

علاقة الجودة الشاملة بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية أساتذة

جامعة وهران 2 نموذجاً

The relationship of total quality to improving the performance of employees within the university institution, professors of Oran University 2 as a model

ط. د بن شراب براهيم¹، مخبر القانون، المجتمع والسلطة، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد،
الجزائر.

Bbencherab.31@gmail.com

أ.د صافو محمد، مخبر القانون، المجتمع والسلطة، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر.
safoumohamed@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/01/31 تاريخ القبول: 2023/05/25 تاريخ النشر: 2023/06/01

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تبيان مساهمة الجودة الشاملة في تطوير جل القطاعات الخدمانية في الجزائر وقطاع التعليم العالي بالخصوص، من خلال تبني هذه الاخيرة لقواعد وأسس تطبيق الجودة تحقق رغبات مؤسسات التعليم العالي مع ضمان حقوق وتوفير جو العمل المناسب للطواقم الاداري في هذه المؤسسات، حيث توصلنا الى أن مؤسسات التعليم في طريقها نحو تبني هذا الخيار والعمل على تطوير قطاعها بما يلائم التطور الدولي في جودة الخدمات المقدمة.
الكلمات المفتاحية: الجودة، الجودة الشاملة، الاداء، التعليم العالي، الجامعة الجزائرية.

Abstract:

The study aims to demonstrate the contribution of total quality to the development of most of the service sectors in Algeria and the higher education sector in particular, through the latter's adoption of the rules and foundations of applying quality to achieve the desires of higher education institutions while guaranteeing rights and providing an appropriate work environment for the administrative staff in these institutions, as we concluded that Education institutions are on their way towards adopting this option and working to develop their sector in line with the international development in the quality of services provided.

key words: quality, total quality, performance, higher education, Algerian university.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا المنهج الإداري تم نقله إلى المؤسسات الخدمية وبسبب نجاحه في القطاعين الإنتاجي والخدمي أوجد مبرراً قوياً لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، وتعد إدارة الجودة الشاملة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المخرج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين كما أن تحسين أداء المؤسسات بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً.

الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في بدء برامج شاملة للتطور والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها.

الإشكالية:

- ما علاقة الارتباط بين الجودة الشاملة وأداء العاملين داخل المؤسسة الجامعية؟
وللإجابة ومعالجة الإشكالية تم وضع فرضيتين أساسيتين سيتم اختبار صحتهما في الاستبيان.

الفرضيات:

- كلما ضعفت العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء العاملين كلما نقصت الفاعلية والإنتاج.
إن للجودة الشاملة مبادئ ومعايير كلما عملت الإدارة العليا للجامعة على تطبيقها وتكريسها في مختلف مؤسساتها كلما زادت فاعلية أفرادها وتحسنت نوعية إنتاجها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى:

_إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدماتي عامة والتعليم العالي خاصة.
_توضيح العلاقة بين الجودة الشاملة و تحسين الأداء وأثرهما في التحسين والتطوير
المستمرين.

المناهج وأدوات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة
اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل معرفة مفهوم إدارة الجودة ومبادئها
ومتطلباتها الأساسية لتطبيقها ومعرفة عملية تقويم الأداء ومدى تأثيرها على ترسيخ الجودة
الشاملة، كما اعتمدنا المنهج التجريبي والمنهج الاحصائي ضمن الاقتراب المؤسسي لاختبار
الفرضيات والإجابة على الإشكالية باستعمال أداة الاستبيان ومعالجة البيانات بواسطة
تقنية SPSS.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها المنظرين والباحثين بموضوع إدارة الجودة
الشاملة، ومنهم من وصفها بأنها فلسفة إدارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات والطرائق
اللازمة لتنفيذها أو أنها إطار عمل يخص المنظمات التي تطمح للارتقاء إلى الدرجة أو المستوى
العالمي أو أنها نظام إداري أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر
(السامرائي، 2007، صفحة 32).

لقد عرفها المعهد الفيدرالي بأمريكا: بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات
المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من
خلال فرق العمل (السامرائي، 2007، صفحة 33).

وعليه فإن كل التعاريف تتفق على أن إدارة الجودة الشاملة معينة بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها إرضاء العملاء ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغير جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة. (حامد، 2015، الصفحات 58-59).

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فتعتبر نظام يتفاعل من خلاله المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فعالة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. (صباح، 2010، صفحة 298).

وبذلك فهي تعني: أداء العمل بأسلوب صحيح وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققاً الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجات سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً (حواس، 2010، صفحة 64).

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها وهي كالتالي:

1_ التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على الرضا من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً.

و في التعليم العالي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للتعليم العالي. (عابدي، 2014، صفحة 45).

2_ التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المداخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وتوفير الإمكانيات والطاقات ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة (عابدي، 2014، صفحة 45)

3_ الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار ويكون هناك تحديد دقيق للمسؤوليات في إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة العالية منها:
_قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب.
_عقد ورشات العمل والدوريات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض والمحاضرات التوضيحية (علي ل، 2009، صفحة 46).

4_ القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات ولتحقيق هذا المبدأ في إدارة التعليم العالي يجب القيام بما يلي:

_التأكيد على المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المؤسسة واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة (عابدي، 2014، صفحة 21).

5_ التحسين المستمر والتميز:

ويقصد بذلك تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويعتبر هذا العنصر أساسياً في بناء قنوات اتصال فعالة. (عابدي، 2014، الصفحات 22-23).

المحور الثاني: كفاءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعتبر تطبيق نظام الجودة الشاملة تغييراً وتطويراً في ثقافة الجامعات ككل يستدعي ذلك استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً والتزاماً كاملاً على كافة مستويات الإدارة إذا ما أرادت تحقيق الجودة في أدائها الإداري والأكاديمي والوصول إلى التميز في حلقات المنافسة والتفوق المحلي وحتى العالمي.

أولاً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

1_ جودة وضوح الرؤية والرسالة:

ويشير هذا المعيار إلى وضع إدارة الجودة بالمؤسسة التعليمية لرؤية ورسالة واضحة توضح المرتكزات جودة الأداء والعمل للطلاب والعاملين بالإضافة إلى جودة عمل النظام الإداري والمؤسسة التعليمية ككل والسعي نحو التواصل حول هذه الرؤية والرسالة.

2_ جودة المعلم:

ينطوي هذا المعيار على التأهيل العلمي والتقييم الذاتي والمعرفة الواسعة، الذي يشمل على خبراته العلمية وتأهيله النظري بما يشكل هيكلها متكاملًا ومنسجمًا يساعد في إثراء العملية التعليمية. (خليل، 2011، صفحة 149).

3_ معايير مرتبطة بالطالب:

يعد الطالب أهم المحاور الرئيسية للعملية التعليمية، إذ يجب أن تضع الجامعة معايير خاصة لقبول الطلبة في مختلف كلياتها وتعتمد مبدأ المنافسة بين الطلبة حسب معدلاتهم في الثانوية العامة ومهارات خاصة . (خليل، 2011، صفحة 150).

إن ملائمة تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل يعد مؤشرا رئيسيا لجودة المؤسسة الجامعية (العابد، 2009).

4_ معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية:

إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية والمختبرات والتمويل من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي، لتحقيق الأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية والوطنية والإقليمية والقومية. (العابد، 2009).

5_ معايير مرتبطة بالإدارة الجامعية:

إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة (العابد، 2009).

6_ معايير مرتبطة بالإمكانات المادية:

تتمثل الإمكانيات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة ويعد موقع الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة . (أحمد، 2003، صفحة 75).

7_ معايير مرتبطة بمؤسسة التعليم العالي والمجتمع:

إن ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التربوية والعلمية والبحثية، وتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية يعتبر محورا مهما ومؤشرا رئيسيا لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية. (أحمد، 2003، صفحة 76).

ثانيا: آليات إصلاح وتطوير التعليم العالي على ضوء برنامج إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة أولى الخطوات وهي بدورها تتطلب تطبيق مدخل السعة الأساسية وأساليب وطرق إدارة الجودة الشاملة وذلك يتطلب من الإدارة العليا الجرأة نحو التغيير الأحسن بعيدا عن النظام التقليدي وتتكون هذه المداخل من (صباح، 2010، صفحة 301).

1_ الإستراتيجية: وتعني أن تكون أمام الإدارة العليا في الجامعة رؤية لما ستكون عليه في السنوات القادمة من 3 إلى 5 سنوات وأفضل خيار أمامها عنصر التدريب.

2_ الهياكل: ويتمثل في إعادة هندسة الموارد البشرية أو الجامعية وإعادة هيكلتها عبر تغيير في المسؤوليات، الوظائف وإعادة تشكيل فريق العمل.

3_ العاملون: إتباع منهج العلاقات الإنسانية بواسطة معاملة الأفراد العاملين في الجامعة بشكل لائق وإشباع حاجاتهم.

4-المهارات: تحسين القدرات البشرية من خلال التدريب لتنشيط القدرات.

5_ النمط: أن يكون نمط الإدارة أو القيادة من النوع القادر على قيادة إدارة الجودة الشاملة

6_ القيم المشتركة: اعتماد ثقافة تنظيمية جديدة تبدل القيم السائدة بثقافة وقائية تتلاءم والتطوير المتواصل. (صباح، 2010، صفحة 301).

المحور الثالث: الأداء الاطار المفاهيمي

أولاً: مفهوم وأنواع الأداء

1- مفهوم الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يحقق أو يشبه بها الفرد متطلبات الوظيفة وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، صفحة 209)

كما يعتبر الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة. (باسردي، 2006، صفحة 123).

ويرى أنور سلطان أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (حسن، صفحة 209).

2_أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في التعليم العالي ولتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقييم، هذه الأخيرة ممكن تحديدها في أربعة أشكال هي: حسب معيار المصدر (رمعون، 2003، صفحة 48):

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم الأداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد.

2_الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة. (رمعون، 2003، صفحة 49).

3_الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداء الأنظمة التحتية يحقق الأداء الكلي للمنظمة. (مزهودة، 2001، صفحة 90).

2_حسب المعيار الوظيفي:

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية. (مزهودة، 2001، صفحة 91).

1. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

_الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

_وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

_نسبة وسرعة تحويل الابتكارات للمؤسسة.

_درجة التحديث ومواكبة التطور (مزهودة، 2001، صفحة 93).

2. أداء وظيفة العلاقات العمومية؛ الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء الموردين وأخيرا الدولة. (عائشة، 2010، صفحة 47).

ثانيا: الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1_العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا بعضها داخلي والآخر خارجي سواء على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف

من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير، فإن الباحثين سعياً إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. (سميرة، 2008، صفحة 56).

ثالثاً: معايير الأداء

إن معيار الأداء هو عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً والهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب وتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا يتكرر السلبيات وتتحوّل إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره.

وتتمثل أهم معايير الأداء فيما يلي: (علي ب.،، صفحة 73).

الجودة: تعبر عن مستوى أداء العامل ولذلك فهي استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة والجودة تحمل معنيين، معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد، والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات المنظمات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم. (علي ب.،، صفحة 74).

-الكمية: حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بظاً الأداء مما يصيب

العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. (علي ب.، صفحة 75).

-الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً " مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن الوقت يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة ". ' فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن. يتعلق هذا الاستبيان بأبعاد الثقافة التنظيمية للمرتبطة بتطبيق السير الجودة الشاملة، وهو يتكون من مجموعة من العبارات نفيس المجالات الخمسة الرئيسية في المنظمة التي تعمل بها، حيث أن كل بعد أو مجال من هذه المجالات يحتوي على سبع عبارات، فمن فضلك قرأها جيداً ثم ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يرتبط مستوى الجودة بمدى قبول إدارة المنظمة بالمسؤولية عن الجودة.	1
					يمكن تحقيق الجودة من خلال التحول الشامل في نمط إدارة المنظمة.	2
					تؤمن إدارة المنظمة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.	3
					تشرك إدارة المنظمة العاملين في شتى نواحي التغيير.	4
					تدرك إدارة المنظمة أهمية الدوافع والحوافز في العمل.	5
					تشعر الإدارة بأن دورها هو الاهتمام بمستقبل المنظمة.	6
					تدرك الإدارة أهمية تنظيم العناصر الإنتاجية بالمنظمة.	7

					تكون عملية الاتصال في صورة رسمية ومكتوبة.	8
					تهتم الإدارة بتكوين العاملين بالمنظمة.	9
					تقوم المنظمة بتقويم التقدم المشترك تجاه ثقافة الجودة.	10
					يوجد التزام كامل من قبل جميع العاملين بفلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة.	11
					تؤيد إدارة المنظمة وتساند الثقافة الميينة على تصارع وتنافس العاملين.	12
					يوجد تحديد واضح ومفهوم لقائمة المهام المشتركة بين العاملين في المنظمة	13
					يوجد دعم من قبل إدارة المنظمة للعاملين من أجل استمرار تطويرهم.	14
					تستهدف المنظمة إدخال السرور على مستهلكي منتجاتها.	15
					يوجد اهتمام من قبل إدارة المنظمة بالمستهلكين الداخليين في المنظمة.	16
					يتم عقد اجتماعات ومقابلات منظمة مع المومنين بهدف حل المشاكل المتعلقة بالجودة.	17
					تهتم المنظمة بتخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل.	18
					لا ترى إدارة المنظمة نفسها ممونا ولا ترى العاملين كمستهلكين.	19
					يوجد تغذية رجعية بين المنظمة والمستهلك لتحديد الاحتياجات.	20
					العلاقة بين المنظمة والمومنين علاقة مواجهة	21
					تقبل الإدارة بأن مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع عليها.	22
					تقوم المنظمة يفحص جودة منتجاتها	23

				تهتم المنظمة اهتمام كاملاً بكل النواحي التي يمكن قياسها والتي لا يمكن قياسها في أعمال المنظمة.	24
				تركز المنظمة بصفة أساسية على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح.	25
				هناك وضوح حول مفهوم الاختلافات الحاصلة في المواصفات ونسب الساعات عند إجراء عملية القياس	26
				تعمل الإدارة من خلال وجود مقياس واسع يغطي المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة.	27
				الإدارة متهمة بالمبدأ العلمي القائل بأن القائد الأكبر هو الفشل في استخدام العاملين.	28
				لا تشكل عملية قياس الجودة أولوية في أعمال منظمنا.	29
				تحرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.	30
				تستثمر إدارة المنظمة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل والتخطيط لتحقيق الجودة.	31
				لم تستوفي منظمنا حتى الآن متطلبات الجودة العالمية.	32
				يوجد في المنظمة فهم كامل للعلاقات التفاعلية لكل من أهداف الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.	33
				مستوى الأرباح المحقق في المنظمة غير محدد لعدم تغيير الأعمال	34
				تتصف منظمنا بأنها مقاومة للتغيير ولهذا يكون معدل التغيير ثابتاً.	35

-بعد القيادة، العبارات من 1 إلى 7.

- بعد الهياكل والنظم / العمليات: العبارات من 8 إلى 9.

-بعد التوجيه بالمستهلك (النتائج): العبارات من 15 إلى 21.

-بعد العملية والقياس: العبارات من 22 إلى 28.

- بعد التحسين المستمر: العبارات من 29 إلى 35.

المحور الرابع: دراسة تجريبية من خلال أداة الاستبيان لمستوى الجودة في جامعة وهران

2 "محمد بن احمد" أولاً: منهجية البحث الميداني

عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الأفراد العاملين بجامعة وهران 2 محمد بن احمد، من هيئة تدريس أساتذة وإداريين واقتصرت هذه الدراسة على المذكورين فقط وتم توزيع استبيان صمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من الأساتذة والإداريين تمثلت في 40 فرد. وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستبيان حيث توجهنا إلى الإدارات في مختلف الكليات داخل الجامعة إلى مكاتب الأساتذة ورؤساء الأقسام.

ثانياً: أداة جمع البيانات:

الاستبيان: قام الباحث مع المشرف بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، فقد تم تقييم جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة انطلاقاً من خمسة أبعاد رئيسية كما أن العبارات تم صياغتها خلال الاطلاع على نماذج للدراسات السابقة التي تناولت الجودة الشاملة.

قسم الاستبيان إلى خمسة أبعاد كالتالي:

بعد القيادة من العبارة 1 إلى العبارة 7/- بعد الهياكل والنظم من العبارة 8 إلى العبارة 14
بعد التوجه بالمستهلك (النتائج) من العبارة 15 إلى العبارة 21/- بعد العملية والقياس من
العبارة 22 إلى العبارة 28 /- بعد التحسين المستمر من العبارة 29 إلى العبارة 35.
ومن خلال الجدول يمكن القول أن العبارة رقم 1 على سبيل المثال قد نالت الموافقة
وذلك بالرجوع إلى نسبة المتوسط الحسابي والذي يقدر في العبارة أ ب 4.09 وهذه النتيجة
تدرج العبارة رقم 1 ضمن خلية موافق لأن 4,09 تقع في الخلية التي قدر طولها الصحيح من
3,43 إلى 4.23 وبهذه الطريقة تم حساب كل بعد من الاستبيان وبها تم حساب المتوسط
الكلي للاستبيان كله.

تحليل نتائج بعد القيادة:

لقد حصل بعد القيادة على متوسط حسابي كلي يساوي 3.44 وهذا ما يدرجه ضمن
خلية موافق وهذا يعني أن العينة واقفة على هذا البعد داخل مؤسسة وهران 2 محمد بن
أحمد إلا انه يوجد ملاحظة هامة وهي أنه من أصل سبعة عبارات مكونة لبعد القيادة ثلاثة
منها كانت موافقة للبعد وأربعة عبارات محايدة، وملاحظة أخرى وهي أن الطول الصحيح
لخلية محايد هو 2.62 إلى 3.42 وأن المتوسط الحسابي الكلي هو 3.44 أي أن البعد قريب
جدا من خلية الحياد إلا أن أفراد العينة وافقوا على أن مبادرة الجودة هي مسؤولية الإدارة
العليا للجامعة كما هو مبين في العبارة رقم 1 كما أن الجودة الشاملة حسيم هي تحول
شامل في نمط الإدارة وفي كل المجالات كما جاء في العبارة رقم 2 إلا أن مؤسسة وهران 2،
مازالت بعيدة عن أهم خاصية لإدارة الجودة الشاملة وهي إشراك العاملين في شتى نواحي
التغيير وجاء هذا في العبارة رقم 4 وظهر الحياد في كل العبارات المتبقية وهذا إن دل إنما يدل
على أنه رغم تصنيف هذا البعد موافقا عليه من طرف العينة إلا أن العينة كان لديها شكوك
كثيرة حوله حيث ظهر أسلوب عمل القيادة أو الإدارة العليا على أنه أسلوب فردي لا يشرك

العاملين حسب العبارة رقم 3 و4 في حين يعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتقاسم المسؤوليات وأسلوب العمل الجماعي أحد الخصائص لإدارة الجودة الشاملة وهذا ما يظهر أن المؤسسة أو الجامعة مازالت بعيدة عن تنسيق الإنتاجية والجودة فهما حسب العبارة 7 هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد فحين كان أولى أن يكون تحسين الجودة سبباً في زيادة الإنتاجية ونوعيتها.

تحليل نتائج بعد الهياكل والنظم:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الهياكل والنظم 2.95 وهو البعد الذي حصل على أصغر متوسط حسابي كلي واندرجت كل عباراته السبعة تحت خلية الحياد وهذا ما يعني أن آراء العاملين في جامعة وهران 2 محمد بن احمد غير متأكدون من وجود جودة في هذا البعد وهذا تحصيل حاصل لأن الإدارة بالجودة الشاملة تقتضي أن يكون الهيكل التنظيمي أفقي ومسطح وشبكي كذلك يجب أن تكون الإدارة بالجودة تتميز بالمرونة وقلة التعقيد وهذا ما لم نجده لدى إدارة جامعة وهران 2 محمد بن احمد ، وهذا ما عبر عنه أفراد العينة من خلال المعلومات التي أدلوا بها فالعبارة رقم 9 أكدت أن العاملين غير متأكدين من اهتمام إدارتهم بتكوين العاملين بها.

تحليل بعد التوجه بالمستهلك:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده التوجه بالمستهلك 3،17 ما أدرجه في خلية الحياد ووافقت جميع عبارات البعد السبعة الحياد هذا ما يدل على أن أفراد العينة عبروا على أن الإدارة العليا تتجه نحو الإنتاج وليس نحو الزبون (المستفيد) ، فالملاحظ للكّم الهائل من الخريجين الذي يتخرجون من الجامعة كل سنة وإلى الصعوبات التي يجدونها يعلم أن الإدارة تتجه نحو الإنتاج فقط دون مراعاة جانب الجودة في المنتج كما أن التناقض الحاصل بين المقاييس المدرسة للطلاب وطلب سوق العمل يدل على أن الإدارة العليا لجامعة وهران 2 لا

تستهدف إدخال السرور على مستهلكي منتجاتها وهنا يمكن الإشارة إلى أن هذا ليس مسؤولية الإدارة العليا للجامعة فقط بل هو مسؤولية منظومة التعليم العالي كلها ويمكن إرجاعه كذلك للمنهج الذي تبنته الجزائر في التعليم العالي وهو منهج ل م د كما يظهر في العبارة 18 أن أفراد العينة غير متأكدون من اهتمام الجامعة بتخطيط الاحتياجات من منتجاتها في المستقبل وهذا يمكن رده إلى أن الجزائر عندما تبنت نظام ل م د لم تشرك الأساتذة والطلاب ولم تدرس جدوى هذا النظام في جامعات الجزائر بل لم تكيفه حتى حسب خصوصيات التعليم العالي في الجزائر مع العلم أن نظام ل م د يعتمد على التكنولوجيا والتقنية بشكل كبير والملاحظ لحالة جامعة وهران 2 يعلم أن الجامعة مازالت ناقصة في هذا المجال فعدد الطلاب على سبيل المثال كبير جدا بالمقارنة مع عدد الحواسيب بل مع عدد قاعات الإعلام الآلي عامة.

تحليل بعد العملية والقياس:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد العملية والقياس 3.17 ما أدرجه كذلك في خلية الحياد وجاءت جميع عبارات البعد السبعة تحت خلية الحياد أي أن أفراد العينة شككوا في وجود الجودة في هذا البعد حيث عبروا في العبارة 22 عن عدم تأكدهم من تقبل الإدارة بان مسؤولية العمليات التي تتم داخل المنظمة تقع على عاتقها كما أن تركيز جامعة وهران 2 على تحسين النظام وتوجيه العاملين بشكل صحيح ليس ضمن أولوياتها كما يلاحظ غياب عملية القياس والتقييم المستمرين وهذا يتنافى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على التكوين المستمر وعلى التنبؤ حول مستقبل الجامعة من خلال التقييم والقياس التقييم أوسع من القياس لهذا يجب أخذ عملية التقييم بعين الاعتبار .

تحليل بعد التحسن المستمر: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التحسين المستمر 3.08 ما أدرجه في خلية الحياد وكانت جميع عبارات البعد السبعة تحت خلية الحياد أيضا بهدف

التحسين والتطوير إلى المحافظة على جودة التعليم وبصفة مستمرة إلا أن آراء العينة تفيد إلى أن المنظمة لا تعطي أهمية بالغة للقياس الذي من خلاله تتمكن من معرفة المتغيرات ومستوى الجودة في كل النواحي كما جاء في العبارة 29 كما أن الجامعة لم تستوفي حتى الآن متطلبات الجودة العالمية ويلاحظ عدم وجود خطط مخصصة للتأكد من تحسين جودة المنتج حسب العبارة 30 أما عن مقاومة الجامعة للتغيير فلم تنفي العينة هذا الأمر بل عدم تأكدها دليل على أن المنظمة حقا مقاومة للتغيير.

تظهر نتائج هذه الدراسة أن جامعة وهران 2 (محمد بن احمد) في حاجة ماسة لمراجعة أنظمتها وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها لتحسين الأداء وتطوير مخرجاتها الجامعية.

المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان:

إن نتيجة المتوسط الحسابي الكلي للاستبيان تقدر ب: 3,16 وعدد الأبعاد التي وافقت عليها العينة هو بعد واحد وهو بعد القيادة أما الأبعاد الأربعة المتبقية وكلها نالت الحياد وبهذا يمكن ملاحظة النتيجة وهي أن أفراد العينة غير متأكدون من وجود جودة شاملة داخل جامعة وهران 2 محمد بن أحمد وهذا ما يعكس واقع الجامعة التي لم تتبنى حتى الآن إدارة الجودة الشاملة في كل هياكلها وخططها والذي اعتبرته أفراد العينة مسؤولية الإدارة العليا للجامعة كما أن هذه النتيجة أظهرت أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين فلا يمكن التكلم عن تحسين وتطوير مستمر لأداء دور العاملين في غياب الجودة الشاملة أما عن تكلفة تطبيق الجودة الشاملة على سبيل المثال التكوين المستمر للعاملين فيمكن القول أن الجودة الشاملة تحمل في طياتها حلولاً لتكلفتها فعند تبني هذا النمط من الإدارة يصبح لدى الإدارة أولوية القيام بالشيء بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى فهذا وحده يمكن أن يقتصد كثيرا من المال والوقت كما أن لتغيير النظام من

كلاسيكي إلى نظام LMD له كذلك فيما يحصل في الجامعة فمعظم هيئة التدريس من أساتذة وإداريين هم خريجي النظام الكلاسيكي ولم يشركوا لا هم ولا طلبتهم في عملية التغيير فضيقت بذلك آراء وأفكار ثمينة هذا ما خلق قطيعة بينهم وبين النظام الجديد كذلك يمكن ملاحظة أن المعايير العالمية لتدريس نظام ال LMD غير محترمة فهذا النظام يعتمد على التكنولوجيا والتقنية وعلى التكوين المستمر عن طريق التربصات والتخصص.

ثالثاً: الحلول المقترحة لتبني إدارة الجودة الشاملة في جامعة وهران 2:

- 1- إدخال مفاهيم الجودة في المناهج التدريسية في جميع مراحل التعليم بدءاً من المرحلة الابتدائية حتى تكون تربية وعلماً في آن واحد
 - 2- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها.
 - 3- نشر الوعي بأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأوساط الجامعية بغية التحول من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع من التغيير والتحسين المستمر للأعمال والأنشطة الجامعية.
 - 4- التطبيق العضوي لمبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في حلقات العمل التعليمي كافة المتمثلة في و(المدخلات والعمليات والمخرجات) الجامعية، بشكل شامل ومستمر، وبما ينسجم مع تطور الحياة والمستجدات والتحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية.
 - 5- اعتماد مبدأ المشاركة في القيادة الجامعية:
- _صياغة الرؤية المستقبلية للعامل الجامعي.
- _رسم السياسات الجامعية ذات الصلة بتحسين القرارات والمفردات الدراسية.

_تحويل مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى ترجمة جادة في الميدان وإلى أداء عملي متجدد وغير نمطي من خلال التطوير المستمر لوظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتنسيق والرقابة وغيرها.

_صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة والمتوازنة بحسب التوقيت المناسب.

_معالجة الفرص وحل المشكلات ضمن سقفها الزمني والمكاني، وبأساليب علمية وموضوعية وجماعية.

_التوظيف الأمثل للإمكانات والطاقات المادية والبشرية العاملة في الجامعة.

_توفير نظام فعال ومتطور للتواصل داخل البيئة الجامعية وخارجها للحصول على المعلومات والبيانات والمقترحات اللازمة للتحسين المستمر للإجراءات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

_تصميم نظام الحوافز لتشجيع التطبيق المبدع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع العاملين في الجامعة من الأساتذة والفنيين والإداريين.

الخاتمة:

لقد تناولت الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي وكان الهدف منها التعرف على الجودة الشاملة في القطاع الخدماتي عامة وفي قطاع التعليم العالي خاص. أما عن وجود ارتباط بين الجودة الشاملة وفاعلية الأداء وعن وجود دلالة إحصائية للنتائج فيلاحظ من خلال نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين الجودة الشاملة وفاعلية الأداء في الدراسة نظراً لعدم وجود دلالة إحصائية للنتائج فقد قدر معامل الارتباط ب 0.42 ونسبة الخطأ ب 0.20 وهذا ما يؤكد على أن النتيجة غير دالة وذلك لأن العلماء قد وضعوا حدا لا يجب أن تتجاوزه نسبة الخطأ 0.05 أي أنه يجب أن تكون نسبة الصواب أكثر من 95% أما في هذه الدراسة فقد فاقت نسبة الخطأ المحدد بكثير وهذا ما

جعل النتيجة غير دالة إحصائياً بين الجودة وفاعلية الأداء . أما عن مستوى الجودة داخل جامعة وهران 2 فتبين من خلال الدراسة ان الجامعة لا تعمل بمبادئ و معايير الجودة الشاملة وهذا هو سبب عدم فاعلية أفرادها و تحسين نوعية إنتاجها. لذلك يجب تقديم بعض التوصيات:

- 1_ جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل
- 2_ ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة باتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية.
- 3_ العمل على وضع معايير واضحة لإدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة في كل مفاصل ومستويات التعليم الجامعي.
- 4_ التوظيف الأمثل للإمكانات والطاقات المادية والبشرية العاملة في الجامعة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد، أ. إ. (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء.
2. السامرائي، م. (2007). إدارة الدورة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. (1. éd.) عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع .
3. العابد، أ. ج. (2009). معايير الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة التعليم العالي، ، (2009/11/01) طرابلس.
4. لقيسي، ه. م. (2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي " الأساليب والممارسات. (1. éd.) عمان الأردن: دار المنهج للنشر والتوزيع.
5. باسردة، ت. س. (2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء.(رسالة دكتوراه غير منشورة. سوريا:، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق.

6. حامد، ف. (2015). إدارة الجودة الشاملة مفاهيمو تطبيقات. عمان الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون .
7. حسن، ر. (s.d.). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية،:الدار الجامعية.
8. حواس، ك. ا. (2010). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الدراسات الاقتصادية، (17) مركز البصيرة للبحوثو الاستشرافاتو الخدمات التعليمية الجزائر.
9. خليل، ن. س. (2011). إدارة الجودة الشاملةو الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية. مصر: دار الفجر.
10. درة، ع. ا. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. رمعون، ع. ا. (2003). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي.
12. سميرة، ع. ا. (2008). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، (دراسة حالة شركة الكهراء الريفية والحضرية باتنة)، رسالة ماجستير، غير منشورة. باتنة: قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر .
13. صباح، ش. (2010). إصلاحو تطوير التعليم العالي من خلال التطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونيةو الاقتصاديةو السياسية. 2،
14. عابدي، ع. (2014). تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي رسالة الماستر،. بسترة: قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم.
15. عائشة، ا. س. (2010). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مؤسسة الغازات الصناعية وحدة ورقلة.(مذكرة ماجستير، غير منشورة. ورقلة: قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح.
16. علي، ب. م. (s.d.).،. تقنيات الاتصالو دورها في تحسين الأداء(دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة. الرياض: قسم العلوم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الدراسات العليا.
17. علي، ل. (2009).،. (إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العلي في الجزائر.(رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارةو التسيير التربوي. باتنة: كلية العلوم الاقتصاديةو التسيير، جامعة الحاج لخضر.

18. عمر, ت. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج), رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية.
19. مزهودة, ع. ا. (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية. (مجلة العلوم الإنسانية). (1)
20. وهيبه, د. (2013). دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية, (دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل, بسكرة) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, غير منشورة. بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, قسم العلوم الاقتصادية.