسة العالمية بين الجامعات، لذلك لم تعد

الجامعات حريصة فقط على البحث عن الجديد والتكنولوجيا من منظور الاستيراد وفلسفة ردود الأفعال، ولكن الجامعات والتكنولوجيا المتقدمة (البادي، 2010، 112).

ثالثا: الركائز الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

تعد الركائز الأساسية ضرورة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم المختلفة، وقد تناولتها العديد من وجهات النظر بشأن التركيز على المحاور الرئيسية لاختيار نموذج يتضمن محاور عديدة في الجودة منها ما تشمل الطالب، ومنها ما يشمل عضو الهيئة التدريسية، ومنها ما شمل طرائق التدريس والمناهج وأدائها، ومنها ما تطرق للوائح والتشريعات التي تحكمها وطرق تمويلها، ومنها تناول الهيكل التنظيمي والفلسفة الإدارية للمنظمة (Mete, 2004) و (James, 2003) و(مهدي، 1997) وفي ضوء ذلك ومن خلال البحث في الأدب المتعلق بهذا الموضوع والنماذج التي توصلت إليها العديد من الجامعات ومعاهد البحوث يتضح ان هناك ثلاث ركائز جوهرية يجب التركيز عليها في أي نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي :

1. اهتمامات الزبون :

إذا كانت قضية تحديد الزبائن بالنسبة لأي مؤسسة تعد قضية مهمة، فهي تعد أكثر أهمية وصعوبة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي لاسباب شتى قد يكون في مقدمتها ان الجهد ينصب حول خدمة التعليم وهي بحد ذاتها منتج غير ملموس يصعب قياسه مقارنة بقياس جودة المنتجات من السلع والبضائع الملموسة، وقد تجلّى ذلك بصورة واضحة عندما تناولها كل من (Walton , 1985) و (Machia 1992)، و(Lam, et al., 1991)، من خلال التركيز على حاجات الزبائن وعلى سبيل المثال المقابلات الشخصية بين الموردين والزبائن، والاستماع الفاعل لهم، والاستبيانات وعمليات المسح، والعصف الذهني، وأخيرا" الرسوم البيانية للاحتتمالات المتوقعة.

2. منظمة التعلم : Learning Organization

يرى سينج (Senge) ان مدخل ادارة النظم لا يمكن اعتماده إلا في منظمة التعلم، وهنا يظهر التساؤل الاتي: ما المقصود بمنظمة التعلم؟. اذ يرى سينج (Senge) ان منظمة التعلم هي تلك المنظمة التي تعمل بشكل متواصل لتوسيع قدرتها على وضع تصور للمستقبل، بينما يرى سولومون (Solomon) بأنها عبارة عن رؤية تنظر إلى العالم على انه اعتمادي ومتغير، وعلى الرغم من ان هذه المنظمة دائما" ما تكون موجودة الا أنها لا تكون منظمة تعلم بالمعنى الكامل، في حين يرى ستودارد (Stoddard) بأنها عبارة عن منظمة تتميز بمهارة وابتكار واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من اكتساب معارف ورؤى جديدة، أما بيتشي (B. Peachy) فيرى أنها ذلك المكان الذي تستطيع من خلاله ان تفهم النظام الذي تعمل فيه وترتكز على تعزيز قدرة هذا المكان على ان يكون أفضل في التعليم لتدريس وبناء المجتمع.

وقد قام عدد من الباحثين منهم (Werner Crous: 2000) بدراسة مدى أهمية المعلومات التي يجري تجميعها في منظمات التعلم وتوصلوا الى أن هذه المنظمات تسعى للحصول على معلومات جديدة بطريقة مبتكرة والاهتمام بها وتوصيلها الى كل الأعضاء للاستفادة منها وتستمر بقياس مستوى الأداء ومدى التقدم. ومن خلال ما تقدم من التعريفات فلا بد من توافر صفات منظمة التعلم كما ذكرها (Sange, 2007) وهي (أن تنفذ الإدارة تغيير في العقول، وان يكون لديها توجه ابتكاري يشجع الأفراد على المبادرة بدلا" من الانتظار، وأن يكون لديها توجه نحو تفكير النظم) فهي منظمة تعيد قراءة مشاكلها واعادة خرائطها العقلية واساليب تفكيرها وعملها لانتاج وضع جديد يتلائم مع التطورات البيئية في مجال صناعتها.

3. القيادة leadership

تمثل القيادة عصرا" من العناصر المهمة في حركة الجودة، فكل شخص داخل المؤسسة يجب أن يكون قائدا"، وهذا الشيء ينطبق على التعليم العالي والتعليم العام كما ينطبق على أي قطاع آخر، فأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والإداريون يجب أن يكونوا جميعا" قادة، وهذا ما يؤكد (سينج) اذ يقرر أن العامل في مؤسسة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالبا" ما تتركز في الإدارة العليا، ويضيف الى ذلك أن افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لادارة النظم (Walton , 1985). وتعد مسألة القيادة من القضايا المعقدة التي تمت دراستها بأستفاضة مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج لها منها:

1. نظرية الطريق الى الهدف (Path – goal Theory)

2. نظرية القيادة الموقفية عند (هارسي وبلانشرد).

3. نظرية الدور (Role Theory)

4. نظرية التوقع (Theory Expectancy)

5. نموذج التأثير المتعدد الجوانب لأوسبون وهانت (Ossborn & Hant)

كما كان هناك مداخل عديدة لدراسة القيادة نشير لكثرها شيوعا وكما يأتي:

* مدخل تأثير القوى (Power – influence Approach) * مدخل السلوك (Behavior Approach)
* مدخل السمات (Traits Approach) * المدخل الموقفى (Situational Approach)
(Approach Approach)

وهناك أنماط متعددة ومتنوعة من القيادات وهذا بطبيعة الحال يرجع إلى إن القيادات من الناحية الشخصية يمترون بتجارب وخبرات مختلفة على مدار حياتهم العملية، وبالتالي تؤثر هذه التجارب على نمط القيادة والأسلوب القيادي الذي يتبناه القائد في ممارسة دوره ومهامه، اذ أشارت (Lisa, 1998) الى أن هناك خمسة أنماط رئيسية للقيادة وهي:

- (1) . الاستراتيجي (Strategist) : وهو الشخص الذي ينظر إلى التغيير على أنه قوة داخلية بدلا" من كونه قوة خارجية، أما البيروقراطي فهو الذي ينظر غالبا التغيير على أنه شيء هامشي وربما مهدد للعملية.
- (2) . الإبتكاري (Opportunist): وهو لشخص الذي يتطلع دائما" إلى إيجاد ارتباطات بين الأفكار الجديدة ، وجوانب القوة والضعف في المؤسسة .
- (3) . التعاوني (Builder – Team): وهو الشخص الذي يدرك أن التعاون شيء ضروري لتطوير الأفكار في المؤسسة التي تعتمد على المعرفة .
- (4) . التعزيزي (Nurturer): وهو الشخص الذي يؤدي دورا" مهما" في استشارة وتوليد الأفكار .
- (5) . الانطباعي (Perspectives) : وهو ذلك الشخص الذي تكون لديه طرائق الاسهام في المجتمع خارج نطاق المبنى الدقيق.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولا: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة (Factors Analysis)

اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية (Principals Component Analysis) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشعب لكل فقرة وبالتالي لكل بعد رئيس وفرعي. اذ كانت النسبة المتراكمة للتباين التي حققتها العوامل الاربعة التي فسرت ما نسبته (90.483) من التباين الكلي للاستبانة. وهي نسبة جيدة توقف الباحث عندها وهي كالأتي:

1. الثقة التنظيمية:

تضمنت ثلاثة ابعاد فرعية جرى تحليل فقراتها وكما يأتي:

الجدول (2) نسب التشبع وتميز فقرات بعد الثقة بالزملاء

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
1	أثق بزملائي وأعمل معهم من حيث تبادل الأفكار والمعلومات	(0.61)	متميزة	0.56
2	يعمل زملائي بتحقيق أهدافنا المشتركة	(0.58)	متميزة	
3	خصائص زملائي تشجع الآخرين على الثقة بهم	(0.74)	متميزة	
4	يقوم زملائي بمساعدتي في إكمال/ إنجاز مهام عملي	(0.75)	متميزة	
5	أقوم بتبادل المعرفة مع زملائي من اجل توليدها خدمة لصالح المنظمة	(0.64)	متميزة	

من خلال استقراء ما ورد في الجدول (2) من مؤشرات رقمية تبين ان نسب التشبع وان كانت قد استوفت حدود التشبع كونها كانت اكبر من (30%) الا انه جاءت بالترتيب الأخير من بين ابعاد الثقة التنظيمية، ولعل فقرة (يعمل زملائي بتحقيق أهدافنا المشتركة) كانت هي الأقل تشبعا من بين فقرات هذا البعد، في حين ان صفة التعاون كانت متيسرة بين العاملين وقد حققت نسبة تشبع كانت هي الاكبر (يقوم زملائي بمساعدتي في إكمال/ إنجاز مهام عملي) مما يعني ان الإدارة لم تهتم بوضع الاهداف الجماعية للعاملين ومن خلال اقسامهم العلمية حصرا. وها منطلق متقاطع مع ما ورد من تعريف لإدارة الجودة الشاملة كونها مهمة للجميع وليس مهمة شخص او قسم بعينه.

الجدول (3) نسب التشيع وتميز فقرات بعد الثقة بالرئيس المباشر

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشيع	التميز	نسبة التشيع الكلية للبعد
6	أثق بالمسؤول المباشر كونه يتمتع بكفاءة عالية في العمل.	(0.90)	متميزة	0.75
7	المسؤول المباشر يبدي النصيحة والتعاون معنا	(0.86)	متميزة	
8	يهتم المسؤول المباشر بمصالحنا ويعمل على تحقيقها	(0.88)	متميزة	
9	يتعامل المسؤول المباشر بعدالة تنظيمية مع الجميع من دون ان يميز احد عن الآخر.	(0.85)	متميزة	
10	أشعر بأن المسؤول المباشر صديق حميم نلجأ له جميعاً" عندما تواجهنا المشكلات في العمل	(0.96)	متميزة	

جاءت نسب التشيع مرتفعة قياسا بالبعد السابق وقد جاء ترتيب الثقة بالرئيس المباشر بالترتيب الثاني مما يعني ان هناك ادارة جيدة تستمع لاراء العاملين وتمارس دور الميسر والناصح والصديق، الا اننا وكما اشرنا في البعد السابق ادارة يعوزها التوجه الفرقي وذلك لغياب الاهداف الجماعية.

الجدول (4) نسب التشبع وتميز فقرات بعد الثقة بالرئيس الاعلى

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
11	أثق بالإدارة العليا وبتصرفاتها كافة.	(0.93)	متميزة	0.79
12	تحترم الإدارة العليا آرائنا في العمل مما يولد ثقة كبيرة بأنفسنا.	(0.94)	متميزة	
13	سلوك الإدارة العليا يتصف بالعدالة وتحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.	(0.98)	متميزة	
14	تهتم الإدارة العليا بمصالحنا الشخصية وتعطي لها وقتا	(0.90)	متميزة	
15	تتعاون الإدارة مع رئيسنا المباشر مما ينعكس بشكل ايجابي على ثقتنا به	(0.93)	متميزة	

يبدو مما تقدم من مؤشرات رقمية ان الإدارة العليا تفردت برضا العاملين وبشكل مميز وهذا مؤشر كبير على إمكانية نجاح جهود الجودة في الكلية، الا ان هناك فجوة ضيقة كما يبدو بين الإدارة العليا والزملاء اذ يبدو انها لم تتطلع على غياب الأهداف الجماعية وبالتالي ستكون امام مهمة النزول المباشر لتحري اسباب تراجع الثقة بالزملاء ورسم الأهداف الجماعية والأهداف العامة للمنظمة.

ثانيا : - محور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

(أ) اهتمامات الزبون :

الجدول(5) نسب التشبع وتميز فقرات بعد اهتمامات الزبون

نسبة التشبع الكلية للبعد	التميز	نسبة التشبع	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
0.74	متميزة	(0.94)	يثق الطلبة بالخدمات التي تقدمه الكلية.	16
	متميزة	(0.95)	يتطلع الطلبة إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.	17
	متميزة	(0.92)	تضع الإدارة العليا خدمة الطلبة في توجهها الاستراتيجي	18
	متميزة	(0.92)	تهتم الإدارة العليا بتقديم خدمات ترفيهية إلى الطلبة مما ينعكس ذلك على رفاقهم	19
	متميزة	(0.96)	الاتصالات مفتوحة ومتبادلة ما بين الإدارة العليا والرؤساء وزملاء العمل مما يولد تكامل في الخدمة التعليمية	20

جاءت المؤشرات الرقمية لتدل على تقدم هذا البعد على باقي ابعاد الجودة اذ ان الفقرات كافة حققت نسب تشبع مرتفعة، ومما لاشك فيه ان هذا مؤشر عالي على توجه الكلية نحو الزبون بوصفه الاسبقية الأولى في ترجمة فلسفة الجودة الشاملة.

(ب) منظمة التعلم ودورها في التحسين المستمر:

الجدول (6) نسب التشيع وتميز فقرات بعد منظمة التعلم

نسبة التشيع الكلية للبعد	التميز	نسبة التشيع	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
0.67	تمتيزة	(0.90)	إن الثقة المتبادلة ما بين الإدارة العليا والرئيس المباشر لها دلالات ايجابية في العملية التعليمية	21
	تمتيزة	(0.77)	تعمل عمادة الكلية وأقسامها في تحسين جودة الخدمات التعليمية	22
	تمتيزة	(0.79)	من بين أولويات واهتمامات لادارة العليا هو شعار التحسين المستمر	23
	تمتيزة	(0.80)	يتشاور عميد الكلية مع رؤساء الأقسام بخصوص عمليات التحسين المستمر للأبنية ولكافة مستلزمات الكلية	24
	تمتيزة	(0.81)	تأخذ الإدارة العليا بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية	25

يمثل هذا البعد أكثر الابعاد الثلاثة من ابعاد الجودة الشاملة تراجعاً، إذ يعد التحسين المستمر حالة متيسرة في ضوء الممكن مما يتيسر للكلية من موارد، ولعل كون تمويل التعليم العالي عامة في العراق يعتمد الدعم الحكومي بالدرجة الأساس فان كل توجهات الكلية نحو التحسين المستمر تتقيد بالمتاح من الإمكانيات سواء كان على مستوى تطوير الملاكات المقيدة بخطط الابتعاث والايفادات او بتطوير المناهج او بمدخلات الكلية من الطلبة كونها كلية رسمية وتخضع لانسيابية المعدلات.

الجدول (7) نسب التشبع وتميز فقرات بعد القيادة

رقم الفقرة	مضمون الفقرة	نسبة التشبع	التميز	نسبة التشبع الكلية للبعد
26	تتخذ قرارات الإدارة العليا وفق أسلوب علمي ممنهج	(0.90)	متميزة	0.79
27	تراعي الإدارة العليا تحقيق الأهداف الشخصية بما يتلاءم مع اهدافها	(0.80)	متميزة	
28	هناك جودة في اتخاذ القرارات ولها آثار ايجابية تنعكس على العملية التعليمية	(0.85)	متميزة	
29	تمارس الإدارة العليا أنماطاً متعددة في القيادة يؤهلها بأن تكون قيادة رائدة في مجال أعمالها	(0.92)	متميزة	
30	تسعى الإدارة العليا باتخاذ قراراتها باعتماد الجودة في التعليم	(0.81)	متميزة	

ان هذا البعد جاء في الترتيب الثاني بين ابعاد الجودة اذ نلاحظ من خلال منطوق الفقرة (تسعى الإدارة العليا باتخاذ قراراتها باعتماد الجودة في التعليم) ان الإدارة ادخلت الجودة الشاملة من ضمن فلسفتها، وهو مؤشر صحة على توجه الكلية، الا اننا في الحقيقة نلاحظ ان نظام ادارة الجودة في الكلية يعد لحد الان مستعدا لتقبل العمل بالجودة وان الكلية مؤهلة على مستوى ادارتها للحصول على الاعتماد الاكاديمي على مستوى ثقافتها العامة فقط، مما يسهل الامر لها وللمختصين عن تاهيلها

مستقبلا من غرس الجودة بوصفها معايير ملزمة للتطبيق فيما لو قررت الكلية استخدام الجهات المعنية بتأهيلها.

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الإرتباط بين متغيري البحث (الثقة التنظيمية من خلال ابعادها وادارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي) وسيجري اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (8) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البعد	ادارة الجودة الشاملة	T المحسوبة
1	الثقة في الزملاء	0.51	3.65
2	الثقة في الرئيس المباشر	0.94	16.98
3	الثقة في الادارة العليا	0.95	18.75
المصدر: من اعداد الباحثين			n=38

1. الفرضية الاولى: ترتبط الثقة بالزملاء بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية. من خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين الثقة بالزملاء وادارة الجودة الشاملة (0.51), اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعلية لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث .

2. الفرضية الثانية: ترتبط الثقة بالرئيس المباشر بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية. من خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة بالرئيس المباشر وادارة الجودة الشاملة (0.94), اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعلية لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

3. الفرضية الثالثة: ترتبط الثقة في لادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ارتباط ذو دلالة معنوية.

من خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة بالادارة العليا وادارة الجودة الشاملة (0.95)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.684) وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تنتهي محاور البحث باهم ما اسفرت عنه التحليلات الاحصائية من نتائج وبصيغة استنتاجات وتوصيات سيحري عرضها كما يأتي:

اولا: الاستنتاجات

1. تراجع الثقة بالزملاء بشكل واضح، وبالرغم من ان هذا البعد قد حقق معاملا مقبولا الى حد ما الا انه يعد اشد الابعاد تراجعا من حيث تفاعله بإدارة الجودة الشاملة.
2. يعزى التراجع في تفاعل بعد الثقة بالزملاء وإدارة الجودة الشاملة الى تراجع تعامل الزملاء للمعرفة من اجل توليدها خدمة لصالح المنظمة بقدر ما ان الجهود ليست ذات طابع تعاوني.
3. لم يتأكد من خلال النتائج التي رشحت عن اجابات افراد العينة ان هناك اهداف مشتركة بين الزملاء.
4. تؤدي الثقة بالرئيس المباشر دور مهم في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الكفاءة العالية التي يتمتع بها ومقدار ما يقدمه من نصائح للآخرين واهتمامه بمصالحهم وعمله على تحقيقها فضلا عن القدر المنشود من العدالة التي يتعامل بها مع الجميع.
5. للثقة بالإدارة العليا الدور الواضح والجلي في إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة لحرص الإدارة العليا على احترام آراء الآخرين والسلوك العادل الذي تسلكه الإدارة الأمر الذي ويولد ثقة العاملين بكافة تصرفات إدارتهم.
6. تقدمت الثقة بالإدارة على الثقة بالرئيس المباشر وقد يعزى هذا الى عوامل تنظيمية بسبب الإشراف المباشر والعلاقة البيروقراطية وصراع الأدوار.
7. تعكس النتائج التي تحققت وجود ادراك لدى الادارات العليا والوسطى لثقافة الجودة وحاجة الكلية اليها وهذا مؤشر جيد جدا اذ تعد قناعة الادارة العليا احد وأولى المبادئ لتطبيق الجودة الشاملة.
8. ان تراجع مؤشرات الثقة بالزملاء في علاقتها بادارة الجودة الشاملة يعد مؤشرا سلبيا على مفهوم الزبون الداخلي وذلك ربما بسبب ضعف ثقافة الزبون بين الزملاء.
9. تضع الإدارة العليا خدمة الطلبة في توجهها الاستراتيجي بوصفه منطلق اساس لتطبيق شروط الجودة ومبادئها.

10. تراجعت أنشطة التحسين المستمر في أداء الكلية عن باقي أنشطة الجودة.

ثانياً: التوصيات

1. أن تعمل الجامعة وبشكل جاد على زرع الثقة بين زملاء العمل في داخل الوسط الجامعي من خلال التأكيد على تبادل الأفكار والاشتراك في المعلومات الأمر الذي يصب في تحقيق أهداف الجامعة.
2. على إدارة الكلية ان تزيل الفجوة بين ثقة الزملاء فيما بينهم وثقتهم برئيسهم الاعلى والادارة العليا من خلال تقديم كل التعزيزات التي تحافظ على ثقة العاملين برئيسهم المباشر وبإدارتهم.
3. خلق أجواء يسودها الاحترام والألفة وتشجيعهم على تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم وحثهم على مساعدة احدهما للأخر التأكيد على الثقة المتبادلة بين الطرفين والذي بدوره سيسهل عمل إدارة الجودة الشاملة.
4. ترسيخ مفهوم الزبون الخارجي والداخلي وذلك من خلال اشاعة ثقافة الجودة.
5. ان تكون للكلية رؤية مشتركة لأهدافها يتوحد في إطارها العاملين على ان تشجع العمل الفرقي والجماعي في ممارسات اعضاء الهيئة التدريسية.
6. بناء راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي تعد الثقة التنظيمية احد ابرز ابعاده.
7. لا بد للكلية من ان تتجه الى تعدد مصادر تمويلها والعمل بمنهج الكلية المنتجة للمباشرة بالتحسين المستمر والتوسع من دون الاعتماد على التمويل الرسمي الذي يعد قيدا على انشطتها صوب الجودة.
8. ان تعمل عمادة الكلية وأقسامها في تحسين جودة الخدمات التعليمية لترتقي بمصاف معايير الجودة التي تسعى لتبنيها.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

- 1 . الباوي، نواف محمد، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو، عمان، مطبعة اليازوري، 2010.
2. أبو النيل، محمود السيد، 1985، علم النفس الاجتماعي، ط / 4، دراسات عربية وعالمية، الجزء الأول، بيروت، دار النهضة العربية. 188
3. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي دباس، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
4. المشهداني، محمود، (1976) "من مراحل الطريقة الإحصائية"، بغداد. ص: 66

- 5 . الساعدي، مؤيد يوسف نعمة " مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011، (145 – 146)
- 6 . صديق، محمد جلال سليمان، اثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، 2005.
- 7 . قدار، طاهر رجب، المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، (سوريا : دمشق ، مكتبة الأسد للطباعة والنشر ، 1997).
- 8 . العاني، خليل ابراهيم محمد، وآخرون، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000 : 9001، الطبعة الأولى (بغداد : مطبعة الأشقر للنشر والتوزيع ، 2002).

ب. الرسائل والأطاريح

- 9 . الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001)، أخلاقيات الإدارة والرقابة الإدارية على وفق نموذج الثقة، رسالة ماجستير (غ م) ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10 . الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، (اطروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد)، جامعة بغداد . ص: 35.
- 11 . الطائي، رنا ناصر، "الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط " رسالة ماجستير ، كلية الاداره والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.

ج. المجلات والدوريات

- 12 . الأعرجي، صبيحة قاسم، والعبدي، علي رزاق " اثر الثقة التنظيمية في قياس الأداء الأستراتيجي بأ ستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، لسنة 2010 .
- 13 . متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد 2 لسنة 2008.

د. المؤتمرات

- 14 . مهدي، ابراهيم محمد (1997)، "تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم التجاري"، ورقة عمل مقدمه في مؤتمر : ادارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي ، بنها، كلية التجارة.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Burt, R.S. 1990. The Contingent Value of Social Capital Administrative Science Quarterly . 42:339 – 365 .
2. Bratton J. & Gold J. , " Human Resource Management: Theory and Practice", 3/e , Great Britain, Bath Press m Bath , 2003 .

3. Calinago, S., 1989: An Integrated Control Theory Model of Work motivation, *Academy of Management Review*, Vol.14 No. 2, pp. 362
4. Defuria, G.L., A Behavioral Model of Interpersonal Trust, Un published Doctoral Dissertation, st. 1998 .
5. Ellis, K. and P.S. Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving " *Communication Quarterly* 49 (4): 382 – 398 .
6. Feigenbaum, A. V Total Quality control. New York, McGraw Hill. Inc. 1991.
7. Ford, D., Trust and Knowledge Management: The Seeds of Success, Working Paper, Center for Knowledge (Kingston : 2001).
8. Hakan W. & Bengt K.& Pias -& Bo e.(2003) Innovation and T.Q.M in Swedish higher Education institution .
9. Hoobler J. M & Johnson N. B., (2004): AN Analysis of Current Human Resource Management Publications, *Personnel Review*, Vol. 33, no. 6, pp. 665-676.
10. James, V.(2003) T.Q.M : Why Is Its Impact In Higher Education So Small ? The T.Q.M, Magazine V. 15,n.5, p325.
11. Kromer, R. M., Brewer, M.,B., & Hanna , B. A. 1994 . Collective Trust and collative . The Decision to Trust As Asocial Decision . In R.M. Kramer & R. Tyler (Eds) . *Trust in organization . Frontiers of Theory and Research* : 337 – 399 Thousand Gawks Sage .
12. Lisa, A. (1998)," Commonly Held Theories of Human Resource Development", *Human Resource Development International*, V. I, N. I.
13. Lam , K . & Wasrsom, F.D, S. R. (1991) . *Total Quality A Text of strategic Quality Leadership and planning*. Colorado spring Air Academy press ., pp 66-88 .
14. Laka – Mathebula, M. R., (2004), *Modeling the Relationship Between Organizational Commitment , Leadership Style, Human Recourses Management Practices and Organizational Trust*, Philosophy a Doctor in Organizational Behavior, University of Pretoria.
15. Machia Cary B. N, (1992) *Total Quality Management In Higher Education* , South Western publishing ,New York.
16. Mete , B.(2004) critical Issues for T.Q.M implementation In higher Education The T.Q.M magazine , V.16 , N.5, P.382.
17. Mishira A.K . 1996 Organizational Responses to Crisis. Centrally of Trust. In, R M. Kramer & T.M Tyler (Eds). *Trust in Organization*:261 – 287. Thousand oaks, CA : scoc .
18. Misztal . B . 1996 . *Trust In Modern Societies*. Cambridge England: Polity Press .
19. Nahapiet. J.E. 1996. *Management Relationship With Global Clients: Value Creation Through Cross- Border Network*. paper Presented At the 16/th Annual Conference of The Strategic management Society-phoenix – AZ .
20. Nahapiet. J. E .1996. *Management Relationship With Global Events: Value Creation Through Cross- Border Net works*. Paper presented at the 16/th Annual Conference of The Strategic Management Society. Phoenix – AZ.

21. Putnam , R.D.1993. The Rosecrans Community ., Social Capital and Dublin life. American Prospect. 13:35 – 42 .
22. Rivett, P., 1992, Principle Model Building, New York. John Wiley& Son.
23. Ring . P.& Van even . A. 1992 Structuring Cooperative Relationships Between Organization , Strategic Management Journal – 13 : 483 -448 24.
24. Sang H., (2007) The relationship Between ISO 9000 Participation and Educational out Comes of School Quality Assurant in Education, V.15, N.P-251.
25. Walton, M(1985) "The Deming Management Method" Putnam Publishing Group , New York.
26. Werner V., Crous M.(2000) Training and Education for T.Q.M In The Commercial Banking Industry of South Africa Managing Service Quality , V.,10,N.1.,p61.