

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أ. محمد فرحي

جامعة الجزائر 03

الملخص:

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم، تواجه منظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها، وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الفكر التسييري و الإستراتيجي بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة منها المرتكزة على الأداء التنظيمي. ومن بين هذه المداخل نجد إدارة الجودة الشاملة. تركز هذه الورقة البحثية على محورين يتمثل الأول في الأداء التنظيمي و المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة، للوصول في النهاية إلى الدور الذي يلعبه الأداء التنظيمي في إنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. الكلمات المفتاحية: الأداء التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة،

Abstract :

In light of the enormous changes that occur today, business organizations facing difficult choices in order to maintain its survival, and in front of this new situation, organizations become obliged to change the traditional methods of management strategic thinking and the adoption of modern management concepts, including based on organizational performance, among these approaches, we find total quality management.

This paper is based on to axes is the first organizational performance and the second axis of total quality management, to get in the end to the role of organizational performance to the success of the overall quality of higher education institutions in management style.

Key words : organizational performance, total quality management

تمهيد:

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها، وإن اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا و استعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض و المواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق بأقل جهد و كلفة ممكنة كي تحقق الجودة والتميز.

نظرا للنجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية ارتأينا في بحثنا هذا أن نختص بالذكر التعليم العالي، رأى العديد من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الجامعية، حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها و الاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي.

و نظرا لارتباط رضي الفرد في حياته اليومية أو في المؤسسة بأدائه الجيد و ما يحققه في الأخير مقارنة بما هو متاح لديه من موارد، أولى العديد من الباحثين والمفكرين اهتمامهم بإعطاء الصياغة العلمية الدقيقة لمفهوم الأداء، ونظرا لأهمية هذا

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الأخير والتي تتمحور حول ثبات أو بقاء و استمرارية هذا الفرد في حياته أو في المؤسسة منعدمة لهذا ارتأينا أن نتقدم بهذا البحث ذو الدلالة الأدائية التنظيمية وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فمن خلال ذلك و ذاك تمثلت إشكالية البحث في: كيف يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؟.

أولا - مفهوم الأداء

1- المفهوم: إن أصل كلمة الأداء تنحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعنى إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة وأعطتها معناها Performance و التي يمكن من خلالها إعطاء معاني الأداء التالية:

- الأداء هو عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و /أو العاملين فيها.
- الأداء هو فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات Processus و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن .

أما من الناحية العملية يعرف على أنه:

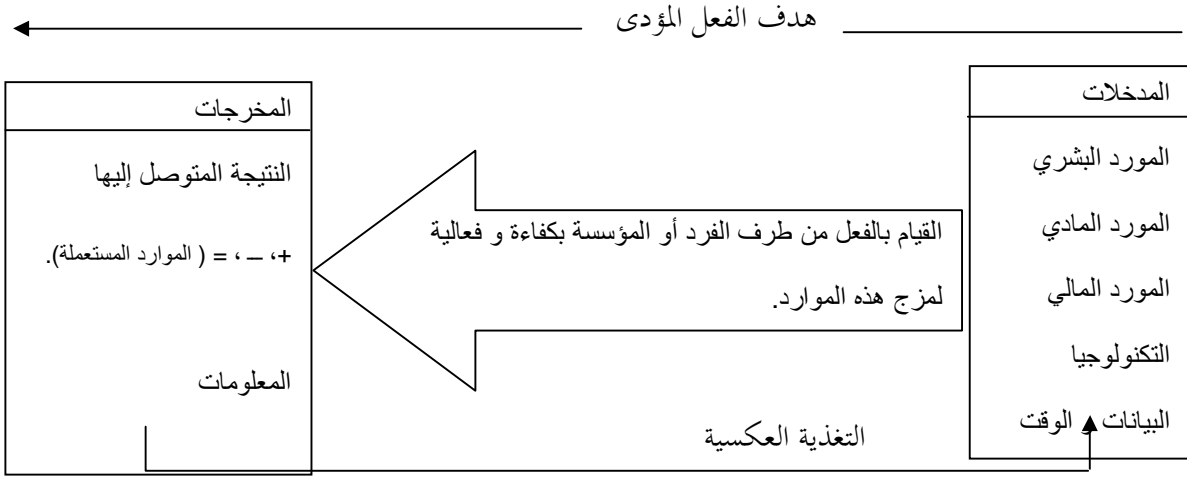
- "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".
- أيضا يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية"
- "هو البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وذلك وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"
- أيضا يعرفه "jean Yves Saul Quin أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة و البيئة الخارجية".
- "عمل مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف.

فمن خلال ذلك و توحيدا لما ذكر يمكن تقديم التعريف التالي: "الأداء هو فعل يقوم به الفرد أو المؤسسة في مكان و زمان ما، يتمثل في الإمكانية و القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للوقت و الموارد الموضوعة تحت تصرفها، وجعلها مرهونة بحجم الفجوة التي تكون بين النتيجة الفعلية والهدف المخطط له من جهة و الموارد المتاحة لذلك و الوقت من جهة أخرى، فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق و ماخطط له انخفض مستوى الأداء و العكس صحيح، إذن هو قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية".

و الشكل التالي يوضح أن كل أداء هو بمثابة نظام مفتوح مصغر له دور تسلسلي تخدم كل مرحلة المرحلة الموالية حتى الارتقاء بالهدف.

الشكل رقم (1): الأداء كنظام مفتوح

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي



تحليل المخرجات، إحصائها و تبويبها و استعمالها كمدخل بعد مقارنة الهدف بالنتيجة المصدر: من إعداد الباحث.

و بعد ما تم التعرض لمفهوم الأداء تتبين ضرورة تحديد بعض المصطلحات التي لها صلة قوية بمفهومه و المتمحورة حول الهدف و موارد المؤسسة.

1-1- الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، و الذي له مجموعة من الخصائص هي:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الذي له نفس تصور الأفراد.
- الرقمنة: يجب أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، ليسهل عملية الرقابة.
- الواقعية: تعني قابلية التحقيق.
- المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط. أما بالنسبة للأهداف الجزئية تعبر عن التكامل لا التناقض، الترتيب و التسلسل، و تكوين شبكة فيما بينها لتحقيق الهدف الكلي و الجوهرية (الهدف الإستراتيجي).

1-2- موارد المؤسسة: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى العناصر التالية:

- الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
- الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد و مهاراتهم في القيام بالأعمال المنوطة بهم.
- الموارد المادية: تتمثل في الآلات و المعدات و الأراضي..... إلخ.
- موارد تكنولوجيا معلومات الإتصال: تكوين نظام و بنك معلوماتي خاص بالمؤسسة.

ثانيا- الأداء التنظيمي

تتمثل التغيرات الفنية والاجتماعية ومن ثم الإدارية .. اختياراً قاسياً لمديري اليوم تجاه أحداث المستقبل، والأداء التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات و الوصول إلى هدف المؤسسة.

1-2- المفهوم:

يمكن تعريفه على النحو التالي:

- " تعبير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة و مناخها وما بها من أفراد و تقسيمات بهدف تحسين الأداء ككل " .

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- " جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية".
- "تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء و النواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية". ومن بين التعريفات التي ما زالت سائدة عن الأداء التنظيمي أنه:
- "مجموعة متنوعة جدا من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل - الإدارة - والتنظيم. ويرى بعض علماء التربية أن الأداء التنظيمي في المدارس والكليات هو:
- "جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت، بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط مستخدما مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل التنظيمي".
- "عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضا البيئة المحيطة بها ؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية للوصول إلى جودة المخرجات التعليمية".
- ويرى البعض الآخر أن الأداء التنظيمي هو:
- "وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمؤسسة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي".
- تعتبر المفاهيم السابقة شاملة، بحيث أهما تضمنت المداخل التكنولوجية والتقنية وطرق التصنيع والجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية وجماعات العمل هذا بالإضافة إلى تأقلم الفرع مع بيئته، و حين سادت نظرية النظم أُعْتُبِرَ الأداء التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المؤسسة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بأرائهم في المؤسسة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمؤسسة.

2-2- أهداف الأداء التنظيمي:

يهدف الأداء التنظيمي إلى التحسين المستمر و الشامل لأداء الأفراد، وتحقيق التماسك بينهم، و تقوية البنية التنظيمية (المناخ التنظيمي)، مع تحقيق استراتيجيات المؤسسة و تجويد عملياتها، ومن ثم تحسين فعاليتها الأدائية، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، التي بدورها تؤدي إلى التحسين المستمر للنظام بأكمله و بصفة شاملة التي تنطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، النابع من الواقع، النظريات والبحوث وتقنيات العلوم السلوكية، والعمليات المشبعة بالقيم الأخلاقية و التنظيمية المعتمدة على بحوث حقيقية و فعالية

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مجسدة من قبل خبراء متخصصون، حيث تدار وتدعم من قبل الإدارة العليا بمعية باقي المستويات الإدارية مستعملة تكنولوجيا تنظيمية و تقنية.

2-3- مقومات الأداء التنظيمي:

تتحقق فعالية الأداء التنظيمي بالوصول إلى أهداف المؤسسة بحسب ما هو متاح من موارد مادية و بشرية ذات الكفاءة الجيدة و الزمن اللازم لذلك، بتجويد مختلف العمليات الأدائية الوظيفية و عناصر المناخ التنظيمي وصولا إلى جودة الأداء العام للمؤسسة، لهذا وجب الاهتمام أساسا بمقومات الأداء التنظيمي و التي تتمثل في:

- التخطيط الإستراتيجي للجودة.
- تحديد سمات الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة الموافق لمتطلباتها.
- النمط القيادي الذي يتلاءم مع طبيعة و نشاط المؤسسة الباحث عن الجودة.
- التحسين المستمر للعمليات التعليمية والتنظيمية.
- طريقة الاتصال و التنسيق الفعالة.
- التكنولوجيا التنظيمية و التقنية.
- تتمين العمل الجماعي أو فرق العمل.
- نظام الحوافز المحقق للجودة.
- طبيعة نظم و إجراءات العمل.
- تحسين العلاقات الداخلية لفرق العمل بينها من جهة و البيئة الخارجية من جهة أخرى بتمين و تجسيد القيم التنظيمية و ثقافة المؤسسة الباحثة عن الجودة.

ثالثا- إدارة الجودة الشاملة بالتعليم العالي:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة في أولى مراحلها بالقطاع الصناعي، و الخدماتي الكائن باليابان و الولايات المتحدة الأمريكية، وقبل ذلك حث رسولنا الحبيب صلى الله عليه و سلم على إتقان العمل و الذي يمثل الأداء الفعال و تعميمه على جميع وظائف المؤسسة مراعية في ذلك البيئة الخارجية وصولا إلى الاهتمام بجودة التعليم العالي و كيفية إدارة هاته العملية من خلال الأداء التنظيمي الفعال، إذ شهدت الكثير من التغيرات و التطورات العلمية و التقنية فبرز العديد من العلماء و المفكرين على غرار (إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، كاورو ايشيكاوا، فليب كروسبي، والتر شيوارت، مع آخرين) الذين طوروا هذا المفهوم، فأصبح من بين المفاهيم الأكثر انتشارا في مجال تطوير و تحسين العمل و أساليبه الإدارية في التعليم العالي.

3-1- لقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أهما:

إدارة: "علم وفن و مؤهلات قيادية تستثمر في الإمكانيات المتاحة البشرية و الطبيعية و المالية و العلمية و الفنية و التكنولوجيا من خلال الأداء الفعال لعملية التخطيط و التنظيم و التوجيه التنسيق و الرقابة لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن وجه".

الجودة: "مجموعة الخصائص و الصفات للمنتجات (سلع و خدمات)، و التي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية للزبون".

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الشاملة: تعني جودة جميع العمليات و مساهمة الجميع في الوصول إلى الجودة اللازمة.

3-2- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ماهية التعليم العالي يعرف التعاليم في الجامعة على أنه: " تزويد الطلبة بالمعلومات و إكسابهم لمعارف وصقل مواهبهم وقدراتهم الذهنية و الأخلاقية مع بناء شخصيتهم لأجل مساعدتهم على استثمار كل مآلديهم من إمكانات في التحدى و التطوير. بما يؤدي إلى تكييفهم مع الحياة المعاصرة و التفاعل معها بثقة عالية".

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية هو: "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات هي: الأفراد سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء هيئة تدريس أم إدارة، الأساليب و الأجهزة، المناهج الدراسية و المستلزمات المادية، لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، و التركيز على التحسن المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، أما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخريجين، و المستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين".

و هناك من يرى أنها: " فلسفة إدارية حديثة موجهة لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة و التوصل إلى أهدافها، و هي تضمن الفعالية العظمى و الكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق و التميز"

و كذلك هي: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية، و مستوياتها حتى يوفر للأفراد و فرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب و المستفيدين من التعلم، و يجب أن تقدم خدمات تعليمية بحثية بأكفاً الأساليب التي ثبت نجاحها".

و هناك من اجتهد في تعريف إدارة الجودة الشاملة وفقاً للرؤية الإسلامية و وضعه على النحو الآتي: يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم - من منظور إسلامي - بأنها: "جميع الجهود والأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة والمعلمين والطلاب، بالتعاون مع المجتمع والبيئة المحيطة في ضوء التوجهات والقيم والمبادئ الإسلامية التي تسعى في إتقان العمل الرامي إلى تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته بغية بناء شخصية إنسانية متكاملة في المجتمع و المؤسسة محققة أهداف التربية الإسلامية".

فمن خلال ذلك و ذلك من التعاريف ذات الصلة بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و التي كان لها الصدى الكبير في توضيح أهمية تطبيق هذا الفكر الإداري الحديث على هذا النوع من الهياكل الأساسية و الحساسة، قدمت لشأن ذلك دراسات و أبحاث ألت بموضوع توليد و إنشاء هذا الفكر من منطلق الأداء المتميز و الفعال على جميع المستويات التنظيمية الخاصة بهاته المؤسسات، و نستدل فيما يلي ببعض المخرجات العلمية من مؤتمرات، ورشات عمل، ملتقيات و نماذج لعديد من الدول.

دراسات و نماذج اهتمت بإدارة جودة التعليم العالي من منظور الأداء التنظيمي:

- المؤتمر القومي لاستخدام و تطوير الجودة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية في كاليفورنيا عام 1989 و ركزت محاوره على تحديد معايير الجودة القومية في التعليم و تطبيقاته على أساس الأداء.
- عقد المؤتمر الثامن لوزراء التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي في القاهرة عام 2001 تحت عنوان : الجودة النوعية للتعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي لمواجهة التحديات المستقبلية، و أوصى المؤتمر

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- بضرورة وضع معايير عربية للجودة والامتياز الأكاديمي، وإنشاء هيئات وطنية مجالس لضبط وضمان الجودة في التعليم العالي، وإنشاء نظام عربي لتقويم الأداء لأجل تحسين الأداء التنظيمي الساعي إلى ضمان و تأكيد الجودة.
- وقد نظمت الجمعية الليبية للجودة مؤتمراً حول الجودة سنة 2005 شعاره "من أجل تعزيز مبادئ و أسس الجودة" أوصى بضرورة إنشاء شبكات للاتصال بين الجامعات، المعاهد و المدارس، مراكز التدريب، المؤسسات العلمية والتقنية والثقافية لأجل تطوير أدائها التنظيمي خدمة لأغراض التدريب و التعليم و أيضا إنشاء مراكز للمعلومات بالمؤسسات التعليمية التي تم تزويدها بتقنيات الإعداد و التدريب و مواردها و برامجها و تعزيز البنية التحتية لمؤسسات التعليم و التدريب و سد الفجوة بين مخرجات مؤسسات التعليم و متطلبات واحتياجات سوق العمل.
 - وعقدت جامعة الطفيلة التقنية في الأردن في 2007 مؤتمراً عنوانه: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، وركزت معظم الأوراق البحثية المقدمة للمؤتمر على الجودة الشاملة في التعليم العالي، و أوصى المؤتمر المشاركين بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية من خلال الأداء المتميز لجميع مستويات الهياكل التنظيمية و أن تكون هناك معايير مرافقة لمتطلبات ضبط جودة التعليم و نشر ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.
 - و لقد نظمت منظمة اليونسكو بالتعاون مع وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان عام 2001 اجتماعاً لخبراء تقييم و اعتماد مؤسسات التعليم أقر فيه توصيات تحث على النهوض بالجودة الشاملة في التعليم العالي.
 - وأقيم المؤتمر التربوي الرابع في بيروت سنة 2004 حول "استراتيجيات التقويم لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم" أوصى المؤتمر بتحديد معايير وطنية لبرامج التقويم للأداء الشامل انطلاقاً من رغبة الإدارة وأدائها الوظيفي و التنظيمي المحسد لهذه الإستراتيجيات وإعداد برامج لتنمية كفاءات العاملين في مجالات التقويم التربوي وضبط الجودة الشاملة و الإشراف على تنفيذه وصولاً لأداء العامل البسيط المكمل و المتمم للأداءات السابقة و بتضافر هذه الجهود الأدائية الشاملة نضمن ما يسمى بجودة التعليم التربوي في الوطن العربي و نشر ثقافتها.
- فمن خلال هذه المؤتمرات و الدراسات اتضح أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها في مؤسسات التعليم العالي يتطلب العديد من المعايير و المبادئ ذات الصلة بارتقاء مستوى الأداء الشامل لهاته المؤسسات، الذي يراعي عدم حدوث الأخطاء مسبقاً أو حينها و معالجتها دون تصحيحها في الأخير و الحصول على المنتج المعيب الغير مطابق لمواصفات الجودة المطلوبة، و تحسين العملية الأدائية بشكل مستمر، لهذه الأسباب تعددت الاجتهادات و الفلسفات الرامية إلى إيجاد الأهداف الإستراتيجية الموضحة لرسالة المؤسسة الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها و تأكيدها في بيئتها الداخلية كثقافة بعد ضمانها كمكسب و تنفيذها في المناخ التنظيمي المناسب للهيكل المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي المناسب و الدلالات الأدائية المناسبة في جميع المستويات التنظيمية للتقليل من نسبة الخطأ قبل حدوثه لتحقيق الأداء التنظيمي الشامل المحسد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأخير، و لعل من بين هاته الاجتهادات و الفلسفات الغربية منها و العربية نذكر منها ما يلي:
- إدوارد ديمينج Edwards Deming اقترح برنامجاً مكون من أربعة عشر مبدأ تميزت بإيجاد الحاجات المستمرة للتعليم الجامعي الذي يبني من خلالها أهدافه و فلسفته الجديدة للتطوير المستمر مع منع حدوث الخطأ من جراء عمليات التفتيش

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

و القياس بشكل دوري و عدم بناء القرارات المتعلقة بالبحث العلمي على أساس التكاليف، تطبيق التحسينات المستمرة، الاهتمام بالتدريس المستمر في جميع الوظائف الجامعية، توفر قيادة جامعية واعية و ديمقراطية، القضاء على الخوف لدى القيادات الجامعية، إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين و القيادات و تمكينهم بمشاركة الجميع في تحسين الأداء، منع الشعارات و التركيز على الإنجازات و المكتسبات السابقة الخاصة بالجودة من جراء إتقان العملو تأكيد ضمان استمرارية الإتقان في العمل، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أثناء تأدية العملية التعليمية بكفاءة و فعالية، تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز و الثقة و الفخر بما أُنجز و جعله ثقافة مكتسبة، تطبيق برنامج التحسين المستمر في جميع الكليات و الأقسام، البحث عن التحسين المستمر كذلك في جميع المستويات الإدارية.

وحدد بدح2006 عشرة مجالات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية وهي: القيادة، رسالة الجامعة، الثقافة التنظيمية للجامعة، نظام حوسبة المعلومات و تحليلها، التخطيط الإستراتيجي للجودة، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، إدارة العمليات، التحسين المستمر، رضا العملاء، التغذية العكسية .

تصورات المهدي و البيلاوي 2006 فحددها بسبعة مبادئ هي : (التركيز على المستفيد) الطالب، المجتمع، و سوق العمل و القيادة، و مشاركة العاملين الفعالة، و التركيز على الوسيلة، و اتخاذ القرارات استناداً للحقائق، و التحسين المستمر، و الاستقلالية.

تصورات أبونعمة و مسعد 1998 فأوردا سبعة مبادئ تتمثل في : التزام الإدارة العليا الفعلي يجعل الجودة الشاملة أول أولوياتها، استمرارية عملية تحسين الجودة من خلال الإتقان الشامل للعمليات التدريسية والإدارية في المؤسسة، وجود ثقافة مؤسسية تدعم تحسين و تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي المنبثق من التغيير المرافق للتغيرات البيئية حتى يتسنى من جراء ذلك بناء علاقات عمل بناءة مع العاملين و توطيدها، مشاركة كلا لأفراد في تحسين الجودة، مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة و تعاونها مع المؤسسة، تفعيل التنسيق و الاتصال و التعاون بين الأقسام و الدوائر و الوحدات، التركيز على تلبية احتياجات المستفيد.

تصورات جوزيف جوران Joseph M. Juran تعد هذه التصورات من الفلسفات المهمة في مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام و في مجال تطوير التعليم العالي و التنظيمي بشكل خاص إذ أنها تؤدي إلى ما يأتي :الخطط الجامعية هي التطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقاً، و تعني منظومة الجودة منع الانحرافات و محاولة تجنبها، و رفع معدل الأداء الجامعي في جميع المستويات دون الوقوع في الخطأ للوصول إلى فكرة الأخطاء صفرية في تحديد و قياس الجودة هي تكلفة عدم التطابق فجوران أول من أكد على دور الإدارة العليا في تحديد أهداف الجودة، و تحديد العميل المستهدف، و تحديد احتياجات العملاء، و تحديد ملامح المنتج، و تحديد وسائل التحكم بالعمليات و قدم جوران ثلاثيته في الجودة و المكونة من ثلاث عمليات (الشيراوي 1995) تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة و تحسين الجودة .

تصور فليب كروسبي Philip Crosby ضرورة التشديد على المخرجات و ذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء الجزئي و الأداء التنظيمي الشامل ويرى أن متطلبات التحسين المستمر حيث نادى بمفهوم العيوب الصفرية (ZéroDéfets) هي :

- الاقتناع من جانب الإدارة العليا بأهمية العمليات و المخرجات ذات الجودة.
- التعهد من جانب الإدارة بفهم و تطبيق سبل الكمال و أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

تصور بالدرج Baldrige وهي من الفلسفات و النظريات المهمة في مجال التعليم العالي إذ تنبع أهميتها مما يأتي: التركيز على إرضاء الطلاب و المستفيدين، الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي، تنمية الموارد البشرية الجامعية، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي، تطوير القيادات الجامعية، بناء شبكة معلومات متطورة.

تصورات فريدي و روبنسون و روس (Fred, Rob son & Ross) 1997) عدد من الاعتبارات التي تسهم في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي: تحديد النتائج التي يتم السعي لتحقيقها بدقة نتيجة الارتباط القوي بين أداء الأنظمة الصغيرة و أداء التنظيم داخل الجامعة، مراعاة متطلبات النظام، التنظيم و العاملين، صناعة القرارات بناءً على الواقع العقلي، التفاوض و المشاركة في صنع القرار، التعاون بين الجميع، التخطيط من أجل التغيير التنظيمي للأحسن من خلال الأداء المتميز و القيادة الواعية و المساندة.

تصورات لويس و سميث Lewis et Smith قاما هذين الباحثين الركائز الأساسية الأربع التي تقوم عليها أهمية الجودة في التعليم العالي كالآتي: الالتزام بتحسين المستمر، الالتزام بإرضاء العميل بمقابلة حاجاته مع توقعاته، الالتزام بأن تكون البيانات و المعلومات المستخدمة حقيقة و صادقة، احترام العاملين و تشجيعهم على التعاون و الإنجاز و تأدية المهام وتعزيز الثقة بهم للوصول إلى الرضا و الولاء التنظيميين.

تصور الأستاذ عبد القادر شلاي جامعة أكلي محند الشريف بالبويرة (الجزائر) حول "أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة من منظور أخلاقي" ارتأى الأستاذ في هذه الورقة البحثية أن تحسين الأداء الكلي يتأتى من خلال التأكيد على العمليات الأدائية من منظور القيم الأخلاقية في جميع المستويات الإدارية من خلال تشكيل نظام متكامل من القيم التنظيمية التي لها الصدى الإيجابي على رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية في الأداء الكلي يؤهل المؤسسة لبلوغ أهدافها الداخلية منها و الخارجية و السيطرة عليها بعد ضمان الجودة في هاته العمليات و جعلها كمكسب يجب المحافظة عليه و التأكيد على الجودة.

تصور الأستاذ أحمد بنجوش و حمداوي عمر جامعة قاصدي مرباح (الجزائر) حول " انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي " طرحت هذه الدراسة و جهات النظر لمجموعة من الأساتذة على اختلاف مستوياتهم و درجاتهم العلمية حول جودة المعلومات التي تكتسب من خلال البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية، التي تنعكس بالسلب أو الإيجاب في تنمية المؤسسات الاقتصادية و تحسين العملية في مؤسسات التعليم العالي لأجل بناء مجتمع المعرفة من جهة و تزويد سوق العمل بالمنتوج الممثل في الكوادر و الإطارات ذات الكفاءة و الفعالية لتقلد مناصبها من جهة أخرى من خلال الأداء التنظيمي للأفراد العاملين فيها.

تصور البروفيسور نزار عبد المجيد البراوي و الأستاذ منصور محمد بن سفاع مملكة البحرين " تقنيات التحسين المستمر و الأداء التنظيمي ". يرى هذين الباحثين أن تسليط الضوء على التقنيات المعاصرة في تطبيق فلسفة التحسين المستمر و تأطير الأداء التنظيمي المولد من تنامي التغيرات الديناميكية في حقول المعرفة النابعة من حرجي المؤسسات الجامعية و البيئية الغير مستقرة، بهدف توفير القوى الدافعة لها في إمكانية الاستجابة للمتطلبات المنافسة العالمية بين عموم المؤسسات سعيا منها للتميز من خلال تحقيق الجودة في مخرجاتها المنطوية تحت غطاء العمليات الكلية من الأداء لجميع العاملين.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

الخطوة الأولى: تنمية وعي و إدراك القيادات بأهمية الحاجة إلى الانطباع الذهني و سمعة المؤسسة لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الإبداع و التفوق الأكاديميين خلال:

- الاستقرار الذي يؤدي إلى التطوير و الإبداع.
- تبني الفلسفة الجيدة للتطوير المرتبط بالأداء الجيد و تحديث الإدارة المبنية على الجودة في جميع مستوياتها.
- جودة أداء المخرج، و الذي تعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة.
- الأداء الذي يسهم في حل المشكلات التي تخص المؤسسات المجتمعية و الاقتصادية لإبداء اهتمام الجامعة بقضايا البيئة الخارجية(الاقتصادية، الثقافية، الصحية، الاجتماعية، السياسية...إلخ).
- تمتع المؤسسة الجامعية بعلاقات جيدة مع الجهات الإشرافية العليا.
- ارتباط المؤسسة الجامعية بعلاقات فعالة مع الجهات الحكومية التي تتأثر بقراراتها.
- قدرة المؤسسة الجامعية على تأمين مستوى مقبول من الدعم المالي من القطاع الخاص.

الخطوة الثانية: التهيئة الثقافية و التنظيمية لأجل قيادة الأفراد و الإدارة لتطبيق مفهوم الأداء الشامل (التنظيمي) وقياسه في مؤسسات التعليم العالي لتوضيح رؤية المؤسسة ورسالتها و أهدافها لإبراز اهتمامها بأن تصبح مؤسسة فعالة من خلال:

- تجويد أداء المؤسسة الجامعية في دراسة متطلبات المجتمع و احتياجات أفراد و الوفاء بتلك الاحتياجات، بحيث يجب أن تتفهم المؤسسات الجامعية الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها بالتركيز على العميل وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والعميل هنا هو الطالب و المجتمع و سوق العمل الذي يستوعب الخريجين من خلال:
- الأفكار التي يمكن الحصول عليها بالسؤال عن التوافق بين الرسالة و الأهداف مع احتياجات المجتمع.
- الرؤية المنسقة بين العمال و أصحاب القرار حول عائدات هذه الرسالة و هذه الأهداف على الجامعة و المجتمع.
- التخطيط الإستراتيجي للمخرجات الجامعة الساعية لتحقيق الأهداف السابقة الذكر.
- ملائمة الهيكل التنظيمي للمخطط الإستراتيجي.
- توضيح المهام و الصلاحيات للأفراد و الإدارة.
- تكوين فريق مراقبة الأداء للقيادة فيما يتعلق بوضع السياسة العامة و البرامج و مدى مواءمة الإستراتيجية المحققة للأهداف ممن خلال:

- وجود تقارير فحص ذاتية صادرة عن إدارة البرنامج، واللجان الإدارية الرئيسة، تراجع فيها أداءها، وخطط لتحسين هذا الأداء.

- شكل جداول الاجتماعات، والأوراق و محاضر الاجتماعات الخاصة بالإدارة و التي لها دلالة بوجود تركيز على القضايا العامة و الإستراتيجية، أو دون ذلك.

- تقييس مدى ملائمة الهيكل مع الإستراتيجية و الأهداف.

الخطوة الثالثة:تحسين أنظمة المعلومات من اهم متطلبات التحسين الأدائي المؤدي إلى الجودة الشاملة لأن توفير أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار و يؤثر تأثيرا غيايبيا على عامل التكلفة و الوقت و الكفاءة و الفاعلية و الذي ينعكس على نوعية المنتج المتمثل في الخدمة المقدمة.

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، و بالتالي يساعده على اتخاذ في ضوء تلك الحقائق و نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات و فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد و حل مشاكل العمل بصورة فعالة.

الخطوة الرابعة: المحافظة على الإجراءات التنظيمية الأدائية التي تضمن الجودة و تحسينها و التحقق من مدى فاعليتها وتأثيرها على البرامج واستخدام المؤشرات والمقارنات المرجعية من خلال:

- مدى وجود خطط لتحسين الجودة تشمل مؤشرات ونقاط مقارنة على مستوى البرامج.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المؤيدين للاستراتيجيات التي تبناها البرنامج لتحسين الجودة.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس مقارنة لعدد الطلبة.
- درجة التوافق بين شكل الأهداف والمؤشرات في البرنامج، ومدى تأدية ذلك إلى نواتج قابلة للقياس.
- درجة رضا الطلاب عن خبرة الأساتذة و تجاوبهم مع البرنامج و الإنعكاس الناجم عن ذلك.
- نسبة البرامج التي يتم فيها التأكد بشكل مستقل من معايير التقييم.

الخطوة الخامسة: التدقيق في الجانب الأدائي لهيئة التدريس و الطلبة مع التقييم المستمر و الذي يركز على ثلاث جوانب مهمة تتمثل في:

أولاً: هيئة التدريس و مقارنتها مع الطلبة من خلال:

- معدلات تشغيل الخريجين الموجهين إلى هيئة التدريس.
- معدلات الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية إلى غاية التخرج من الدراسة.
- معدلات إنهاء المقررات بنجاح في أقل وقت ممكن.
- نسب قبول الخريجين للدراسة في برامج الدراسات العليا في الجامعات المعترف بها.
- ملاءمة أساليب التدريس حسب تقييم الطلاب، والملاحظين الخارجيين، وأعضاء هيئة التدريس لكل مجال من مجالات التعلم.
- حجم الوقت المخصص من أعضاء هيئة التدريس الموجه لانشغالات الطلاب الفردية.
- تقييم الطلاب لتواجد أعضاء هيئة التدريس للاستشارة والإرشاد الأكاديمي.
- نسب أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على مؤهلات علمية أكثر من الماجستير والدكتوراه.
- ملاءمة مؤهلات وخبرة أعضاء هيئة التدريس للتكاليف البداغوجية التي يدرسونها.
- تقديرات الملاحظين الخارجيين لجودة الكتب المقررة بالنسبة لمدى تغطيتها للأبحاث والنظريات الحديثة.
- تقديرات الطلاب للكتب المقررة من حيث قابليتها للفهم، ومن حيث فائدتها في فهم المقررات.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين نشرت لهم أبحاث علمية محكمة في العام السابق و السنوات السابقة.
- عدد الأبحاث المحكمة المنشورة لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس.
- تقييم جودة وفائدة المقررات من قبل هيئات استشارية من القطاع الصناعي والمهني وغيرهما من القطاعات الاجتماعية البارزة.
- اتجاهات رضا الطالب عن فاعلية التدريس في البرنامج .

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- نسبة عدد الطلبة الذين أكملوا السنة الدراسية بتقدير جيد و مشرفالخ
- ثانيا: إدارة شؤون الطلبة و المسائل المتعلقة بالبداعوجيا و ذلك من خلال:
 - استطلاعات الرأي العام حيال جودة، نطاق الإشراف و خدمات الطلاب.
 - الحصة المالية المخصصة لخدمات الطلاب بالنسبة لإجمالي مصاريف التشغيل.
 - عدد الحالات التي تم فيها فرض إجراءات تأديبية.
 - عدد الحالات التي تم فيها الطلاب باستئناف الحكم ضد قرارات تأديبية.
 - متوسط الوقت الذي يستغرقه الرد على طلب معلومات مقدم من طالب أو عضو من أعضاء المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.
 - النسبة المئوية للطلاب المشاركين في الأنشطة العلمية.
 - الوقت الذي يستغرقه الانتهاء من تقييم الطلاب، وإبلاغ الطلاب بنتائج هذا التقييم.
- الخطوة السادسة: تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة التعليمية له صبغته في جودة المخرجات، حيث يعد التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فنجاح المؤسسة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها (الطلبة، المؤسسات الإجتماعية، سوق العمل، المجتمع) و قدرتها في الإستجابة السريعة لحاجاتهم و رغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلا عن تقديم خدمات ترضيهم او تتجاوز توقعاتهم.
- الخطوة السابعة: التحسين المستمر في الأداء الوظيفي من خلال الأهتمام بكل مخرجاته المتمثلة في مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، و تتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة فضلا عن الإتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة و الإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله و السعي نحو الإستجابة لها بكل حرص.
- لذا تسعى المؤسسات إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياج الأفراد إلى التطوير، مع الحرص على ضرورة قياس الأداء لأنه يعني الحصول على حقائق و بيانات محددة من شأنها أن تساعد في تحليل و فهم تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه، في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و المستقبلي، فنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين و زيادة مهاراتهم و قدراتهم و زيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم.
- الخطوة الثامنة: التخطيط المالي والإدارة المالية مع التركيز على مدى جودة و مناسبة الأبنية و المعدات و تقنية المعلومات الضرورية لدعم البرامج، بالإضافة إلى معدل توظيف أعضاء هيئة التدريس و العاملين مقارنة بالقدرات المالية والإحتياجات الفعلية للمؤسسة التعليمية و الذي يتمثل في :
 - حجم الرواتب مقارنة بالقدرة الشرائية و العمل المقدم .
 - متوسط تكلفة الطالب
 - نسب الدخل القادمة من المصادر المختلفة (حكومي، بحث، أخرى)
 - معدلات تغير أعضاء هيئتي التدريس والإدارة.
 - أعداد طلبات العمل التي تقدم استجابة لإعلانات التوظيف.

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على شهادة الدكتوراه.
 - تنوع خلفية أعضاء هيئة التدريس من حيث البلد التي تم الحصول منها على أعلى شهادة، ومن حيث الإثنية (أي الجنس، أو العرق).
 - نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين كان تقييمهم للمؤسسة تقييماً إيجابياً، وذلك في استطلاعات الرأي التي لا يسجل فيها اسم عضو هيئة التدريس.
 - نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين اشتركوا في دورات تنمية المهارات المهنية.
 - تقييم أعضاء هيئة التدريس الجدد لجدوى دورات التهيئة والإرشاد.
 - تقييم أعضاء هيئة التدريس لجدوى عمليات تقييم الأداء.
 - استطلاعات الرأي المتعلقة برضاء المستخدمين عن القاعات الدراسية، والمعامل، ومنشآت أجهزة المعلومات.
 - معدل عدد أجهزة الحاسب الآلي التي يمكن استخدامها لكل طالب (مؤسسي فقط)
 - معدلات استخدام المساحات المخصصة للتدريس.
 - نسبة عدد الساعات التي تم فيها حجز منشآت التدريس المختلفة مقارنة بعدد الساعات التي تم فيها استخدامها بالفعل.
 - وجود خطط جيدة للحصول على أجهزة مهمة.
 - وجود تقارير حول نتائج تقييم حالة الأجهزة والمنشآت.
 - جدول أعمال يبين عدد أعمال الصيانة التي لم يتم القيام بها بعد و مصاريف إصلاح الأعطال و معدل استبدال أجهزة المعلومات مع معدل الإنفاق على تقنية المعلومات لكل طالب.
- الخطوة التاسعة: التركيز على تقييم مدى انعكاس أنشطة هيئة التدريس البحثية والعلمية على التدريس و كذا العمل البحثي المقدم من طرف طلبة دكتوراه ماستر والماجستير على الواقع واستفادة جميع الأطراف من ذلك، ومدى تأكيد البرامج على تعريف أعضاء هيئة التدريس بالتطورات الحديثة في المجال وارتباطها بالبرنامج.
- الخطوة العاشرة: العلاقة بين المؤسسة التعليمية الجامعية و المجتمع (سوق العمل، المجتمع المدني)، يمكن مراجعة التقرير السنوي، والسجلات الخاصة بما يقدمه البرنامج من خدمة للمجتمع، كذلك يمكن عمل مقابلات واستبانات لأعضاء هيئة التدريس وبعض أفراد المجتمع و الذي يتمثل في:
- مدى ارتباط البرنامج بالمجتمع كما يبينه على سبيل المثال الأموال المخصصة ، وعدد أعضاء هيئتي التدريس والإدارة المشاركين في النشاطات الاجتماعية، وأخذ خدمة المجتمع في الاعتبار عند تقييم أعضاء هيئة التدريس.
 - تقديم خدمات بعينها استجابة لاحتياجات المجتمع (مثل على ذلك، الصحة، وتنمية المشروعات التجارية الصغيرة، ومشاريع التخطيط العمراني، والتعليم).
 - نسبة تناول البرامج بصورة إيجابية إعلامياً مقارنة بتناوله تناولاً سلبياً.
 - رأي المجتمع في جودة البرامج التعليمية وسمعتها كما تبينه استطلاعات الرأي المجتمعي.
 - رأي المجتمع فيما يقدمه البرامج التعليمية من خدمات للمجتمع.

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- نسبة الأوائل من طلاب المنطقة الذين يعربون عن رغبتهم في الالتحاق بمتطلبات المجتمع و خدمته.
- مشاركة أصحاب الأعمال في التعليم التعاوني، وبرامج التعلم أثناء العمل.
- مستوى الرعاية أو المساهمة المالية التي يقدمها المجتمع (الشركات والمؤسسات الأخرى) من خلال البحوث و الإختراعات.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس المشاركين و المساهمين في خدمة المجتمع من خلال التعاون مع الجمعيات.....إلخ.

الخاتمة:

إن نجاح المنظمات التي تحافظ على بقائها في أسواق تتميز بالتغير متوقف على مواردها البشرية و الكفاءات الفردية، الذي يمثل الراسمال البشري و المخزون الاستراتيجي المتمثل في القدرات و المهارات التي يجب أن تسير وفق منظور مستقبلي، من خلال نظم تسييرية حديثة منها مدخل الأداء التنظيمي و اثره على تسيير المخزون الفكري والمعرفي، والموارد الاخرى بهدف الحصول على الجودة.

إن التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات يستدعي منها أن تلجأ إلى تحقيق الجودة ثم ضمان الجودة من خلال تبني أسلوب إداري حديث متمثل في ادارة الجودة الشاملة الذي يضمن مخرجات موجودة في السلسلة الإدارية تمتاز بالجودة، و هذه النظرة المعاصرة المستندة على الموارد البشرية التي تتطلب توفر عمال ذو سمات و مميزات معينة لأداء مجموعة من السلوكيات تحقق نتائج مرتبطة بالجودة، و من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع:

- الأستاذ الدكتور : الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر العدد 07، 2009_2010.
- طارق عبدا لرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2007م.
- يوسف ذياب عواد دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، جامعة القدس المفتوحة، رام الله-فلسطين، 2010 م.
- صالح الحموري، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية و التطبيق 2009 الموقع الإلكتروني <http://www.arabvolunteering.org>.
- النجار فريد راغب، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر و التوزيع القاهرة، 1999، ص73.
- الدراكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص26.
- السلمي علي إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة 1995، ص40.
- المواصفة الدولية القياسية، متطلبات نظم إدارة الجودة، الإيزو 9001، الإصدار الرابع 15، 11، 2007.
- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة بوقرة بومرداس الجزائر، 2009-2010.

الأداء التنظيمي كمدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- خالد بنى حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر العدد الأول، تاريخ القبول 2013، 05، 15.
- الدكتور يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، جامعة بومرداس .
- الدكتور ناصر مراد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، كلية اللوم الإقتصادية و التنسيير جامعة البليدة، 2010.
- د. حاسم الشمري، أ. مؤيد الساعدي، علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العلمية عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، العدد الأول 2012.
- الأستاذ زايدى عبد السلام، الأستاذ قرين ربيع، ورقة بحثية (مقال) نماذج رائدة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة العربي تبسي _ تبسة_ المركز الجامعي _ خنشلة _ ص 3، ص 5 .
- الأساتذة: خالد بنى حمدان، محي الدين قطب، شاكر جار الله الخشالي، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الخامس عشر العدد الأول، 2013_05_15.