

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مسيلة
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

ملتقى وطني

واقع التكوين الجامعي في الجزائر من خلال مخرجاته في سوق العمل رؤية تقييمية

استمارة المشاركة

- الإسم واللقب : لرقم عز الدين
- الرتبة العلمية : أستاذ مساعد
- الجامعة : باجي مختار - عنابة -
- الهاتف : 0060335039

• البريد الإلكتروني : larkem2010@yahoo.fr

المحور الخامس: الإدارة الجامعية: دور الإدارة الجامعية في تدعيم العملية التكوينية وتوفيرها لمستلزماتها وتهيئتها للظروف الملائمة المادية والمعنوية

عنوان المداخلة : المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية كإستراتيجية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة

إن مطلع الألفية الثالثة تعيش تطورات كبيرة وسريعة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ... ويعد التطور التكنولوجي من أبرز هذه التطورات فقد أدت هذه الأخيرة إلى خلق ديناميات تغيير وتعديل عميقة وشاملة في أنظمة التعليم بثتى إشكالها ومستوياتها بغية مسايرة المستجدات التي مست عالم الشغل وسوق العمل .

لقد باتت أسواق اليوم تنعت بأسواق اقتصاد المعرفة تقوم فيها منظمات العمل والإنتاج على متطلبات تعليمية تدريبية من طراز عالي وقدرات تقتضي من أنظمة التعليم العالي أساسا توفير مخرجات قادرة على التكيف والتعامل مع الحاجات المتغيرة للتنمية الشاملة. إن تحقيق هذا الهدف من قبل الجامعة لا يتم إلا بالإعداد الجيد للطالب للولوج في عالم الشغل وهو مزود بالمعارف والمهارات المعرفية والشخصية الضرورية. وتعمل الجامعة الجزائرية في الوقت الحالي على تجسيد هذه الغايات من خلال حركة إصلاح عميقة ومتواصلة في منظومتها التعليمية إيمانا منها بأهمية تحقيق التوافق والمواءمة بين مخرجاتها ومتطلبات التوظيف والعمل حيث من الضروري أن يكون منتوج الجامعة معروف مسبقا لدى سوق العمل وهذا ما يتوافق مع مفهوم الجودة الشاملة. والمناخ التنظيمي الإيجابي والصحي هو البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة لأن أبعاده إن كانت إيجابية تؤثر حتما على مخرجات الجامعة كما يتوقعها القائمين عليها أو المستهلكين لهذه المخرجات ومن هنا يمكن طرح التساؤل المركزي هل المناخ التنظيمي الإيجابي بالجامعة الجزائرية يكرس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل المركزي الأسئلة الفرعية التالية

1- ما طبيعة

2- هل يمكن

3-

المناخ التنظيمي السائد بميدان الدراسة ؟

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ؟

معلقة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بميدان الدراسة ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قسمنا بحثنا إلى مايلي

أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية ذلك لأنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء، في أوقات فصول السنة المختلفة، ولذلك فإن استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا⁽¹⁾. وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد⁽²⁾، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة، أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري⁽³⁾. ولقد عرف ديفز

(davis1981) المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها أفراد المنظمة بعملهم، وهو يؤثر بكل مل يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث في المؤسسة، ويرى سليمان أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام، والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمؤوسهم، وفلسفة الإدارة العليا، وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي على المنظمة تحقيقها⁽⁴⁾.

2- أبعاد المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف الأبعاد المحددة له، وتتضح أهمية الأبعاد فيما تتميز به من خصائص، ويرجع الاختلاف في التحديد الدقيق لأبعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين إلى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات، والتي من أهمها بيئات المنظمات واختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي، وكذلك اختلاف مداخل الدراسات. حيث يرى ديفد كولب أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل مايلي: التوافق، المسؤولية، العايير، نظام المكافآت، والوضوح التنظيمي، الحماس والتعزيد، والقيادة⁽⁵⁾.

ويحدد Letwin And String أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، والمسؤولية، نظام المكافآت، والمخاطر والتعزيد، المعايير، والصراع، والولاء أو التماسك

ولأغراض هذه الدراسة فقد حدد الباحث سبعة أبعاد أساسية يرى في مجملها أنها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي من وجهة نظره وتكمن فيما يلي: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، التدريب، تنمية الموارد البشرية.

1- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة⁽⁶⁾.

ويعد الهيكل التنظيمي لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية وغيرها.

ومن جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل

المنظمة وخارجها. وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفرادا يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها(7).

2. الاتصالات: تساهم

الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وان فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص ايجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وأن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد(8).

ومما لا شك فيه انه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات في تحديد مدى درجة الايجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي في منظمة ما، فالنظام المفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الايجابي مع مختلف الفعاليات البيئية وبالتالي يحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، أما غياب قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقفل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها، وتنمي روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين وذلك لتحقيق نظم الانفتاح والانسحاب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات(9).

3. نظم وإجراءات العمل : إن

نظم وإجراءات العمل التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتنسيق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة. وعمل سبيل المثال فإن نظم وإجراءات العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات بأنواعها، وشؤون الموظفين والعاملين، كما تبين نظم وإجراءات العمل السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من إجراءات والأنظمة التي تبين كيفية العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها(10).

مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالا من الحرية وتعزيز لمناخ الثقة بين العاملين، والذي يشجع على الإبداع والابتكار وإفساح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي. وبذلك تجعل كل فرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه عنصر مشارك في

كل النتائج المترتبة عن تطور أداء المنظمة، وبعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقيد الأنظمة، مما يجهض الأفكار الإبداعية، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية.

4- طرق اتخاذ القرارات: الواقع أن الإهمال في مراعاة الأسس والمراحل الخاصة باتخاذ القرار السليم يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام، خاصة في حالة تضارب القرارات، ما نركز عليه هنا هو ما يراه " العادلي " من القرارات غير السليمة والمتضاربة لا تؤدي فقط إلى إشاعة مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها، ولا تؤثر على المناخ التنظيمي فحسب، بل تؤثر سلبا على بقية مكونات المناخ التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمي⁽¹¹⁾

ويمثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرار جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي، لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرارات تسلطي أو مركزي بما يؤدي إلى تكون مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية ويقفل من روح التنافس .

من ذلك إلى أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي تفقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

5.

الحوافز: إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة.

وبهذا المعنى يكون الدافع داخليا يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.

أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات).

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فلكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة. وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد .

6 التكوين: يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار والمهارات

الضرورة لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأفراد والأشياء والمواقف بطريقة جديدة مما جعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق العديد من المزايا . ويهدف التكوين إلى بناء الإنسان، وجعله أكثر قدرة على العطاء عن طريق تزويده بإمكانيات خاصة وقدرة جديدة⁽¹²⁾، تيسر له سبل التأقلم والتجاوب مع متطلبات عمله وتحقيق معدلات الأداء المحددة، وتنمي القدرات الفكرية، والتي تساعده على استخدام جميع طاقاته، ومع ذلك فإن للتدريب حدودا، أو جدوى معينة، لا يتعداها فهو لا يمكن أن يعالج، إلا بمقدار المشكلات الناشئة عن سوء التنظيم، أو عنة طريق سوء الاختيار، كما أن التدريب لا يوجد الفرد الذكي أو يزوده بالموهب والاستعدادات وإنما يساعده على أن يصقل مواهبه العامة ويبرز ويقدم الفرص للتعليم، شريطة توفر الرغبة، أساسا لدى الفرد للتزود بالمعرفة .

وعلى هذا فإن التكوين يهدف إذا أحسن رسم سياسته ووضع برامجه وتحديد احتياجاته إلى تكوين مناخ

3- أنواع

تنظيمي لتنمية المهارات .

تشير

وتصنيفات المناخ التنظيمي :

العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائد لدى كل المنظمة⁽¹³⁾ .

وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي فالبعض يميز بين مناخين أساسيين هما :

1-المناخ التنظيمي الإيجابي . 2-المناخ التنظيمي السلبي .

وبالإضافة إلى ذلك يوجد تصنيف آخر لـ⁽¹⁴⁾ ليتوين "و" سترينجر (Litwin & Stringer) الذي يمكن تلخيصه في ثلاثة أنماط كمايلي :

1-المناخ التسلسلي : وهو الذي يعتمد بشكل كامل على استخدام السلطة، والتي تستخدم بشكل دائم

ومستمر، وكل القرارات فيه تأتي من القمة فحرية الفرد مصادرة وقراراته مقيدة .

2-المناخ الديمقراطي : وهو يقوم على الإتصالات المباشرة، وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل

وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتشجيع على المنافسة وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة .

3-مناخ الإنجاز: وهو المناخ الذي تضع فيه المنظمة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا

، كما تسمح فيه للموظفين التنفيذيين بوضع الإجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل والحوافز المناسبة له

، إضافة إلى ذلك توفر للعاملين سبل التقدم، وتمدهم بصفة مستمرة بمعلومات عن أدائهم في العمل من خلال

التقارير⁽¹⁵⁾ .

وعلى ضوء طبيعة ونتائج التفاعل بين مكونات المناخ التنظيمي يمكن تصنيف المناخ التنظيمي حسب خصائصه من خلال إدراكات أعضاء المنظمة للمناخ التنظيمي، حيث يمكن أن يكون هناك المناخ التنظيمي المتسلط وفيه يشعر الأفراد أن القرارات تتخذ بالمستويات العليا وما عليهم سوى التنفيذ، وهناك المناخ التنظيمي الديمقراطي أو الأبوي وفيه يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة، وهناك المناخ التنظيمي المدعم للإنجاز وفيه يشعر الأفراد بأن الإدارة تتيح فرصا للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات بما يؤدي إلى توافر الحماس للإنجاز.

ونخلص مما سبق، إلى أنه يوجد اتفاق على أن لكل منظمة مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وأن المناخ التنظيمي هو المؤشر العام الذي يعبر عن تلك المجموعة من الصفات أو الخصائص، وأن خصائص المناخ التنظيمي هو محصلة نهائية للتفاعل بين عدد من المتغيرات التي تحدد خصائص بيئة المنظمة والتي بدورها تنعكس على إدراكات واتجاهات وسلوك الأفراد، وأنه يمكن من خلال رؤية إستراتيجية إحداث التغيير في خصائص المناخ التنظيمي من خلال التأثير في خصائص تلك المتغيرات المحددة له، أو التغيير في طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات. وأن الإتجاه الغالب هو أن المناخ التنظيمي يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين خصائص البيئة وطبيعة نشاط المنظمة وتنظيمها الإداري من ناحية، والنواتج السلوكية للعاملين من ناحية أخرى

ثانيا: الجودة الشاملة

! - ماهية الجودة الشاملة :

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسيرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (16)

وتعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة إذ إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقيا في مختلف المنظمات، إذ يشير إلى البناءات الفكرية الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لآخر إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه المنطلقات الفكرية بالتركيز على العميل، وإدارة القوى البشرية والمشاركة والتحفيز ونظام المعلومات والتغذية الراجعة والعلاقة بالموردين وتوكيد الجودة والتحسين المستمر والتزام الإدارة العليا والقرارات المبنية على الحقائق والوقاية من الأخطاء وإدارة الجودة استراتيجيا والمناخ التنظيمي وإدارة العمليات وتصميم المنتج (17).

فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات (18)

وتشير الجودة الشاملة (Total Quality) في المجال التربوي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في

المنتج التعليمي وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية⁽¹⁹⁾.

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج ، وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته ، وجماعته وأفراده في مجال التعليم ، ما أوجنا أن نطلق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية⁽²⁰⁾.

وهناك العديد من الخبراء اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومنهم جوران ، وكروزبي، وبالديج ، وادوارد ديمنج الذي اقترح أربعة عشره مبدأ لتحسين جودة الجامعات ومنها خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي، ومنع التفنيش ، والاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية وتبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر وعدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط⁽²¹⁾

وإن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تنصب أساسا في مجال تقويم المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه ، باعتبار هذا الأسلوب احد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على الجامعات إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويعير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضي على البيئة التعليمية مناخا منتجا⁽²²⁾

II - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- مرحلة الإعداد :

وهي أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي أن يقرر المدراء التنفيذيين بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها وتخصيص الموارد اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة وهي تشمل 07 خطوات

- 1-قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 2-تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين
- 3-صياغة كل من رؤية ورسالة المنظمة
- 4-تحديد أهداف المؤسسة
- 5-رسم سياسات المؤسسة
- 6-اتخاذ قرار
- 7-بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة

الخطاب الافتتاحي ولا بد أن يكون هناك تسلسل لهذه الخطوات

2- مرحلة التخطيط :

يتم إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويمكن إيجازها في الخطوات التالية⁽²³⁾ :

- 1- اختيار أعضاء مجلس استشاري

- 2- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة
- 3- تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة
- 4- الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة
- 5- إعداد مسودة خطة التطبيق
- 6- الموافقة على خطة التطبيق
- 7- تحديد الأهداف والعمليات الهامة
- 8- اختيار الأهداف والعمليات
- 9- اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق

3- مرحلة التقويم والتقدير :

وتوجد بهذه المرحلة أربعة خطوات رئيسية هي :

1- التقويم الذاتي : وهو الخطوة الأولى ويتم بواسطة ثلاثة أدوات

الأداة الأولى : أعدت من طرف الخبير "فليب كروسبي" « philip crosby »

وعرضها تحت عنوان "أين تقع منظمتك فيما يتعلق بالجودة" وهي أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات والاجتماعات حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته أو استكمالها، ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها في النهاية .

الأداة الثانية : المسح الشامل للأفراد : هي قائمة استقصاء معينة يقوم المدرب التي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد لاستكمال الإستمارة وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة تفهم إدراك العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدراك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الأداة الثالثة : المسح الشامل للعملاء

هذا المسح يمنح للمؤسسة إمكانية الإهتمام برضا العملاء ويمكن اجراء المسح الشامل عن طريق طرح أسئلة أثناء عمل عادي بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب الرد عليها

4- مرحلة التطبيق : في هذه المرحلة يتم اختيار المدربين وتدريبهم ويتم تدريب المديرين والعاملين بالمؤسسة وتشكل فرق العمل والإنجاز ، ومرحلة التطبيق تستوجب اتباع الخطوات التالية .

- 1- اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة وتدريب المدربين
- 2- تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة 3- تدريب الإدارة والعاملين

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفدرالي الأمريكي هي العناصر الضرورية وهي :

1-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

-3

2- التوجه للمستهلك

تهيئة المناخ التنظيمي

4-قياس الأداء للإنتاجية والجودة

5-للإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة

6-التعليم والتدريب المستمر

7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

8- مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين

9-تأسيس نظام معلومات الجودة الشاملة .

ثالثا: التطبيق في ميدان الدراسة :

ولإبراز هذا الدور حاولنا أن يكون بصفة ميدانية في إحدى المؤسسات الجامعية الأوهي المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية بعنابة

مجتمع الدراسة :أعتمدنا على هيئة التدريس "جميع الأساتذة الإداريين العاملين في البيداغوجيا "وعددتهم 120 مفردة

عينة الدراسة :أعتمدنا على عينة عشوائية.حاولنا الحصول على أكبر قدر ممكن من الاستمارات الموزعة

وعددها 108 إستمارة تحصلنا على 106 إستمارة و ثم إلغاء 06 منها لعدم استيفائها الشروط الموضوعية .

أداة جمع البيانات :أعتمدنا على الاستمارة والمكونة من محورين المحور الأول خاص بالمناخ التنظيمي ويتكون من 06 أبعاد وكل بعد يتكون من 07 بنود أما المحور الثاني خاص بمبادئ الجودة الشاملة

2-طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة الدراسة

جاءت

المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي كالتالي وهي مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	6	التكوين	3.15	1.42
2	1	الهيكل	3.86	1.39
3	2	الاتصالات	3.83	1.34
4	3	نظم وإجراءات العمل	3.55	1.14
5	4	اتخاذ القرار	2.83	1.31
6	5	الحوافز	2.39	0.91
		المناخ التنظيمي ككل	3.26	1.25

من الجدول السابق يتبين أن تقدير عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي الستة ومن خلال المتوسط الحسابي العام

أنها تقع فوق الحد الفاصل بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي حيث اعتبر الباحث أن

المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بين المناخ الإيجابي والمناخ السلبي وانه في حالة تطبيق معيار الحكم في

هذه الحالة فان الحكم على مجالات الدراسة الستة قد حدث كما يلي: هناك 4 مجالات من المناخ الإيجابي وهي

الهيكل التنظيمي والاتصالات ونظم وإجراءات العمل والتكوين ومجالين من المناخ السلبي وهما اتخاذ القرار

والحوافز. وكان أعلى هذه المجالات من حيث متوسط التقدير مجال الهيكل التنظيمي ومتوسطه 3.86 و أقلها مجال الحوافز ومتوسطه 2.39.

أما بالنسبة للمناخ التنظيمي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.26، وتقع هذه القيمة فوق الحد الفاصل بين المناخ الإيجابي والمناخ السلبي ويعكس هذا اتجاهها ايجابيا عاما لدى أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد في المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية حيث اعتبر مناخا تنظيميا إيجابيا حسب تقدير أفراد العينة .

3- علاقة المناخ التنظيمي للمنظمات بالجودة الشاملة :

3-1 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد الهيكل التنظيمي الجودة الشاملة

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0,68$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو الهيكل التنظيمي للمدرسة التحضيرية والجودة الشاملة

3-2 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد الاتصالات الجودة الشاملة :

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0,86$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو بعد الاتصالات و الجودة الشاملة.

3-3 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد نظم وإجراءات العمل و الجودة الشاملة

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0.71$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو بعد اتخاذ القرار كأحد أبعاد المناخ التنظيمي و الجودة الشاملة .

4-3 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد اتخاذ القرارات الجودة الشاملة

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0,12$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو بعد نظم وإجراءات العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي و الجودة الشاملة .

5-3 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد الحوافز و الجودة الشاملة

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0.76$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو نظام الحوافز السائد في المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية احد أبعاد المناخ التنظيمي الجودة الشاملة .

6-3 علاقة اتجاهات هيئة التدريس نحو بعد التكوين الجودة الشاملة

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

وجد أن $r = 0.89$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو التكوين السائد المدرسة التحضيرية و الجودة الشاملة .

أما فيما يخص العلاقة بينأبعاد المناخ التنظيمي السائد مجتمعة و الجودة الشاملة فكان معامل الارتباط $r = 0.73$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين توجهات هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية و الجودة الشاملة .

تعليق عام : بعد عرض النتائج في جداول إحصائية، تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وبعد استقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

فيما يخص الكشف عن المناخ التنظيمي فقد عبر مفردات العينة و أوضحوا من خلال إجاباتهم على بعد الهيكل التنظيمي بان هذا الأخير يتسم بالتوافق مع طبيعة ومهام عمل الإدارة. ويتميز بدرجة عالية من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة والأقسام التابعة لها، كما أن طبيعة تخصصات هيئة التدريس تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم و خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة واضحة. بالإضافة إلى أن هيكل الإدارة العامة والإدارات التابعة لها متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف و هناك توافق واضح بين الإدارة العامة والإدارات والأقسام التابعة لها: كما يتميز الهيكل التنظيمي بالبساطة والسهولة و المرونة والقابلية للتعديل لمواجهة المتغيرات .

أما فيما يخص الكشف عن توجهات هيئة التدريس نحو بعد الاتصالات فقد عبروا على ان الاتصالات بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية تتميز بسرعة كبيرة في وصول المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، لكن لا تستخدم المؤسسة لجميع الاتصالات أثناء إعطاء الأوامر والتوجيهات مع اعتماد المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية على الوسائل الكلاسيكية أثناء عملية الاتصال. في حين تساهم الاتصالات غير الرسمية بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية في تحسين العلاقات بين العمال. وان كان الاتصالات في المنظمة يغلب عليها الطابع الرسمي كما لوحظ أن مفاهيم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مفقودة.

وفيما يتعلق بتوجهات الإطارات الوسطى نحو بعد نظم وإجراءات العمل فقد عبرت هذه الأخيرة على أنها تتميز بعدم احترام العاملين بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية لإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة وان انتقال المعلومات بين الأقسام المختلفة يتم وفقا لإجراءات النظمية والتعليمات الصادرة كما يلتزم العاملين بأوقات بداية الدوام الرسمي ويتمتع العاملون بالإجازات التي يستحقونها وفقا للنظام كما لوحظ من خلال إجابات مفردات العينة أن المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية تعتمد على التحديث والتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل، وأنه لا يوجد دليل مكتوب لقواعد وإجراءات العمل بالإدارة، في حين تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة والوضوح.

أما فيما يخص البعد الرابع والمتعلق باتخاذ القرار فقد كشفت إجابات مفردات العينة على أنها تتميز المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية بكونها لا تقوم بدراسة مشروعات القرارات التي ستتخذ قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنظمة وان متخذي القرارات يتبعون المعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة كما يلجئ متخذي القرارات إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها في حين لا تقوم المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية بتقييم للبدائل المتاحة لقراراتها ولا يتراجع الرؤساء بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية عن القرارات التي لا تحقق أهدافها. وفيما يتعلق بتوجهات

الإطارات الوسطى نحو بعد الحوافز فقد لوحظ أن هناك عدالة في نظام الرواتب والأجور والمكافآت و عدم إتباع الإدارة الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات النافذة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة

للعاملين كما أن الإدارة لا تولي الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسين في الإدارة كما عبرت العينة على أن الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها الإدارة للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم غير كاف وان حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة مقارنة مع حجم العطاء الذي يقدمونه غير متطابق. كما يرون بان الأجور المخصصة للوظيفة لا تغطي متطلبات المعيشة وغير ملائمة قياسا بالمؤسسات الأخرى.

وأخيرا فقد لوحظ أن توجهات هيئة التدريس نحو بعد التكوين المهني كأحد أبعاد المناخ التنظيمي تتميز بكون المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية تولي اهتماما كبيرا بإطاراتها البشرية ولا تحرص على جذب المزيد من الإطارات البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة وهذا راجع إلى اكتفائها من الموارد البشرية المؤهلة وكثيرا ما تلجا بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية إلى التكوين لتحسين الأداء الوظيفي و تشجع المدرسة الدورات التخصصية التي يشارك فيها العاملون خارج المنظمة بهدف تنمية قدراتهم المعرفية كما تتيح الفرصة للعاملين في المؤسسة لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة، في حين أنها لا تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات العمال التكوينية . وعليه فيمكن القول انه توجد اتجاهات ايجابية نحو المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية.

و فيما يتعلق بالفرضية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين توجهات هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي و الجودة الشاملة , فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط **0.73** وهي دالة احصائيا

خاتمة: لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة التحضيرية للعلوم التقنية والجودة الشاملة لدى هيئة التدريس؟, و بذلك من خلال تصميم استبيانان لهذا الغرض الأول لقياس المناخ التنظيمي اشتمل على ستة محاور تتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والثاني للكشف عن مدى امكانية تطبيق الجودة الشاملة ، بعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفرغ البيانات و استقرارها تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود مناخ تنظيمي إيجابي ملائم للعمل على حد تعبير العمال , مع وجود اتجاه واضح يفسر أن المناخ التنظيمي بأبعاده الستة يساعد على الأداء هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي العامة للمجالات الستة حيث بلغت **3.26**. وهي فوق الحد الفاصل بين المناخ الإيجابي والمناخ السلبي لصالح المناخ الإيجابي. وجود مستوى مقبول من امكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لدى العمال وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي العام التي بلغت **3.27**. وهي أكبر من الحد الفاصل بين عدم الوضوح والوضوح.

فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة إذ بعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام **0.73** ، هذا ما يوحي بأن المدرسة التحضيرية للعلوم التقنية على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالإعتماد على المناخ التنظيمي الإيجابي السائد .

المراجع:

- 1- احمد محمد عوض بني احمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2007، ص44.
- 2- Keith Davis, Human Behavior and work, sixth 1977, PP 104 – 107.
- 3- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دائرة الشروق للنشر، الأردن، ط2003، ص4، ص148.
- 4- أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سابق، ص 44.
- 5- أبوبكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، 2005 ص40
- 6- محمد طعمانة، اثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة محكمة في العلوم
- 7- المرجع نفسه. ص 104

8- محمود محمد ذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد1، الأردن،1999،ص34.

9 Melton , Rc , Human behavior at work- prentice hall, 1975,p466.

10 Payne. R. and Pugh. S.d, organizational structure and climate-Deintte hand book of industrial and organizational psychology, Chicago MC. Nalhy, 1976.p1

11 - خصران حمدان الزهراني، فعالية المهام الإرشادية للعاملين بالجهاز الإرشادي بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية

وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود الزراعية، الرياض، مجلد1992،4،ص8

12- محمد علي الرشودي، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص7

13- علي السلمي، المهارات القيادية والإدارية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 ص23

14- محمد عبد الغاني حسن هلال، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 2000.ص26

15- عبد الله أمين جامعة، أساسيات إدارة الأعمال، الطوبجي للطباعة والنشر، القاهرة، 1991.ص37

16- احمد ، احمد إبراهيم:الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، : دارا لوفاء لدنيا للطباعة والنشر الإسكندرية 2003 ص 09

17- حمود ، خضر : إدارة الجودة الشاملة: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان . (2000) ص103

18- علام ، صلاح الدين: التقويم التربوي المؤسس: دار الفكر العربي، عمان (2003).ص105

19- Taylor, Steve and Bogdan, Robert: Introduction to Qualitative Research Methods: John Wiley sons, new York. (1997)p10.

20- أحمد أحمد ، إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ص10

21- النجار ، فريد: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، الطبعة الثانية، ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة: (2002)صص76-77

1. 22- الموسوي ، نعمان (2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة التربوية ، ع (67) ، ص ص: 92-93