الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم الجامعي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الاعمال

دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

إعداد

هيثم طاهر علي البرق

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2022/2021م


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الآيـة

قال تعالى

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
البسملة	ب
الإهداء	ت
الآية	ث
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	ح
ملخص البحث	
Abstract	
الفصل الاول: الإطار العام للبحث	
المبحث الأول: منهجية البحث	1
المقدمة	2
مشكلة البحث	3
أهداف البحث	3
أهمية البحث	3
فرضيات البحث	4
منهجية البحث	5
حدود البحث	5
مصادر جمع المعلومات	5
المفاهيم والمصطلحات	5
الدراسات السابقة	6
التعقيب على الدراسات السابقة	9
مفهوم الجودة الشاملة	11
التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	14
الاتجاهات المعاصرة في الجودة الشاملة	16
أهمية إدارة الجودة الشاملة	18
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	20
معايير إدارة الجودة الشاملة	22

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة 26
تنظيم إدارة الجودة الشاملة 31
معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 36
مرتكزات إدارة الجودة الشاملة 37
الفصل الثالث: تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل
مفهوم مخرجات التعليم الجامعي 43
استراتيجيات تطوير مخرجات التعليم لسوق العمل 44
معوقات التعليم الجامعي في اليمن 47
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
المبحث الأول: إجراءات البحث
منهجية البحث 49
مجتمع البحث وعينة البحث 49
مقياس أداة الدراسة الميدانية 50
صدق أداة الدراسة 51
الأساليب الإحصائية المستخدمة 52
1: التوزيع التكراري والنسب المئوية 52
2: المتوسط الحسابي 52
3: الانحراف المعياري 52
أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة 53
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان 56
المحور الأول: 56
المحور الثاني: 59
المحور الثالث: 62
ثالثاً: عرض النتائج الاجمالية محاور الدراسة 63
النتائج والتوصيات 64
أولا: النتائج 64
ثانياً: التوصيات 65
المراجع العربية 66
الملاحق 67

الفصل الاول / الإطار العام للبحث:

المقدمة:

يرى المتحمسون التقويم وإدارة الجودة في التعليم الجامعي، أن مجموعة من الفوائد ستجنيها مراكز التعليم الجامعي والعاملون والدارسون فيها من إدارة منظومة التعليم الجامعي من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، وبالعكس يذهب آخرون الى أن تبني إدارة الجودة أنه أمر عبثي في أقل تقدير، قد يمتد لإلحاق ضرر كبير بالعمل الأكاديمي.

أصبح التعليم الجامعي خاصة من أهم المحاور التي تساعد الأمة على الاحتفاظ بشخصيتها وهويتها وصورتها المعرفية في عالم العولمة الذي يتصف بكثير من المتغيرات المشاركة، حيث أنه لا يمكن لشعب أن يفوز بموقع متقدم بين الأمم الا إذا تسلح بالعلم والمعرفة والأخذ بالتفكير والإبداع العلمي كأسلوب في التعامل مع الأفراد وفي تسيير الأمور العامة والخاصة، وأصبح الاعتقاد بأن سر التفوق المعرفي هو مفتاح الوصول الى مرتبة الأمم الغنية والقوية، لذلك كان لابد من توفير بيئة تساعد على كسب رهانات البحث العلمي والتطوير.

من أهم هذه التعزيزات تعزيز الخبرات البشرية المؤهلة بحيث تكون قادرة على المساهمة في بناء المجتمع وتقدمه خاصة في ظل التطورات التقنية الحديثة مما يفرض على التعليم الجامعي أن يكون قادرا على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية لمواكبة هذه التطورات، الأمر الذي يتطلب إصلاح مشاكل هذا الأخير توقف رؤية استراتيجية شاملة تتضافر فيها كافة الجهود.

إن تحسين المخرجات بصورة مستمرة تضمن لمؤسسات التعليم الجامعي تحقيق القدرة على التفوق وتجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها. ومن هذا المنطق تظهر أهمية تبني **دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل**.

مشكلة البحث:

تلعب الهيئة التدريسية في الجامعات دوراً حيوياً وأساسياً في تحقيق جودة التعليم، وذلك استناداً لما تشمل بها من أدوار ومسؤوليات تمثل جوهر ولب مجالات الجودة في التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بصفة خاصة. لذا فإن هذه الدراسة تتناول أهمية الجودة الشاملة لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق جودة مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل ولذلك أتت هذه الدراسة لتجيب عن إشكالية الدراسة التي تتمثل في المشكلة الرئيسية:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل؟

ونتج عن المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل؟

2- ما هي تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل؟

3- ما هي اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل؟

أهداف البحث:

1- التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

2- التعرف على متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

3- التعرف على تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

4- التعرف على اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

أهمية البحث:

علمية:-

1- تبرز أهمية الدراسة في تقديم الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- الدراسة لها أهمية كونها إضافة للمكتبة وهذا بالنظر للنقص الذي تعانيه خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

عملية: -

1- تسعى الدراسة للفت انتباه المؤسسات التعليمية الى أهمية انتهاج هذه المدخل الإداري لما له من أثر إيجابي على تطوير وتحسين هذه المؤسسات والرفع من القدرة التنافسية.

2- ان الإصلاحات التي تقوم بها اليمن في قطاعات التعليم من أجل مواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة، تؤكد أهمية الدراسة لان عملية الإصلاح تستوجب انتهاج أسلوب اداري حديث (إدارة الجودة الشاملة) يضمن لها النجاح والاستمرارية.

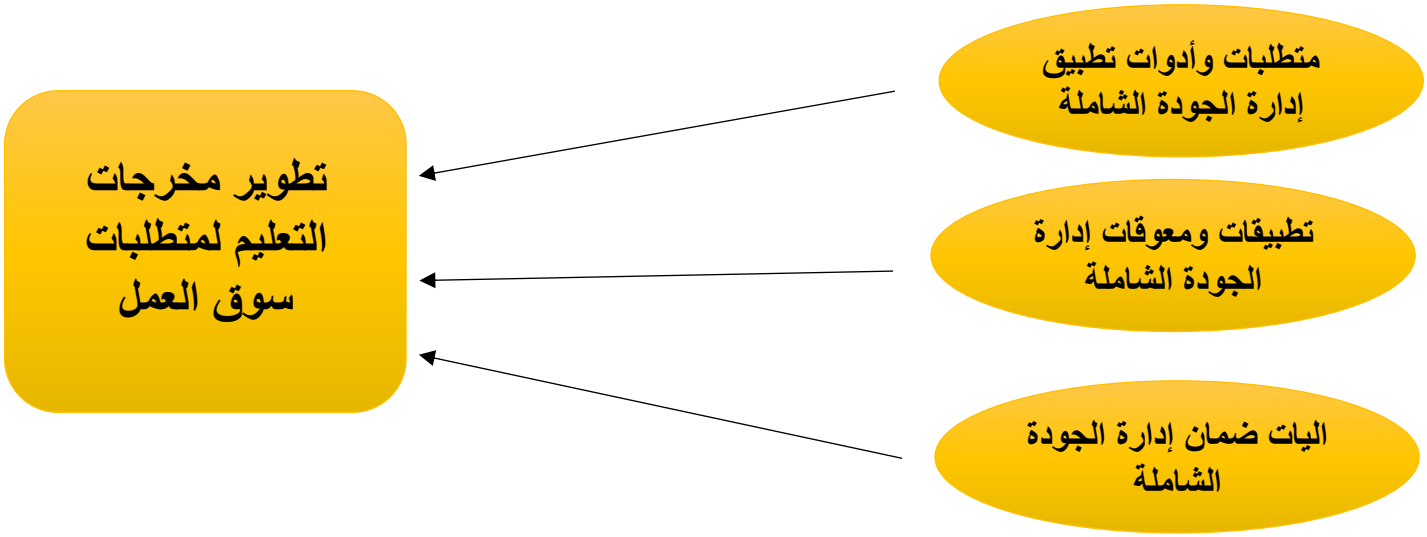
فرضيات البحث: من اجل الاجابة على تساؤلات المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- لا توجد علاقة بين دور إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.



متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع
إدارة الجودة الشاملة	تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة.

حدود البحث:

زمانية- 2021-2022

مكانية:- جامعة المستقبل.

موضوعية:- دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.

بشرية:- مدراء وموظفي وطلاب جامعة المستقبل.

مصادر جمع البيانات

يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف واختبار الفرضيات البحث كالاتي:

1) مصادر أولية:

الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

2) مصادر ثانوية:

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات والجامعات وتقارير الجامعات والجهات التعليمية وقد تم جمع المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

المفاهيم والمصطلحات

الجودة الشاملة: فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر، والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون "وقد عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها: "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل.

الجودة الشاملة اجرائياً: مجموعة الخصائص والسمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها من مدخلات وعمليات ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة جوهر التربية.

سوق العمل: سوق العمل هو المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على الوظائف، حيث يقدم العمال أو العمال الخدمات التي يطلبها أصحاب العمل. قد يكون العامل أي شخص يرغب في تقديم خدماته مقابل تعويض بينما قد يكون صاحب العمل كياناً واحداً أو منظمة تحتاج إلى فرد للقيام بعمل معين أو لإكمال مهمة.

تطوير مخرجات التعليم: تضم معظم خطط التعليم استراتيجيات تشجع فعلياً كلا من الجودة والتعليم، على سبيل المثال تطوير المناهج التعليمية وتطوير وتعليم المدرس، وزيادة نسبة المدرسين لتتماشى مع زيادة أعداد الطلاب وتحسين ظروف الفصول الدراسية وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة لذلك. وتشمل بعض الخطط استراتيجيات مباشرة لتحسين جودة المخرجات التعليمية، وتشمل هذه الاستراتيجيات أيضاً جمع البيانات من أدوات التقييم من أجل تحقيق تحسين فعلي في مستوى أداء الطلاب والتعليم وتوضيح الرابط بين مرحلة ما قبل المدرسة والمخرجات التعليمية المستقبلية، وتطوير دلائل إرشادية لنشر نتائج الطلاب لتحسين التعليم والتعلم الذاتي.

الدراسات السابقة

1- دراسة رقاد صليحة (2013-2014) "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي اليمنية: آفاقه ومعوقات دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الجامعي للشرق":

والتي هدفت إلى عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام ضمان جودة التعليم الجامعي الذي يعتبر مدخلاً حديثاً في أدبيات التعليم الجامعي، الاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة والعربية في مجال ضمان جودة التعليم الجامعي للاستفادة من خبراتها وتجارتها؛ ابراز الحاجة الكبيرة إلى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي اليمنية، محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على إيجاد الآليات المناسبة لتطبيق، نظام ضمان الجودة بنجاح في مؤسسة التعليم الجامعي وتجاوز مختلف معوقات تطبيق.

2- دراسة سعيد بن علي العضاضي (2012) "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة الى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي السعودية.

وقد تم التوصل الى عدة نتائج من الدراسة الميدانية أهمها: عدم قناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غموض سياسات واستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية، وقد تم اقتراح توصيات أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

3- دراسة العبيدي (2006) "الجامعات اليمنية تعاني من خلل يعيق قدرتها على تحقيق التنمية العلمية بالصورة المرضية":

توصلت نتائج الدراسة الى ان الجامعات اليمنية تعاني من خلل يعيق قدرتها على تحقيق التنمية العلمية بالصورة المرضية، التي تجعل خريجيها في المستوى الذي يؤهلهم لحمل شهاداتها بثقة واقتدار، إضافة الى انقطاع الصلة التي تربطها بقطاعات النشاطات الاقتصادية ومع سوق العمل، الأمر الذي يعد غاية الخطورة لما يسبب ذلك من أزمات وكوارث اجتماعية واقتصادية وسياسية أقلها شأناً تراكم البطالة بين الخريجين، حيث ترتفع أعداد خريجيها من كليات التجارة والاقتصاد والآداب والشريعة والقانون والتربية، وجميعها تخصصات غير ملائمة لاحتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية.

كما بينت الدراسة أن سوق العمل اليمني يواجه عوائق عدة تحد من مساهمته في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تتمثل في تدني الإنتاجية وضعف التأهيل والتدريب وارتفاع معدل البطالة.

وقد أوصت الدراسة بأن على الجامعات الالتزام بالدراسة الدائمة لحاجات التنمية ومطالب سوق العمل ورفض ما من شأنه أن يؤدي إلى مضاعفات البطالة بين الخريجين، إضافة إلى الالتزام بالمعايير العلمية في كل نشاط يُتخذ داخل الحرم الجامعي والبحث بصورة دائمة عن كل الوسائل التي تساعد على تطويرها لخدمة التنمية والتطور في الميادين الصناعية.

4- دراسة نعمان الموسوي (2003) "تطوير أداة قياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي":

هدفت الدراسة إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن 48 فقرة موزعة على أربع مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وهي متطلبات الجودة والمتابعة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنطقة العربية.

وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية، بينما تختلف هذه الدراسة مع البحث الحالي في كون البحث الحالي يركز على استراتيجيات الجودة في التعليم الجامعي ومدي تأثيرها في فاعليته بينما ركزت تلك الدراسة على بناء مقياس للجودة، واستفاد البحث الحالي من تلك الدراسة في التعرف على مجالات لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم.

5- دراسة المنيع (1999) "أن الجامعات السعودية مازالت تخرج اعداداً كبيرة في تخصصات لا يحتاجها المجتمع":

والتي أوضحت نتائجها أن الجامعات السعودية مازالت تخرج أعداداً كبيرة في تخصصات لا يحتاجها المجتمع حيث أن معظم خريجي التعليم الجامعي هم من ذوي التخصصات الأدبية والتي تشمل التربية والتعليم والعلوم الإنسانية، والاقتصاد والإدارة، ونسبة الخريجين في هذه التخصصات 85%، بينما لم يتخرج من الجامعات السعودية في نفس فترة الدراسة سوى 15% في التخصصات العلمية التي تشمل العلوم الطبية والعلوم الطبيعية والزراعية، حيث يوجد فائض كبير في أعداد الخريجين الذين يعانون من البطالة المقنعة والسافرة في بعض التخصصات التي تقدمها مؤسسات التعليم الجامعي، في الوقت الذي يوجد فيه نقص واضح في مجالات أخرى تحتاج إليها مؤسسات المجتمع بفرعيها العام والخاص، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن العوامل التي تساهم في عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل تتمثل في عدم توزيع الطلاب بين التخصصات حسب متطلبات السوق، وعدم إشراك قطاع العمل في تحديد سياسة القبول وعدم تطوير المناهج حسب حاجة سوق العمل.

- عدم إلمام خريجي الجامعات باستخدامات الحاسوب وضعف لغتهم الإنجليزية وافتقارهم إلى الخبرة.

- أن أهم التخصصات التي يحتاجها سوق العمل بشكل أكبر في السنوات القادمة هي علـوم الاقتصاد والمحاسبة، وإدارة الأعمال، وعلوم الحاسوب والعلوم والتقنية.

- قلّة التنسيق بين مؤسسات التعليم الجامعي من حيث البرامج والتخصصات وسياسات القبـول والتخطيط وتوحيد الجهود للمساهمة في تنمية المجتمع، وقلّة التنسيق بين الجامعات وبـين جهات التخطيط للعمالة مثل مجلس القوى العاملة والغرف التجارية الصناعية، وديـوان الخدمة المدنية. وقلّة التنسيق بين الجامعات والجهات المـستفيدة مـن الخـريجين مثـل الشركات والمؤسسات الخاصة والشركات المساهمة والمؤسـسات الخاضـعة لإشـراف الدولة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وارتباطها بالمهارات اللازمة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل بشكل عام أو خريجين التخصصات العلمية الخدمة بشكل خاص وسبل تعزيز تلك المهارات، كما أن غالبية الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي نظراً لاعتباره أحد أهم المناهج في الدراسات العلمية، وتختلف هذه الدارسة عن الدراسات السابقة، من حيث أنها تركز على توفير فكرة جديدة باليمن الا وهي إعطاء الطالب القدرة على اكمال دراسته الجامعية بشكل اسرع في حال استطاع الالمام بكل ما هو مطلوب منه من معلومات علمية وعملية معظم وكيف يمكن تطبيق هذا من خلال الجامعة لتحقيق اهداف البحث.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:

إدارة الجودة الشاملة

مفهوم الجودة الشاملة

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة ترفاً تلجا إليه المؤسسات التعليمية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه الأنظمة التعليمية، بل أصبح ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة، وهي دليل على بقاء الروح وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية (مصطفى السايح، 2007)

استخدم مصطلح ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الامريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون. تعرف منظمة التقييس العالمية ادارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة او عرف متأصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الاخرين. (Stockholders ISO9004,2000,P4)

اعتمدت اللجنة الفنية ISO/TC 176 بعد دراسة متكاملة لأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، وقد شكلت تلك المبادئ اساس تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO9000 ، وهي كالاتي (نصر الله، 2000، ص38-46)

أولاً: التركيز على الزبون (Customer Focus)

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.

ثانياً: القيادة (Leadership)

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

ثالثاً: مشاركة الأفراد (Involvement of People)

إن الافراد في جميع المستويات هم أساس (Essence) المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.

رابعاً: مدخل العملية (Process Approach)

إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما يتم ادارة النشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

خامساً: استخدام مدخل النظام للإدارة (System Approach to Management)

إن تحديد وفهم وادارة العمليات المترابطة والمتفاعلة (Interrelated processes) كنظام، يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.

سادساً: التحسين المستمر (Continual Improvement)

إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة، يجب ان يكون هدفاً ثابتاً ومستمراً.

سابعاً: مدخل الحقائق في اتخاذ القرار (Factual Approach to Decision Making)

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين او الخبرة.

ثامناً: علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين (Mutually Beneficial Supplier Relationships)

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الاخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركية، تؤدي عند اداراتها بكفاءة الى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما. وعلى هذا الأساس فأن إدارة الجودة الشاملة هي أبعد من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000، ولكن كلهما ليسا بديلين مختلفين لفلسفة واحدة، وفي الوقت نفسه لا يوجد تعارض بينهم. (Aroar,1996, P84). ولتوضيح ماهية العلاقة بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب طرح التساؤلات الاتية:

1- هل أن الشركات لديها برنامج لإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى الحصول على شهادة المطابقة؟

2- هل أن الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة بحاجة إلى تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة؟

3- ما الشركات التي لم تطبق برنامجاً لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة، من أين تبدأ من مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 أم من إدارة الجودة الشاملة أم كلهما؟

أن الشركات التي تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ومنها الشركات التي تميزت في تطبيقها والذي اهلتها للحصول على جوائز الجودة الخاصة بالشركات الأكثر نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل (جائزة Deming في اليابان، وجائزة مالكوم بالدرج(Malcom Baldrige) في الولايات المتحدة، وجائزة الجودة الاوربية (European Quality في أوربا) قد اصبحوا مسجلين على مواصفات ISO 9000 حيث وجدت تلك الشركات أن تطبيقها لتلك مواصفات ساعدتها على تقييس واضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها وأشارت كذلك إلى الفوائد التشغيلية والتسويقية وتحسين العمليات المتحققة. والذي يثبت إن إدارة الجودة الشاملة ومواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 هما متوافقان ((Compatible ولا يوجد أي تعارض بينهما. (Own & Cothran , 1994, P262)

ذلك أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة تتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وبهذا فأن الشركات التي طبقت برامج لإدارة الجودة

الشاملة سوف تحتاج إلى تغيرات ثانوية للإيفاء بمتطلبات التسجيل مما يوفر عليها كلفة ووقت التطبيق (Corrigan, 1994, P33).

أما الشركات الحاصلة على شهادة المطابقة فأن أنظمة جودتها تمثل قاعدة قوية تستطيع أن تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة عليها من خلال التركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وفي هذا الصدد اثبتت الدراسات الاستطلاعية أن مواصفات ISO 9000 هي الأرضية التي يمكن الشركة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برامج لإدارة الجودة الشاملة حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد الحصول على شهادة المطابقة هيو البدء ببرنامج لإدارة الجودة الشاملة. (Weston, 1995,P68)

أما شركات الدول النامية والتي لا تمتلك برامج لإدارة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة المطابقة فأن عليها أولاً العمل على توفير هيكل أو نظام رسمي للجودة متمثل بتطبيق مواصفات ISO 9000 لخلق الاستقرار في بيئة العمال الداخلية للشركة ولتحقيق جودة ثابتة لمنتوجاتها (Lal, 1996, P205) حيث يتوجب من تلك الشركات استخدام مواصفات ISO 9000 إداه للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير بيئة عمل مهيكلة تنسق عمليات التحسين وتكاملها، فهو يساعد الشركات على تطوير وتعزيز ممارسات النتاج الكفؤة وبالتالي إذا وضع نظام الجودة في محله الصحيح فأن ذلك يسهل من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اما الشركات التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة ولم تحصل على شهادة الجودة فأنها تستطيع اعتماد مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والمنهجيات التي تمثل مواصفات ISO 9000 قاعدة أساسية لها وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

أن الحصول على شهادة المطابقة يمكن الشركة من التوجه نحو تطبيق الأساليب الأساسية لدارة الجودة الشاملة وهي:

1- تحليل كلف الجودة وتطبيقاتها (إضافة إلى ما ورد في المواصفة ISO 9004-1).

2- مشاركة وقيادة وتوجيه الإدارة العليا فرق الجودة وتخطيط وضبط وتحسين استراتيجيات العمال القائمة على الجودة.

3- مشاريع التحسين المستمر.

4- مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة.

5- ضبط العملية الإحصائية (SPC).

6- أنظمة إدارة التخزين/ الإنتاج مثل نظام الإنتاج في حينه (JIT).

7- التأكيد على مشاركة المجهز المستندة إلى الخبرة والثقة أكثر من التقييم.

8- الابداع في المنتوجات والعمليات.

9- استخدام مصفوفة انتشار وظيفة الجودة (QFD)

10- استخدام قواعد المقارنة مع أفضل المنافسين في الصناعة من حيث المنتوجات والعمليات والأنظمة.

ويمكن توظيف عناصر نظام الجودة ISO 9000 قاعدة أساسية لتطوير عناصر التكنولوجيا/ الصناعة وعناصر المنافسة من خلال توفير أطار تكاملي يصل بالشركة إلى التفوق والتميز.

فالاختلاف بين مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة تبرز في دافعية الشركة لتطبيق كل منهما. فال ISO 9000 هو مواصفة يمكن تقييم الالتزام بها من قبل هيئة معتمدة يمنح على أساسها شهادة مطابقة لذا فالشركة التي يكون هدفها الشهادة فقط سوف تنتهج مدخلاً يختلف جوهرياً عن تلك الشركات التي تتبنى مدخلاً لإدارة الجودة الشاملة، والتي هدفها الوحيد هو أرضا الزبون، على الرغم من أن مواصفات ISO 9000 تهدف إلى أرضا الزبون ايضاً لكن عندما تكون الشهادة اكثر من خلال سعيه لخلق بيئة يكون فيها رضا الزبون في المنزلة الأولى (Charif & jalal, 1995, 466)

أن الرؤى المستقبلية تؤكد رغبة الشركات في أن تتطور مواصفات ISO 9000 باتجاه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما أخذته شركة ال ISO بالاعتبار عند إعدادها لمسودة المواصفة ISO 9000 والتي صدرت في عام 2000 والمتضمنة تركيزاً أكبر على رضا الزبون أو ما يعرف بالتركيز على الزبون (Customer Focus) حيث يمثل هذا التعديل في جوهره تناغماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (ISO 9000/ 2000)

بذلك فان الجودة تعد ركناً من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت المنظمات كافة إلى تحقيقها بما ينعكس بقبول الزبائن للمنتجات المقدمة لهم بشكل واضح، فضلاً عن إحرازها الميزة التنافسية والتفوق على المتنافسين.

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

ان التطورات التاريخية لأي اتجاه حديث يطور ويحسن من الخدمات لأي مؤسسة في العالم لا يأتي من فراغ فكري، أو عن طريق التوقعات التكهنية، وإنما تجسدت معالم التطور والتقدم من خلال إسهام العديد من الرواد والمفكرين والعاملين في مجال تطوير النوعية وتحسينها. ومن الإسهامات التاريخية نذكر منها بإيجاز– المراحل التاريخية لتطورات إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

1- الفترة 1940-1945:

إن أهم رواد هذه الفترة هم الرواد والمفكرون الأمريكان إدوارد ديمنج (Deming Edward) والملقب بأبي الجودة وكذلك جوزيف جوران (Juran Joseph) واللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والخدمية في

المنظمات الاقتصادية. وقد أخذت هذه الأساليب في تلك الفترة دوراً مهماً ومجسداً في التطويرات المستهدفة التي احتلت مكانة ذات مركز فعال في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء (خضير، 2002).

2- فترة الخمسينات:

إن هذه الفترة اتضح فيها الضعف الواضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية. وقد كانت هذه المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد أسهم إدوارد دمنج (Deming Edward) في هذه الفترة حيث قام بالذهاب إلى اليابان، وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية. وقد ركّزت المنظمات الاقتصادية على الآراء والمقترحات التي وضعها دمنج. وعلى ضوء هذه المقترحات تم وضع وإعداد فريق عمل متخصص في مجال الجودة في المجتمع الياباني، وكان له الأثر الواضح والفعال في التطوير والتحسين الذي ظهرت معالمه وآثاره بعد انتهاج سبيل ما أوضح دمنج للمنظمات اليابانية، وأصبحت المنتجات الصناعية من المنظمات اليابانية رمزاً للجودة الدائمة (خضير، 2002).

3- فترة الستينات:

فقد قامت بريطانيا بتبني الاهتمام الواسع في إدارة الجودة الشاملة، حيث ركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات اللازمة والمرتبطة بأساليب العمل ومواد الخام وغيرها من الجوانب التي يكون لها دور مهم في تطوير وتحسين مجالات الجودة الشاملة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية (خضير، 2002).

4- فترة الثمانينيات:

لقد شهدت هذه الفترة اهتماماً متزايداً عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي (ISO9000) مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي. (خضير، 2002).

5- فترة التسعينات حتى الوقت الحاضر:

لقد شهدت هذه الفترة تطورات تاريخية ملحوظة تمثلت بظهور ظاهرة العولمة (Globalization) وثورة الاتصالات والمعلومات، وشبكة الإنترنت، والتجارة الحرة...الخ من المعالم التي أصبحت الجودة هي سلاحاً تنافسياً أساسياً ينبغي أن يكون لها أهميتها ومكانتها القوية، وأن تتركز جهودها المختلفة سيما

وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية، وتحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والاستمرار والتطوير، فإنها إما أن تنسحب من الأسواق أو تلجأ للاندماج مع أي منظمة اقتصادية. ومن هذا المدخل فقد شهدت إدارة الجودة أهمية كبيرة في هذه الفترة وامتد اعتمادها في مختلف آفاق التطورات الواضحة المعالم والآثار، وقد وجدت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال .(خضير، 2002).

ويمكن توضيح تلك التطورات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطورات الآتية.

(Summer,2000).

1- مرحلة الفحص والتفتيش	Inspection
2- مراقبة الجودة	Quality Control
3- تأكيد الجودة	Quality Assurance
4- حلقات السيطرة النوعية	Quality Control Circles
5- إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة:

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هم:

(Besterfield, 2003):

القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يلي:

1- مشاركة العاملين.

2- التدريب والتعليم.

3- نظام الاتصال في المؤسسة.

4- التركيز على المستفيدين.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.

الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة، وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها الوزارة في تحسين وتطوير خدماتها وهي (Summers, 2003).

1- استمارة التدقيق.

2- شكل الانتشار.

3- مخطط السبب- النتيجة أو عظم السمكة.

4- تحليل باريتو.

5- خارطة باريتو.

6- الهستوكرام.

7- خرائط المراقبة الإحصائية.

الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة:

1- استمارة التدقيق.

2- شكل الانتشار.

3- مخطط السبب- النتيجة.

4- تحليل باريتو.

5- خطة التدقيق.

6- الهستوكرام.

7- خرائط المراقبة الإحصائية

القواعد الفكرية والفلسفية

1- مشاركة العاملين.

2- التدريب والتعليم

3- نظام الاتصال في المؤسسة

4- التركيز على المستفيدين.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة.

7- التزام المؤسسة طويل الاجل بالجودة
8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين

المصدر: Jay and Barry Render "Operations Management" Sixth Edition, Inc, New Jersey, 2001

أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة هي النظام الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر لكل أنشطة إضافة القيمة (أنشطة إضافة القيمة هي التي تتضمنها سلسلة القيمة وتتضمن الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة) التي تمارسها المنظمة، ويحدد الزبون ما إذا كانت هناك قيمة مضافة فعلاً اعتماداً على رضاه الشخصي. وينبغي على إدارة الشركة هنا أن تخطط لجراء مراجعات دورية للجودة، ويقصد بهذا إجراء مراجعات دورية شاملة طبقا لخطة محددة لتحديد ما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها تتوافق مع سياسة وأهداف الجودة وأنه قد تم تحقيقها كاملة (قدار، 96 :1998). ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

1- الإدارة: يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الأخرين من اجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

2- الجودة: تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.

3- الشاملة: تشمل جميع الافراد والاقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.

أما (Slack.et.al, 1998, P763) فقد تناول مفهوم T Q M باعتبارها فلسفة إدارية للأعمال توضع كيفية الدخول لإدارة الجودة، فهي طريقة للتفكير وإدارة العمليات تشمل التركيز على التي:

1- تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.

2- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة.

3- التعرف على جميع التكاليف (الكلف) المرتبطة بالجودة وخاصة تكاليف الفشل.

4- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.

5- تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة والتحسين.

6- تطوير عملية مستمرة للتحسين.

وردت تعاريف تشير إلى إدارة الجودة الشاملة من كونها مدخلاً لأداء الاعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها، أفرادها، عملياتها، بيئتها. (الجنابي، 66 :2001).

ويرى آخرون بان إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الافراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية. (آل يحيى، 14 :1999) وعرف (العزاوي، 4 :2001) "إدارة الجودة الشاملة" بأنها فلسفة وثقافة، وثقة الفرد والمنظمة بأنها يمكن أن تعمل اليوم أفضل من الامس وأنها ستعمل غداً بمستوى أفضل من اليوم من خلال وضع العمليات والأنظمة في الموقع الذي سيحقق التمييز ويقلل الأخطاء. مما تقدم يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة: فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة، بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم من هنا تتضح أهمية "إدارة الجودة الشاملة" من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق التي (الشبراوي ،7-8 :1995):

1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

2- تحقيق الأداء الجامعي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصادها على السلع والخدمات.

3- القيام بسلسة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.

4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.

8- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الابد.

لذا فأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات وان الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين والخارجين. كما أن أهميته لا تنعكس

على تحسين العلامات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وانما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة.

مبادى إدارة الجودة الشاملة

تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير انهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي: (العزاوي، 2001، العزاوي) (Goetsch & Davis, 1997, 13)

1- التخطيط الاستراتيجي.

2- الاسناد والدعم.

3- مشاركة العاملين في العمليات.

4- التحسين المستمر للعمليات والجودة.

5- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

6- تحقيق رضا الزبون.

7- التدريب والتطوير.

والآتي استعراض للمبادئ الأساسية:

1- التخطيط الاستراتيجي: أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.

2- الإسناد والدعم: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (Slack, 1998, P778).

3- التركيز على الزبون: الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد كلمة الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الافراد والعمليات وبيئة العميل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا

بالزبون الداخلي بوصفة الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الاخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة (Ritzman & Krajewski, 1996, P145) ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج العمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.

4- التحسسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break – Through) بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة (الجنابي، 2001، ص68) أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الاتي (Evans 1997: 59):

تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.

تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.

تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المنظمة أكثر استجابة.

5- التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية إمكانات الافراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (Davis & Goetsch, 1997, 16) والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الافراد يتفوقون في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

6- المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول الفكرة(Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الافراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة (Goetsch, 97:17).

7- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الافراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (المنصور، 1997، 69)

تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة.

للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

أن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألغتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالاً ومؤثراً.

معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

1- مشاركة العاملين:

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن

اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. (Dean and Evans, 1994).

2- التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Summers, 2003).

3- نظام الاتصال في المؤسسة:

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيداً عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات (علوش، 1997)

4- التركيز على المستفيدين:

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي-الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ. أما المستفيد الداخلي، فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية (النيادي، 1999)

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي (Goetsch and Davis, 2000)

1- الجودة في التصميم. (Quality Design).

2- الجودة في الأداء. (Quality Performance).

3- الجودة في المطابقة. (Quality Conformance).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تعلب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركّزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير (النيادي، 1999).

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (علوش، 1997).

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما ان يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة (زين الدين، 1996).

والجدول (3) يوضح آراء بعض الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

ت	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة	
1	Saraph, et..al, 1989	1. القيادة	2. دور إدارة الجودة
		3. التدريب	4. تصميم المنتج
		5. إدارة علاقات الموردين	6. إدارة العمليات
		7. العلاقة مع العاملين	
2	Black & Porter, 1996	1. إدارة علاقات العملاء	2. الشراكة مع الموردين
		3. الاتصال والتوصل	4. فروق العمل
		5. تخطيط الجودة	6. تحسين الجودة
		7. ثقافة الجودة	

3	Tamimi, 1998	1. التزام الإدارة العليا 3. الاتصال	2. التعليم والتدريب 4. إدارة علاقات الموردين
4	Joseph, et..al, 1999	1. الالتزام التنظيمي 3. إدارة علاقات الموردين 5. التكنولوجيا المستخدمة	2. إدارة الموارد البشرية 4. سياسة الجودة 6. التدريب

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمـــال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى .ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشـركات الأمريكيـة التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسـة الأجنبية في عقر دارها في السبعينيات والثمانينات (مـن القرن عقدي الماضي)، إذ ارتفـع حجـم استهلاك البضائع الأجنبية المستوردة فـي الولايات المتحدة الامريكية من (16%- 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبار الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأُسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة. (Harris, Wadswort, 2000, P380).

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عد بطلاً قومياً في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة. (Wadswort, Harrison, 1986, P71).

ففي غضون ثلاثين سنة حول المصـنعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى الآخرين إلى معايير عالمية للتمييز.

إن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماما خاصاً، إذ باتت الجـــودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسـية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة.

ويؤكـد أحـد الباحثين أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور إدارة الجودة الشاملة في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال. وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة الى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة الى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات:

أولاً: أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء، فقد يعزف الزبائن عن الشراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلا يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وارشادهم الى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً. (Weeb, P. & Bryant, 1993, P143)

ثانياً: أهداف الجودة الشاملة بالنسبة الى المنظمة المنتجة:

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الأهداف التي ترغب إدارة المؤسسة في تحقيقها، والتي يجب عليها معرفة كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معيار الأهمية النسبية، والعمل على علاج أوجه الضعف في الشركة. (Martin, Harry, 1989, P80).

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، بأنه يجب على إدارة المؤسسة تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب أن تتخذها عند ممارسة جميع الأنشطة اللازمة لتحسين الجودة، ويمكن تحديد اهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

1- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للمؤسسة.

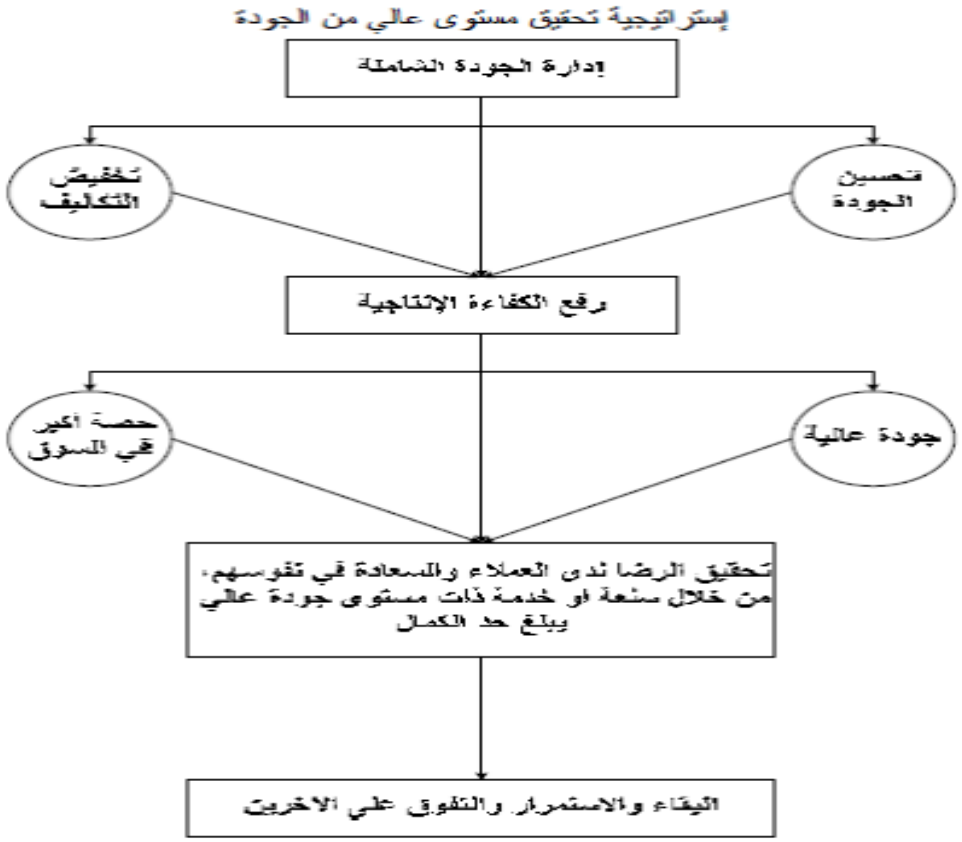
2- أن تمتلك المؤسسة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك. (Dimitriades, 2001, P33)

3- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات، ووفقاً لاحتياجات المستهلك.

4- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع. (Okland, 1992, P9)

5- لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من سعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم"، إن تحقيق هذه المقولة والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب

عينيها هدفاً اساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل رقم (2) التالي:



المصدر: حمود، كاظم، *"إدارة الجودة الشاملة"*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

كما تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

1- تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

2- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

3- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

4- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل. (Daft, 2001, p184).

5- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة.

6- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل أشياء صحيحة من اول مره.

7- زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير. (محفوظ جودة، 2001، ص40)

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي:

1- زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

2- تعظيم رضا الزبون وولاءه.

3- تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

4- زيادة إنتاجية المنظمة. (نزار عبد المجيد البرواري، 2000، ص32)

5- المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

6- بناء العمل الجماعي واستثماره.

7- المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

8- تخفيض الحاجة للخدمة. (Ahmed, 2001, P44)

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة وأكد المسؤولين في كبار الشركات العالمية مثل (IBM, Xerox GM) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزية التنافسية لشركاتهم.

إن التطبيق الناجح لها اعتمد وسيلة لبناء القدرات الداخلية للمنظمة وتعزيزها.

ففي دراسة شملت عينة من شركات التصنيع في استراليا ونيوزلندا، دلت نتائجها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات قد أدى إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضا الزبائن. (علاء فرحان طالب، 2006، ص60)

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يبين ذلك الجدول رقم (4).

وبالرغم من التأييد الواسع الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من ينتقدها أو يعارضها، لأنها من وجهة نظرهم تزيد من الرقابة الإدارية وتؤدي إلى التشدد وربما التوتر في العمل نتيجة تعاظم حذر العاملين في اثناء تأديتهم لمهمات عملهم.

الجدول رقم (4) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية.

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي وراسي يتصف بالجمود	مسطح/ مرن واقل تعقيد(أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الاجل/ تبنى على الاحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الاجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج واجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

إن وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها منظمات ّ الأعمال التي تبتت إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن خلص (Wageman) إلى إن إدارة الجودة الشاملة مثلما وضعها مؤسسوها هي فلسفة متماسكة بمجموعة من التداخلات (Interventions) لكن حقيقة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة.

ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة، إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في

الأسواق وزيادة حصتها السوقية .واستنادا العديد إلى ما تقدم يرى الباحثون أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي من تسعى منظمات اليوم المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها (Coyle-Shapiro, 1999, P439)

تنظيم إدارة الجودة الشاملة

هناك عدة تصورات لهيكلة وتنظيم إدارة الجودة الشاملة وكل هيكلة أو تنظيم يختلف من شركة الى أخرى ويتم دراسته وتكوينه طبقاً للأسباب التالية:

1- طبيعة الشركة (صناعية – تجارية – خدمية – زراعية).

2- حجم الشركة (كبيرة - متوسطة - صغيرة).

3- دور إدارة الجودة ومستوى تقدمها في التطبيق (ذو فاعلية كبيرة - متوسط - صغيرة).

4- ثقافة الإدارة العليا ومدى التزامها وإيمانها بدور إدارة الجودة.

5- مدى الصلاحيات التي سوف تمنحها الإدارة العليا لإدارة الجودة.

وسيتم هنا وضع تصور شامل لإدارة الجودة يمكن تعديله وحذف أو إضافة سبب حاجة الشركة وقرارها بخصوص دور وصلاحيات إدارة الجودة كالتالي.

1. الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة.

2. لجنة تطبيق الجودة.

3. رئيس لجنة تطبيق الجودة.

4. ممثل القطاع.

5. مدير الجودة الشاملة.

6. منسق الجودة الشاملة.

7. مرشد الجودة.

8. مدير العملية.

9. قائد الفريق.

10- عضو الفريق.

إنشاء وتكوين قسم إدارة الجودة

1- الإدارة العليا لقسم إدارة الجودة الشاملة

مهامها:

- تحديد الأهداف العامة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتوفير المساعدة والدعم له.
- متابعة التطبيق والموافقة على أية تغييرات أساسية في خطط تنفيذ الجودة الشاملة بالشركة.
- الاطلاع على نتائج تطبيق الجودة الشاملة بالمنظمة بعد كل مرحلة (عرض مره في السنة كحد أدني)
- الاطلاع على التقارير المرفوعة من لجنة توجيه الجودة ومحاضر اجتماعاتها من صحة التطبيق في ضوء الأهداف العامة مع اصدار توجيهات الى اللجنة بهذا الشأن.

2- لجنة تطبيق الجودة

مهام اللجنة:

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق اهداف برامج إدارة الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- توجيه ومتابعة التطبيق وتنفيذ توصيات فرق الجودة.
- تحديد الطرق المثلى لنشر مفهوم الجودة ومتابعة اليات التوعية بالجودة.
- تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- المشاركة في الية تكريم الفرق، واختيار الفريق المتميز على مستوى الشركة
- توفير المساعد والدعم وتقليل المعوقات والصعوبات امام إنجاح البرنامج.
- دراسة توجيهات الإدارة العليا لوضع اليات تنفيذها.
- رقع تقرير للإدارة العليا عن موقف التطبيق وكذلك محاضر اجتماعات اللجنة.

3- رئيس لجنة تطبيق الجودة

مهامه:

- المشاركة مع أعضاء اللجنة في جميع الواجبات والمهام العامة للجنة.
- إدارة اجتماعات اللجنة.

- متابعة تنفيذ التوصيات والقرارات والتوجيهات التي تؤخذ في اجتماعات اللجنة.
- توضيح ومناقشة المستجدات في موقف تطبيق منهجية الجودة الشاملة على الإدارة العليا بالشركة.
- عرض قرارات وتوجيهات الإدارة العليا بشأن الجودة الشاملة على أعضاء اللجنة ودراسة كيفية تنفيذها ومتابعة التنفيذ.
- تسليم وتسلم إدارة اللجنة عند تغيير رئاستها، وما يلزم ذلك من شرح لموقف الإنجاز.

4- ممثل القطاع

هو أحد مديري الإدارات يتم تعيينه كممثل للقطاع الذي يتبع له بصفة دورية كل سنة.

مهامه:

- تمثيل القطاع في لجنة توجيه الجودة والمشاركة في فعاليات ومهام اللجنة.
- توفير المساعدة والدعم الكامل لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في القطاع.
- اعلام الإدارات المختلفة في القطاع بنتائج اجتماعات لجنة توجيه الجودة.
- متابعة التوصيات المتأخرة في قطاعه وحث الإدارات على سرعة إنهاء اعمال الفرق وأشعار لجنة التوجيه بمستجدات وأسباب التأخير.
- المساهمة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في قطاعه.
- المساهمة في إعداد الخطة التشغيلية للجودة في قطاعه.

5- مدير الجودة الشاملة

مهامه:

- التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التشغيلية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- متابعة تطبيق البرنامج.
- عرض تطور التطبيق على الإدارة العليا.
- قيادة حملات التوعية ونشر المفهوم للجودة بالشركة.
- الاشراف على التخطيط والاعداد للقاء السنوي للجودة عند عقده في الشركة.

6- منسق الجودة الشاملة

مهامه:

- حلقة الاتصال الرئيسية بين جميع الأعضاء المشاركين في برنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق تطبيق برنامج الجودة.
- إعداد تقارير المتابعة عن نتائج برنامج تطبيق الجودة في الشركة.
- تنسيق البرامج التدريبية لبرنامج تطبيق الجودة.
- تنسيق الخطط التشغيلية لتشكيل فرق برنامج تطبيق الجودة.
- نشر إنجازات فرق برنامج تطبيق الجودة.
- إعداد الاستبيانات لأخذ اراء أعضاء وقادة الفرق وتحليل البيانات لتحديد مجالات التحسين في المنهجية.
- نشر مفهوم الجودة وزيادة الوعي عن البرنامج.
- دراسة معوقات ومشاكل تطبيق برنامج تطبيق الجودة بالتنسيق مع مرشدي الجودة، مدراء العمليات/ الإدارات وقادة فرق الجودة ووضع الحلول لها ومتابعة تنفيذ هذه الحلول.
- أمين سر لجنة توجيه الجودة.
- منسق اللقاء السنوي للجودة عند عقده في منطقة الاعمال.

7- مرشد الجودة

هو أحد الموظفين في كل إدارة يتم تعيينه لمساندة تطبيق الجودة الشاملة في إدارته.

مهامه:

- تنسيق أنشطة الجودة في الإدارة.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة في إدارته.
- حضور اجتماعات الفرق لتقديم المساعدة الفنية المنهجية خاصة في المراحل الأولى من الدراسة.
- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بأنشطة الجودة في الإدارة.
- توفير النصح والإرشاد لقادة الفرق.
- حلقة الاتصال بين الإدارة ومنسق الجودة الشاملة في الشركة.
- إعداد تقارير المتابعة الدورية عن تطبيق التوصيات في إدارته.
- التنسيق لتكريم فرق تحسين في إدارته.

- إعلام منسق الجودة الشاملة ببداية تشكيل الفرق ومواصلة إمداده بالمعلومات اللازمة عن تطور مجريات التطبيق.
- مساعدة ممثل القطاع في أنشطة الجودة في قطاعه.

8- مدير العملية

مدير العملية هو الشخص الذي يشرف على العملية التي ستدرس من قبل الفريق وقد يكون رئيس قسم أ, مدير إدارة.

مهامه:

- اختيار قائد الفريق واطلاعه على الهدف من تشكيل الفريق.
- مساعدة قائد الفريق في اختيار أعضاء الفريق.
- ترشيح قائد الفريق لحضور الدورات التدريبية.
- حضور بعض اجتماعات الفريق وتزويدهم بما لديه من معلومات.
- توفير الدعم للفريق
- حضور اجتماع مناقشة الوضع الحالي للعملية المدروسة والموافقة على المشروع المقدم للدراسة.
- مراجعة العرض النهائي مع الفريق.
- الموافقة على توصيات الفريق التي تقع تحت نطاق صلاحياته والتنسيق للحصول على موافقة الإدارة على التوصيات الأخرى.
- المشاركة في تكريم الفريق.
- توفير الموارد المطلوبة لتطبيق التوصيات المتعمدة.
- متابعة تطبيق التوصيات المعتمدة مع قائد الفريق.

9- قائد الفريق

مهامه:

- الإلمام بأدوات واليات الجودة الشاملة وبناء فريق العمل الفعال.
- اختيار أعضاء الفريق بالتنسيق مع مدير العملية ومدير الإدارة في الحالات الاستثنائية التي تتطلب أعضاء من خارج الإدارة.
- جدولة اجتماعات الفريق.

- قيادة وإدارة أنشطة الفريق بفعالية والتأكد من مشاركة جميع أعضاء الفريق.
- عرض النشاطات الفعلية للفريق على مدير العملية مع توفير نسخة له من محاضر الاجتماعات.
- تشجيع وتحفيز أعضاء الفريق وتهيئة البيئة والمناخ الذي يشجعهم على المشاركة.
- المشاركة في تطبيق توصيات الفريق تحت إشراف مدير العملية.
- المشاركة في التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- عرض النتائج النهائية على الجهات المختصة.

10- عضو الفريق

مهامه:

- المشاركة في اجتماعات الفريق
- القيام بجمع المعلومات وتصميم نماذج الاستبيانات
- كتابة محاضر الاجتماعات.
- المشاركة في تقديم العرض النهائي.
- المشاركة في تطبيق التوصيات عند الحاجة.
- نقل الاستفادة الى موظفي الشركة الاخرين.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل بعضها الأخر فهناك مجموعة من المشاكل والأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقع حائلاً دون التطبيق القائم لإدارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:

1- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمية ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن المعلوم أن المنظمة لا نستطيع أن نتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكف لديها فكرة محددة عن الذي تفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن:

أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدل التقدم والانجاز.

ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

ت- إتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم الجامعي كالصحة وغيرها.

ث- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يحثون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم كما هو الحال لنظائرهم في الصناعة.

6- عدم وجود إدارة قوية فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمنظمة وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة ودعمها، وان يكونا صبورين لانتظار نضج عملية تغيير البيئة قبل الحصول على النتائج.

7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المنظمات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالي، وعدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

9- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار اللذان يعدان من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجهود مما ينعكس بشكل سلبي على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة.

10- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية بحيث يعتقد بعضهم أن أهمية التكنولوجيا تفوق أهمية الموارد البشرية وهذا الكلام بعيد كل البعد عن الصحة فبالرغم من الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحراز التقدم إلا أن القدرة على استخدامها لا تأتي إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على استخدامها بشكل جيد لتحقيق النتائج. لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية خاصة من حيث أنظمة المكافآت وتقييم الأداء والتدريب وتصميم العمل لإتمام عملية تطبيق الجودة الشاملة. (رعد عبدالله الطائي، 2008، ص129-123)

مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

أن المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة مهمة جداً في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية، حيث أن هذه المرتكزات من شانها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيق في مختلف المنظمات، إذ انه يشير إلى البناءات الفكرية والفلسفة التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق، ويمكن الإشارة الى هذه المرتكزات كما يلي:

1- التركيز على إدارة الموارد البشرية

أن نجاح إي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات وهذا الأمر يتطلب أن يكونوا محل اهتمام والعناية في جميع النواحي الخاصة بهم بدء من عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين وشغل الوظائف وتقسيم الأداء وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز وبناء فوق عمل ذاتية الإدارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون وإيجاد الحلول للمشاكل. (علي السلمي، 1995، ص25)

وتعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وثاني أهميتها من حيث أن تحقق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وان الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتثقيف وتعليم موظفيها، لكي نتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه. وينقسم التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

أ- التدريب والتعليم المتعلق بخلق الإدراك والوعي بإدارة الجودة الشاملة.

ب- التدريب والتعليم المتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

ت- التدريب والتعليم المتعلق بتنمية المهارات.

2- التركيز على العميل

حيث يعد هذا العميل أحد الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة، وقد اجتمع العديد من الباحثين على أهمية هذه الركيزة، حيث أكدوا أن معاملة العميل الداخلي يجب أن يكون كمعاملة العامل الخارجي لتحقيق النجاح في المنظمات، ويقصد بالعميل الخارجي هو تلك المستهلك الذي تسعى المنظمة من اجل تحقيق رضاه، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الرهان التنظيمية المختلفة في المنظمة.

وهناك ثلاث جوانب مهمة في مجال التركيز على العميل وهي كالآتي: (الحفظي زين العابدين، 1991، ص62)

أ- الجودة المتوقعة: وهي الخصائص التي يتوقعها العميل، أن ظهرت الرضا، لكن إذا فقدت فأنها تؤدي إلى عدم إرضاء العميل بشكل كبير.

ب- الجودة المحققة للرضا: وهي الخصائص التي يطلبها العميل، أن ظهرت فأنها تسبب رضاه، وان فقدت تؤدي إلى خلق عدم الرضا لدى العميل.

ت- الجودة المحققة لإسعاد العميل: وهي الخصائص التي يطلبها العميل، لأنه لا يعلم بها، وعند ظهور هذه الخصائص فأنها تؤدي إلى إسعاده وفي الوقت نفسه فأنها عند غيابها لا يكون العميل راضياً حيث أن هذا النوع من الجودة فيه تجاوز لتوقعات العميل.

3- المشاركة والتحفيز

استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز إذا أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتي والفريق الواحد تعد من الأمور الأساسية لترصيف البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة. (الصرن رعد حسن، 2001، ص50)

ومشاركة العاملين لتحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ضرورية، حيث أنها تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير، إضافة إلى أنها تجعلهم قادرين على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على التغذية العكسية التي تساعد على تحقيق جودة الأداء.

4- نظام المعلومات والتغذية العكسية

أن توفر نظام معلومات وتغذية عكسية يعد من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وان توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف حيث أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف.

كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين تقترن بشكل فاعل بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5- العلاقة بالموردين

يعد دور الموردين ذوي الكفاءة في توريد احتياجات المنظمة من المواد الخام وبالجودة المطلوبة من الركائز الأساسية في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

6- التحسين المستمر

أن اعتماد الأسلوب العملي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وان التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فان هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد إل تغيير أو تطوير مستهدف. (خصير كاظم حمود، 2000، ص102)

7- التزام الإدارة العليا

أن وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطبيق هذا البرنامج بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة منه. (فتيحة حبشي، 2007، ص147)

وان الالتزام الشخصي أمر لا مناص منه في إنجاح آلية الجودة. وأيضا يجب على الإدارة العليا أن تشارك في عملية تطبيق الجودة الشاملة كونها السبيل الأكثر فاعلية في إقناع المستخدمين في تطبيقها، حيث أن قناعة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتم على شكل توفير الموارد التي تعمل على تدريب وتعليم الموظفين وتقديم الأمور المهمة لهم، إضافة إلى إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي كلما تطلب ذلك مثل أنظمة الرقابة والاتصال وغيرها.

8- القرارات المبنية على الحقائق

أن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون الجو لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وان ذلك من أكثر الأنشطة لتعزيز نجاح أدارة الجودة الشاملة، وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة في أدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال. (حسن محمد ابولیلی، 1998، ص72)

9- الوقاية من الأخطاء

يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، لان توفيرها ينتج لمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والإخطار التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء.

10- الإدارة العملياتية

أن الإدارة العملياتية الهادفة ينبغي أن يتم التركيز من خلالها، على تخطيط وتحسين الجودة بدءا من عمليات التعميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولاً إلى جدولة كافة الإجراءات التشغيلية وأيضا تشمل هذه الركيزة الإثراء الوظيفي والبحث عن المشاكل في النظام ككل وإيجاد الحلول لها واستخدام الأدوات اللازمة للسيطرة والوقاية.

11- أعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر

وخصوصاً في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم.

12- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص

إي أن أتتم المراقبة لكل سلعة أو خدمة والتأكد من أنها تلبي الجودة المقبولة والمتنبئ بها، حيث أن هذا المبدأ يوجد الاهتمام نحو منع المنتجات والخدمات المعينة بدلاً من اكتشاف العيوب والإحصاء بعد إنفاق الموارد. (مأمون الدرادكة، 2008، ص62)

13- التميز وقبول التغيير

وذلك من خلال قبول المنافس كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز، وذلك بقبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل من المتغيرات الإيجابية بدلاً من تجاهلها آو محاولة تجنبها، إي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير. (حبب ال رحمة، 1999، ص74)

الفصل الثالث

تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

مفهوم مخرجات التعليم الجامعي

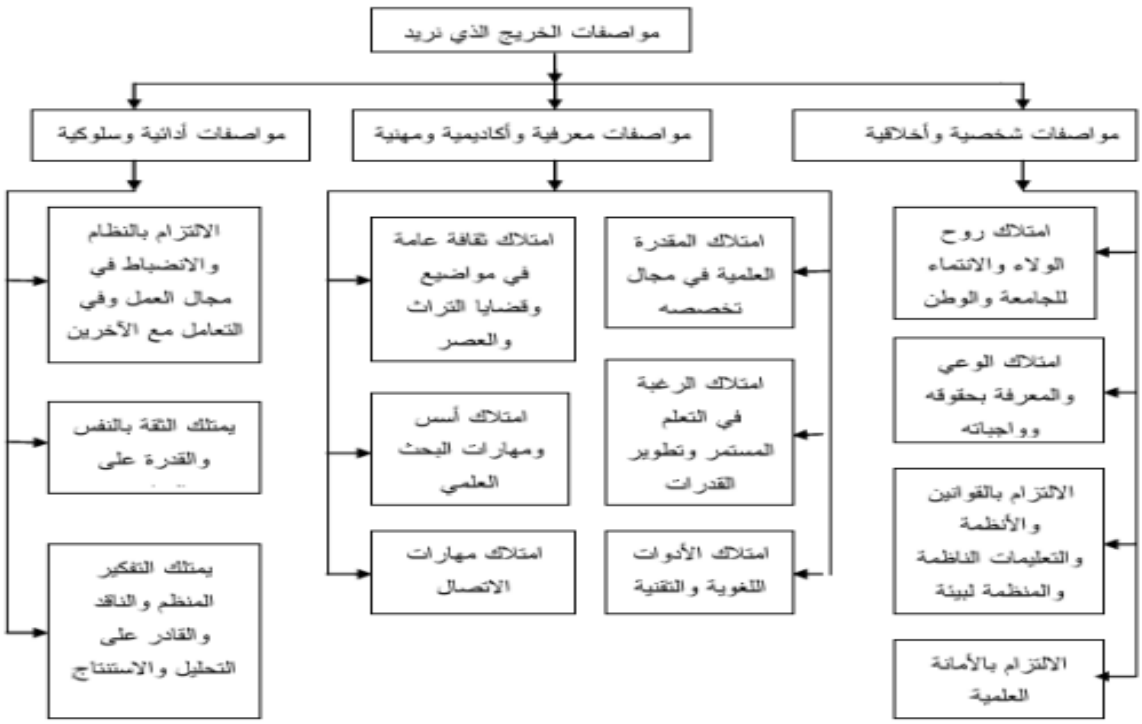
أولا تعد مؤسسات التعليم الجامعي من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة والمتعددة إلى حد كبير باعتبارها الوسيلة الأساسية لتقدم وازدهار أي مجتمع في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية لها تتسع أطرها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوع وشمولية.

ويشير دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في الوطن العربي في مستوى المخرجات الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم الجامعي أن تكون مخرجات اي محصلة أشغالها متوائمة مع غاية التعليم وأهدافه، وان ضمان جودة المخرج منه يقتضي التركيز على المتعلم في ملامحه المعرفية والسيكولوجية والاجتماعية والثقافية. (سيلان جبران العبيدي، 2009، ص10)

وهنا نقصد بمخرجات التعليم الجامعي كل من الطلبة الخريجين، البحوث العلمية، وخدمة المجتمع.

1- الطلبة الخريجين:

إن الطالب من أهم مدخلات العملية التعليمية في مسار التعليم الجامعي، ومن هنا لابد من إيلاء هذا العنصر الأهمية اللازمة والكافية، وذلك من خلال تحديد الفئة التي يمكن أن تقبل في البرامج المختلفة ومرورا بجوانب عديدة تتعلق بالعناية به والاهتمام برأيه، فهو الذي ندرس جوانب تحقيق الجودة فيه وبمواصفات ذات جودة والشكل التالي يبين ذلك: (محمد الحاج، 2011، ص7)



المصدر: دموش وسيلة، زكرياء مسعودي، ضمان الجودة في التعليم كأساس للموائمة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ضمان الجودة في التعليم الجامعي تجارب ميدانية ومؤشرات حسن الأداء والاستشراف، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2012، ص156.

2- البحوث العلمية:

المقصود بها البحوث الكاملة التي تمتاز عن غيرها من البحوث بوجود مشكلة يسهم في حلها، وتوفر الموضوعية في البحث والاعتماد على الملاحظة والتجربة وليس الاعتماد على العادات والتقليد والخبرة الشخصية بحيث يمكن علمياً تعميم النتائج التي تم التواصل لها، ودور أخلاقيات البحث العلمي فيها بحيث تمتاز بالمرونة في التعامل مع المشكلات التنموية المتنوعة ويجمع بين الاستقراء الذي يقرأ الباحث فيه الحقائق الموجودة كما هي في الواقع وبهذي من النظريات العلمية السائدة في مجاله. (تحسين أحمد، 446)

3- خدمة المجتمع:

وهي مجمل الخدمات التي المجتمع من الجامعة والتي تسعى الجامعة أيضا يتلقاها لتلبيتها ويحدد المختصون أن للجامعة ثلاثة مجموعات من الأهداف تسعى بها لإشباع رغبات المجتمع: (غربي صباح، 2013، ص154)

أ- أهداف معرفية: وتتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً أو تطويراً أو انتشاراً.

ب- أهداف اقتصادية: والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.

ت- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية منها:

- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهن.
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي الصحي وغيره.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- إجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة وهكذا يبدو أن أهداف الجامعات في المجتمعات الديمقراطية لابد أن تختلف عن أهدافها في المجتمعات الشمولية لما بين المجتمعات من اختلافات ولذلك يجب صيانة الأهداف التعليمية بما يتناسب مع ما حدث من تغير في أوضاع العالم.

استراتيجية تطوير مخرجات التعليم لسوق العمل

جرى تحديد ثلاثة خيارات واسعة لإدارة مسار التعليم الجامعي

1- الإبقاء على الوضع الراهن: إضافة المزيد من التوقعات إلى نظام يعمل بأكثر من طاقته وفاقد التوجيه ومختل وظيفياً.
2- التغيير التحويلي: إدخال تغيير جذري على نموذج السياسات – مع التصدي للحقوق المكتسبة التي تحول دون إضافة القيمة، والدفع إلى تغيير هيكلي وثقافي جوهري.
3- التطوير التدريجي: الإطلاق المتعمد والمرحلي للإمكانات عن طريق استحداث أدوات سياسية جديدة مع وضوح الأهداف الطويلة الأجل واتساق الوسائل المؤدية إلى بلوغها .والخيار الأول لا هو مناسب ولا هو في المتناول، بالنظر إلى خطط مصر للتنمية الاقتصادية في المستقبل؛ وذلك لأن تكلفة الاستمرار في إهدار المواهب البشرية ستكون باهظة. وأما الخيار الثاني فيبدو أنه غير واقعي ومحفوف بالعديد من المخاطر بالنظر إلى اتساع الفجوة التي يتعين سدها بين السياسة العامة الحالية والمنشودة وظروف التشغيل، والطابع الغامض للمواقف المجتمعية والمهنية فيما يتعلق بالمسائل الأساسية، وكون الكيانات الداعمة لجوانب التطوير الأكثر إثارة للجدل لم يتم بناؤها بعد. وهكذا، فإن تطبيق استراتيجية للتطوير التدريجي هو أفضل النهج.

ولا بد من تطبيق استراتيجية التطوير التدريجي بعناية من خلال ثلاثة منطلقات .أولاً، لا بد من أن تكون لها مصداقية أمام مختلف الجماعات ذات المصلحة، ولا سيما أكثر المجموعات تأثيراً وثانياً، سيتعين أن تكون منظمة ومرتبة بأسلوب يحقق نتائج يمكن إثباتها ويبني دفعة تكفل الاستمرارية. وسيساعد النجاح في التحدي الأخير على بناء الدعم للأول. وسيكون التفاعل بين مجموعتي الاعتبارات مهماً أيضا في الحكم على المفاضلة بين تحقيق مكاسب مبكراً وتحقيق اختلافات ملموسة .وتضفي هذه المفاضلة أهمية على المنطلق الثالث الذي يبحث القيمة الأصيلة للتطوير وقيمتها النسبية في مقابل الاعتراض على تنفيذه. ويتمثل الاختلاف الطفيف في هذا المجال فيما إذا كان التطوير الفوري على قدر أكثر أم أقل أهمية من التغييرات اللاحقة التي قد تترتب عليه، وإلى أي مدى ينبغي تبرير خطوة تدريجية ما في حد ذاتها أو من حيث تأثيرها على النظام في النهاية .وفيما يتعلق بالمصداقية، يوجد خمس مجموعات رئيسية من الاهتمامات التي ينبغي بحثها: الطلاب والطلاب المحتملون وأسرهم، والسلطات الحكومية، والمجتمعات التي يخدمها التعليم الجامعي، وبخاصة أرباب العمل الذين يعينون الخريجين، والعاملون الأكاديميون والموظفون العموميون في مؤسسات التعليم الجامعي .وربما يؤيد الطلاب بعض مبادرات التطوير ويعترضون على مبادرات أخرى، ويمكن أن يتوقع منهم تأييد اتساع مجال الاختيار من البرامج والمؤسسات، والجهود الرامية إلى الارتقاء بجودة التعليم والمرافق والخدمات، وزيادة الصلة في دراساتهم حيث يعتقدون أن فرص عملهم ستتحسن. ويمكن أن يتوقع منهم الاعتراض على زيادة التكاليف والأعباء الدراسية والامتحانات .ويمكن أيضا أن يتوقع من السلطات والهيئات الحكومية استجابةً متباينة. فسوف تسعى السلطات والهيئات التي

ستواجه فرضياتها وممارساتها تحديا إلى جمع الحجج والأدلة من أجل التغيير، ولكنها قد تقاومه مع ذلك. أما تلك التي تسعى إلى الكفاءة والارتقاء بالأداء في قطاع التعليم الجامعي، مع تحملها لآثار قليلة، فسوف تؤيد تدابير التطوير القوية.

أما عن أرباب العمل، وهو مصطلح جامع لآراء متنوعة من أصحاب الشركات والمديرين التنفيذيين ومديري شؤون الموظفين وغيرهم، فمن المتوقع ألا يرضوا أبداً بالكامل عن الخريجين، ولكنهم سيرحبون بطبيعة الحال بفرص التأثير على الأهداف التعليمية والمناهج. ويمكن أن يتوقع من بعضهم أن يبدوا استعداداً أو ثقةً أكبر من غيرهم في المشاركة بنشاط في المشاورات وفي تقديم التغذية المرتدة عن رضاهم عن الخريجين .ويمكن أن ي□توقع من العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي أن يستجيبوا لمقترحات التغيير بأساليب غير موحدة، مع تأييد بعضهم لبعض التغييرات وعدم تأييد بعضهم الآخر لأي تغيير. ومن المرجح أن تكون أصعب مجالات التطوير التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين هي التغييرات التي تؤثر على أمنهم الوظيفي وظروف عملهم ومكانتهم وعبء العمل وتقييم الأداء. ولكي يقدم أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسات بعض التأييد، ولكي يشعروا بنوع من الملكية لبرنامج التطوير، سيكون من الضروري أن تكون المبادرات الهامة نابعة أو أن تظهر قدر الإمكان على أنها نابعة من القاعدة إلى القمة، كما تنبع من القمة إلى القاعدة .وسوف يلتمس النطاق الأوسع للمجتمع المدني في مصر مستوى معقولاً من الثقة في أن العلاقات بين أصحاب المصلحة وعمليات التغيير تدار بسلاسة وأن "التطوير" لا ينفَّذ بأساليب تثير الاضطراب أو تستلزم تنازلات غير مستدامة .وسوف تحتاج الهيئات الحكومية إلى جانب مؤسسات التعليم الجامعي إلى بناء القدرة على إدارة التغيير بفعالية .وبافتراض أن الحكومة ترغب في اعتماد التوجه العام للتوصيات المبينة في هذا التقرير، ولو لم يكن ذلك بالأشكال المحددة المبينة هنا، فسيكون من الضروري اختيار التغييرات التي يمكن أداؤها مبكراً والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير بالغ على هيئة الظروف لاعتماد تغييرات في مجالات أخرى في وقت لاحق. وهكذا، فإن انتقاء عمليات التطوير الأولى لمحاولة تنفيذها يشكل قراراً حاسماً. وكما نوقش ذلك أعلاه، يجب أن يراعي الانتقاء السياسات الحقيقية، ولكن التطوير بدافع اكتساب الشعبية أو الانتهازية لا يحقق بالضرورة نواتج قيمة ومستدامة. ومن الضروري النظر في تتابع التطويرات الملموسة من حيث تماسك سياساتها وكذلك إمكانية تحقيقها سياسياً.

مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي ـ اليمن:

هذا المجلس حديث النشأة حيث أنشئ بموجب القرار الجمهوري رقم 210 بتاريخ 27/8/2009م الذي قضى بتشكيل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في التعليم الجامعي والذي سيكون من مهامه وضع الآلية المتكاملة لعمليات ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، ومنح التراخيص (سيلان العبيدي، 2009، ص29)

معوقات التعليم الجامعي في اليمن

ان التنمية الشاملة في أي بلد تقع على عاتق التعليم بصفة عامة وبشكل أساسي على الجامعة باعتبارها الأداة الأهم والأكثر فاعلية في العملية التنموية، فعليها يقع عبء تطوير أجهزة الدولة ومؤسساتها وتوجيه التوجيه الصحيح الذي يخدم أهداف التنمية الوطنية الشاملة. والجامعة بوصفها المؤسسة المؤهلة لتزويد مختلف هذه القطاعات بالإطارات المسيرة وبآخر التطورات في حقول المعرفة وتدريبها على أحدث التقنيات، بفضل توفرها على هيئة أكاديمية على صلة دائمة بمصادر المعرفة العالمية، وبفضل ما تجريه من بحوث علمية تستفيد من نتائجها وتطبيقاتها جميع المؤسسات الوطنية.

غير أن الواقع وللأسف في اليمن غير ذلك بالرغم من المحاولات المتعددة لتجديد وإصلاح مناهج التعليم الجامعي باعتماد برامج وطرق حديثة تساير التغيرات والتحديات وأكثر تكيفا مع المعطيات الاقتصادية والاجتماعية الحالية. غير أن العديد من الباحثين والخبراء يجمعون على أن مؤسسات التعليم الجامعي باليمن تعاني العديد من المشكلات والسلبيات التي تعيق نموه وتطوره وتحد من كفاءته وفعاليته وجودته، ونمطية الخطط والمناهج والسياسات التعليمية التي كثيرا ما تجد مقاومة شديدة من طرف الطلبة أو الأساتذة أنفسهم بسبب عدم توافقها مع واقع التعليم في الجامعة بسبب تبني نماذج مستوردة للتعليم الجامعي، وانعدام الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات التنمية، وعدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي لطلاب الجامعة، وضعف الكفاءة الداخلية (ارتفاع معدل التسرب) والكفاءة الخارجية (اختلال في تناسب مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل)، وأخيرا عدم فعالية أجهزة التوجيه.

1. **تدني نوعية التكوين الجامعي:**

يركز التكوين الجامعي في اليمن على معطيات قديمة وتقليدية نظرا لعدم توفر المراجع الحديثة فهذا الأسلوب من شأنه أن يدعم ثقافة الامتثال والانصهار، ويحارب الابتكار والإبداع، ويمجد فكرة الحصول على الشهادة لا إلا، ولا يشجع على التعلم الحقيقي الهادف والاعتماد على النفس.

- عدم التركيز على الجوانب الأدائية والتطبيقية في التكوين إذ أن الغالبية المطلقة من برامج التكوين الجامعي ترتكز على قاعدة خاطئة مؤداها أن الطالب الذي يعرف يمكن أن يوظف معارفه في الميدان العملي وبالتالي تركز تلك البرامج على الجوانب المعرفية النظرية وتهمل الجوانب التطبيقية.
- افتقار برامج التكوين إلى أهداف واضحة ومحددة وافتقادها إلى إطار تطوري للتكوين يطور ممارسته ونشاطاتها. (الحسن بوعبد عبدالله، 2004، ص269)

2. **ضعف معايير التقويم وجودتها:**

تفتقد الجامعة اليمنية إلى رقابة علمية فعملية تقويم الطلبة تركز غالباً على التقويم التحصيلي والإفراط في استعماله من دون اللجوء إلى أنواع التقويم الأخرى مما ولد انتشار ظاهرة الغش وإهدار الوقت في طول الامتحانات على حساب البرامج التكوينية الأمر الذي ساهم في تدني جودة التعليم ومخرجاته.

3. ضعف مناهج التعليم وقدمها:

تعاني المناهج والمقررات التعليمية بالجامعة اليمنية من الغموض وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور الدراسية، أنها عادة ما تكون غير قادرة على تغطية جميع المهارات الأساسية للتعليم لعدم تطابقها مع الحاجات التنموية للمجتمع. إلى جانب انعدام التنظيم والتخطيط السليم للبرامج المتبعة في التعليم الجامعي والاعتماد فقط على النقل الحرفي لمقررات وبرامج المواد الدول المتطورة والتي لا تتوافق ومستوى الطالب اليمني وبيئته التعليمية.

4. ضعف عملية التأطير:

لعل من أسباب تدني نوعية التعليم في بلادنا هو عدم توفر اغلب الأساتذة على تأهيل في طرق التدريس والتقنيات التربوية الحديثة فالقدرة على البحث لا تعني القدرة على التدريس، كما أن إسناد بعض المقاييس إلى أساتذة ليسوا في التخصص يولد عدم القدرة على تطبيق المناهج.

والمقررات الدراسية زد على ذلك فإن معظم الجامعات اليمنية تعتمد على عدد معتبر من الأساتذة المؤقتين الذين يفتقدون للخبرة الكافية، إلى جانب ضعف عملية الاختيار والتوظيف يضاف إلى ذلك نوعية طرق التدريس المتبعة والتي هي عبارة على إملاء للمحاضرات يحفظها الطلبة ويعيدون كتابتها على ورقة الامتحان.

5. ثقافة التعليم السلطوية:

إن الارتباط الكيفي للتعليم الجامعي في اليمن بمراحل التعليم الأخرى (الابتدائي، المتوسط والثانوي) في ثقافته وهياكله ومناهجه وأساليبه جعلت ثقافة التعلم في الجامعة تقوم على تسلط الأستاذ الذي يلقي ويلقن وسلبية الطالب الذي يتلقى إلى جانب تكدس الطلبة داخل الأقسام أدى إلى تباعد المسافة بين الطلبة والأساتذة وانعدام الرعاية الأكاديمية بين الأستاذ والطالب فلا يخصص للطالب ساعات للمناقشة والاستشارة حول مواضيع معينة وعادة ما تكون هذه الاستفسارات في اتجاه واحد داخل الصف أو عند الخروج منه.

6. عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي لطلاب الجامعة:

ترتكز السياسة التعليمية في اليمن على الكم لا على الجودة بسبب التزايد غير المحسوب لأعداد الطلبة الملتحقين بالتكوين الجامعي حيث أصبح قبول الطلبة وسيلة تلجأ إليه الجامعة لاستجلاب الترضية الاجتماعية فقط.

7. ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي وانعدام مصادر التمويل:

تكتسي عملية الإنفاق على التعليم الجامعي أهمية بالغة في يد نوعية مخرجات التعليم فبالرغم من المجهودات المبذولة من اجل النهوض بالتعليم الجامعي بالزيادة في مستوى الإنفاق عليه لا تزال هذه السياسة لم تبلغ أهدافها المسطرة بعد لكون النسبة العظمى من الميزانية توجه مباشرة نحو التسيير والتجهيز (الخدمات الجامعية، الرواتب وغيرها) الأمر الذي ينعكس على التطوير النوعي للتعليم الجامعي خاصة ما تعلق بتجديد ميزانية الإنفاق على التعليم الجامعي.

8. عدم توافق مخرجات التعليم الجامعي مع سوق العمل:

تعاني الجامعة من عدم توافق مضامين التعليم الجامعي وبين متطلبات سوق العمل فالمهارات والقدرات التي يحتجها سوق العمل خاصة تلك المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية والمعلوماتية لا توفرها الجامعة، وإن وجدت فهي ليست بالكفاءة المطلوبة زد إلى ذلك فالتوجيه نحو هذه التخصصات ضعيف لأن معظم اتجاهات الطلبة تتجه نحو تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية أو الطبيعية والطبية مقابل نسبة ضعيفة توجه نحو التخصصات التقنية والتكنولوجية. كنتيجة لهذه الوضعية فان سوق العمل يجد نفسه مجبراً على صرف النظر عن مخرجات التعليم الجامعي لأنها مكلفة وتتطلب إعادة التأهيل.

الفصل الرابع

الدراســـة الميدانيــة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: **دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.**

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من طلاب جامعة المستقبل، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من طلاب الجامعة، وقد تم توزيع (50) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (32) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (64%)، وقد بلغت عدد الاستبانات المفقودة (18) استبانة بنسبة (36%)، وعدد (2) استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة (3.3%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (30) استبانة بنسبة (60.7%).

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

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

عند اختيار الباحث الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (1) يوضح الوزن النسبي

مسلسل	الدرجة اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة 100%
5	عالية	4.20 -5.00	%100
4	مرتفعة	3.40 -4.20	%89.8
3	متوسطة	2.60 -3.40	%68.5
2	منخفضة	1.80 –2.60	%49.8
1	متدنية	1 -1.80	%31.7

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فان التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فان التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فان التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

صدق اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.849
2	تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.805
3	اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.840
	مجموع متوسط جميع المحاور	**30**	**.845**

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

جدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
1	متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.814**
2	تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.795**
3	اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	10	.851**
	الدرجة الكلية	**30**	**.768****

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.001)

من خلال الجدول رقم (3) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ 0.01)، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصدق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة .

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على **" دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل"**، وشمل ذلك:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

2- المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري:

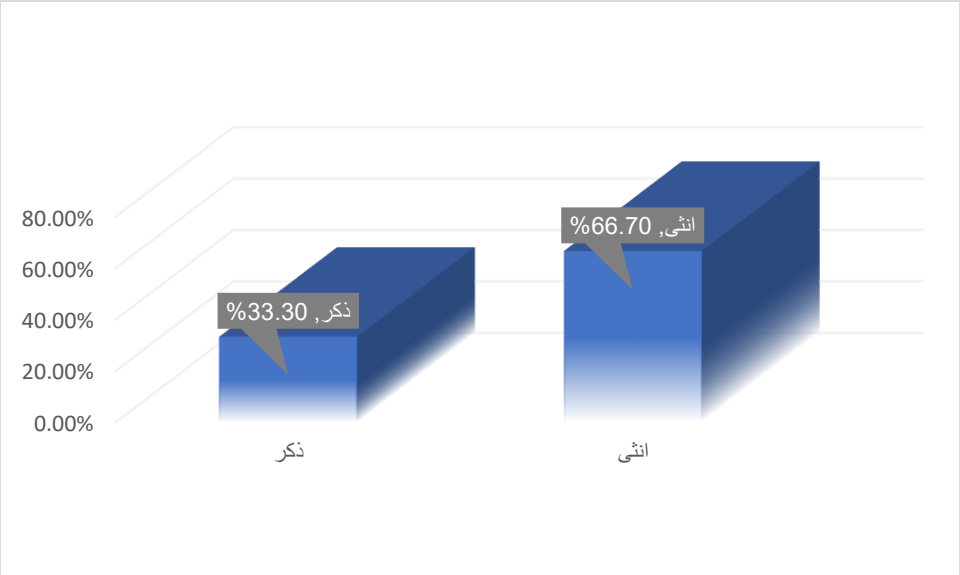
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- حسب متغير النوع:

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	33.3%
انثى	20	66.7%
المجموع	**30**	**100%**



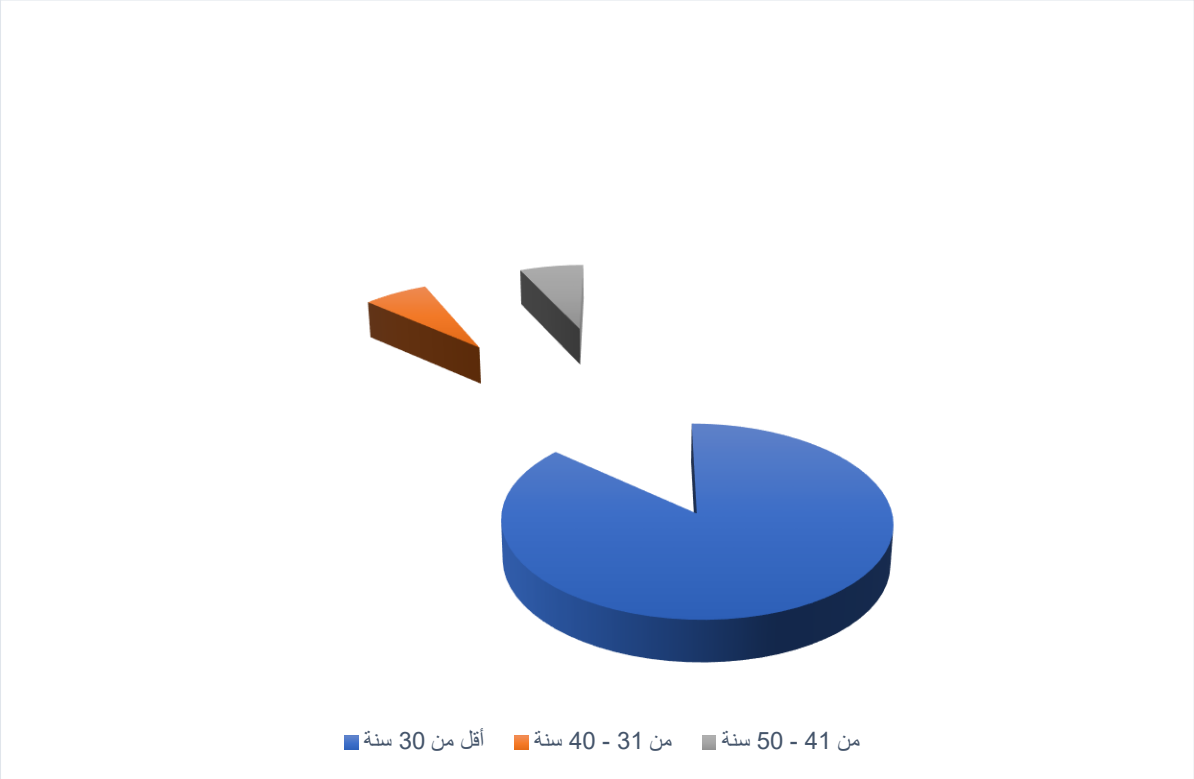
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (4) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الاناث بتكرار بلغ (20) يمثلون ما نسبته 66.7% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الذكور جاء بتكرار (10) وبنسبه 33.3%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الاناث.

- متغير العمر:

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	26	86.7%
من 31 – 40 سنة	2	6.7%
من 41 – 50 سنة	2	6.7%
الإجمـالي	30	100%



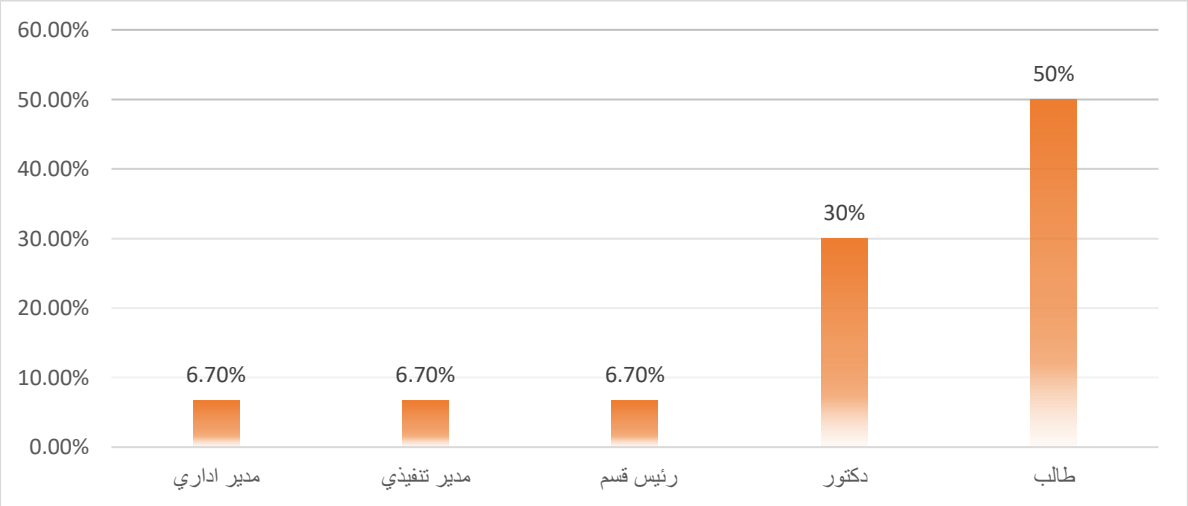
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 86.7% بتكرار بلغ (26)، وأخيراً فئاتين العمر (من 31 – 40 سنة+ من 41 – 50 سنة) بنسبة 6.7% وبتكرار بلغ (2). وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (أقل من 30 سنة) مما يدل على اختيار العينة المطلوبة للبحث.

- المركز الوظيفي

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير اداري	2	6.7%
مدير تنفيذي	2	6.7%
رئيس قسم	2	6.7%
دكتور	9	30%
طالب	15	50%
الإجمالي	30	100%



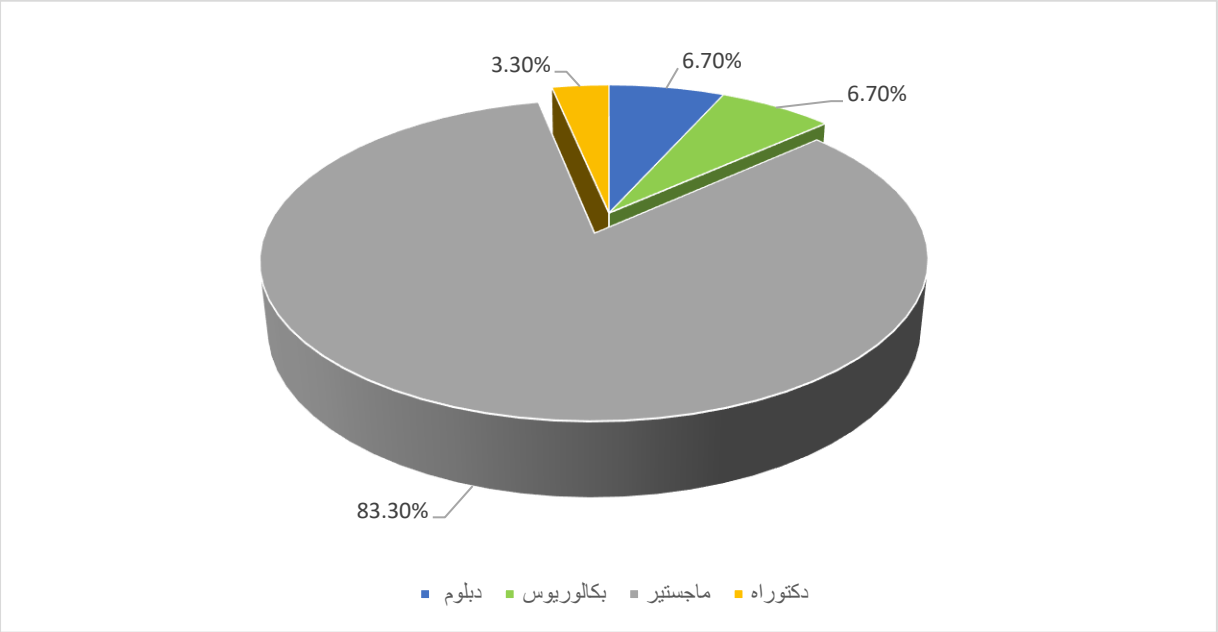
شكل رقم (3) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (6)، والشكل (3) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (طالب) بنسبة 50% وبتكرار بلغ (15)، ثم فئة المركز الوظيفي (دكتور) بنسبة 30% وبتكرار (9)، وأخيراً فئات المركز الوظيفي (رئيس قسم+ مدير تنفيذي+ مدير اداري) بنسبة 6.7% وبتكرار بلغ (2)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (طالب).

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	2	6.7%
بكالوريوس	25	6.7%
ماجستير	2	83.3%
دكتوراه	1	3.3%
الإجمالي	30	100%



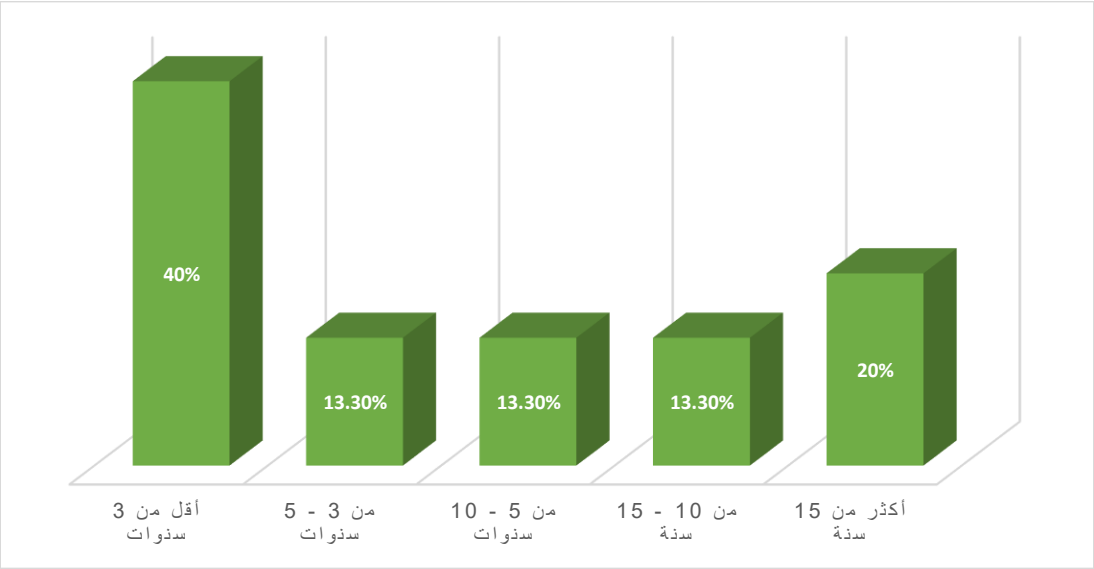
شكل رقم (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 83.3% وبتكرار بلغ (25)، ثم فئاتين المؤهل العلمي (ماجستير + دبلوم) بنسبة 6.7% وبتكرار بلغ (2)، واخيراً فئة المؤهل (دكتوراه) بنسبة 3.3% وبتكرار بلغ (1)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من طلاب وطالبات الجامعة.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	12	40%
من 3 – 5 سنوات	4	13.3%
من 5 – 10 سنوات	4	13.3%
من 10 – 15 سنة	4	13.3%
أكثر من 15 سنة	6	20%
الإجمالي	30	100%



شكل رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

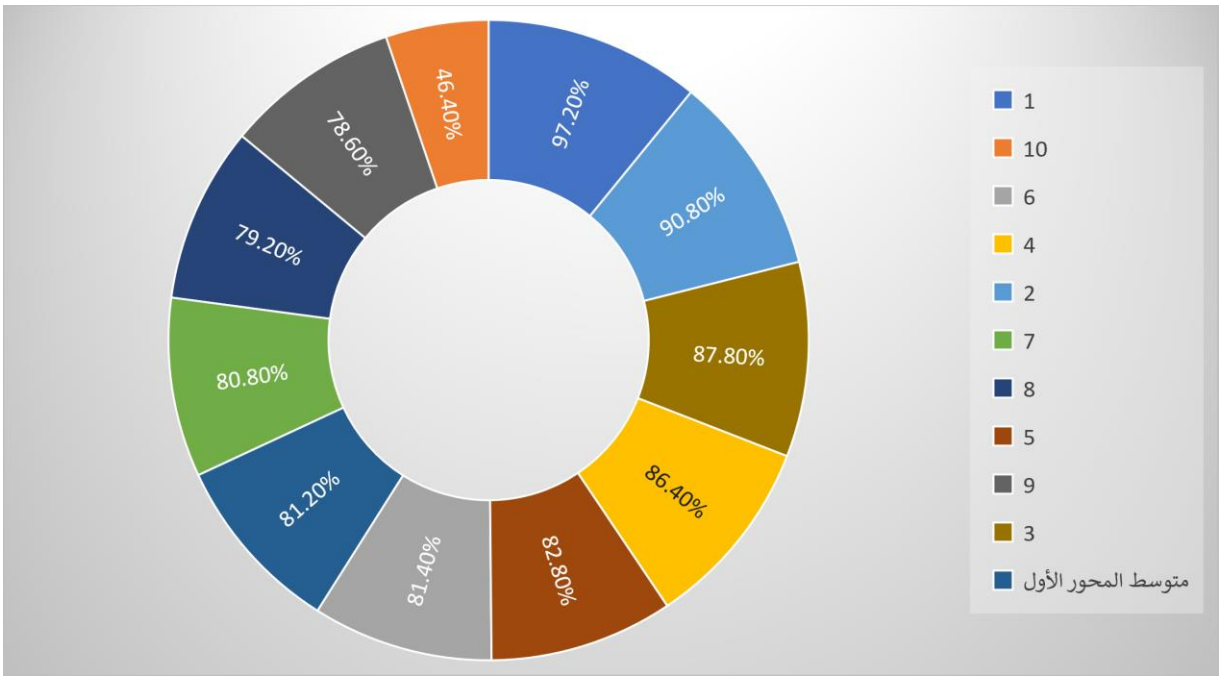
يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) بنسبة 40% وبتكرار بلغ (12)، ثم فئة سنوات الخبرة (أكثر من 15 سنوات) بنسبة 20% وبتكرار بلغ (6)، وأخيراً فئات سنوات الخبرة (من 3 – 5 سنوات من 5 – 10 سنوات+ من 10 – 15 سنة) بنسبة 13.3% وبتكرار (4)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من طلاب الجامعة وقاموا بتحديد السنة الدراسة اما بالنسبة للموظفين فقد قاموا بتحديد سنوات الخيرة والتي تدل على انهم من ذوي الخبرة الجيدة في مجال العمل.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

1- المحور الأول: متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يتم مكافأة العاملين وتقديرهم والاهتمام بهم وتسعى الجامعة على الدوام إلى تحفيز الموظفين مما يشجع الالتزام والتعامل بما يعود بالنفع على الجامعة	1	4.86	0.356	97.2%	عالي
2	تطور الجامعة نظم لقياس تأثير البحث العلمي والتكنولوجي على محيطها	10	2.32	1.249	46.4%	متوسط
3	يمكن للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات كل عامل بفعالية وبزمن قصير	6	4.07	1.086	81.4%	مرتفع
4	للجامعة مجالا رقميا للعمل يضمن توفير دورس تكميلية عن طريق الانترنت لفائدة الطلبة	4	4.32	0.983	86.4%	عالي
5	تتوافر في الجامعة السجلات الدراسية للطلبة للتأكد من مدى استيفائهم	2	4.54	0.637	90.8%	عالي
6	تحدد الجامعة مشاريع بحث ملائمة للاحتياجات المحلية	7	4.04	1.071	80.8%	مرتفع
7	تتوافق سياسيات القبول في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية	8	3.96	1.138	79.2%	مرتفع
8	توفر المكتبة خدمة اعارة المراجع لإفادة الطلاب	5	4.14	0.970	82.8%	مرتفع
9	تجهيزات المكتبة بكافة الكتب والمراجع ذات الصلة بالمقررات الدراسية.	9	3.93	0.979	78.6%	مرتفع
10	تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية	3	4.39	0.567	87.8%	عالي
	متوسط المحور الأول		4.06	0.662	**81.2%**	مرتفع



شكل رقم (5) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (7) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.06)، والنسبة المئوية (81.2%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (1) والتي تنص على (يتم مكافأة العاملين وتقديرهم والاهتمام بهم وتسعى الجامعة على الدوام إلى تحفيز الموظفين مما يشجع الالتزام والتعامل بما يعود بالنفع على الجامعة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.86)، وبتقدير لفظي (عالي)
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (تتوافر في الجامعة السجلات الدراسية للطلبة للتأكد من مدى استيفائهم) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.54)، وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (10) والتي تنص على (تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية) حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي (4.39)، وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (للجامعة مجالا رقميا للعمل يضمن توفير دورس تكميلية عن طريق الانترنت لفائدة الطلبة) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي (4.32)، وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (توفر المكتبة خدمة اعارة المراجع لإفادة الطلاب) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي (4.14)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

- أن الفقرة (3) والتي تنص على (يمكن للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات كل عامل بفعالية وبزمن قصير) حصلت على الترتيب(السادس) بمتوسط حسابي (4.07)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (تحدد الجامعة مشاريع بحث ملائمة للاحتياجات المحلية) حصلت على الترتيب(السابع) بمتوسط حسابي (4.04)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تتوافق سياسيات القبول في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية) حصلت على الترتيب(الثامن) بمتوسط حسابي (3.96)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (9) والتي تنص على (تجهيزات المكتبة بكافة الكتب والمراجع ذات الصلة بالمقررات الدراسية) حصلت على الترتيب(التاسع) بمتوسط حسابي (3.93)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (تطور الجامعة نظم لقياس تأثير البحث العلمي والتكنولوجي على محيطها) حصلت على الترتيب(العاشر) بمتوسط حسابي (2.32)، وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أقل وأكبر من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط من قبل المبحوث.

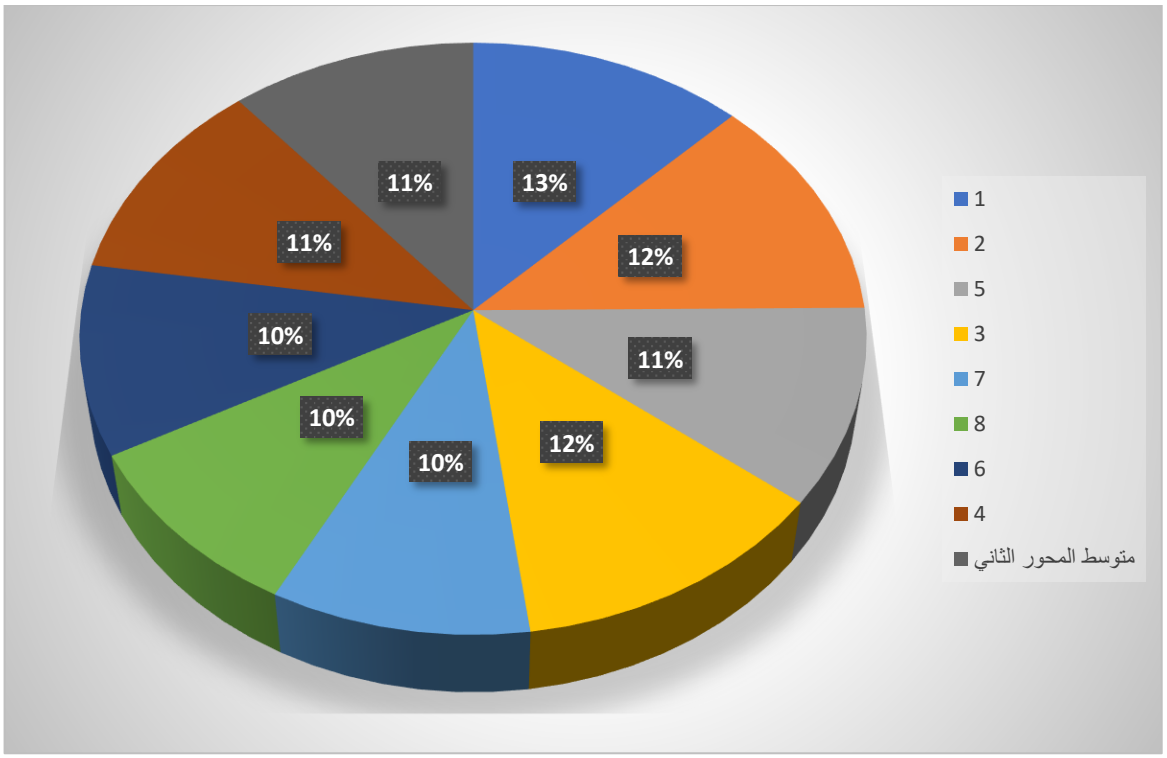
وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.662) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.**

2- المحور الثاني: تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة

لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	قامت الجامعة بتحديد وتعريف الاحتياجات والقدرات المطلوبة الحالية والمستقبلية اللازمة لتنفيذ تطبيقات الجودة.	1	4.61	0.497	92.2%	عالي
2	سهولة البحث عن عناوين الكتب والمقالات والدوريات يعزز من تطبيق جودة	2	4.57	0.504	91.4%	عالي
3	تعتمد الجامعة معايير معلنة عالية الجودة في انتقاء الطلبة، مثل اختبارات القدرة وغيرها	5	3.96	0.881	79.2%	مرتفع
4	تحرص الجامعة على قبول اعداد الطلبة في الدراسات الأولية وفقاً لخططها المقررة	3	4.54	0.508	90.8%	عالي
5	تعتمد الجامعة اختبارات الطلبة للتأكد من استعداداتهم العلمية والذهنية	7	3.61	1.227	72.2%	مرتفع
6	تشرك الجامعة طلبتها في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بقضايا الطلبة	8	3.50	1.000	70%	مرتفع
7	تقدم الجامعة خدمات معينة لذوي الاحتياجات الخاصة (تسهيلات إنشائية، دعم أكاديمي، رعاية صحية ونفسية، خدمات المكتبة، وغيرها).	6	3.82	1.090	76.4%	مرتفع
8	تتميز الجامعة بالمسؤولة بمدرسيها وكادرها بالقدرة على التأثير بالأفراد	4	4.21	0.876	84.2%	عالي
	متوسط المحور الثاني		4.10	0.719	82%	مرتفع



شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (8) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.65)، والنسبة المئوية (73%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (1) والتي تنص على (قامت الجامعة بتحديد وتعريف الاحتياجات والقدرات المطلوبة الحالية والمستقبلية اللازمة لتنفيذ تطبيقات الجودة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.61) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (2) والتي تنص على (سهولة البحث عن عناوين الكتب والمقالات والدوريات يعزز من تطبيق جودة) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.57) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على (تحرص الجامعة على قبول اعداد الطلبة في الدراسات الأولية وفقاً لخططها المقررة) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.54) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تتميز الجامعة بالمسؤولة بمدرسيها وكادرها بالقدرة على التأثير بالأفراد) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.21) وبتقدير لفظي (عالي).

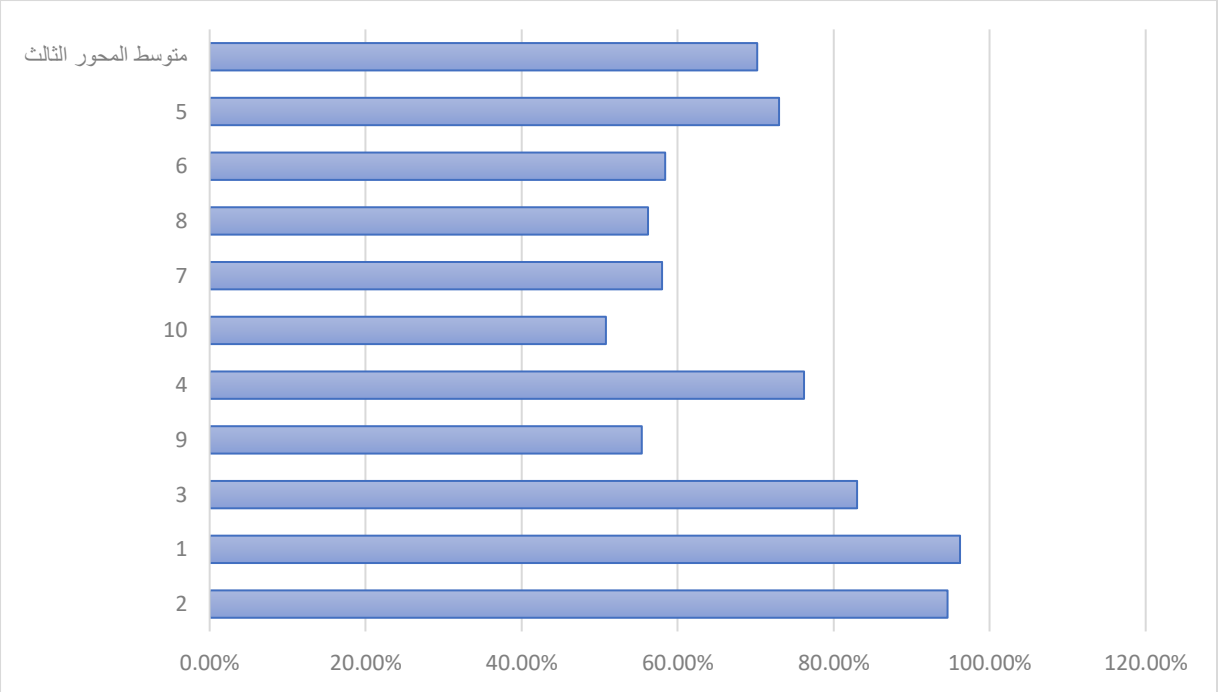
- أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تعتمد الجامعة معايير معلنة عالية الجودة في انتقاء الطلبة، مثل اختبارات القدرة وغيرها) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.96) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على (تقدم الجامعة خدمات معينة لذوي الاحتياجات الخاصة (تسهيلات إنشائية، دعم أكاديمي، رعاية صحية ونفسية، خدمات المكتبة، وغيرها)) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (3.82) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تعتمد الجامعة اختبارات الطلبة للتأكد من استعداداتهم العلمية والذهنية) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.61) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تشرك الجامعة طلبتها في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بقضايا الطلبة) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.50) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تشتت بشكل بسيط من قبل المبحوث.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.719) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.**

- المحور الثالث: اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يتم تشجيع العاملين ومساندتهم مما يسمح للعاملين بإبراز كامل امكانياتهم ومهاراتهم	2	4.73	0.449	94.6%	عالي
2	تحتفظ الجامعة بملفات خاصة لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي	1	4.81	0.394	96.2%	عالي
3	تستطلع الجامعة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها	3	4.15	1.031	83%	مرتفع
4	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن خريجيها وأماكن عملهم، وتتواصل معهم باستمرار	9	2.77	1.207	55.4%	متوسط
5	تأخذ الجامعة بآراء الطلبة في تطوير ما تقدمه من خدمات	4	3.81	0.607	76.2%	مرتفع
6	تبذل الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين لتحقيق الجودة	10	2.54	1.071	50.8%	متوسط
7	تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة يساعد في اتخاذ قرارات سليمة	7	2.90	1.189	58%	متوسط
8	تشجيع اعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث الاستكشافية وذات جودة عالية	8	2.81	1.266	56.2%	متوسط
9	تسعى الجامعة لوضع خطة ثابتة مع استراتيجيات وسياسات واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	6	2.92	1.350	58.4%	متوسط
10	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز	5	3.65	0.887	73%	مرتفع
	متوسط المحور الثالث		3.51	0.606	**70.2%**	مرتفع



شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.51)، والنسبة المئوية (70.2%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- أن الفقرة (2) والتي تنص على (تحتفظ الجامعة بملفات خاصة لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.81) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (1) والتي تنص على (يتم تشجيع العاملين ومساندتهم مما يسمح للعاملين بإبراز كامل امكانياتهم ومهاراتهم) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.73) وبتقدير لفظي (عالي).
- أن الفقرة (3) والتي تنص على (تستطلع الجامعة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.15) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (5) والتي تنص على (تأخذ الجامعة بآراء الطلبة في تطوير ما تقدمه من خدمات) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (3.81) وبتقدير لفظي (مرتفع).
- أن الفقرة (10) والتي تنص على (تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (3.65) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- أن الفقرة (9) والتي تنص على (تسعى الجامعة لوضع خطة ثابتة مع استراتيجيات وسياسات واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (2.92) وبتقدير لفظي (متوسط).
- أن الفقرة (7) والتي تنص على (تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة يساعد في اتخاذ قرارات سليمة) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (2.90) وبتقدير لفظي (متوسط).
- أن الفقرة (8) والتي تنص على (تشجيع اعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث الاستكشافية وذات جودة عالية) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (2.81) وبتقدير لفظي (متوسط).
- أن الفقرة (4) والتي تنص على (توفر الجامعة قاعدة بيانات عن خريجيها وأماكن عملهم، وتتواصل معهم باستمرار) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (2.77) وبتقدير لفظي (متوسط).
- أن الفقرة (6) والتي تنص على (تبذل الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين لتحقيق الجودة) حصلت على الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (2.54) وبتقدير لفظي (متوسط).
- الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث أعلى واقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط من قبل المبحوث.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.606) وبتقدير لفظي (مرتفع)، وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	3	4.04	0.429	80.8%	مرتفع
2	تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	2	4.15	0.368	83%	مرتفع
3	اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل	1	4.21	0.427	84.2%	عالي
	المتوسط العام لجميع المحاور		4.13	0.329	**82.6%**	مرتفع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـ "**دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل** "، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.329)، ودرجة قياس (مرتفع)، حيث حصل المحور الأول: متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.429) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.368) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.427) وتقدير لفظي (عالي).

ويعزو الباحث حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه يوجد **دور لإدارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل.**

النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحث معالجة اشكالية البحث التي تدور حول دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

أولاً: النتائج

1. الجودة مطلب اجتماعي قبل أن تكون هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسات التعليمية فقط.
2. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي يستوجب توفر آليات ومتطلبات بالإضافة إلى مشاركة جميع الأفراد وفي مختلف المستويات التنظيمية ومحاورها في تنفيذ هذا البرنامج..
3. تشارك كل الأطراف المعنية داخل الجامعة وخارجها في صياغة هذه الرسالة وإعداد الخطط السنوية لتنفيذها
4. تتأكد هذه المؤسسات من أن مخرجات البرامج الدراسية متوافقة مع المعايير المحلية والعالمية في التعليم الجامعي لتقييم المخرجات التعليمية والمقررات والشهادات، معتمد على نظام الممتحنين الخارجيين، واستيفاء هذه المناهج والمقررات لمتطلبات الترخيص المنهي وذلك للمهن التي تتطلب ممارستها الحصول على الترخيص من الجهات المختصة يشترط وجود فريق عمل متخصص للقيام بعملية تطوير الأنظمة الإدارية الالكترونية.

وخلص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

5. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.429) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- توفر هذه المؤسسات عبر عمداء شؤون الطلاب وحدات للعناية بتنمية مواهب الطلاب عبر البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للطلاب المبدعين والمتفوقين أن الأنظمة في العمل مهم جداً في ظل التطور الحاصل ويمكن التعامل معها بسهولة تزامنن مع فهم الشباب للتكنولوجيا.
- تعتمد هذه المؤسسات برامج سنوية الاستقبال الطالب الجدد في بداية العام الدراس ى وتعريفهم بالجامعة ومرافقها وتوزيع أدلة إرشادية تعريفية باللوائح الأكاديمية ولوائح سلوك ومحاسبة الطالب..

6. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.368) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- تـدني التحـصيل المعرفـي والتأهيل المتخصص، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الحديثة.

- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية وتتمثل في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل والمجتمع مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى

7. وافقت العينة في المحور الثالث: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل، بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.817) وبتقدير لفظي (مرتفع).

- هناك جهود متواضعة في معظم الدول العربية للارتقاء بجودة التعليم الجامعي، وقد ظهر ذلك في السعي لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي. وهناك إحدى عشرة دولة عربية أنشأت لجاناً وهيئات وطنية لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- نجاح إدارة الجودة الشاملة مرهون بالمورد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.

ثانياً: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم
- إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربيا وعالميا وبشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة بالمستوى المقبول عالميا.
- وضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كإعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلا..
- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم الجامعي.

المراجع العربية

1-توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.

2- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.

3- حبيب ال رحمة، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دارسة تطبيقية في إمارة دبي، رسالة ماجيستر غير منشورة، اليمن جامعة عدن: 1999.

4- حمود، خضير كاظم، (2002)،" إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

5- خصير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.

6- درادك، (مأمون)، شلبي، (طارق)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.

7- دسيمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية بضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003.

8- رعد الصرن حسن، معجزة الجودة الشاملة، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1. دار علاء للنشر والتوزيع، 2001.

9- رعد عبدالله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008

10- زين الحفظي العابدين، حلقات الجودة تغيرات طباعات الأفراد في العمل، الرياض: العبيكان، 1991.

11- زين الدين، فريد، "دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة، 1996.

12- محمد الحاج حسن، وآخرون، نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعليم الجامعي، المؤتمر العربي الدولي الاول لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2011، ص6

13- سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي في إطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، 6-10، 2009، ديسمبر، ص10

14- محمد بن فاطمة، نور الدين بن الساسي، دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم الجامعي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس 2005.

15- تحسين أحمد الطراونة، أخلاقيات البحث العلمي ودورها في تجويد مخرجات الدراسات العليا، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة الزرقاء، الأردن، ص446

16- غربي صباح، دور التعليم الجامعي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014/2013، ص154-155.

17- مصطفى السايح محمد، الجودة، جودة التعليم، إدارة الجودة الشاملة: رؤيـة حـول المفهـوم 2007

18- سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي في إطار حاجات المجتمع: ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم الجامعي والبحث العلمي في الوطن العربي: 2009.

الملاحق

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم الجامعي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الاعمال

الأخ/ الأخت المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد..

يهديكم الباحثين خالص تحياتهم ويضعون بين ايديكم هذا الاستبيان بعنوان "دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل" الذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لاستكمال متطلبات البحث.

مع التأكد من ان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ونؤكد ان البيانات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ونتمنى تعاونكم والاجابة عن الموضوع بعناية والاهتمام الكامل

شاكرين حسن تعاونكم سلفاً

وخالص الشكر والتقدير

إعداد

هيثم طاهر علي البرق

القسم الاول:- الرجاء الاجابة عن الاسئلة الاتية بوضع علامة(✓)على الاجابة المناسبة في ☐

1-الجنس:- ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:-

أقل من 30 سنة ☐ من 31 الى 40 ☐

من 41 الى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3-المركز الوظيفي

مدير اداري ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐

دكتور ☐ طالب ☐

اخرى ☐ أذكرها.....

4-المؤهل العلمي:-دبلوم متوسط ☐بكالوريوس ☐ماجيستر☐ دكتوراه ☐

5-عدد سنوات الخبرة:-

أقل من 3 سنوات ☐

من 3-5 سنوات ☐

من 5-10 سنوات ☐

من 10-15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المحور الاول:- متطلبات وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم مكافأة العاملين وتقديرهم والاهتمام بهم وتسعى الجامعة على الدوام إلى تحفيز الموظفين مما يشجع الالتزام والتعامل بما يعود بالنفع على الجامعة					
2	تطور الجامعة نظم لقياس تأثير البحث العلمي والتكنولوجي على محيطها					
3	يمكن للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات المطلوبة للاستجابة لمتطلبات كل عامل بفعالية وبزمن قصير					
4	للجامعة مجالا رقميا للعمل يضمن توفير دورس تكميلية عن طريق الانترنت لفائدة الطلبة					
5	تتوافر في الجامعة السجلات الدراسية للطلبة للتأكد من مدى استيفائهم					
6	تحدد الجامعة مشاريع بحث ملائمة للاحتياجات المحلية					
7	تتوافق سياسيات القبول في الجامعة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية					
8	توفر المكتبة خدمة اعارة المراجع لإفادة الطلاب					
9	تجهيزات المكتبة بكافة الكتب والمراجع ذات الصلة بالمقررات الدراسية.					
10	تحرص الجامعة على انسجام فرق العمل للاستفادة من الإمكانيات الفردية					

المحور الثاني:- تطبيقات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قامت الجامعة بتحديد وتعريف الاحتياجات والقدرات المطلوبة الحالية والمستقبلية اللازمة لتنفيذ تطبيقات الجودة.					
2	سهولة البحث عن عناوين الكتب والمقالات والدوريات يعزز من تطبيق جودة					
3	تعتمد الجامعة معايير معلنة عالية الجودة في انتقاء الطلبة، مثل اختبارات القدرة وغيرها					
4	تحرص الجامعة على قبول اعداد الطلبة في الدراسات الأولية وفقاً لخططها المقررة					
5	تعتمد الجامعة اختبارات الطلبة للتأكد من استعداداتهم العلمية والذهنية					
6	تشرك الجامعة طلبتها في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بقضايا الطلبة					
7	تقدم الجامعة خدمات معينة لذوي الاحتياجات الخاصة (تسهيلات إنشائية، دعم أكاديمي، رعاية صحية ونفسية، خدمات المكتبة، وغيرها).					
8	تتميز الجامعة بالمسؤولة بمدرسيها وكادرها بالقدرة على التأثير بالأفراد					

المحور الثالث:- اليات ضمان إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخرجات التعليم لمتطلبات سوق العمل

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تشجيع العاملين ومساندتهم مما يسمح للعاملين بإبراز كامل امكانياتهم ومهاراتهم					
2	تحتفظ الجامعة بملفات خاصة لكل طالب يحتوي معلومات عن سلوكه ونشاطه ومستواه الأكاديمي والاجتماعي					
3	تستطلع الجامعة آراء جهات التوظيف في نوعية ومستوى الخريج في جميع التخصصات لتحديد جوانب النقص في المهارات والعمل على معالجتها وتصحيحها					
4	توفر الجامعة قاعدة بيانات عن خريجيها وأماكن عملهم، وتتواصل معهم باستمرار					
5	تأخذ الجامعة بآراء الطلبة في تطوير ما تقدمه من خدمات					
6	تبذل الجامعة جهوداً كبيرة في تطوير مهارات المسؤولين الإداريين لتحقيق الجودة					
7	تعتمد الجامعة على نظام معلومات حديثة يساعد في اتخاذ قرارات سليمة					
8	تشجيع اعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث الاستكشافية وذات جودة عالية					
9	تسعى الجامعة لوضع خطة ثابتة مع استراتيجيات وسياسات واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
10	تقدم الجامعة خدماتها إلى كافة مؤسسات المجتمع بعدالة دون تمييز					