



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

Contemporary International Scientific Forum
for Educational, Social, Human, Administrative and Natural Sciences
"Present Vs Future Outlook"

الملتقى العلمي الدولي المعاصر للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية والادارية والطبيعية

"نظرة بين الحاضر والمستقبل"

اسطنبول – تركيا 30-31 / 11 / 2019

<http://kmshare.net/isc2019/>

Communication, Personnel Performance and Total Quality in Higher Education Institutions ... Study in Relations and Mutual Impacts.

Fettouma Ben Mekki

University of Algiers 3, Ahmed Ouaked St, Algiers, Algeria

f.fettouma@yahoo.fr

Abstract

Education reforms at different levels are one of the biggest challenges facing ministries, governments, universities and all social partners, especially in the face of the global tide, technological acceleration, the opening of civilization and unprecedented convergence between countries and peoples.

The objective of total quality management in educational institutions and universities is to achieve positive results at the level of the outputs of educational institutions by providing distinguished educational services and qualified scientific staff, as well as a propitious environment to a featured professional performance of the employees of these establishments. Hence the importance of communication as a driver of employee work performance, placing it at the center of total quality management in higher education institutions.

Keywords: Total Quality - Communication - Performance - Universities



الاتصال، أداء العاملين والجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي... دراسة في العلاقات والتأثيرات المتبادلة.

د/ فطومة بن مكّي

أستاذة محاضرة أ

كلية علوم الإعلام والاتصال / جامعة الجزائر 3

الملخص:

تعتبر إصلاحات التعليم في مستوياته المختلفة من أكبر التحديات التي تواجه الوزارات الوصية والحكومات والجامعات وكل الشركاء الاجتماعيين خاصة مع المد العولمي والتسارع التكنولوجي على جميع الأصعدة والانفتاح الحضاري والتقارب غير المسبوق بين الدول والشعوب.

إن الهدف من إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات التعليمية والجامعات بالتحديد هو إحداث نتائج إيجابية على مستوى مخرجات المؤسسات التعليمية عن طريق تقديم خدمات تعليمية متميزة وكوادر علمية مؤهلة بالإضافة إلى بيئة مناسبة للأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين في تلك المؤسسات. ومن هنا تتجلى أهمية الاتصال كعجلة محرّكة للأداء الوظيفي للعاملين، والذي يقع بدوره في لب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة-الاتصال-الأداء الوظيفي-التعليم العالي



مقدمة:

تعيش المنظمات الحديثة تنافسا حادا في جميع المجالات، ولا يمكن لأي منظمة ضمان البقاء والنمو المستمر ما لم تسع إلى ترقية مخرجاتها وتجويد أنشطتها المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية تؤهلها لمنافسة مخرجات المنظمات الأخرى. وفي ظل الانفتاح الثقافي والحضاري الذي تولد عن حركة العولمة الاقتصادية والإعلامية، تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الاستراتيجيات المعاصرة التي تسعى المنظمات المختلفة لتطبيقها لمواجهة التغيرات الحاصلة في محيطها وتحقيق الميزة التنافسية وقد اعتبرت من بين العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة عبر تحسين أداء المنظمات وتقليل التكاليف وزيادة مستوى رضا العاملين والعملاء على حد سواء.

وتمخض عن انتقال العالم من مرحلة تكنولوجيا الصناعة إلى مرحلة ما بعد الصناعة "تكنولوجيا المعلومات" بروز تخصصات جديدة تُعنى بالجانب التعليمي التربوي كعلم اجتماع التربية واقتصاديات التعليم وتكنولوجيا التعليم وإدارة الجودة الشاملة في التعليم وغيرها من المقاربات النظرية التي جعلت صلاح وفعالية الكثير من المؤسسات التعليمية استجابة حتمية لهذا التقدم العلمي، مما تطلب عقلية جديدة تستطيع التعامل مع هذه التطورات خاصة التوجه الحديث المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه التحديد.

لقد أدى الانفتاح والتنافس العالمي إلى التركيز على النوع أكثر من الكم، وهذا ما جعل مسألة تجويد التعليم وتحسين مخرجاته مسألة حيوية خاصة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي نظرا للدور الريادي الذي تلعبه الجامعة في إنتاج النخبة المتعلمة وما تقدمه من كوادرات لسوق العمل المحلي والأجنبي.

والجزائر مثلها مثل باقي الدول أدركت أهمية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي مما قادها إلى تبني استراتيجية إصلاحات منذ سنوات سعيها منها لإيجاد نظام ذو جودة عالية قادر على تحسين الصيرورة التعليمية وتخريج كوادرات بشرية مؤهلة ومتخصصة في مختلف المجالات المعرفية، بما يلبي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى توفير بيئة مناسبة للأداء الوظيفي بالنسبة للأساتذة وكل فئات العاملين في مؤسسات التعليم العالي في ظل السعي نحو تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة. وفي هذا السياق تحديدا تندرج إشكالية مداخلتنا حول الاتصال أداء العاملين وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، دراسة في العلاقات والأدوار محاولين استعراض جملة من المحاور التي سنحاول من خلالها تجلية التفاعل بين الاتصال وتحسين أداء العاملين في الجامعات من حيث العلاقة ودور هذا التفاعل في تحقيق الجودة الشاملة في هذا النمط الخاص من المنظمات.

أولا: ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومبادئها



مفهوم الجودة الشاملة

"الجودة" و"إدارة الجودة" هي مصطلحات مستحدثة نشأت في المجال الاقتصادي في النصف الثاني من القرن العشرين (الحارثي، 2014: 15). وتستعمل كلمة جودة عموماً للإشارة إلى صفة أو درجة تفوق يمتلكها شخص ما أو شيء ما، كما تعني درجة الامتياز والدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وهي تعني أيضاً درجة صلاح الشيء أو الشخص (بودلال، مسعودي، 2014: 53). أما في مجال نظرية الجودة الاقتصادية، فالمقصود بها مستوى الإشباع الذي حققه المنتج من خلال تلبية حاجيات الزبون (العميل) ودرجة رضا هذا الأخير.

وتشير كلمة الإدارة للاستخدام الكفء والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية والزمنية من خلال العمليات الإدارية، متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة. أما كلمة الشاملة، فهي ذات علاقة بكل مناحي الشيء أو الشخص، وهي تعني في سياق النظرية الاقتصادية البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً بالتعرف على احتياجات العميل وانتهاءً بتقييم رضاه عن المنتجات المقدمة كما يعم مفهوم الشمولية كل أجزاء ومستويات المؤسسة (البرواري، 2011: 145).

ويرى الكثير من الخبراء أن أول من كتب في إدارة الجودة الشاملة الأمريكي "إدوارد ديمينج" Edward Deming، وتمثل مساهمته في:

أولاً: دائرة/ دورة "ديمنج" والتي تمثل خطوات التحسين المستمر والتي لخصها في الحروف الشهيرة PDCA في إشارة إلى التخطيط Plan، الفعل Do، الفحص Chech، والتنفيذ Act (Gabriel, 2010 : 17). ويؤكد (Ivascius & Epuran, 2015 : 187) أنه بعد أكثر من ستة عقود من ظهور نظرية دورة ديمينج، يمكن اعتبارها من أبرز الأساليب المستخدمة في عملية التحسين المستمر التي تعد أحد أسرار النجاح والوصول إلى العالمية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد بكافة أنواعها.

ثانياً: نظرية الأربعة عشر نقطة والتي تركز أساساً على فلسفة الإدارة ومشاركة العاملين، وتمثل في الآتي (الحارثي، 2014: 15):

1. الجودة أولاً ويأتي الربح نتيجة حتمية لتحقيق الجودة
2. قرار الجودة وتطبيقها مسؤولية كل فرد في الشركة
3. نظام الجودة متضمن في العمليات وليس في المخرجات
4. الاهتمام برضا العميل بقدر الاهتمام بتقليل التكلفة
5. التحسين المستمر رحلة لا نهاية لها
6. تدريب الموظفين على الإنتاج أهم من تطوير الإدارة



7. ضرورة التزام الإدارة العليا برؤية استراتيجية للجودة
8. ضمان حرية النقد البناء للموظفين وتوفير الأمان لهم
9. بناء جسور التعاون لا التنافس بين الإدارات
10. التخلص من الشعارات والتعليمات
11. عدم التركيز على الأهداف الكمية بطريقة تضر بالجودة والفعالية
12. بناء نظام إداري يشجع الموظفين على تفعيل إمكاناتهم في العمل
13. بناء برامج تدريب قوي على أدوات وتقنيات الجودة
14. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغيرات

اصطلاحاً، تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تفاعل للمدخلات (التي تمثل الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة) لتحقيق جودة عالية للمخرجات، وهذا ما يعني إشراك العاملين كافة بصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز المستمر على جودة المخرجات بهدف تحقيق رضا العميل (العلي، 2008: 29). ويؤكد "فيليب كوسبي" Philip Cosby على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً وهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية (كاظم، 2005: 75).

وقد ظهرت مجموعة من النظريات والنماذج التي حاولت تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن جميعها تشترك في جملة من القواعد لخصها الخطيب فيما يلي (الخطيب، 2002):

- 1- الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 2- ضرورة اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والالتزام بدعمها
- 3- الاهتمام بالجمهور المستفيد الذي تقدم له الخدمة
- 4- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم
- 5- تشكيل فرق العمل
- 6- التدريب المستمر للعاملين
- 7- إظهار التقدير والاحترام للعاملين والاعتراف بإنجازاتهم
- 8- التحسين المستمر
- 9- اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء
- 10- الحوافز الفاعلة التي تدفع العاملين إلى إتقان العمل



مع ملاحظة أن القواعد رقم 4-5-6-7-10 أي نصف القواعد ذات صلة بالاتصال وتحسين الأداء، من هنا، نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تسعى من خلال أساليب علمية ومشاركة العاملين في أهداف المنظمة تحقيق ميزة تنافسية، وعليه يقع الاتصال والأداء في لب فلسفة الجودة الشاملة.

تجويد التعليم العالي: المنطلقات والشروط

انتقلت نظرية الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى مجال التربية والتعليم العالي خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين حيث بدأت مؤسسات التعليم العالي بالاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة عندما تم تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت بداية استخدامها حسب (Marchese, 1993) بتطبيق أفكار "إدوارد ديمينج" Deming في التعليم العالي خلال عام 1991-1992 (غانم، 2008: 41).

وتعرف جودة الخدمة التعليمية للجامعة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة الجامعية وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع ككل (اليحي، 2018: 40)، فالجودة الشاملة في التعليم العالي هي ثقافة تعليمية تتصف بمستوى أداء عالي يسبق توقعات المستفيدين وذلك من خلال التحسين المستمر حيث يشارك كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة بفاعلية في هذه النشاطات (غانم، 2008: 88).

وقد صاحب تبني توجه الجودة الشاملة في التعليم في الجزائر، على غرار باقي الدول، منظومة إصلاحات جذرية منذ مطلع الألفية شملت التعليم في مستوياته المختلفة لا سيما التعليم العالي بهدف تحسينه وتكيفه ومواءمته للمعايير الدولية للجودة الشاملة. وقد اكتسبت هذه العملية اهتماما متزايدا لعدة أسباب أهمها سعي مؤسسات التعليم العالي إلى التصنيف ضمن قائمة الجامعات المعترف بشهادتها سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي. ومن أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بتجويد التعليم خاصة في الدول العربية في مطلع القرن الواحد والعشرين نجد (الحارثي، 2014: 25-26):

- النتائج غير المرضية للتوسع الكمي الذي مارسته الجامعات العربية،
- ارتباط التربية والتعليم العالي بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والاستدامة
- ثورات المعرفة والاتصالات والمعلومات
- التحول في حياة المجتمعات بفعل العولمة الاقتصادية والإعلامية والثقافية
- الاتفاقيات الدولية (التجارية والتعاون المشترك متعدد المجالات) والانفتاح.



ومن هنا جاء التأكيد على ثلاثة أبعاد للجودة في التعليم العالي تستدعي اهتماما خاصا وهي (بودلال، مسعودي، 2014: 54):

- 1- البعد الأكاديمي: وهو التمسك بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.
 - 2- البعد الفردي: وهو اهتمام المؤسسة التعليمية بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجياتهم المتنوعة في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية.
 - 3- البعد الاجتماعي: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجيات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه.
- في هذا الإطار، حدد رواد الجودة والمفكرين خمسة شروط لتنفيذ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بشكل تناسلي على النحو التالي (التجاني، شمعون، 2017: 12):
- 1- تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق: إذ لا بد أن يخضع رئيس الجامعة وكبار مساعديه إلى برنامج تدريبي حول أسس الجودة الشاملة ثم يتدرج بعد ذلك إلى مديري الإدارات الوسطى
 - 2- تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والعاملين على أسس إدارة الجودة الشاملة ووسائلها وأساليبها وكيفية تحسينها، وما يحتاجون إليه لتطبيقها كون ذلك يؤدي إلى التزامهم بالنموذج الجديد
 - 3- ترسيخ الثقة: فعندما تتواجد الثقة بالجامعة فإن الأفراد العاملين بها سيشعرون بأنهم مفوضون، ولديهم سيطرة أكبر على وظائفهم مما يجعل وظائفهم أكثر فعالية
 - 4- غرس الاعتزاز في العمل المهني، وذلك بالاعتراف بالآراء والمشاريع الأكثر ابتكارا لأن ذلك سيثبث أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بها على توسيع آفاقهم وتطوير إبداعهم كما يوحي بأن الثقة موجودة حتى لو حدثت الأخطاء
 - 5- تغيير ثقافة الجامعة، وقبل ذلك يجب على القائد فهم كيفية نشوء الثقافة الحالية.
- من هنا نلاحظ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ذات ارتباط وثيق كما سبق لنا الإشارة إليه أعلاه بتفعيل العملية الاتصالية التواصلية من خلال خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل الفضاء الجامعي بين مختلف الفاعلين من إداريين وأساتذة وطلبة لتجسيد التشاركية بغية تحسين الأداء، باعتبار العنصر البشري هو العنصر الأساس في فلسفة الجودة الشاملة.

ثانيا: تعاضد مكانة الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال النسخ المتعاقبة للمعيار:



عرفت معايير الجودة الشاملة منذ الثمانينيات من القرن الماضي إلى يومنا عدة نسخ حاول من خلالها واضعوها تعديل المعايير وتجويدها مسامية ومجاعة لمستجدات قطاعات النشاط المختلفة وتطور المنظمات. في هذا السياق، ومقارنة بالنسخة الماضية لمعايير الجودة لعام 1994، أتت نسخة سنة 2000 بتوجه جديد للمعيار ISO 9001 وضع في الواجهة العمليات Processus، الأفراد وكفاءاتهم، الخدمة المقدمة للعميل مع تسليط الضوء على التفاعل والاتصال وجعلهما من الاهتمامات الرئيسية للمنظمات (Laurens, 2003).

ومن أهم ما تؤكد عليه نسخة 2000 لمعيار الجودة الشاملة التحكم المستمر في العلاقات بين العمليات ضمن نظام عملية إدارة الجودة، بالإضافة إلى تناسقاتها وتفاعلاتها. وإلى جانب تطورها لبعض عمليات الإنتاج، نجد أن هذه النسخة المعدلة لمعايير الجودة تطرح بوضوح مسألة التفاعل وديناميات العمليات البنينة في إشارة صريحة للاتصال التنظيمي والتعاون أو الإنتاج المشترك والمهارات العامة والاجتماعية وكل ما له علاقة بالبعد الديناميكي للأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار نصت فقرة جديدة من المعيار خصصت للاتصال على أنه "يجب على الإدارة التأكد من تأسيس العمليات الاتصالية المناسبة داخل المنظمة، وأن الاتصالات حول فعالية نظام إدارة الجودة تتم بالفعل" (Laurens, 2003)، وهذا ما يجعل من الاتصال متغيراً حيويًا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما معيار ISO 9004 لسنة 2009، والذي تم التوجه به للمؤسسات "التي ترغب في تجاوز متطلبات 9001" فنجده يعمق الدور الجوهرية للاتصال ويعطي بعض المؤشرات الإضافية بهذا الخصوص. فتنص أحد فقراته على أنه "ينبغي أن تحدد الإدارة وتنفذ عملية فعالة وذات كفاءة في تبليغ السياسة والمتطلبات والأهداف والنتائج المتعلقة بالجودة، ويفضل أن تشجع الإدارة نشاط التغذية الراجعة للمعلومات والاتصالات بين أفراد المنظمة لغرض المشاركة، وتشمل أنشطة التواصل على سبيل المثال (Weber, 2015) :

- الاتصالات التي تقوم بها الإدارة في فضاءات العمل المختلفة،
- الاجتماعات المختلفة، مثل الاجتماعات الإعلامية أو تلك المخصصة للاعتراف بالنتائج.
- لوحات الإعلانات، الصحف والدوريات الداخلية،
- الوسائط السمعية البصرية والإلكترونية كالبريد الإلكتروني وموقع الويب،
- الاستطلاعات وخطط الاقتراحات الخاصة الموظفين".

وبالرغم من الأهمية التي منحتها هذه النسخة من المعيار للاتصال، إلا أنه لا يزال ينظر إليه على أنه نقل للمعلومات، ولا نجد تصوراً للاتصال الداخلي كأداة تفاعل تسمح للفاعلين بالتعاون في الإنتاج المشترك للجودة (ليس هناك حتى أي إشارة إلى مجموعات العمل مثل دوائر الجودة).



ومحاولة لتجاوز هذا النقص، تعززت متطلبات الاتصال في معيار Iso 9001 المُراجَع عام 2015 الفقرة 7.4، ويتعلق الأمر بإدماج الاتصال الخارجي إلى جانب الاتصال الداخلي في إشارة حادة إلى أهمية الاتصال في صيرورة الجودة الشاملة. إذ تنص الفقرة على ضرورة تحديد المنظمة للحاجيات الاتصالية ذات الصلة بنظام الإدارة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي في مستوى شكل الاتصال من حيث (Weber, 2015):

- اختيار مواضيع الاتصال: حول ماذا؟

- اختيار فترة الاتصال: متى؟ مع التركيز على استخدام الشبكة العنكبوتية بشكل دائم

- تحديد الجماعات المستهدفة بالاتصال: من؟

- تحديد طريقة التواصل: كيف؟

في الواقع، يوضح معيار ISO 9001 في نسخته الأخيرة أنه من الضروري التواصل داخل الشركة لأن الاتصال هو مطلب معياري ويبقى ضروريًا لتحقيق أهداف المنظمة.

في هذا المستوى، من المهم أن نفهم أن التواصل يعكس معيار الجودة كاملاً في مستويات متعددة. إذ لا يمكن تخيل تنفيذ نظام إدارة الجودة دون اتصال فعال داخليًا وخارجيًا، كما يستحيل وضع سياسة الجودة وأهداف المنظمة أو شيئاً آخر بدون اتصال وتواصل، وعلى العموم من المستحيل تنظيم منظمة بدون وجود عملية اتصال فعالة. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تزويد المنظمة بمجموعة متنوعة من الموارد من حيث المهارات والمواد والأدوات وغيرها من الأدوات للتواصل بفعالية داخليًا وخارجيًا (Marc Saint Ange, 2018).

ثالثاً: الاتصال وتطوير أداء المورد البشري كمحرك لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعد الموارد البشرية الثروة الرئيسية للأمم، فالإنسان هو الذي يستخدم ويسخر الموارد المادية والطبيعية في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وتحقيق الرفاهية والتنمية الشاملة. وتعرف الموارد البشرية بأنها مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، 2004: 25). أما الأداء فهو يرتبط بإنجاز الأعمال



كما يجب أن تنجز، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد حسن، 2004: 215).

وكما أسلفنا الذكر أعلاه، تقوم نظرية الجودة الشاملة على مشاركة جميع الموظفين لتحقيق نتائج أفضل، فالعامل جزء يساهم في تحقيق الكل (الأهداف والجودة)، وعليه يتم تعليم الموظفين باختلاف فئاتهم ومستوياتهم اليقظة ومعرفة كيفية التواصل بشكل فعال لزيادة مستوى مؤهلاتهم في مجال تخصصهم. وذلك من خلال تعزيز انتمائهم وتطوير مهاراتهم العلائقية لتسهيل عمليات الاتصال الشخصي والتنظيمي.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يتميز بها المورد البشري في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، اتجهت هذه الأخيرة إلى الحث على تبني بعض الممارسات الخاصة للتعامل مع المورد البشري بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من أبرزها:

1- تمكين العاملين: يعرف التمكين على أنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (سمير محمد، 2001: 1). ويرتبط التمكين بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم (محمد حسن، 2005: 101). فالتمكين إذن مرحلة متطورة لمفهوم المشاركة، فالعاملون يشعرون بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يمارسونها، بل كذلك عن الأعمال التي هي خارج حدود وظائفهم بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المؤسسة وهذا ما يسمى بالملكية النفسية (كاظم، 2002: 62)، مما يجعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم والبحث عن التجديد والإبداع في أداء عملهم. (خالدي، عرابي الحاج، 2017: 194)

2- نمط القيادة: تعرف القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها القدرة على حث الأفراد للتعبير وتنمية رغبتهم والالتزام طوعيا بإنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها، ويقع على عاتق القائد خلق بيئة ملائمة للإبداع وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتفعيل الاتصالات والتأكيد على إيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية الجودة. فإحداث التغيير والتحسين بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة يملى على المسؤول في قطاع التعليم العالي أن يتحول من تصور المسؤول المسير (Dirigeant) الذي يقوم بإحداث التغيير بطريقة أحادية الاتجاه أي إملاء التعليمات والتوجيهات والأوامر من أعلى إلى أسفل دون فهم جيد، إلى تصور القائد (Coach) الذي يتوجه إلى مرؤوسيه بخطاب التغيير والتحسين باستخدام اللغة الملائمة لتعميم عوامل التغيير وشرحها وتفسيرها لحشد الموارد البشرية من مختلف الفئات والمستويات الإدارية (إداريين وعمالا وأساتذة وطلبة) لتحقيق العملية، ولا يتأنى ذلك إلا بالاعتماد على الاتصال التفاعلي الذي يضمن تشارك جميع العاملين في النقاش والحوار حول أهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ليتسنى للجميع الاندماج والمشاركة الفعالة في تجسيدها من خلال تبني استراتيجية اتصالية تواصلية جيدة (الحارثي، 2014: 45).



3- نظام الحوافز والمكافآت: يتجه نظام إدارة الجودة الشاملة إلى وضع نظام كفاء للحوافز والمكافآت يعكس معنى أهمية العامل كعميل داخلي مركزي، ويتميز نظام الحوافز وفقا لإدارة الجودة في (خالدي، عرابي الحاج، 2017: 195):

- منح مكافأة عادلة بحيث يشعر العامل بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية لا شخصية
- منح مختلف الحوافز المادية والمعنوية أمام العاملين لأجل زيادة فعالية تأثيرها على بقية العاملين
- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق
- منح المكافآت في الوقت الملائم والاعتراف بالإنجاز الملائم لمردود الإنجاز

4- فرق العمل: يمثل فريق العمل الجهد المبذول من طرف مجموعة أفراد مشتركين في أداء عمل موحد (عبد الفتاح، 2008: 199)، وتولي إدارة الجودة اهتماما كبيرا بتشكيل فرق العمل لتنفيذ أنشطة المنظمات أخذا بمبدأ la synergie (محصلة الأداء المشترك تفوق مجموع الأداء المنفردة) إذ أثبتت التجارب- كحلقات النوعية Cercles de Qualité في الإدارة اليابانية- منذ الثمانينيات من القرن العشرين، على ارتفاع قدرة العاملين على إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه المنظمة عند التوظيف الجيد للاتصال داخل الجماعة (الحارثي، 2014: 46)، فالحوار والنقاش وإمكانية التصحيح الذاتي والجماعي ضمن فريق العمل يضاعف من إمكانية تحقيق مستويات أداء عالية وذات كفاءة.

5- بناء الثقة: من خلال إيجاد مناخ العمل الذي يشعر جميع المنتمين للمؤسسة بالراحة وتحقيق الكسب والفائدة. ويرتبط هذا المبدأ بالثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي السائد من قيم ومعايير ومبادئ ولا يتسنى تشبع الجميع بهذه الثقافة والقيم لا سيما الثقة المتبادلة والتعاون والتقدير وغيرها إلا من خلال انتشار ثقافة اتصالية قائمة على قيم أساسية كنشر المعلومة وعدم احتكارها، مشاركة المعلومات المختلفة، بث روح الأخوة والتضامن بين العاملين من مختلف الفئات والمستويات، نشر قيم الاعتراف والتقدير (الحارثي، 2014: 47).

وعليه، نلاحظ بأن العناصر الخمس السالفة الذكر تجسد لنا بالفعل الأهمية التي توليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة لعنصري الموارد البشرية والاتصال باعتبارهما المحرك الرئيس لتطبيق وتجسيد مبادئ الجودة. فتمكين العاملين وادماجهم التام في مسار الإصلاح وتبني النهج الجديد لا يكون إلا من خلال استراتيجية اتصالية فعالية. والملاحظة ذاتها تنسحب على العناصر المتبقية من قيادة رشيدة وتصميم نظام حوافز ملائم وإنشاء فرق العمل وتنشيطها وبث روح التعاون والثقة.

منهجية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المورد البشري في الجامعة... الأساس الاتصالي:



كما يقول المختصون في الاتصال المؤسسي "إن أساس المشاكل التنظيمية هو الاتصال، وأساس الحلول هو الاتصال أيضا"، فمن خلال التواصل يمكن للشركة حمل موظفيها على الانخراط في أهدافها، تحسيسهم وإشراكهم في العمل، وكذا نشر المعلومات اللازمة لمرافقة التغيير التنظيمي. لتحقيق هذا، لا بد من وضع استراتيجية اتصال باعتبارها مجموعة من القرارات المترابطة حول الأهداف والغايات المراد تحقيقها، الرسائل الواجب بثها والوسائل الملائمة (Demont, Kempf, 1999 : 32). هذا ما يسمح للمنظمة مهما كان نوعها ومجال نشاطها بتسهيل المهام، إنشاء هويتها الخاصة، اكتساب المهارات إلخ. بعبارة أخرى، يشير الاتصال الداخلي إلى جميع الإجراءات التي تقوم بها الشركة تجاه جماهيرها المختلفة من أجل تعزيز هدفها وترقية صورتها لضمان فهم جيد لبيئتها المهنية (Riom, 2010 : 17).

وليس المقصود بالاتصال ذلك التعبير اللفظي أو الشعارات أو الخطابات الفارغة، بل المقصود به ما يحمله معناه من أخذ ورد وتبادل وتفاعل وتشارك. فحينما يشعر الفرد بأن المنظمة التي يعمل فيها تدافع عنه وتحقق له فرص العدالة والحد الأدنى من الرعاية والاهتمام، تترسخ لديه نتيجة لذلك قيم الولاء والانتماء بما يحفز لديه الإبداع والمثابرة لتحقيق أهداف المنظمة التي هي أهدافه في ذات الوقت، فالقيم والمعايير التي تنشرها الثقافة التنظيمية هي الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه أفراد المنظمة، والاتصال الداخلي بمختلف أشكاله (الاتصال الصاعد والنازل والأفقي) وأنواعه (اتصال رسمي واتصال غير رسمي) هو الكفيل بتوفير أرضية خصبة لتقديم الأفكار والمبادرات المتجددة وتحفيز الأداء الجيد.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي منظومة متكاملة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا فبالرغم من أن برامجها تعد من طرف الجهات الرسمية إلا أنها تركز في واقع تجسيدها على الاتصال والمعايير والقيم السائدة والتي تشكل ما يسمى بثقافة المنظمة، فترتبط مستويات أداء الموارد البشرية إلى حد بعيد بالقيم والمعايير والاتجاهات السائدة في البيئة التنظيمية (عبد الجواد، 2000). وإلى جانب دوره الإعلامي-الإخباري البحث، يضيفي التواصل الداخلي الفعال داخل مؤسسات التعليم العالي قيمة إلى إدارة الموارد البشرية، إذ بالإضافة إلى دوره التعبوي حول مشروع تنفيذ نظام إدارة الجودة، يعمل الاتصال أيضا على إعطاء قيمة لمهارات العاملين، تعزيز الشعور بالانتماء، تحفيز فعالية وإبداع الموظفين وخلق جو من الثقة في أداء المؤسسة (Marc Saint Ange, 2018).

من جهة أخرى، يسهم الاتصال في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها والنقاش والحوار للوصول إلى حل المشكلات، كما نجد له جملة من الأهداف المعنوية التي تنعكس إيجابا على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة لا سيما الجامعات ك:

- رفع الروح المعنوية للعاملين
- زيادة الحماس ورفع حس المبادرة
- الحث على التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال تبادل الخبرات
- التقدير المتبادل وتحسين علاقات العمل



- الحد من الصراعات بين العاملين
 - دعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي
- وهي كلها مؤشرات ركزت عليها الدوائر المشتغلة على إدارة الجودة الشاملة. ولتجسيد هذه الأهداف، لا بد من وضع وتفعيل الآليات الاتصالية الكفيلة بتحسين أداء العاملين وتطويره داخل الجامعات في ظل إدارة الجودة الشاملة من خلال:
- خلق فضاءات للعمل الجماعي وتكوين الفرق الإدارية والعلمية والأكاديمية المختلفة
 - عدم الاكتفاء بإنشاء الفرق بل تفعيل دورها من أجل اكتشاف المشاكل الموجودة ضمن نطاق العمل وتقييم تلك المشاكل وإيجاد الحلول.
 - إشراك جميع الفاعلين والأطراف (الأساتذة، الطلبة، الإداريين وغيرهم) في وضع الأهداف باعتماد مبادئ الاتصال الفعال القائم على:
- إشراك الجميع في التطوير،
 - تبليغ ما يدور في الاجتماعات ونقل الاهتمامات والانشغالات والصعوبات للجميع
 - فتح باب المبادرة واسعا أمام جميع الأطراف،
 - أخذ الوقت للشرح والانصات،
 - طلب الرأي لضمان انخراط الجميع في مشروع تجويد التعليم في الجامعة،
 - تشجيع المجهودات وبناء ثقافة اتصالية تعاونية،
 - الاعتراف بالمبادرات والتشجيع على تنفيذ المقترحات،
- استخدام التكنولوجيات الحديثة في الاتصالات لتفعيل الاتصال ونشر القرارات وجديد العمل من خلال إنشاء الشبكات والبريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية وغيرها. والاعتماد على التفاعلية التي توفرها تلك الوسائل للاستفادة من التغذية الراجعة والشرح والتفسير والنقاش في إطار اتصال دائري ذو اتجاهات متعددة.

خلاصة

يتوضح لنا جليا أن العاملين في المنظمة هم ثروتها الأساسية وأعلى أصولها، فالأفراد هم الذين يصنعون التقدم والازدهار، وأن الاتصال هو الكفيل بتوفير بيئة عمل سليمة يسودها التفاهم والتفاعل والعمل التشاركي والتعاون بين المنتمين إليها، بما يعزز الثقة وروح التعاون ويؤدي إلى توفير مناخ إيجابي. فالاتصال هو أساس العلاقات ومحركها، وهو موجه الأفعال والسلوكيات، لهذا



اختلفت طبيعة العلاقات والنماذج السلوكية داخل الجماعات مهما كان نوعها باختلاف طبيعة الاتصال الممارس داخلها وطبيعة القيم والأفكار والاتجاهات التي تنتشر بفعل الممارسات الاتصالية.

لهذا، يتوجب على مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة أن تسعى إلى تحقيق درجة الفعالية لمواردها البشرية عن طريق تحقيق فرص العمل والتنمية والتطور لأفرادها حتى تتكون لديهم حزمة من القيم الإيجابية كقيم الانتماء والتي تترجم إلى العمل البناء والاجتهاد في بذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف المسطرة. ولا يمكن أن يتأصل انخراط العاملين في أهداف مؤسسات التعليم العالي إلا من خلال تحقيق مبدأ المشاركة القائم على انتهاج استراتيجية اتصالية واضحة المعالم تندمج في المسعى العام لتجويد نواتج التعليم العالي بما يحقق التنمية المنشودة على مختلف الأصعدة.

المراجع المعتمدة:

- أحمد محمد سمير (2001) الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البرواري نزار عبد المجيد، عبد الله حسن (2011) إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة. الأردن: دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى.
- بودلال علي، مسعودي عبد الكريم (2014) الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص 49-71.
- التجاني عاصم، شعون إبراهيم (2017) مدى تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 11-27.
- الحارثي إبراهيم بن أحمد مسلم (2014) تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة. مكتبة الشقري، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- حسن محمد راوية (2004) إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- حسن محمد راوية (2005) مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى.
- حمدوي وسيلة (2004) إدارة الموارد البشرية. قلمة الجزائر، مديرية النشر جامعة قلمة.
- حمود خضير كاظم (2005) إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية.
- خالدي نعيمة و عرابي ممدوح الحاج (2017) دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع للعاملين. مجلة "التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون"، عدد 51- سبتمبر 2017.
- الخطيب محمد بن شحات (2003) الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي. إدارة الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- سنان كاظم، أبو حامد آل علي (2002) مفاهيم إدارية معاصرة. الأردن: دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى.
- عبد الجواد عصام الدين نوفل (2000) ضبط الجودة، المفهوم المنهج الآليات والتطبيقات التربوية. "مجلة التربية"، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية، الكويت، السنة 10، العدد 22.
- العلي عبد الستار (2008) تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى.
- فتح الله أحمد غانم (2008) مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثره على أداء كليات العلوم الادارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية. مجلة الجامعة الاسلامية بغزة، سلسلة الدراسات الإسلامية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير 2008.
- محمد عبد الفتاح (2008) إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية. الإسكندرية: دار الفتح للنشر.



البيحي محمد (2018) مدى تأثير معايير الجودة لـ Crosby على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء -دراسة تطبيقية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1 مارس 2018، ص ص 34-56.

Demont L., Kempf Alain et al (1999) Communication des entreprises : stratégies et pratiques, France: édition Armand Clin.

Ivasciuc , I. & Epuran , G. (2015). Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth , In “ Bulletin of the Transilvania University of Brasov”. Series V : Economic Sciences , Vol. 8 , No. 2, PP. 185-200.

Laurens Patrick (2000) Qualité et organisation, la preuve par la communication, In « Sciences de la Société » ; n ° 50/51, 2000, pp. 241 –269.

Laurens Patrick (2003) L’impensable communication dans les normes de systèmes de management de la qualité, In « Communication et organisation », N° 23, Presses universitaires de Bordeaux, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 15 février 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2840>; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2840

Olawole Olalekan & Gabriel (2010) TQM in Negerian S.M.E companies a case study of Rolling Technologies, communication limited. Thesis , Seinajoki University of Applied Sciences , Business School . PP.17

Riom Aude et autres (2010) Communication toute la fonction, Paris : édition Dunod.

Saint-Ange Marc (2018) Iso 9001 : La communication dans l’organisme, sur le lien électronique : <http://qualitepro.net/iso-9001-communication-lorganisme/>, consulté le

Weber Pascal (2015) Iso 9001 révision 2015 : Comment allez- vous devoir communiquer ?, sur le lien électronique : <https://www.ameliorationcontinue.fr/iso-9001-revision-2015-communication/>