

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Aklı Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Aklı Muħend Ulħağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الموضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي

لدى الأستاذ الجامعي

(دراسة ميدانية جامعة البويرة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

د. لحميدي عادل

■ علي نسيمة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطرافه النهار هو العلي القهار الأول و الآخر الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى

وأنشد علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار دروبنا ، فله جزيل الحمد و الثناء العظيم ، والصلاة والسلام على نبينا محمد

عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم .

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وأهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع

أرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف " لحميدي عادل " الذي كان سندا لنا وساعدنا في انجاز هذا العمل

وكان نعم الأستاذ خلقا وتواضعا جعلها الله في ميزان حسناته والشكر موصول إلى كل معلم من أول المراحل

الدراسية و بالأخص معلمي الذي علمني أول حرفه أوجه له الشكر والامتنان معلمي المفضل " لعلام أكلي " .

كما اشكر رئاسة الجامعة على تقديمهم معلومات أفادت هذا البحث ونشكر أساتذة أكلي منذ أول حاج خاصة

أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية ، كما نشكر كل من ساهم في هذا العمل من قريب

وفي الأخير لا يسعنا القول إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد والغنى

الإهداء

إلى ملصبي من أحمل إسمه ..إلى من خلله الله بالصيبة والوفار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار بكل افتخار ..أرجو من الله أن يمد يدي عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار .. وستبقى كلماتك نجومها امتددي بها اليوم والغد وإلى الأبد ..

... VAVA 3zizen ...

إلى ملصبي ..إلى معنى الحب والحنان والسرير ...إلى بسملة الحياة وسر الوجود ..إلى من كان دعائها رفيقا لي وسر نجاحي إلى من بوجودها اكتسبت قوة ومحببة لا حدود لها ..كل الصحة والعمر الطويل ..إلى الشمعة التي تنير حياتي ..

... YEMMA 7a3zizth ...

إلى أخواتي، إلى من عشت معهن حياتي غنية، سكرينة، رحيمة، سميطة، وسيلة ..إلى من تشاركن معهن المعاناة والأيام الحلوة ... خاصة أختاي الغاليتين التي كانتا سندا لي في إنجاز هذا العمل كل الحب لتوانم روحي

هشوات ونبال وأختي وزوجة أخي حديجة

إلى أخي الغالي وسندي والذي بمثابة أبي الثاني :إدريس

إلى أختي ورفيقتي التي لم تلدما أمي وولدتما لي الأيام كل الحب لك لهننا

إلى إخوتي، عبد النور، مسعود، عبد الحق

إلى زوجة أخي الغالية ليديا

إلى كل أولاد أخواتي وإخوتي

إلى التي مددت يدي يد العون وحانته نعم السديقة والزيملة جزاك الله ألف خير بعيريط سعيدة

الآن تفتح الأضواء وتفتح الممرات لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يخفي إلا القليل الضعيف الإخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني حديقاتي ورفيقاتي دروي طاموس، مارة، ليديا

ياسمين، سيلين، نعيمة، مونية، حسبية

إلى من أزال الغموض وفتح أبواب الوضوح إلى الذي ممعا قلبه قلن أوفيك حقت أستاذي الكريم

لمحمدي عادل

علي نسيمة

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بجودة التعليم العالي ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل حجم العينة بـ 312 مفردة بنسبة 40% من المجتمع الأصلي البالغ عدده 780 أستاذ جامعي. وقد تم الاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعطيات إضافة إلى الاستبيان حيث احتوى على 34 فقرة ، وقد تم الاعتماد أيضا على الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون و T Test وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) ، فرضيات الدراسة المتمثلة في:

- ✓ توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي .
 - ✓ توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي .
 - ✓ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة عال من وجهة نظر الأساتذة .
 - ✓ توجد علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي .
- وقد توصلت الدراسة لتحقيق الفرضيات افتراضيا .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، جودة التعليم العالي ، الأستاذ الجامعي .

Résumé de l'étude en Français :

La présente étude visait à identifier la relation entre la culture organisationnelle et la qualité de l'enseignement supérieur, où le programme descriptif analytique a été utilisé et représentait la taille de l'échantillon par 312 individus par 40% de la communauté originale de 780 professeurs universitaires. Est pour nous permettre de collecter un maximum d'informations nous avons faire appel à une combinaison de méthodes, dont l'observation, l'entretien, le questionnaire composé de 34 question, analyse statistique, à base de coefficient de corrélation de Pearson et T Test, et les résultats ont été analysés (à l'aide de SPSS et sur la base des hypothèses de l'étude :

- ✓ Il existe une relation entre la culture organisationnelle et la qualité de l'enseignement supérieur chez le professeur d'université.
- ✓ Il existe une relation entre la structure organisationnelle et la qualité de l'enseignement supérieur chez le professeur d'université.
- ✓ Le niveau de culture organisationnelle qui prévaut à l'Université de Bouira est élevé du point de vue des professeurs.
- ✓ Il existe une corrélation entre les systèmes d'information et la qualité de l'enseignement supérieur chez le professeur d'université.

L'étude a révélé que les hypothèses ont été réalisées par défaut.

Mots-clés : Culture organisationnelle, qualité de l'enseignement supérieur, professeur d'université.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	الملخصات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5	الإشكالية.....
7	فرضيات الدراسة.....
7	أهداف الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
8	أسباب اختيار الموضوع.....
8	المفاهيم الإجرائية.....
9	الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

21	تمهيد
22	مفهوم الثقافة التنظيمية.....
23	نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
25	نظريات الثقافة التنظيمية
29	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية
33	أنواع الثقافة التنظيمية
36	أهمية الثقافة التنظيمية
38	خصائص الثقافة التنظيمية
39	مصادر الثقافة التنظيمية
40	وظائف الثقافة التنظيمية
42	مستويات الثقافة التنظيمية
43	تصنيفات الثقافة التنظيمية
45	آليات الثقافة التنظيمية
47	الخلاصة
الفصل الثالث: جودة التعليم العالي	
50	تمهيد

51 مفهوم الجودة
52 التطور التاريخي لمفهوم الجودة
56 مفهوم جودة التعليم العالي
60 أهمية جودة التعليم العالي
62 أهداف جودة التعليم العالي
63 أبعاد جودة التعليم العالي
66 معايير جودة التعليم العالي
68 مبادئ جودة التعليم العالي
70 خطوات جودة التعليم العالي
72 ضمان جودة التعليم العالي
73 متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
73 قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي
75 التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
77 مؤشرات الجودة في التعليم العالي
79 الخلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

82	تمهيد.....
83	مجالات الدراسة.....
83	المنهج المستخدم.....
84	الدراسة الاستطلاعية
84	مجتمع الدراسة و عينته.....
87	أدوات جمع البيانات.....
92	أساليب المعالجة الإحصائية.....
94	خلاصة
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع.....
الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
31	مكونات و عناصر الثقافة التنظيمية	01
32	عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية	02
32	مكونات الثقافة التنظيمية بالنسبة لـ Edgar Shein	03
35	أنواع الثقافة التنظيمية	04
46	آليات قياس الثقافة التنظيمية	05
52	تعريف جودة التعليم العالي	06
56	مراحل تطور الجودة	07
58	مصطلحات و المفاهيم الأساسية لجودة التعليم العالي	08
65	أبعاد جودة التعليم العالي	09
66	أبعاد جودة التعليم العالي	10
71	خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي	11
78	مؤشرات الجودة في التعليم العالي	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
83	توزيع الأساتذة حسب الكليات	01
85	النسب المئوية لمتغير الجنس	02
85	النسب المئوية لمتغير الرتب الأكاديمية	03
86	متغير الأقدمية	04
86	النسب المئوية لمتغير نوع الكلية	05
87	النسب المئوية لكل كلية	06
89	عبارات الاستبيان لمتغير الثقافة التنظيمية	07
91	الخصائص السيكومترية لمتغير الثقافة التنظيمية	08
91	عبارات الاستبيان لمتغير جودة التعليم العالي	09
92	الخصائص السيكومترية لجودة التعليم العالي	10

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات وتغييرات في المجتمعات الحديثة في جميع المجالات المعرفية والتكنولوجية ما جعل العالم يدرك أهمية التعليم الذي من خلاله يمكن مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات المحيطة به، بالإضافة لأهميته في تطوير المجتمعات لما يلعبه من دور فعال في تنمية الموارد البشرية، وهو ما جعل الباحثين والمفكرين يسعون للبحث عن نماذج جديدة لإصلاح التعليم العالي التي بإمكانها أن تتوافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، ففي عصرنا الحالي تقاس الأمم القوية بما تملكه من ثروة بشرية متعلمة ومثقفة قادرة على الإبداع وخصوصا بعد ظهور موضوع الثقافة التنظيمية الذي يحظى في مجالات السلوك التنظيمي باهتمام كبير، باعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها بالالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة والسعي لتحقيقها خصوصا أننا في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بعصر الجودة، وامتدت هذه الأخيرة لتشمل مؤسسات التعليم العالي حيث تلعب دورا هاما في تطوير نوعية التعليم والنهوض به ونظرا لأهمية الجامعة كركيزة هامة في البناء المعرفي و العلمي ونقطة تحول في غاية الأهمية بين الشقين المعرفي والنظري، والواقع العلمي والميداني ولتبني ثقافة تنظيمية تساعد في النهوض بالمجتمع نحو التقدم وذلك بفضل القيادات التربوية والتعليمية التي تمتلك قيما ذاتية إنسانية وتوجيهية تساعد في البناء السلوكي الفردي والجماعي وجاء موضوع دراستنا الحالية بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية- في جامعة آكلي محند أولحاج البويرة كنموذج للجامعات الجزائرية، وعليه تم تقسيم هذه الدراسة لفصلين جانب نظري و آخر ميداني.

القسم الأول: عرضنا في الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها العامة والجزئية وكذا تحديد أهداف وأهمية الدراسة والمفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة، كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة المتاحة.

أما في الفصل الثاني فتناولنا المتغير المستقل للدراسة من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، وكذا مصادرها ومراحل تطورها وأنواعها ومكوناتها إضافة إلى نظرياتها ومصادرها ومستوياتها وتصنيفاتها وآلياتها.

مقدمة

أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى تعريف الجودة تطورها التاريخي ومفهوم جودة التعليم العالي وأهدافها وفوائدها وأبعادها ومعاييرها ومبادئها، وكذا خطوات تطبيقها وضمانها ومتطلبات تطبيقها وقياسها ومؤشراتها.

أما الفصل الرابع هو الجانب التطبيقي وقد تضمن مجالات الدراسة المكانية والزمانية، المنهج المستخدم في الدراسة، وكذا الدراسة الاستطلاعية، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات جمع البيانات وكذا أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الأول

الإطار العام لتدريسة

- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- المفاهيم الإجرائية
- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

إن الجامعة مؤسسة علمية بحثية تتميز بمساهمتها في عملية التنمية في مختلف الميادين وهي بمثابة القلب النابض لا يمكن الاستغناء عنه في بناء المجتمعات وتحقيق الازدهار والرفق والتقدم والرفاهية، وفي الوقت الحالي تشهد مؤسسات التعليم العالي طلبا متزايدا في تجديد أطوارها وأنماطها ما يتطلب من التنظيمات التعليمية الاستجابة لتلك التحديات بإتاحة المزيد من الفرص التعليمية بها ولإدخال طرق تطويرية وأفكار جديدة داخل أي مؤسسة يتطلب إعادة التشكيل لثقافتها في ظل قبول أو رفض أعضائها للأفكار والصيغ تبعا لمعتقداتهم حولها، فقد أدت التطبيقات والبحوث خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي لبروز مصطلح الثقافة التنظيمية، الذي أضحى من بين أكثر المواضيع طرحا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتسيير الموارد البشرية لعدة اعتبارات تتعلق أساسا بالتأثيرات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في مختلف المستويات سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمة، وهو ما يجعل من تناول تأثيراتها ودورها في سلوك العاملين ضرورة ملحة لتبين أهميتها لدى القائمين على المنظمة والفاعلين في مجال السلوك التنظيمي، فهي امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و النهوض بالقيم والمعتقدات والأفكار والمعارف لمجتمع ما كما تعتبر جزء من علاقة تفاعلية تبادلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع وعليه فإن سلوك الأفراد في المؤسسة هي وليدة و نتاج السلوك المجتمعي، ومنه فالثقافة التنظيمية ليست من صنع الفرد وإنما هي نتيجة للتفاعل بين أهداف المنظمة ومجهودات مؤسسيها وتولي المرؤوسين في أدوارها المختلفة (خرموش، بحري، 2018، ص: 118)، كونها تحتل أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات كما تعبر عن هوية المنظمة وكيونتها أين تتشابك العديد من العوامل في تشكيلها لتكون بذلك روح الفرد وتؤثر في سلوكه وذلك من خلال تأثير الأفراد بالثقافة التنظيمية، ويمكن القول أنها يمكن أن تساهم في بلورة تشكل الفرد وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي أو السلبي فالفرد فور دخوله لعالم المنظمة لأول مرة يبدأ في بناء ثقافته فيما يخص المنظمة، وذلك من خلال ما يلاحظه ويلمسه من سلوكيات يقوم بها الأفراد بمستوياتهم المختلفة أين تساهم العديد من العوامل في تشكل ثقافة الفرد التنظيمية من عدة جوانب أساسية ولعل صقل الثقافة التنظيمية ضمن ثقافة الفرد يجعل الفرد متماشيا مع ثقافة منظمته مهما كان نوعها وطبيعتها خاصة في ظل الاندماج الذي يحصل في إطار المنظمة. (خرموش بحري، 2018، ص: 118)

وقد امتد مفهوم الجودة إلى المؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم و كذلك الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب الذين بإمكانهم إحداث التطور والتحسين المجتمعي

فمؤسسات التعليم العالي هي بمثابة دعامة للمجتمع، ومخرجاتها تعتبر مدخلات لكل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحتى الخدمية باعتبارها توفر مقومات الابتكار والإبداع وتطور المهارات البشرية وتنمي كوادرات وقدرات التعامل مع مخرجات هذا العصر والتكيف مع نتائجه (مشنان، 2015، ص: 02)، حيث توجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي العالمية لوضع آليات وطرق تمكنها من الوصول لمستوى الجودة والسعي للمحافظة عليه لاعتلاء القمة في المنافسة، فجودة التعليم العالي من الوسائل المساعدة على تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي بالإمكان وصفه بعصر الجودة حيث أن المؤسسات التعليمية خاصة (التعليم العالي) تسعى جاهدة لتحقيق الجودة على مستوى أجهزتها بغرض الوصول لرضا المستفيد الداخلي والخارجي، وتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية لتلك المؤسسات من جميع جوانبها كي تكون متوافقة مع متطلبات نجاح هذا التطبيق لأن هذه الأخيرة تعتبر الخطوة الأولى نحو تطبيقها(مشنان،2015،ص: 02)، ففي السنوات الأخيرة تزايد إهتمام المؤسسات الجزائرية نحو ضرورة تطبيق نظام جودة التعليم العالي في ظل زيادة المنافسة الخارجية وذلك من خلال إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي CIAQES في 31 ماي 2010 بموجب القرار الوزاري رقم 167 والتي كلفت بإنشاء خلية ضمان الجودة على مستوى الجامعات لتكون الجهة المسؤولة عن تنظيم التقييم وضبط الجودة بمؤسسات التعليم العالي، وبهذا لا بد أن تكون المنظمة الجامعية مبنية على بنية تحتية قوية وهذا ما يستدعي معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ومدى تأثيرها على الجودة (جودة التعليم العالي) وعلاقتها بها، فديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يحتاج لثقافة متميزة تدعم تجديد توجهاتها الإستراتيجية فالثقافة التنظيمية قد تكون لها علاقة بجودة التعليم العالي وبالتالي يكون التساؤل الرئيسي كالتالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن استنتاج تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1 _ هل توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي؟
- 2 _ ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة من وجهة نظر الأساتذة؟
- 3 _ هل توجد علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي؟

2 - فرضيات الدراسة:**الفرضية الرئيسية:**

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

الفرضيات الجزئية:

1_ توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

2_ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة عال من وجهة نظر الأساتذة.

3_ توجد علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

3 _ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في:

- التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

- معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة البويرة من وجهة نظر الأساتذة.

- معرفة العلاقة بين نظم المعلومات وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

4 - أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في:

- التعرف بمفهوم الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي.

- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية ومستوى جودة التعليم العالي.

- تشخيص الثقافة التنظيمية حالياً والمرغوبة مستقبلاً في الجامعة والسعي لتحقيق الجودة في الجامعات.

- فاعلية التعليم العالي في تطوير المجتمعات في شتى المجالات الحياتية.

- انتشار ثقافة الجودة في الوقت الحالي حيث يعرف بعصر المعرفة والجودة وهذا ما يؤدي لضرورة البحث عن نماذج الجودة في التعليم العالي التي بإمكانها أن تتوافق مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- ضرورة الارتقاء بالجامعة الجزائرية لمستويات عالية من الجودة والسعي لضمان إستمراريتها والعمل لحل كل المشاكل التي تشكل حاجز في نجاحها وهدفها المتمثل في إنتاج المعرفة ونشرها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

وتتمثل أسباب إختيار الموضوع فيما يلي:

5-1-أسباب ذاتية:

- طبيعة التخصص الذي أدرس فيه حيث إن هذا الموضوع في إطاره وشعورنا بأهمية الموضوع.
- الرغبة في مناقشة المواضيع الحالية على مستوى الجامعة.
- الفضول الشخصي والميل للإحاطة بموضوع الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي.

5-2-أسباب موضوعية:

- محدودية الدراسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية في التعليم العالي.
- سعي الدولة الجزائرية لإصلاح منظومة التعليم العالي من خلال الشروع في تطبيق نظام الجودة، كبداية لنشر ثقافة الجودة الأمر الذي جعلنا ننتهف لفهم العلاقة التي تربط موضوع الثقافة التنظيمية ومتطلبات نجاح الإصلاحات التي تسعى إليها الدولة.
- تشخيص الثقافة التنظيمية حتى يتمكن متخذي القرار في فهم الواقع الحالي لاتخاذ الإجراءات اللازمة في عمليات التغيير لتطبيق الجودة بالجامعات.

6-المفاهيم الإجرائية للدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من المعارف والمفاهيم والقيم يشترك فيها العاملون بالمؤسسة وهي التي تمكنهم من أن يكونوا أعضاء فيها.

- جودة التعليم العالي: هي كل المهارات والأنشطة والإجراءات التي يقوم بها مسؤولون لتسيير شؤون التعليم وتمثل في كل من التنفيذ والتخطيط.

- الأستاذ الجامعي: هو المشرف والموجه الذي يمتلك كفاءات وقدرات ومعارف تسهل له إمكانية تكوين أفراد ذوي كفاءات وإكسابهم قدرات ومعارف.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغير الثقافة التنظيمية:

الدراسات العربية:

7-1-1-دراسة منصور بن ماجد بن آل سعود (2003) : بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته وأداة الاستبانة لجمع المعلومات وطبقت الدراسة على مجتمع مكون من قيادات عليا ووسطى في إمارتي منطقة الرياض وهدفت إلى التعرف على الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي الرياض ومكة والتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من الإماراتين من وجهة نظرا للقيادات الإدارية التعرف على أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين وتوصلت إلى:

إن قضية التفكير بالتطوير تحتل المرتبة الأولى لدى الباحثين يليها تدرج السلطة ثم التركيز على المصادقية توجد علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني، ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي وكذلك الإداري، إن الثقافة التنظيمية في الإماراتين تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القائد و الذي يعد مؤثرا جدا في الثقافة التنظيمية .

7-1-2- دراسات بسام العنزي (2004) تحت عنوان : " الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري " وهدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

لاحظت أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الحكومية في مدينة الرياض وهي: القوة، الصفوة، الفاعلية، العدالة، والكفاءة، العمل (النظام) ماعدا المكافأة وأغلب القيم التي يؤمن بها الفرد.

7-1-3- دراسة محمد بن غالب العوفي (2005): بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة هي هيئة الرقابة والتحقيق وقد بلغ مجتمع ت 167 موظف وقد هدفت الدراسة إلى: التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي الهيئة، الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى منسوبي الهيئة، الوقوف على مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي في الهيئة، كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي في الهيئة. وقد توصلت للنتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط، إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في الهيئة بمستوى متوسط، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، إن مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة عالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل والكفاءة وفرق العمل.

7-1-4- دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، وقد شملت الدراسة 215 فردا من المجتمع الأصلي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية المدنيين والعسكريين، تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، تحديد مدى اختلاف مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية المدنيين والعسكريين وتوصلت الدراسة إلى:

- إن مستوى الثقافة في كلية الملك خالد العسكرية سائدة بدرجة مرتفعة نسبيا إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منتسبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين .

7-1-5- دراسة الوقفي علي عوض (2009) تحت عنوان: " تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة "، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS وحجم العينة بلغ 150 مفردة من أصل 230 وهدفت هذه الدراسة للتعرف على توجيهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة قصد مجابهة الأزمات المعاصرة وقد توصلت الدراسة:

- وجود إيجابي ذو دلالة إحصائية لدى الباحثين، نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلال التغيير في الإبداع ، التغيير في معاملة العملاء، ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات والميل للمركزية أثناء الأزمات.

7-1-6- دراسة ربحي كريمة (2012) تحت عنوان: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم العينة 150 مفردة، هدفت هذه الدراسة للبحث عن كل من أهمية الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة حيث أصبحت في مجال التعليم العالي هذه الأخيرة ضرورية جداً بسبب ما تعانيه هذه المؤسسات من تأخر في مستوى التنظيم والإدارة بصفة عامة و التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية ومستوى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة و الجامعات بصفة خاصة، وقد توصلت للنتائج التالية :

- أن ثقافة الأفراد و المجتمعات جزءاً لا يتجزأ من كيانها ، فالثقافة تشكل جزءاً هاماً من حياتنا وهي التي تميز كل مجتمع عن آخر فبالضرورة مادام أن هذا ينطبق على المجتمع ، كذلك ينطبق على المؤسسات ونجاح التنظيم يتوقف على مدى توافق ثقافة الفرد على ما هو مطلوب منه كعضو فعال في التنظيم .

- كذلك منهجية إدارة الجودة الشاملة أي أن الفرد يتأكد من أن كل فريق عمل يحصل على المتطلبات اللازمة لتنفيذ مسؤولياته وهي نتاج عمل زملائه في الوقت المناسب و بالجودة المطلوبة .

7-1-7- دراسة نبيلة دحية (2022): بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي

وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي في إطار التركيز على التحولات الحاصلة في التعليم العالي وقد تمت الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية جامعة محمد بوضياف المسيلة حيث تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان حيث تم توزيعه على 45 أستاذ وتم معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22 وتوصلت للنتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عند الأستاذ الجامعي.
- توجد علاقة ارتباطية بين الهيكل التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عند الأستاذ الجامعي.
- توجد علاقة ارتباطية بين نظم المعلومات وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عند الأستاذ الجامعي .

الدراسات الأجنبية:

1_ An Analysis of the Relationship between job satisfaction organizational culture and perceived leadership characteristics (2005) William Dale Amburgey ,University of Central Florida :

هدفت هذه الدراسة لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وخصائص القيادة المتصورة للجامعة الخاصة، على أساس الموقع والجنس ومستوى التعليم ومدة التوظيف وقياس تلك العلاقات إذا كانت موجودة.

2_ Using the organizational culture Assessment (OCAO), as a Tool for New Team Development, Regret University school of business and Leadership(2006) Jeff studerman :

وهدفت هذه الدراسة لمساعدة المنظمات على تحديد وضعها الراهن والمستقبلي، وذلك باستخدام بسيط باستعمال أداة تقييم الثقافة التنظيمية، يحدد المشاركون خلالها تصوراتهم عن كل ثقافة حالية وما يفضلونه مستقبلاً، كما تضمنت هذه الدراسة من تمكين المنظمة من الاستفادة من نتائجها لتقييم تيار ثقافة الدولة.

7-2-2- الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغير جودة التعليم العالي :

7-2-1- دراسة علا ربا جزا جميل المحاميد (2004) تحت عنوان: " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية "، هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومقارنات بين مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، وفق للمتغيرات المستقلة (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس) ، وتوصلت النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، لمتغير الجنس متغير المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي، الجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس، والكلية التي يدرس فيها عضو هيئة التدريس، العمر.

7-2-2- دراسة ربا جزا جميل المحاميد (2008) تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي "، هدفت هذه الدراسة لتبيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة، في الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الميداني كما استعانت ببرنامج (SPSS) وتوصلت لمجموعة من الاستنتاجات :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية عند مستوى دلالة ($0,05$) .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ المشارك ، الأستاذ المساعد) للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية، وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية

إحصائية بين المراتب العلمية (الأستاذ، المدرس)، والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية
وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0,05) .

7-2-3- دراسة أحمد الخطيب (2010) تحت عنوان: " الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية " وهدفت هذه الدراسة لتبيان أهمية ضمان جودة التعليم العالي كمدخل يقود للتبني الكامل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال اختبار واقع ضمان جودة التعليم العالي، وتطوير نماذج الاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود إجماع بدرجة كبيرة جداً، لدى أفراد عينة البحث (رؤساء الجامعات ونوابهم، ومختصون في الاعتماد وضبط الجودة و أعضاء هيئات ومجالس لجان الاعتماد وضبط الجودة).

7-2-4- دراسة صليحة رقاد (2013) تحت عنوان: " تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي الذي يعتبر مدخلا حديثا في أدبيات التعليم العالي و إبراز الحاجة الكبيرة لتطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت هذه الدراسة للنتائج التالية :

- موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، محل الدراسة بدرجة عالية إن لم نقل عالية جدا على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة لتحسين فعالية وكفاءة وحكومة مؤسسات التعليم العالي .

- وجود تحديات خارجية تدفع بمؤسساتهم لتطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة لتحسين فعالية وكفاءة وحكومة مؤسسات التعليم العالي .

- ركزت هذه الدراسة على إبراز التحديات التي تواجهها مؤسسات لتعليم العالي والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها ، مع الإشارة لعوامل النجاح وتوصل إلى تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي و تدويله . كما بينت عملية التقييم لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، تعد أساسا نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في تحسين وتعليم وتكوين الموارد البشرية.

- هدفت لتحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وآفاقه في الجامعات الإسبانية ، وذلك من خلال استجواب مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة و قد أظهرت النتائج التالية :

- وجود خلايا لضمان الجودة في الجامعات وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد توفير معلومات لوحداث التقييم الداخلية و الخارجية للسهر على التطبيق المستمر لضمان الجودة ، كما استخدمت الباحثة القابلة و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات كما استعانت ببرنامح الحزمة الإحصائية SPSS.

- 7-2-5- دراسة مروج ناصر مجيد (2015): بعنوان معايير ضمان جودة التعليم العالي ومدى تطابقها بين وجهتي نظر المدرسين والطلبة هدفت الدراسة إلى تحليل أدوار التدريسي في الكلية التقنية ببغداد لضمان جودة التعليم ضمن محاور المهارات الأكاديمية ومهارات التقويم و المهارات المهنية التي يمارسها عضو هيئة التدريس ومدى توافقها مع اهتمامات الطلبة حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وزعت على 74 من أعضاء هيئة التدريس وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف في ترتيب معايير المهارات المهنية والمهارات الأكاديمية بين المدرسين والطلبة.

- 7-2-6- دراسة سيف الدين جديدي وعبد العزيز بن عبد المالك (2019): بعنوان تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ،وهدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبقت مقابلة نصف موجهة على عينة مقدرة ب30عضو من هيئة التدريس بكل من جامعة قاصدي مرياح ورقلة وجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير ادارة الجودة مطبقة بنسبة ضعيفة وأن جودة العمليات هي الأكثر تأثيرا في تحقيق الجودة .

- 7-2-7- دراسة بشرى درغيش ولرقم عز الدين (2021): بعنوان جودة التعليم العالي وعلاقتها بالتعليم عن بعد لدى طلبة جامعة باجي مختار عنابة، وهدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين جودة التعليم العالي والتعليم عن بعد لدى طلبة جامعة باجي مختار عنابة، حيث استخدم المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبانة حيث وزعت على عينة مقدرة ب60 طالب وطالبة، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين جودة التعليم والتعليم عن بعد وجود مستوى متوسط لجودة التعليم ووجود منخفض لتطبيق التعليم عن بعد لدى طلبة جامعة باجي مختار عنابة، وجود علاقة ارتباطية بين (جودة أعضاء هيئة التدريس جودة الطلبة جودة الإدارة التعليمية جودة تقييم العملية التعليمية) والتعليم عن بعد، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق في جودة التعليم لمتغيرات (الجنس المستوى التعليمي التخصص) لدى طلبة جامعة باجي مختار عنابة .

التعقيب على الدراسات السابقة : تتفق الدراسات السابقة التي عرضتها مع دراستنا الحالية في العديد من النقاط أهمها :

استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وإتباعها لأدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والملاحظة والاستبيان وكذلك في أسلوب المعالجة الإحصائية .

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية نجد كل من دراسة(منصور بن ماجد بن آل سعود 2003) بعنوان بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على إمارتي منطقة الرياض ومكة المكرمة التي هدفت إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في كل من إمارتين الرياض ومكة حيث اعتمد على المنهج الوصفي في دراسته وأداة الاستبانة لجمع المعلومات ، ودراسة(محمد بن غالب العوفي 2005) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي التي هدفت إلى التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية، فقد استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، 2005Wiliam Dale Amburgey هدفت هذه الدراسة لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، دراسة الوقفي علي عوض 2009 التي هدفت للتعرف على توجيهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة قصد مجابهة الأزمات المعاصرة وقد تم الاعتماد على الاستبانة وكذلك برنامج SPSS، ودراسة (حمد بن فرحان الشلوي 2005) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين بهدف التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الكلية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، دراسة(رحي كريمة 2012) بعنوان: تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (نبيلة دحية 2022) بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي وهدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي في إطار التركيز على التحولات الحاصلة في التعليم العالي وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستبيان أما باقي الدراسات فهي لم تتطرق لبيان المنهج المستخدم في دراستها وفيما يخص أسلوب معالجة البيانات فنجد كل من دراسة الوقفي علي عوض ونبيلة دحية استخدمت أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22.

أما بالنسبة للدراسات المتعلقة بجودة التعليم العالي فنجد كل من دراسة (رقاد صليحة 2013) تحت عنوان تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي التي هدفت إلى لتحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وآفاقه في الجامعات الاسبانية، (مروج ناصر مجيد 2015) بعنوان معايير ضمان جودة التعليم العالي ومدى تطابقها بين وجهتي نظر التدريسيين وهدفت إلى تحليل أدوار التدريسي في الكلية التقنية بغداد لضمان جودة التعليم العالي، ودراسة (سيف الدين جديدي وعبد العزيز بن عبدالمالك 2019) بعنوان تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ودراسة (بشرى درغيش ولرقم عزالدين 2021) بعنوان جودة التعليم العالي وعلاقتها بالتعليم عن بعد لدى طلبة جامعة باجي مختار عنابة وهدفت لمعرفة العلاقة بين جودة التعليم العالي والتعليم عن بعد، حيث اعتمدت كل من دراسة (مروج ناصر مجيد 2015) على الاستبانة فقط كأداة لجمع البيانات مقارنة بدراسة (سيف الدين جديدي 2019) التي اعتمد فيها على المنهج الوصفي والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، أما دراسة (بشرى درغيش ولرقم عزالدين 2021) فاتبعت هي الأخرى المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وفيما يخص أسلوب معالجة البيانات فنجد دراسة رقاد صليحة التي استخدمت أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد كان حجم العينة متفاوت جدا في أغلب الدراسات السابقة التي تم ذكرها إذ لوحظ أن حجم العينة مرتفع في دراسة حمد بن فرحان الشلوي (2005)، وقد شملت الدراسة 215 فردا من المجتمع الأصلي ودراسة محمد بن غالب العوفي (2005) التي شملت عينة الدراسة على 167 موظف أما باقي الدراسات السابقة فكان حجم عينتها صغير إذ تتراوح عينتها بين 60 و 30 و 45 بالنسبة لكلا من المتغيرين .

وتختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الزمان فنحن في وقت السرعة حيث يتطلب عالما الحالي التغيير الدائم و التطور السريع، وهذا ما يقف عائقا في الحصول على نفس النتائج خصوصا في ظل التطور السريع للعلم ، ثانيا من حيث المكان فلكل مكان قواعده وقوانينه ودينه، حيث نجد دراسات أجريت في السعودية وبغداد والولايات المتحدة الأمريكية و الأردن وإسبانيا وهناك دراسات أجريت في الجزائر كدراسة نبيلة دحية بمسيلة و دراسة بشرى درغيش ولرقم عز الدين بعنابة إلا أنها تختلف مع دراستنا الحالية في المنطقة وتتفقان في البلد وهذا لأن لكل منطقة ومجتمع عادات وتقاليد ومعتقدات خاصة به .

وقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة كل على حدا أي الدراسات التي تتعلق بالثقافة التنظيمية لوحدها والدراسات التي تطرقت على جودة التعليم العالي لوحدها ،لأننا لم نجد دراسات جمعت بين المتغيرين الحاليين وهما الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي وهذا في حدود اطلاع الباحثة .

الجانب النظري

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

- تمهيد
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
- نظريات الثقافة التنظيمية
- عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- أهمية الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- مصادر الثقافة التنظيمية
- وظائف الثقافة التنظيمية
- مستويات الثقافة التنظيمية
- تصنيف الثقافة التنظيمية
- آليات خلق الثقافة التنظيمية
- الخلاصة

تمهيد

إن الثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص حظيت باهتمام الكثير من العلماء الإداريين لامتلاكها لدور فعال في تحديد كفاءة وسلوك الأفراد وفعالية التنظيمات الإدارية ففي الوقت الراهن طرأت متغيرات متسارعة فيما يخص التنظيمات الإدارية، وذلك يعود إلى تغير طبيعة ووظائف المؤسسة حاليا فقد حاولت الدراسات والأبحاث إلى محاولة فهم العلاقات داخل المؤسسة وتوصلت إلى وجود معتقدات وقيم وأنماط تفكيرية تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية والتي تعتبر محورا رئيسيا أساسيا لنجاح وفشل المنظمات حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها، للالتزام و العمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات والسعي للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية هام عند إدارة أي منظمة، مثله مثل الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والعاملين ويستعمل للدلالة على معاني متباينة متنوعة ولكن في الحقيقة هناك اختلاف حول وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية، وهو ما أكد عليه الكثير من الباحثين في هذا المجال بداية من Elliot الذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين قدموا تعريف للثقافة سنة 1950 وصولاً Ouchi في 1981 و Waterman سنة 1982 ومن خلال هذا نجد أن هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية. (ربحي، 2012، ص:3)

يعرفها شين في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة ثقافة المنظمة": أنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الإدماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (عيساوي، 2011، ص:16)

عرفها السكارنة (2011): بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم من أجل الوصول إلى الغايات الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها حتى يتم تعليمها للأفراد الجدد.

أما **Griffin and Moorhead 1959**: فقد عرفوها على أنها عبارة عن القيم التي تساعد الموظفين في أي منظمة على تفهم التصرفات المقبولة والتصرفات الغير المقبولة العمل. (خلف، 2015، ص:8)

يرى **Charles Handy**: أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل والطريقة التي وفقها يتم ممارسة السلطة ومكافئة العاملين ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ وإلى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزمني؟ هل ساعات العمل موضوع خلاف؟ هل الرقابة تتم بشكل فردي؟ هل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفي بالنتائج؟ وماهي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحققهم في الابتكار؟

ويعرفها **Gibson** وآخرين: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وتحدد السلوك والروابط المناسبة. (سعد، 2007، ص:238)

ويرى ويلسون أن الثقافة التنظيمية تشير إلى تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة.

أما (Lund2003) فيعتقد أن الثقافة التنظيمية: هي نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي يمكن أن تساعد الأفراد في المنظمة على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالأعمال المناطة بهم الخاصة بالسلوك الداخلي فيها. (خلف، 2015، ص:8)

وعرفها "كيرت ليوين: "بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

كما يعرفها جمال الدين محمد المرسي: هي مجموعة من الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (المرسي، 2006، ص:13)

وبعد الإشارة لبعض التعاريف لمختلف الباحثين يمكننا استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية أنها هي كل من المبادئ والقيم والمعتقدات، أنها مكتسبة ومنتقلة وتستخدم من أجل تمكن الأفراد من التكيف مع البيئة وبهذا يمكننا القول أن: "الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القواعد والتعليمات التي يتلقاها الفرد في المنظمة وهي التي تساعد على أداء مهامه حسب القواعد المتبعة".

2- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

إن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية أو من حقول معرفية أخرى وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات، فالكثير من أبعادها اشتقت من البيئة المحيطة بها خصوصا بعد تعدد البحوث والدراسات والظواهر والمتغيرات حيث بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية في بداية الثلاثينات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو عام 1934 وبعدها دراسات Hawthorne ثم تحليل Barnard للكيان التنظيمي، وفيما بعد شهدت فترة الثمانينات ذروتها إذ أخذت حيزا كبيرا من الكتابات (العزاوي، 2009، ص: 47)، وقد استعمل مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان A.A. Kennedy and T.E.Deal سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك البصمة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم بعد هذا الاهتمام تأسس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث و دراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية ويعود الاهتمام الميداني بهذا المفهوم نسبة لما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة

المنظمات مثل اعتمادها على جماعات العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية والتفاهم والتعاون بين أعضاء المؤسسة وزاد التعمق أكثر بعد ظهور نظرية Z للثقافة التنظيمية (Theory Z Culture) حيث أصبحت ثقافة مميزة معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة إضافة للعديد من النظريات الأخرى كنظرية روح الثقافة التي تعتمد على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تلك الروح تسيطر على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة ونظرية التفاعل مع الحياة تشمل على الأفكار التي بواسطتها يتعامل أفراد المنظمة مع من حولهم بالإضافة لنظرية سجية الثقافة حيث تعتمد على الخبرة و الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي ما يؤدي لتراكم مكوناتها لدى الفرد وبالتراكم تتشكل المهارة ما يؤدي لنوع من التوافق والانسجام مع الاتجاهات والقيم عن شخصيات الأفراد (الغزوي، 2009، ص: 47) أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية و تظهر فيما يلي:

المرحلة العقلانية: وينظر في هذه المرحلة للفرد من منظور مادي بحيث يحفز بحوافز مادية لأدائه لمهامه ويعتبر تايلور من رواد هذه النظرية، وفيها تم إفراز قيم مادية لكنها تغيرت وبممكن رؤية هذا التغير بالنظر لمراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت وأصبحت قيم معنوية. (اللوزي، 2002، ص: 232)

مرحلة المواجهة: ظهرت في هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة كالاهتمام بالموارد البشري وظهور النقابات العالمية والاهتمام بالإدارة ومحاسبتها في حالة عدم اهتمامها بالعنصر البشري وإعطائه حقوقه وأدائه لواجباته كل هذا أدى لظهور قيم الحرية والاحترام والتقدير.

مرحلة الإجماع في الرأي: في هذه المرحلة ظهرت قيم الحرية في العمل حيث نقلت الإدارة من المديرين للعاملين وعزز كل من "دوجلاس" و"ماكر يجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم لنمطين x و y لترسيخ مجموعة من القيم لكل فرضية.

المرحلة العاطفية: نظرا لامتداد تجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس وأن الإنسان ليس آلة ميكانيكية بل هو كائن يشعر ويحس. (اللوزي، 2002، ص: 233)

مرحلة الإدارة بالأهداف: قيم هذه المرحلة ركزت على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتنسيق والتخطيط والإشراف بالإضافة للمسؤولية المشتركة.

مرحلة التطوير التنظيمي: تميزت هذه المرحلة بظهور قيم جديدة تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي بواسطتها يمكن إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية ما أدى لظهور مصطلحات وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية والإجهاد وضغوط العمل، وحالات الانفعال والتوتر.

القيم الواقعية: يمثل مزيجاً من المراحل السابقة التي مرت بها القيم، عبر معرفة عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة. (اللوزي، 2002، ص: 233)

ومن خلال نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها يمكن استنتاج 3 اتجاهات:

الإتجاه الأول: مميزاتها ومظاهرها الظاهرة والسطحية كالقصص والشعائر ...

الإتجاه الثاني: الاهتمام بالقيم والاعتقادات والايديولوجيا..

الإتجاه الثالث: النموذج التنظيمي المتمثل في تبني الخصائص المتمثلة للثقافة التنظيمية...

3- نظريات الثقافة التنظيمية:

بالرجوع للمواضيع الإدارية التي تحدثت عن الثقافة التنظيمية، نجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة التنظيمية قد ساعدت في ظهور العديد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الأفراد والجماعات والمنظمات والاستفادة من هذه العلاقات ومن بين هذه النظريات ما يلي:

3-1- نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew 1979): هذه النظرية مفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع أهداف وإستراتيجيات المنظمة وذلك من خلال رؤيته (قيمه ومعتقداته ورؤيته المستقبلية للمنظمة)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في الشركات العالمية الكبرى كثقافة (MC. Donald. Pord) وهذا ما يطلق عليها بالإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية أي قيام القائد بتغيير النمط الثقافي السائد في المنظمة (كالقوة و نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي)، لتعزيز المشاركة وتسيير الإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي وهناك أمثلة تطبيقية على ذلك النوع من الثقافة كما في ثقافة شركة MC Donald, IBM, Ford وهي أمثلة حية لثقافة مؤسسيها و غالبا ما يتم ذلك عن طريق :

أ- القيادة الرمزية: بمعنى أن يفرض هؤلاء القادة قيماً ثقافية وأخلاقية وتنظيمية ويؤثرون على قيم وثقافة العاملين.

ب- قيادة التغيير: وذلك من خلال تغيير الثقافة السائدة بثقافة جديدة تتناغم مع المتغيرات والمستجدات حيث يلجأ القادة إلى تغيير كل من أنظمة الرقابة والهيكـل التنظيمي، من أجل تعزيز المشاركة والمرونة وإدارة التكيف والإبداع لتحقيق الأهداف والغايات. (مرزوقي، 2017، ص:19)

3-2- النظرية التعددية (Louis 1980): يرى لويس أن كبر حجم المنظمات وتعدد المستويات الوظيفية والأقسام والوحدات والوظائف تتطور بمجموعة من الثقافات يطلق عليها اسم الثقافات الفرعية وبأسلوب يأخذ شكل النظام ويعود السبب في ذلك إلى تدعيم الثقافة السائدة بفعل الآليات الرسمية مما يقلل من فرضية انتشار هذه الثقافات الفرعية، بفعل وجود الحاجز المهني وعن طريق الصراعات الناجمة عن التباين في قيم وافتراسات الأفراد والجماعات (مرزوقي، 2017، ص:20)

3-3- نظرية المستويات (Fombrum 1983): إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويظهر من خلال (اللغة، الدين، المعتقدات، الأعراف)، ثم انتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويظهر ذلك من خلال مشاركة أفراد الجماعة لمعاني هذه الثقافة ثم تنحصر ضمن الفرد وذاته وهذا يعتبر المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وأثاره الإيجابية التي يتركها داخل أفراد الجماعة وما يتركه من تأثير داخل أفراد المنظمة، وعليه يمكن تصور هذه النظرية لتأثيرها في ثقافة معينة، ومن ثم تخصص هاته الثقافة بطابع إداري بحت لتعرف عندئذ بثقافة المنظمة. (مرزوقي، 2017، ص:20)

3-4- نظرية المراحل (Shein 1983): ركزت هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراساتها وذلك لتحديد أدوارها وإشباع حاجاتها في ضوء الأهداف التنظيمية، ويرى شاين أن جماعة العمل ومن أجل بقائها واستمرارها والحفاظ على قيمها ومعاييرها المشتركة التي تمثل النسيج الاجتماعي المتماسك لها سوف تمر بعدة مراحل تعزز ولادتها وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة مواجهة السلطة والاعتمادية: أي الذي يقود الجماعة أو المنظمة والمشكل الذي تواجهه الجماعة يتمثل في البحث عن الشخص القائد الذي سيقودها وهذا الأخير يجب أن يتصف بمجموعة من الخصائص

التي لها دور مهم في عملية الاختيار (العمر، الخبرة، الجنس)، وبالتالي هذا القائد يرسم ثقافة المنظمة التي تطغى عليها ثقافة القائد. (الصريرة، 2003، ص: 192)

ب- **مرحلة مواجهة الألفة وتمايز الأدوار والعلاقة بالزملاء:** عندما تمر المرحلة الأولى للجماعة بنجاح أي اختيار القائد سيتولد لدى بقية الأعضاء الشعور بروح التعاون والانتماء والعضوية والمشاركة واستمرار النجاح مما يحفزها على إظهار الالتزام بصورة أكبر.

ج- **مرحلة الابتكار والاستقرار:** تسعى المنظمة في هذه المرحلة للإبداع والابتكار والمجموعة تبدأ بالتكيف على الطرق والأساليب الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها إذ تحاول أن تحشد وترتكز على البقاء والنمو والتوسع أكثر.

د- **مرحلة البقاء والنمو:** بهدف تحقيق المنظمة للنمو والتوسع ويجب أن تكون مرنة ومتكيفة مع متغيرات البيئة المحيطة وإلا فإنها ستواجه تهديدات متعلقة بالحفاظ على بقائها، ويكمن دور القائد في إحداث التغيير الثقافي لمواجهة تلك المشاكل والتهديدات. (الصريرة، 2003، ص: 192)

3-5- نظرية الأبعاد أو المجالات (Scholz 1987): هذه النظرية ترى أن ثقافة المنظمة هي محصلة تأثير مجموعة من الأبعاد نوجزها في:

أ- **البعد التطوري:** حيث افترض Scholz أن ثقافة المنظمة تتطور بمراحل عبر الزمن وذلك للاستجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات لتحل ثقافة جديدة تستمر لمراحل لاحقة، واقترح أربعة مراحل لتطور الثقافة فالأولى هي مرحلة الاستقرار وعدم افتراض وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير، والثانية مرحلة رد الفعل والاستجابة بالتغيير يكون في حدود بسيطة وتراقب ما يترتب عن ذلك من تغيير بشأن السياسات والأفراد وبيئة العمل، أما الثالثة فهي مرحلة التحري والتي تسعى المنظمة تجاوزها بالبحث عن طرق وأساليب تستجيب فيها سريعا لتلك التغيرات، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة الإبداع والابتكار وهي على قدر كبير من الأهمية عندما يكون التغيير ضرورة حتمية و مستمرة .

ب- **البعد الداخلي:** ويتمثل في الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي تؤثر بالتأكيد على الثقافة فمثلا المنظمات التي تركز أنشطتها على الإنتاجية، وتبنى ثقافة تدعم ذلك التوجه، أما إذا كانت الثقافة المتبناة تشجع المهنية فإنها سوف تسعى لتعزيز المهارات والخبرات المهنية لديها.

ج- البعد الخارجي: يقصد مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية والتي تمارس تأثيرها على الثقافة الطبيعية الحالية وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لهاته القوى والمتغيرات والاستجابة لها عن طريق تطوير الثقافة المناسبة لها فالمنظمة إذا واجهت بيئة متغيرة ومعقدة فهي تعمل على تطوير ثقافة مرنة أو إبداعية أو ثقافة تتحمل المخاطر أما إذا اتسمت بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي والبساطة فالأولى بها أن تطور ثقافة تحافظ وتتجنب المخاطر كما أنها تتسم البيروقراطية(الصرارية، 2003،ص: 192)

3-6- نظرية التفاعل التنظيمي (Gibson and Ivanisevic 1982): تقول هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة) تنشأ من خلال التفاعل مع الوظائف الإدارية (كالتخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (كالقوانين والإجراءات، الهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة)، فسمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا لطبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات فالإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.(الدوسري، 2007،ص: 21)

3-7- نظرية سجية الثقافة: تركز على الخبرة المكتسبة التي يتمتع بها أعضاء المنظمة وتعتبر عن مجموعة من العواطف والمشاعر نحو العالم والتي تؤثر في سلوكيات الأعضاء وتنمى هذه الخبرة عن طريق التدريب والممارسة، ما يؤدي لتراكم مكوناتها لدى الأفراد وقد كشفت دراسة ويلاس أن الثقافة التنظيمية الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيًا محددًا لسلوك أعضاء المنظمة ويعتبر الأفراد الخارجيين عن هذا السلوك أنهم غير أسوياء أو منحرفين مقارنة مع غالبية الأعضاء (الدوسري، 2007،ص: 21)

3-8- نظرية التوافق: وتشير هذه النظرية لمفهوم التكامل والتوافق بين ما تقدمه المنظمة من خدمات وسلع والاستراتيجيات المعمول بها، فالثقافة تتأثر بعدة خصائص منها كهيئة المنظمة إذا كانت ساكنة أو متغيرة وحاجات الجمهور ويساعد هذا التوافق والتجانس على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة (مرزوقي، 2017،ص: 22)

وبناء على ما سبقنا ذكره من هذه النظريات فإن أهم المسلمات هي مصدر الثقافة التي تربط المجتمع باختلاط ثقافي يتشابهك مع كثير من المتغيرات بالأخص ما يتعلق بثقافة الفرد وما يحمله من مكتسبات كل هذه المكونات التي يمتلكها الفرد تنتقل معه أثناء دخوله للمنظمة، فبالإضافة لهذه المكونات أبعاد ثقافية مؤسسية أخرى تتعزز وتتجمع لتصبح ثقافة تنظيمية وعند حصوله على مرتبة أي منصب في الإدارة العليا تندمج ثقافة المجتمع التي يحملها متفاعلة مع الثقافة المتواجدة في المنظمة لتصبح فيما بعد ثقافة سائدة أو ثقافة القائد أو ثقافة الرمز، ويمكننا القول خلال الفهم الدقيق لهذه النظريات إن تطور وتقدم المجتمعات

والمنظمات عنصر مهم يساعد على تطور الثقافات التنظيمية كذلك بإمكان القائمين على المنظمات دعم ومساندة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة التي تخدم و تساعد هذه المنظمات ومحاولة القضاء على المكونات المنافية للثقافة.

4- عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عدة عناصر ومكونات تعبر عن الرابط التنظيمي الأساسي الذي تتشكل منه المنظمة التي تمكن من الحكم على ثقافة المنظمة من خلال سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وتتمثل فيما يلي:

4-1- الطقوس: تتمثل في كل من الأحداث والأنشطة المتمثلة في الرموز والأساطير والمثل العليا وتوضح ثقافة المنظمة وهي ضرورية من الجانب الاجتماعي حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة كذلك تشمل الطقوس الأحداث المستمرة والمتكررة المدعمة للعادات و القيم الثقافية.(خرموش و بحري، 2018، ص: 123)

4-2- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين مثل عدم تعيين أخوين أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة خاصة المنظمات التجارية كالبنوك (بن ماجد، 2003، ص: 16)

4-3- الرموز: وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة. (حريم، 2004، ص: 331)

4-4- التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب التي يحددها الأفراد ويتوقعها من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد بها مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير البيئة التنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاجتماعية.(رحي، 2012، ص: 7)

4-5- المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي مرتبط ارتباط وثيق بالثقافة التنظيمية حيث يعتبران وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي وليدة المناخ التنظيمي الذي يعتبر الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية وجودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس صحيح

(خرموش، بحري 124)، ويقول المرسي وآخرون إن ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة بالإضافة لعناصر أخرى أهمها:

الصفات الشخصية: المتمثلة في صفات الأفراد العاملين وما لديهم من اهتمامات واتجاهات وقيم.

الخصائص الوظيفية: يتجه الأفراد للمنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم ودوافعهم.

البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة: يتمثل في الخصائص التنظيمية للإدارة التي تنعكس على السلطة وأساليب الاتصالات.

المنافع: هي كل ما يتحصل عليها العضو كالحقوق المادية و المالية و التي تدل على مكانته الوظيفية و التي تنعكس على سلوكياته،(المرسي وآخرون، 2002،ص: 164) في ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وحددها Edgar Schein وهي :

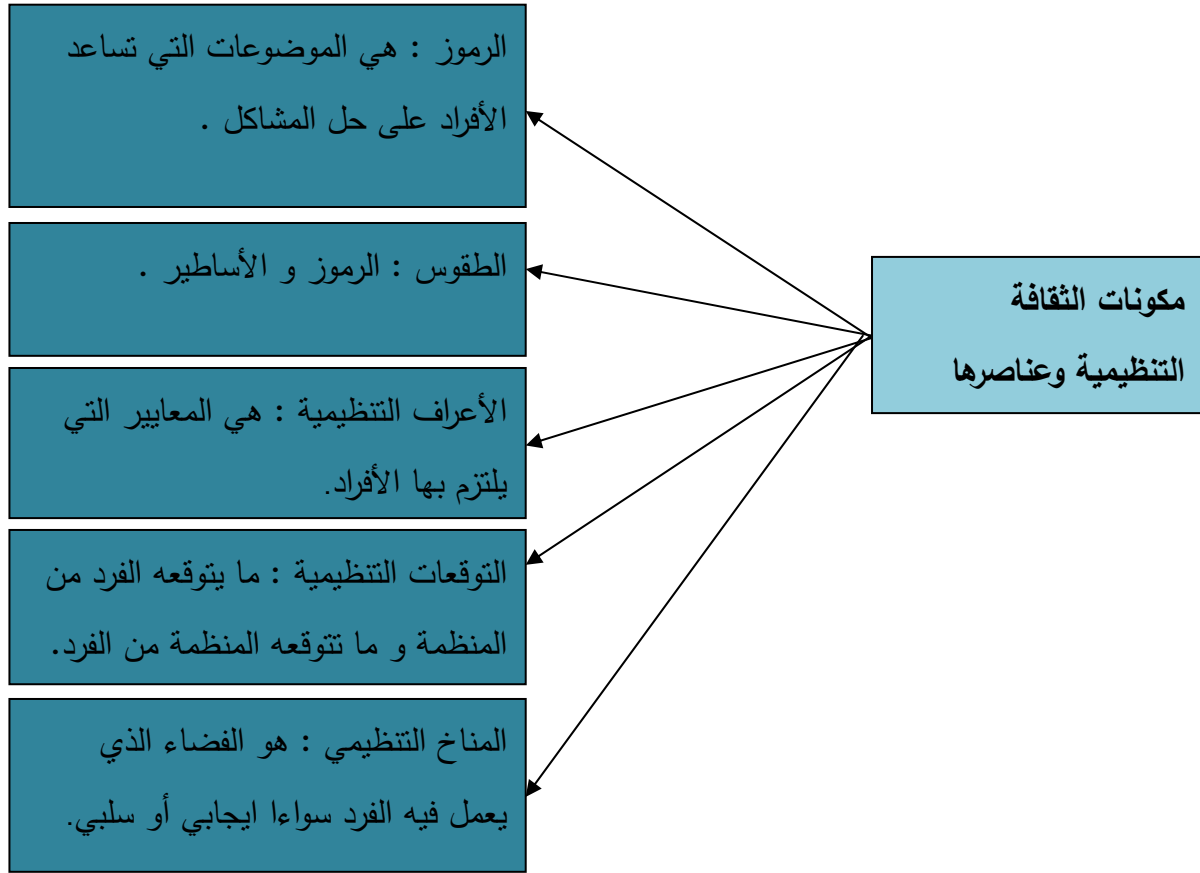
المكتسبات: هي المستويات الموضحة لثقافة المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة والابتكار واللغة التي تستخدمها المنظمة.

الافتراضات: هي النظريات التي تعمل بها المنظمة وتستخدمها لتوجيه سلوك الأعضاء وتقودهم للتفكير والنظر بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وهناك افتراضات قابلة للنقاش وهناك افتراضات غير واقعية تؤدي لمواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق الأهداف.

القيم: إن التعلم يساعد على انعكاس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة كما تساعد هذه القيم لحل المشكلات المواجهة للمنظمة. (نشوان، 2018،ص: 119)

يمكن تلخيص مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية بالشكل التالي:

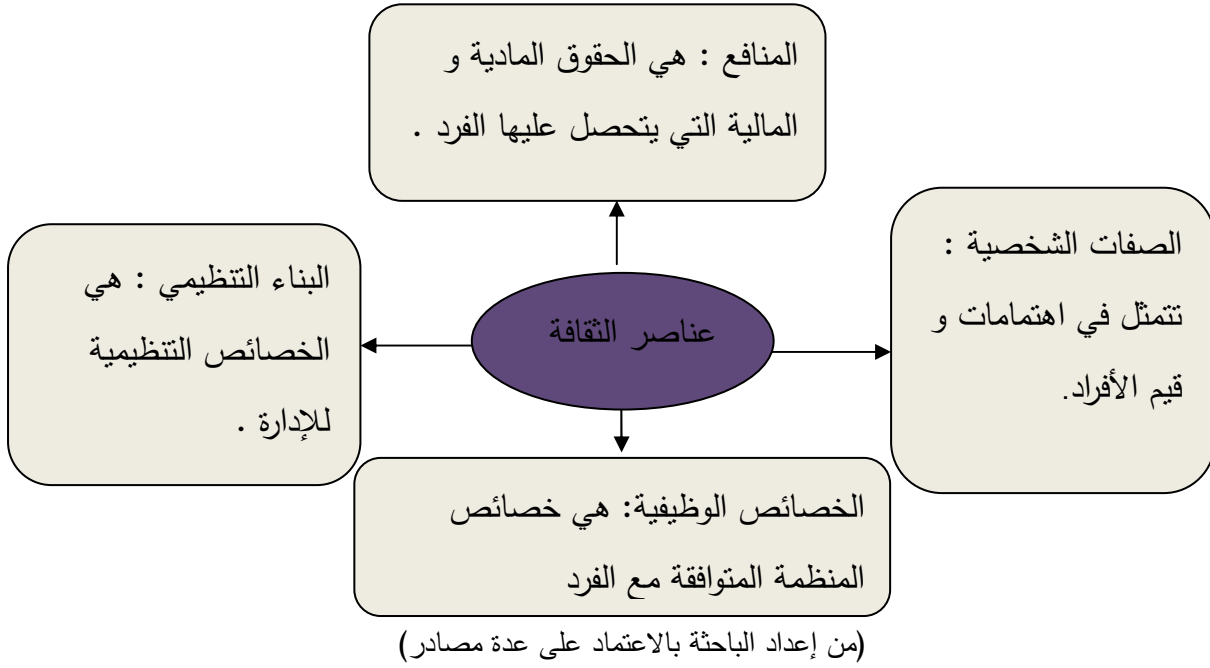
الشكل 01: مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية



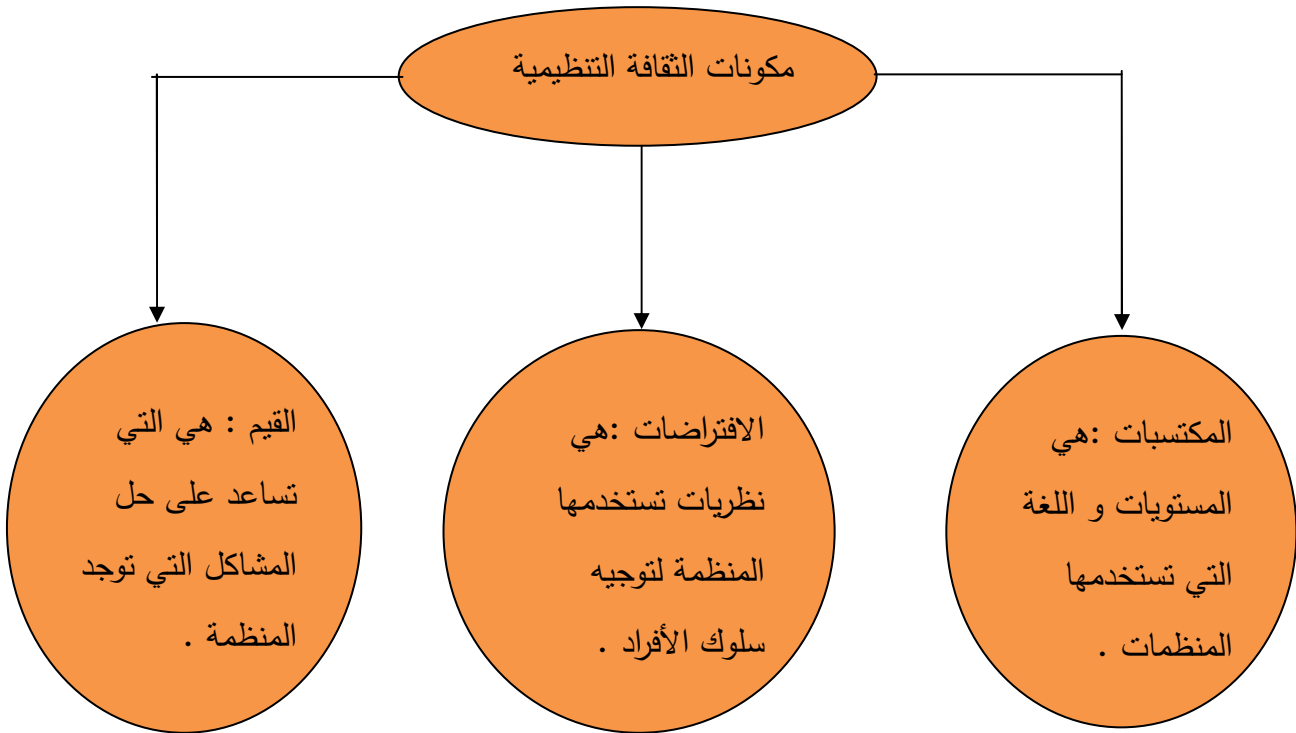
(من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر)

عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية بالنسبة لمرسي وآخرون أخصها كما يلي:

الشكل 02: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية



الشكل 03: مكونات الثقافة التنظيمية بالنسبة ل Edgar Schein



(من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر)

5- أنواع الثقافة التنظيمية: هناك من يرى أن للثقافة التنظيمية عدة أنواع لكن هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

5-1- الثقافة القوية: من بين أهم الدراسات التي تناولت هذه النقطة هي دراسات الباحثان J. Kotter et Pheskett في بحثهما بعنوان (Culture et performance)، بحيث قاما بالبحث عن العلاقة الموجودة بين نجاح وفاعلية وخصائص الثقافة التنظيمية، حيث يقول J. Kotter المؤسسة ذات الثقافة القوية يعني أن كل شخص يعمل بمجموعة من القيم والسلوكيات المتطابقة والتي تسمح للأفراد الجدد بالتمائل معها بسرعة ذلك أن منطق العلاقات هو نتيجة تراكمية تدور حول ثلاث نقاط هي: تثبيت هدف مشترك، الثقافة القوية تمارس تأثير إيجابي على فاعلية المؤسسة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد، تقوم بعرض الامتيازات من حيث بنية وترتيب المؤسسة بحيث لا تسمح المؤسسة بتبني تنظيم غير قادر على الإبداع والتحفيز للأفراد وقد تضمنت دراسة كورتر 207 مؤسسة أمريكية تتبثق عن 22 قطاع مختلف، وامتدت هذه الدراسة من 1977_1988 حيث ربط من خلالها العناصر السابقة الذكر بفاعلية ونجاح المؤسسات و ذلك من خلال المؤشرات التالية: المعدل السنوي للنمو في الدخل الصافي، المعدل السنوي لدوران الاستثمار، المعدل السنوي لنمو دوران الأسهم، و نتيجة هذه الدراسات بينت بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والمؤشرات التي ذكرت سابقا، لكن هذا الارتباط ضعيف صحيح أن هذه النتيجة تؤكد بوجود علاقة بين قوة الثقافة ونجاح المؤسسة لكنها علاقة ثانوية لأن الثقافة القوية وحدها لا تكفي بل هناك عناصر أخرى لكن رغم ذلك تعتبر أحد مقومات النجاح ونجد فكرة Ouchi حيث يقول: "المؤسسات التي تنجح هي تلك التي تمتلك ثقافة قوية وإذا أردت النجاح في مؤسستك عليك اكتساب هذه الثقافة وبالتالي فالثقافة القوية هي واحدة من العوامل المشجعة على تطوير المؤسسة ويرى أوشي أن قوة الثقافة التنظيمية تكمن في العناصر التالية: الثقة بكل ما تحتويه من معنى و مهارة و خدمة و دقة ومودة وألفة والاهتمام بالآخرين ودعمهم ما يؤدي للتجانس. (رحي، 2012، ص:40)

5-2- الثقافة الضعيفة: أعضاء المنظمة يعتقدونها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة الواسعة منهم كما أن المنظمة تفتقر للتمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ما يجعل العاملين يجدون صعوبة في التوحد والتوافق مع المنظمة أو مع قيم وأهداف المؤسسة (عيساوي، 2011، ص: 32)، سنعود مرة أخرى لكوتر الذي تحدث عن الثقافة التنظيمية أو كما يسميها بالثقافة السلبية وإذا عدنا "لمحمود أبو بكر" يقول أن الثقافة الضعيفة: "هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة وتفتقر المنظمة للتمسك المشترك بالمعتقدات والقيم ما يجعل العاملين يجدون صعوبة التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها". (رحي، 2012، ص: 41)

يمكن القول إن للثقافة التنظيمية نوعين:

- ❖ **الثقافة القوية:** يقصد بها أن لكل فرد مجموعة من القيم والسلوكيات المطابقة التي تساعد الأفراد الجدد بالتقيد بها وبسرعة لتثبيت أهداف مشتركة، كما تأثر ايجابيا على فعالية المؤسسة وذلك بتحفيز الأفراد.
- ❖ **الثقافة الضعيفة أو السلبية:** هي التي لا تحظى بالقبول والثقة مايجعل العاملين يجدون صعوبة في التوحد والتوافق مع المنظمة ما يؤدي لصعوبة تحقيق أهداف ورغبات المنظمة.

أما هاندي فصنف أنواع الثقافة التنظيمية لأربع أنواع:

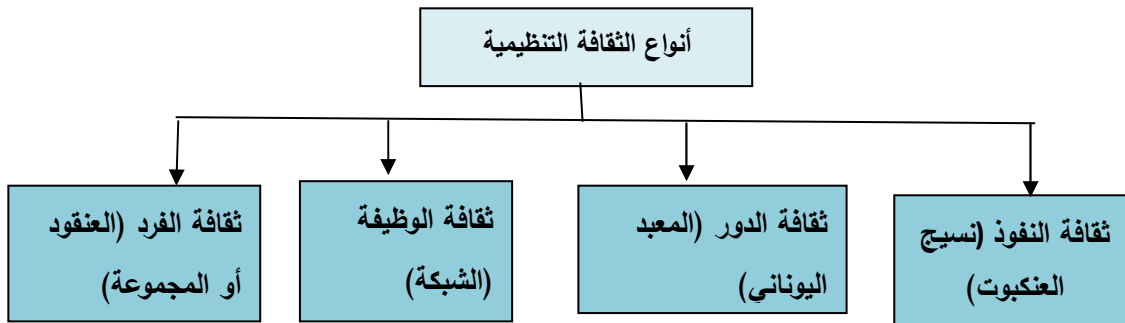
- ❖ **ثقافة النفوذ :** حيث يقول هاندي أنها نسيج عنكبوت ينعكس على الأسرة والمسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال، واتخاذ القرارات والنفوذ يكون في يد عدد محدود من الأفراد الأساسيين والإستراتيجيين وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركزا للتأثير والقوة وتتعلق هذه الثقافة بالتكيف مع متغيرات المحيط ومدى إدراك الأعضاء ووعيهم بضرورة التأقلم والتغيير ما يجعلها تتكيف وتقبل بسرعة وكيف بالإمكان الانتقال من ثقافة ضعيفة (سلبية لثقافة قوية)، وقد اعتمد في دراسته على الدراسات التي قامت بتحليل تاريخ (20) مؤسسة تخص قطاعات مختلفة وقد لوحظ أن المؤسسات من بداية تاريخها تكون لها رؤية واضحة وإرادة و كاريزما شديدة وإستراتيجية فعالة ما سمح لتلك المنظمات بالدخول والانضمام لأسواق كثيرة وتوطيد مكانتها في السوق ومع النمو والتطور المتواصل قام بإحداث انقلاب في تلك المؤسسات حيث أصبح من الصعب تسييرها يوميا وللسيطرة على تلك الوضعية ثم توظيف إطارات تملك معلومات في الجانب المالي والتسييري، لكن لم تكن لديهم نظرة حقيقية عن المؤسسة كذلك تجديد الجيل القديم بأفراد جدد وتعهدهم بالنجاح أدى لنسيان وفقدان القيم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لتحقيق النجاح بالمقابل بدأت تظهر ثقافة سلبية ويقول كوتر في هذا الصدد أن الثقافة السلبية التي تظهر شيئا فشيئا تتميز بما يلي:
 - المسيرين متشبعون بقيمهم الخاصة عموما المسؤولون لا يدركون ضرورة الاهتمام بالزبون ومنفعة المساهمين أو التماسك بين الأشخاص هذه الثقافة عدائية لبعض القيم كالمبادرة وروح اتخاذ القرارات (باختصار كل محرك نحو التغيير)، فكوتر يرجع سلبية وضعف الثقافة التنظيمية لعدم قدرتها على التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في المحيطين الداخلي والخارجي.

❖ **ثقافة الدور:** قام هاندي بتشبيه هذا النمط بالمعبد اليوناني القديم، وهناك من يراها متشابهة للثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي فهي تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات، أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف والإجراءات، القواعد والنظم وحسب هاندي هي الأكثر انتشاراً. (أوبكر، 2004، ص: 30)

❖ **ثقافة الوظيفة أو العمل:** تتمثل في الخصائص التي تتكون منها المنظمات المهتمة بأنشطة البحوث والتطوير حيث تكون هذه المنظمات ديناميكية ومعرضة للتغيير والاستمرار وتظهر لإيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، هذه الثقافة تعطي أهمية كبيرة للمعلومات والخبرات وتتميز بوجود اتصالات كثيرة، والتداخل بين الوظائف والأقسام هذه الخاصية تساعدها في التكيف مع المتغيرات بسرعة وتأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة والمعلومات الحديثة حيث تكون الثقافة أكثر انسجاماً، ومن التنظيمات التي تعتمد على هذا النوع مخابر ومراكز الاستشارة .

❖ **ثقافة الفرد:** " تعتبر بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون جماعياً الطريق الذي تسير فيه المنظمة، فإذا يوجد هيكل رسمي يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم "، ومن خصائصها أنها رافضة للبناء الهرمي وما ينجز من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام فهي تسعى لتلبية حاجات الأعضاء ورفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال. (ربحي، 2012، ص: 43)

الشكل 04: أنواع الثقافة التنظيمية



(ربحي، 2012، ص: 43)

6- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية أهمية كثيرة تتمثل فيما يلي:

بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة التي لها جذور عريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد السلوكيات وإعطاء معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد (الغالبى، إدريس، 2007، ص: 296)، تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد فتثقافة المنظمة تزود بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول ما يحدث في المحيط الذي يعملون به ويقصد به أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح التي تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة كالابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- تلعب دورا هاما في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ المبدعين وتكافئ التطوير والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (دريدي، 2017، ص: 123)
- تمثل دليلا لإدارة العاملين فهي تشكل لهم النموذج والسلوك الداخلي والعلاقات التي يجب إتباعها من قبل أفراد المنظمة.

- تعد الثقافة التنظيمية عنصراً فاعلاً ومساعداً للإدارة وذلك بتحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عندما يقبلها أغلب العاملين في المنظمة ويرضون لقيمتها. (خلف، 2015، ص: 10)
- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل.
- تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والولاء والالتزام وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل. (خالدية، آخرون، 2019، ص: 159)
- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين حيث ترتفع الحالة المعنوية لديهم عندما يكون توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.
- التأثير في الأداء وترتبط الثقافة التنظيمية برابطة قوية للغاية بالأداء الكلي للشركة من خلال إحداث تغيير فيه.
- المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة أي لا يمكن تنفيذ إستراتيجية تتعارض مع ثقافة المنظمة فهي لها دور كبير في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة. (علوان، 2009، ص: 167)
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بالأسلوب والسرعة في الاستجابات لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية الذين لديهم العلاقة بالمنظمة. (لعشاشي، 2010، ص: 170)

وأشار كل من (Thornton & Jaeger) سنة 2008 على أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تركيز المنظمة على أن يكون باستطاعتها تطوير الفرضيات الأساسية والقناعات المشتركة بين جميع أعضائها لأنها تعمل على مساعدة المنظمة لإدراك ذاتها وبيئتها، فالبيئة هي محدد الممارسات الإدارية والتي تعتمد مباشرة على الأدوار التي يفرضها المدراء لجميع المتغيرات في داخل وخارج المنظمة. (خلف، 2015، ص: 10)

ويرى العميان 2004 أن هناك نقاط جوهرية من خلالها يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية:

- تقوم الثقافة التنظيمية على التوسع في مدارك وأفاق الأفراد حول الأحداث التي تحيط ببيئة العمل.
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك لها دور كبير في مقاومة من يهدف لتغيير أوضاع الأفراد داخل المنظمة.
- تساعد الثقافة التنظيمية بالتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فبدون معرفة الثقافة التي يعتنقها أو ينتمي إليها الفرد يصبح صعب التنبؤ بسلوكه. (خلف، 2015، ص: 11)

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وطموحاتها كما أنها تعتبر دليل لإدارة العاملين فهي بمثابة المحرك الأساسي الذي يعمل على نجاح المنظمة، كذلك تساعد على توجيه العاملين ومساندتهم بوضع اللوائح الرسمية وغير الرسمية، كما تعمل على مساعدة المنظمة في إدراك ذاتها وبيئتها، كما أنها تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما تسعى لمساعدة الأفراد على إدراكهم للآفاق المحيطة بهم.

7 - خصائص الثقافة التنظيمية:

رغم تعدد وتنوع تفسيرات لدلالات الثقافة التنظيمية عند الباحثين إلا أن هناك اتفاقاً عاماً بينهم الذي يشير على أن للثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة التي يتمسك الأفراد بها، وإن هذه المعاني تمثل خصائص وسمات أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن عرضها كما يراها أبو بكر 2005 كالتالي:

7-1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: فهي لها عدة عناصر ومكونات فردية تتفاعل مع بعضها لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الثقافة نظام مركب للعناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).

الجانب السلوكي (الآداب والفنون والعادات والتقاليد).

الجانب المادي (كالأدوات والمعدات). (أبو بكر، 2008، ص: 77)

7-2- الثقافة التنظيمية إنسانية: تظهر الدراسات أن الإنسان بقدراته العقلية يستطيع على الإبداع واختراع الأفكار واختيار المعايير والقيم المحددة لسلوكه وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية كونها تتشكل من الحقائق والمعارف والمعاني التي يأتي بها الأفراد لمنظماتهم والتي تتكون بتفاعلهم داخل المنظمات. (خالدية وآخرون، 2019، ص: 160)

7-3- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمتطلبات الإنسان سواء البيولوجية أو النفسية وتكون ملائمة للبيئة الجغرافية كما أنها تستجيب لخصائص بيئة المنظمة.

7-4- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي كل مركب دائماً تسعى للاستمرار وخلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يحدث ويطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (أبو بكر، 2008، ص: 77)

7-5- الثقافة التنظيمية تراكمية متصلة ومستمرة وتعلمية: كل جيل من أجيال المنظمة يسعى لتسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال لمكوناتها من عناصر وخصائص وطرق الانتظام والتفاعل فيما بينها.

7-6- الثقافة التنظيمية مكتسبة ومتغيرة ومتطورة: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (عيساوي، 2011، ص: 38)

بالإضافة لهذه الخصائص توجد خصائص أخرى متمثلة فيما يلي:

الاهتمام بالتفاصيل، توجه الأفراد، الاستقرار، الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر، توجه النتيجة، العدائية، الاستقرار. (خلف، 2015، ص: 12)

8- مصادر الثقافة التنظيمية:

يرى المرسي (2006) أن الثقافة التنظيمية لها مصادر كثيرة وهي:

8-1- العادات والتقاليد والأعراف: من أهم مصادر الثقافة التنظيمية في المجتمع الذي نعيش فيه فهي تؤثر على شخصية الفرد وتحدد من سلوكه وذلك حسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها وتوجد بها المنظمة.

8-2- الأساطير: هي قصص من نسيج الخيال وتعتبر عنصرا مساعدا لشرح وتفسير الأنشطة والأحداث التي تتسم بالغموض.

8-3- الطقوس والرموز: هي عبارة عن أنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمة كالاحتفال بالأعياد عند عودتهم للعمل أو الاحتفالات التي تقام لحضور مدير جديد أو توديع الذين تقاعدوا أو المنتقلين لمواقع أخرى.

8-4- الطرائف والنكت والألعاب: هي أساليب رمزية معبرة عن التآلف والمحبة والحد من المشاكل والصراعات بين العاملين، فهي وسائل تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات لإزالة العوائق خصوصا أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة.

8-5- **القصص والحكايات:** عرض الوقائع والأحداث التاريخية في المؤسسة والتي تنتقل وتدعم القيم والعادات والتقاليد والأعراف الثقافية.

8-6- **الأبطال:** هي تلك الشخصيات التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة ونجحت في غرس الأعراف والقيم المساهمة في تطويرها وشهرتها.

8-7- **اللغة:** هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس وتظهر ثقافة المنظمة. (خلف، 2015، ص: 15)

انطلاقاً مما سبق يمكن استنتاج ما يلي: أن مصادر الثقافة التنظيمية تتمثل في العادات والتقاليد والأعراف وتعتبر أهم مصادرها، فهي عامل مؤثر على شخصية الفرد وهي تحدد سلوكه والأساطير التي تعد قصص خيالية لكنها تساعد على تفسير وشرح الأنشطة الغامضة بالإضافة للطقوس والرموز التي تتمثل بالأعمال والأنشطة التي يقوم بها أعضاء المنظمة كالاحتفال بالعيد، كذلك مصدر الطرائف والنكت والألعاب، التي هي أساليب رمزية تعبر عن الألفة والمحبة والقصص والحكايات وزيادة شعورهم أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

9- وظائف الثقافة التنظيمية (The Function of Organizational Culture):

أظهرت دراسات قام بها الباحثون أن للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف ومن بين هذه الدراسات وجد أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف وهي كالتالي: تكسب الأفراد الإحساس بالهوية التنظيمية، تبني التزام الأفراد اتجاه المنظمة، تعزيز القيم التنظيمية، آلية رقابية لتحديد السلوك. (محمود، 2018، ص: 24)

ويرى جرينبرج وبارون (2004) أن للثقافة التنظيمية عدة وظائف من بينها:

تقوية الالتزام برسالة المنظمة: ويتمثل في أن تفكير الناس ينحصر غالباً في كل ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا في حالة شعورهم بالانتماء للمنظمة بفعل الثقافة المسيطرة ومن هنا يشعر المنتمون للمنظمة أن اهتمامات المنظمة أولى بكثير من اهتماماتهم الشخصية.

دعم وتوضيح معايير السلوك: لهذه الوظيفة أهمية خاصة ورئيسية للموظفين الجدد ونفس الشيء للقادمي فهي تقوم بقيادتهم للأقوال والأفعال.

تزويد المنظمة بموظفين فيها الإحساس بالهوية: فكلما تم التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما أدى لارتباط قوي للموظفين وزيادة شعورهم أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

ويرى Jaivisarn (2010) أن لها أربع وظائف هي:

تستخدم كأداة للتنبؤ بالبيئة الخارجية، تستعمل الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة، الثقافة التنظيمية تعتبر أداة للتغيير ووسيلة للتطوير التنظيمي، تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة. (خلف، 2015، ص: 15)

يذكر (Schein) في دراسته وأبحاثه أن الوظائف التي تتعلق بالثقافة التنظيمية تنقسم لشقين:

• **إدارة التكيف الخارجي Managing External adaptation**: ويقصد بها الاهتمام بإدارة

صورة المنظمة وانعكاسها في البيئة الخارجية كالتالي:

أ_ الرسالة الإستراتيجية **Mission and Strategy**: أي مشاركة مفاهيم المهمات الرئيسية للمنظمة.

ب_ الأهداف **Goals**: للتأكد أن الأهداف استخرجت من الرسالة.

ج _ الوسائل **Means**: شرح وتبيان كيفية توضيح الأهداف.

د- التصحي **Correction**: تصحيح الاستراتيجيات وإعادة النظر فيها.

هـ- الرقابة والقياس **Measurement**: تبيان مدى مناسبة أعمال فرق العمل.

• **إدارة التكامل الداخلي Managing internal integration**: وهي العمل على ربط الأفراد

ببعضهم البعض وتحقيق الانتماء والالتزام الوظيفي وذلك عبر:

أ- اللغة **Language**: خلق مصطلحات ولغة سهلة وواضحة ونشرها داخل المنظمة.

ب- الحدود **Boundaries**: شرح حدود ومناطق عمل فرق العمل سواء داخل أو خارج المنظمة.

ج - السلطة والمناصب **Power and status**: الإشراف على توزيع المناصب والسلطات في المنظمة.

د- الاتجاهات السلوكية **Norms**: تطوير الاتجاهات عن طريق صداقات ومحبة وعلاقات حميمة ومعرفة الأفراد بأهمية وضرورة العمل كفريق واحد.

هـ - المكافآت والعقوبات **Rewards and punishmes**: توضيح طرق التحفيز وآليات عقابية سواء (مادية ومعنوية) والعمل على تطبيقها.

و- تفسير الظواهر الغامضة **Explaining and unexplainable**: توضيح الظواهر الغير القابلة للتفسير كالأيدولوجيا والتوجهات الدينية (محمود، 2018، ص: 64)

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن أهم وظائف الثقافة التنظيمية هي السعي للوصول لتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل والانتماء الداخلي للمنظمة، والسعي لتطوير وتكوين علاقات غير رسمية داخل المنظمة وشرح كيفية أداء الأفراد لأعمالهم بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

10- مستويات الثقافة التنظيمية (The Level of organizational Culture):

يمكن دراسة الثقافة التنظيمية بالمستويات التالية وذلك حسب **Schein**:

10-1- المنجزات و المظاهر السلوكية Behavior and Artifact: من خلال المكونات القابلة للملاحظة كاستخدام الفن والتكنولوجيا وأنماط السلوك وغيرها من أماكن العمل التي يمكن التفاعل معه عبر الحواس الخمسة للإنسان.

10-2- المعتقدات والقيم المتبناة Espoused Belief and Values: العلاقات الاجتماعية ومظاهر السلوك الناتجة عن الإحساس الضمني بما يجب أن يكون سائدا والتي يترجمها الفرد من خلال تصرفاته وآرائه المعلنة أمام زملائه هذا ما يظهر القيم والمعتقدات المكونة لديه عندما يتعرض لمسألة ما.

10-3- الافتراضات الأساسية Basic Underlying Assumption: عند تبني حل لمشكلة متكررة يصبح هذا الحل قانونا أي ماكان سابقا مجرد حدس الفرد أصبح حقيقة بالتطبيق فالافتراضات مدعومة بالحدس أو القيمة المعطاة للافتراض والتي تبني من خلال معتقدات الفرد وقيمه.

وهناك ست مستويات متداخلة فيما بينها وهي:

مستوى المنظمة Organizational: يضم بداخله مجموعة من القيم وتوجهات الأفراد، ويسعى لإنشاء توجه عام مختلف عن التوجهات الفردية ويطرح بشكل مشترك لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

المستوى الفردي Individual: هو المستوى المتنقل الضمني الذي يتشكل من خلال قيم الفرد الشخصية ومعتقداتها لا يتم معرفتها ومشاركتها إلا عن طريق ما يظهره سلوك الفرد الشخصي.

مستوى الهيئات التخصصية Professional: تعني الاتجاه الكلي الذي تتسم به هيئة متخصصة باتجاه معين كوزارة التعليم العالي حيث يكون لها فروع عديدة وجميعها تتسم بثقافة مميزة عن باقي المنظمات والهيئات.

مستوى المجموعة Group: هو المستوى الأول البسيط الذي يتشاركون بداخله بمختلف القيم وتوجهات الأفراد.

المستوى الوطني المحلي National: هو الاتجاه الثقافي السائد في بلد ما، أي محليا ويضم المظاهر والقيم السلوكية المشتركة بين أفراد بلد ما والتي يختلف بها بلد آخر.

المستوى العالمي Supranational: يقصد به القيم الثقافية والعادات والمظاهر السلوكية المشتركة بين العالم أجمع (محمود، 2018، ص: 66)

من خلال ما ذكر يمكن تلخيص مستويات الثقافة التنظيمية كالتالي: أن المنظمة تسعى لاستخدام التكنولوجيا والفن، كذلك العلاقات الاجتماعية ضرورية فهي تساعد على فهم الأفراد وتبني نظام أو القانون الذي يحدث بعد التكرار وتوجد المستويات الأخرى كمستوى المنظمة الذي ينص على تحلي الأفراد بقيم وتوجهات كذلك مستوى الفرد المتشكل من خلال سلوكياته ومستوى الهيئات المتخصصة أي لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها ومستوى المجموعة الذي يتشارك من خلال توجهات الفرد والمستوى المحلي الذي يتمثل في القيم والمظاهر السلوكية لبلد ما والمستوى العالمي الذي يضم القيم الثقافية والعادات بين كل بلدان العالم.

11- تصنيف الثقافة التنظيمية:

11-1- التصنيف البيئي لثقافة المنظمة: يرى هوفستد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة كما يرى أن سلوك المنظمات يتأثر بثقافة المجتمع، وقد توصل لمجموعة من الخصائص بعد إجراء استقصاء 116 ألف لشركة IBM على 41 فرع للشركة بدول مختلفة تتمثل فيما يلي:

- أ- قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة: تشير للسلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا للمكانة التي ينتمون إليها.
- ب- تجنب مخاطر عدم التأكد: إن اتباع طرق جديدة للحياة يؤدي لعدم تحمل المخاطر وعدم التطور وانعدام الرؤية المستقبلية أدى إلى الخوف من التطوير والتغيير الذي ينعكس على المنظمات.
- ت- الفردية مقابل الجماعية: كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والمواقف وتقديرها والقرارات الفردية كلما تميزت المنظمات بنفس السمات.

ث- الذكورية مقابل الأنثوية: المجتمع الذكوري تنسب له الكثير من القيم الإيجابية للرجل كالحزم، الطموح، التنافس، والقدرة على تكوين الثروات، وهذا ما أدى بالمجتمعات لإعطاء مناصب قيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وهذا ما ينعكس داخل المنظمات في الترقيات.

ج- التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها وإستراتيجيتها وطرق التفكير طويل الأجل تقوم بإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره وتسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار ما يعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي وتكون امتدادا لما فيها. (أوبكر، 2008، ص: 52)

11-2- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي: قام **Dealet Kennedy** بقياس ثقافة المنظمات من حيث توفر العنصرين التاليين:

أ_ التغذية المرتدة: كلما كان بمقدور المنظمة جمع معلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة قادرة على مواجهة هذه التغييرات.

ب_ المخاطرة: التفرقة بين المنظمات التي تضع استراتيجيات وخطط بديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية والمنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة والتي تحاول الإبقاء على نظمها وسياستها خوفا من عدم التأكد.

11-3- الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي: أشار **Handy 1985** أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالبنيان التنظيمي وصنفها إلى:

أ- الثقافة الديناميكية: تتميز هذه المنظمات بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على المهارات الفردية واتخاذ القرارات المناسبة مع المواقف التي تمر بها المنظمة، وهذا ما يكسب قدرات تنافسية للمنظمة في بيئة العمل.

ب- الثقافة الوظيفية: تقوم على حل المشكلات وتعمل على تحديد المهام التي تقوم بتنفيذها والفرد يستمد قوته من الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه.

ت- الثقافة الفردية: تكون في المنظمات التي يشعر الفرد أنه أكبر من المنظمة نفسها وهي تعاني من وجود فروق كبيرة واتجاهات واهتمامات كل فرد ما يعكس وجود فروق تعوق إرساء ثقافة إيجابية. (عيساوي، 2011، ص: 31)

من خلال ما ذكر يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تصنف تصنيفاً بيئياً و ذلك حسب مكان تواجد المنظمة وحسب الأداء يقصد بها جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الداخلية والخارجية والفرقة بين المنظمات التي تضع خطط واستراتيجيات خوفاً من عدم التأكد والمنظمات التي لا تستطيع المخاطرة، وهناك تصنيف آخر وهو من مدخل تنظيمي ويتمثل في الثقافة الديناميكية التي تلزم العاملين بالقواعد والوظيفة التي تحل المشكلات وتحدد المهام والثقافة الفردية هنا يرى الفرد نفسه أكبر من المنظمة نفسها كذلك وجود اختلافات بين اهتمامات الأفراد.

12_ آليات خلق الثقافة التنظيمية:

لخلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تلقينها للأفراد من البدايات ويتعلمها الأطفال من خلال تكرارهم لها يوميا وكلما كانت مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى، كذلك فيما يخص المؤسسات فالمرؤوسين لهم دور في خلق عادات وتقاليد وطرق العمل ويمكن القول إن الآليات الرئيسية لتشكل الثقافة التنظيمية هي: الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لاختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة. (عيسوي، 2011، ص: 40)

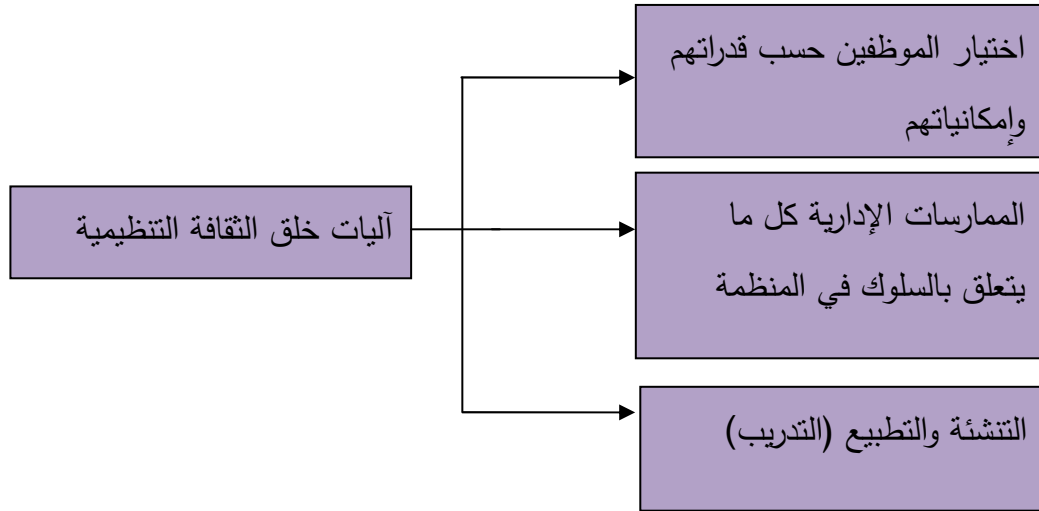
12-1- اختيار الموظفين: هي عملية أساسية وخطة مهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية لأنه بالاختيار تتمكن المنظمة من اختيار العمال الأكفاء لشغل الوظائف أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

12-2- الممارسات الإدارية: إن الممارسات هي الاختيار الحقيقي الذي يساعد على رؤية طبيعة الثقافة التنظيمية ويظهر من خلال الممارسات أنواع السلوك التي تتم مكافئتها والسلوكيات التي يعاقب عليها فالمنظمة قد تقوم برفع ونشر شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى المساءلة والشفافية لكن مع الخبرة والممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة تطبق عكس ما تدفعه من شعارات، فالترقيات تمنح لمن لهم وساطات وعلاقة خاصة مع الرؤساء كما أنها تصنف الذين يلتزمون بالقوانين بأنهم تقليديون ومعوقون كما يحدث تكتم للممارسات الخاطئة ويتم تزوير المعلومات الغير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة لكنها مغيرة لما هو موجود في الواقع.

12-3- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين بالاهتمام بالمؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين تقوم بعملية التدريب فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم الموظفون من خلالها الكثير وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية و تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو

أياماً حسب نوعية وحجم المنظمة، وضروري جداً أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على واجباتهم وحقوقهم ومزايا عملهم ليكونوا قادرين على التماشي مع القيم السائدة في المنظمة. (عيساوي، 2011، ص: 42)، من خلال ما ذكرناه يمكن تلخيص آليات تشكيل الثقافة التنظيمية حسب هذا الشكل :

الشكل 05: آليات خلق الثقافة التنظيمية



(من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر)

خلاصة

إن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بثقافتها التنظيمية التي تسود فيها فالمنظمة يجب أن تمتلك ثقافة متماسكة وقوية وهذه الأخيرة تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحكم بين أعضائها، وطريقة تفكيرهم وتعاملهم مع المتغيرات البيئية وقد تكونت عبر تاريخ المنظمة وتقع مسؤولية تطويرها على القادة أو المرؤوسين الذين بدورهم يغرسون النمط الفكري في العاملين من خلال توجهاتهم التي يؤمنون بها، فالثقافة القوية تسهل عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد وتزيدهم تلاحماً فيما بينهم لمواجهة المشاكل التي يواجهونها في العمل ما يساعدهم على الرفع من كفاءة المنظمة.

لقد تم التطرق في الفصل إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، ثم استعراض أهم المفاهيم التي توصل إليها الباحثون فيما يخص الثقافة التنظيمية وأهم المراحل التي مرت بها، كما ركز هذا الفصل على نظرياتها ومكونات الثقافة التنظيمية خصوصاً عنصر القيم فهو الجوهر الأساسي في نشأتها وأهميتها المتمثلة في أنها الإطار الفكري الذي يساند ويواجه المنظمة واختتم الفصل بمصادر وآليات الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

جودة التعليم العالي

- تمهيد
- مفهوم الجودة
- التطور التاريخي لمفهوم الجودة
- مفهوم جودة التعليم العالي
- أهمية جودة التعليم العالي
- أهداف جودة التعليم العالي
- أبعاد جودة التعليم العالي
- معايير جودة التعليم العالي
- مبادئ جودة التعليم العالي
- خطوات تطبيق جودة التعليم العالي
- ضمان جودة التعليم العالي
- متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- مؤشرات الجودة في التعليم العالي
- الخلاصة

تمهيد

تعد الجودة في التعليم العالي من أهم الوسائل لتطوير وتحسين نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي بإمكاننا القول أنه عصر الجودة فهذه الأخيرة أصبحت ضرورية للغاية وذلك بسبب التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة العصرية فهي تمثل روح المؤسسة التعليمية المعاصرة. وحاليا العالم المعاصر يتميز ببيئة شديدة التغير وتلعب المنافسة دورا أساسيا فيها ما جعل مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم تسعى لترقية وزيادة تنافسيتها في السوق وذلك اعتمادا على معايير الجودة من خلال هذا سنتطرق في هذا الفصل للإطار الفكري والنظري لجودة التعليم العالي.

1- مفهوم الجودة:

لغة: أصل كلمة الجودة في اللغة العربية هو جود، الجيد، نقيض الرديء، على فيعل وأصله جيود وجاد لشيء جودة، وجودة أي صار جيدا، ويقال: هذا الشيء جيد بين الجودة والجودة وقد جاء جودة وأجاد، أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وجود جودة. (شناف، بلخيري، 2017، ص: 241)

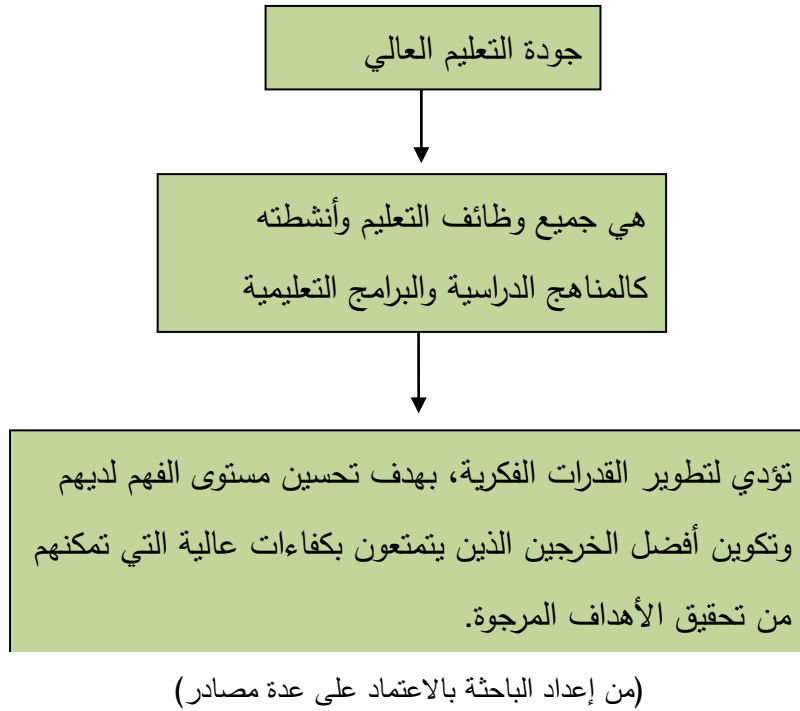
اصطلاحا: توجد اختلافات بين العلماء الهيئات والمؤسسات حول تعريف الجودة ومن خلال هذا سندرج بعض التعريفات المقترحة لهذا المفهوم، تعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينص على: أن الجودة أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمعايير والمواد المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير وجودة تحسينها ويتضمن ذلك التدريس وكيفية تعلم الطلاب والمنح الدراسية والبحوث. (طراونة، 2010، ص: 5)

وتعني **الجودة حسب تعريف منظمة الإيزو العالمية:** "الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تتال رضا العميل ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة"، كما ذكر تعريف لها حسب مضمون المواصفة القياسية (ISO9000) لعام 2000 بأنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص)، التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها ويقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات نصنفة منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه". (شناف، بلخيري، 2017، ص: 242)

ويعرفها **فايجنوم (V,Feigenbaum,A):** بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون ورغباته. (العاني، آخرون، 2002، ص: 7)، ويعرفها **جابلوسكي (Jablonski):** بأنها تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما التي يقارن المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة. (مشنان، 2015، ص: 4)

عرف **شمادل (Schmadl):** الجودة في المجال التربوي تعرف بأنها درجة تمكن المتعلمين من تمثّل الأهداف التربوية وتطبيقها سلوكا وعملا في أي ميدان من الميادين، مما ينعكس على نظم وقطاعات المجتمع الأخرى بالرضا والفائدة. (مشنان، 2015، ص: 5) من خلال هذه التعاريف يمكن تلخيصها بهذا المخطط :

الشكل رقم (6): يمثل تعريف لجودة التعليم العالي



2- التطور التاريخي لمفهوم الجودة:

بدأ الاهتمام بالجودة بمفاهيم وصيغ متعددة جميعها هدفها هو تحسين أداء المؤسسة فتطور الجودة خضع ومازال يخضع للتطور المستمر (الطائي، آخرون، 2008، ص: 38)، ففي الحضارة البابلية خلال القرن الثامن عشر قبل الميلاد قام حمو رابي بإصدار 282 قانون من بينها قانون يخص التجارة حيث أجبر كل من يقوم بصنع ما هو ناقص القيمة في السلعة أو الخدمة يقوم بإصلاح العيب. (السيسي، 2011، ص: 5)، وخلال القرن الخامس عشر ق.م قام الفراعنة بالتركيز على تأكيد الجودة وذلك من خلال الجودة في البناء ودهان المعابد المصرية، إضافة إلى اشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات كذلك النقوش الفرعونية على المعابد التي اتسمت بالدقة. (محمد، ويح، 2003، ص: 87)، وفي الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الأعمال تعتبر منهجا وأسلوب حياة يطالب به الفرد المسلم حتى تقوم الساعة وقد ظهر ذلك في مواضع كثيرة من القرآن الكريم والسنة النبوية على سبيل المثال قوله تعالى: "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا نضيق أجر من أحسن عملا". (الكهف، 30)، وقوله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون". (النمل، 90)، وقوله صل الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ". (رواه البيهقي)، والإتقان كان الجودة وكانت مراقبة المقاييس والمواصفات من أعمال المهمة لرجال الحسبة في العصور الإسلام الأولى، فبعد

الحرب العالمية وضع ادوارد ديمينج **W Edward Deming** أحد أهم رواد الجودة إن لم يكن الأب الروحي للجودة (بهجت، يوسف، 2016، ص: 28)، وتعتبر الثورة الصناعية التي حدثت خلال القرن الثامن عشر حدثاً مهماً في تاريخ البشرية الحديث ومن النتائج التي تبعت هذه الثورة تطور مفهوم الجودة وقد صنفها فايجنباوم (**Feigenbaum**) سنة 1993 تطور مفهوم الجودة إلى سبع مراحل هي:

المرحلة الأولى ما قبل الثورة الصناعية: هذه المرحلة تميزت بوجود ورشات فيها رب العمل وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستعمال أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحدده الزبون وفق رغبته، أما بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت من قبل العامل نفسه ويكون التأكد النهائي من قبل صاحب الورشة. (عقيلي، 2001، ص: 22)

المرحلة الثانية بعد الثورة الصناعية: تميزت الثورة الصناعية بظهور المصانع وكبر عدد العاملين فيها ويعود كبر حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودة المنتجات للألة وانتقلت مهمة الرقابة على الجودة من العامل نفسه للمشرف المباشر الذي كانت مسؤوليته التحقق في الجودة. (طعامنة، 2001، ص: 89)

المرحلة الثالثة: فحص الجودة Inspection: إحدى مراحل الجودة ويتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء إليهم ولكنها لا تمنع وقوع الخطأ فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفاحص إلا اكتشافه أو استبعاده، وهذا ما يتطلب دراسة ذلك للوقوف على أسبابه لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها وهذه المرحلة تميزت: بضمان سحب الوحدات المعيبة ، وكذلك الطلبات المعيبة وذلك قبل إجراء العمليات الإنتاجية التالية عليها، والتي كانت ستتسبب في زيادة تكاليف الإنتاج في حالة اكتشاف هذه الوحدات المعيبة في المراحل المتأخرة، سلامة القرارات الخاصة برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية، وذلك في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحد المسموحة بها ومن بين عيوبها: تحمل المنظمة تكاليف باهضة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة وقد تؤدي لعرقلة الإنتاج وتعطله وضياع الكثير من الوقت.

ورغم هذه العيوب في هذه المرحلة إلا أن **جوران Juran** يصف نظام الفحص بأنه: " يمثل شراً لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي يمكن أن نعمل بدونه"، وهذا يتجلى في الحاجة الماسة للتحسين والتطوير إذ كلما دخلت تحسينات وتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى. (بهجت، يوسف، 2016، ص: 30).

المرحلة الرابعة: مراقبة الجودة Quality Control: ظهر ما يسمى بمراقبة الجودة (رقابة) الجودة مع ما يسمى بالإنتاج الواسع، والذي صاحبه مفهوم توحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة فبواسطته يمكن تسهيل عملية الرقابة على الجودة (الوادي، آخرون، 2011، ص: 27)، ويقصد بها: مجموعة من الأساليب والعمليات والآليات والأنشطة التي تستخدم لإتمام جودة الأداء الإنتاجي، فبهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة ولكن وفقا لتعريفها فإن مراقبة الجودة تعتبر محدودة الرؤية نسبيا لاعتمادها على نظم الرقابة أو بعض الأساليب الكمية وخرائط الرقابة على الأداء الإنتاجي وبالتالي المنتج وإن كانت بعيدا كثيرا من مجموعة أنشطة الفحص التي تصمم للتأكد من أن المنتجات المعيبة لن يسمح لها أن تصل للعميل، ومما يؤكد ذلك فإن مراقبة الجودة تتضمن تحليل وتسجيل كتابة التقارير المتعلقة بالمعلومات المتصلة بالجودة وهذه المعلومات تمثل الأساس الذي يتم الاحتياج إليه يوما بعد يوم لإتخاذ قرارات سليمة، وعلى الرغم من تقدم مراقبة الجودة فهي أكثر من مجرد فحص إلا أن التقدم في مفاهيم إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف بل غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر والمتشود وللإحصائي الشهير **شيوهارت** إسهامات كبيرة في الرقابة على الجودة، حيث قدم تعريف محددًا وقابلًا للقياس لرقابة التصنيع كما توصل لأساليب فعالة و قوية للرقابة و التقييم اليومي للإنتاج فضلا عن تقديمه عدة مقترحات لتحسين الجودة (بهجت، يوسف، 2016، ص: 31)

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة Quality Assurance: بدأ التفكير في مفهوم تأكيد الجودة عام 1956 من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها والاهتمام بالمنتج في جميع المراحل وتوحيد الجهود الإدارية والفنية لمنع وقوع المشكلات من مصادرها، وهذا الاهتمام للتحسين المستمر والاهتمام بالإعدادية وأن تكون الرقابة وقائية ومرحلية وبعديّة (الطائي، آخرون، 2008، ص: 58) كما نما مفهوم نظم تأكيد الجودة (QSA)، وفي هذه المرحلة يتم البحث لمعالجة جذور الأسباب وراء الانحرافات عن المستوى الموضوع، ولذلك فإن التحسينات المستمرة والدائمة المتعلقة بالجودة ولا يمكن أن تتم إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية اتجاه الوقاية من وقوع المشكلات من مصادرها ويمكن ببساطة وصف مدخل الجودة أنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ **Prevention Based** والذي يعمل لتحسين جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج ومراقبة تصميم العمليات بالتركيز على مصادر الأنشطة باختصار تمنع ظهور الخدمات والسلع الغير المطابقة و يوصف ذلك بأنه مدخل ذو فعالية أكثر من مدخل الفحص بالرغم من أنه تأسس طبقا لمنهجه وبناءا عليه ولكنه مدخل لنظم وقائية لحد بعيد، حيث إن تأكيد الجودة يعتبر أكثر ارتباطا بالمفاهيم الإدارية كالإدارة بالأهداف و النتائج (MBO) وبإدارة النظم و إدارة

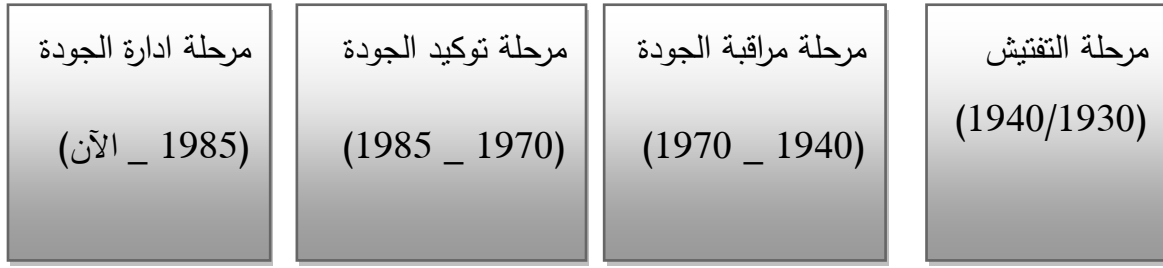
المشروعات، وعلى الجودة تبني في مرحلة التصميم الإنتاجي والسليبي أو الخدمي لا في مرحلة الرقابة كما كان الحال في المداخل السابقة، ولهذا نجد معظم مشاكل الجودة نشأت بسبب ضعف التصميمات أو عدم ملائمتها ومطابقتها. (بهجت، يوسف، 2016، ص: 32)

- **المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية:** ظهر مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية في 1970-1980 كنتيجة للمنافسة الشديدة التي شهدتها التجارة العالمية خاصة بعد غزو المؤسسات اليابانية لأسواق العالم، حيث منتجاتها تمتاز بالجودة العالية والأسعار المقبولة لذلك لجأت المؤسسات للتحويل نحو إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد (إدارة الجودة الإستراتيجية)، حيث تركز على أن الجودة وإرضاء الزبون هما الأساس الذي يجب أن تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات.

- **المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** حدثت في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات وإلى الآن تطورات كبيرة في أساليب إدارة الجودة، ومنها على سبيل المثال: فريق الجودة، حلقات الجودة، وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة. (الحكيم، آخرون، 2009، ص: 30)

من خلال ما ذكرناه يمكننا القول أن الجودة مرت بعدة مراحل و ذلك بداية من القرن الثامن عشر قبل الميلاد حيث قام حمورابي بإصدار قانون يخص التجارة إلى الحضارة الفرعونية، حيث ركز الفراعنة على تأكيد الجودة في تشييد الأهرامات وصولاً للحضارة الإسلامية فالجودة في الإسلام مطالب بها في أداء الأعمال، وبالعودة لفايغنبوم سنة 1993 الذي قام بتصنيف تطور الجودة لسبع مراحل بدءاً من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، حيث تميزت هذه المرحلة بوجود ورشات فيها رب العمل وعدد من العمال والرقابة على الجودة كانت من قبل العامل نفسه، ثم المرحلة الثانية بعد الثورة الصناعية حيث تميزت بظهور المصانع وارتفاع مستوى جودة المنتجات بسبب الآلة، ثم مرحلة فحص الجودة وتليها مرحلة مراقبة الجودة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة، ثم مرحلة تأكيد الجودة وذلك لمنع الأخطاء قبل وقوعها والاهتمام بالمنتج، ثم مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية حيث ظهرت هذه الأخيرة كنتيجة للمنافسة الشديدة ما أدى بلجوء المؤسسات للتحويل نحو إستراتيجية تحسين الجودة على المدى البعيد، والمرحلة الأخيرة وهي السابعة والمسماة بمرحلة إدارة الجودة الشاملة حيث حدثت في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات حيث ظهرت عدة أساليب في إدارة الجودة منها: فريق الجودة وحلقات الجودة وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (7): يمثل مراحل تطور الجودة



(عبد الفتاح 2012،ص: 17)

3- مفهوم جودة التعليم العالي:

3-1- المصطلحات والمفاهيم الأساسية لجودة التعليم: إن الهدف من تطبيق معايير الجودة المطبقة

عالميا في مختلف مجالات الاختصاصات المختلفة، ولكل برنامج تعليمي معايير الخاصة للجودة فمعايير الجودة لبرنامج في كلية الهندسة أو العلوم أو غيرها من الكليات مختلفة، والحكم على البرامج الأكاديمية يمكن أن يخضع لإحدى الوسائل المتبعة عالميا وهي:

- **الاعتماد (Accrediation):** وهو عبارة عن إخضاع برنامج أو مؤسسة لمعايير محددة والإعلان عن مدى مطابقتها أو عدمها لهذه المعايير وتقوم بها مؤسسة متخصصة، أما الاعتماد التربوي فهو العملية التي تقوم بتقويم جودة المستوى التعليمي وتتم بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية.

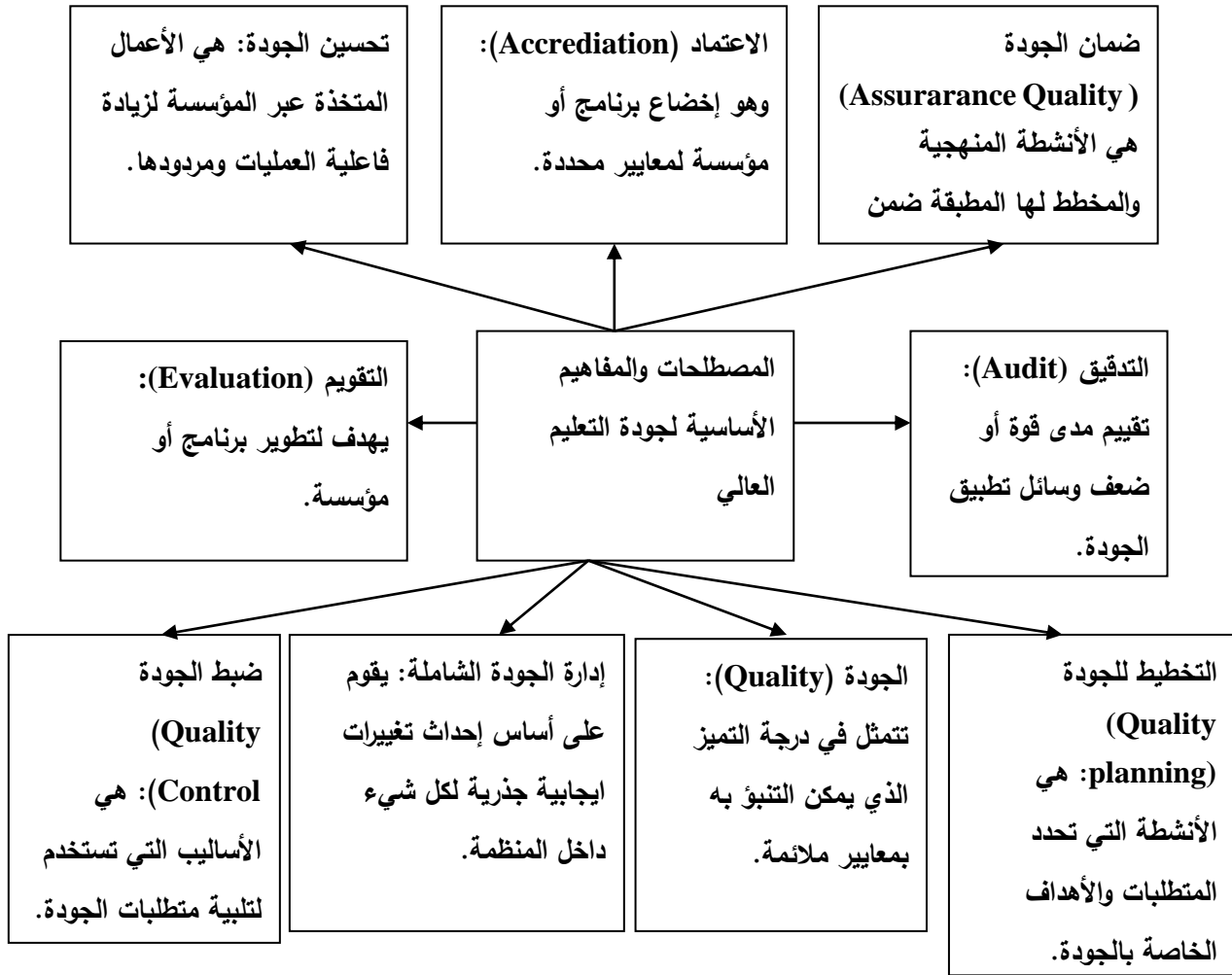
- **التدقيق (Audit):** هو تقييم مدى قوة أو ضعف وسائل تطبيق الجودة لنشاطات الخدمات وبرنامج المؤسسة، وتقوم بها المؤسسة لمصلحتها الذاتية وذلك من أجل نموها وتقدمها.

- **التقويم (Evaluation):** هدفه تطوير برنامج أو مؤسسة، حيث يجري تقويم جميع الأعمال الإدارية لجهة (إستراتيجيات الإدارة، اتخاذ القرار، العمليات المالية والإدارية، الخدمات والتقديمات والخطط البحثية وبرنامج التعليم)، والتقويم عملية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها بشكل دوري للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء وتمثل أساسا للتطوير وضمان الجودة. (عجال، 2018،ص: 823)

- **الجودة:** هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة ووفقا لمنظمة "الإيزو 9000" العالمية تعني الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها، بحيث تتال رضا العميل ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة.

- **التخطيط للجودة:** هي الأنشطة التي تحدد المتطلبات والأهداف الخاصة بالجودة وبتطبيق عناصر نظام الجودة وتشمل تخطيط المنتج والتخطيط الإداري وتخطيط العمليات وإعداد خطط الجودة ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.
 - **ضبط الجودة (Quality control):** هي الأنشطة الإجرائية والأساليب المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة وتشتمل على الأساليب والأنشطة الإجرائية الهادفة، لمراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء الغير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول للفعالية الاقتصادية المرجوة، أي الإشراف على العمليات الإنتاجية لتحقيق إنتاج سلعة بأقل تكلفة وبالجودة طبقا للمعايير.
 - **ضمان الجودة (Assurance Quality):** هو جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها المطبقة ضمن نظام الجودة، وإثباتها عند الحاجة لدعم الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة كما أن ضمان الجودة يعتمد على الوقاية أو منع حدوث العيوب بدلا من الكشف عنه، كما يركز على الحاجة لتطبيق أساليب ضبط موثوقة على الأنشطة، في جميع مراحل تحقيق المنتج وتعتبر عائلة ISO (9000 Family) الطريقة التي اتفقوا عليها عالميا لتطبيق أنظمة الجودة والتي بالإمكان من خلال تطبيقها ومنع حدوث مشكلات ذات صلة بالجودة.
 - **تحسين الجودة (Quality Improvement):** عبارة عن الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية العمليات والأنشطة ومردودها، لتحقيق فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها.
- ويتم تحسين الجودة من خلال تنفيذها لطرق جديدة، ويعود تحسين الجودة أساسا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة **(Total Quality Management)**، الذي مفهومه يعود لمفهوم ضبط الجودة الشاملة.
- **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية حديثة تأخذ نظام إداري شامل، يقوم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: (الفكر، السلوك، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، المنظمة) للوصول لجودة عالية في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورضياتهم وفق ما يتوقعونه. (عجال، 2018، ص: 823)

الشكل رقم (8): المصطلحات والمفاهيم الأساسية لجودة التعليم العالي



(من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر)

3-2- مفهوم جودة التعليم العالي:

يعرفها "بسمان فيصل محجوب" يصعب إيجاد تعريف للجودة في التعليم العالي لانبثاق المفاهيم من مصادر فلسفية مختلفة ويعرفها حسب خبرته وممارسته بأنها: تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات). (عجال، 2018، ص: 823)

يعرفها "عبد الجليل التميمي": أنها مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني، والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً (عجال، 2018، ص: 823)، ويرى المختصون في مجال الجودة أن مفهوم الجودة عند تطبيقه في التعليم العالي يأخذ أبعاداً أوسع وتنعكس في المفاهيم التالية:

- من وجهة نظر (Feigenbaum): القيمة المضافة في التعليم وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم وذلك بتحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة.
 - من وجهة نظر (Juran): موائمة المخرجات التعليمية والخبرة المكتسبة للاستخدام أي مدى قدرة إمكانية الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم. (مشنان، 2015، ص: 28)
 - تجنب الانحرافات في العملية التعليمية من وجهة نظر (Grosby): أي التركيز على الالتزام بالمواصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب.
 - طريقة منظمة لتحديد وحل المشكلات من أجل تحسين الأداء وهذا من وجهة نظر Edward Demming): يقصد بأن الجودة أكثر غموض وأقل تحديدا في عالم التربية والتعليم العالي، حيث أن الأمر يتعلق بجوانب إنسانية واجتماعية في النشاط البشري ومرتبطة بالقيم والأهداف الرئيسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها). (مشنان، 2015، ص: 29)
- وقد قام أوستن (Austin) بتوضيح معيارين لتعريف الجودة في التعليم العالي:

المعيار الأول: يركز على شهرة وسمعة المؤسسة ولا يضع في الاعتبار المؤسسات الناشئة.

المعيار الثاني: يجب أن يقوى ويعزز عن طريق فلسفة الجودة.

مفهوم جودة التعليم العالي من وجهة نظر بعض الباحثين ومنظمة الأمم المتحدة للتعليم ووكالة ضمان الجودة: سنقوم بتوضيح بعض وجهات النظر الأخرى حول جودة التعليم العالي أهمها:

يعرف البروفيسور غراهام غيبس (Graham Gibbs) الجودة في مجال التعليم أنها: كل ما يؤدي لتطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطالب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم ومهاراتهم في حل القضايا والمسائل وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال والنظر في الأمور من خلال ما تعلموه في الماضي وما قد يدرسونه. (زام، جابر، 2008، ص: 03) أي كل ما يؤدي لتطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم" والذي يتوقف على تبني منهج دراسي يساعد على إثارة غرائز الإبداع والتحليل والاستفسار لديهم وحثهم على طرحهم للأفكار وأهمية النقد الذاتي في عملية التعلم.

دولاند كرامب: يعرفها بأنها تشتق من حجم المنح المقدمة للجامعة والميزانيات ومعدلات أعضاء هيئة التدريس للطلاب وعدد المجلدات في المكتبة وروعة المبنى والمرافق في الجامعات (أحمد، 2014، ص: 3)، يمكن

القول من خلال هذا التعريف أن مفهوم جودة خدمة التعليم العالي يقوم بالتركيز على مدى تلبية حاجات الطلبة.

يوسف أحمد أبو فارة: يعرفها على أنها 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 العالية وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية. (أبو فارة، 2006، ص: 251)، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحث قام بالتركيز في تعريفه على جودة التعليم العالي على ضرورة توفر مواصفات محددة في الخدمة لكي يكون الخريجين ذو مهارات ومعارف وكفاءات عالية تمكنهم من تحقيق أهدافهم وتحقيق رضى الأطراف المستفيدة منهم.

أما مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونيسكو للتعليم الذي انعقد في باريس في أكتوبر 1998، فينص على ما يلي: للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم العالي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا. (جابر، توريرت، 2008، ص: 102) ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الجودة في التعليم يجب أن تشمل على جميع عناصر التعليم العالي (مدخلات، مخرجات، عمليات)، والالتزام بها بهدف الحصول على منتج تعليمي يحقق جميع الأهداف ويلبي حاجيات المجتمع.

من خلال مختلف التعريفات التي سبق ذكرها يمكننا تعريف جودة التعليم العالي على أنها توفير مختلف الخصائص والصفات التي يجب أن تكون في الخدمة التعليمية والتي تكون قادرة على تزويد الطالب بالمعارف والمهارات والخبرات بهدف قدرته وتمكينه من تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع.

4- أهمية جودة التعليم العالي:

أثبتت الدراسات أن للجودة الشاملة نتائج إيجابية لتحقيق التنافس ويساعد هذا النظام المؤسسات التعليمية على إحداث تغيير وتحديث في النظام ومن أهميتها:

- التمكن من إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي والذي يمكننا من تقويم وتطوير المناهج الدراسية. (ناصر، 2013، ص: 4)

- العمل على زيادة فرص السوق لمؤسسات التعليم العالي.
 - إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي والتي تؤدي للمزيد من الضبط فيها.
 - زيادة رضا العملاء الخارجيين سواء من ناحية الطلبة عن جودة الخدمة التعليمية المقدمة لهم أو رضا المجتمع (الأولياء أو لكل من لهم علاقة بالطالب) على مستوى المعرفة الذي توصل إليها أو ناحية رضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.
 - تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم فرص لتطوير قدراتهم وتقويته.
 - تمكن المؤسسة من أداء الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت بأقل جهد.
 - تطوير معايير قياس الأداء وإزالة الجوانب التي لا تنتج في النظام التعليمي العالي.
 - هي وسيلة فعالة للاتصال داخل وخارج المؤسسة الجامعية، ما يسمح بتقديم خدمات أفضل للطلبة وهو ما تدور حوله الجودة.
 - تحقيق جودة المتعلم سواء معرفيا أو مهاريا أو أخلاقيا.
 - بناء الثقة بين العملاء الداخليين بمؤسسة التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها. (ناصر، 2013، ص:5)
- كذلك تتمثل أهميتها فيما يلي:

- **التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها:** إن تطبيق معايير ضمان الجودة سيدفع مؤسسات التعليم العالي لمراجعة دائمة لرسالتها وأهدافها مما يجعلها تواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات المعرفة ويجعلها تلبى متطلبات التنمية الشاملة خاصة أن معايير ضمان الجودة لا تقف عن سقف معين بل هي دائمة التطور مما يجعل مؤسسات التعليم تلاحق هذا التطور وتوسع لتحقيقه.
- **الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية:** إذ أن مؤسسات التعليم العالي تعاني من هدر الطاقات البشرية كما أن مواردها المالية إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها أو تستنزف مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإن تطبيق معايير ضمان الجودة يقوم بتحقيق أفضل أسلوب لاستخدام الموارد المالية والبشرية بصورة صحيحة.
- **تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي:** إذ أن رسالة المؤسسات لا تقف عند الغايات التعليمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الواسع وهو الدور المجتمعي والإنساني، ولا شك أن جودة التعليم ستؤثر مباشرة في المجتمع من خلال الطلبة (مخرجاتها) فهم يعتبرون مدخلات لعمليات وأدوار

أخرى كالقيام بالأبحاث العلمية وتقديم الاستشارات العملية ومساعدة متخذي القرار والمساهمة في تقديم حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية والتكنولوجية والصناعية وغيرها التي من شأنها أن تحد من تأثيرات محركات التغيير العلمية.

- **تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي:** تشترط معايير ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية مستويات عالية من الكفاءة المهنية وتدريب مستمر والاستخدام الأمثل لوسائل التقنية الحديثة وتوفر مهارات قيادية، ما ينعكس على أداء وإنتاجية العمل ويساهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة بصفة عامة (مشنان، 2015، ص: 39)، ويمكن القول أن أهمية الجودة تكمن في: تحقيق جودة المتعلم وبناء الثقة بين العملاء وكل من لهم علاقة بمؤسسة التعليم العالي ما يساعد على تطوير وتقوية المؤسسة الجامعية لأدائها ما يسمح لها أن تحقق ميزة تنافسية في السوق، كما أن تحقيق الاتصال بين كل أعضائها يساعد على نجاحها.

5- أهداف جودة التعليم العالي وفوائدها:

5-1- الأهداف: يرى كل من (الطائي والعبادي 2005) أن لجودة التعليم العالي عدة أهداف يمكن أن نلخصها كالتالي:

- إن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي والأخذ به واجب ديني ووطني.
- تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي من أجل تطوير أداء جميع العاملين.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية والفاعلية، وذلك تحت شعار العمل بطريقة صحيحة من أول مرة.
- العمل على تحقيق نقلة نوعية في التعليم تقوم على التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية وذلك تفاديا للأخطاء قبل وقوعها.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين من خلال المتابعة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها والقيام باقتراح الحلول والمتابعة وتنفيذها. (الطائي، آخرون، 2008، ص: 61)
- القدرة على زيادة بقاء واستمرار المنظمات.
- العمل على رفع مستوى الأداء.

- العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل وأساليبه. (ربحي، 2012، ص: 66)

5-2- الفوائد: إن فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي تتضمن:

- تطوير النظام الإداري في الجامعة ويعود ذلك لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأكاديميين.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي. (صيام، 2015، ص: 677)
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح فريق واحد.
- تطبيق نظام الجودة يمنح للجامعة احتراماً وتقديراً وصورة إيجابية (المحاميد، 2008، ص: 42)
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- قيام المؤسسات بحل المشكلات بطرق علمية. (أبورب، آخرون، 2010، ص: 148)

يمكننا القول إن جودة التعليم العالي تحاول وتسعى إلى: تحقيق الترابط بين جميع القائمين ورفع المستويات الإدارية كذلك السعي لتحسين كفاية إدارة الجامعة وتطوير المناهج وأساليب القياس والتقييم، تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم ورفع مستوى أداء العاملين من الإداريين والأكاديميين وتشجيع عمل الفريق الواحد، وتنمية القدرات الإدارية وإتقان الكفاءات المهنية وتحسين مخرجات التعليم وزيادة رضا الطلاب بهدف النهوض وتحسين اقتصاد الدولة.

6- أبعاد جودة التعليم العالي:

تختلف آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، ولقد تم تحديد عشرة أبعاد التي يجب تنفيذها وصياغتها من قبل إدارة مؤسسة التعليم العالي وتتمثل في:

6-1- الاعتمادية: أي قدرة مقدم الخدمة التعليمية على أداء الخدمة المطلوبة منه بدرجة عالية من الإتقان والدقة.

6-2- الكفاءة: امتلاك مقدمي الخدمات للمعرفة والمهارة، اللازمة لأداء الخدمة لتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية للطالب في مجال اختصاصه وإعداده إعداداً جيداً.

6-3- الاستجابة: وتشير لاستعداد ورغبة مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن.

6-4- الأمان: غياب الشك والمخاطرة في التعامل مع المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزامها، وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها. (شاكر، الزيادات، 2008، ص: 156)

6-5- المصداقية: ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء بالتزامها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها.

6-6- إمكانية وسهولة الحصول على خدمة: أي سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من قبل الزبون كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير العدد الكافي من منافذ الحصول عليها كاختيار الموقع المناسب للجامعة وتوفير الحافلات للمناطق المختلفة والسكنات الداخلية للطلبة.

6-7- الاتصال: تزويد وتوفير المعلومات للزبائن وباللغة التي يفهمونها والعمل على تقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها وحتى تكون عملية الاتصال قادرة على تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي فيجب أن يكون الطالب وعضو هيئة التدريس ذو مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

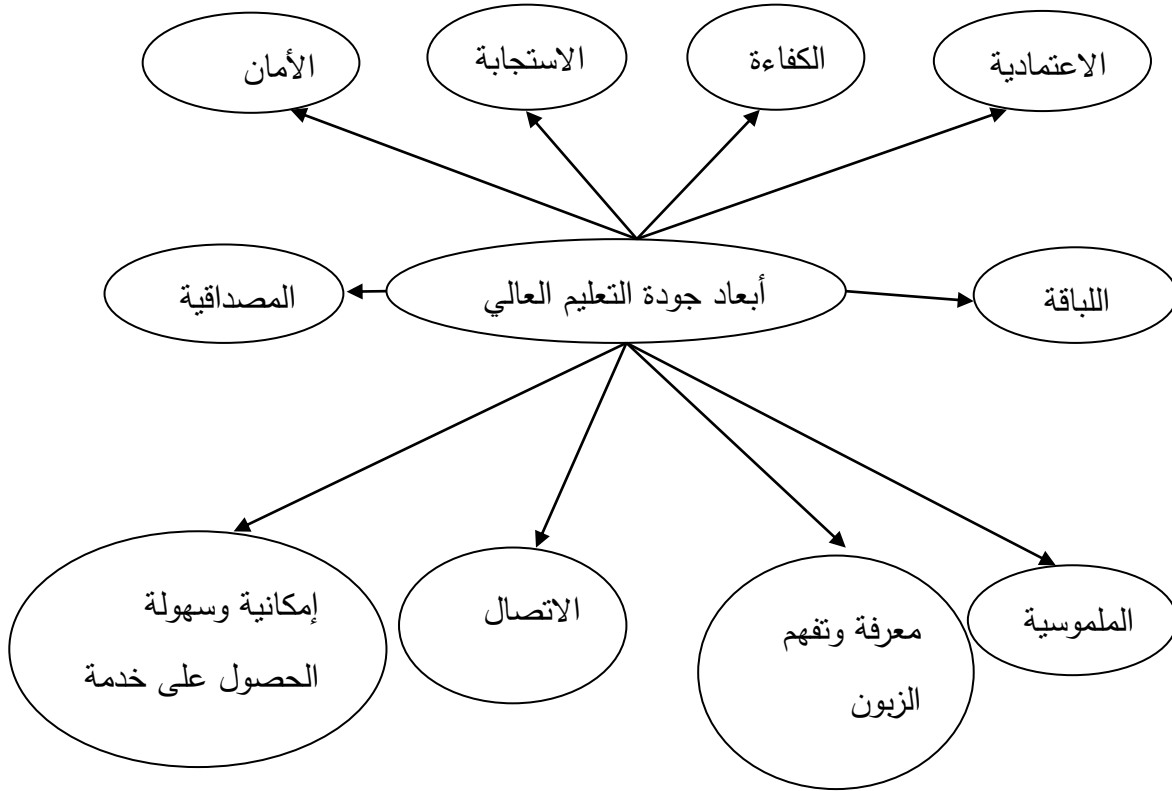
6-8- معرفة وتفهم الزبون: بذل الجهود اللازمة من طرف مقدمي الخدمات وذلك من أجل فهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة وتقديم النصائح والاستشارة والتوجيه اللازم، حيث من الواجب الاستماع لشكاوى الطلاب ومشكلاتهم والسعي لإيجاد حلول لها وبالإضافة لدراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

6-9- الملموسية: من أجل أن تحقق خدمات التعليم العالي أهدافها فإنها تحتاج لمجموعة من المستلزمات المادية التي تقوم بتجسيد هذه الخدمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل في: المدرجات والمختبرات العلمية والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتوبة والقاعات الدراسية وغيرها.

6-10- اللباقة: أي تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة والاحترام واللطف في التعامل، أي ينبغي أن يسود جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يضمن لكل عضو هيئة التدريس والطالب والإداري مكانته واحترامه. (الطائي، وآخرون، 2008، ص: 439)، وفي دراسة لاحقة تمكن (Parasuraman) وزملاؤه سنة

1988 من دمج الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد رئيسية وهي: المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الضمان والتعاطف، الاستجابة. (Daudine et Tapiero، 1996، p:9)

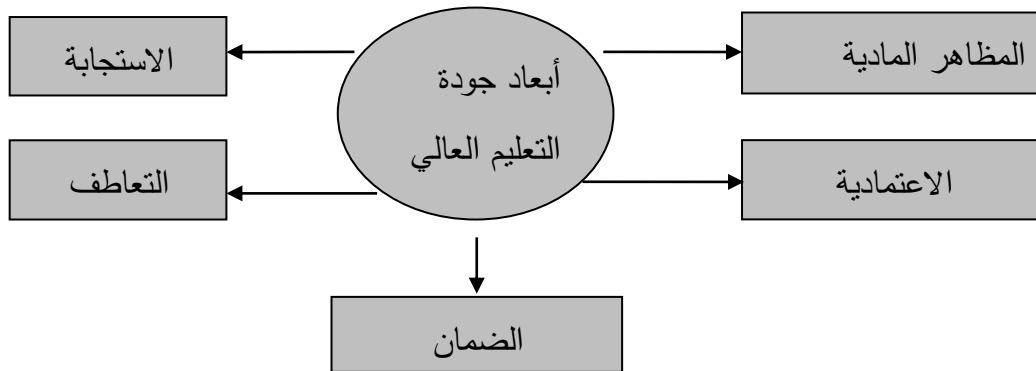
الشكل 9: مخطط يمثل أبعاد جودة التعليم العالي



(مشنان، 2015، ص:32)

أبعاد (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 أخصها في الشكل التالي:

الشكل 10: مخطط يمثل أبعاد جودة التعليم العالي



(مشنان، 2015، ص:34)

7- معايير الجودة في التعليم العالي:

أكد الزهراني على تعدد معايير الجودة في التعليم العالي ومن أهمها تلك المعايير التي ذكرها الغافري (2004) وتشتمل على:

- **معايير جودة عضو هيئة التدريس:** يقصد بهذا المعيار تأهيل الأستاذ عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).
- **معايير جودة الطالب:** تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا، ليتمكنوا من الاستيعاب بشرط مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة لهم ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم.
- **معايير جودة المناهج الدراسية:** تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية بحيث جودة المناهج تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاته، أو تغييرها وخلق مهارات جديدة التي تقوم بإثراء مهاراته وتحصيله الدراسي ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها، وإمكانية تعبيرها عن الواقع وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية. (شناف، بلخيري، 2017، ص: 243)
- **معايير جودة البرامج التعليمية:** البرامج يجب أن تكون تتميز بالشمولية والتكامل والعمق والمرونة لتستوعب التغيرات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات، أما الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل الطالب (المتعلم) هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.
- **معايير جودة طرق التدريس:** تتمثل في الضرورة الملحة لتحقيق التكامل في عمليتي التدريس النظري والتطبيقي، وربطها بالواقع (المشاكل البيئية) ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.
- **معايير جودة تقييم الطلاب:** على الأساتذة التنوع في استخدام أساليب تقييم أداء الطلبة مع التزام الموضوعية والشفافية والعدالة والتدريب المستمر، على التقييم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب ما يساعد على تحديد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم.

- معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: على المؤسسة التعليمية أن تكون متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، كما تقوم بتلبية حاجاته القادرة على حل مشاكله وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.

- معيار جودة الإمكانيات المادية: يقوم على توفير المباني والقاعات والمدرجات والتجهيزات، وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من المكاتب والمعلومات وفضاء الأنترنت لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من خلال تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.

- معيار جودة تقييم الأداء: يتحقق هذا المعيار بتقييم وجمع كل المعايير السابقة لضمان جودة التعليم، وتحقيق التميز والتقدم. (شناف، بلخيري، 2017، نص: 243)

من خلال ما قدم يمكن استنتاج أن معايير الجودة في التعليم العالي هي معايير جودة عضو هيئة التدريس التي تنص على أن يكون الأستاذ مؤهل من كل النواحي العملية، السلوكية، الثقافية، كذلك معيار جودة الطالب، حيث عليه أن يكون مؤهلاً علمياً وثقافياً وسلوكياً كي يتمكن من الاستيعاب، ومعيار جودة المناهج الدراسية التي تعتبر الطالب هو الأساس في العملية التعليمية، ومعيار جودة البرامج التعليمية التي تتمثل في استيعاب التغيرات السريعة والقضاء على الطرق القديمة (التقليدية) في التعليم، ثم معيار جودة طرق التدريس الذي يسعى لتحقيق التكامل بين عمليتي التدريس التطبيقي والنظري، ثم معيار جودة تقويم الطلاب أي استخدام الأساتذة لأساليب تقويم الطلاب كالشفافية، ومعيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع أي أن عليها أن تكون متفاعلة مع كل القطاعات، ومعيار جودة الإمكانيات المادية، ومعيار تقييم الأداء بناء القاعات والمدرجات لتمكينهم من التدريس الجيد وتقييم الأداء بجمع كل المعايير.

8- مبادئ جودة التعليم العالي:

تتضمن عدة مبادئ يجب التقيد بها:

- الوعي بمفهوم الجودة في التعليم العالي، لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذها.
- وجود عدة أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين بالجامعة.
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم الجودة وثقافتها لدى العاملين بالجامعة.
- إدارة الجامعة ملتزمة بتنمية ثقافة الجودة، والحرص على تنفيذ أسسها.
- تبني فلسفة عدم الخطأ والتركيز على تصحيح الخطأ أثناء اكتشافه. (الزيادات، 2007، ص: 191)
- احترام العاملين في الجامعة ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
- تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية ودراسة احتياجات سوق العمل ومتطلباته.
- التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية.
- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الوقاية الخارجية.
- تطبيق مبادئ التعليم المستمر والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة وعلى كل جديد.
- انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
- وجود قاعدة بيانية يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات. (الزيادات، 2007، ص: 191)

مبادئ ديمنج: اقترح البروفيسور "إدوارد ديمنج" أستاذ الجودة في جامعة نيويورك 14 نقطة كالتالي:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم العالي.
- تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر.
- منع الحاجة إلى التفتيش مئة بالمئة.
- لا يجب بناء القرارات الجامعية على أساس التكيف فقط. (عجال، 2018، ص: 836)
- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
- الاهتمامات بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.

- توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
- القيام بإلغاء الحواجز في الاتصالات بين القيادات والعاملين.
- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالثقة والاعتزاز.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء . لا حدود للتفوق - أطلقوا العنان للأداء.
- منع الشعارات والتركيز على الحقائق والانجازات.(عجال، 2018، ص: 836)
- توفيق التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.
- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.

مبادئ جوران اعتمد على 10 مبادئ وهي:

- الاهتمام بفرق التحسين.
- القيام بتجديد أهداف التحسين في المؤسسة.
- التنظيم لتحديد الهدف.
- تقديم التقارير.
- تقديم التعليم والتدريب في مجال الجودة.
- الاعتراف.
- نشر النتائج والاتصال.
- تسجيل وتدوين النتائج والأهداف.
- القيام بخلق المناسبة والذكرى يجعل عملية التحسين المستمر جزء عمل المنظمة.
- تنفيذ المشاريع لحل المشاكل. (عجال، 2018، ص: 836)

من خلال هذه المبادئ نستنتج أن: لجودة التعليم العالي مبادئ كثيرة كالوعي بمفهوم الجودة في التعليم العالي، ويجب أن يهتم بهذا الإداريين الأكفاء لكي يتمكنوا من تنمية مفهوم الجودة وثقافتها لدى العاملين بالجامعة والقيام بتصميم برامج تعليمية ومناهج دراسية التي تساعد في توفير جميع المتطلبات، كما يجب خلق حاجة مستمرة للتعليم العالي وهذا ما يؤدي للشعور بالثقة والاعتزاز مما يساعد النهوض بجودة التعليم العالي.

9- خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

9-1- تبني الإدارة العليا تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة: ويشمل على التأييد والقناعة والدعم، إقناع جميع القياديين على المشاركة والمساندة، توفير الموارد التي تحتاج لها، تذليل الصعوبات والمعوقات، تقدير ومكافأة الانجازات. (عجال، 2018، ص: 826)

9-2- تعويد الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة: ويركز على السعي لتكوين سياسة الجودة وأهداف الجودة بالمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها ويجب ضمان تركيزها على المستفيد عبر المؤسسة العمل على تأكيد أن التطبيق من فرضيات العمل وليس إضافيا. (عجال، 2018، ص: 827)، الجودة في المؤسسة وذلك من خلال تدريجات وصفية تضم في الغالب ستة مستويات للأداء على موضوع البند الخاص بذلك التدرج وهذه المستويات توصل إليها استنادا إلى أبعاد: " التصميم، التطبيق والفاعلية للبند موضع الاهتمام، إعطاء تقديرات دقيقة عن درجة توفر بنود معايير ضمان الجودة، وفقا لهذه التدريجات الوصفية، وإعطاء أربع درجات لكل بند وذلك بإيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة على كل بند من البنود، ذلك المعيار للوصول أخيرا لدرجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعا لكل بند من تلك البنود ولكل معيار منها، تعبئة النموذج الخاص بتسجيل الدرجات التي تستحقها المؤسسة على البنود المختلفة لمعايير ضمان الجودة، بعدها يجري تمثيل كل درجة من هذه الدرجات بصورة مستقلة في صفحة بيانية تبين درجات الجودة المتحققة للمؤسسة عليها، كتابة تقرير نهائي وإرساله للهيئة التي لها علاقة به.

ويشير (طراونة 2010) أنه لترجمة هذه التقديرات المحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة لمعايير ضمان الجودة، في شكل رسومات بيانية توضح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة ما يمكن المرء من معرفة نواحي القوة والضعف في درجات معايير الجودة واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة بها وتحسينها. (شناف، بلخيري، 2017، ص: 247)، تدعيم المسؤول المباشر وضمان أنه تم تشكيل الفرق بقناعة، اختيار العمليات المراد تحسينها وإشراك المدراء والرؤساء فيها، ضمان تكريم الفرق العملية التي قامت بأداء وانجاز متميز، ضمان المراجعة الدائمة والمتابعة المستمرة.

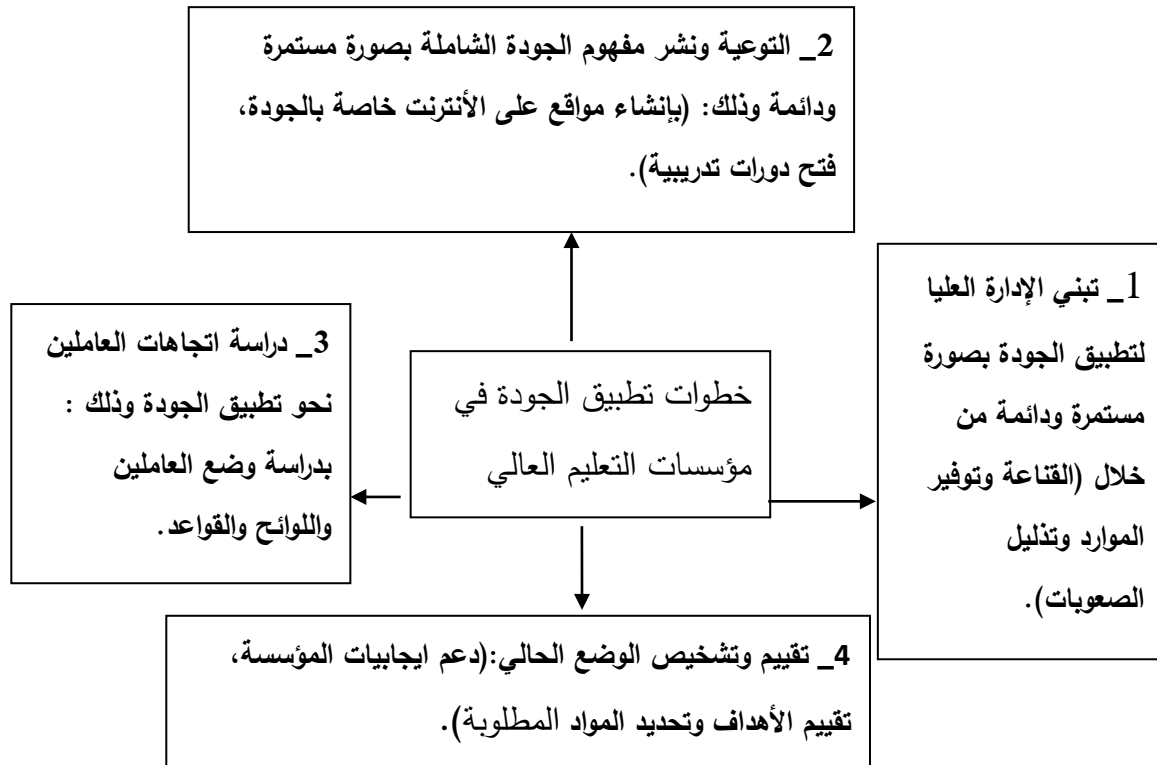
9-3- التوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة بصورة مستمرة ودائمة: وذلك من خلال الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة وهي: إنشاء موقع خاص بالجودة على الأنترنت، القيام بإعداد مطويات ونشرات عن الجودة الشاملة، تخصيص دورات وحصص تدريبية عن الجودة الشاملة، توزيع أشرطة فيديو أو أقراص

مضغوطة عن الجودة الشاملة، توفير المعلومات فيما يخص الشبكة الداخلية، المشاركة في اللقاءات والندوات بالداخل والخارج. (عجال، 2018، ص: 827)

9-4- دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة: وتشمل القيام بدراسة وضع العاملين في المؤسسة وهل بإمكان تطبيق الجودة، استطلاع اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة، دراسة اللوائح التنظيمية، والقواعد الأساسية لأعمال المؤسسة التعليمية، القيام بدراسات حول الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية.

9-5- تقييم وتشخيص الوضع الحالي: وتشمل تقييم الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية ودعم ايجابيتها وتفادي سلبياتها، تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، القيام بتحديد كل المواد والأدوات والموارد (ميزانية، دورات، أجهزة) المطلوبة تحديد علاقات المؤسسة التعليمية، بالجهات الخارجية الأخرى، وضع جدول زمني تحدد فيه الأهداف والأعمال والمهام المطلوبة لتحقيقها. (عجال، 2018، ص: 826)

الشكل 11: مخطط يمثل خطوات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي



(عجال، 2018، ص: 826)

10- ضمان جودة التعليم العالي:

هناك من دمج بين مصطلحي ضبط الجودة **Quality control** وضمان الجودة **Qualit Assurance**، حيث تم استخدامها كمصطلحين مترادفين فقد ميز (Harvey and Brown) بين ضمان الجودة وضبط الجودة، فالأولى هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من تحقيق المعايير، أما الثانية فهي كل الإجراءات التي تقيس مدى تطابق المنتج لمجموعة من المعايير وقد تسعى لتعديل عمليات الإنتاج ليصبح المنتج متوافق مع المواصفات المرسومة وعلى المستوى العلمي الواقعي، فإن عمليتي ضمان وضبط الجودة يجب أن تتلازما بحيث تتبع الثانية الأولى وتؤثر فيها، فالهدف من ضبط الجودة في المنظمات التعليمية تخريج أفرج من الشباب الأكفاء والمؤهلين تأهيلا عاليا، والذين يستطيعون على العمل في مختلف مجالات التخصص العلمي، والمساهمة في إدارتها وتطويرها وتمييزها.

إن نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الاهتمام بمجموعة من المحاور الأساسية، وتؤكد أدبيات الإدارة على هذه المحاور: تخطيط جودة التعليم، الرقابة على جودة التعليم والتركيز على تقويم الأداء الكلي للجامعة وتقويم العملية التعليمية وتقويم أداء أعضاء الكوادر التدريسية والتدقيق المستمر لجودة الخدمة التعليمية، التوثيق للبيانات والمعلومات، ضمان جودة المدخلات، وجودة التصميم وجودة المخرجات، الاهتمام بتكاليف الجودة، التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية، الإجراءات والموارد والعمليات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم. تحسين وتطوير جودة التعليم بالتركيز على المنهج الدراسي. (المحاميد، 2008، ص: 46)

من هنا تظهر حاجة الجامعات لتطبيق مفهوم ضمان الجودة بشكل كبير متمثلة بضرورة ما يلي: أن ضمان الجودة يمثل أحد أدوات الإدارة الجامعية، ويمكن تحديد الغرض من ضمان الجودة في النقاط التالية: ضمان الوضوح والشفافية، توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة لجهات الاستخدام في القطاعين الخاص والعام وغيرهم من المعنيين حول أهداف البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة والتأكد من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى، ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي، و تتفق المعايير العالمية في التعليم العالي ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة والطلبة، الدولة، المجتمع، تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة، العمل على ترقية نوعية الخدمات المهنية التي تقوم بتقديمها الجامعة للمجتمع، حيث أن التقويم الخارجي والاعتماد يتطلبان تعديلا في الممارسات بما يلي حاجة ومتطلبات التخصصات والمهن،

تعزيز سمعة البرامج المعتمدة والمقيمة لدى المجتمع الذي يثق بعمليتي التقييم الخارجي والاعتماد الأكاديمي، وتوفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية (عبد الفتاح، 2012، ص:38)

من خلال ما تم ذكره من عناصر عن ضمان جودة التعليم العالي نستطيع القول: لكي نتمكن من ضمان جودة التعليم العالي يجب إيجاد آليات يمكن تطبيقها في الوقت المناسب ومنها: تخطيط جودة التعليم والقيام بتقويم الأداء التعليمي والعملية التعليمية ككل، كذلك تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية يلعب دورا مهما لضمانها، كما يجب توفير البرامج التي تساعد على تحقيق احتياجات الطالب والجامعة والمجتمع ككل.

11- متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

لقد حظيت جودة التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة، وبناءا على ذلك فإن تحديد المتطلبات الأساسية للجودة تحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات العاملة منها المؤسسات المتعلقة بالتعليم العالي، إذ أن هذه المتطلبات تشير لحقائق أساسية ينبغي أن يعتمد عليها في مجال ضمان الجودة ومن أهم هذه المتطلبات لتطبيق الجودة في المؤسسة التعليمية يمكن حصرها كالتالي :

- ❖ التعليم والتدريب المستمرين للأفراد كافة.
- ❖ تفعيل الاتصال بين الإدارات والتنسيق بينها وبين الأقسام المختلفة.
- ❖ القناعة الكاملة والتفاهم والالتزام من قبل المسؤولين في المؤسسة.
- ❖ إشاعة الثقافة التنظيمية الخاصة بالجودة في المؤسسة التعليمية.
- ❖ مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية.
- ❖ تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة. (عبدالفتاح، 2012، ص: 36)

12- قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

إن عملية قياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال عدة إجراءات وهي:

12-1- التقييم الذاتي: تبدأ بإعدادها وفقا لمعايير ضمان الجودة المعتمدة في الهيئة المسؤولة عن الاختصاص فهي تعتبر خطوة إرشاد تعليمي رئيسي.

12-2- تشكيل لجنة من الخبراء: هذه اللجنة مهمتها هي الاطلاع على دراسة التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية وزيارتها ومراقبتها بشكل مستمر ودقيق، فهي التي تؤكد على نظام ضمان الجودة وهي جزء من برنامج ضبط الجودة، حيث لجنة الخبراء تقوم بالتأكد أن المؤسسة التعليمية توفر البراهين والشواهد وكافة المعلومات اللازمة والكافية لإصدار أحكام على درجة تحقيق معايير ضمان الجودة في المؤسسة من خلال تدريجات وصفية تضم في الغالب ستة مستويات للأداء على موضوع البند الخاص بذلك التدرج، وهذه المستويات تم التوصل إليها إسناداً لأبعاد، التصميم والتطبيق والفاعلية للبند موضع الاهتمام ودرجة تحقق المؤشرات الخاصة به في المؤسسة موضع التقييم والاهتمام، ويتم إعطاء تقديرات دقيقة عن درجة توفر بنود معايير ضمان الجودة وفقاً لهذه التدريجات الوصفية، ويتم إعطاء أربع درجات لكل بند، في نهاية هذه الخطوة يتم تعبئة النموذج الخاص بتسجيل الدرجات التي تستحقها المؤسسة على البنود المختلفة لمعايير ضمان الجودة، ثم يجرى بعدها تمثيل كل درجة من هذه الدرجات بصورة مستقلة في صفحة بيانية (**Profil**) تبين درجات الجودة المتحققة للمؤسسة عليها .

12-3- كتابة التقرير النهائي: في هذه المرحلة يتم فيها كتابة تقرير نهائي وإرساله للهيئة أو الجهة التي لها علاقة حيث يتم بعد الحصول على التقديرات المتحققة للمؤسسة على البنود المتضمنة في معايير ضمان الجودة وذلك بعد إيجاد حاصل جمع الدرجات التي حصلت عليها المؤسسة على كل بند من بنود ذلك المعيار وهذه التقارير تستخدم للوقوف على درجة الجودة المتحققة للمؤسسة وتفسيرها تبعاً لكل بند من بنود معايير ضمان الجودة ولكل معيار منها بالإضافة لإمكانية ترجمة هذه التقارير على شكل رسومات بيانية بإمكانها توضيح درجات الجودة المتحققة للمؤسسة على معايير الجودة ما يمكن المرء من معرفة نواحي القوة والضعف في درجات معايير الجودة المتحققة للمؤسسة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها فيما يتعلق بالحكم على درجة جودتها وبناء الخطط اللازمة لضمان الجودة بها وتحسينها. (البوهي، آخرون، 2018، ص: 586)

من خلال ما ذكر يمكننا القول إن قياس جودة التعليم العالي يمر بمراحل مهمة وهي : التقييم الذاتي الذي يتم إعداده وفق لمعايير ضمان الجودة، ثم مرحلة تشكيل لجنة من الخبراء التي تهتم بالمراقبة والتقييم بشكل مستمر للتأكد من وجود كل الشواهد و المعلومات التي يجب أن تكون، ثم إعطاء تقديرات لدرجة توفر بنود ومعايير ضمان الجودة وفي نهاية هذه المرحلة يتم تعبئة النموذج الخاص بتسجيل درجات تستحقها المؤسسة وبعدها تمثيل كل درجة بصورة مستقلة وبعدها تأتي مرحلة كتابة التقرير النهائي ، في هذه المرحلة يكتب فيها التقرير النهائي وإرساله للهيئة المسؤولة، وبعدها تلك التقارير تترجم لرسومات بيانية ما يمكن من معرفة مناطق القوة والضعف، واتخاذ القرارات والحكم على جودتها.

13-التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

توجد الكثير من التحديات التي تواجه تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي كالآتي:

13-1- التوسع الهائل في الطلب على التعليم العالي: إن أعداد الطلبة الراغبين بالالتحاق ببرامج التعليم العالي في تزايد مستمر وهذا ما أدى لتشكيل عبء كبير على مؤسسات التعليم العالي خصوصا الجامعات الرسمية ما دفع بالحكومة للسماح بإنشاء المزيد من الجامعات لاستيعاب هذه الأعداد المتزايدة.

13-2- ضعف الإقبال على التعليم التقني: ظهور مشكلات اجتماعية واقتصادية وتعليمية، وذلك بسبب تضخم في عدد خريجي الجامعات من البرامج المختلفة وهذا ما يتطلب من صانعي القرار إعادة النظر في سياسات القبول كي يكون نصيب أوسع للتعليم التقني. (البوهي، وآخرون، 2018، ص: 608)

13-3- عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لحاجات سوق العمل: يتمثل في عدم الانسجام بين الاحتياطات الوطنية ومتطلبات ترخيص البرامج الأكاديمية، وعدم توفر منهجية مؤسسية التنسيق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق المحلي والإقليمي المتغيرة.

13-4- المناهج الدراسية: إن المناهج الدراسية الحالية تفتقر للمقررات التعليمية التي تعمل على المساعدة لتطوير المهارات الفكرية، التفكير التحليل، الاتصال، القيادة، المبادرات المؤسسية، ولهذا يجب العمل لتحديثها و ذلك من خلال تقديم مناهج تعليمية ، بإمكانها تحفيز العقل و إنارة التفكير الريادي وتستحث الإبداع .

13-5- التحديات المالية : يمكن تلخيصه في بعدين هما :

13-5-1- انخفاض الميزانيات المخصصة للجامعات : وذلك تدني الإنفاق على التعليم العالي و صعوبة تأمين المصادر الممولة الكافية و الثابتة التي بإمكانها أن تحافظ على مستوى تعليمي متطور كما هو الحال في الجامعات الرسمية. (البوهي، وآخرون، 2018، ص: 610)

13-5-2- عدم تمويل النشاطات : أي أن النشاطات التي تهدف لتطوير خطة إستراتيجية شاملة لمخرجات التعليم العالي ما دفع الجامعات للاعتماد على مواردها الذاتية التلقائية و المحدودة وبالتالي تراجع مخرجاتها.

13-6- تدني مستوى العملية التعليمية : و من أبرز الأسباب التي أدت إلى ذلك :

13-6-1- سياسات القبول : ومن التحديات التي تواجه سياسات القبول مايلي :

ضعف الموازنة بين أداء الطلبة في الثانوية واختيارهم لتخصصاتهم ، حيث أن معدل الثانوية العامة هو العامل الوحيد الذي يؤخذ بعين الاعتبار للقبول في البرامج الأكاديمية ما يؤدي تقيد المؤسسات بما يدخل لها من مدخلات لبرامجها بغض النظر عن الجودة المتحققة لها .

13-6-2- أعضاء الهيئة التدريسية : تتمثل التحديات المتعلقة بالهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي ما يلي :

- ❖ صعوبة توفير أعضاء هيئة تدريس بالخبرات و التخصصات المطلوبة.
- ❖ غياب سياسة واضحة بإمكانها بناء قدرات الموارد البشرية ، كتندريب أعضاء الهيئة التدريسية ، ودعم الأعضاء الجدد وغياب نظام شفاف وعادل .
- ❖ هجرة العقول أي انتقال العديد من العقول العاملة للعمل في الدول المجاورة بسبب الرواتب والحوافز الأعلى.

13-6-3- البحث العلمي : التركيز على البحوث النظرية عوضا عن التركيز على البحوث التطبيقية ، التي تحقق مردودا فعليا وغياب الأنظمة التي بإمكانها توضيح وتحفيز مهنة الباحث العلمي الذي تفرغ للتطوير والبحث ما جعل أغلبية الباحثين يفضلون البقاء في الجامعات ، أو يتوجهون لمهن أخرى أو يتخذون الهجرة سبلا لذلك .

13-6-4- الإدارة : تتمثل تحدياتها في الجانب الإداري كالتالي :

- ❖ تدني موازنة المنح الدراسية . (البوهي، وآخرون ،2018،ص: 614)
- ❖ زيادة المنافسة و يعود ذلك لدخول الجامعات الأجنبية وأنظمة التعليم العابرة للحدود على المستويين الإقليمي و المحلي.
- ❖ ممارسات الانجازات في آخر لحظة، والانجازات المرتبطة بالضغوطات والمتطلبات في المؤسسات.
- ❖ غياب الانسجام بين نمط إدارة الجامعات و متطلبات تطور مؤسسات التعليم العالي الحديثة ، وغياب التخطيط الاستراتيجي فيها .
- ❖ ضعف التوجيه و الإرشاد للطلبة ببرامج الجامعات و الكليات .

13-6-5- إدراك أهمية الجودة :

- ❖ عدم تخصيص موازنات كافية للاستثمار في مجال ضمان الجودة .

❖ عدم تطوير أنظمة ضمان الجودة في الكليات و الجامعات .

❖ غياب نظام تصنيف الجامعات و البرامج الأكاديمية فيها. (البوهي، وآخرون، 2018، ص:616)

يمكن القول أن هناك تحديات كثيرة تواجه جودة التعليم العالي ابتداء من العدد الهائل من الطلبة الذين يطالبون بالتعليم العالي ، إلى تدني مستوى العملية التعليمية ما يؤدي لانخفاض الإنتاجية وإتباع أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف، ولمواجهتها يجب التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، الذي يساعد بقدر كبير لتحسين من مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز ويكون ذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تحسين مستوى جودة المنتج المتمثل في الطالب .

14_ مؤشرات الجودة في التعليم العالي :

14-1- معايير مرتبطة بالطالب : و يتمثل ذلك من حيث الانتقاء، نسبة عدد الطلاب إلى الأساتذة ، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.

14-2- معايير مرتبطة بالأساتذة : من حيث حجم الهيئة التدريسية وكفاءتهم المهنية ، ومدى مساهمة الأساتذة في خدمة المجتمع ، واحترام الأساتذة لطلابهم .

14-3- معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية : ويتمثل ذلك في أصالة المناهج الدراسية ، وجودتها (مستواها ومحتواها) ، ومدى ارتباطها بالواقع .

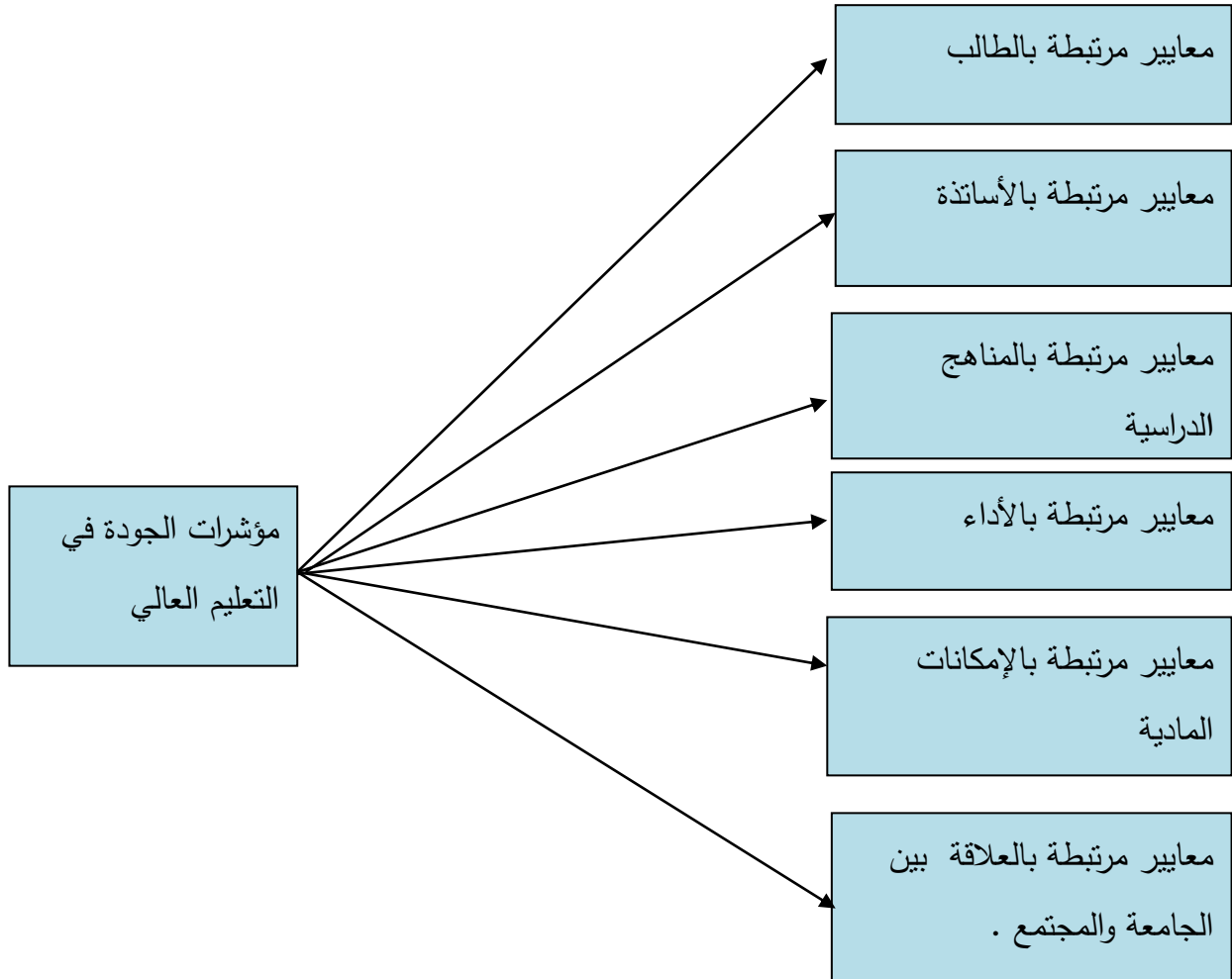
14-4- معايير مرتبطة بالأداء : حيث أن القيادات تكون ملتزمة بالجودة ، والعلاقات الإنسانية الجيدة واختيار الإداريين الذين يتمكنون من أداء أعمالهم بأكمل وجه والقيام بتدريبهم.

14-5- معايير مرتبطة بالإمكانات المادية : يقصد بهذا المعيار، مدى استفادة الطلاب من الكتب أي إعارات الكتب سواء داخليا أو خارجيا ، كذلك الاستفادة من كل الأجهزة و الأدوات .

14-6- معايير مرتبطة بالعلاقة بين الجامعة والمجتمع : أي مدى استجابة الجامعة للاحتياجات التي يحتاجها المجتمع ، و المشاركة في حل مشكلاته . (يعقوبي وبلية ، 2016، ص:247).

ويمكن تلخيصها بالشكل التالي:

الشكل 12 : مخطط يمثل مؤشرات الجودة في التعليم العالي



(يعقوبي و بلبية، 2016، ص: 274)

خلاصة

بعد عرض مختلف العناصر يمكن الخروج بنظرة استيراتيجية شاملة يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وذلك لضمان جودة التعليم العالي .

وعليه يجب أن تكون مؤسسة التعليم العالي فضاء يتميز بالمشاركة والشفافية، في عملية اتخاذ القرارات وفتح المجال للإبداع والابتكار ويسيرها مدير متميز ومتعاون مع كل مكونات الجامعة ويمارس دوره بأكمل وجه كما يهتم بجودة العمل والخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة والإداريين.

وقد تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم الجودة و تطورها التاريخي وعلى مفهوم جودة التعليم العالي، وتبيان أهمية جودة التعليم العالي ، وأهدافها مع فوائدها كذلك تناول هذا الفصل أبعاد ومعايير ومبادئ ومحاور جودة التعليم العالي، كما تطرقنا لخطوات تطبيق الجودة في التعليم العالي وكيفية ضمانها والمتطلبات الواجب توفرها لتطبيقها وطريقة قياسها واختتم الفصل بمؤشرات جودة التعليم العالي .

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد
- مجالات الدراسة
- المنهج المستخدم
- الدراسة الاستطلاعية
- مجتمع الدراسة وعينته
- أدوات جمع البيانات
- أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة

تمهيد

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث خلال هذه الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

1-مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة البويرة، المسماة بجامعة آكلي محند أولحاج وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حيث تقع في شارع دريسي يحي 10000 بولاية البويرة.

المجال الزمني: دامت دراستنا في الجانب النظري من بداية أكتوبر 2021 إلى غاية بداية شهر جوان 2022.

المجال البشري: وقد شمل على أساتذة الجامعة حيث بلغ عددهم 780 أستاذ موزعين على مختلف الكليات كالتالي:

جدول رقم 1 يوضح توزيع الأساتذة حسب الكليات

المجموع	معهد التكنولوجيا	العلوم التقنية للأنشطة البدينية والرياضة	العلوم الإنسانية والاجتماعية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	العلوم والعلوم التطبيقية	آداب ولغات	القانون والعلوم السياسية	الكلية
780	21	25	127	110	87	211	111	88	العدد

(وثائق مقدمة من الجامعة)

2- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة (دحية، 2022: ص 964)، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته وموضوع الدراسة باعتبار أن الدراسة الحالية هي دراسة ارتباطية علائقية بين متغيرين الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي.

3- الدراسة الاستطلاعية:

هي دراسة أولية يقوم بها الباحث من أجل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعه من خلال إجراء مقابلات إجرائية أو كتابية مع المتخصصين في الميدان ، كما تمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من إجراء تجريب أولي للأداة أو استبيان الدراسة على عينة صغيرة لا تكون ضمن عينة الدراسة النهائية والهدف من تجريب الأداة هو التحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات)،(شادي ،2021،ص:9)، و الهدف منها هو: التعرف على الميدان و الاحتكاك بالعينة والتقرب منها،تجريب الأدوات على العينة و تكييفها واختبار شروطها السيكومترية و تحضيرها في شكلها النهائي تمهيدا لتطبيقها في الدراسة.

حيث قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية في جامعة آكلي محند أولحاج البويرة وهي جامعة جزائرية تأسست سنة 2005 باعتبارها مركزا جامعيًا تابعة لجامعة بومرداس.، ثم رسمت كجامعة سنة 2012 وأنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12 _ 241 المؤرخ في رجب عام 1433 الموافق ل 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة، حيث توجهت الباحثة إلى رئاسة الجامعة من أجل التزويد ببعض المعلومات اللازمة للقيام بالدراسة حيث قامت بالولوج لمصلحة المستخدمين للأساتذة من أجل اقتناء المعلومات الخاصة بعدد الأساتذة وتوزيعهم على مختلف الكليات إلا أن هذه المصلحة قامت بتوجيه الباحثة لمصلحة الاستشراف حيث هذه الأخيرة هي من قامت بتزويد الباحثة بالمعلومات اللازمة للدراسة على هيئة وثيقة تبين العدد والتوزيع للأساتذة فقط.

4- مجتمع الدراسة وعينته:

المجتمع الأصلي للدراسة: ويشمل جميع العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم النتائج عليها والتي لها علاقة بالمشكلة المدروسة وقد تمثل المجتمع الدراسي من أساتذة التعليم العالي لجامعة البويرة حيث بلغ عددهم 780 أستاذ.

العينة ومواصفاتها: هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي، فالعينة تمثل جزءا من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ويتم اللجوء إليها عندما تغني الباحث عن دراسة كافة وحدات المجتمع.(المحمودي،2019،ص:160)

وقد تم اختيار عينة طبقية في الدراسة الحالية مكونة من 312 مفردة بنسبة 40% من المجتمع الكلي

لدراسة، وتمثلت طريقة حساب حجم العينة في: $\frac{\text{النسبة} \times \text{الأصلي المجتمع}}{100}$

أما فيما يخص توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من الجنس، الرتب الأكاديمية الأقدمية، نوع الكلية فقد قمنا بتوزيع العينة المختارة افتراضاً وهو ما تم وضعه في الجداول التالية:

جدول 02 يمثل النسبة المئوية لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	157	50,32%
	أنثى	155	49,68%
المجموع		312	100%

يمثل الجدول النسب المئوية لمتغير الجنس حيث نلاحظ أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث وأن النسبة المئوية للذكور هي التي تمثل 50,32% وهي أكبر من النسبة المئوية للإناث والتي تمثل 49,68%.

جدول 03 يمثل النسبة المئوية لمتغير الرتب الأكاديمية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
	أستاذ التعليم العالي	69	8,90%
	أستاذ محاضر أ	223	28,73%
	أستاذ محاضر ب	196	25,27%
	أستاذ مساعد أ	249	32,08%
	أستاذ مساعد ب	39	5,08%
المجموع		776	100%

يمثل الجدول النسب المئوية لمتغير الرتب الأكاديمية حيث يبين أن مجموع أساتذة التعليم العالي هو 776 و المتمثل ب 100% ومن خلال الانقسامات الرتبة نلاحظ أن عدد الأساتذة المساعدين "أ" 249 الذين نسبتهم

32,08% تحظى بأكبر نسبة مقارنة مع جميع الرتب الأكاديمية الأخرى وكما يمثل عدد أساتذة الرتبة مساعد "ب" بعدد 39 بنسبة 5,08% أقل من جميع الفئات في الرتب الأكاديمية كما يمثل فئة أساتذة محاضرين "أ" و"ب" بنسب متوسطة بين جميع الفئات بعدد 223 و196 وبنسبة 28,73% و 25,27% على الترتيب، كما نلاحظ انفراد فئة الرتبة لأساتذة التعليم العالي و المتمثل بأعلى رتبة متميزة بصغر عددهم المتمثل ب69 و بنسبة 8,90%

جدول 04 يمثل متغير الأقدمية

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	53	16,99%
بين 6 - 10 سنوات	159	50,96%
من 11 سنة فما فوق	100	32,05%
المجموع	312	100%

يمثل الجدول النسب المئوية لمتغير الأقدمية حيث نلاحظ من الجدول أن عدد الأساتذة الذين أقدمتهم تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات هو 159 والذي تتمثل نسبته المئوية ب 50,96% تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأساتذة الذين أقدمتهم من 11 سنة فما فوق بعدد 100 وبنسبة مئوية متمثلة ب 32,05% ومن عدد الأساتذة الذين أقدمتهم أقل من 5 سنوات الذين عددهم 53 ونسبتهم 16,99%.

جدول 05 يوضح النسب المئوية نوع الكلية

المتغير	نوع الكلية	العدد	النسبة
نوع الكلية	إنسانية	156	50%
	علمية	156	50%
المجموع		312	100%

يمثل الجدول المقابل النسب المئوية لمتغير نوع الكلية حيث نلاحظ أن عدد الكلية الإنسانية مماثل للكلية العلمية بعدد 156 ومنه تماثل النسبتين المئويتين لكليهما والمتمثلة ب 50% من مجموع 312.

جدول 06 يمثل النسب المئوية لكل كلية

النسبة	الكلية
35,2%	القانون والعلوم السياسية
44,4%	آداب ولغات
84,4%	العلوم والعلوم التطبيقية
34,8%	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض
44%	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
50,8%	العلوم الإنسانية والاجتماعية
10%	العلوم التقنية للأنشطة البدنية الرياضية
8,4%	معهد التكنولوجيا
312%	المجموع

5- أدوات جمع البيانات:

وقد تم الإعتماد على الأدوات التالية إفتراضا وهي كالتالي:

الملاحظة: هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات بغرض استخدامها وتفسيرها بغية الحصول على أدق المعلومات. (المحمودي، 2019، ص: 149)

المقابلة: هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص آخر من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى المعلومات التي تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه. (المحمودي، 2019، ص: 141)

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (المحمودي، 2019، ص: 126)

وقد تكونت الاستبانة في هذه الدراسة من قسمين هما:

القسم الأول: يتمثل في المتغيرات الديمغرافية للدراسة (الجنس، متغير الرتبة الأكاديمية، الأقدمية، نوع الكلية).

القسم الثاني: يتمثل في متغيرات الدراسة حيث يحتوي هذا القسم على 34 فقرة موزعة على محورين:

1_ محور المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ويتكون من 18 فقرة موزعة على ثلاث مجالات، حيث يحتوي المجال الأول " الهيكل التنظيمي " على 6 فقرات أي من 1 _ 6 فقرة.

المجال الثاني: " نظم المعلومات " ينطوي على 6 فقرات أي من 7 إلى 12 فقرة.

المجال الثالث: "العمليات " يشمل على فقرات أي من 13 إلى 18 فقرة.

2 _ محور المتغير التابع: جودة التعليم العالي حيث احتوى على 16 فقرة.

جدول رقم 07 يوضح عبارات استبيان المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"

المحور	العبارات
الهيكل التنظيمي	1- يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين الأساتذة.
	2- يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.
	3- يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية.
	4- يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية.
	5- يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران بين الأساتذة.
	6- يسهل الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في الجامعة.
	7- تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.
	8- تسهل القواعد المرتبطة بنظم المعلومات عملية استخدام

<p>المعرفة من قبل الأساتذة.</p> <p>9- تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الجامعة على التكيف مع المعارف الجديدة.</p> <p>10- تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى الأساتذة في نجاح جهود الثقافة التنظيمية.</p> <p>11- تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الإبداع والابتكار.</p> <p>12- تدعم نظم المعلومات عمليات نقل وتحويل المعرفة داخل الجامعة.</p>	<p>نظم المعلومات</p>
<p>13- تسهل الجامعة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها.</p> <p>14- توفر الجامعة إرشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها.</p> <p>15- تدعم الجامعة سياسة المشاركة الفاعلة بين الأساتذة.</p> <p>16- تدعم الجامعة سياسة التأثير بين الأستاذ والطالب.</p> <p>17- تتبنى الجامعة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات.</p> <p>18- تسعى الجامعة لتحقيق الانسجام بين أهداف الأساتذة وأهدافها.</p>	<p>العمليات</p>

تم تعديل فقرات الاستبيان بما يتوافق مع موضوع الدراسة

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1-الصدق: للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضت على 8 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، إذ تم استبدال (6) فقرات وتعديل (5) فقرات، كما قام الباحث بتجربة الاستبيان على (20) أستاذ من أساتذة جامعة البويرة(من خارج عينة الدراسة) للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات وأعيد التطبيق

عليهم بفارق زمني أسبوعين واستخرج معامل الارتباط للإجابات بين طبقتين (Test and Retest) وبلغت قيمته على الدرجة الكلية (0,79) مما يشير إلى درجة مصداقية عالية.

2 - ثبات أداة الدراسة: تم استخراج معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وبين فقرات متغير الثقافة التنظيمية بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0,838)، وبين فقرات متغير جودة التعليم العالي (0,801)، وتشير هذه القيم إلى ثبات أداة الدراسة، (محمد، 2014، ص: 89) والجدول رقم 8 يوضح معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين فقرات متغير الثقافة التنظيمية:

جدول 08 يوضح الخصائص السيكومترية لمتغير الثقافة التنظيمية

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الثقافة	6	0,795
التنظيمية	6	0,762
(المتغير المستقل)	5	0,794
الكلية	17	0,838

الجدول رقم 09 يوضح عبارات استبيان المتغير التابع " جودة التعليم العالي "

الرقم	العبارات
1	تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة التدريس.
2	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالهيئة التعليمية لتقويم أدائها.
3	فلسفة الجامعة تركز على التعليم الجامعي المتميز ذو الجودة العالية.
4	ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة.
5	تجري الجامعة بصورة دائمة استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة للعملية التعليمية.
6	يشعر الأستاذ الجامعي بالحرية في انجاز عمله بالأسلوب الذي يختاره.

7	تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج في ضوء جودة الخريجين.
8	تستضيف الجامعة الخريجين بصورة دورية للاستماع إلى مشكلاتهم.
9	يجرى استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية.
10	تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية تؤكد على التعليم الجامعي الذي يلبي حاجات الطلبة.
11	توفر الجامعة المستلزمات (مواد، أدوات، أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليمية.
12	توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث.
13	يجرى عقد المؤتمرات الوطنية والدولية باستمرار في مجال الاختصاص.
14	تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم المبدعين.
15	يجري تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث
16	يشعر الطلبة الجامعيون بالحرية والاستقلالية في إبداء آرائهم.

تم تعديل فقرات الاستبيان بما يتوافق مع موضوع الدراسة

الخصائص السيكومترية: فيما يخص عدد بدائل إجابات الاستمارات فكانت تمثل 5 بدائل: دائما، غالبا أحيانا، نادرا، إطلاقا، حيث عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين وكانت معظم آرائهم وملاحظاتهم لصالح الاستبيان، (عجال، 2009، ص: 173) بعدها عكفت على حساب صدق وثبات الاستبيان فجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 10 يوضح الخصائص السيكومترية لجودة التعليم العالي

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
جودة التعليم العالي	0,94	0,96

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

هي الصيغ الرياضية أو النماذج والتقنيات التي يتم استخدامها، حيث يمكن من خلال تطبيقها الحصول على المعلومات المراد التحصل عليها وتم استخدام الأساليب التالية في الدراسة الحالية:

معامل الارتباط "بيرسون": وهو ما يعرف بمعامل الارتباط الخطي البسيط فهو القيمة العددية للعلاقة بين متغيرين كميين، ويرمز له بالرمز $(r_{x,y})$

قانون حساب قيمة معامل الارتباط " بيرسون "

$$r_{p} = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2) - (n \sum y - (\sum y)^2)}}$$

اختبار **T_ test العينة واحدة**: لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك.

اختبار **(T) لعينتين**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة. (أبو ورد، 2015، ص:143)

النسبة المئوية: هي طريقة للتعبير عن عدد على شكل كسر من 100 وتاليها العدد 100 ويرمز لها بعلامة النسبة المئوية %.

خلاصة:

إن الدراسات الاجتماعية خاصة النفسية تهتم اهتماما كبيرا بهذا الجانب المنهجي الذي يتبعه الباحث خلال دراسته، فهو الذي يساعده في تحديد وجهة ومعالم دراسته ففي هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجالات الدراسة وكذا المنهج المستخدم و الدراسة الاستطلاعية، وكذا العينة و مواصفاتها و أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة .

خاتمة

الخاتمة العامة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في كل من الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم الاجتماع المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغييرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام ونحن في موضوعنا هذا اتجهنا للمنظمات التعليمية التي هي الجامعة حيث تعتبر نتاج لبنية سلطوية مميزة منافية لمبادئ استقلالية الجامعة فلقد ساعدت هذه الوضعية على منع إرساء شروط التراكم المتواصل للخبرات البيداغوجية العلمية والتنظيمية، ولا يمكن وضع حد للانزلاق الغيرالمتناهي للجامعة الجزائرية دون الرجوع إلى السلم الهرمي الطبيعي لوظائف المؤسسة الجامعية المنشودة. وهذا مادفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي " .

إن تقويم هذه المؤسسات استجابة لضرورة التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة ، وذلك من خلال جانبين نظري وتطبيقي، حيث ساهم الجانب النظري للدراسة في إعطاء صورة واضحة المعالم عن الثقافة التنظيمية ومكوناتها الإيجابية التي تلزم لترسيخ مفاهيم الجودة المطلوبة في أذهان المسيرين واعتبار أن تحسين مستوى أدائهم اقتناع شخصي والتزام شرفي لواجب المهنة التي يقومون بها، وتحديد ما يستدعيه هذا الواجب من القيام وتشجيع مجموعة من القيم الإيجابية التي يجب أن تتوفر في أداء المسير الجامعي سواء أستاذ أو إداري أو أستاذ وإداري في نفس الوقت .

حيث لخصنا في هذا الجزء (الفصل) من الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة يجب اعتبارها و أخذها بعين الاعتبار، هذا لأنه يمكن لهذه الثقافة أن تصعد بالمنظمة لأعلى أو تهوي بها للأسفل وهذه الثقافة تعبر عن مايلي :

1. تعكس القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة .
2. تؤثر على سلوك وأداء الموظفين والأساتذة في أماكن عملهم .
3. أما أن تحكم التغيرات المطلوبة أو تقف حجر عثرة أمامها.
4. تتضمن كل جوانب المنظمة سواء مادية أو معنوية .

الخاتمة العامة

أما فيما يتعلق بالجودة فما يبرز أهميتها أكثر هو أن الجودة كانت مطلب كل منظمة منذ القدم وكما تطور مفهوم المنظمة كلما تطور مفهوم وأهمية هذا العنصر معها، إلى أن تجسد في مبادئ جودة التعليم العالي والتي تشترك لحد كبير جدا مع أبعاد الثقافة التنظيمية. وهذا ما دفعنا إلى اختيار التكامل فيما بينهما من أجل تسهيل عملية التطبيق لهذه العناصر داخل المنظمة وتجنب كل العراقيل التي من شأنها أن تقف دون إنجاح العملية. وقد تبين من خلال ماورد في هذه الدراسة في جانبها النظري أن تطبيق الجودة في التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة، في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي فالجودة تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي كما أن تطبيقها يعد أسلوبا شاملا للتطوير التنظيمي، كما يعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة، كما تم استخلاص أن تطبيق الجودة يتوقف على التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات نجاح هذا التطبيق.

وعلى هذا الأساس استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي تسليط الضوء على دراسة علاقة الثقافة التنظيمية مع جودة التعليم العالي من خلال دراسة ميدانية بجامعة البويرة ، حيث تم استخدام الاستمارة لمعالجة مشكلة الدراسة من كل نواحيها، وتم من خلالها معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة وتوصلت الدراسة لمجموعة من المقترحات منها :

1.تسود الجامعة ثقافة النفوذ التي شبهها هاندي بنسيج العنكبوت، ويرجع هذا إلى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة النفوذ في التعليم، وكانت نتاجها بنية سلطوية منافية لمبادئ استقلالية التعليم مما يجعل هذه المؤسسات يسودها مناخ عمل يعتمد على النفوذ مع غياب الحكم الراشد .

2.القيادة التنظيمية منسقة وذات خبرة في بعض الكليات والمعاهد، كما نجد أن الأساتذة الإداريين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات يفضلون التوجه لتحقيق النتائج والأهداف وانجاز الأعمال في وقت محدد وهذا راجع لخبرتهم الإدارية، أما الأساتذة الإداريين ذوي خبرة أقل من 10 سنوات و 5 سنوات يفضلون الإبداع ما يجعلهم يبادرون بتقديم أفكار جديدة .

3.سيطرة الإجراءات الروتينية في العمل والإدارة معا .

الخاتمة العامة

4. الأساتذة الإداريين يوافقون على درجة وعيهم بمعايير الجودة في الجامعة غير أن تطبيقها يتطلب قيادة إدارية فعالة والوقت اللازم لتقبلها وتطبيقها في الواقع العملي ومواجهة مختلف أساليب مقاومة التغيير .

5. وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق لجودة في ظل الثقافة السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل، ومؤسسات التوظيف كما تفتقر إلى ذوي الخبرات لقيادة تطبيق الجودة .

بعد هذه الدراسة التي قدمت يمكن اقتراح على الجامعة أن تتبنى طرق تدريسية حديثة في ظل توفر الوسائل التكنولوجية المتطورة . واهتمام الجامعة بتقوية نظام الاتصالات بين أفراد المجتمع الجامعي، وكذلك تشجيع مراكز البحث العلمي في الجامعات على دراسة مميزات وإمكانية تطبيق الجودة في التعليم العالي بوجود ثقافة تنظيمية مناسبة .

فَائِزَةٌ الْمُرَاجِع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1.أبوالرب ، عماد ،قدادة عيسى وآخرون(2018) ، الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن .
- 2.بهجت راضي،يوسف العربي هشام (2016) ،ادارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة و التطبيقات ،ط1 ،شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ،القاهرة.
- 3.البوهي ، رأفت ،المصري ، إبراهيم جابر وآخرون (2018)، الجودة الشاملة في التعليم،ط1،دار العلم و الإيمان للنشر، مصر.
- 4.حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن.
- 5.الزيادات ،مجيد (2007) ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الأردن .
- 6.سعد ،غالب ياسين (2007)،الإدارة الدولية ،دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع ،غزة .
- 7.السيسي، صلاح الدين حسن(2011) ، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO- دار الكتاب الحديث، مصر.
- 8.الطائي حليم يوسف ،العبادي محمد فوزي ،العبادي هاشم فوزي (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ،ط1 ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن .
- 9.العاني خليل إبراهيم محمود وآخرون(2002) ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 ، 2000 ،ط1 ، مطبعة الأشقر ، بغداد.
- 10.عبد الفتاح، رضوان محمود (2012)، إدارة الجودة الشاملة ، ط 1 المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.

قائمة المراجع

- 11.الغزاوي ،سامي فياض (2009)، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية .
- 12.عقيلي ،عمروصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر "، ط1 دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان.
- 13.علوان ، قاسم نايف (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، 9001-2000، ط2 ، دار الثقافة ، عمان .
- 14.الغالبى ، طاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي (2007) ،الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر .
- 15.اللوزي ،موسى (2002) ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان
- 16.ليث علي الحكيم و آخرون (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية الخدمية ، دار البازوري ، الأردن .
- 17.مجيد،سوسن ،شاكِر ،ومحمد،عواد الزيادات ، (2008) ، الجودة في التعليم: دراسات تطبيقية،ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 18.محمد عبد الرزاق ، ويح إبراهيم (2003) ، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط1 ، دار الطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن .
- 19.محمود حسين الوادي وآخرون (2011)، الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، دار الحامد ،
- 20.المحمودي ،محمد سرحان علي (2019)، مناهج البحث العلمي ،ط3 ،دار الكتب ،صنعاء .
- 21.المرسي ،جمال الدين محمد (2006) ، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، طبع نشر توزيع ،الإسكندرية.
- 22.المرسي و آخرون (2002) ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ،، الإسكندرية
- 23.مصطفى محمود أبو بكر (2008)، ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

24. Jean –Jacques Daudin et Charles Tapiero(1996) ,Les outils et le control de la qualité , économique ,Paris .

المذكرات :

مذكرات الدكتوراه :

25. دريدي، فاطمة (2017). أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية ،أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنظيم ن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

26. الدوسري ، جاسم بن فيحان (2007). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ،أطروحة دكتوراه ،الفلسفة في العلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

27. ربحي ، كريمة (2012) تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية ،أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 .

28. مرزوقي، رفيق (2017). الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

29. مشنان ، بركة (2015) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ،أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة .

قائمة المراجع

مذكرات الماجستير :

30. أبوورد، فانتن عدنان (2015). درجة فعالية نظام التقييم لأداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالتطوير المدرسي، رسالة ماجستير في أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

31. بن ماجد منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي، رسالة ماجستير، في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية.

32. خلف، عبد الحكيم دهام (2015) أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، رسالة ماجستير، الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت.

33. عجال، مسعودة (2010)، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة.

34. عيساوي، وهيبة (2011). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص حوكمات الشركات، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

35. لعشاشي، مصطفى (2010)، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية آفاق و تحديات، رسالة ماجستير، المالية الدولية، العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر تلمسان.

36. المحاميد، ربا جزا جميل (2008) دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

37. محمود، حسام يوسف (2018). رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال جامعة تشرين سوريا.

قائمة المراجع

المجلات :

- 38.أ.م.د. خالدية مصطفى عبد الرزاق ، أ.م.د. سامي أحمد عباس ، م.د. حميد علي أحمد،(2019). الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي العراقية ، المجلة العربية للإدارة ،العدد 1 .
- 39.أ.م.د. عبد المجيد الصرايرة (2003)،العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات ،مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،المجلد 18 ،العدد 04 الأردن .
- 40.بشرى درغيش،لرقم عز الدين (2021)،جودة التعليم العالي وعلاقتها بالتعليم عن بعد لدى طلبة جامعة باجي مختار -عنابة ،مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ،المجلد 7 ، العدد 02،عنابة.
- 41.بليّة محمد ، يعقوبي خليفة(2016) ، التجارب الدولية للجودة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة المالية و الأسواق، المجلد 3، العدد5، مستغانم .
- 42.خديجة شناف،مراد محمد البشير الإبراهيمي بلخيري ،معايير ضمان جودة التعليم العالي ،مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ،المجلد5،العدد4،قسنطينة.
- 43.شوان محمد عبد العالي (2018)، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الانحرافات الستة 6 Sigma بالتطبيق في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، المجلد 37 ، العدد 119.
- 44.عجال مسعودة ، مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي ، جامعة بسكرة -الجزائر ، مجلة علوم الإنسان و المجتمع .
- 45.محمد طعمانة(2001).إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ، مجلة أبحاث اليرموك ،الأردن المجلد 17 العدد 01.
- 46.منى خرموش ، صابر بحري (2021)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة ، مجلة روافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، المجلد 5 .

قائمة المراجع

47.نبيلة دحية،(2022)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لدى الأستاذ الجامعي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 7 ،العدد 01 ،المسيلة .

48.يوسف أحمد أبوفاة ، (2006).واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في لجامعات الفلسطينية المجلة الأردنية إدارة الأعمال، المجلد الثاني .

المؤتمرات :

49.عماد الدين محمد الحسن أحمد ، معايير جودة البرامج الأكاديمية ، المؤتمر العربي الدولي الثالث ، لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2-4 ، 2014

50.محمد وحيد صيام مؤتمر البحث العلمي السنوي الأول في جامعة البحرين تحت شعار (نحو بحث علمي متميز بجامعة البحرين) 18-19 أبريل 2005 .

51.مراد ناصر ،دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة التعليم العالي -حالة الجزائر المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزيتونة الأردنية 2-4 4-2013

المحاضرات :

52.شادي،فاطمة(2021).محاضرة في منهجية البحث ،سنة ثانية ماستر ،تخصص علم النفس عمل وتنظيم كلية علوم اجتماعية وإنسانية،قسم علم النفس ،جامعة البويرة،الجزائر.

الملتقيات :

53.إخليف الطراونة،ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية،ورقلة مقدمة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر في فترة ما بين 10-12 2015.

54.جابر نصرالدين،نور الدين توريرث،متطلبات ضمان جودة التعليم العالي،الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي ،جامعة محمد خيضر بسكرة،25-26 نوفمبر 2008.

قائمة المراجع

55. نور الدين زمام، مليكة جابر، ضمان جودة التعليم العالي في ميدان العلوم الاجتماعية المهام والمتطلبات، الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، جامعة محمد خيضر بسكرة 25-26 نوفمبر 2008.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البويرة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي لدى الأستاذ الجامعي

دراسة ميدانية في جامعة البويرة

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم نرجوا من سيادتكم الاهتمام و التعاون للإجابة على بنود الاستبيان للوصول غالى نتائج موضوعية قدر الإمكان وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

إشراف الدكتور:

لحميدي عادل

إعداد الطالبة :

علي نسيمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس: ذكر أنثى

2_ الرتبة الأكاديمية: أستاذ التعليم العالي أستاذ محاضر أ

أستاذ محاضر ب أستاذ مساعد أ أستاذ مساعد ب

3-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنة فما فوق

4- نوع الكلية: إنسانية علمية

القسم الثاني: عبارات الاستبيان لمتغيرات الدراسة

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
1	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين الأساتذة.		
2	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.		
3	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية.		
4	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة و المبادرة الفردية.		
5	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران بين الأساتذة.		
6	يسهل الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في الجامعة.		

		7	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.
		8	تسهل القواعد المرتبطة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل الأساتذة.
		9	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الجامعة على التكيف مع المعارف الجديدة.
		10	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى الأساتذة في نجاح جهود الثقافة التنظيمية.
		11	تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الإبداع والابتكار.
		12	تدعم نظم المعلومات عمليات نقل و تحويل المعرفة داخل الجامعة.
		13	تسهل الجامعة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها.
		14	توفر الجامعة إرشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها.
		15	تدعم الجامعة سياسة المشاركة الفاعلة بين الأساتذة.
		16	تدعم الجامعة سياسة التأثير بين الأستاذ و الطالب.
		17	تتبنى الجامعة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات.
		18	تسعى الجامعة لتحقيق الانسجام بين أهداف الأساتذة و أهدافها.
		19	تعمل إدارة الجامعة على تقويم أداء كل عضو هيئة التدريس.
		20	تستخدم الجامعة نماذج خاصة بالهيئة التعليمية لتقويم أدائها.
		21	فلسفة الجامعة تركز على التعليم الجامعي المتميز ذو الجودة العالية.

		ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة.	22
		تجري الجامعة بصورة دائمة استطلاع آراء الطلبة في التسهيلات المادية اللازمة للعملية التعليمية.	23
		يشعر الأستاذ الجامعي بالحرية في انجاز عمله بالأسلوب الذي يختاره.	24
		تقوم الجامعة بصورة دورية بتطوير البرامج في ضوء جودة الخريجين.	25
		تستضيف الجامعة الخريجين بصورة دورية للاستماع إلى مشكلاتهم.	26
		يجرى استخدام الحاسوب في ممارسة وتنفيذ الأنشطة الإدارية.	27
		تتبنى الجامعة رسالة مؤسسية تؤكد على التعليم الجامعي الذي يلبي حاجات الطلبة.	28
		توفر الجامعة المستلزمات (مواد، أدوات، أجهزة) اللازمة لسير العملية التعليمية.	29
		توفر الجامعة الدعم المالي الكافي لإجراء البحوث.	30
		يجرى عقد المؤتمرات الوطنية و الدولية باستمرار في مجال الاختصاص.	31
		تشجع الجامعة على الإبداع من خلال وضع برامج تدعم المبدعين.	32
		يجري تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على إجراء البحوث.	33
		يشعر الطلبة الجامعيون بالحرية والاستقلالية في إبداء آرائهم.	34