

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة علوم إقتصادية

التخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

تأثير إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة مولاي الطاهر – سعيدة –

إعداد الطالبين:

بن عبو حسنية

خرصي أمال

تحت إشراف:

د. عبد الله نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا ومقررا

الأستاذ عضوا

السنة الجامعية 2017 – 2018

الإهداء والتشكرات

إلى الوالدين الكريمين أعز ما نملك في الوجود

إلى الإخوة والأخوات.....

إلى أعز الأصدقاء.....

إلى كل هؤلاء.....

نهدي هذا العمل المتواضع، راجين من الله القبول.

قال رسول الله: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

لهذا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من:

أساتذتنا اللذين ساهموا في تكويننا وسهروا على تعليمنا

إلى جميع موظفي مؤسسة جامعة سعيدة

إلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - جامعة سعيدة- "مولاي الطاهر"، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة الخدمة التعليمية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس ، السن ،التحصيل العلمي ،عدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 29 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة . وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) ، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها :أن درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة سعيدة متوسطة ، وجود علاقته ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ، الأداء ، التحسين والتطوير، مؤسسات التعليم العالي

ABSTRACT :

The study aimed at revealing the effect of applying the principles of TQM in higher education institutions - Saida University - Mawlai El Taher, as well as evaluating its adoption of TQM concept and quality of educational service. Total quality management according to their personal characteristics (gender, age, educational attainment, number of years of experience). To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire covering 29 paragraphs to collect the preliminary information from the sample of the study. In the light of this, the data were collected, analyzed and tested using the SPSS. A number of results were obtained. The most important results were: The degree of application of the principles of total quality at Saida University is moderate. .

الفهرس العام

فهرس المحتويات

الإهداء و التـشكرات.....	
ملخص الدراسة.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
فهرس الملاحق	
مقدمة عامة.....أ-ج	
الفصل الأول مدخل للجودة و إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد	02
المبحث الأول أساسيات حول الجودة.....	03
المطلب الأول مفهوم الجودة.....	03
المطلب الثاني المدخل التقليدي لإدارة الج.....	04
المطلب الثالث مراحل تطور أساليب قياس إدارة الجودة الشاملة.....	05
المطلب الرابع نظام مواصفات الإيزو 9000	08
المبحث الثاني أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة.....	13
المطلب الأول تعريف إدارة الجودة الشاملة و مبادئها.....	13
المطلب الثاني أهداف و أهمية ادارة الجودة الشاملة.....	16

23.....	المطلب الثالث متطلبات و تطبيق إدارة الجودة الشاملة
26.....	المطلب الرابع مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة
30.....	خاتمة الفصل
32.....	الفصل الثاني عموميات حول الأداء
32.....	مقدمة الفصل
33.....	المبحث الأول مدخل للاداء
33.....	المطلب الأول مفهوم الأداء و أبعاده
35.....	المطلب الثاني مكونات و أنواع الأداء
41.....	المطلب الثالث محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
44.....	المطلب الرابع قياس و تقييم الداء
50.....	المبحث الثاني اعداد خطة تقييم الأداء
50.....	المطلب الأول تحديد مسؤولية التقييم
51.....	المطلب الثاني تحديد التقييم المناسب
51.....	المطلب الثالث تحديد الطرق المستخدمة في التقييم
61.....	المطلب الرابع نتائج التقييم و افجراءات التصحيحية
63.....	خاتمة الفصل

64.....	الفصل الثالث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
65.....	تمهيد
66.....	المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة الجوده في مؤسسات التعليم العالي
66.....	المطلب الأول مفهوم التعليم العالي
67.....	المطلب الثاني تعريف الجودة في التعليم العالي
73.....	المطلب الثالث مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في م.ت.ع
75.....	المطلب الرابع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في م.ت.ع
77.....	المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة
77.....	المطلب الأول مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في م.ت.ع
78.....	المطلب الثاني اساسيات و أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة
82.....	المطلب الثالث مدخل لخلية الجودة الشاملة بجامعة سعيدة
83.....	المطلب الرابع مخطط عمل خلية الجودة بجامعة سعيدة
86.....	خاتمة الفصل
87.....	الفصل التطبيقي
88.....	تمهيد
89.....	المبحث الأول تقديم المؤسسات محل الدراسة والاطار المنهجي للدراسة
89.....	المطلب الاول تقديم المؤسسات محل الدراسة
90.....	المطلب الثاني الإطار المنهجي للدراسة

92.....	المطلب الثالث صدق وثبات الاستمارة.
93.....	المطلب الرابع المعالجة الاحصائية المستخدمة.
94.....	المبحث الثاني تحليل البيانات و عرض النتائج.
94.....	المطلب الاول تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.
99.....	المطلب الثاني تحليل و تفسير محاور الدراسة.
104.....	المطلب الثالث اختبار الفرضيات.
105.....	المطلب الرابع نتائج الدراسة.
106.....	خلاصة الفصل.
108.....	خاتمة عامة.
110.....	قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	07
2	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير iso 9000	10
3	تحديد صفات تقييم الأداء	52
4	خلية الجودة بجامعة سعيذة	85
5	درجة مقياس ليكارث	92
6	معامل الفاكرومباخ	93
7	مجالات المتوسط الحسابي	94
8	توزيع افراد العينة حسب الجنس	95
9	توزيع افراد العينة حسب العمر	96
10	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	97
11	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	98
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراتدعم الادارة العليا للكلية	99
13	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التحسين المستمر	100
14	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التركيز على العميل الداخلي والخارجي	101
15	يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تطوير الأداء	103
16	نتائج تحليل اختبار انحدار البسيط بين إدارة جودة الشاملة وتطوير الأداء في الجامعة	105

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مكونات إدارة الجودة	12
2	أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات	22
3	مكونات إدارة الجودة الشاملة	26
4	أنواع الأداء	38
5	تقويم الأداء من خلال الأوصاف التقديرية	55
6	توزيع فئات العينة حسب الجنس	95
8	توزيع فئات العينة حسب السن	96
9	توزيع فئات العينة حسب المؤهل العلمي	97
10	توزيع فئات العينة حسب الخبرة المهنية	99

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
111	إستمارة الإستبيان	01
115	مخرجات spssv24 التحسين المستمر	02
116	مخرجات spssv24 دعم الإدارة العليا	04
117	مخرجات spssv24 التركيز على العميل الداخلي و الخارجي	05
118	مخرجات spssv24 إدارة الجودة الشاملة	07

المقدمة العامة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على الإهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين و الباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية. وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب. و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية و الجهود الابتكارية ، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمر

ونتيجة للتطور و التغيير المتسارع في البيئة الحالية أصبح لزاما على المنظمات مواكبة هذا التطور كي تضمن البقاء و الإستمرار. و لا نقصد بالتطور حداثة الآلات والتقنيات بل تطور الفكر و انفتاحه و تهديه ، والإبتعاد عن طرق التفكير التقليدية و الإعتماد على التفكير الإبداعي. لأن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره و تنفذه. وحتى تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية في محيطها ، يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية و ما تتضمنه من قيم و معتقدات مشتركة بين العاملين في المنظمة ، لتوجه سلوك الأفراد نحو استكشاف الفرص و توليد الأفكار الجديدة و التحقق منها، بالأساليب العلمية وتحمل المخاطر لدعمها و تطبيقها.

ولقد تيقنت جل المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها و الساعية نحو التطور و البقاء و النمو و الاستمرارية على أن منهجية إدارة الجودة الشاملة من أحدث المداخل الإدارية الحديثة التي خلفت على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة و ملفتة للأنظار في العديد من المؤسسات و الحكومات العالمية الأمريكية و اليابانية و الأوروبية كونها سلاحا إستراتيجيا قاصم على مجموعة من الأفكار الخاصة، أساسها عملية الدمج بين جميع أنشطة المؤسسة و وظائفها ذات العلاقة للوصول الى مستوى متميز من جودة المنتج المقدم للعميل مما يضمن التحسين الدائم في أداء المؤسسة.

وباتت هذه المنهجية في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال و الجامعات و مراكز الأبحاث العلمية و المنظمات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم و حتى الجهة الحكومية و كافة المؤسسات الخدمية. وعليه فإنه عند تحسن جودة الخدمات نواجه تحديات أكبر من التي نواجهها عند إنتاج السلع، حيث إن طبيعة المنتجات الصناعية تسمح بوجود معايير دقيقة ومحددة يتم الإنتاج على أساسها، ولكن على الجانب الآخر نجد أن هناك صعوبة في وضع مثل هذه المعايير عند إنتاج الخدمات، لأن الخدمة تختلف عن السلعة في مجموعة من الخصائص و هي:

- ✓ الخدمات غير ملموسة و بالتالي فهي عبارة عن أنشطة يصعب قياسها قبل الإستهلاك.
- ✓ الخدمات متغيرة الخواص، حيث غن مكونات الخدمة يمكن أن تتغير بناء على مقدم الخدمة ،العميل،و المناخ التي تقدم فيه.

✓ إنتاج و استهلاك الخدمة غالبا ما يتم على الفور مما يجعلهما لا ينفصلان، و يتضح هذا عندما يكون التفاعل بين مقدم الخدمة و لبعميل كبير، حيث أنه كلما زادت درجة الإتصال بين نظام الخدمة و العميل كلما زادت درجة التفاعل بينهما خلال مرحلة انتاج الخدمة.

✓ في إنتاج السلعة يسهل قياس الإنتاجية و يمكن وضع معايير للرقابة مما يسهل عملية التقييم، و لكن عن إنتاج الخدمة يعتبر التقييم شخصي يتوقف على درجة إرضاء العميل عن الخدمة المقدمة.

وباعتبار الجامعات أحد مراكز الخدمات و بالذات الخدمات التعليمية، لهذا يتطلب أن يبرز دور الجامعات في العصر الحديث الذي يتسم بسرعة الإكتشافات العلمية و تسارع الإبتكارات التكنولوجية و مايصاحب ذلك من تغيير في وسائل الإنتاج و انماط الإستهلاك. وهو المر الذي يؤثر على متطلبات سوق العمل مما يترتب عليه اختفاء بعض المهن و ظهور الجديد منها الذي يتسم بالمعرفة العميقة بحقائق العلم و مهارات فائقة في الأداء و بمعدلات عالية خاصة عند التعامل مع التكنولوجيا الدقيقة.

كل هذا أدى إلى ضرورة الإهتمام بالمؤسسات الجامعية و كيفية إدارتها بشكل يجعل الخدمات التعليمية قادرة على تلبية احتياجات السوق و متطلبات المجتمع. و بالتالي تحسين إنتاجية الجامعة. و على هذا الأساس أدخلت آليات عمل جديدة تهدف إلى تطوير الإدارة الجامعية و التحسين المستمر لها و تحقيق رضا الطالب و المجتمع ، و من بين هذه الآليات الجديدة إدارة الجودة الشاملة. إذ تعد هذه الأخيرة من أهم المفاهيم الإدارية التي تساعد المؤسسات على الإرتقاء بأدائها و تحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها.

أولاً: أهمية الدراسة

تقدم هذه الدراسة إلى المكتبة الجزائرية إضافة ولو متواضعة لدراسة تطبيقية في مجال إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأثرها على تحسين الأداء بالمؤسسات. وتعتبر هذه الدراسة والدراسات السابقة في مجال دراسة التكامل وتحسين وتميز الأداء، مجالا خصبا لدراسات لاحقة، نظرا لأهمية الموضوع وقلة الدراسات العربية حول الموضوع. وامكانية الوصول الى نتائج ذات دلالة يعزز من امكانية تقديم توصيات لمؤسسات التعليم العالي لتحسين مستوى التعليم بها.

ثانياً: حدود الدراسة

✓ الحد الموضوعي: تركز هذه الدراسة على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و أثرها على تحسين الأداء.

✓ الحد المكاني: تقتصر هذه الدراسة على جامعة سعيدة "بعض الكليات"

الحد الزمني: تم جمع المعلومات في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2017/2018

ثالثا: الإشكالية والفرضيات

بناءً على ما سبق يتناول هذا البحث قطاع التعليم (التعليم العالي) الذي يعد من القطاعات الإستراتيجية الأكثر أهمية والأكثر جدلاً، فهو بحاجة إلى بذل كل الجهود الممكنة لتطويره بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل، والتوفر على العوامل التي تمكنه من الصمود في وجه التطور في الوظائف الحديثة والمتطلبات المعاصرة في ظل الإنفتاح الاقتصادي حيث:

- ✓ سيحاول البحث دراسة إمكانية اعتماد مبادئ الجودة العالمية في مجال التعليم العالي من خلال قياس مدى تأثير تطبيق مدخل الجودة و التحسين المستمر في المنتج العلمي.
- ✓ كما يكتسب هذا البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية إدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت في مجال التعليم العالي هذه الأخيرة ضرورة ملحة أمام ما تعانيه هذه المؤسسات من تأخر في مستوى التنظيم و الإدارة بصفة عامة.

ودأب الكثير من أهل الاختصاص في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص على دراسة وتحليل هذا المدخل الإداري، بهدف تقويم مدى إمكانية توظيفه كنظام يعمل به لتفعيل وتطوير أنظمة ومخرجات المؤسسات الجامعية وذلك بما يواكب الظروف والمتغيرات والتحديات التي تملئها البيئة العالمية الراهنة . لهذا فان المشكلة الرئيسية لهذا البحث تتحدد في الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ؟

ولمعالجة هذا الإشكال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي متطلباتها ؟
- ما المقصود بتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ؟
- كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين عملية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ؟
- هل تطبق جامعة سعيدة معايير الجودة الشاملة وهل ينعكس ذلك على تحسين الأداء بالجامعة؟

ومن اجل الاجابة عن الأسئلة السالفة الذكر نطرح الفرضيات التالية:

- إن تطبيق معايير الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي يحسن من أداء الجامعة ومنتج التكوين بها.
- يؤدي تطبيق معايير الجودة الشاملة إلى الاتساق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات النظام التعليمي.
- تطبق جامعة مولاي الطاهر بسعيدة معايير ادارة الجودة الشاملة، ويساهم ذلك في تحسين أداءها

رابعاً: منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث وفرضياته اعتمدنا المنهجية التالية :

الجانب النظري :

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاستفادة من المراجع العربية والأجنبية , والمقالات والدوريات العلمية المحكمة والتقارير الإحصائية والوثائق والدراسات , والأبحاث السابقة ومواقع الانترنت المتخصصة لمعرفة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي فقد لجأت الطالبتين إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في سرد ووصف الحقائق والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث من اجل التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية .

الجانب التطبيقي :

يقوم هذا البحث بالدراسة ميدانية عن تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي , من خلال استقصاء آراء العاملين والطلبة في جامعة سعيدة , باستخدام استبيان صمم لهذا الغرض, ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية الحديثة.

الدراسات السابقة

هناك دراسات تطرقت الى موضوع إدارة الجودة الشاملة بشكل لبأس به فيما يخص المؤسسات الإقتصادية، ولكن تكاد تنعدم الدراسات التي تربطها بمؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر:

دراسة الإنتقال من معايير الإيزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة "حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير من إعداد الطالب خثيري محمد، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، سنة 2004/2005.

دراسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية "حالة الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه من إعداد الطالب بوحانية قوي 2006/2007 كلية العلوم السياسية، الجزائر.

الفصل الأول

تمهيد:

إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة بلى هو نشاط مستمر وأساسي لتصرفات أداء الأفراد والجماعات , فقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً وظروف المستجدة والحاجيات المتغيرة , حيث أن الجودة هي الحل الذي تنتهجه منظمات الأعمال الخدمائية لتلبية حاجيات العميل ومتطلباته حيث أن الفرد هو الأساس الذي تركز عليه جودة الخدمة , فهو الذي يؤدي هذه الخدمة وهو الذي له العلاقة المباشرة مع العميل وتعتبر الخدمة ملائمة عندما تمكن من تقديم قيمة مضافة .

وتأسيساً لما تقدم فقد خصص هذا الفصل للإسهام بتحديد الإطار المفاهيمي للجودة وإدارة الجودة الشاملة وذلك بتناول النقاط التالية:

- ماهية الجودة وإدارة الجودة الشاملة
- متطلبات وأهداف إدارة الجودة الشاملة وعناصرها
- مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الجودة

المطلب الأول: مفهوم الجودة

الجودة اصطلاحاً: هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية QUALITAS التي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه¹. وهناك تعريفات عديدة للجودة واردها الكتاب و الباحثون نعرض لها مايلي:

تعرف الجودة بأنها: جميع المميزات و الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تظهر إمكانية تلبية احتياجات المنصوص عليها².

من وجهة نظر علم الإدارة: الجودة هي ملاء المنتج أو الخدمة للغرض المعدة له أو القيام بالأمور الصحيحة من أول مرة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول الى الهدف المنشود, تقليل شكاوي الزبائن وانقاص نسبة العيوب و تحسين الأداء بشكل مستمر³.

عرفتها الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة: أنها مجموعة من الخصائص و السمات للمنتج أو الخدمة التي تعتمد في قدرتها على إشباع حاجات محددة⁴.

بينما وصفتها منظمة التقييس ISO: بأنها مجموعة الصفات التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة وتؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلن أو مفترضة⁵.

يتفق هذا التعريف إلى حد كبير مع تعريف DEMING: في تعريف الجودة بأنها مقابلة الاحتياجات و التوقعات العملاء و تجاوزها.

يتضح لنا أن غالبية التعريفات السالفة الذكر ركزت على أن الجودة هي مطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات المحددة سلفاً.

ومنه نستنبط خصائص الجودة كالآتي:

✓ الجودة عملية مستمرة

¹قادر رجب طاهر، "الدخل لإدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دار الحصاد، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 1998، ص77.

²إبراهيم حسن محمد "نظم الجودة الشاملة"، العربية للتسجيلات، القاهرة، مصر، 1993 ص21

³الشعار محمد عادل "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإقتصاد الإسلامي، مجلة 21 العدد 234 سبتمبر 2001، دبي، ص 38

⁴ Gend.F.kamisk.J.piter Bauer « manager de Qualité de 1 2 edition paris,1994p19

⁵ Gend.F.Kamisk.J.Piter opcit ,p119-120

- ✓ الإتقان: يعد الإتقان ذروة الجودة و أعلى مراحلها.
- ✓ تنطبق الجودة على الأفراد و المنتجات و الخدمات و العمليات و حتى البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و ليست مقتصرة على المنتجات و الخدمات فقط.

المطلب الثاني: المدخل التقليدي لإدارة الجودة

بدأ الاهتمام بالجودة منذ القدم ، و ربما يعود إلى أيام حضارة البابليين قبل الميلاد حيث استخدم البابليون مفهوم الجودة عند وضع المعايير التي تتضمن تجانس وحدات الأوزان و المقاييس و المكييل التي كانوا يستخدمونها في عصرهم ، و جاءت تعاليم الدين الإسلامي الحنيف بمزيد من التأكيد على ضرورة التحلي بخلق الإتقان و الإحسان و تقوية الوازع الداخلي عند الأفراد و الهيئات ، و دلت العديد من الآيات القرآنية الكريمة و الأحاديث النبوية الشريفة على التنبيه إلى إحسان الله عز و جل لعباده و كمال صنعه ليحث الإنسان خليفة الله في الأرض على التأثير و الاقتداء فقال تعالى:

- و أحسن كما أحسن الله إليك من الآية 22 صورة القصص
- صنع الله الذي أتقن كل شيء من الآية 22 صورة النمل
- للذين أحسنوا في هذه الدنيا حسنة من الآية 5 . صورة النحل

وقول الرسول محمد صلى الله عليه و سلم : إن الله كتب الإحسان على كل شيء و كل شيء هنا تفيد العموم، و قوله عليه الصلاة و السلام: “إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه “ وورد لفظا العمل نكرة يفيد العموم أيضا، أي المراد أي عمل يقوم به الإنسان(2) .

و ظهرت ثورة الجودة في منتصف القرن الماضي عندما ركز البابليون على الجودة كسلاح للمنافسة ، ثم حذت حذوها في ذلك عدد من دول جنوب شرق آسيا النمر الآسيوية و بعض الدول الغربية ، فظهرت العديد من المفاهيم و المصطلحات التي عكست التطور المتسارع في إدارة الجودة كما يلي: يشمل المدخل التقليدي لإدارة الجودة على ثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة التفتيش.
- مرحلة ضبط الجودة إحصائي.
- مرحلة ضمان الجودة.

المطلب الثالث: مراحل تطور أساليب قياس إدارة الجودة

لقد تطورت الجودة و مرت بمراحل متعددة إلى أن و صلت إلى ماهي عليه الآن و هذه المراحل هي:

✓ مرحلة الفحص و التفتيش 1930-1900 Inspection and test

لقد ظهرت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية و بروز حالات الإنتاج الكبير Mass production فقد كان لابد من عملية الفحص و التفتيش للمنتجات النهائية و التأكد من انسجامها مع المواصفات القياسية.¹

✓ مرحلة الرقابة على الجودة 1950-1930 Quality control²

الرقابة على الجودة هي مجموعة الخطوات المحددة مسبقا و التي تهدف الى التأكد من الإنتاج المحقق مع الموصفات و الخصائص الأساسية الموضوعية للمنتج و من بين هذه الإجراءات:

- اختبار testing للوحدات التي يراد التأكد من جودتها.³
- فحص inspection لنظام الإنتاج لتحديد أسباب عدم المطابقة.
- تصحيح correction أو منع proving for للأخطاء و ذلك بغرض الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة و المحددة مقدما.
- الرقابة لا تقتصر على جودة المنتج النهائي بل تشمل أيضا الرقابة على جودة المدخلات و العملية الإنتاجية أثناء مراحل التشغيل المختلفة.

✓ مرحلة تأكيد الجودة 1970-1950 quality assurance

العمل على التأكد من أن الجودة المطلوبة موجودة بالفعل في ظل البحث عنها يصبح إلزاما إشراك الموظفين، وذلك بدمجهم و بمنحهم الثقة و القدرة على اعتماد الرقابة الذاتية.

- تطبيق المبادئ الإحصائية في العمليات الصناعية (عامل عملي).
- ضرورة تقديم الضمان للمستهلكين بأدلة موضوعية من أجل كسب ثقتهم (عامل تجاري).

¹مهدي حسن روليف و أحمد القطامين، "الرقابة الإدارية"، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، بيروت، 1995، ص198.

²محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج و المالية"، الناشر قسم إدارة أعمال الكلية التجارية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 1997، ص383.

- ضرورة تقليل تكاليف النفايات و الإصلاحات و أعمال الصيانة و المراقبة (عامل إقتصادي).

مراحل الاهتمام بالجودة	الملامح الرئيسية
------------------------	------------------

وتشتمل عمليات تأكيد الجودة جميع القرارات و التصرفات المخططة و المنظمة و الضرورية لتوفير الثقة المؤكدة لضمان تحقيق مستوى الجودة المطلوبة (محليا و عالميا) و التخفيض و التحكم في تكاليف الجودة اقتصاديا.

✓ مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1970 Mnagement de la qualité total

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين حيث تميز هذا المفهوم بجودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج و التركيز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و إدماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين.

و يمكن القول أن أساس إدارة الجودة الشاملة هو الوصول إلى طموحات المستفيدين اعتمادا على الأسس و المناهج التي تعتمد على :

✓ حلقات الجودة les cercle de qualité.

✓ الطرق الإحصائية للرقابة على الجودة.

✓ توعية العاملين في المؤسسة بأهمية الجودة من أجل تقديم منتجات أو خدمات خالية من العيوب.

مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية +العشرينيات +فحص فني بعد الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية	مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج +ثلاثينيات/ الأربعينات +أهم الأساليب: العينات الإحصائية خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها +منذ منتصف الخمسينات +بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة +القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب	مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات +اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة +الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات +إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية +إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي

جدول رقم(01/01): يوضح مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي للمؤسسات المعاصرة", جامعة الجزائر, مجلة الباحث, ورقة, العدد 2008/06, ص 178.

المبحث الرابع: نظام المواصفات القياسية العالمية ايزو 9000

أولا: نشأة وتطور المواصفات العالمية ايزو 9000

مرت المواصفات العالمية ايزو ISO 9000 ISO ، قبل الوصول إلى المعيار المتعارف عليه ب :
 بعدة مراحل، إذ ترجع مختلف الكتابات بداية نشأتها إلى الخمسينات والستينات من القرن العشرين، بدءاً
 بنظام المواصفات الذي وضعته وزارة الدفاع البريطانية للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات الموردة للجيش
 البريطاني من قبل الشركات المنتجة المطالبة بإثبات مطابقة المنتجات للمواصفات، والمسماة مواصفات
standards Défense الدفاع التي لا يزال يستخدمها ، **AQAP** وبعد ذلك أدمجت هذه
 الأخيرة فيما سمي مواصفات الحلفاء للجودة للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة لدول الحلف
NATO حلف شمال الأطلسي.

ونتيجة لما حققته مواصفات الدفاع تم إصدار نظام مماثل يتعلق بجودة المنتجات في الصناعات غير
 الحربية، وكانت المواصفات البريطانية **BS 5750**¹ 1997.

وبالنظر إلى حرص دول الاتحاد الأوروبي على جودة السلع والخدمات المقدمة لأسواقها، تقدمت
 بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس ايزو لإصدار مواصفة محددة المفهوم والأهداف
 والمتطلبات اللازمة لنظام الجودة للالتزام بها في التعامل مع الاتحاد الأوروبي، وكان أن صدرت سنة
 1985 وتمت المصادقة عليها عام 1987 ليتم التعامل بها في التجارة الخارجية، وقد تم تطويرها سنة
 1994 لتصبح عبارة عن سلسلة مواصفات حسب الغرض المستخدم:
 مواصفات الإيزو iso8402 وتهتم بتعريف مصطلحات ومفاهيم إدارة وتأكد الجودة.

مواصفات الإيزو iso9001 تتضمن نموذج تأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والخدمة .
 مواصفات الإيزو iso9003 وتشمل نموذج تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي .

مواصفات الإيزو iso9004 وتتضمن عناصر نظام إدارة وتأكد الجودة، " ويتكون من جزئين للمنظمات
 الخدمية والإنتاجية."

مواصفات الإيزو iso10011 وهي الدليل الإرشادي لمراجعات الجودة، ويتكون من 03 أجزاء.
 مواصفات الإيزو iso10013 وهو دليل لإعداد وتطوير دليل الجودة.
 هذا إضافة إلى مجموعة كبيرة من الوثائق الفنية.

وبعد تطبيق المواصفات ايزو 9000 منذ العام 1994 ظهرت عدة ملاحظات استدعت
 من المنظمة الدولية إلى مراجعتها وتعديلها في 15 ديسمبر 2000 ، لتصدر المواصفة العالمية ايزو
 9000 إصدار عام 2000 ، والتي تتميز بأنها تتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة

¹ باكيناز عزت بركة، "المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر"، رسالة دكتور، مصر، القاهرة، 2003/200، ص 64.

ولكنهما يختلفان في المنطلقات كما سنرى، وتضمنت المواصفة ايزو 9000 اصدار 2000 مايلي :

1

✓ تكامل المواصفات في منظومة إدارية واحدة متكاملة ايزو 9001 بدلا من سلسلة المواصفات ايزو 9001، 9002، 9003.

✓ إثبات التطوير المستمر.

✓ توفير التكامل مع منظومة ايزو 14000 .

✓ مراعاة أصحاب المصالح المشتركة " العملاء، العاملين، الملاك، الموردين، المجتمع".

✓ تطبيق نموذج العملية لتمكين المنظمة من تطوير وإحكام الرقابة على عملياتها.

✓ التركيز أكثر على رضا العملاء.

✓ التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

✓ سهولة التطبيق في جميع الأنشطة وبجميع المنظمات أيا كان حجمها.

✓ لغة واصطلاحات سهلة ومفهومة.

ثانيا: تعريف سلسلة المواصفات ISO 9000²:

يمكن تعريفها بأنها " مجموعة مواصفات إدارية، تنصب جميعا حول منظومة الجودة بالمنظمة أيا كان نوعها أو حجمها، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة، بصورة تساعد على تلبية احتياجات العميل".

يمكن تعريفها بأنها " :سلسلة من المواصفات المبنية على مفهوم العملية، - أي ان كل عملية تتم تأديتها من خلال عملية معينة - وتهتم تلك المواصفات بتطبيق نظم جودة فاعلة لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة، وتحقيق رضا العملاء عنها³ ."

والملاحظ في الكثير من الأحيان سواء في الفهم الموجود لدى الأفراد بصفة عامة، أو لدى بعض المختصين - في الكتابات والمكتبيات - الخلط الواضح والبارز في التفريق بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة ومقاييس إدارة الجودة ISO 9000 .

فالكثير عندما يتحدث عن أحدهما يظن أنهما شيئا واحدا، بينما الاختلاف ، بينهما كبير، وهو ما سنوضحه من الجدول التالي:

الجدول رقم (02/01) يوضح الفرق بين الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة

¹ محمد محمد رياض، "دليل تاهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مواصفات الإيزو 9000 أصدار 2000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة الطبعة 2002، 1، ص 11/10.

² تقاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2000/9001"، دار الثقافة ، الطبعة الأولى 2005، الأردن، ص 190/191.

³ باكيناز عزت بركة، "المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر"، مرجع سابق، ص 66.

المعيار	إدارة الجودة الشاملة TQM	معايير إدارة الجودة 9000ISO
-الزبون	-الزبون أساس عملها	-الزبون ليس أساسا في عملها
-العلاقة بالإستراتيجية	-ترتبط بإستراتيجية الشركة	-لا ترتبط بإستراتيجية الشركة
-التركيز	تركز على المفاهيم والقيم السلوكية والأساليب	يركز على الأدوات والأساليب الفنية
المنظور	تنطلق من منظور شامل	تنطلق من مواصفات موثقة
مشاركة العاملين	تركز على مشاركة العاملين في عملية التحسين	مشاركة العاملين ليست ضرورية في عملها
الاهتمام بالأنشطة	تهتم بجميع أنشطة الشركة بشكل كامل	تهتم بالجزء أو بالكل حسب الهدف
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية الجميع	في الجودة قسم مسؤولية الجودة الشركة
الاهتمام	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا
عملية التدريب	تهتم بعملية التحسين والتدريب المستمر	لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار
التمثيل	تمثل فلسفة أكثر من كونها تقنيات فنية	تمثل أدوات وتقنيات يمكن بواسطتها قياس الجودة

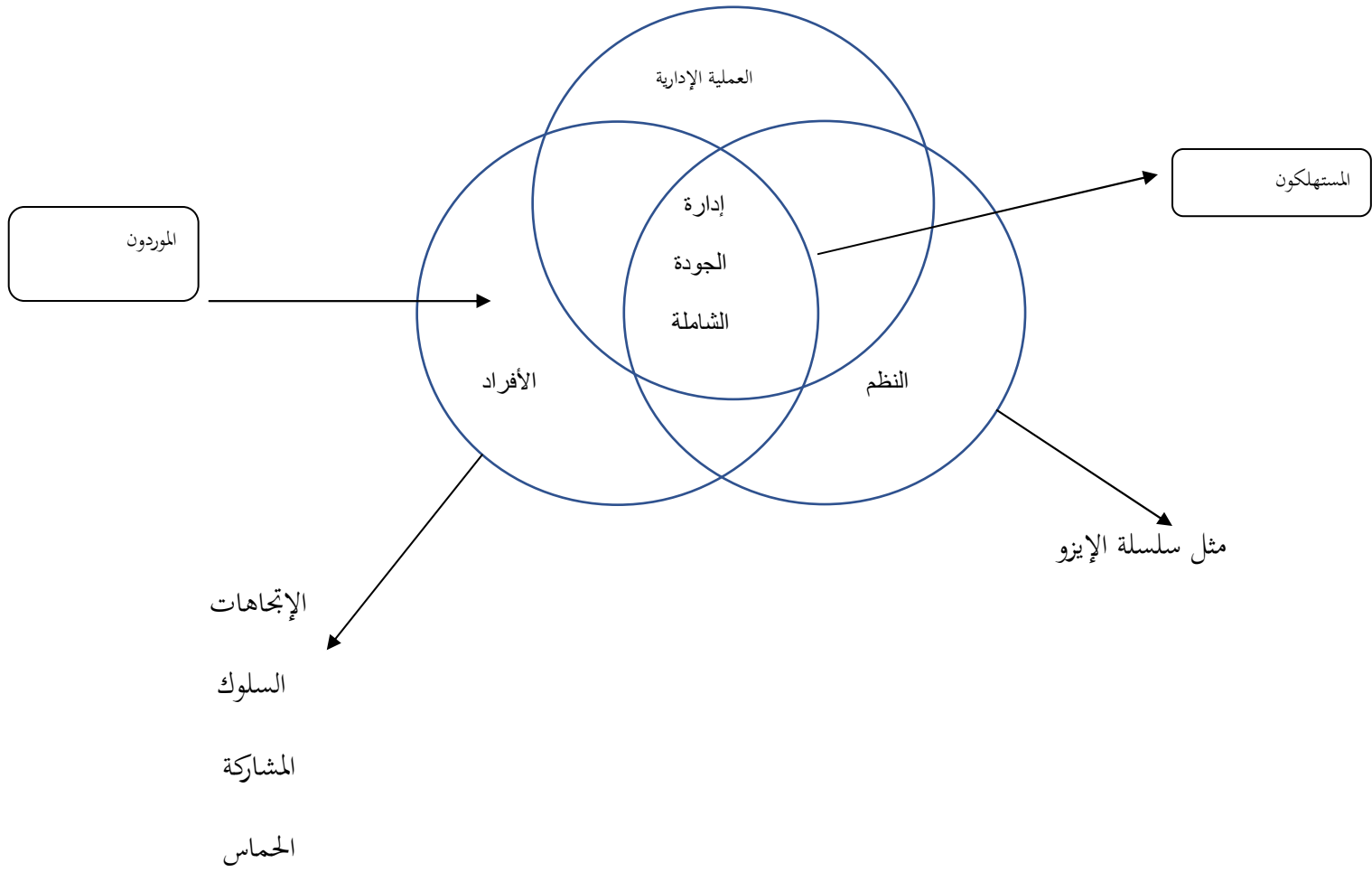
المصدر: احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة لنصوص ومفاهيم وإرشادات منظمة الايزو، مرجع سبق ذكره، ص203 .

نستنتج من الجدول السابق الاختلاف الموجود بين إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو9000، بالرغم من أننا نجد بأن معايير الإيزو يمكنها تشكيل حلقة للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فالمنظمة التي تعمل ضمن إطار مواصفات الإيزو 9000 و تحصل على شهادة المطابقة iso 9000، يمكنها تطبيق فلسفة الجودة الشاملة كنظام إداري متميز للوصول الى مواصفات التصنيع العالمية، لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على شمولية أهداف الجودة ، و التأكيد على التحسين المستمر، تدريب العاملين، ومشاركتهم في صنع القرار. و خلاصة هذه الفكرة أن سلسلة الإيزو هي جزء من إدارة الجودة الشاملة، و بالتالي فإنه بإمكان الشركة الحصول على شهادة الإيزو دون ان تتبنى فلسفة الجودة الشاملة ، والعكس صحيح، فالحصول شهادة الإيزو يمكن أن يكون بداية أية مؤسسة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة. والفرق الجوهرى الآخر أن فلسفة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي مكون من افراد عاملين، و ليس كنظام فني فقط ، و بذلك فهي تهتم بالجوانب المتعلقة باتجاهات هؤلاء الأفراد، و الطموحات والدوافع و السلوكيات و التفاعل بين جماعات العمل تحقيقا للتكامل بين النظام الفني و الاجتماعي، من خلال الوفاء باحتياجات العملاء و العاملين و أصحاب الأموال و المتطلبات الفنية.

الشكل (01/01) مكونات إدارة الجودة الشاملة

الإستراتيجية لقيادة المساندة

البناء التنظيمي توفير الموارد



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، "منهج الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، المناهج التدريبية المتكاملة"، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك، مصر ، الطبعة الأولى، 2004، ص22.

فنظام الايزو حسب الشكل أعلاه لا يمثل إلا جزءاً من مكونات إدارة الجودة الشاملة وإحدى متطلباتها للعبور إليها، كما لا يشترط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الحصول على شهادة الايزو، والعكس فإن الحصول على الايزو لا يتطلب بالضرورة المرور إلى إدارة الجودة الشاملة.

وهناك العديد من التجارب لشركات اتخذت مسلك الحصول على شهادة المواصفات العالمية ايزو

9000 واتخذتها كنطلق للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة للحصول على التميز، أي أنها بدأت بتطوير الأداء حتى وصلت إلى وضع أصبحت معه الجودة ثقافة تتطلب تدخل كل عناصر المنظمة لتحسين الجودة والأداء في نفس الوقت حتى تحقق التميز.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

الطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

يلاحظ في كثير من مؤسسات الأعمال المعاصرة تبني مدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة, هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المؤسسة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

التعاريف المختلفة لإدارة الجودة الشاملة:

1. اختلف الكثير من الباحثين حول إعطاء تعريف محدد TQM فقد عرفها معهد المقياس البريطاني STANDARD INSTITUTE بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقع العميل و المجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بكافأ الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".¹
2. اما فيليب PHILIP CROSBY على ان : "إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز و تشجيع السلوك الاداري و التنظيمي الامثل في الأداء و استخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة و فعالية".²
3. و هناك من يفضل تعريف ستيفن كوهن و دونالد براند لإدارة الجودة الشاملة بفصله بين مكونات اسمها:³

- إدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات العميل بل تجاوزها.
- الشاملة: تعني إدماج كافة موظفي المؤسسة, والبحث عن مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات العميل, والانتهاء بتقويم ما إذا كان راضيا أو الخدمات المقدمة له أم لا.

¹ أحمد "إدارة الجودة الشاملة", مفاهيم و تطبيقات, دار وائل للنشر و التوزيع و النشر و التوزيع الطبعة الأولى سنة, الأردن عمان, 2004, ص22.

² خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة", دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة, الطبعة الثانية , الأردن , عمان , سنة 2005, ص75.

³ رضا صاحب أبو أحمد آل علي , سنان كاظم الموسوي "الإدارة لمحات معاصرة", دار الورق للنشر و التوزيع, الطبعة الأولى, الأردن, عمان , سنة 2001, ص107.

4. بينما عرفها علوان قاسم على أنها: "تتضمن منهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المؤسسة ككل فهو مدخل إداري فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المنظمة.

من خلال كل التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي أداء العمل الصحيح منذ البداية للتقليل من التكاليف من ناحية و تقديم الاداء المتميز و الملائم لمتطلبات العميل من ناحية أخرى من خلال تقديم سلع و خدمات تفوق توقعاتهم.

المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ليس هناك اتفاق على مجموعة محددة من المبادئ التي تعتمد عليها ادارة الجودة الشاملة بل هناك اتفاق على محتوى الكلي لهذه العناصر و من أهم المبادئ:

❖ المبدأ الأول: التركيز على العميل

يعتبر إرضاء العميل عنصراً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة فالمنظمة تسعى إلى تحقيقه من خلال تصميم و تقديم السلع و الخدمات التي تحقق حاجاته , إضافة إلى التركيز على العميل من خلال (الإتصال المباشر بالعملاء _ جمع المعلومات عن توقعاتهم)¹

❖ المبدأ الثاني: التركيز على العمليات و النتائج

إذا لم يحصل العميل على السلعة او الخدمة التي تلي احتياجاته و توقعاته. فغنه سيكون لديه رد فعل إما عدم التعامل مع هذه المنظمة او الشكوى منها, و لذلك في ظل مفهوم الجودة الشاملة لابد من أخذ هذه النتائج في الاعتبار كمؤشرات على أن هناك خطأ ما في تنفيذ العمليات و بالتالي تخضع إلى خطة عمل لتصحيحها.²

¹ James w. Davide Browen "managment theory and total quality" improving research and practice through, theory development academy of management review vol 19 No 3 1994 p 393.

² جوزيف جابلونسكي 1996 "إدارة الجودة الشاملة" ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني مركز الخبرات المهنية بميك, ص33

❖ المبدأ الثالث: الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص

إن التركيز على العمليات يمكننا من تفادي الأخطاء قبل وقوعها و العمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات و الخدمات أثناء عمليات الإنتاج وذلك لتفادي تبديد الموارد.

❖ المبدأ الرابع: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

تبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوما لحل المشكلات من خلال تحسين الفرص بمشاركة كافة العاملين على إختلاف مستوياتهم الوظيفية.و كذلك من خلال فهم المستهلكين و كافة المعلومات التي تمثل الأساس في إتخاذ القرارات و هذا يتطلب الإعتماد على وجود جهاز كفى لنظام المعلومات في المنظمة.

تعتمد إدارة الجودة الشاملة إلى حد بعيد على بناء فريق ممتاز،و على اتصال فعال،و كذلك على تطوير و تنمية المهارات الفردية للعاملين للحصول منهم على أقصى م يستطيعون تقديمه، و يتم التغلب على الصراعات الشخصية و التميز الشخصي بالنسبة للمنظمة التي تركز على تحسين العملية بالمشاركة مع من يحدد المساعدة دون إلقاء الوم على احد.

❖ المبدأ الخامس حشد خبرات القوى العاملة

العنصر البشري هو ثروة المنظمة و اغلى ماتملك، فإشعار العامل بأنه يعيش ضمن اسرة واحدة تجمعها مصلحة واحدة عنصرا اساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ. لذلك وجب عليه التركيز في عدة امور و التي تشكل في مجموعها عملية الجودة الشاملة و المتمثلة في الآتي:

- سياية الإختيار: حيث يتم إختيار العنصر البشري و فقا للمواصفات و المعايير المحددة بشكل منسق وتخدم اغراض إدارة الجودة الشاملة.
- سياسة التعيين: أن يتم تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب
- سياسة التأهيل و التدريب: لابد من تأهيله و تدريبه على تطبيق المنهجية الجديدة.
- سياسة الحوافز: يتم تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي و المعنوي في ان واحد

❖ المبدأ السادس: إرجاع الأثر(التغذية العكسية)

هذا المبدأ يعتبر مفتاح العمل للمبادئ الخمسة السابقة الذكر، فالتغذية العكسية تساعد في عملية تمهيد و زيادة فرص النجاح و الإبداع¹، وفي مجال التصنيع يمكننا ملاحظة دور التغذية العكسية بالنسبة لعمل المهندسين بحيث لا يتصور ان يصمم آلة معينة بدون التغذية العكسية، وكذلك في المجال الإداري من أجل التغذية العكسية يمكن أن تأخذ شكل جلسة مع أحد المشرفين تلي تقييمه لأحد العاملين لمراجعة تقييمه السنوي.²

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الجودة الشاملة

أولاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ.
- ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.³
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين .
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.⁴
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.⁵

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

¹ جوزيف جابلوكسي مرجع سبق ذكره، ص 59، 58

² فريد عبد الفتاح زين الدين "المنهج لتنسيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات" العربية القاهرة، بدون ناشر، ص 30

³ ممدحت أبو النصر "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 69

⁴ علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإنجاز"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص 40

⁵ زروقي إبراهيم، خثيري محمد "التدريب الفعال كأداة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاوي الطاهر، سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009

نتيجة لتعدد الزوايا التي انطلق منها الباحثون في دراساتهم مدى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الشاملة، فإن نتائج تلك الدراسات جاءت متنوعة و معبرة عن مدى حاجة المنظمات إلى تطبيق هذا المدخل، وتنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة، في الفوائد و النتائج الكبيرة و التي تحققها ليس فقط للمنظمة و العاملين فيها بل للمجتمع ككل، و يمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة لكل من العميل، والعاملين و المنظمة ككل،

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء :

إدارة الجودة الشاملة مهمة جدا في السلع والخدمات مقدمة للعملاء، حيث يرتبط قرار شرائها على مدل جودة تلك المنتجات، كما أن هدف إدارة الجودة الشاملة ليس فقط تقديم سلع و خدمات للعملاء بل، كيفية جذب وكسب بل و الحفاظ على العملاء الحاليين و المستقبليين، كما تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعميل في ما يلي¹:

- دراسة احتياجات العملاء كالوفاء بتلك الاحتياجات
- تخفيض عيوب الإنتاجو الجودة كزيادة رضى العملاء
- إنخفاض شكاوي م العملاء من جودة السلع و الخدمات المقدمة إليهم
- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العميل، و في الوقت الذي يناسب العميل
- إمتاع العملاء الحاليين و المحافظة عليهم
- جذب المزيد من العملاء
- تصميم المنتجات التي الاحتياجات المتغيرة و الجديدة للعملاء
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، و تطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء، لأن علم الاهتمام بالجودة يعمل على زيادة وقت أداء المهام و المراقبة، و بالتالي زيادة شكاوى المستفيدين
- حماية العميل صحيا واقتصاديا بخلو المنتج من التلوث و حمايته من الغش و التلاعب في المواصفات و المقاييس، و توفير المعلومات الكافية عن السلعة، من حيث تركيبها وكميتها ومدة صلاحيتها.

أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة :

¹توفيق محمد عبد المحسن "تخطيط و مراقبة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة" دار النهضة العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص120

تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة في النواحي التالية:¹

- تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛
- يعد مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يؤثر على حجم المبيعات، و عند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة أو الخدمة فإن العميل سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها
- تحقيق الربحية و القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة أو خدمة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة؛
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليص التكاليف النوعية و القضاء عليها ،ومن هذه التكاليف:خسارة قيمة المواد الخام ،و التكاليف المرتبطة، بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة ، و التكاليف المرتبطة بالإصلاح ،و التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج ،تكاليف الصيانة ،التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها، التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق.
- تحسين الاتصال و التعاون بين وحدات المنظمة.
- زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- تدعيم الترابط و التنسيق بين إدارات المنظمة ككل .
- تعزيز المركز التنافسي و زيادة كفاءة العمليات.
- تكوين و تطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيد التجديد و التطوير .
- زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي الذي تنتجه إدارة الجودة الشاملة و أثرها على تحسين عملية الاتصال، وإشراك الجميع في حل المشاكل ومنه تقليل معدل دوران العمالة.
- تحسين الأداء المالي، و تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية.
- تطوير إدارة الموارد البشرية.
- تطوير إدارة المعلومات.

أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين :

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للعاملين في ما يلي:

¹عبد الله محمد بريك الكثيري"مدى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد و التموين بالمديرية العامة للجوازات" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض،السعودية،2010/2009

- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار و زيادة معدلات الإنتاجية الأداء الجيد، وكذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- ارتفاع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين .
- اختصار الوقت و الروتين في انجاز العمل.
- تطوير و تبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- استبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة.
- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.¹
- التغلب على العقبات التي تعوق أداء العامل من تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة كعمل الفريق و الاعتماد المتبادل بين الأفراد و الشعور بالانتماء في بيئة العمل .
- توفير مزيد من الوضوح للعاملين، و كذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل. المساهمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات بسهولة و يسر.
- زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و بمنتجاتها و أهدافها.²
- تحسين العلاقات الإنسانية و رفع مستوى الروح لدى العاملين.
- تخفيض شكاوى العاملين، و انخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
- تحسين التعاون كفريق، و تحسين الاتصال بإحداث لغة مشتركة، و زيادة مشاركة العاملين وإدماجهم في النظام، من خلال توجيههم الاتجاه الصحيح وراء قيادة المنظمة.
- تعليم العاملين كيفية تحديد و تدريب و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، و تحسين الثقة و أداء العمل من طرف العاملين.³

¹ حامد بن مالح الشمري، "إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سياق التحديات"، مطبعة الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة الثانية، 2007، ص 68

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 120

³ عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية"، حالة مجمع E.N.A.D، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص 4

ويمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تكتسب أهمية كبيرة من حيث أنها فلسفة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق التميز و الريادة عن طريق تحقيق رضي عملائها و جعل الجودة ة إتقان ما يقدم لهم مسؤولية جميع العاملين في المنظمة.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات :

إن الالتزام من قبل أية منظمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة ، أي تغيير ثقافتها التنظيمية ، و بالتالي قيم ومعتقدات وافتراسات الأفراد العاملين اتجاه تطبيق هذا المفهوم ، كما يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل حيث تكون الجودة الشاملة هي المحصلة النهائية لجهود كل العاملين في المنظمة حيث تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعاون العملاء الداخليين و الخارجيين، وتحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين، كما تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق وخلق الإحساس بالفخر والاعتزاز، وغرس الالتزام بينهم.¹

وعلى الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها في بداية الأمر في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق أيضا بشكل واسع في قطاعات الخدمات ، حيث أثبتت فعاليتها ونجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوة في مختلف منظمات هذا القطاع أيضا مثل :منظمات التأمين،الفنادق، النقل،السفر،الصحة المنظمات غير الربحية،البنوك وغيرها²

• وقد ساد الجدل عدم ملائمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات لاختلاف طبيعة العمل فيه عن القطاع الصناعي، حيث يرجع البعض هذا الاختلاف إلى أن إدارة الجودة الشاملة في قطاع إنتاج السلع تعد وسيلة لتقليل التباين في العمليات الإنتاجية لبلوغ مستوى ثابت في المنتج تتحقق في كل مرة ،في حين أن عمل ذات الأشياء في مجال الخدمة و بشكل صحيح كل مرة فيصعب تحقيق ذلك نظرا للحاجات المتباينة للعملاء ،إلا أن هذه النظرة لإدارة الجودة الشاملة لم تدم طويلا أمام العوائق التي توصلت إليها العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بنجاح و تفوق، فعلى سبيل المثال قطاع السفر و النقل نجحت الخطوط الجوية البريطانية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإجراء تغييرات جوهرية في أنظمتها و هيكلها الداخلية ،و قد استطاعت في خلال خمس سنوات فقط التخلص

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة" بدون دار النشر،الأردن، 2005،ص35

²صالح ناصر العليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية/التطبيق و مقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،عمان،2004،ص56

من الخسائر المادية الضخمة التي كانت تعاني منها ،وزيادة الأرباح بنسبة % 12 في عام 1992 كانت رابع اكبر مؤسسة خطوط جوية في العالم.¹

• هذا وهناك من العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات، تتمثل في ما يلي:²

• إن قطاع الخدمات يحتل مكانة كبيرة في الكثير من الدول ،حيث يساهم بنصيب كبير في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، فعلى سبيل المثال نجد في الولايات المتحدة الأمريكية نسبة إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت: 80%، و في الدول المتوسطة الدخل بلغت نحو 53%، و في البلدان المحدودة الدخل، قد بلغت بـ 37%، و في الأردن ساهم قطاع الخدمات بنسبة 64%، في حين الجزائر بلغت 38% سنة (1998) وهي نسبة ضئيلة بالمقارنة مع الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة.

• إن جودة الخدمات تقوم بدور هام في النمو الاقتصادي للدولة ،كذلك يعد أكثر أهمية من مجرد إسهام هذه الخدمات في توفير فرص عمل للمواطنين و تزداد أهمية هذا الدور مع زيادة التعقيد في العمليات الإنتاجية ،وارتفاع سيطرة المنظمات الكبيرة الحجم على الاقتصاد الوطني و العالمي ،و مع التغير السريع في التقنية الفنية العالمية ، و بزيادة كفاءات الخبرات العاملة في مجال الخدمات ، و مع التنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك وزيادة المنافسة العالمية.

• تعظم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق مزايا التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة عالية.

• تحقيق توفيرات كبيرة في تكلفة الإنتاج ،حيث أن نسبة من تكاليف الخدمات تضيق هدرا لغياب التركيز على الجودة.

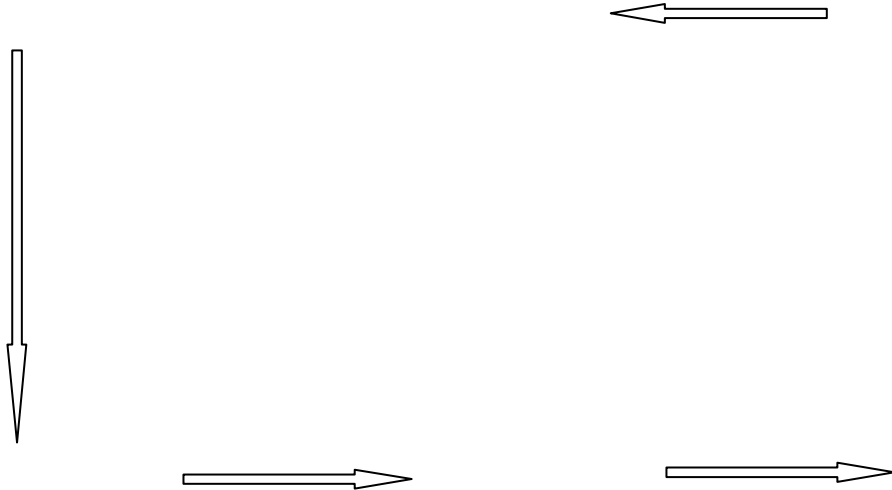
كما يمكن القول مما سبق بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يعد مقتصرًا فقط على القطاع الصناعي بل تعداه إلى القطاع الخدماتي ، الذي له أهمية كبيرة ،كما نلاحظ أن الجزائر، و رغم الإمكانيات المادية والبشرية التي تزخر بها مازال اهتمامها بقطاع الخدمات ضئيل جدا بالمقارنة مع البلدان العربية الأخرى ، وتحاول الدراسة الحالية الاهتمام بالجانب الخدمات التعليمية.

الشكل رقم(02/01): يبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات

تخفيض التكاليف:

-تقليل إعادة التشغيل

-تقليل الأخطاء



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، مصر، ص 299

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر، مصر، ص 299

قبل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يجب إعداد الموظفين و العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي لتحقيقها بفعالية فتطبيقها هو قرار إستراتيجي.

و لتطبيقها داخل المنظمة تمر بعدة مراحل نوجزها في الآتي:¹

¹فريد عبد الفتاح زين الدين "تخطيط و مراقبة الإنتاج" دار الكتاب، مصر 1997، ص 555

1. اعادة تشكيل ثقافة المنظمة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب دعم و تأثير الإدارة العليا ,فهو يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة و على جميع المستويات الإدارية و الوظيفية و الالتزام بالخطط و البرامج على كافة المستويات و تخصيص الإمكانيات اللازمة مع تحديد السلطات و المسؤوليات و إيجاد التنسيق اللازم.

1. تسويق البرامج و الترويج لها

يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في المؤسسة, حيث أن تسويق البرامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب هذا التطبيق حتي يمكن من مراجعته و يتم الترويج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو دورات تدريبية للتعريف بمفهوم الجودة الشاملة و فوائدها على المؤسسة.

2. التعليم و التدريب

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير وهذا التدريب يكون موجها لجميع الفئات و مستويات الإدارة من هيئات تنفيذية و مدراء و مشرفين و عاملين.

فالتدريب الخاص بالهيئات التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق و الأساليب الفنية لتطوير العمليات.و على العموم فإن التدريب يتناول أهمية الجودة وأساليبها و أدواتها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات ووضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية طرق قياس الأداء.

3. الاستعانة بالمستشارين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من المستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم الخبرة و مساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ و خاصة في المراحل الأولى.

4. تشكيل فرق العمل

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع و حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق فيهم أو لديهم الاستعداد للعمل و التطوير و كذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

5. التشجيع و التحفيز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم و زرع الثقة والتدعيم، وينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

و الخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال و ما يخلق جوا من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمؤسسة و بأهمية الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

6. الإشراف و المتابعة

من مستلزمات لجنة الإشراف و المتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.

7. إستراتيجية التطبيق

تمر إستراتيجية التطبيق بعدة مراحل أهمها:

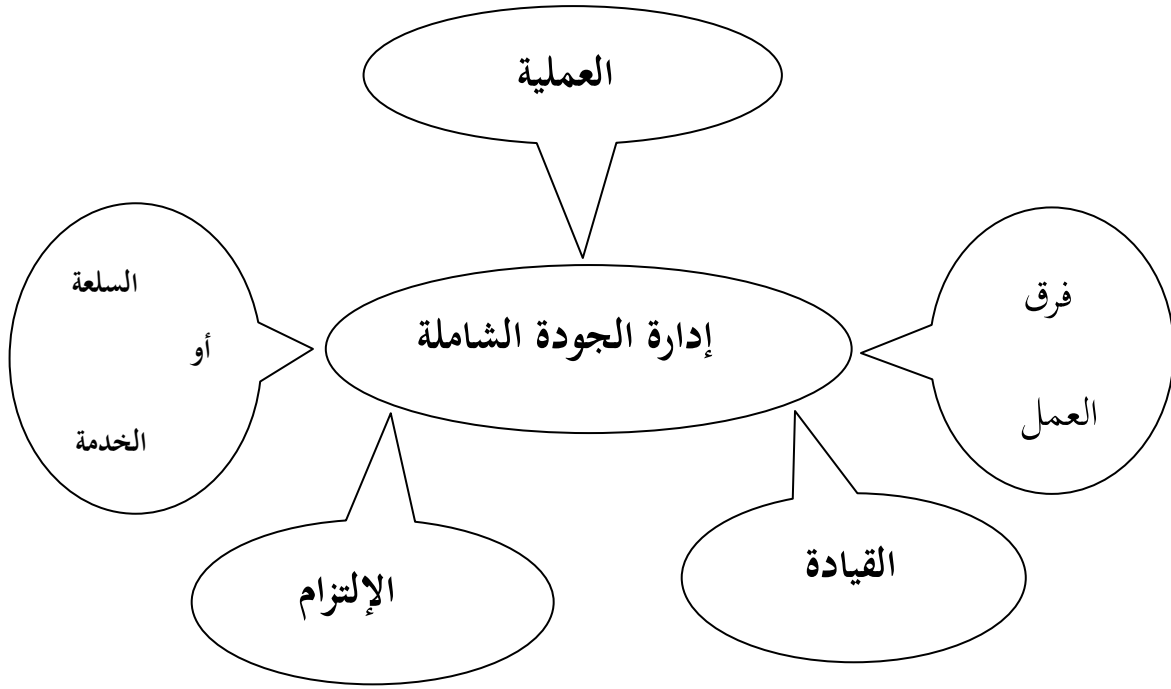
- **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخيرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بأجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، و يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
- **التخطيط:** ويتم فيها وضع الخطة وكيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
- **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس مستوى الأداء وتحسينها.

بينما يرى ميا علي أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي:¹

¹ ميا علي "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات القطاع مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العملية، المجلد 22، العدد الثاني، سوريا 2000

- اقتناع و دعم وتأيد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومها و عناصرها وفوائد تطبيقها.
- ضرورة أن تكون المؤسسة ملزمة بتطبيق إحدى المنظومات توكيد الجودة و منها الإيزو 9000 الذي يعتبر الأساس و الخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل و إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:
 - ✓ التعليم و التدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ و عناصر المتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة و شرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.
 - ✓ مشاركة العاملين في عملية صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة و تطويرها.
 - ✓حث العاملين على تنمية و تطوير مهاراتهم بشكل مستمر و تقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم.
 - ✓ و جود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ تنمية المهارات القيادية و توفير أنماط القيادة و الإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ نظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (03/01): يبين مكونات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة" بدون دار النشر، الأردن، 2005، ص38

المطلب الرابع: مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة

1. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- نجم عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:¹
- تقوي الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- تطبيقها يمثل سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح و الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- التحسين المستمر، فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن.

¹محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص 63، 64

- إدراج الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- تقليل تكاليف الجودة ورفع الربحية بسبب تقليل الأخطاء.

2. معوقات إدارة الجودة الشاملة

- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقا كبيرا للمنظمات. التغيير المستمر للقيادات لا يمنح لإدارة المنظمة استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي القدرة على تنفيذه.
- الخلط بين مفهوم جودة المنتج وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن المعروف أن الفرق يظهر مدى إندماج فلسفة و إدارة الجودة الشاملة مع بنية المنظمة.
- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، ويقصد القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة و قطاعاتها بشكل شامل.¹
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
- فقدان الثقة في المدير.
- سوء نظام المكافآت والخوافز.
- ضيق الوقت.
- وجود مقاومة للتغيير من الإدارة أو من العاملين بسبب عدم نشر ثقافة الجودة.
- الاعتماد على خبراء الجودة أثناء تطبيق النظام أكثر من الاعتماد على العاملين داخل المؤسسة.²

3. الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المؤسسات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة والعاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عملية الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة:³

² سملاي بحضيه، "أثر التسيير الإستراتيجي الموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة"، دكتورا دولة

2004، ص / 198 تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003.

³ قاسم نايف علوان "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنيزو" 2000:9001 دار الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص113، 115.

- تعمل المؤسسة لتحقيق نتائج سريعة:
- يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكده مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلب للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطور والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى :
- إن نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط على الأقل في الأمد القصير.
- إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم :
- إن التسرع في إتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، وفي كثير من المؤسسات العربية نجد أن أبعاد ثقافة المؤسسة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية :
- من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تملكها المؤسسة ولاسيما التكنولوجيا لهذه المؤسسات، إذ أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا.
- عدم تناسق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم :
- إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب النمط من القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة:
- ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بجوانب بعيدة عن الإبداع و الابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة .
- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة :
- تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل. وتوفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام

العاملين كافة، ويساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ،إن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالرضا.

- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق :

لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ولكنه لا يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر لكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين :

الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.

- عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل :

لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد ،بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل ، ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق يمكن القول إن الجودة هي مطلب كل منظمة منذ القدم وكلما تطور مفهوم المنظمة زادت أهمية هذا العنصر داخلها. فهي تقيس الفرق بين المحقق فعلا والمتوقع وتحديد التالف , فالمدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة أصبح إستراتيجية قائمة بذاتها داخل المنظمة , وتسعى هذه الإستراتيجية إلى إحداث التغيير الجذري وتحويل أسلوب العمل من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب حديث الذي يسعى لتحقيق مستوى جودة عالمية للخدمة المقدمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أثبتت الدراسات وجود فروقات واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثير على قابلية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفهم أثناء العمل وعليه فإننا تطرقنا إلى العناصر التالية :

- الإطار النظري للأداء (المفهوم , الأنواع والمحددات
- يهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء فالجامعة الجزائرية وحددت أهداف البحث بالنقاط التالية :
- التعريف بمفهوم الأداء و أبعاده
- التعرف على مكونات و محددات الأداء و العوامل المؤثرة فيه
- إعداد خطة لتقييم الأداء

المبحث الأول : ماهية الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة العمومية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أبعاده، مكوناته وأنواعه، محدداته و العوامل المؤثرة عليه وأخيراً وليس آخراً معاييرها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أبعاده

أولاً مفهوم الأداء:

- يمثل الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة ، فهو يحدد إتجاهات سير نشاط المنظمة سلباً وإيجاباً، ويحدد مدى الإقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

- وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد وإختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لإختلاف طبيعة عمل المنظمات و أهدافها و الجهات التي تقيسه.¹

- إن أصل كلمة أداء يعود إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي.

ويبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE وأعطتها معناها.²

ويعرف بعض الباحثين على أن الأداء هو " القدرة على الإنتاج بفعالية (إستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي"³

-بالإضافة إلى الإختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحرص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً أما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل. -ومنهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".⁴

-ومنهم من يرى أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"

¹توفيق علي باسردة، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة دمشق، 2006 سوريا، ص123.

²تمجددين نور الدين، عبد الحق بن تقات، " مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية بنمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص240.

³ P.Lorino **L'économiste est le manager éd. ENAG**, Alger, 1991, P 56.

⁴عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001 ، ص 86.

(Ingram et Mcdonnell, 1996) الذي يبريان أن الأداء: "يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح"¹

- أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة متوافقة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محدودة"²

- (D. Kaisergruber et J. handrieu) فقد عرفا الأداء على أنه: "إصدار حكم على : الشرعية الاجتماعية لنشاط معين". نستنتج من هذا التعريف ان الاداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية، بما يقود إلى إكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.³

- مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي :أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

ثانيا أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذ ا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

● البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة

¹ناصر أمين احمد علي، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق، المؤهلة صناعيا" :دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة اليرموك، 26 كانون 2002 ، ص 40.

²يعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"،(دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نضال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2008 ص4

³ Bernoux.p et autres, " les nouvelles approches sociologique des organisations", Ed Seuil, paris, 1996, p 50

في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

• البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).¹

المطلب الثاني: مكونات وأنواع الأداء.

أولا مكونات الأداء:

هناك من يرى أن الأداء يتكون من:

• كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

• نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة، وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

• نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.²

وهناك من يرى أن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ الشيخ الداوي، "تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2010/2009، ص 218/219

² سميرة طهراوي، "تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي د. يحيى فارس، المدينة، 2007/2008، ص 3/2.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

- تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ، والوصول إلى النتائج المرتقبة"
- تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....الخ".
- حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

قيمة المخرجات الفعلية

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}{100x}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

المصدر: الشيخ الداوي ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مصدر سبق ذكره ص 219.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف .وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح.

2. الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

- تعريف الكفاءة حسب (Wellber et Ruekertsz): الكفاءة هي: "قدرة مردودية المؤسسة" بمعنى أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

• تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet):

الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".¹

¹ الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 221/219.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف أي استعمال مدخلات أقل.

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ثانياً أنواع الأداء:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

1. حسب معيار المصدر : وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:¹

الأداء الداخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

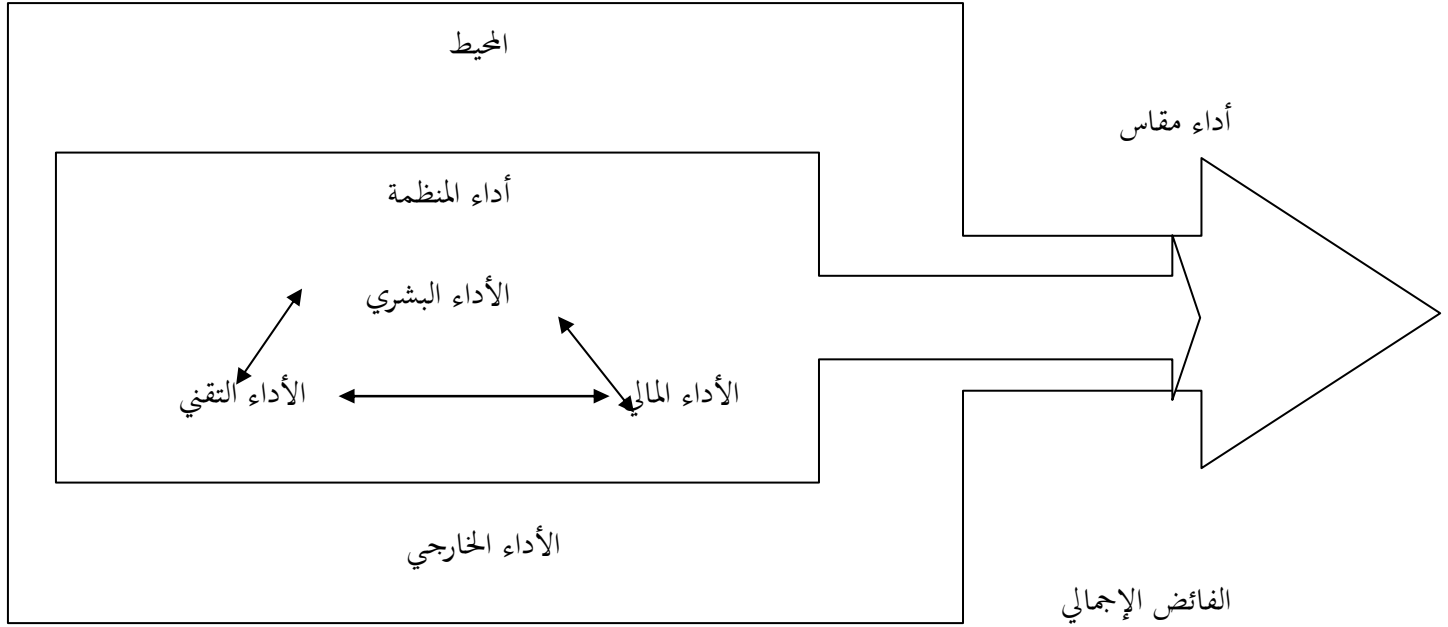
● الأداء الخارجي : هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.

¹ الهلة سناء، بريقش عائشة، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.2009

ويمكن توضيح النوعين السابقين من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01/02) يوضح انواع الأداء



المصدر: Bernaed martory,contrôle de gestion social,Librairie vuibert ,paris ,1999 ,p237

من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق وهل يعود للمنظمة وحدها أو للمحيط. ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية. وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

2. حسب معيار الشمولي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
- 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. وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة¹.

3. 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، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، وبضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

● أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة

● أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة للإنتاجية تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

● أداء وظيفة الأفراد: يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر مجموعة التالية :

- عائد الأفراد.

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

- (ABSENTEISME): التغيبية ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

● أداء وظيفة التمويل: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

● 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 إلى المؤسسة.

¹عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص90.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

• أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

• أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.¹

4. حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

• الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

• الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط انت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

• الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

¹، الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 30/28.

- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.¹

المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام.

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. و الملاحظ مما سبق نلاحظ أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد ، القدرات والمهارات ، نمط الأداء) و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف، هذه العناصر هي:²

- الوظيفة (متطلبات العمل): و ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق و الأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية، و الهيكل التنظيمي و نظام الإتصال و السلطة، وأسلوب القيادة، و نظام الحوافز، و الثواب و العقاب. إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية.

ثانيا العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها³.

¹ عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/22، ص 10/9.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 5/4.

³ عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

منهم من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.¹

أما البروفيسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات،² ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.³

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين، أما العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة فمرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، وهي كما يلي:

1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

• التحفيز: يتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف".

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية.

• المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

-مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.

¹تقدير فوزية، "المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص21.

² Raymond-Alain Thietart, "la dynamique de l'homme au travail", les editions. d'organisation, Paris, 1977, P.51.

³عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص90.

-مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

• التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

-رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .

-يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

-يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات .

2. العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية،

عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية

• العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي.

كذلك الأسواق والمنافسين..

• العوامل الاجتماعية: تتمثل " في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات "من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية.

- العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.
- عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.¹

المطلب الرابع: ماهية قياس وتقييم الأداء

أولاً ماهية قياس وتقييم الأداء:

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

1. قياس الأداء. :

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لانه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة²، و سوف نتناول في هذا، العنوان تعريفين لقياس الأداء، خطوات قياس الأداء و أخيراً وليس آخراً فوائد قياس الأداء

- التعريف الأول : القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمقياس متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم³.

- التعريف الثاني : القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.⁴

إضافة إلى التعريفين السابقين سوف نقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كمايلي:

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

¹ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص13/11.

² عمارة بن عشي، 'دور تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب'، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006، ص5.

³ قديد فوزية، "المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁴ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص14.

• الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين ولا بد ان تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج عن الأسس:

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات ادائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .

• الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

• الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة.¹

فوائد قياس الأداء : تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي:

- للتعرف على تحقيق متطلبات العملاء وكيف نعرف أننا نزود عملائنا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها.

- مساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها و لبيان ما نعرفه وما لا نعرفه ولمعرفة أين تكمن المشكلات .

- للتأكد من ان القرارات قائمة على الحقائق وليس على العواطف هل ان قراراتنا قائمة على حقائق أو أرقام موثقة ام البديهة والعاطفة.

- لبيان مواضيع و اماكن التحسين المطلوب و أين يكمن الأفضل وكيف نستطيع أن نحقق الأفضل.

- بيان إمكان تحقيق الأفضل وهل لدينا صورة واضحة له.²

ثانيا تقييـم الاداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء ,وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه .

تقييم الأداء يعني "تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا" من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في

¹نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص347/345.

²فتح محمد عبد العال، "مؤشرات قياس الأداء"، مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر، مصر، ص6.

عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيبتين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.¹

عملية تقييم الأداء هي "عملية لاحقة لعملية إتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في إستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية."²

ويرى البعض الآخر ان عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويرى البعض الآخر بأنها "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازها كمّاً ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب".³

يرتبط تقييم الأداء في هذه الحالة بالمكافأة ويرجع سبب ذلك إلى الانظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد ومقارنتها بأنظمة الحوافز و الأجور.⁴

ويرى عساف (1988) عملية تقييم الأداء بأنها " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية او سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز . الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".⁵ ويحقق نظام تقييم الاداء فوائد كثيرة لكل من الفرد وتلك المنظمات التي يعمل بها (Denisi and Griffin 2001) حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم (زوليف، 2001)، وتبرز الشعور بالعدالة لدى الموظفين و أن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى دفعهم للعمل بإجتهد وجدية و إخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم(الصيرفي، 2003).

¹ عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، قياس وتقييم، مرجع سابق، ص14.

² محمد الصغير قريشي، "الأداء المالي و أدوات قياسه ومراقبته"، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ص 111.

³ نائلة نعمان روبين النونو، "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية قطاع غزة"، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص21

⁴ السعيد بريش، نعيمة بجياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة عنابة، الجزائر ص 299.

⁵ نسرين محمد عبد الحمود، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء"، الرسالة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004 الأردن، ص48.

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد، و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على الوحدة نفسها".

وهناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة و الفعالية كمعيار للقياس و ربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة، و عليه فإن "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل، و لكافة جوانب النشاطات و العلاقات المختلفة، و أن عملية التقييم

بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدى ثم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل.¹

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.²

2. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء:

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط

- خصائص التقييم الجيد: إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاءة.
- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

- الثبات أو الوفاء: "إن وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء"، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس، المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء- مؤشر نوعي في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان

¹ علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص15.

² عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص15.

إلى نفس النتائج الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.¹
- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي² ...
- شروط التقييم الجيد للأداء: توجد هناك بعض الشروط لا بد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي:

- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الاداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي إلى الفشل بكل تأكيد.

- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفا لمقارنة الأداء الفعلي بها.
- ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم الحصول على نتائج عادلة في النهاية.
- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.
- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الاداء عن طريق إحتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد , بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الاوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكفاءة الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.³

3. عناصر التقييم:

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها:

- المقيم أو المشرف المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه؛ أن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المنظمة

¹ الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص42.

² عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص20.

³ نوار هاني إسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة"، شهادة الماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص60/70.

التي هوأدرى بها من غيره أي من غير المديرين؛ بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

• فترة و وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

• إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تمهمم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.¹

4. أهمية تقييم الأداء :لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم منشأته أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي:²

• تطوير أداء العامل :تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل، وتتم عملية التطوير هذه على أسلوبيين:

أولهما تحسين العمل وتبسيط إجراءاته، إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساساً لظروف العمل وتبسيط إجراءاته وتوفير الإمكانيات المناسبة له.

وثانيهما هو تنمية العمال وتدريبهم، إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة، والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المنظمة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلاً.

¹ شميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص9.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة 2011، عمان، ص 152.

• زيادة مستوى رضا العامل :يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته والتي تتلاءم والجهد الذي قدمه للمنظمة، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومنظمتهم.¹

المبحث الثاني : إعداد خطة لتقييم الأداء

تتجلى أهمية عملية تقييم الأداء و النتائج المترتبة عليها، تبرز الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها .وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:²

- ✓ تحديد المسؤول عن تقييم الأداء.
 - ✓ تحديد التوقيت المناسب للتقييم.
 - ✓ تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.
 - ✓ تحديد طريقة إخبار الشخص بنتائج تقييمه.
 - ✓ تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم.
- و يمكن تحديد هذه الخطوات كما يلي:

المطلب الأول: تحديد مسؤولية التقييم

و يقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين وبصفة أساسية يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيهـم ، ثم يعتمد هذا التقييم بواسطة المستوى الإداري التالي لهم . و في أغلب الأحيان تكون لجنة شؤون الأفراد.

و تسند مهمة إعداد تقارير الأداء إلى المسؤولين المباشرين ذلك لأن المشرف يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه و يعرف أيضا قدرات العاملين تحت إشرافه و سلوكهم نظرا لقربه منه وبالتالي يبيـن تقييمه على أساس واقعي.خاصة و أن المقيم هو الأساس في نجاح نظام التقييم في المنظمة. لذلك يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء و سلوك الموظف المراد تقييمه حتى يمكن الحكم عليه بشكل دقيق .

¹نعيمه فضيل،"اهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"،مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،جامعة الجزائر،2005/2006،ص40.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي،"إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"،الدار الجامعية،2000الأردن، الطبعة ص289.

كما يجب أن يتوافر لديه الفهم الواضح و الممارسة العملية السابقة لعملية التقييم . و لن يأتي ذلك إلا عن طريق التدريب المستمر لهؤلاء الرؤساء على كيفية القيام بتلك العملية . حتى يكون بمقدورهم الإلمام بأهم العناصر و المحاور و الطرق التي يتم التقييم على أساسها و عدم التأثير بأي عناصر بارزة لدى من يتم تقييمهم سواء كانت تلك العناصر إيجابية أم سلبية و تمر عملية تدريب المقيمين بالمراحل التالية:¹

- ✓ تفسير مفهوم تقييم الأداء و المتغيرات التي يتم التقييم على أساسها و الطريقة التي يتم التقييم على أساسها و نظام الدرجات و النظرة الشمولية الموضوعية أثناء التعامل مع المتغيرات.
- ✓ التدريب على مواجهة المشاكل و العقبات التي تعترض عملية التقييم ، و التي يمكن أن يقع فيها الرؤساء أثناء تقييمهم لأداء مرؤوسيهـم.
- ✓ التأكيد على أهمية إعادة التدريب بعد مرحلة أو أخرى.

المطلب الثاني: تحديد التوقيت المناسب للتقييم²

من البديهي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه و تقدمه في العمل . فإذا كانت الفترة طويلة (مدة سنة مثلا) قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بالأداء و يستند على حقائق ثابتة و معروفة لدى الرئيس . و لذلك تفضل بعض المنظمات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة (مثلا يعد تقرير كل ستة شهور) ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي . و لكن ينبغي التنبيه أن طول أو قصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد.

المطلب الثالث: تحديد الطرق المستخدمة في التقييم

ثمة طرق متعددة لتقوم أداء العاملين و تختلف باختلاف الوظائف و مستويات بشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو تقليدي و ما هو حديث . و ذلك على النحو التالي:

1. الطرق التقليدية:

- ✓ التقويم من خلال بحث الصفات:³

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين و تؤثر في مستويات أدائهم . وذلك وفق الخطوات الآتية:

¹عبد المعطي محمد عساف، "الإنتاجات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية"، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، 1988، ص19.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، مرجع سبق ذكره، ص290.

³يوسف حمادي، "تقويم أداء العاملين"، عمان معهد الإدارة العامة 1993، ص13.

1. تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العامل (أو مجموعة من العاملين) و تؤثر فيه ، كما

هو في النموذج التالي: جدول رقم(01/02) يوضح تحديد صفات تقييم الأداء

الصفات / المقياس (الدرجة)	ممتاز/10	جيد جدا/8	جيد/6	متوسط/4	ضعيف/2
التعاون مع الزملاء					
العلاقة مع الرؤوسين					
العلاقة مع المراجعين					
الدقة في مواعيد الدوام					
السرعة في إنجاز الأعمال					
القدرة على حل المشكلات					
الرغبة في مساعدة الآخرين					
تقبل التغيرات و المقترحات					
القدرة في التعبير عن الأفكار					
المجموع					

- المصدر:** يوسف حمامي، تقويم أداء العاملين، مصدر سبق ذكره، ص13
2. توزيع درجات التقويم على الصفات التي تم اختيارها . و قد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات [10درجات لكل صفة . على سبيل المثال]أو بشكل مختلف إذا كانت هناك بعض الصفات ذات أهمية متميزة في أداء بعض الوظائف.
3. تحديد مقياس متماثل يتم من خلاله تحديد درجة كل مرحلة على هذا المقياس و توزيع الدرجات- المخصصة لكل مقياس كما يلي:
- ممتاز(10)، جيد جدا (8)، جيد (6) ، متوسط(4) ، ضعيف (2).
4. بعد أن يتم تقويم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار ، يتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقويم النهائي.
- تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة و سهولة تطبيقها و لكن لديها مجموعة من العيوب هي:
- ✓ احتمال التحيز لصفة واحدة : فتحيز المقوم لصفة معينة قد يدفعه إلى إعطاء تقويمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثرا بتلك الصفة.
 - ✓ التساهل أو التشدد : فالنتائج النهائية للتقييم تتأثر بسلوك المقوم ، فإذا كان بطبيعته متشددا فإنه سيعطي تقويمات متدنية لمعظم العاملين ، و إذا كان متساهلا فإنه يعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين.
 - ✓ نقص الموضوعية و العدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة و خاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية أو العملية.
 - ✓ تقويم المهارات:¹
- نظرا لأن العامل في وظيفة ما(خاصة إذا كانت إشرافية)يعتمد على امتلاكه مهارات معينة فإنه لا بد من قياس مدى توفر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف ، وذلك وفق الخطوتين التاليتين:
- تحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقويم أدائه (فنية، إنسانية، تصور أو ذهنية)

¹يوسف حمامي، تقويم أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص14.

-تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس .و من ثم إتباع نفس الخطوات الواردة في الفقرات الثلاث الأخيرة في الطريقة السابقة.

تتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (مهارات) ذات علاقة مباشرة بالأداء أكثر من العناصر(صفات)التي تعتمد على طريقة الصفات ، و مع ذلك فإنها تعاني إلى حد ما العيوب نفسها المشار إليها في تلك الطريقة.

✓ الترتيب:¹

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء و أسهلها . إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءاتهم ، من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس ، و ذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ، و يجب ألا يكون الترتيب و المقارنة وفق صفة معينة فحسب ، بل وفق الأداء العام للموظف ، و تتميز هذه الطريقة بأنها:

- ✓ سهولة الفهم و الاستعمال
- ✓ تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
- ✓ تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة و لكن يؤخذ عليها أنها لا تتسم بالموضوعية ، لأنها تخضع عملية التقويم للحكم و المقارنة.
- المقارنة المزدوجة بين الموظفين:

بموجب هذه الطريقة ، يقوم المقوم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين ، و ذلك بتقييم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج ، فمثلا لو كان هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين ، وأريد تقويم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

أ ← ب ، ب ← ج ، ج ← د ، د ← م .

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة، و لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية و معقدة، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، ضيف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح .فهي تكتفي بان تظهر أن فلانا أكفأ من فلان و حسب.

- التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي و مدلول هذه الطريقة بأنها:

¹ نادر أحمد بوشيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص243.

- ✓ سهولة الاستخدام
- ✓ تجر المقوم على دراسة و تحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- ✓ تحول دون احتمال ميل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف و لكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة
 - ✓ عدم توضيح نواحي الدقة و الضعف في أداء الموظفين
 - ✓ الطريقة البيانية:
- تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة استخدامها و المزايا التي تتمتع بها، و بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات و مسؤوليات وظيفته بشكل مناسب. ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف و مدى تأديته واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام، و يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، و لهذا التقويم نوعان:

- ✓ التقدير من خلال الأوصاف التقديرية كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (02/02) يوضح تقويم الأداء من خلال الأوصاف التقديرية

100	80	70	60	50
-----	----	----	----	----

100	80	70	60	50
مواظب باستمرار	عادي التغيب	متغيب لأسباب معقولة	منتهرز الفرص للتغيب	التغيب كثير لأسباب تافهة

المصدر: نادر أحمد بوشیخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص 245

✓ التقويم من خلال الأسلوب الوصفي وهو أكثر استعمالاً لأنه يعطي فكرة واضحة و دقيقة لمدى-
توافر الصفات في الموظف، و مدى قيامه بواجبات وظيفته و المواظبة على العمل والشكل الآتي يوضح ذلك:

و تقتصر مهمة المقوم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدة بشكل دقيق،
و وضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقاً على الموظف، ويتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد
أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف على النحو التالي:
-التعاون 90 يستخرج المتوسط الحسابي :

$$80 = 5/400 \text{ درجة}$$

-المواظبة على العمل 80

-حسن التصرف 60

-القدرة على التفكير 90

-معاملة الجمهور 80

-المجموع = 400

للتقديرات السابقة و ذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الموظف ضمن فئات محددة كالآتي:

أقل من 50 درجة: ضعيف.

50-60 درجة: مقبول.

60-70 درجة: جيد.

70-80 درجة: جيد جداً.

80-100 درجة: ممتاز.

تتميز هذه الطريقة بأنها:

✓ يسهل استخدامها

✓ تساعد على تحليل و الوصف الدقيق لأداء الموظف

✓ تبرز نقاط القوة و نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء

✓ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من الموظفين

تلاؤم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليها تقييم أداء هذه الوظائف.

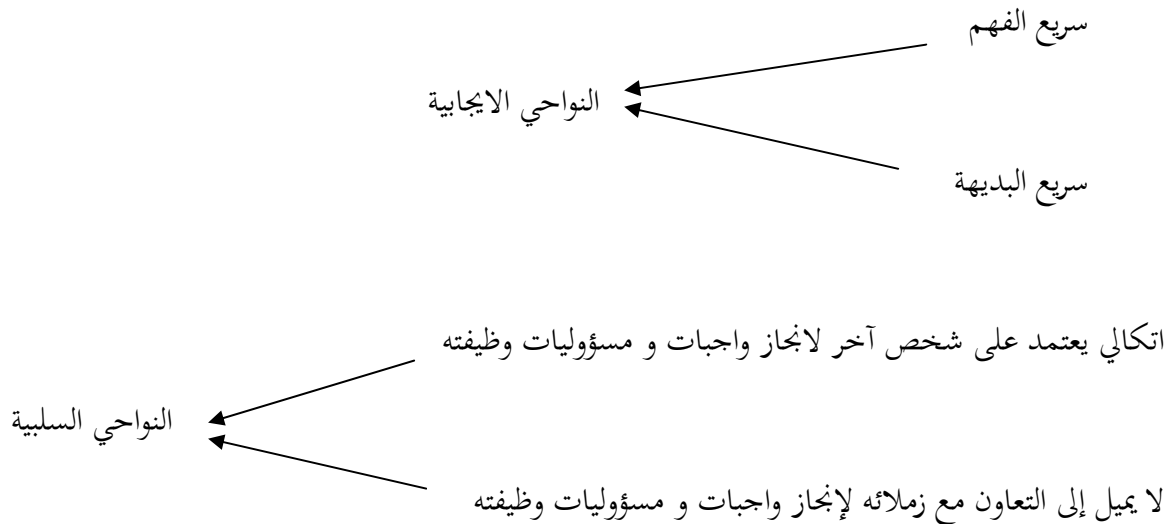
إن ما يمكن الإشارة إليه في الأخير هو أن هذه النماذج يجب أن تتصف بخاصية الصدق والتي تعني انه يمكن الاعتماد على صحة النتائج التي أفرزتها عملية تقييم الأداء بخصوص سلوك و أداء العامل، بمعنى من يأخذ تقدير مرتفع يكون أدائه مرتفع بالفعل و العكس صحيح. و من اجل أن تصل إلى التقييم الجيد للموارد البشرية داخل المنظمة فإن هناك تطورات خاصة في هذا المجال و نستعرض الطرق الحديثة في تقييم الأداء.

ثانيا الطرق الحديثة:

✓ الاختيار الإلزامي:¹

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية و العدالة في تقويم الداء، و بموجبها يتم جمع و حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته و تقسم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف و الأخرى

تصف النواحي السيئة فيه و مثال ذلك:



¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، مرجع سبق ذكره، ص304.

وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم فالمقوم لا يعرف عند اختياره للصفات مدى أهمية كل منها. و هل اختياره في مصلحة الموظف أم لا ؟

كما أنها تتميز بإجبار المقوم على دراسة أداء الموظف بشكل دقيق و إجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الموظف.

و لكن يؤخذ عليها ما يلي:

- ✓ صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
 - ✓ حاجتها إلى مهارة و خبرة في تصميم الشائيات.
 - ✓ عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.
 - ✓ استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ يؤدي هذا إلى المساس بكرامتهم.
- قوائم المراجعة :

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، و ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل. و ليس هناك عدد محدد لهذه

الأسئلة. بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة و ماهيتها و طبيعتها.

و من الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الإدارة ثم يطلب من المقدم الإجابة عن هذه الأسئلة ب " نعم " أو " لا " على حسب ما يراه منطبقا على الموظف المراد تقويم أدائه. و بعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف و تحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه.

مثال:

الأسئلة	نعم	لا
هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
هل يتم ما بدأ به ؟		+

	+	هل هو مخلص في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته ؟
--	---	---

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- ✓ سهولة الاستخدام
- ✓ لا تستغرق وقتا طويلا في تقييم الأداء.
- ✓ تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- ✓ مفضلة الاستخدام في قطاع وظائف الخدمة، كما يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

• الوقائع الحرجة:¹

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، و يطلب من المقوم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات و مسؤوليات وظائفهم. و بعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف. و ذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.

و تتميز هذه الطريقة بأنها:

- ✓ تقلل من عنصر التحيز في التقييم
- ✓ تحسن من مستوى الإشراف. لأنها تجبر الرئيس المباشر القيام على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الوقائع حدثت في أدائه في أثناء ملاحظة حدوث الوقائع.
- ✓ تحتاج هذه الطريقة إلى المقدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه و ذلك للوقوف على واجبات و مسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسيه و بنجاح أو إخفاق، و تحليل الأسباب و مقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

• الإدارة بالأهداف:²

يعتبر drucker أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف و رأى فيه أنه أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية تركز على الجانب الإنساني من المنظمة و يرى أن الإدارة بالأهداف عملية يقوم المدير و رئيسه

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، مرجع سبق ذكره، ص304.

² نادر احمد بو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع ساق ذكره، ص241/240

بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه و تحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منهما

في صورة نتائج متوقعة، و استخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف.

و تعتبر الإدارة بالأهداف طريقة من طرق تقويم الأداء لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءا بتحديد الأهداف و انتهاء بتقويم مدى تحققها . و هي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو و التطور. و تتمثل خطوات منهج الإدارة بالأهداف في الآتي:

- ✓ قيام المدير بوضع تصوره للأهداف التي يجب أن تتحقق-
- ✓ نقل هذا التصور إلى الموظف المعني لتمكينه من وضع تصورات و خططه ووسائله لتحقيق الأهداف التي وضعها المدير (التخطيط).
- ✓ مناقشة الرئيس للمرؤوس لتصوراته (المشاركة)
- ✓ إقرار خطة نهائية لإنجاز الهدف مع تحديد الوسائل و الإجراءات و معايير القياس و الوقت محدد لتحقيق الهدف.
- ✓ تنفيذ المرؤوس للخطة .
- ✓ إعطاء التوجيهات الضرورية للموظف .
- ✓ اجتماع المدير مع الموظف لقياس النتائج و مقارنتها بالمعايير الموضوعية .
- و يمكن تحديد خطوات تقييم الداء عند التطبيق العملي للإدارة بالهدف على النحو التالي:
- ✓ تحديد مجالات الأداء الرئيسية و معايير قياسها .
- ✓ تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الداء تلك، من خلال المشاركة بين الرئيس و المرؤوس .
- ✓ وضع خطة العمل و تنفيذها .
- ✓ الرقابة.
- ✓ التعرف على مدى التقدم في تحقيق الأهداف .

يعد الأداء من المؤشرات الهامة التي تبنى عليها العديد من القرارات في المنظمة .فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبي و إيجابا .و يحدد مدى اقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط الموضوعية .و بذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها .و بناء على ذلك قمنا في هذا المبحث بمجموعة من الخطوات التي تعد ضرورية لإتباعها من قبل المنظمات من اجل الوصول إلى أحكام و القيام بهذه الوظيفة بنجاح .و لكن أهم خطوة في هذه المراحل هي مرحلة تحديد طرق تقييم الأداء .حيث أن طرق تقييم الأداء كثيرة و متعددة و يصعب حصرها.

المطلب الرابع: نتائج التقييم و الإجراءات التصحيحية:

أولا : نتائج التقييم¹

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء و عدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو علانيته . فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه، بينما البعض يعارض ذلك . بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.

وفي الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف إذا لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعتها عنه جهة الإدارة . أن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا . و ما هو رأي رئيسه فيه ؟.

إن الموظف الكفء في حاجة إلى أن تخبره الإدارة بذلك، بل تشيد بكفاءته العالية . و هذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى كفاءته و تفوقه . أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه، فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه و معنى ذلك أن هناك ضرورة لأن تكون تقارير الأداء علنية. و صفة العلانية تفيد في خلق جو التعاون بين الرئيس و مرؤوسه.

من جهة أخرى يأخذ البعض على نظام علانية التقارير بأنه يجرج الرئيس أمام مرؤوسيه . و قد يسيء ذلك إلى العلاقات بينهم.

ثانيا : اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة ، حتى يمكن أن يساعد ذلك ، على تطوير كفاءة و سياسات العاملين . و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

فمن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد و على المنظمة في نفس الوقت من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم . أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنظمة، فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، و تعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياستها المختلفة.

¹حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص31.

وفي الأخير فإن الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين لكي تكون أكثر دقة و موضوعية في الكشف عن المستوى الفعلي للأداء و ما قد يكون به من ضعف أو تقصير لابد أن تكون معبرة عن طبيعة العمل موضع القياس و الظروف التي يتم فيها هذا العمل .ذلك لأن الخطة المستخدمة لقياس الأداء في أحد المنظمات قد لا تصلح للاستخدام في منظمة أخرى، بل إن الطريقة المستخدمة لقياس الأداء في مستوى معين في منظمة ما قد لا يصلح بنفس الدرجة لقياس الأداء في مستوى آخر في نفس المنظمة .لذلك يجب وضع نظام يتفق مع طبيعة نشاط المنظمة و أهدافها و نوعيات الوظائف بها.

خلاصة الفصل :

يمكن القول في الأخير انه بالرغم أن هناك أخطاء ومشاكل ممكن أن تعترض عملية تقييم الأداء والتي تم التطرق لها سابقا فان تقييم الأداء يمثل ضرورة حتمية لاغني عنها , فقد ظهرت الحاجة الماسة له بشكل أكثر في التنظيمات الإدارية الكبيرة , مع كبر حجم العمالة , حيث يصبح تقييم الأداء وسيلة تعتمد عليها سياسات الأفراد الأخرى .

الفصل الثالث

تمهيد:

إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي عبارة عن فلسفة إدارية لقيادة الجامعة , تركز على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحيط , وتحقيق نمو وتطور مستمر حيث توصلها إلى تحقيق أهدافها فهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحث وتؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز والمنافسة وتشمل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة جميع الكليات والإدارات والعاملين والطلاب المستفيدين من عمليات التحسين المستمر والمستفيدين من مخرجات هذا القطاع .

وعليه فإننا تطرقنا إلى العناصر التالية:

- ماهية التعليم العالي و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- مبررات و أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- خلية الجودة و مخطط عملها بجامعة سعيدة.

المبحث الأول: الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: تعريف التعليم العالي

تعريف التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها المؤسسات سواء أكانت جامعات أو كليات أو معاهد أو مدارس عليا أو أكاديميات أو غير ذلك في هذا الحقل ، في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي و يتم الحصول في أغلب الأحيان على شهادتها العامة.

يعد التعليم العالي أكثر ارتباطا بحاجات سوق العمل ، فهو مصدر العمالة التي تشكل الحلقة الأساسية في الإنتاج أي مصدر للعمالة المتخصصة و المؤهلة، فهو إذا كل نمط تعليمي يقوم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، و هو الذي يقوم بقاعدة عريضة من المعارف لتوفير النظرة الشاملة و تزويد المتعلم بالمعرفة التي تجعله ذا كفاءة عالية يصلح لمقولة الشخص المناسب في المكان المناسب.

إن التعليم العالي نمط تيعمي يشمل جوانب عديدة بالنظر الى الغموض الذي يشوب مفهومه، و لقد حاول العديد من الباحثين ضبط معانيه وفقا لمجموعة من التحديات التي نلخصها في التعريف التالي: "التعليم العالي يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين ، فهو عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني، كما انه عبارة عن نتاج هذه العمليات، ويسعى إلى البناء والتحليل لمرافق البيداغوجية وإلى توصيح المكاسب المعرفية وامتلاك المهارات والكفاءات البيداغوجية المختلفة بقدر الإمكان، فهو وسيلة لإعداد هذه الكفاءات و التي تكون مؤهلة للعمل الناتج و القابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني".¹

نستخلص من هذه التحديدات أن التعليم العالي يحدث على المستوى المعرفي الذي يهدف إلى تنميته لتزويد الطالب بالمعارف المطلوبة وإعداد الكفاءات ويحدث أيضا على مستوى المهارات أي امتلاك المهارات و تنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى الطالب، و يحدث على مستوى السلوكيات كذلك أي مشاركة الفرد من ناحية سلوكياته.

¹ Morineau Manager, " la construction des objectifs innovation dans la formation des enseignants Mediaformation", collectif, France, Paris, Année 1985, p 51

فالتعليم العالي هو الذي يمد كل القطاعات بالإطارات المطلوبة وبالتالي إمداد العنصر البشري للعملية الإنتاجية، لهذا لا بد من تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي ليساير التطورات التكنولوجية المتلاحقة فيكون العون القوي لكل القطاعات ويساعد الحكومات على الوفاء بالتزاماتها اتجاه شعوبها و اتجاه رخاء و تقدم المجتمع بشكل خاص و الوطن العربي بشكل عام، و الاهتمام بجودة العنصر البشري النابع من العملية التعليمية يساعد على تحويل المجتمع من مجتمع مستهلك الى مجتمع منتج قادر على انتاج ما يحتاج اليه، حتي يصبح مكتفي ذاتيا و يصدر الى الخارج ما يزيد عن حاجته بالكميات المطلوبة وبالمواصفات العالمية القياسية.

المطلب الثاني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و مبادئها

لقد تغير المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي وأصبح يعتمد على ضرورة اختيار معدلات نمطية لأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة التعليمية التي تركز على مشاركة جميع العاملين في مؤسسة التعليم العالي لضمان البقاء والاستمرار لمؤسسات التعليم العالي الوطنية العمومية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية تسمح لها بالتميز في أدائها .

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف، أهمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كعملية إدارية تساهم في تطوير إدارة هذه المؤسسات وتحسين أدائها بما يمكنها من تلبية حاجات ورغبات وتوقعات الطالب المشروعة التي تؤهله لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفعالية

• تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يمكن تعريف هذه المنهجية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على أنها "مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشتمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة.¹ " وقد عرّفها فريد النجار على أنها "فلسفة إدارية موجهة لقيادات الجامعة تركز على

¹ بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، ص 139

إشباع حاجات العملاء لتحقيق نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وهي تضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز".¹

وهناك من ذهب بالقول إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي "عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي للتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى".²

كما قدمت لها عدة تعريفات تتمثل في كونها:³

"أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية، ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء العملاء المستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية؛

"فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية واستشارية بأكفء أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة)؛"

"تميز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق آليات البدء من المجتمع وحاجاته ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف".

هكذا نجد التعاريف تشير كلها إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي الصادر من قبل المؤسسة التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، أي أنها تشمل كافة الخصائص والمعايير الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية التي تستلزم إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين (الأساتذة، الطلبة والموظفين) وتلبية احتياجات العملاء الخارجيين (الطلبة، المجتمع وسوق العمل) ومتطلباتهم، وذلك بالاستخدام الكفء للامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة التعليمية.

¹ فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص73.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2006، ص77.

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص111.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن فلسفة إدارية جديدة يجب أن تتبناها مؤسسات التعليم العالي وهي تشتمل على العناصر التالية :

إدارة الجودة الشاملة تشمل كل العمليات الداخلية للمؤسسة التعليمية، وتمس كل وظيفة تشمل على مورد بشري؛

إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق حاجات ورغبات كل من الأساتذة، الطلبة والموظفين بغية تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل؛

ترسيخ فكرة الجودة الشاملة هي الدعامات الرئيسية لإستراتيجية مؤسسة التعليم العالي؛

الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية بغية التوصل إلى الأداء المتميز وجعل منتجها التعليمي قابل للمنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي؛

التقويم المستمر للجهود المبذولة والأداء المحقق والتعرف على أوجه القصور ومعالجتها وكذا تجنب الأخطاء والانحرافات.

• مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمتراصة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها في حال تبنيها، وقد يتفاوت الكتاب في تعداد هذه المبادئ إلا أن ذلك يرجع إلى درجة تفضيل كل كاتب في هذه المبادئ، وعموماً أغلب الكتاب تميل أفكارهم إلى أبرز هذه المبادئ والتي تتمثل في :

✓ التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: إن نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي بصورة طوعية، أو تحقيق ما

يتجاوز هذه الأهداف. هناك مجموعة من المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة لتكون قادرة على تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة مثل فهم حاجات الأفراد ورغباتهم وقدراتهم، الاعتراف بإنجازاتهم ومكافأهم، تحسيسهم بالعدالة وتمكينهم، منحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم إلى غير ذلك

✓ ويشار إلى أن الكثير من الأكاديميين يعارضون توجيهات الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القاعة التدريسية، إذ أنهم يرون في هذه التوجيهات مجرد إملاءات من الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية، ويعتقدون أنه تدخل غير مبرر في أعمال الهيئة التدريسية في قاعات المحاضرات. إنَّ موقف الأكاديميين هذا يعد عائقاً أمام إدارات مؤسسات التعليم العالي التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية، وهذا أيضاً يفسر سر نجاح الكثير من مؤسسات هذا القطاع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لأعمال المؤسسة بصورة تفوق بكثير نجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الأكاديمية.¹

✓ التحسين المستمر: إن هدف التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتجددة وتغير حاجات الطلبة والأساتذة واحتياجات الأسواق والمجتمع. وينبغي متابعة العملية التعليمية للمؤسسة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية الجامعية، كما ينبغي أن تعتمد مؤسسة التعليم العالي مدخلا نظاميا للتحسين المستمر، باعتماد الأساليب العلمية، وعلى أن تكون عملية التحسين ذات طبيعة متكررة، وينبغي مراعاة أن هناك ثلاث أنماط للتحسين المستمر في مؤسسات التعليم العالي وهي:

الرقابة على العمليات: هي أسلوب إحصائي تقليدي لمراقبة العمليات وما ينجم عنها من مخرجات؛

التحسين المستجيب: Improvement Reactive ملخص هذا النمط أن التحسين يزاو بعد

حصول المشكلة، فيجري فحص العمليات لمعالجة المشكلة؛

¹ Bonser. C. "Total Quality Education", Public Administration Review, France: ENSAM, N°:52, Juillet 1999, p 241.

التحسين الفاعل: Improvement Proactive هذا النمط يقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل حاجات ورغبات العميل، وإجراء عمليات التحسين في ضوء ذلك. وهذا النمط هو الذي يمكن مؤسسة التعليم العالي من تحقيق النجاح كونه شديد الفاعلية.

✓ الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات المؤسسة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تميز المؤسسة التعليمية يعتمد بصورة أساسية على ثقافة أفرادها من خلال الأساليب التي تعلموها ويتعلمونها، والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون. كما أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وقد تصبح أعرافاً وافتراسات وعادات وتقاليده.

التركيز على العميل الخارجي: إن قطاع التعليم له خصوصيته التي يتميز بها، وهذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو العميل الذي يستهدف بالخدمات التعليمية، ونرى أن هناك عدة وجهات نظر في هذا الموضوع، غير أن هناك انتقادات كثيرة لدى العديد من الباحثين، أمثال Cruickshank التي ترى أن العميل هو الطالب لهذا التوجه في تعريف العميل، ومن بينهم Bonser الذي يرى أن الأساتذة الجامعيين يجدون صعوبة كبيرة في التعامل مع الطالب كعميل¹، إذ أن الطالب ليس في وضع يؤهله لتحديد ما هي المهارات والمعرفة اللازمة لتعظيم أدائه عند مزاوله العمل بعد التخرج، وليس في درجة من المستوى العلمي والفكري تسمح له بتقويم أداء المؤسسة التعليمية².

وهناك توجه تبناه الكثير من الباحثين في تحديد العميل على مستوى مؤسسات التعليم العالي، ويتمثل في كون الطالب عبارة عن منتج العملية التعليمية Product، لذلك يجري التركيز على هذا المنتج (الطالب) وتمكينه بالمعرفة والمهارات اللازمة وتقديمه إلى العميل والمتمثل في سوق العمل، لذا تجري دراسة

¹ Cruickshank Mary, "Total Quality Management in the Higher Education Sector: a Literature Review from an International & Australian Perspective", TQM & Business Excellence, V:14, N:10, December 2003, p 1159.

² Bonser. C. "Total Quality Education", Public Administration Review, op-cit, p 504.

حاجات وتوقعات هذا العميل (سوق العمل) ليقدّم إليه في الأخير المنتج (الطالب) بالمواصفات المطلوبة التي تفي بحاجاته.

على غرار هذه التوجهات وجدنا توجهها آخر يتضمن مفهوماً أوسع ليشمل العميل الداخلي والعميل الخارجي، وينسب هذا التوجه إلى الباحثين "Kristensen. Kai and Bahlgard.J.Jens" كون العميل في قطاع التعليم العالي قد يكون داخلي (الأساتذة والطلبة والموظفين) أو خارجي ويشمل (الطلبة، المجتمع وسوق العمل)¹، وذلك ما أشرنا إليه في السابق كون العميل الداخلي يتمثل في الفرد الذي ينتمي داخليا للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والعميل الخارجي يتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتج المؤسسة. في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يكون التركيز الأساسي لإدارتها على حاجات ورغبات وتوقعات الطالب المشروعة التي تؤهل الطالب لتحقيق النجاح في أسواق العمل وخدمة المجتمع بكفاءة وفاعلية، كما ينبغي التركيز على احتياجات أسواق العمل واحتياجات المجتمع..

✓ التركيز الكامل على العميل الداخلي (الاعتماد على الثقة و فرق العمل): حيث تعد مشاركة العميل الداخلي عنصراً مهماً من عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إشراك العملاء الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) في صناعة القرار يسهل على المؤسسة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار في صفوف العملاء، ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق العمل واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراكهم في تطبيق وتنفيذ عملية التغيير، واعتماد الاستراتيجيات القيادية التي تركز على تأسيس مضامين إدارة الجودة الشاملة في جميع وحدات ومستويات المؤسسة. ويعتقد "Kristensen. Kai and Bahlgard.J.Jens" أن هناك أربعة أنشطة أساسية لتحقيق المشاركة الكاملة للعملاء الداخليين بما يضمن الجودة الشاملة لحياة العمل:

¹ Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen, "Total Quality Management and Education", Quality Control and Applied Statistics, USA, V° : 41, N° :2, May 1996, p179.

المشاركة في حل المشكلات وهذه المشاركة تشمل كل المستويات التنظيمية، ومثال ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات الخاصة بجودة المنتج التعليمي من خلال العضوية في حلقات الجودة (Quality Circles)، إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز، إذ لا بد من إعادة هيكلة الأعمال والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهيكل الاجتماعية داخل التنظيم؛ ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العملاء الداخليين والتحامهم بالمؤسسة؛ تطوير وتحسين مكان العمل، ويكون ذلك بالتركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين.

المطلب الثالث: مقومات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يكون ممكننا فقط في حالة التمكن من إدراك المشكلات الرئيسية في هذا القطاع، و محاولة استخدام المداخل الإدارية التي تتلاءم مع طبيعة هذا النظام. إذ هناك عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار عند محاولة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

- التحديد الواضح للأهداف حيث أن التحديد المبهم للأهداف سوف يؤدي الى لا مركزية شديدة في اتخاذ القرارات.
- الالتزام بالتخطيط حيث غياب خطط العمل المحددة يؤدي الى المنافسة الداخلية.
- التفويض المعقد للسلطة من اجل حماية الحرية الأكاديمية يؤدي في نفس الوقت الى صعوبة في قياس الأداء.
- الطبيعة المنفردة للشخصية العلمية تجعلها تتصف بالإعتزاز الزائد و لا تتأهب للعمل المشترك، لذلك يجب تشجيع فرق العمل البحثية.
- توفر نظام معلومات متكامل حيث الغياب التام لهيكل محدد لجمع المعلومات عن الداء حتى تصبح متاحة أمام القيادات المختلفة، يعرق عملية اتخاذ القرارات.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كمدخل للجامعات لتحسين مستوى الأداء و تحسين مستوى الخرجين يتطلب توافر عدة مقومات أهمها:

البعد الاجتماعي : و المقصود بها امتداد رسالة الجامعة بحيث تشمل نواحي الحياة الإقتصادية و السياسية و الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية، مما جعل اهم واجبات التعليم الجامعي هي بحث حاجات المجتمع و الاستجابة لمتطلباته.

البعد الفكري: و المقصود أن الهوية الحضارية و الإيديولوجية الفكرية عنصر اساسي في فلسفة التعليم الجامعي، إذ لابد أن يكون منتميا فكريا و حضاريا، و لابد ان يكون واضحا بالنسبة لدورة في توضيح معالم الهوية الحضارية للمجتمع.

البعد الإنساني: و المقصود بذلك أن التعليم الجماعي يصنع من الفرد إنسانا متكامل البناء: عقليا بالعلم و المعرفة، بدنيا بالتربية الرياضية، روحيا بالقيم الدينية، خلقيا بالتربية السلوكية.

البعد العلمي: و المقصود بذلك أن البحث العلمي عنصر هام و حيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية و فكرية حيث يعتبر من أهم المقاييس المتداولة لدى قيام الجامعات بدورها القيادي في المجالات العلمية و المعرفة، كما أن سمعة الجامعات مرتبطة بالأبحاث التي تنشرها.

البعد الثقافي: أن الفئة الموجهة في أي مجتمع هي من خريجي الجامعات المشتغلين بالمهن الرفيعة كالطب و الهندسة و الصحافة و التجارة و الكتابة و غير ذلك، فإذا كانت هذه الطبقة لا تتمتع بقدر من الثقافة أو الفهم المشترك لحياة المجتمع و مشكلاته أو الفهم لأثر علومهم و مهنتهم في الحياة الإنسانية فإن في ذلك خطر كبير على المجتمع و كيانه.

البعد العقلي: إن الطلاب عندما يلتحقون بمؤسسات التعليم الجامعي في حاجة الى مناخ يطلق طاقتهم الكامنة و يحرر عقولهم من اسر الجمود الفكري، و يدرهم على ممارسة النقد الذاتي القائم على الحجة و الدليل المنطقي و التفكير الإبداعي.

المطلب الرابع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي مصطلح يعبر كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، و في إطار هذا المعنى يمكن الإشارة إلى بعض متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و هي:

- ✓ ضرورة التزام القيادة العليا بالتغيير في الهيكل، و اللوائح الإدارية و السياسات التعليمية التي تتبعها و التي تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المشأة الى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف مدخل أول في إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ ان الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات رغبات والمستهلك في الأجل الطويل، وضرورة تناسب الخدمة مع احتياجات العميل.
- ✓ ضرورة التوحيد و التنسيق و التعاون بين الأقسام و الإدارات المختلفة داخل الشكل التنظيمي في تطبيق مدخل الجودة الشاملة.
- ✓ ضرورة ادخال التحسينات على أساليب و نماذج حل مشكلات الجودة مع تدريب المدربين على كيفية استخدام هذه الأساليب.
- ✓ ضرورة ارتكاز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات المعلومات والتي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة.
- ✓ منح الموظف الثقة و تشجيعه على أداء عمله و ذلك من خلال إعطائه السلطة اللازمة لأداء العمل المناط به و دون الرجوع أو التدخل من قبل الإدارة في كل شيء أثناء عملية التنفيذ.
- ✓ التدريب المستمر لجميع العاملين بالمنشأة، ينبغي أن يشمل التدريب على أدوات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يجب الاستفادة من المعلومات الآتية من العملاء الخارجين بشأن المخرج التعليمي من أجل تطوير تربية الخريج.
- ✓ توفير أجهزة الكمبيوتر للطلبة و أعضاء هيئة التدريس و بقية العاملين في المؤسسة.

✓ أن تشارك كل المؤسسات و الشركات المحلية و الأفراد في تنفيذ مشاريع تطوير العملية التعليمية وتحسينها.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة

المطلب الأول: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي¹

أشار العديد من الكتاب و خبراء التربية و الإدارة والجامعات إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية و الخاصة، و بين الجامعات الأجنبية و المحلية مستمرة، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة، ويرون أيضا أن من أهم التحديات المعاصرة امام مؤسسات التعليم العالي ما يلي:

- ✓ غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية.
- ✓ تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية .
- ✓ نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم العالي الحالي.
- ✓ تزايد البطالة بين الخريجين من مؤسسات التعليم العالي المحلية.
- ✓ زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم مثال خريجي الطب و التجارة و الزراعة و الحقوق و الآداب و غيرها من الكليات.

و هناك مبررات أخرى دعت إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي منها:

1. تحول المفهوم التقليدي لجودة التعليم العالي:

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم العالي بعمليات الفحص و الرفض و التركيز على الإختبارات النهائية دون مراجعة القدرات و المهارات الإدراكية و الحركية و المنطقية و التحليلية و السلوكية... لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم العالي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم العالي، و الذي يستند بالدرجة

¹فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، مرجع سابق ذكره، ص74/72.

الأولى على ضرورة إختيار معدلات نمطية للأداء و بناء منظومات لإدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي،

المطلب الثاني: أساسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

نظرا للدور الهام الذي تلعبه وسائل و طرق التعليم العالي في نجاح العملية التعليمية ،فإن هذه الأساليب و الطرق التعليمية يجب أن تكون في إطار الجودة الشاملة و تعتمد على عدد من العناصر و الأدوات حسب الآتي:

أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.¹

قواعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي:

- ✓ تطوير المركز التنافسي للمنشأة
- ✓ التفاعل و التشابك البيئي —تجاه بيئة نظيفة
- ✓ تطوير الفاعلية التنظيمية للمنشأة
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- ✓ إرضاء الطلاب و المستفيدين
- ✓ الابتكار و التجديد و الإختراعات و البحوث الجديدة
- ✓ قاعدة التمويل الذاتي و تنوع مصادر الإيرادات.

حيث تستطيع المؤسسة من خلال تنفيذ تلك القواعد أن تضمن التخطيط الإستراتيجي للجودة في المدى البعيد باعتبار أن عائد التعليم التراكمي ذو سلسلة متواصلة، و تخطيط جودة الخدمات و البرامج التعليمية و تخطيط جودة العمليات البحثية و التعليمية و الإستمرارية و التدريبية.

منظومة إدارة جودة التعليم الجامعي:

¹فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص84

تعرف منظومة إدارة الجودة التعليم العالي بأنها الضمان الحقيقي لقيادة مؤسسة التعليم العالي بتحقيق أهداف أسواق العمل و الطلاب، و هي تعرف ايضا بكيفية تشغيل مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهداف الطلاب في الأجلين القصير و الطويل، و من الخصائص العامة اللازمة لتحسين جودة التعليم العالي:

✓ تشمل جودة التعليم العالي جميع الوظائف و النشاطات التعليمية ليس فقط في انتاج الخدمة التعليمية، لكن في توصيلها.

✓ التركيز على تكامل الخدمة التعليمية و التي يجب أن تكون نمطية.

✓ تجنب الأخطاء و الإنحرافات بدلا من معالجة تلك الأخطاء فقط.

✓ معالجة الخطاء بطريقة علمية علاجية لمنع تكرارها.

✓ يجب أن تشمل تلك المنظومة أدوات القياس و المراجعة لزيادة الفعالية التعليمية و تمييز الأخطاء.

أهداف منظومة إدارة جودة التعليم العالي:

✓ تحسين رضا الطلاب.

✓ زيادة ثقة الطالب.

✓ تحسين مركز المنشأة في الأسواق محليا و عالميا.

✓ تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل.

مكاسب مؤسسات التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

✓ نقص التكاليف.

✓ تقليل الفاقد و الضياع.

✓ تخفيض القلق و المنازعات بين العاملين.

✓ تنمية الموارد البشرية.

✓ تعظيم دور المؤسسة في التنمية.

✓ الحفاظ على القيم الأخلاقية.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:¹

بعد أن أخذت إدارة الجودة الشاملة مداها الواسع في التعليم الجامعي، قامت كثير من مؤسسات التعليم العالي بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تعديل المسار الأكاديمي، وتحقيق السبق العلمي و التميز في التعليم، فمثلا في بريطانيا تبنت إحدى الكليات نظام إدارة الجودة الشاملة عن طريق التركيز على علاقة الزبون-والمجهز بوصفها علاقة ذات طرفين فعلى سبيل المثال يكون المدرس هو المجهز للطلاب و عليه أن يعرف ما الذي يجب أن يفعله ليسلم خدمة ذات جودة شاملة.

و يكون الطالب مجهزا للمدرس أيضا من خلال الإجابة على التساؤل ما الذي يجب عليه عمله ليسلم جودة شاملة لمدرسه.²

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال تهيئة ثقافة جديدة تبناها إدارة مؤسسات التعليم العالي و تركز على الآتي:

- ✓ التوجه نحو العملاء و المتمثلين بالطلاب و المستفيدين من منتج الخدمة الجامعية.
- ✓ التزام الإدارة العليا للمنشأة بتبني الجودة ضمن استراتيجيتها التعليمية.
- ✓ التركيز على مشاركة الطلبة و العاملين و إدارة المنشأة على تنفيذ كفؤ للجودة و أن تكون عملية تحقيق الجودة مسؤولية الجميع.
- ✓ شمولية فلسفة تطبيق الجودة الشاملة لكافة الأنشطة و كافة أقسامها و العاملين فيها.
- إن على الجميع أن يعملوا على تحقيق التحسينات المستمرة للجودة، الذي يعكس العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشامل و نظام المنشأة، باعتباره نظام يتجدد يوم بعد يوم نتيجة لتجدد و تطور المظام الإداري في مؤسسات التعليم العالي.¹

¹ هديل كاظم، "إدارة الجودة الشاملة و التعليم العالي"، دراسة استطلاعية لأساتذة و طلاب جامعي بغداد و المستنصرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية بغداد، العراق 2001/2002، ص44.

² المرجع نفسه، ص45

أدوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

✓ التدريب و التعليم المستمر للطلبة و العاملين بالجامعة على تحديد المشاكل و طرح الحلول
الازمة لها و مناقشتها مع إدارة الجامعة للحصول على موافقتها و دعمها لعملية التطبيق.
✓ تكوين فرق عمل من الطلبة كل حسب تخصصه لتخطيط العملية التعليمية و محاولة
مشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق جانبيين من جراء ذلك أولهما الالتزام بما تم التخطيط له و
ثانيهما رفع الروح المعنوية و غرس الشعور لديهم بأهمية دورهم في تحقيق التفوق و الكفاءة في النظام
التعليمي.

✓ التعاون بين الإدارة الرئيسية و جميع الأقسام و الكليات لخلق حالة التحديد و التحسين
في العملية و قياس الجودة بصفة مستمرة.

و لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم يجب :²

- ✓ القيادة و لتعهد الجودة يجب أن يأتي من القمة.
- ✓ إسعاد الزبائن هة هدف إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تشكيل فرق فحص الجودة.
- ✓ عقد ملتقيات للمديرية العمومية لتقوم الجودة.
- ✓ استخدام مستشارين من الخارج.
- ✓ البدء بتدريب هيئة العاملين من أجل الجودة.
- ✓ تطبيق أدوات الجودة و أساليبها من خلال تطوير جماعات العمل الفعالة.
- ✓ تقويم البرنامج على فترات منتظمة.

¹قاسم نايف علوان، "غدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001-2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى، 2005، عمان، ص122/123.

²أحمد إبراهيم، "الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية"، مرجع سابق، ص194.

✓ تستخدم الإدارة التعليمية أدوات و أساليب تحسين الجودة و تعتبرها جزءا من ثقافة صنع القرار في المؤسسة التعليمية، و منها العصف الذهني، الخرائط المتدفقة و دوائر ديمنج وخريطة تخطيط الجودة.

✓ أدراك الإدارة التعليمية إلى وجود فريق لتحسين الجودة و تحسين أخلاق الأفراد و نشر المعلومات و حل المشكلات و تحسين فرص التعليم و تطوير هيئة التدريس.

نستخلص مما سبق أن تطبيق محل فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ليس هدفا ذاته و لكنه وسيلة يمكن أن نستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة على ذلك لتطبيق و منها:

✓ توفير مناخ إداري خصب لإقامة الفهم الصحيح لمتطلبات الطلبة و المستفيدين في مؤسسات التعليم العالي و تطبيق مفاهيم الجودة في كل أنشطة الجامعة، و بما يحقق الوفر الإقتصادي في الكلف و حسب استثمار الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي.

✓ زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال التفوق بالسوق و ذلك من خلال تقديم خدمات تلبي رغبات المجتمع المحيط لبيئة المنظمة و تخرج الطلبة يمتازون بجودة التعليم العالية يمكن بواسطتها منافسة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

ثانيا أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أسلوب إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر أساس التحسين المستمر باستخدام مجموعة من الأساليب، بهدف تحقيق التميز المستمر و جودة أداء المنظومة في كافة مراحل و مناحي الأداء و بشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا و الإدارات و فرق العمل و الأفراد سعيا لإشباع حاجات و رغبات و التأثير في قيمه و عاداته.

ولتحقيق الجودة في داخل الجامعة كان لابد من توضيح أهداف العمل داخل لجميع الأفراد العاملين بها و ذلك حتى يستطيع تطبيق جميع مبادئ أسلوب الجودة في العمل داخل الجامعة

خصوصاً و أن الجودة الشاملة تعني أن العمليات تتم دون خطأ أو نقص من أول محاولة مع إشباع و إرضاء الجماهير عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة و يحتوي على عدة خصائص أهمها:¹

- ✓ استخدام الموارد المادية و البشرية أفضل استخدام.
 - ✓ القيام بالعمل داخل الإدارة على أفضل وجه ممكن من أول مرة.
 - ✓ تقديم الخدمة بأفضل صورة تعمل على إشباع حاجاتهم و بأقل تكلفة تناسب إمكانيات الطلاب .
 - ✓ وضع معايير لقياس الأداء من جانب العاملين في المؤسسة.
 - ✓ العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و قياس الرضا الوظيفي لديهم عند العمل.
- وينطلق أسلوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من الأفكار منها:²
- ✓ أن يكون محور اهتمام المؤسسة هو تحقيق نوع من التحسين و التطوير الدائم كنتيجة للتركيز على الجودة.
 - ✓ تغيير نظرة العاملين إلى تحقيق نجاحهم الفردية لا يتعارض مع نجاح المنظمة بل نجاح الفرد و المنظمة يعتمد على التعاون بينهم.
 - ✓ أن يكون اتخاذ القرارات معتمداً على بيانات حقيقية و صحيحة المتوفرة لدى إدارة المؤسسة التي تقوم باتخاذ القرارات.
 - ✓ وجود قيادة فعالة تمثل المثل الصادق لإحداث التغيير في المؤسسات.
- يشير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي إلى عملية مستمرة لتقييم جودة نظام إدارة التعليم العالي، يمثل السعي إلى التميز ورضا الطلاب التزاماً تاريخياً وأساساً لاستراتيجيات التعليم العالي.

¹صلاح الدين محمد حسين، "إستخدام أسلوب الجودة الشاملة في تفعيل دور الجامعة في تعزيز الإنتماء لدى الطلاب"، مصر مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 41 ابريل 2006، ص51.

²توفيق محمد ماضي، "إدارة الجودة مدخل متكامل" دار المعارف للنشر، مصر، 1995، ص54.

كانت الجامعة في الثمانينات مكرسة بشكل أساسي لتعلم المعرفة. اليوم ، ومع افتتاح هذا الأخير على خلفيتها الاجتماعية والاقتصادية ؛ تحتاج إلى تغطية ليس فقط لتعلم التعلم ، ولكن أيضا أنشطة البحوث وريادة الأعمال. هذا التوسع في الأنشطة يكشف عن الحاجة إلى تطوير إدارة عقلانية وفعالة للجودة ، والتي تهدف إلى تطوير "ثقافة الجودة" التي تعتبر مسؤولية كل واحد منا.

في هذا السياق ، تلتزم جامعة سعيدة ، الدكتور مولاي الطاهر ، رسميا بضمان الجودة في جميع المجالات وهي: التدريب والحياة الجامعية والحكم الرشيد والبحوث والعلاقة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والبنية التحتية والعلاقات الخارجية. أيضا ، سوف تضمن الجامعة الامتثال لمتطلبات معيار ضمان الجودة الوطني (RNAQES) ومراقبة تشغيل وتحسين العملية بالتعاون مع مختلف مديري المؤسسة.

المطلب الثالث: نبذة حول خلية الجودة لجامعة سعيدة¹

تعريف خلية ضمان الجودة بجامعة سعيدة: إن CAQ هي وحدة ملحقة بمدرسة الجامعة وتتألف من ممثلين من جميع الكليات. هو المسؤول عن التطبيق الفعال لهذا النظام. الهدف من هذه الوحدة هو تنفيذ نظام "ضمان الجودة" على مستوى التدريب والبحث العلمي والحوكمة والبنية التحتية والحياة في الجامعة والعلاقات مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتعاون.

كما تعتبر CAQ مساحة إبداعية لتبادل الأفكار بين جميع مكونات المجتمع الجامعي.

مهمة خلية ضمان الجودة لجامعة سعيدة:

✓ يعتمد نظام CAQ على النظام المرجعي الوطني للجودة ، ويقود التقييمات التي يجب على الجامعة تحقيقها. وهي مسؤولة عن تحريك تفسيرات التقييمات.

¹ Rapport d'autoévaluation 2016/2017. Université de Saida Dr Moulay Tahar Domaine : Relations avec l'environnement socio-économique

✓ ترأب الخلية الوثائق الصادرة عن مختلف المنظمات الوطنية والدولية المتخصصة في ضمان الجودة، على هذا الأساس ، تقوم بتطوير إجراءات التقييم ، والأوراق والوثائق اللازمة للتقييم الداخلي.

✓ تساهم CAQ في نجاح الرملة واستمرارية خبرات الجامعة في ممارسة "ضمان الجودة" ويساهم في أي عمل محلي أو إقليمي أو وطني في مجال ضمان الجودة.

✓ تعزز الوحدة التواصل داخليًا وخارجيًا وستبذل كل جهد ممكن للمشاركة في الأحداث المختلفة في هذا المجال.

المطلب الرابع مخطط عمل خلية ضمان الجودة فترة جانفي-جوان 2017:

هذا هو المخطط لعملية التقييم الذاتي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر في سعيده (حق): العلاقات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية) ، والتي تم إطلاقها بين يناير ويونيو من السنة 2017:

الإجراءات الواجب اتخاذها:

✓ كتابة الوثائق: الهيكل التنظيمي ، اللوائح الداخلية ، ميثاق الجودة ، ضمان جودة نظام قاموس المصطلحات.

✓ رؤية الخلية على موقع الجامعة: إضافة قسم وحساب لخلية ضمان الجودة ، دليل أعضاء خلية ضمان الجودة.

✓ رفع الوعي من خلال هدفين: تدريب وإبلاغ جميع الطاقم التدريسي والفني والإداري.

✓ تنفيذ عملية التقييم الذاتي للجامعة (المجال: العلاقات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية).

الجدول رقم(01/03) يوضح مخطط عمل خلية الجودة ب جامعة سعيده

المراحل	النشاطات	بداية المدة	نهاية المدة
إعداد	✓ المخطط التنظيمي الداخلي للخلية. ✓ وضع ميثاق الجودة (إعلان سياسة الجودة والتزام الإدارة). ✓ فتح حساب على نطاق الجامعة. ✓ إضافة بوابة على موقع الرسمي للجامعة. ✓ الدليل الإضافي لأعضاء وحدة ضمان الجودة (الاسم ، الاسم الأول ، دبلوم التخرج ، مرحلة ما بعد التخرج ، البريد الإلكتروني المهني).	بداية شهر جانفي	منتصف شهر جانفي
تعزيز المهارات	✓ وضع معجم للجامعة بنظام AQ. ✓ أيام التوعية (التدريب والمعلومات) ، السكان المستهدفين: نائب رئيس الجامعة ، عمداء ، رؤساء الإدارات ، قادة التعليم ، مديري المكتبات والمختبرات ...	بداية شهر فيفري	منتصف شهر فيفري
	✓ تنظيم ورشة عمل تدريبية حول النوعية "الجلب خطوة نحو الجودة": السكان المستهدفون ، نائب رئيس الجامعة ، عمداء ، رؤساء الأقسام ، المدراء التربويون ، مدراء المكتبات والمختبرات ، الطلاب.	منتصف شهر فيفري	بداية شهر مارس
تطبيق	✓ تحديد الأهداف والمجالات والنطاق والمعايير ونطاق التقييم الذاتي. ✓ تحديد السلم (الدرجات المخصصة). ✓ تشكيل فرق التقييم الذاتي (الريادة) وتحديد الأشخاص ذوي الخبرة (المدرسون ، الطلاب ، الإدارة ، حسب المهارات والتوافر). ✓ جمع الوثائق المرجعية لإجراء التقييم الذاتي (RENAQES)	بداية شهر مارس	بداية شهر افريل

		، المعايير ، الأدوات القانونية).	
نهاية شهر ماي	بداية شهر مارس	✓ اختيار طرق التقييم الذاتي (الانتشار ، المقابلات ، الويب). ✓ وضع الخطة التفصيلية المصادق عليها (الإجراءات والخبراء والأدوار والمسؤوليات). ✓ الجدول الزمني (مخطط جانت). ✓ تنفيذ التقييم الذاتي. ✓ مراقبة التقييم الذاتي.	تحليل البيانات
نهاية شهر جوان	بداية شهر جوان	✓ كتابة التقارير. ✓ التحقق من صحة التقرير. ✓ نشر التقرير (داخلي وخارجي). ✓ متابعة وتنفيذ التوصيات.	الانتهاء من التقييم الذاتي

خلاصة الفصل:

من دون أي شك انه عند وضع أي إستراتيجية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي ،يجب أن يأخذ في عين الاعتبار تطوير نظام التعليم الجامعي ككل ،بما يؤدي إلى التحسين المستمر وتطوير أداء القائمين بالعملية التعليمية ، إذ تعتمد إدارة الجودة الشاملة لمخرجات التعليم الجامعي على جودة المتغيرات الجامعية ،حيث أن تطوير مستوى جودة العملية التعليمية يرتبط بتقويم عدد من الأوضاع الأكاديمية والإدارية و المالية بالجامعة بما ينسجم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفصل التطبيقي

تمهيد :

تعتبر الدراسة التطبيقية تدعيما للجانب النظري ,حيث سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا إليها سابقا على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، وذلك بغية التعرف على مدى أثر ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء ، وعليه تناولنا في هذا الفصل مبحثين رئيسين هما:

- **المبحث الأول:** تقديم للجامعة سعيدة ، د ، مولاي الطاهر ،محل الدراسة والإطار المنهجي للدراسة
- **المبحث الثاني:** تحليل البيانات وعرض النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة والاطار المنهجي للدراسة

تنصب الدراسة التطبيقية على جامعة الطاهر مولاي سعيدة و هذا من أجل معرفة تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء في جامعة سعيدة

المطلب الاول :تقديم المؤسسات محل الدراسة

تعتبر جامعة د -الطاهر مولاي- في سعيدة مؤسسة عامة ذات طابع علمي وثقافي وحرفي يتمتع بشخصية قانونية واستقلالية مالية تقع بمدينة سعيدة في غرب الجزائر.

أنشئت جامعة سعيدة بموجب المرسوم التنفيذي 10/09 الصادر في 4 يناير 2009 ،وهي في الأصل مدرسة عادية عليا (ENS) تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 254/86 الصادر في 7 أكتوبر 1986.

تطورالجامعة:

المدرسة العليا العادية (ENS): أنشئت بموجب المرسوم رقم 254/86 الصادر في 7 أكتوبر 1986 لتلبية احتياجات قطاع التعليم العالي في كامل المنطقة الغربية والجنوبية الغربية من الجزائر ، ،من عام 1986 إلى عام 1998 ، 951 طالبًا يتخرجون من المدرسة،بمعدل 80 طالب سنويًا،مع 61 مشرفًا دائمًا للمدرسين.

مركزا لجامعة: نظر لموقعها الاستراتيجي لمدينة سعيدة،الواقعة في المرتفعات الغربية،على بعد 153 كم من وهران،وعلى بعد 100 كم من سيدي بلعباس وعلى بعد 170 كم من تبارت لتلبية احتياجات المنطقة.من التعليم العالي،تم تحويل المدرسة لعليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 222/98 المؤرخ 7 يوليو 1998 ،لاستيعاب الطلاب من المنطقة،الذين يستمر عددهم في النمو من سنة إلى أخرى

. هذا التغيير في الوضع مكن قطاع التعليم العالي من فتح مجالات أخرى غيرا لعلوم الأساسية التي قدمتها في البداية ENS ،مثل:

✓ أدب ولغات اجنبية.

✓ العلوم القانونية والإدارية ،العلوم السياسية.

✓ العلوم الاقتصادية والتجارية.

من عام 1999 إلى عام 2004 ،تخرج 2532 طالبا من 500 طالب في المتوسط سنوياً،مع 197 مشرفاً دائماً للمدرسين في عام 2004.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الفاعلين في الجامعة من طلبة و أساتذة وموظفين، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من (70) منهم موزعين على (05) كليات في ولاية سعيدة ، وتم اختيارها بطريقة المعاينة الطبقية العشوائية Random Spatial Sampling Technique وقد تم استرجاع (50) استمارة بالكامل، بنسبة (71.1 %). شملت الاستبانة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية: دعم الادارة العليا للكلية ، التحسين المستمر وتقييمه، والتركيز على العمل الداخلي والخارجي،

وتم تخصيص مجموعة من أسئلة الاستبانة لقياس كل منها، فقد خصصت الأسئلة من (1) إلى (5) لقياس الدعم الكلي للإدارة ، ولقياس التحسين المستمر وتقييمه تم تخصيص الأسئلة من (06) ولغاية (13)، أما فيما يتعلق بالتركيز على العمل الداخلي والخارجي فقد تم تخصيص الأسئلة من (14) إلى (18)، ولقياس تطوير الأداء خصصت الأسئلة من (19) ولغاية (29)،

ثانيا: حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: و قد حدد وقت جمع البيانات منذ منتصف شهر افريل الى غاية شهر ماي من

عام 2018

2- الحدود المكانية: تركزت الدراسة على جامعة سعيدة (دكتور مولاي الطاهر)

3- الحدود البشرية: شملت عدد من الافراد العاملين بالجامعة(دكتور مولاي الطاهر)

ثالثاً: ادوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق اهداف الدراسة لجأنا الى استخدام مصدرين اساسين لجمع المعلومات و هما :

1- المصادر الثانوية: تمت من خلال المراجعة و الاطلاع على الدراسات السابقة و المراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة الكتب , و الرسائل الجامعية اضافة الى المواقع الإلكترونية على شبكة الانترنت

2- المصادر الاولى: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الاولى من خلال:

- **الاستمارة:** تم إعدادها بالتعاون مع الأستاذ المشرف كأداة رئيسية للدراسة، و التي شملت عدد من العبارات عكست اهداف الدراسة و اسئلتها , و التي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها . وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي, بحيث اخذت كل إجابة أهمية نسبية، لأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v24).

و تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة،

القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت 29 عبارة موزعة على محورين مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة : يتكون هذا المحور من 18 عبارة حيث تم تخصيص لكل بعد من ابعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

- بعد الادارة العليا للكلية : من خلال العبارات التالية: (1 حتى 5)
- بعد التحسين المستمر : من خلال العبارات التالية: (6 حتى 11)
- بعد التركيز على العميل الداخلي و الخارجي : من خلال العبارات التالية: (12 حتى 18)

المحور الثاني: ويتكون هذا المحور من 5 عبارة تجسد المتغير التابع ألا وهو تحسين الاداء

وقد تراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس ليكارث الخماسي لقياس استجابات الموظفين لعبارات الاستمارة والمقياس مكون خمسة خيارات متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (01/04): يبين مقياس ليكارث

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكونت الاستمارة وبشكلها النهائي من 29 عبارة بمقياس ليكارث الخماسي.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستمارة:

اولا : صدق الاستمارة:

نقصد بصدق الاستمارة دراسة دقة أسئلتها ، فبعد صياغتها و إعادة النظر في بعد العبارات من الحذف و التعديل الى ان خرجت الاستمارة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع كما هي موضحة في الملاحق

ثانيا: ثبات الاستمارة

يقصد بثبات الاستمارة ان تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، او بعبارة اخرى ان ثبات الاستمارة تعني الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال طريقة معامل الفا كرومباخ لقياس مدى التناسق لقياس مدى التناسق في اجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس, و كانت النتائج كما في الجدول:

جدول رقم (02/04): معامل الفا كرومباخ

المحور	معامل الفا كرومباخ	
1	دعم الإدارة العليا للكلية	0.602
2	التحسين المستمر	0.803
3	التركيز على العميل لداخلي والخارجي	0.915
4	التطوير في الاداء	0.762
	جميع عبارات الاستبيان	0.770

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

واضح من نتائج الجدول ان قيمة معامل الفا كرومباخ كانت مرتفعة و تتراوح بين 0.602 و 0.915 وذلك بالنسبة لمحاور الاستمارة، و كانت قيمة معامل الفا كرومباخ لجميع عبارات الاستمارة 0.770 و هذا يعني ان معامل الثبات مرتفع، و تكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع، و بذلك نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات الاستمارة الموجه لأغراض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة و صلاحيتها لتحليل النتائج و اختبار فرضياتها و الاجابة على اسئلة الدراسة.

المطلب الرابع: المعالجة الاحصائية المستخدمة

بعد جمع المعلومات من الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغها و تحليلها و ذلك باستخدام (SPSS V24)
24 (VER

و الاساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- معامل الفا كرومباخ للتأكد من درجة ثبات اداة الاستمارة

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بهدف الاجابة عن اسئلة الدراسة و معرفة الاهمية النسبية لكل عبارة من متغيرات الدراسة
- معامل الارتباط و تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة و التأثير بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (03-04) مجالات المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1 الى 1.79	غير موافق اطلاقا
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى 5	موافق بشدة

المصدر: أسامة ربيع التحليل الإحصائي spss للمتغيرات المتعددة باستخدام pdf ص 22

المبحث الثاني: تحليل البيانات و عرض النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة فيما كان هناك اثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء عن طريق التحليل الكمي لعناصر الاستمارة، اختبار الفرضيات و عرض أهم النتائج.

المطلب الاول: تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

1- توزيع افراد العينة وفق الجنس:

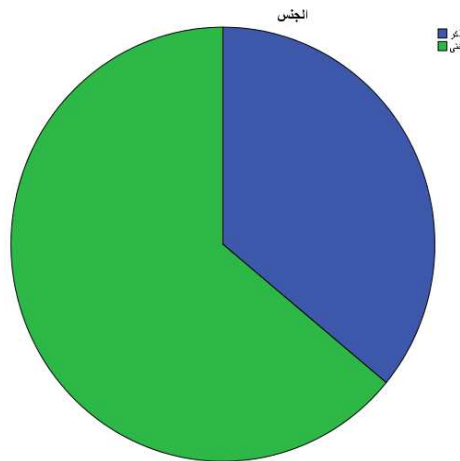
جدول رقم (2-4) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
1 ذكر	18	36%
2 انثى	32	64%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS v24

يوضح الجدول (04-04) تباعد النسبة المئوية بين الجنسين للفئة المبحوثة, و كانت اعلى نسبة من العينة المستجوبين هي من فئة الاناث بنسبة 64% و تليها نسبة الذكور 36%

الشكل 5 يوضح توزيع فئات العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

2- توزيع افراد العينة حسب العمر:

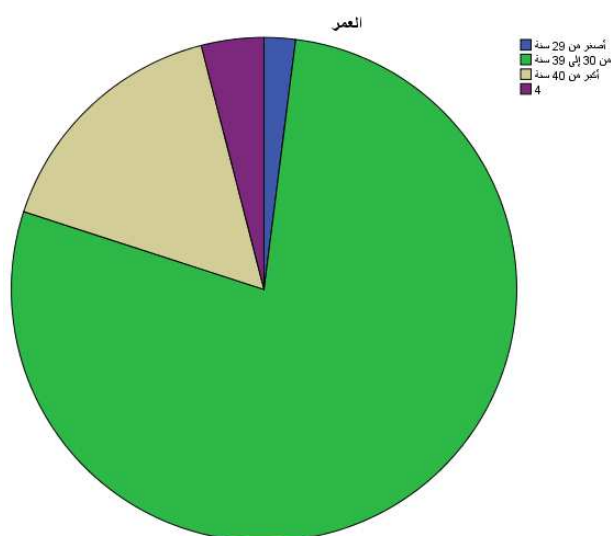
جدول رقم (05/04) يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	1	2%
2	39	78%
3	10	20%
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS v24

يوضح الجدول (2-4) اختلاف النسب المئوية بين الاعمار للفئة موضوع البحث. و بناء على الجدول اعلاه نلاحظ ان الفئة المزاولة للعمل في الجامعة هي الفئة التي تتراوح اعمارهم من 30 ال 39 سنة بنسبة 78%, وبعدها الفئة التي تتراوح اعمارهم فوق 40 بنسبة 20%, تليها الفئة التي تكون اقل من 30 سنة بنسبة 2%,

الشكل 6 : التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

3- افراد العينة حسب المؤهل العلمي

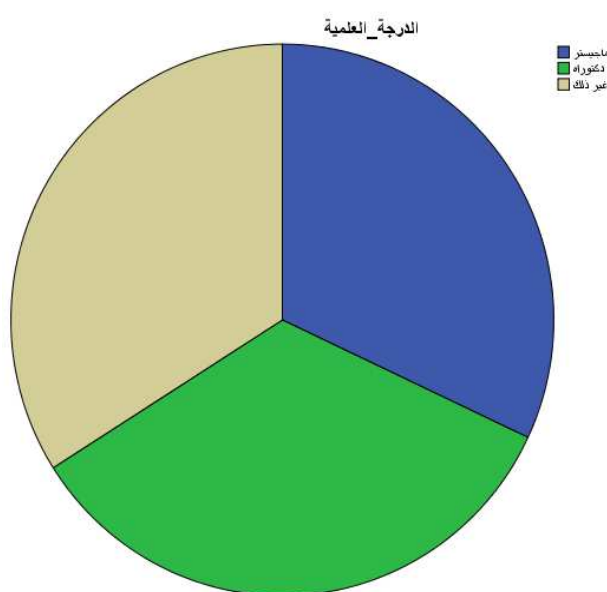
جدول رقم (06/04) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
1 دبلوم	17	34%
2 ماجستير	16	32%
3 دكتوراه	17	34%
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS v24

الملاحظ من الجدول السابق ان اكبر نسبة مؤهل العلمي الجامعي متقاربة ذلك بنسبة 34%,
تليها ذوي المستوى ماجستير بنسبة 32%, اما ذوي الدراسات العليا الدكتوراه فكانوا يمثلون نسبة
34% من عينة الدراسة.

الشكل رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

4- توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

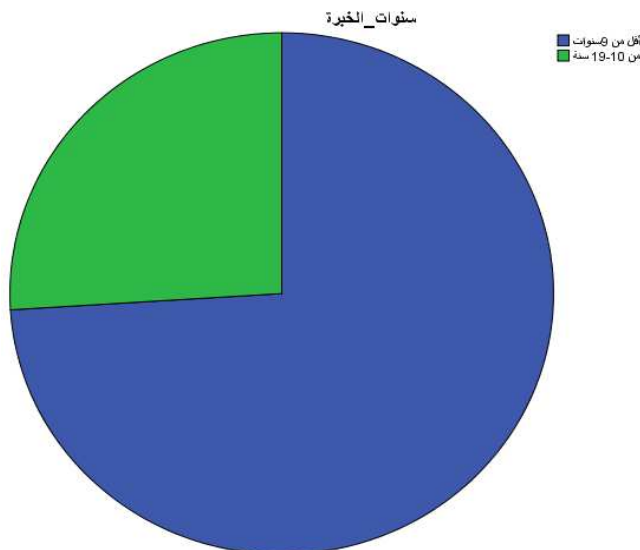
جدول رقم (07/04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
1 سنوات فأقل	37	74%
2 من 10 سنوات الى 19 سنوات	13	26%
المجموع	50	100

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS v24

حسب الجدول اعلاه يتضح بان توزيع افراد العينة كان كالآتي 74% من افراد العينة كان عدد سنوات خبرتهم اقل من 9 سنوات, تليها نسبة 13% للأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 الى 19 سنوات,

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة

نستعرض في هذا المطلب نتائج التحليل الاحصائي لاستجابة افراد عينة الدراسة من المتغيرات التي اعتمدنا في من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولى لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل المتغيرات الدراسة

اولا: دعم الادارة العليا للكلية محل الدراسة

جدول (08/04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراتدعم الادارة العليا للكلية

عبارات البعد الاول (دعم الادارة العليا للكلية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
لدى إدارة الجامعة الاستعداد لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر	3.96	0.989	موافق بشدة
بيئة العمل في الجامعة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.20	1.1010	موافق
يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الجامعة	3.58	0.758	موافق
تهتم إدارة الجامعة بتطوير التنظيم	3.26	1.6114	موافق
تسعى إدارة الجامعة إلى العمل بروح الفريق الواحد.	3.96	0.989	موافق بشدة
الدرجة الكلية	3.59	1.090	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS v24

يظهر الجدول رقم (2) درجة موافقة المبحوثين على تقييم الفقرات وفقاً للبعد الأول المتمثل في دعم الإدارة العليا للكلية كما يشير الجدول إلى أن عينة البحث راضية عن استعداد الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن وهذا لوجود بيئة عمل مناسبة مع توفر الهياكل الإدارية والتنظيمية والتي تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما ان العمل في الجامعة بروح الفريق الواحد سارعت من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أظهرت متوسطاتها قيما أعلى من من المتوسط الحسابي المعياري (3)

جدول رقم (09/04) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التحسين المستمر

عبارات البعد الاول (التحسين المستمر)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يؤدي بناء فرق العمل إلى تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس	3.72	1.179	موافق
ينتج التطوير المتجدد لأداء الجامعة الناجم عن شكاوي المنتفعين من الخدمة (طلبة , سوق العمل)	4.16	0.738	موافق بشدة
لدى أعضاء هيئة التدريس قناعة تامة بان عملهم هو دعامة المجتمع وركيزة التنمية	2.72	1.031	محايد
هناك استعداد من قبل أعضاء هيئة التدريس للاشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء	2.68	1.316	محايد
تلتزم بالتحسين المستمر في أدائك مع فرق عملك	3.26	1.614	موافق
أعضاء هيئة التدريس بالكلية ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطلاب	2.56	1.091	غير موافق
الدرجة الكلية	3.18	1.16	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS v24

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (التحسين المستمر) كما يظهر في الجدول رقم (9) والذي يشير إلى أن عينة الدراسة توافق على بناء فرق العمل التي تساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة ورفع الروح المعنوية للموظفين كما توافق بشدة على التطوير المتجدد الناتج عن شكاوي المنتفعين من الخدمة فقد جاءت متوسطاتها الحسابية في مجملها أعلى من المتوسط الحسابي المعياري (3)، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير نظرة الإدارة إلى أهمية العنصر البشري في تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع التحسينات المستمرة

جدول رقم (10/04) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات التركيز على العمل الداخلي والخارجي

عبارات البعد الاول (التركيز على العمل الداخلي والخارجي)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تحرص الإدارة على التقويم المستمر للتدريس ومدى إسهامه في رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس	2.14	1.010	غير موافق
تقوم الإدارة بإشراك العملاء الداخليين أساتذة ,طلبة ,موظفين في التخطيط لتحقيق الجودة	2.42	0.859	غير موافق
تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خبرات هيئة التدريس والموظفين بالتدريب وتنمية القرارات بشكل مستمر	2.26	1.175	غير موافق
تعمل الإدارة على إشاعة روح التعامل بين العملاء الداخليين	2.12	0.961	غير موافق
تسعى إدارة الجامعة إلى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته	2.40	1.212	غير موافق

تقدم الإدارة الدعم والمساندة والتحفيز للعملاء الداخليين وتعمل على حل مشاكلهم المهنية	2.80	1.143	غير موافق
تعمل الإدارة على أن يكون شعارها العمل على تلبية احتياجات العملاء الخارجين السوق . المجتمع	3.66	1.099	موافق
الدرجة الكلية	2.54	1.065	محايد

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS v24

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (التركيز على العميل الداخلي والخارجي) كما يظهر في الجدول رقم (10) حيث أظهرت درجة موافقة منخفضة من طرف عينة الدراسة حيث ترى العينة أن الجامعة لا تركز على العميل الداخلي والخارجي حيث كانت المتوسطات الحسابية للعناصر السالفة الذكر في مجملها اصغر من المتوسط الحسابي المعياري (3)،

الأمر الذي يشير إلى أن درجة عدم موافقة الباحثين على مجمل فقراته كانت منخفضة فهم يرون ان الجامعة لا تولي العناية الفائقة بالعملاء سواء الداخلي والخارجي, وبالأخص رضا العميل الداخلي الذي يعتبر عامل مهم لإتقان العمل والإبداع والإخلاص في تقديمه مما ينعكس بشكل مباشر على العميل الخارجي. والواجب على المنظمات أن تكييف أدائها لمقابلة احتياجات العميل المتوقعة, كما أن على كل فرد من العاملين في المنشأة أياً كان موقعه في الهرم الوظيفي تحقيق الرضا لعملائه الداخليين، وهم زملائه ورؤساؤه ومرؤوسوه لتعاملهم الدائم مع بعضهم البعض.

ثانياً: تطوير الاداء في الجامعة محل الدراسة

لوصف تطوير الأداء في الجامعة محل الدراسة, استخدمنا المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11/04) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات تطوير الأداء:

النتيجة	انحراف المعايير	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: تطوير الاداء
محايد	1.143	2.80	تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين
غير موافق	0.856	3.04	تعمل إدارة الجامعة على بث الثقة بين هيئة التدريس
موافق	0.842	2.84	تستبعد الإدارة أسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة الموظفين والطلبة
غير موافق	0.844	3.32	تهتم الإدارة بسماع الرأي الآخر وتحرص على مناقشته وتبنيه
غير موافق	1.135	2.24	تقوم الإدارة بتفويض أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الواجبة لتقديم خدمة متميزة
محايد	0.96	2.84	الدرجة الكلية

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS v24

بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (تطوير الأداء) كما يظهر في الجدول رقم (11) عدم رضي شبه مطلق على مناخ الاتصال والمعلومات في الجامعة ولم تستثني من عدم الموافقة تلك سوى استبعاد الإدارة أسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة والطلبة وكانت المتوسطات الحسابية لأغلب عناصر البند الرابع أقل من المتوسط الحسابي المعياري (3)، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة الباحثين عليها ضعيفة، أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للبعد فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.84) الأمر الذي يشير إلى أن الباحثين غير موافقين على مجمل فقراته

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بجامعة سعيده محل الدراسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بجامعة سعيده محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل انحدار الخطي البسيط للتحقق من اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعة محل الدراسة, كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12/04) يبين نتائج تحليل اختبار انحدار البسيط بين إدارة جودة الشاملة وتطوير الأداء في الجامعة

تطوير الأداء في الجامعة					إدارة الجودة الشاملة
Sig	F	B	R-deux	R	
0.000	212.046	1.516	0.822	0.906	

الاختبار دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.906$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء في جامعة، كما بلغ معامل التحديد 0.822

$R^2=82.2\%$ مما يعني أن 82.2% من التغيرات الحاصلة في التغير في الأداء تعود إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أما النسبة الباقية 17.8% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة. كما أن معامل الانحدار $B=1.516$ يبين على وجود علاقة طردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الأداء ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت $F=212.046$ و بما أن مستوى الدلالة $Sig=0.000$ و هو اقل من 0.05 مستوى المعنوية المعتمد , وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تبين بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة محل الدراسة. و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة بجامعة سعيدة محل الدراسة.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

بناء على نتائج الدراسة التطبيقية وبعد اختبار فرضية الدراسة الأولى التي تنص على "لا تطبق جامعة سعيدة مبادئ ادارة الجودة الشاملة"، أشارت نتائج الاختبار إلى أن جامعة سعيدة تطبق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لكن بصفة جزئية فقط، وذلك لأن قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمبادئ الجودة الشاملة كان في الدرجة المتوسطة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية سابقة الذكر.

أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج أن جامعة سعيدة تطبق بدرجة عالية مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البعد الأول (دعم الإدارة العليا للكلية)، ولا تطبق إلا بصفة جزئية وغير مرضية لعينة الدراسة وذلك فيما يخص الأبعاد الثلاث الأخرى في حين أنها أبدت موافقة أعلى على مبدأ التحسين المستمر أكثر من غيره لأن قيمة المتوسطات الحسابية المحسوبة لهذه المبادئ كانت بين 2.6 و 3.2 .

أما عن تأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وأثره على تحسين الأداء في جامعة سعيدة فإن نتائج الانحدار بين متوسطات اجابات عينة البحث للمعايير الممثلة للجودة الشاملة ومتوسطات المعايير الممثلة للأداء في الجامعة قد بينت أن لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة أثر بالغ في تحسين الأداء وذلك نظرا لمعامل الارتباط الجد عالي ومعامل التفسيرية كذلك المحصل عليهما.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى مبحثين حيث قمنا في المبحث الاول بتقديم الجامعة محل الدراسة و الإطار المنهجي, حيث قمنا بتقديم لمحة عن مؤسسات الدراسة و بينا مدى صدق و ثبات المعالجة الاحصائية المستخدمة , اما في ما يخص المبحث الثاني قد كان مخصصا لتحليل و عرض نتائج الدراسة حيث تطرقنا فيه الى تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة و تحليل و تفسير محاور الدراسة و اختبرنا الفرضيات و بيان نتائج الدراسة التي وضحت مدى التقارب بينا الجانب النظري و الجانب التطبيقي

الخاتمة العامة

من خلال الموضوع الذي حاولنا دراسته عن طريق هذه المذكرة التي تتكلم عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى دراسة الحالة التي قمنا بها بجامعة سعيدة , يمكن الإقرار بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق القيمة المضافة للجامعة , وقد أدى هذا إلى تغيير النظرة لجودة الخدمة التعليمية من مجرد متغير تابع إلى متغير استراتيجي أساسي حالياً , مما أدى إلى ضرورة تطبيق أسلوب وفلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومن ثم ضرورة تضمينها في عملية بناء وتكوين الاستراتيجيات , وكل هذا قد ساعدنا على التأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التي قمنا بوضعها إثبات صحة الفرضية الأولى

وقد أثبتنا صحة هذه الفرضية من خلال الخلاصة النهائية لتحليل نتائج الاستبيان التي مفادها انه هناك علاقة طردية بين دعم إدارة العليا للكلليات وتحسين والتطوير المستمر عن طريق تفعيل أساليب الجودة الشاملة وبين الوصول إلى مستويات عالية من جودة الخدمة التعليمية

وقد أثبتنا صحة هذه الفرضية من خلال الخلاصة النهائية لتحليل نتائج المقابلات مع العمداء التي مفادها انه هناك علاقة وطيدة وقوية بين توفر الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية والاستعداد النفسي والعلمي للمدراء وبين القدرة على تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تقول :

- إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ؟

ونقدم إجابة نهائية لإشكالية الدراسة المطروحة :

يملك عمداء الكليات الاستعداد العلمي والنفسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم , كما تتوفر هذه الأخيرة على المتطلبات القاعدية اللازمة من إمكانيات مادية وكفاءات بشرية للاستفادة من مناهج التسيير الحديثة في رفع معدلات الأداء بصفة عامة وتحسين جودة الخدمات التعليمية بصفة خاصة , والتي من ابرز هذه المناهج نجاعة في مجال التعليم العالي إدارة الجودة الشاملة .

توصيات واقتراحات :

- يجب على جميع الأساتذة والموظفين تحمل مسؤولية جودة الخدمة التعليمية المقدمة , لأنه لا يمكن التوصل لجودة تعليمية نوعية شاملة إلا بتضافر الجهود على جميع المستويات الإدارية والتقنية والتعليمية – أساتذة أو موظفين أو كانوا مخبرين وعمال مهنيين –
- يجب على عمداء التركيز على الطالب في بناء خططهم وتصحيح أخطائهم من خلال فتح أبواب الاقتراح والحوار من جهة , وتحليل نتائج وحجم النشاطات التعليمية المقدمة من جهة ثانية
- يجب على عمداء الكليات المبادرة في تشكيل لجنة تقييم جودة الخدمة التعليمية المقدمة وتبني نتائج التقييم والعمل على تقويم وتصحيح ما يمكن إصلاحه .
- على مسؤولي الأقسام والمصالح متابعة مرؤوسيهـم في كيفية المعاملة والتواصل مع الطالب وإعطائهم النصائح المناسبة لكل حالة خاصة الأساتذة والموظفين الجدد وذلك لتحسين الأداء في كل كلية
- على الوزارة الوصية تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين نوعية الخدمة التعليمية المقدمة وإدراجها ضمن الهياكل التنظيمية للكليات
- اقتراح تشكيل لجنة على مستوى الوزارة الوصية لمراقبة نوعية وجودة الخدمة المقدمة ومتابعة تحسينها

قائمة المراجع

قائمة المراجع المستخدمة

قائمة الكتب:

- أحمد بوشليخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000.
- إبراهيم حسن محمد، "نظم الجودة الشاملة" العربية للتسجيلات، القاهرة 1993 .
- توفيق محمد عبد المحسن "تخطيط و مراقبة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة" دار النهضة العربية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1996.
- حامد بن مالح الشمري، "إدارة الجودة الشاملة: صناعة النجاح في سياق التحديات"، مطبعة الفرزدق التجارية، السعودية، الطبعة الثانية، 2007.
- جوزيف جابلونسكي، "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية بميك، 1996.
- حمدي عبد العظيم، "المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة" الأردن، عمان، دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، سنة 2005.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة 2011، عمان، الأردن.
- أحمد "إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم و تطبيقات الإيزو"، الأردن عمان، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى سنة 2004،
- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي "الإدارة لمحات معاصرة" الأردن، عمان، دار الورق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2001،
- محمد توفيق ماضي، "إدارة الإنتاج و المبيعات"، الإسكندرية، الناشر قسم إدارة أعمال الكلية التجارية، جامعة الإسكندرية 1997
- محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة" بدون دار النشر، الأردن، 2005،
- مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر 2008.
- فتوح محمد عبد العال، "مؤشرات قياس الأداء"، مدير البحوث والتطوير بشركة لينك مصر.
- فريد عبد الفتاح زين الدين "تخطيط و مراقبة الإنتاج" دار الكتاب، مصر 1997
- فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج لتنسيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات"، العربية القاهرة، بدون ناشر.

-فريد النجار، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، مصر، القاهرة :إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.

-قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2005.

-قادر رجب طاهر ،" المدخل لإدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 "، دار الحصاد للطباعة الأولى دمشق 1998.

-صالح ناصر العليمات، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية/التطبيق و مقترحات التطوير"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ،الطبعة الأولى، 2004

-صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية"، الدار الجامعية، 2000الأردن، الطبعة الأولى.

-علي السلمي "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.

محمد محمد رياض، "دليل تاهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مواصفات الإيزو 9000 إصدار 2000"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، الطبعة الولي، 2002 .

قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001/2000"، دار الثقافة ،الطبعة الأولى 2005،الأردن.

-مهدي حسن روليف و د.أحمد القطامين "الرقابة الإدارية"، بيروت مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع 1995 .

قائمة البحوث:

الهلة سناء، بريقش عائشة، "دورا إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،. 2009. 2010 .

-بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال مسيلة منطقة سطيف)، مذكرة مكملة

لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2008.

-توفيق علي باسردة، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة دمشق، 2006 .

- سملاي يحضيه ، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة و المعرفة"، دكتوراه دولة
- سميرة طهراوي، "تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي د. يحيى فارس، المدية، 2008/2007
- عادل عشي ، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002/2001
- عبد الله محمد بريك الكثيري "مدى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد و التموين بالمديرية العامة للجوزات" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2010/2009.
- علي عبدالله، "أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 .
- عمارة بن عشي، "دور تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة و تحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة مجمع E.N.A.D ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/ 2012.
- قديد فوزية ، "المورد البشر يوتحسن أداء المؤسسة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
- باكيناز عزت بركة، "المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر"، رسالة دكتور، مصر، القاهرة، 2003/2004.
- ناصر أمين احمد علي، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق، المؤهلة صناعيا" :دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ،جامعة اليرموك، 26 الأردن كانون 2002 .
- نائلة نعمان روبين النونو، "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية قطاع غزة، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- نسرين محمد عبد الحمود، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء"، الرسالة الماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2004 الأردن .
- نعيمة فضيل، "اهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.

محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات". الرسالة الماجستير في كلية الإقتصاد والتسيير، جامعة اليرموك، 2007الأردن.

قائمة المقالات:

- الشعار محمد عادل، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد الإسلامي مجلة 21 العدد 234 سبتمبر 2001 دبي .
- الشيخ الداوي، "تحليل أسس النظرية لمفهوما لأداء"، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد، 2009/2010.
- رمضان الشرح، "الأداء الإقتصادي و المالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، العدد 2003، 95.
- عبد المعطي محمد عساف، "الإتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية"، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، 1988.

قائمة التظاهرات العلمية:

- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .
- تمجدين نورالدين، عبد الحق بنتقات ، "مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .
- زروقي إبراهيم، خنير محمد، "التدريب الفعال كأداة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة"، ملتقى استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009.

-محمد الصغير قريشي، "الأداء المالي وأدوات قياسه و مراقبته"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 .

-ميا علي "إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات القطاع"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العملية، المجلد 22، العدد الثاني، سوريا 2000.

نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

قائمة المراجع الأجنبية:

- James w. Davide Browen "management theory and total quality" improving research and practice through, theory development academy of management review vol 19 No 3 1994.
- Applied Statistics, USA, V° : 41, N° :2, May 1996,
- Bernoux.p et autres," les nouvelles approches sociologique des organisations", Ed Seuil, paris, 1996,
- Bonser. C. "Total Quality Education", Public Administration Review, France: ENSAM, N°:52, Juillet
- Bonser. C. "Total Quality Education", Public Administration Review, op-cit, p 504.
- Cruickshank Mary, "Total Quality Management in the --Higher Education Sector: a Literature Review from an International & Australian Perspective", TQM & Business Excellence , V:14, N :10, December 2003.
- Gend.F.kamisk.J.piter Bauer « manager de Qualité de 1_2 edition paris, 1994.
- Jens J.Dahlgard and Kai Kristensen," Total Quality Management and Education", Quality Control and
- Mediaformation", collectif, France, Paris, Année 1985,
- Morineau Manager,"la construction des objectifs innovation dans la formation des enseignants
- P.Lorino L'économiste est le manager éd. ENAG. Alger, 1991

¹Raymond-Alain Thietart, "la dynamique de l'homme au travail", les editions. d'organisatio, Paris, 1977.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة-

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

إستمارة الإستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر بعنوان "مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في

أداء مؤسسات التعليم العالي" نرجو منكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان. نعلمكم بأن إجاباتكم ستحظى

بكامل السرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

2- العمر:

☐

أكبر من 40 سنة

☐

من 30 إلى 39 سنة

☐

أصغر من 29 سنة

3- الدرجة العلمية:

ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك ☐

4- المهنة:

أستاذ مؤقت ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ مساعد مكلف بالدروس ☐
أستاذ محاضر ☐ أستاذ التعليم العالي ☐ موظف ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 9 سنوات ☐ من 10-19 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر ☐

✓ مدى معرفتك بفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

مرتفعة جدا ☐ مرتفعة ☐ متوسطة ☐ منخفضة ☐ منخفضة جدا ☐
غير معروفة ☐

✓ سبق لك المشاركة في دورات تدريبية أو ندوات أو حلقات نقاش في مجال إدارة الجودة الشاملة

نعم ☐ لا ☐

✓ عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة:

لم أشارك ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر ☐

الجزء الثاني:

دعم الإدارة العليا للكلية					
غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	
موافق	موافق	متأكد	موافق	موافق جدا	
إطلا					
قا					
					لدى إدارة الجامعة الإستعداد لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر
					بيئة العمل في الجامعة مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
					تتم إدارة الجامعة بتطوير التنظيم
					تسعى إدارة الجامعة إلى العمل بروح الفريق الواحد

					يؤدي تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين أداء الجامعة
					التحسين المستمر
					ينتج التطوير المتجدد لأداء الجامعة الناجم عن شكاوي المنتفعين من الخدمة (الطلبة، سوق العمل)
					يؤدي بناء فرق العمل إلى تحسين الكفاءة و رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس
					تشكل فرق لتقدم دراسات و اقتراحات عندما تريد الإدارة إجراء التحسين بأساليب العمل
					تبادر الإدارة بالإستعانة بأراء أعضاء هيئة التدريس للإستفادة منها
					لدى أعضاء هيئة التدريس قناعة تامة بأن عملهم هو دعامة المجتمع و ركيزة التنمية
					أعضاء هيئة التدريس بالكلية ملتزمون بتقديم أفضل خدمة تعليمية للطلاب
					هناك استعداد من قبل أعضاء هيئة التدريس للإشتراك في فرق العمل لتطوير مستوى الأداء
					تلتزم بالتحسين المستمر في أدائك مع فرق عملك
					التركيز على العميل الداخلي و الخارجي لضمان التطوير في الأداء.
					تقوم الإدارة بإشراك العملاء الداخليين أساتذة، طلبة، موظفين في التخطيط لتحقيق الجودة
					تعمل الإدارة على إشاعة روح التعامل بين العملاء الداخليين
					تسعى إدارة الجامعة إلى إقامة علاقات و إتفاقيات مع سوق العمل مما يضمن تلبية احتياجاته
					تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خبرات هيئة التدريس و الموظفين بالتدريب و تنمية القرارات بشكل مستمر
					تحرص الإدارة على التقويم المستمر للتدريس و مدى اسهامه في رفع كفاءة اعضاء هيئة التدريس لتحسين الجودة التعليمية
					تعمل إدارة الجامعة على بث الثقة بين أعضاء هيئة التدريس
					تمنح الإدارة شهادات تقدير و مكافآت للمتميزين من العملاء الداخليين
					يتعاون عضو هيئة التدريس بالجامعة لأداء الواجب التعليمي كمسؤول
					الطالب هو من أولى إهتمامات هيئة التدريس
					تعمل الإدارة على أن يكون شعارها العمل على تلبية احتياجات العملاء الخارجيين(السوق، المجتمع).

					تستبعد الإدارة اسلوب العقاب في تعاملاتها مع الأساتذة ،الموظفين و الطلبة.
					تهتم الإدارة بسماع الرأي الآخر و تحرص على مناقشته و تبنيه.
					تقوم الإدارة بتفويض أعضائه هيئة التدريس الصلاحيات الواجبة لتقديم خدمة متميزة
					تقدم الإدارة الدعم و المساندة و التحفيز للعملاء الداخليين و تعمل على حل مشاكلهم المهنية
					تستقطب إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس الأكفاء و الإداريين المتميزين

الملحق رقم (02): الجداول الإحصائية لبرنامج spss

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الجامعة لأداء المتجدد التطوير ينتج الخدمة من المنتفعين شكوي عن الناجم (العمل الطلبة، سوق)	21.71	42.667	-.431	.899
الكفاءة تحسين إلى العمل فرق بناء يؤدي هيئة لأعضاء المعنية الروح رفع و التدريس	21.31	35.092	.205	.815
اقتراحات و دراسات لتقديم فرق تشكل التحسين إجراء الإدارة تريد عندما العمل بأساليب	22.76	30.189	.541	.778
أعضاء بأراء بالإستعانة الإدارة تبادر منها للاستفادة التدريس هيئة	22.78	23.969	.904	.710
تامة قناعة التدريس هيئة أعضاء لدى ركيزة و المجتمع دعامة هو عملهم بأن التنمية	22.22	22.178	.825	.720
ملتزمون بالكلية التدريس هيئة أعضاء للطلاب تعليمية خدمة أفضل بتقديم	22.90	27.719	.737	.748
هيئة أعضاء قبل من استعداد هناك العمل فرق في للإشتراك التدريس الأداء مستوى لتطوير	22.84	27.306	.721	.749
مع أدائك في المستمر بالتحسين نلتزم عملك فرق	21.78	26.803	.845	.733

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	389.831	1	389.831	6.813	.012 ^b
	Résidu	2632.148	46	57.221		
	Total	3021.979	47			

a. Variable dépendante : أداء تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), المستمر التحسين

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.850	1	3.850	.059	.810 ^b
	Résidu	3018.130	46	65.612		
	Total	3021.979	47			

a. Variable dépendante : اداء تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), العليا الإدارة دعم

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الشاملة الجودة إدارة مبادئ تبني يؤدي الجامعة أداء تحسين إلى	14.00	7.592	.607	.424
لتطبيق مناسبة الجامعة في العمل بيئة الشاملة الجودة إدارة	14.76	9.125	.284	.583
التنظيم بتطوير الجامعة إدارة تهتم	14.38	10.077	.254	.595
تامة قناعة التدريس هيئة أعضاء لدى ركيزة و المجتمع دعامة هو عملهم بأن التنمية	14.70	7.398	.213	.693
الشاملة الجودة إدارة مبادئ تبني يؤدي الجامعة أداء تحسين إلى	14.00	7.592	.607	.424

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الداخليين العملاء بإشراك الإدارة تقوم التخطيط في طلبة، موظفين أساتذة، الجودة لتحقيق	12.04	21.707	.691	.909
التعامل روح إشاعة على الإدارة تعمل الداخليين العملاء بين	11.76	22.314	.765	.902
و علاقات إقامة إلى الجامعة إدارة تسعى تلبية يضمن مما العمل سوق مع إتفاقيات إحتياجاته	11.92	20.118	.732	.905
خبرات تطوير إلى الجامعة إدارة تسعى و بالتدريب الموظفين و التدريس هيئة مستمر بشكل القرارات تنمية	12.06	21.100	.816	.894
المستمر التقويم على الإدارة تحرص كفاءة رفع في اسهامه مدى و للتدريس الجودة لتحسين التدريس هيئة أعضاء التعليمية	11.78	19.511	.769	.900
بين الثقة بث على الجامعة إدارة تعمل التدريس هيئة أعضاء	11.37	19.487	.839	.888

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2453.139	1	2453.139	198.376	.000 ^b
	Résidu	568.840	46	12.366		
	Total	3021.979	47			

a. Variable dépendante : اداء تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), الخارجي و الداخلي العميل على التركيز

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
بين الثقة بث على الجامعة إدارة تعمل التدريس هيئة أعضاء	24.40	56.627	.684	.715
مكافئات و تقدير شهادات الإدارة تمنح الداخليين العملاء من للمتميزين	24.15	63.617	.408	.749
بالجامعة التدريس هيئة عضو يتعاون كمسؤول التعليمي الواجب لأداء	24.35	67.212	.139	.769
هيئة إهتمامات أولى من هو الطالب التدريس	24.23	67.712	.095	.773
شعارها يكون أن على الإدارة تعمل العملاء احتياجات تلبية على العمل (السوق، المجتمع)الخارجيين	23.85	64.297	.373	.752
في العقاب أسلوب الإدارة تستبعد و ، الموظفين الأساتذة مع تعاملاتها الطلبة	24.98	56.829	.669	.717
و الآخر الرأي بسماع الإدارة تهتم .تبنيه و مناقشته على تحرص	25.06	57.762	.771	.715
هيئة أعضاء بتقويض الإدارة تقوم خدمة لتقديم الواجبة الصلاحيات التدريس متميزة	24.81	53.560	.742	.701
التحفيز و المساندة و الدعم الإدارة تقدم حل على تعمل و الداخليين للعملاء المهنية مشاكلهم	24.52	41.063	.391	.843
هيئة أعضاء الجامعة إدارة تستقطب المتميزين الإداريين و الأكفاء التدريس	24.71	51.998	.757	.695

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2483.274	1	2483.274	212.046	.000 ^b
	Résidu	538.705	46	11.711		
	Total	3021.979	47			

a. Variable dépendante : اداء تطوير

b. Prédictors : (Constante), الشاملة الجودة إدارة