



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص : ادارة الاعمال

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي



بعنوان :

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة

- دراسة حالة جامعة غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

تحت إشراف الأستاذ :

أ. د. هواري معراج

من إعداد الطالبين:

شوقي أولاد سعد

مروان كيواص

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
د. زوزي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
أ. د. هواري معراج	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. علماوي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2019/2018 م

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، واللذين كانا بعد الله عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.

إلى إخوتي الأعزاء: عدوية، الزهرة، عبد الرحمان

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب وأخص بالذكر " قويدري أمين".

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال (2018/2019م) دون استثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى الماضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

شوقي



إلى من جبَل قوتنا بعرق جبينه وكد يمينه،
وكان بمثابة النور الذي أرشدني إلى طريق النجاح،
إلى من علمني ببساطته أن الأهداف مهما بعدت
ليست مستحيلة بالعمل وجميل التوكل على الله،
إلى الوالدين الكريمين

إليك أماه يا من كنت لي بوصلة ترشدني إلى طريق الخير
بصوتها اللاهج بالدعاء، وبجميل ثنائها على الخالق عز وجل
كلما اجتزت مرحلة علمية، إليك يا أمي الفاضلة أحني هامتي.
إلى كل العائلة اللذين شاركوني الحياة حلوها ومرها،
فكانوا لي خير معين على النجاح.
أهدي عملي المتواضع هذا.

مروان

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **هوارى معراج**

اعترافا منا بجميله أولا على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته واهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما نتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة لدى العاملين بجامعة غارداية، وقد تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.802)، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين في جامعة غارداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة ما يلي:

وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة محل الدراسة، مستوى متوسط لنظام الجودة المطبق في الجامعة محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بقيمة (0.534) بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة في الجامعة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة، الثقافة التنظيمية، التعليم العالي

Abstract:

This study aimed at shedding light on the role played by the organizational culture in the application of quality system in the staff of the University of Ghardaia. The study used the descriptive method to fit the subject of the study, in addition to relying on a case study in collecting data by means of a questionnaire designed to achieve the study objectives, Where the reliability and stability were verified and the stability factor was reached as a whole (0.802), The sample of the study consisted of the group of employees at the University of Ghardaia who were related to the subject of the study. The sample of the study was (50) single. The data obtained using the SPSS program were analyzed, and the results of the study have shown the following:

The average level of the organizational culture prevailing within the university under study, the average level of the quality system applied in the university under study, and the existence of a positive correlation relationship of (0.534) between organizational values and quality management standards in the University of study.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Culture, Organizational Culture, Higher Education

قائمة المحتويات

-	الإهداء
-	كلمة شكر
IV	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ- و	مقدمة.....
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
8	تمهيد.....
9	المبحث الأول: المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات.....
21	المبحث الثاني: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية.....
31	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
39	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: دراسة حالة في جامعة غارداية	
41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية.....
54	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة.....
59	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.....
76	خلاصة الفصل.....
78	الخاتمة.....
81	قائمة المراجع.....
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	كليات وأقسام الجامعة	(1-2)
46	مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غارداية نظام (ل.م.د)	(2-2)
48	تطور عدد الطلبة	(3-2)
50	الأساتذة إلى غاية 2018	(4-2)
52	إحصائيات 2018 تعداد طلبة الليسانس والماستر (طوري التدرج) حسب الكليات	(5-2)
54	متغيرات الدراسة	(6-2)
55	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الحماسي	(7-2)
56	مقياس التحليل	(8-2)
56	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(9-2)
58	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	(10-2)
59	التوزيع الطبيعي	(11-2)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(12-2)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(13-2)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(14-2)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	(15-2)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(16-2)
66	نتائج آراء عينة الدراسة حول معايير إدارة الجودة الشاملة	(17-2)
68	نتائج آراء عينة الدراسة حول معوقات إدارة الجودة الشاملة	(18-2)
70	نتائج آراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية	(19-2)
71	نتائج آراء عينة الدراسة حول القيم التنظيمية	(20-2)
73	نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على ملائمة الثقافة التنظيمية	(21-2)
74	اختبار العلاقة بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة	(22-2)
74	نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على وجود معوقات	(23-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	أهمية الثقافة التنظيمية	(1-1)
29	محددات للثقافة التنظيمية	(2-1)
31	العناصر الاساس لإدارة الجودة الشاملة	(3-1)
44	كليات الجامعة	(1-2)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
61	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	(5-2)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(6-2)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الاستبيان النهائي
ملحق رقم (02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة
ملحق رقم (03)	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
ملحق رقم (04)	التكرار والنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية
ملحق رقم (05)	اختبار التوزيع الطبيعي
ملحق رقم (06)	اختبار T Test
ملحق رقم (07)	اختبار معامل الارتباط بيرسون

المقدمة

توطئة:

أصبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت، ففي ظل هذا التسارع الزمني والعصر التكنولوجي نجدها في تطور مستمر فقد باتت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية والتقنيات المستحدثة، ومن ثم أصبح لها نظريتها وأسسها العلمية التي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة. وقد أُمست الإدارة المحرك الأساس وأداة للتغيير والتطوير لدى المنظمات وبمثابة ضرورة ملحة في هذا العصر، لذلك ينبغي على المنظمات بشكل عام أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني وتأخذ به لتغيير أساليبها وتقديم خدماتها بصورة أفضل، وهذا من خلال التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية والتي تتكون من القيم والمبادئ المكونة من قبل الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم، لتتوافق مع هذا التقدم التكنولوجي. في حين نجد أن الثقافة بشكل عام و الثقافة التنظيمية بشكل خاص حظيتا باهتمام الكثير من علماء الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الادارية و سلوك الافراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الادارية، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع الاعضاء إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والعمل للمحافظة على الجودة و تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف في بيئة عمل المنظمة. ولهذا وجب إرساء ثقافة الجودة التي تهتم بالمرجات ذات الفعالية والكفاءة سواء منظمات إنتاجية أو تربوية، بحيث أن منبع الثقافة هو التعليم وعندما نقول التعليم نقصد بصفة عامة التعليم بكل مستوياته وبصفة خاصة التعليم العالي الذي حظي بالأهمية الكبيرة جدا والمساهمة في تطوير شتى المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية... الخ)، لهذا عملت معظم المجتمعات على الاهتمام بجودة أنظمتها التعليمية وبما يفي احتياجات المجتمع ويتلائم مع التقدم العلمي السريع الذي نعيشه. لذا يجب أن يقوم التعليم على أساس ناجح ومتقن وهنا يجب إسقاط الضوء على الجودة الشاملة التي بفضلها يتطور التعليم إلى مستويات عالية وعالمية وهذا هو أساس دراستنا.

أ- إشكالية الدراسة:

ومما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة، في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة بفعالية في الجامعات الجزائرية؟

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - هل الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي تساعد في تطبيق الجودة ؟
- 2 - ما مدى ممارسة مسؤولي الإدارة القيم التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة ؟
- 3 - ما مدى تطبيق معايير الجودة في جامعة غارداية ؟
- 4 - هل توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة بجامعة غارداية في ظل تطبيق الثقافة السائدة ؟

ب- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة غارداية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى

تطبيق معايير إدارة الجودة بجامعة غارداية.

الفرضية الثالثة: لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة بجامعة غارداية.

ت- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- رغبتنا في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد في التعليم العالي؛
- مدى تأثير الجودة الشاملة في تطوير الجامعات؛
- مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة.

ث- اهداف الدراسة:

- عرض الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة، ومعاييرها، ومتطلبات تطبيقها؛
- التعرف على أهم العناصر والمراحل التي تمر بها إدارة الجودة الشاملة؛
- إظهار مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومختلف المفاهيم المرتبطة بها وأهميتها داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة والدور التي تلعبه في إدارة الجودة الشاملة

ج- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في:

- إظهار أهمية إدارة الجودة الشاملة في ضمان استمرارية وفعالية الجامعة محل الدراسة؛
- إن إيجاد وتحديد الأساليب والثقافات الناجحة في مؤسسات التعليم العالي من المواضيع الهامة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمات بسبب محدودية المخرجات الكفؤة في كل المنظمات تقريبا؛
- المساهمة في زيادة معرفة الباحثين وإثراء معلوماتهما في مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية؛
- إبراز المساهمة التي تقدمها الثقافة التنظيمية لتحسين من أداء وجودة الجامعات الجزائرية.

ح- حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والبشرية:

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الحدود المكانية: تمت الدراسة في جامعة غارداية.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة انطلاقا من بداية سنة 2019 الى غاية آواخر شهر ماي.

الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في جامعة غارداية.

خ- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على الإشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة، وإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة مستعملين في ذلك كل من الاستبيان الذي صمم من أجل استكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

د- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية والتي تدرج في نفس مجال الدراسة مثل: الكتب، الرسائل والمجلات العلمية، الدراسات السابقة.

ذ- صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- شمول واتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالجودة والثقافة التنظيمية وصعوبة الربط بين المتغيرين؛

- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية؛

- صعوبة استرجاع الاستبيان الموزع في المؤسسة محل الدراسة.

ر- تقسيم الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالآتي:

الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والمقسم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث كل مبحث مقسم إلى ثلاث مطالب، فعنوان المبحث الأول هو المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات يعالج هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومعاييرها ومراحلها ومعوقاتها في ثلاث مطالب أما المبحث الثاني فكان بعنوان المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية المقسم بدوره إلى ثلاث مطالب أيضا يعالج هذا المبحث مدخل إلى الثقافة التنظيمية أهمية الثقافة التنظيمية العناصر المحددة لها أما المبحث الثالث فعنوان الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المقسم بدوره إلى ثلاث مطالب، مفاهيم عامة الإطار القيمي الملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأيضاً أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثاني فهو دراسة حالة في جامعة غارداية و المقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، مبحث أول بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية، وينقسم هذا الأخير إلى مطلبين، ومبحث ثاني بعنوان إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة المقسم بدوره إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثالث فعنوان تحليل ومناقشة النتائج والمقسم بدوره إلى ثلاث مطالب.

ز- الدراسات السابقة:

1. دراسة بركة مشنان 2016 " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة- " طبيعة الدراسة تهدف إلى معرفة ما مدى مساهمة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي، وعرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والثقافة التنظيمية والدور الذي تلعبه في تطبيقها، والتعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر والتحديات التي تواجهه، وكانت أهم النتائج تسود الجامعة ثقافة الهرمية والتي يطلق عليها البعض بالثقافة البيروقراطية وهذا راجع الى ما تتبعه الجامعة الجزائرية من سياسة ديمقراطية التعليم، التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل وتطوير المورد البشري من خلال تقديم تربيصات وتكوين في الخارج، سيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معا.

2- دراسة باشبوة حسين 2016 بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي" طبيعة الدراسة تهدف إلى التعرف على درجة إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين، كذا تقديم

تصور ذهني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتماده كقاعدة نظرية لنظام إدارة الجودة الشاملة. زمن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة العمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية، عقد اللقاءات والندوات عن ثقافة الجودة ودورها في تنمية المجتمع، الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقويم تطبيق إدارة الجودة في المجال الإداري مع اجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات علمية مماثلة.

3. دراسة هاني محمد مرزوقه 2014 بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن " طبيعة الدراسة تهدف إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم). وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين، اقترح بجعل التخطيط الاستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليتم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية.

4. دراسة محمد فوزي عبد العزيز 2009 بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدي الأخصائيين الرياضيين بجامعة المنيا في ضوء الثقافة التنظيمية " طبيعة الدراسة تهدف لمعرفة مكونات الثقافة التنظيمية السائدة، ومدى إدراك الإدارة العليا لثقافة الجودة، ومستوى جودة الخدمات الطلابية، ومدى المشاركة والتدريب المستمر للعاملين. بينما كانت اهم النتائج ضرورة تدريب القيادات الجامعية على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ونشر الثقافة التنظيمية الخاصة بذلك، البعد عن روتين الاجراءات الإدارية في سبيل خدمة الطلاب، الاعتماد على بعض الأساليب العلمية الإحصائية لمواجهة العيوب والانحرافات مبكرا.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة **LEE VOON HSIEN** جامعة تونكو عبد الرحمن ماليزيا 2016 بعنوان:

" RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL LEARNING AND TECHNOLOGICAL "

هدفت الى فحص ممارسات إدارة الجودة الشاملة الستة في نموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والتعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي لعلاقتهم في هذه الدراسة الحالية. كما تم بناء إطار عمل مفاهيمي لاستكشاف العلاقة ثلاثية الأبعاد بين العناصر الثلاثة الرئيسية. وتم العثور على 190 مجموعة من بيانات المسح قابلة للاستخدام من شركات التصنيع الماليزية المتحصلة على شهادة الايزو. يعمل الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة كأداة تشخيصية للإدارة العليا لشركات التصنيع الماليزية

لإدارة التعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي للشركة من خلال الاستفادة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الحالية، وضبط الخصائص المناسبة لزيادة الرغبة في التعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي. أكدت نتائج هذه الدراسة بشكل تجريبي أهمية وتطبيق أفضل الممارسات على غرار نموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة والتعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي على قطاع التصنيع الماليزي، مما يعزز من أحدث ما في إدارة الجودة الشاملة. من الناحية النظرية تم تطوير نموذج مفاهيمي شامل يتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة الستة، وعناصر التعلم التنظيمي، وأبعاد الابتكار التكنولوجي، ليكون بمثابة مرجع قيم للباحثين في المستقبل. يعد إدراج التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه الدراسة يعد جانباً أساسياً نادراً ما تطرقت إليه دراسات أخرى، وهو ما يسد فجوة في أدبيات إدارة الجودة الشاملة. بالنظر إلى أهمية الهياكل الثلاثة، يمكن إجراء دراسات مستقبلية للتركيز على القطاعات الصناعية الأخرى لتطوير إطار عمل شامل لإدارة الجودة الشاملة لتلبية احتياجات الصناعات الماليزية في سعيها نحو تحقيق النجاح والاستدامة.

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية:

حاولت هذه الدراسة أن تبحث دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة في الجامعات الجزائرية (جامعة غارداية نموذجاً) مما يعني أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة يمكن أن تستفاد منها كل الجامعات الجزائرية وهذا للأسباب التالية:

- إبراز مدى تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الجزائرية.
- معالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها الجامعات الجزائرية في تطبيق نظام الجودة.

وتميزت أيضاً الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها قدمت صورة متكاملة عن طبيعة وأهمية الثقافة التنظيمية، نظراً لدورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية، ودورها الفاعل في تنمية وتطوير جودة الجامعات.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية

تمهيد:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأسلوب وفلسفة إدارية لكل مؤسسة تسعى إلى تعزيز مكانتها من خلال تمييز مخرجاتها وتحسين أدائها، مما يجعلها تحصل على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، فمفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يعد يقتصر تطبيقه على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد إلى المؤسسات التربوية ومؤسسات التعليم العالي بغية الحصول على مستوى أفضل من التعليم، وكذا الحصول على نوعية ذات جودة عالية من الطلاب قادرين على إحداث التطور والتحسين المجتمعي.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات

المبحث الثاني: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات

تعتبر الجودة الشاملة من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة خاصة في مجال التعليم العالي وفيما يلي سنتطرق الى ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والعناصر المكونة لها.

1. مفهوم الجودة:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة من قبل الافراد والمنظمات على حد سواء إلا ان هناك اختلاف في تعريف الجودة وفقا لمختلف وجهات النظر.

عرفها جوران بأنها " ملائمة المنتج للاستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك للجودة من أهمية في التصميم، وبما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة على أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمته للاستعمال الذي وضع من اجله وما يطمح ان يكون عليه المنتج." ¹

يتضح من هذا التعريف تطابق المنتج بدقة مع متطلبات العميل وملائمة استعماله لاحتياجات الزبون.

بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير بأنها " جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة." ²

وعليه فإن المعهد الأمريكي للمعايير يرى الجودة بأنها الخصائص التي تميز المنتج عند استعماله.

بعدما تطرقنا لتعريف الجودة من خلال الإطار الضيق لها سوف نتحدث عنها بمفهومها الواسع والأشمل وهو إدارة الجودة الشاملة.

2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

وردت تعاريف كثيرة خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) تبعا لخلفيات الباحثين والمتخصصين ونظرتهم إلى هذا المدخل، حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة لهذا المفهوم، فهناك من يفصل بين مكونات إدارة الجودة الشاملة إذ يرى أنه: ³

¹ : مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، الأردن، 2007، ص29.

² : حسن البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص21.

³ : يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، بدون طبعة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص194.

- **الإدارة Management**: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
 - **الجودة Quality**: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات. بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
 - **الشاملة Total**: المقصود بها هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحليل والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.
- كما يعرفها **جابلونسكي** بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".¹
- يقصد بهذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة هي مشاركة القدرات بالاعتماد على فرق العمل من أجل التحسين المستمر.
- وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل **آلان غراهام وديفيد والدن Alan Graham, David Walden** على أنها في الأساس فلسفة تجارية تقوم على أساس رضا العملاء. تتضمن إدارة الجودة الشاملة شقين، هما التصميم الدقيق للمنتج أو الخدمة وضمان أن أنظمة المؤسسة يمكن أن تنتج التصميم باستمرار.²
- يرى هذا التعريف أنها الاعتماد على التصميم الدقيق والمستمر لأجل كسب رضا العميل.
- بينما أكد **Crosby** على " ان إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث انها الأسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب وحدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".³
- يقصد بها هنا الطريقة المثلى لتحفيز العاملين بالاستخدام الحسن للموارد وتجنب وقوع المشاكل.

¹ : مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر، مصر، 2008، ص 56.

² : L.Suganthi & Anand A. Samuel, **Total Quality Management**, PHI Learning Pvt. Ltd. , New Delhi, 2011, P 54

³ : خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 75.

ويرى **Oakland** أنها " منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط، والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة."¹

يرى هذا التعريف أنها مشاركة العاملين لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

3. مفهوم إ ج ش في التعليم العالي:

يرى **Simor** بأنها " درجة تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والوفاء بتوقعاتهم على نحو مستمر."²

ويشار إليها هنا الالتزام بتحقيق توقعات جميع أفراد المؤسسة، ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في حين عرفها **Rhodds** إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها " عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة."³

من هذا التعريف يتضح أنها عملية استثمار المورد البشري بطريقة إبداعية لأجل تحسين المنظمة بشكل مستمر.

من خلال ما سبق نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام إستراتيجي حديث يستخدم الموارد البشرية والمالية والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية.

4. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تطرق عدد من الكتاب والباحثين في موضوع إدارة الجودة الشاملة إلى عدة عناصر، إلا أن هذه العناصر اختلفت من شخص إلى شخص آخر، فبعض الكتاب حددها بأربعة عناصر، وبعضهم حددها بأكثر من ذلك... ويمكن تحديد أهم العناصر المتفق عليها بين الباحثين بما يأتي:⁴

¹: رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص75.

²: Serbrenia J. Sims, Ronald R. Sims, Total Quality Management in Higher Education: Is it Working? why Or why Not?, Library of congress, United States, 1995, p8.

³: عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم، العدد السابع، المجلد الثالث، 2012، و م أ، ص41.

⁴: مهدي السامرائي ومحسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الذكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2012، ص39.

أ- دعم الإدارة العليا:

إن أهمية دعم الإدارة العليا تعود إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد المطلوبة إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات لها. فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم هذه الإدارة، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويعد دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وممارسات الجودة عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين والعاملين للعمل بهذه الممارسات وبنحو مرض لتحقيق أداء فعال للجودة يشمل المنظمة كلها. ويجب أن تبدأ إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا. إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي تتخذه الإدارة العليا، وبالتالي فإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبالمقابل يعود الفشل في إدارة الجودة الشاملة إلى فقدان الإدارة الالتزام أو عدم قدرة الإدارة العليا على إيصال التزامها بصورة مباشرة إلى جميع العاملين. ويمكن للإدارة العليا أن تدعم الإدارات المختلفة بنحو عام عن طريق التخلي عن الطرائق التقليدية والروتينية لتقوم العاملين وتشجيعهم بالحوافز لتطوير العمليات الإدارية.

ب - رضا المستفيد:

يعد المستفيد (متلقي الخدمة) هو الخدمة في إدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل حاجاته ورغباته قوة الدفع المطلوبة لانطلاق العمليات الإدارية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الحاجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق الرضا، كما تهتم إدارة الجودة الشاملة بأن يكون لها زبائن كاملي الرضا ولهم الرغبة في العودة أكثر من مرة للتمتع بجودة الخدمة. ويعد المستفيد هو السبب الأساس لبقاء أية منظمة. ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج أو الخدمة بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد على تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل؛ لأنهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج تلك الخدمة؛ لأن الجودة عمل مشترك بين الجميع. ويرى بعض الباحثين أن معظم برامج الجودة تفشل في بدايتها نظراً لإخفاق المنظمة في عد المستهلك جزءاً أساسياً من النظام الإنتاجي.

ج - التحسين المستمر للجودة:

هو البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات، وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة من دون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه، لكن يتم العمل دائماً للوصول إليه.

وتتم عملية التحسين المستمر عن طريق الدورة التي تسمى (PDCA)، وهي: ¹

¹: مهدي السامرائي ومحسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص40.

- خطط (Plan): وذلك باختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط او الطريقة او الآلية او السياسة المناسبة للتحسين؛
- نفذ (Do): تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها؛
- دقق (Check): وذلك بإخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحها من عدمها؛
- افعل (Act): إذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفي هذه العملية يتم إشراك جميع العاملين في اعداد خطة الجودة وتنفيذها، إذ يتم تحديد دور كل منهم بالتنسيق مع أدوار الآخرين.

د- مشاركة العاملين:

تعد إدارة الجودة الشاملة مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول التوعية فحسب. إذ إنها تعني الإسهام الفاعل للنظام الإداري والتنظيمي بجميع عناصره. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في كل خطوة في العملية الإنتاجية.

ر- التدريب والتعليم:

تقدم الجودة الشاملة الأساس لطريقة فضلى ومستمرة لتحسين الأفراد في المنظمة، ففي منظمات الجودة كل شخص يتعلم باستمرار والإدارة تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد خبراتهم المتخصصة باستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في وظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفعان مستوى قابلياتهم على أداء تلك الوظائف.

ويساعد الاهتمام بالبرامج التدريبية كثيرة على تحسين برامج الجودة، ويتم ذلك عن طريق خبرات العاملين القدماء وتدريب العاملين الجدد، فهذه البرامج لا تحسن من الجودة فحسب، بل تقلل من عدد الانحرافات في العمل، وتقوم بعض المنظمات بتدريب فنيين متخصصين بالتعرف على المشكلات التي تقلل من النوعية الجيدة وعلى المدراء عدم الاقتصار في أداء مهامهم على تحسين المهارات بل أيضا تدريب مساعديهم على تلك المهارات، لذلك تقوم عدد من المؤسسات بوضع مدراءها عن طريق ما يسمى ببرامج تدريب المدرب Train The Trainer.

هـ- الثقافة المشتركة (تهيئة المناخ الملائم):

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة واضحة ومشتركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم الإداري، أي بمنزلة الثقافة والبيئة التنظيمية الجديدة التي تهيئ للمناخ الخاص بالجودة بما فيها من قيم وأعراف وتقاليد وسلوكيات داخل المنظمة وخارجها، وتمثل تلك الصورة والصبغة التي تميز تلك البيئة المشتركة من بقية الثقافات.

المطلب الثاني: متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وهذه بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:¹

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة يسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

ثالثاً: التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

¹ : إبراهيم المصري وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والایمان، ط1، مصر، 2017، ص54.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والحفز

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة ، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، بحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعاً: الإشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامناً: استراتيجية التطبيق

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

1 - الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى . ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.

2 - التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

3 - التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع وليس نظريات دون تطبيق فعلي في أرض الواقع، أنه دراسة وتحليل الواقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي، لكي نستطيع تحقيق مفاهيم الجودة الشاملة بصورة قابلة للتطبيق الفعلي لا بد من توفر متطلبات بالإمكان تطبيقها منها:¹

- إشاعة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين من طلبة وأساتذة ودراسات عليا وموظفين؛
- تحديث المناهج الدراسية بما يتلائم مع مقتضيات العصر الحالي، وهو عصر العولمة والانفجار المعرفي وتزايد الإقبال على التعليم الجامعي؛
- تنمية وتطوير الموارد البشرية كالطلبة والأساتذة والعاملين من خلال إشراكهم بدورات تطويرية عالية المستوى باعتبار أن العنصر البشري هو الرصيد مهم في جودة التعليم؛
- تطوير نظام للمعلومات والاتصال لجمع الحقائق من أجل اتخاذ القرارات السليمة بخصوص حل أي مشكلة؛
- العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات؛
- الاهتمام بممارسة التقويم الذاتي داخل المؤسسة الجامعية، وتهيئة وتدريب فرق التقويم الأداء أعمال المتابعة والتقويم بصورة مستمرة؛
- توفير وتهيئة مقاييس وأدوات لقياس الظواهر المختلفة في التعليم الجامعي؛
- التعرف على احتياجات جميع العاملين المستفيدين، الداخليين، وهم الطلاب، والأساتذة، والعاملين؛
- وضع تصميم كامل لبرنامج الجودة الشاملة يحدد ملامح وخطوات العمل وفقا لمبادئ الجودة، ويشمل جميع جوانب العملية التعليمية في الجامعة؛
- التعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين واختصاصاتهم العلمية بصورة مستمرة؛
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء في أنشطة الجامعة المختلفة؛

¹ : محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمائها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، العراق، 2014، ص 95.

- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين وأصحاب القرار؛
- تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات؛¹
- المشاركة الحقيقية لجميع الأساتذة بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

الفرع الثاني: معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تحديد المعايير اللازمة لتقييم جودة التعليم العالي والتي تتضمن العناصر التالية:²

- **الطلبة:** هم بؤرة الاهتمام في التعليم العالي، فلاهتمام بهم يعد ركيزة أساسية في توجيههم نحو مستقبل يلي رغباتهم وحاجاتهم بما يواكب التطورات العصرية، وإن الاهتمام بإعداد الخريج الكفاء لا تقتصر فقط على تأهيله علميا في تخصصه بل أيضا تنمية قدراته على التفكير والتصور، والتحليل والنقد واستخلاص النتائج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل بعد التخرج ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يجب الاهتمام بالطلبة المتفوقين وزيادة مخصصات المنح لهم. وتقع المسؤولية على عاتق الأستاذ فيما يتعلق بتحقيق وتنمية وتكامل شخصية الطالب بكل أبعادها.
- **هيئة التدريس:** إن أهم ما يتعلق بهذا العنصر ضرورة تنمية مستوى وقدرات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم العالي، فتنمية الأستاذ مهنيا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم، كما يجب وضع دروات تدريبية مستمرة لإعادة تأهيل الأساتذة وتطوير طرق التدريس وتشجيعه على إنجاز الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات، كما ينبغي على الأساتذة التحلي بالأخلاق السامية، كما تتحدد أدوار عضو هيئة التدريس في جودة الخدمة التعليمية بعمل ما يأتي: التدريس، التقويم، الإرشاد والتوجيه، التأليف والترجمة، التطوير المهني، العمل الإداري، خدمة المجتمع.
- **برامج التدريس:** تتطلب البرامج الدراسية مراجعتها وتطويرها لتواكب متطلبات سوق العمل مع تحديث المراجع وطرق التدريس، باستخدام البرمجيات والأنشطة العلمية والمشاريع واستحداث مقاييس جديدة تتلاءم مع الواقع العملي لاكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات اللازمة، إضافة لتطوير المخابر العلمية بالتجهيزات الضرورية لدعم الجانب النظري للتدريس.

¹: راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقارنة سوسولوجية -، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، الجزائر، 2012، ص30.

²: عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 14، اليمن، 2013، ص 162.

- الإدارة:** يجب أن تتميز إدارة الجامعة بالالتزام نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي كمنظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل والشفافية والعدالة، كما ينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والإبداع من خلال قيادة قادرة على التطوير وتمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات. إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات وأنظمة للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي وخاصة المستفيدين من المخرجات الجامعية، وتعطي الأولوية في الخدمة للطلبة والعمل على تحقيق رغبتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة. ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- المرافق:** يجب تزويد الجامعة بالمرافق والهياكل البيداغوجية لتحسين مستوى معارف الطلبة بما يتناسب مع طبيعة التعليم، فيجب توفر شروط السلامة والصحة (إضاءة، تهوية، تكييف..)، في قاعات التدريس والمدرجات مع مراعاة مدى ملائمتها للأغراض المخصصة لها، إضافة إلى ضرورة توفر الأجهزة العلمية والوسائل الحديثة وانتقاء الأفضل منها كالحواسيب وأجهزة العرض ... وغيرها، وكذلك توفير مكتبات مدعمة بأنظمة إلكترونية للبحث عن المعلومات فيها.

المطلب الثالث: مراحلها ومعوقات تطبيقها

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتعدد مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإجراءات التي تتضمنها من وجهة نظر الباحثين والدارسين للموضوع، وأيضا الممارسين والمطبقين لهذا المدخل الإداري الذي يتسم بشمولية التغيير لكافة جوانب العمل بالمؤسسة. ونعتقد أن هذا التباين في وجهات النظر يعود في أساسه إلى تعدد مجالات التطبيق واختلاف طبيعة الممارسة المفاهيم الجيدة الشاملة، لكن على الرغم من الاختلاف الظاهري من حيث تسمية هذه المراحل وتقسيماتها المختلفة، إلا أن جوهرها واحد ولها نفس المحتوى والمضمون.

ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر المراحل التالية:¹

- المرحلة الصفرية:** هي مرحلة تحضيرية لنشر الوعي بأهمية التحسين وتحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وتأكيد التزام ودعم الإدارة العليا؛
- المرحلة الأولى (التخطيط والصياغة):** ويتم صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها المتعددة والاستراتيجيات والسياسات،

¹ : بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال "النظرية والتطبيق"، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2015، ص 72.

ولإنجاز هذه المرحلة لابد من نشر روح إدارة الجودة الشاملة على كل المستويات داخل المؤسسة الجامعية واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عملية التطوير؛¹

- المرحلة الثانية (التقويم والتقدير): وتشمل على التقويم الذاتي لأداء الأفراد، والتقدير التنظيمي للمؤسسة والمسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين؛

- المرحلة الثالثة (التطبيق): وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الجامعية على كافة المستويات الإدارية على أن يصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة لكل الأفراد وبدعم ومساندة من طرف الإدارة العليا حتى يتم تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة؛

- المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات): يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعى جميع الوحدات المؤسسة الجامعية من عملاء للمشاركة في عملية التحسين. وفي سبيل تبادل الخبرات يتم دعوة المؤسسات التابعة وكبار المسؤولين لاطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم مجلس الإدارة بتولي شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

رغم السمات والمميزات الإدارية الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أن تطبيقها في قطاع التعليم العالي يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:²

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك على مستوى (الأبعاد الثقافية التنظيمية، القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار)؛
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية؛
- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي؛
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم وذلك فيما يخص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب)؛

¹ : جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز البحوث المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 169.

² : راضية بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل؛
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة؛
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

وقد تطرق " محفوظ جودة " الى مجموعة من العقبات هي كالاتي:¹

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية؛
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص مبالغ غير كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى، بعدم حاجتهم الى التدريب؛
- إتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم لمقاومة التغيير أو الخوف من تأثيراته عليهم؛
- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛

وتوصل "العضاضي" من خلال دراسته الى أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:²

- ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعلم المستمر)؛
- ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية؛
- ضعف إمكانيات المكتبات؛
- زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي؛
- ضعف الثقة في أعضاء هيئة التدريس؛
- قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية؛
- ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة.

¹ : محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل، 2004، ص 72.

² : سعيد بن علي العضاضي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد التاسع، السعودية، 2012، ص 90

المبحث الثاني: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

تغطي الثقافة التنظيمية باهتمام من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة وتعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدبريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، حيث أن الثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي من خصائص وسياسات وأهداف وقيم ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

المطلب الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية

الفرع الأول مفهوم الثقافة التنظيمية:

أ - الثقافة:

إن تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة: هي كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، وعندما نتكلم عن الثقافة في الأنثروبولوجيا، فإننا نشير إلى نماذج من السلوك والتطور الموجود في المجتمع والتي تعكس معلومات وأفكاراً وقيماً وطقوساً لهذا المجتمع.¹

يشار الى الثقافة هنا انها القدرات المكتسبة من قبل الانسان في وسطه المعاش.

في حين يعرفها "Linton" بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار.²

ونجد في هذا التعريف انها عملية انتقال تدريجي لسلوكيات الأفراد.

ويعرفها "Hofstede" الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء مجموعة واحدة أو فئة أشخاص من شخص آخر.³

في حين نستنتج من هذا التعريف أنها تميز للأفراد عن بعضهم.

¹ : محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 195.

² : بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 355.

³ : Hofstede, G. (2010) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3rd Edition.,United States , McGraw-Hill

كما يعرفها مالك بن نبي من الجانب العملي على أنها " مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كإسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا النحو هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته."¹

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

ب - الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف للمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

كما عرفها كاكبادس **Kakbadse** "بأنها الشق الذي يتضمن القيم والمعتقدات والمعايير الذي توافق بصورة واضحة على أشكال العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ويحدد هذا الشق القيمي ما يفكر منه الأفراد وطريقة تفكيرهم."²

نوه هذا التعريف إلى أنها توافق قيم ومعتقدات وأفكار العاملين مع العمليات التنظيمية.

ويعرف **Edgar H. Schein** ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو تطورت في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة، وبالتالي، يتم تدريسها للأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل."³

نجد في هذا التعريف عملية التكيف مع المحيط وتلقين الافراد الأفكار اللازمة لذلك.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم غير مرئية ولكنها مشتركة فيم بين أعضاء المنظمة.

2. أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي:⁴

¹: مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، سورية، 1986، ص 83.

²: علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طبية، مصر، 2013، ص 349.

³: Edgar H. Schein (2010), **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition, United States, Jossey-Bass

⁴: محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 198-200

أ- الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظمة والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

ب- الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة العمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج- الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

د- ثقافة العمليات:

ويكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة او تنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

ر- ثقافة المهمة:

وتتضح هذه الثقافة في فرق العمل ذات الأداء العالي ويمكن الهدف هنا في إنجاز المهام والأدوار التي يتم تكليف الأفراد بها بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.¹

هـ- ثقافة الدور:

وتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

كما أن هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة يقسمون الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين هما:

أ- الثقافة القوية. ب- الثقافة الضعيفة.

ويشيرون إلى أن هناك عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما:

¹ : علاء قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 363

1- الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم المهمة والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والمعتقدات الحيوية في ثقافة المنظمة، أو مشاركة أوسع للقيم الحيوية، ويعتمد مدى الإجماع أو المشاركة على عاملين هما:

- تنوير وتعريف العاملين وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة، وكيف يتم العمل.

- نظم العوائد والمكافآت فإذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت، فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

2- الشدة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة. وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات الحيوية.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. قافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.¹

المطلب الثاني: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: ابعاد الثقافة التنظيمية:

سبق أن أوضحنا إن لكل منظمة ثقافة سائدة فيها تميزها عن غيرها من المنظمات وتختلف المنظمات و ثقافتها التنظيمية وهذه الاختلافات تنشأ من تأثير الثقافة القومية وبيئة الصناعة ونظافة المؤسسين وثقافة المديرين بالإضافة إلى الاختلافات بين الأفراد ولذلك فإن تحديد هيكل واحد للثقافة التنظيمية والذي يسري على جميع المنظمات أمر بالغ الصعوبة ولكن يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد العامة للثقافة التنظيمية يكون الاختلاف من المنظمات فمثلا في درجة الاهتمام بكل بعد مما ينعكس على خط الثقافة السائد وفيما يلي ابعاد الثقافة التنظيمية:²

أ. عمل الفريق: التوجه بالعمل الجماعي

ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظم بالعمل الجماعي والمشاركة وتشجيعها له ويظهر هذا البعد من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين العاملين ومحافظة الجماعة على

¹ : بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 361.

² : علاء قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 360.

تقاليدها والرقابة على أعضائها ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية وعمل المنظمة على تحقيق الأمان وتوفير الدعم المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة وتجنب الصراعات أعلى في الأداء وتحقيق الانسجام بين العاملين وتكوين جماعات عمل تنافسي لتحقيق مستويات أعلى في الأداء.

ب. الابتكار والتجديد والتطوير:

ويعكس هذا البعد مدي توجيه المنظومة بالتجديد والابتكار وتشجيع الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية من قبل العاملين والاستعداد للتعبير في التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد من موقعه وتكريم المبدعين والمفكرين وإعطاء الحرية للإفراد وتطوير أساليب العمل التي تحسن أدائهم.

ج. التكيف مع البيئة:

وهذا البعد يعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة الاستفادة منها وسهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة ومسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين.

د. الاهتمام بالنتائج:

ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف وتحديد الأدوار وتوقع الأداء العالي والمشاركة والاهتمام بالإنجازات وعدم الاهتمام بتفاصيل العمل والمكافأة على الأداء المتميز والاهتمام بالجودة الشاملة والإتقان.

هـ. المسؤولية الاجتماعية:

ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع والمساهمة في المشروعات القومية وتخفيف الآثار والإضرار البيئية.

الفرع الثاني: أهمية ثقافة المنظمة

تعتبر ثقافة المنظمة عنصرا هاما في التأثير على السلوك التنظيمي للمنظمة حيث تعتبر عنصرا أساسيا موجود جنبا إلى جنب مع مكونات المنظمة من أفراد وأهداف وتكنولوجيا وهياكل تنظيمية وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات إلى ما يلي:¹

¹ : علاء قنديل، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 351 - 352

(1) دليل للإدارة والعاملين:

حيث تمثل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها كما أنها توجه تفكيرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وتحديد أسلوب سرعة استجابة أفراد المنظمة التحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها كما يحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.

(2) الحفاظ على هوية المنظمة:

فالثقافة تلعب دورا هاما في الحفاظ على هوية المنظمة وبقيائها فهي بمثابة أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة والذي يوضح أفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

(3) الثبات والاستقرار:

تساعد ثقافة المنظمة الأفراد العاملين على اكتساب القدرة على الاستمرار في العمل في ظل وجود مجموعة من التغيرات والتطورات المتلاحقة من خلال تغير القيم والمعايير السائدة في المنظمة والتي تتسم باللامبالاة والفردية وعدم القدرة على التواصل.

(4) عنصر مؤيد وفعال للإدارة:

فهي تعد عنصرا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها فعندما تكون ثقافة المنظمة قوية يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم كما أنها تساعد فيخلق بيئة ملائمة داخل المنظمة مما ينعكس على أداء العاملين بالإيجاب وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل من خلال إمدادها للعاملين بالرؤية الواضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال.

(5) تساعد على قابلية المنظمة للتغيير:

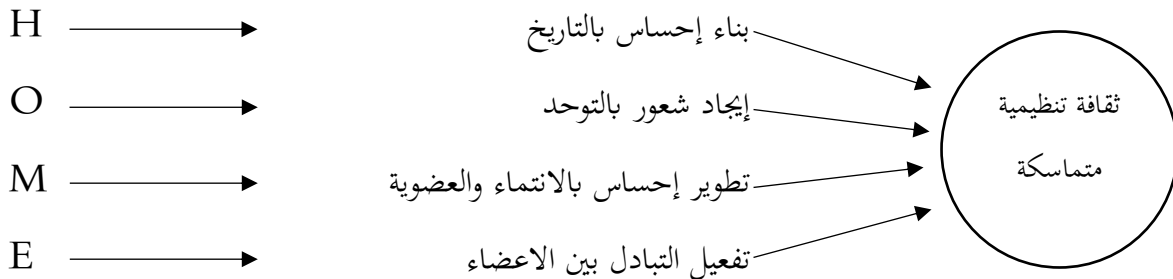
فكلما كانت قيمة المنظمة مرنة ومنطلقة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير إن ثقافة المنظمة لها دور كبير وهام في تحقيق فعالية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين كما تؤدي إلى إحداث تغير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي يتم تكليفهم بها.

(6) الثقافة التنظيمية مصدر قوة المنظمة ونجاحها:

يعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح وفعالية المنظمة حيث أن هذه الثقافة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تنعكس أيضا على الهيكل التنظيمي القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها وقد تكون الثقافة مصدر القوة المنظمة ونجاحها وفعاليتها كما قد تكون مصدرا لضعف المهمة وتشكل عقبة في سبيل التطور والتغيير ومن ثم يحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم وبذلك يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي:

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

شكل (1-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 371

المطلب الثالث: العناصر والعوامل المحددة لها

عناصر الثقافة التنظيمية: ¹

أولاً: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، مثال ذلك عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، خاصة المنظمات التجارية كالبنوك.²

رابعاً: التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، والاقتصادية. وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية.

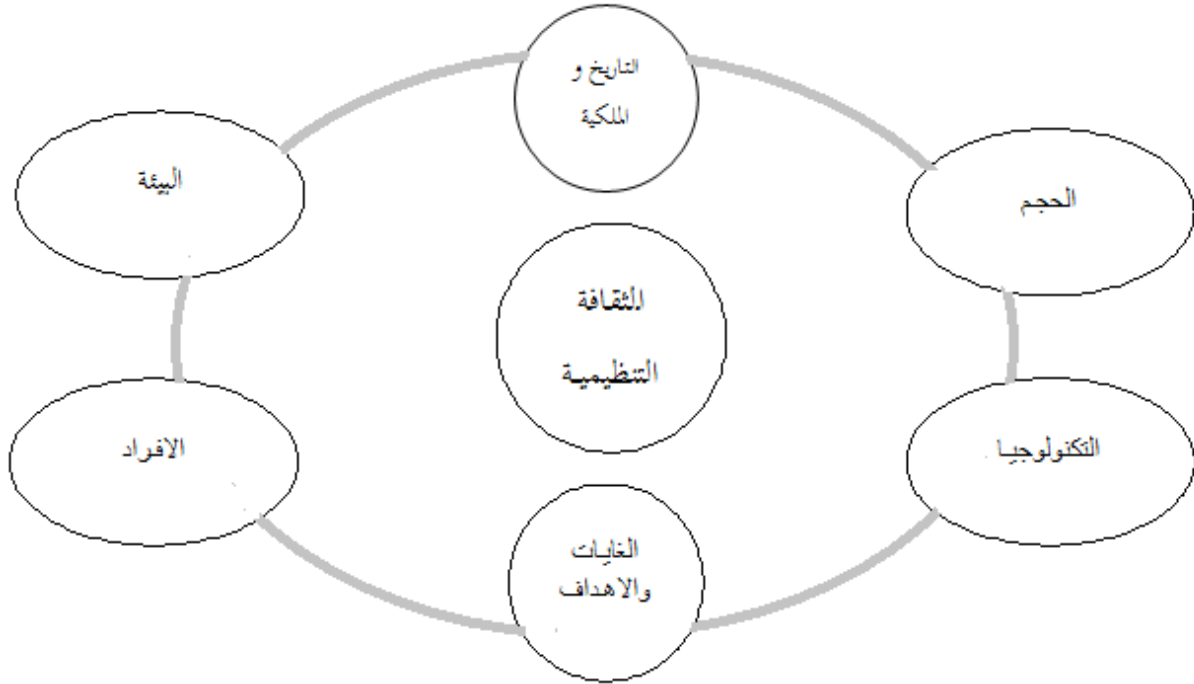
¹ : محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 6، دار وائل، الأردن، 2013، ص 317

² : محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره ص 196.

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المؤسسة من أفكار وفلسفة منشئها فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم، كما أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها، فمن خلال البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال فقد وجدت عدة محددات للثقافة التنظيمية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2)



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص28.

من خلال الشكل رقم (1-2) يتضح لنا وجود ستة عوامل محددة للثقافة التنظيمية كل محدد له مميزاته الخاصة وتأثيراته على ثقافة المؤسسة سنبين محتوى كل محدد فيما يلي¹:

- التاريخ والملكية: إذ يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادة التي مرت بها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة.

- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.

¹: جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006، ص 29.

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

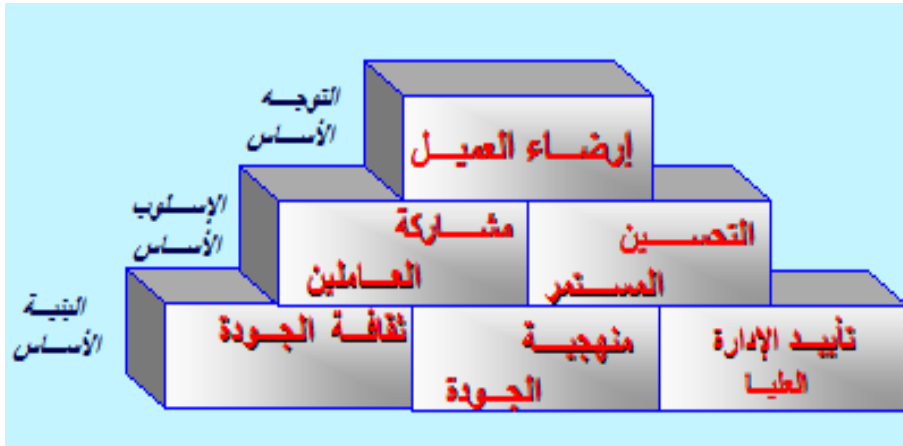
لقد حظي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة لما لها من أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي والمساهمة في تحسين مخرجاتها ورفع كفاءتها وجودتها وعلى عدة ممارسات إدارية، وهذه تحتاج بدورها الى قيم ووعي وثقافة ملائمة ذات توافق لتطبيق الجودة، وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة

أ - ثقافة الجودة:

هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم معلميها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.¹ يمكننا القول ان ثقافة الجودة هي منظومة القيم التي تؤدي الى بيئة تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر لها، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز او تشجع الجودة.²

شكل (3-1): العناصر الاساس لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: كاظم العامري، أثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز، مجلة الدنانير، العدد التاسع، بغداد، 2016، ص268

يتضح من الشكل (3-1) أن التوجه الاساس لإدارة الجودة الشاملة هو ارضاء الزبون، وذلك يستند على الاسلوب الاساس المتضمن التحسين المستمر ومشاركة العاملين، المعتمد على البنية التحتية للمنظمة التي تشتمل على تأييد الادارة العليا ومنهجية الجودة وثقافة الجودة، ومن ذلك ندرك مدى اهمية ثقافة الجودة في كونها البنية الاساس لتحقيق التوجه الاساس وهو ادارة الجودة الشاملة.

¹ : محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 41

² : إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهران، الأردن، 2009، ص44

ب - ثقافة الجودة الشاملة:

يذكر ديل وكوبر أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوافر لها مقومات النجاح والاستمرار. كما يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد.

ج- مفهوم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية الملائمة للجودة بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة والتي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع أي تغيير طارئ".

متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة خلق ثقافة تنظيمية جديدة تخدم أهداف الجودة الشاملة وتشتمل على الجوانب التالية:¹

- تحقيق رسالة المنظمة والوصول الى غايتها يعني نجاح الجميع؛
- الولاء والانتماء والاخلاص في العمل السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة؛
- التعامل بصدق وهذا لتعزيز الثقة بين الجميع؛
- توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة؛
- تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية؛
- اعتبار كل من يعمل في المنظمة ذو قابلية على الابتكار والابداع؛
- اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي؛
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع؛
- الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.

¹ : عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل، الأردن، 2009، ص86

التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة:

التغيير الثقافي عملية داخلية تهدف من خلالها المؤسسة إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، ومن أسباب التغيير الثقافي، ما يلي: ¹

- 1- إيمان المؤسسة العميق بوجود بعض القيم التي لا تتناسب مع بيئة شديدة التغيير؛
- 2- وجود منافسة شديدة في بيئة نشاط المؤسسة، إلى جانب معدل التغيير السريع في هذا النشاط؛
- 3- الموقع التنافسي الضعيف للمؤسسة مقارنة بالموقع التنافسي للمؤسسات المنافسة؛
- 4- إمكانية التوسع في حجم المؤسسة.

الجودة هي نتاج لثقافة المؤسسة، وتعتبر الجودة الشاملة مدخل للتغيير الجذري للمؤسسة، من خلال التوجه نحو تبني ممارسات الجودة، ومفاهيم إدارة الجودة وفق منظور شامل ومتكامل وفي هذا الصدد فالثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق هذه الممارسات والمفاهيم تشكل حجر الأساس في عملية التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة، والذي يتصف بالخصائص التالية:

- أ. سبب التغيير: وهو تحسين الجودة لإرضاء العميل؛
- ب. مصدر التغيير: التحسين المستمر وإعادة تصميم السيرورات؛
- ج. مجالات التغيير: القيم، المعتقدات، السلوكيات، أنماط القيادة، فرق العمل،...

المطلب الثاني: الإطار القيمي الملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

مفهوم القيم:

تعرف القيم بأنها مجموعة المعتقدات الثابتة نسبية يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع)، ويعدها مهمة، ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك والقيم تؤدي دروة مهمة في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع عامة. ²

¹ بوحرد فتيحة، مرجع سابق، ص 295.

² منصور العريقي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013، ص 74.

أنواع القيم:

هناك تصنيفات عدة للقيم، إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعاً هو التصنيف الذي قسم القيم إلى ست مجموعات رئيسية وهي:

1. القيم النظرية

وهي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، من خلال استخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث، وتظهر هذه القيم بصورة واضحة عند الفلاسفة والعلماء.

2. القيم الاقتصادية

وهي القيم التي تهتم أساساً بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل التكلفة والعائد، الربح والخسارة، وتظهر هذه القيم عادة بشكل أوضح عند رجال الأعمال.

3. القيم الجمالية

وأصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم، سواء أكان الجمال في الشكل أم المضمون، وتظهر هذه القيم عند كل من يتذوقون الإبداع والجمال، خاصة منهم الشعراء والمبدعون في مختلف المجالات.

4. القيم الاجتماعية

يميل الأفراد الذين يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة جيدة مع الغير، ويتصفون بصفات العطف والحنان وتقديم العون للآخرين وحب الناس، وتوجد هذه القيم عند الكثير من الناس.

5. القيم السياسية

وتركز هذه القيم على حب امتلاك القوة والتأثير على الغير وحب النفوذ والسيطرة، وتوجد عادة لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، والسياسيون يعدون أكثر ارتباطاً بهذه القيم.

6. القيم الدينية

ويقصد بها ميل الفرد إلى الإيمان بالغيب، وبخالق الكون، وإلى الإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم، وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.

إن هذه القيم التي تم ذكرها بإيجاز توجد لدى جميع الأفراد، غير أن ترتيب وجودها والالتزام بها يختلفان من فرد إلى آخر حسب قوتها وضعفها لدى الفرد، فلكل فرد سلم قيمي خاص به، ترتب فيه القيم ترتيب هرمية، بحيث أن القيم التي تحتل المراكز الأولى من سلمه القيمي تكون هي الموجهة والمحددة لنمط سلوكه الرئيسي.

بينما قسم كل من (فرنسيس وودكوك) القيم التنظيمية الى 12 قيمة تنظيمية صنف تحت أربع قضايا رئيسية هي:¹
قيم إدارة الإدارة: تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة)، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة، الصفوة والمكافأة.

قيم إدارة المهمة: ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية والاقتصاد.

قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث إن العمل لا يمكن أدائه من دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع الإدارة العلاقات هي: العدل، فرق العمل، والقانون والنظام.

قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة إن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص.

القيم التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قيم متعلقة بالجودة:

تؤكد أدبيات الجودة على ضرورة استجابة المؤسسة لحاجات المستفيدين، ويعتبر هذا المطلب واضحاً في العديد من مفاهيم الجودة، لكن الإشكال يقع في كيفية جعل الفرد داخل المؤسسة يلتزم بثقافة الجودة، وبالتالي حتى يتم نشر تلك الثقافة لابد من محاولة الإدارة التركيز على عمليات التغيير والتطوير وكيفية جعل تلك العملية جزءاً من ثقافة المؤسسة.

كما أشار بعض الكتاب الى ست قيم لبناء ثقافة الجودة في أي مؤسسة تتمثل في:²

1. نحن جميعاً نعمل معاً: والمقصود هنا التعاون المتبادل بين جميع الأطراف في المؤسسة والعمل الجماعي مع الآخرين بانسجام من خلال التركيز على بناء علاقات مشاركة طويلة الأمد.

2. لا يوجد رئيس ومرؤوس: تفويض السلطة والشعور بالمسؤولية وخلق الثقة والقدرة على الابداع من قبل العاملين هي أساس النجاح على المدى الطويل.

3. الاتصال امر حاسم: هو نقطة حاسمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال المساهمة في توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك تمهيد السبل للأفكار الجديدة ان تصل لصانعي القرار والقدرة على تبادل المعلومات.

¹ : نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأثر الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد9، العدد 29، 2013، ص36

² : إيراد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 55

4. الوصول للمعلومات متاح للجميع: وهذا ل يتم تحليل البيانات واستخدامها في جميع العمليات والأنشطة المختلفة من قبل العاملين كل في مجاله واختصاصه.
5. التركيز على العمليات: يجب على المؤسسة هنا ان تحدد ماهي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسن فعاليتها، حيث تؤثر العمليات مهما كانت على كل فرد في المؤسسة وكل مهمة تنجز.
6. لا يوجد نجاح أو فشل: إذ أن هناك تعليم مستمر فقط في مجال الجودة الشاملة بحيث يمكن لفشل الجهود السابقة ان يقدم حولا لسير العمل في المستقبل، فالتحسين عملية مستمرة لا تتوقف، والتعلم والخبرات المكتسبة أساسية للنجاح في هذا المجال.

قيم متعلقة بالنجاح والنمو:

يجب على المؤسسة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين أو جهود التطوير التنظيمي، كما أن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات أو المؤسسات كل حسب نشاطها بما فيها مؤسسات التعليم العالي هو إيجاد قيمة مضافة وتزويد العاملين بها.

قيم متعلقة بالرضا الوظيفي والأمان:

فالهدف من وجود هذه القيم هو توفير بيئة آمنة خالية من المخاطر، وذلك من إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان، وتزويد كل فرد بالعمل الذي يرضى عنه ويمتلك الكفاءة والخبرة والسماح له بالمشاركة في التغيير الوظيفي والإدخال التكنولوجي وذلك ما يسمح له بتحسين مهاراته وتنمية قدراته مما يجعله فردا مبدعا.

قيم متعلقة بالاتصال:

ويتم ذلك عن طريق تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة، والتأكد على ان المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا ورأسيا، كما يجب التشجيع وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال، فكلما كانت أنظمة الاتصالات جيدة كلما زادت كفاءة العمل، وأيضا كانت وسيلة الاتصال داخل المنظومة الإدارية يجب ان يكون موجهها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها.

قيم متعلقة بتنمية وتطوير مهارات العاملين:

تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات والمعارف والأعمال التي تتطلب مهارات معينة، مما يساعد على انطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

البعد الخاص بالقيادة والهياكل التنظيمية:¹

أ. القيادة: إن النجاح في تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إلزام القيادة العليا للجامعة بخلق ثقافة جديدة توجه جميع العاملين (أكاديميين، إداريين، طلبة،...) للعمل والمشاركة الفاعلة في جهود تطوير وتحسين الجودة في كل المجالات والمستويات.

ب. الهياكل التنظيمية والنظم: يعتمد نجاح أي مؤسسة على وجود هيكل تنظيمي قائم على ثقافة تنظيمية قوية، التي بدورها تعمل من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، من خلال التوافق بين القيم التي يحملها الأفراد وتنوع الثقافات الفرعية، وتوفير وضعية مهنية مناسبة داخل محيط المؤسسة من جهة أخرى، كل هذا يساهم في زيادة دافعية الإنجاز وتقوية سلوك الانضباط والرفع من درجة الوعي.

ج. الاتصال: يهتم هذا العنصر بشكل الاتصال الذي يتم داخل الجامعات ومدى كفايته وفعاليتها، فإذا كانت إدارة الجامعة تنظر إلى الاتصال على أنه مجرد تعليمات وتأكيدات تصدر في صورة رسمية، وأن عملية تبادل المعلومات بالجامعة محدودة، وإن وجدت فإنها تكون من أعلى إلى أسفل، ولا تحاول الإدارة من جانبها الوقوف على ماذا يريد العاملون، لاعتقادها أنها تعلم ما هو مطلوب، ذلك التصور يجعل الاتصال غير فعال ولكونه ذات نظرة كلاسيكية ضيقة، كما أن أساليب الاتصال لا تقف عند وسائل التي تؤدي إلى حدوث عملية الاتصال، فحسب بل تتعدى ذلك كله لتصل إلى أسلوب التواصل بين الإدارة والعاملين.

د. العمل الجماعي: يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فكلما ساد الجامعة مفهوم العمل الجماعي كلما ساندته إدارة الكلية وكانت الثقافة التنظيمية أمثل تهيئاً لتقبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فهناك كليات تحاول الإدارة بما أن تخلق جو للتنافس بين العاملين فيها سواء عن طريق الترقية والعلاوات والمناصب.

البعد الخاص بالتحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر مطلب أساسي لنجاح الجودة الشاملة في معظم المنظمات الإنتاجية والخدمية بما فيها مؤسسات التعليم العالي التي تسعى إلى التحسين، لأنه يساهم بشكل فعال بجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمرين، فهو عمل مستمر ومتجدد ذو بعد شامل يشترك فيه جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، وإن برامج تحسين الجودة من المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

¹ : مشنان بركة، «دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي»، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج

لخضر باتنة)، 2016، ص 140

البعد الخاص بالتقويم الجامعي:

يتضمن هذا البعد عددا من العناصر الفرعية التي تمثل في مجموعها الفئات الخاضعة للتقويم، فالتقويم عبارة عن عملية تقوم بها الجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الأكاديمي والمالي والإداري والفني وغيرها من المهام الموكلة لهذا القطاع، إن الهدف الرئيسي من تقويم التعليم الجامعي هو التأكد من جودة عملية التعليم وتأثيراتها.

البعد الخاص بالابتكار والإبداع:

لكي تكون المؤسسة الجامعية قادرة على التنافس في ظل ظروف العولمة، فيجب عليها أن تتطور بشكل مستمر، لكي تقدم خدمة إبداعية ذات مستوى عال من الجودة، بالإضافة إلى إيصال هذه الخدمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، والمسؤولية تقع هنا على جميع العاملين، فهم بالضرورة. يجب أن يكونوا مبدعين، وأن يراعوا القواعد والمعايير في العمل السليم فقد أجريت العديد من الدراسات حول ثقافة الابتكار توصلت إلى أن أكثر الخصائص الثقافية المرتبطة بالابتكار هي الاستقلالية والمبادرة وتحمل الأخطاء، واللامركزية وتوزيع المسؤوليات والتخفيف من البيروقراطية، والتوجه للبيئة من أجل تلبية حاجات المستفيدين، كما أن الابتكار قد يكون من أهم وسائل التغيير، كما يرتبط الابتكار بمتابعة المعرفة الجديدة والمتوقعة، فمخرجات الأداء الابتكاري تكون أكثر احتمالا للحدوث في حالة مكافأة السلوك والابتكار بالدعم المالي والمعنوي.

خلاصة الفصل:

نظرا للاهتمام المتزايد بهذا الموضوع نجد أن ثقافة الجودة لم تعد قاصرة فالمؤسسات الإنتاجية والاقتصادية فقط بل حتى قطاع التعليم لما لها من تحسين في المخرجات والكفاءات للرفع بجل القطاعات والوصول بها الى مراكز الريادة العالمية. لذا حاولنا في هذا الفصل ان نوضح الجانب النظري لموضوعنا الذي هو دور الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وهذا من خلال ثلاث مباحث، فوضحنا في المبحث الأول الجانب النظري في إدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مطلب أول وما ينبثق عن المفهوم من تعاريف وخصائص، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطلب ثاني، ثم بعد ذلك أهم المعوقات والمراحل التي كانت تحول بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى الثقافة التنظيمية من جانبها النظري فقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يوضح المطلب الأول مدخلا إلى الثقافة التنظيمية من خلال تعريفها وخصائصها.. الخ ثم بعد ذلك أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية وأخيرا العناصر والعوامل المحددة لها.

بما أننا عرفنا كلا شقي عنوان مذكرتنا فما تبقى لا يقل أهمية عما سبق فخصصنا المبحث الثالث في هذا الفصل للجمع بين متغيرات البحث في معرفة كيفية ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والذي قسم هذا الأخير إلى ثلاث مطالب، وفي الأخير نقول أن هذا الفصل كان مهما جدا كمدخل لبحثنا ومعرفة حدود دراستنا.

الفصل الثاني:

دراسة حالة في جامعة

غارداية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة.

وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول الجامعة محل الدراسة بينما المبحث الثاني الطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

يستعرض هذا المبحث مختلف التطورات التاريخية التي مرت بها جامعة غارداية، إضافة إلى بعض المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي بجامعة غارداية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غارداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جوان 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

الفرع الأول: ملحقة غارداية

افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غارداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

الفرع الثاني: المركز الجامعي لغارداية

أنشأ المركز الجامعي بغارداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- معهد العلوم التجارية.

المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة غارداية

الفرع الأول: جامعة غارداية

ثم ارتقى المركز الجامعي بغارداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضمن الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة:

- مدرجات.
- قاعات للتدريس.
- قاعات للإنترنت.
- قاعة محاضرات.
- قاعات للاجتماعات.
- مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- مخابر.
- مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.
- ميدياتيك.
- نوادي.
- قاعة التعليم المتلفز.

الشكل رقم (1-2): تضم جامعة غارداية ست كليات



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (1-2): تتكون جامعة غارداية من ست كليات (06) و 16 قسما

الأقسام	الكلية
البيولوجيا	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
العلوم الفلاحية	
العلوم والتكنولوجيا	العلوم والتكنولوجيا
الرياضيات والإعلام الآلي	
العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
العلوم التجارية	
علوم التسيير	
علوم المالية والمحاسبة	
العلوم الإنسانية: تضم: * شعبة تاريخ * شعبة علوم الإعلام والاتصال	العلوم الاجتماعية والإنسانية
العلوم الاجتماعية: تضم: * شعبة علم النفس * شعبة علم الاجتماع	

العلوم الإسلامية: تضم * شعبة علوم إسلامية	
اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
اللغة والأدب الإنجليزي	
اللغة والأدب الفرنسي	
الحقوق	الحقوق والعلوم السياسية
العلوم السياسية	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (2-2): مسارات التكوين في ليسانس المفتوحة بجامعة غارداية نظام (ل.م.د)

الميدان	الفرع	التخصص
العلوم والتكنولوجيا	ري	علوم المياه والبيئة
	هندسة كهربائية	صيانة وآلية صناعية
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	آلية	آلية
	كهروميكانيك	صيانة صناعية
	هندسة مدنية	هندسة مدنية
	ري	ري
الرياضيات والإعلام آلي	إعلام آلي	إعلام آلي عام
	رياضيات	تحليل تابعي وتطبيقي

بيو كيمياء	علوم بيولوجية	العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض	
علم البيئة والمحيط			
إنتاج نباتي	علوم فلاحية		
علم البيئة النباتي	علوم المحيط		
تسويق	علوم التجارية	العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	
مالية ومحاسبة			
إدارة أعمال	علوم التسيير		
إدارة موارد بشرية			
اقتصاد المؤسسة	علوم الاقتصادية		
اقتصاد نقدي وبنكي			
مالية المؤسسة	علوم مالية ومحاسبة		
تدقيق ومراقبة التسيير			
شريعة وقانون	علوم إسلامية		العلوم الإنسانية والاجتماعية
فقه وأصول			
أصول الدين			
تاريخ عام	علوم إنسانية		
علوم الإعلام والاتصال:			
صحافة			
علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية		
علم النفس العيادي			
علم النفس العمل والتنظيم			
علم الاجتماع التربوي			
علم الاجتماع التنظيم والعمل			
قانون إداري			

قانون جنائي	حقوق	الحقوق والعلوم السياسية
قانون عقاري		
تنظيمات سياسية وإدارية	علوم سياسية	
لغة ودراسات قرآنية	لغة وأدب عربي	الآداب واللغات
أدب عربي ونقده		
تعليمية اللغة العربية		
لسانيات عامة		
أدب عربي	لغة وأدب فرنسي	
آداب ولغات وحضارات أجنبية		
علوم اللغة والتعليمية		
لغة فرنسية		
انجليزية	لغة وأدب انجليزي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (3-2): تطور عدد الطلبة

المجموع	النسبة (%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006

	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	
5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	

11155	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
12618	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	49	6560	ذكور	2017/2018
	51	6820	إناث	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (4-2): الأساتذة إلى غاية 2018

المجموع	أستاذ مساعد				أستاذ محاضر				أستاذ			
	ب		أ		ب		أ					
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى		
17	65	03	9	9	45	3	5	2	5	00	2	كلية العلوم والتكنولوجيا
15	28	04	04	07	17	2	2	1	3	1	2	كلية علوم الطبيعة والحياة
13	51	04	04	05	26	01	07	02	08	01	06	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	46	01	07	04	26	00	06	00	06	00	01	كلية الحقوق والعلوم السياسية

21	77	3	3	11	27	04	16	03	22	00	09	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
21	31	03	06	10	12	04	02	02	11	00	01	كلية الآداب واللغات

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الجدول رقم (5-2): إحصائيات 2018 تعداد طلبة الليسانس والماستر (طوري التدرج) حسب الكليات

الكلية	التخصص	ليسانس			ماستر			ليسانس + ماستر
		ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1003	580	1583	559	294	853	2436
العلوم والتكنولوجيا	رياضيات وإعلام آلي	130	184	314	51	50	101	415
	علوم وتقنيات	889	328	1217	279	100	379	1596
	طاقات متجددة	8	9	17				17
علوم الطبيعة والحياة	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	224	1023	1247	43	230	273	1520
الحقوق والعلوم السياسية	الحقوق	1000	307	1307	643	269	912	2219
	العلوم السياسية	59	24	83	37	32	69	152
أدب ولغة عربية لغة فرنسية لغة انجليزية	أدب ولغة عربية	117	612	729	87	249	336	1065
	لغة فرنسية	92	345	437	12	55	67	504
	لغة انجليزية	55	89	144	0	0	0	144

							الآداب واللغات
1053	281	162	119	772	547	225	العلوم الاجتماعية
1400	412	262	150	988	655	333	العلوم الإنسانية
557	184	79	105	373	232	141	العلوم الإنسانية والاجتماعية
13078	3867	1782	2085	9211	4935	4276	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة في الجامعات الجزائرية، وقد طبقت هذه الدراسة على جامعة غارداية، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بجمع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 22، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel.

المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأقسام والإدارات المختلفة لشتى الكليات في جامعة غارداية والتي لها علاقة بموضوع البحث، وتمثلت هذه الكليات في (الحقوق، العلوم الإنسانية، الآداب واللغات، العلوم والتكنولوجيا، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 موظف من الجامعة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (6-2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
إدارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
الثقافة التنظيمية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفرع لأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
 - اختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
 - اختبار t-test: لاختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-8) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (2-7): قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.2	من 2.61 إلى 3.4	من 1.81 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبين

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (8-2) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحـد الأعلى} - \text{الحـد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \quad \text{حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

1 - الاستبيان:

تم الاعتماد في بحثنا هذا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والاستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم (9-2): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	55	عدد الاستثمارات الموزعة
9%	5	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
0%	0	عدد الاستثمارات الملغاة
91%	50	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على استمارات الاستبيان

يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على الأستاذ المشرف لمراجعته، وبعد تعديله تم توزيع 55 استمارة منها 5 غير مسترجعة أي بنسبة 9%، ولم تكن هناك أي استمارة ملغاة وعدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 50 أي بنسبة 91% حيث خضعت جميعها للتحليل الاحصائي.

وقد خضع إعداد الاستبيان لمجموعة من المراحل:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة تحتوي على (20) عبارة مقسمة على قسمين

القسم الأول: معايير إدارة الجودة الشاملة يحتوي على (10) عبارات

القسم الثاني: معوقات إدارة الجودة الشاملة يحتوي على (10) عبارات

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية تحتوي على (13) عبارة مقسمة على قسمين

القسم الأول: الثقافة التنظيمية تحتوي على (5) عبارات

القسم الثاني: القيم التنظيمية تحتوي على (8) عبارات

2- الوثائق:

تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للجامعة بمختلف مصالحها.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا بـ:

1- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، حيث يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (2-5):

الجدول رقم (2-10): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	إدارة الجودة الشاملة	20	0.701
المحور الثاني	الثقافة التنظيمية	13	0.884
الاستبيان ككل			0.802

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (3)

من خلال الجدول رقم (2-10) يتضح أن معامل الثبات للمحور الأول " إدارة الجودة الشاملة " كانت بدرجة 0.701 وهي درجة متوسطة، وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني " الثقافة التنظيمية " كانت بدرجة 0.884 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6. أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان فكان بدرجة 0.802، أي أكبر من 0,6 وهي درجة عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بإدارة الصراع وفرق العمل، والقيام باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية).

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (11-2): يوضح التوزيع الطبيعي

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الفقرات	
0,095	0,115	33	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (5)

من خلال الجدول رقم (11-2) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0,115) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو $0.05 \leq 0.095$ وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها.

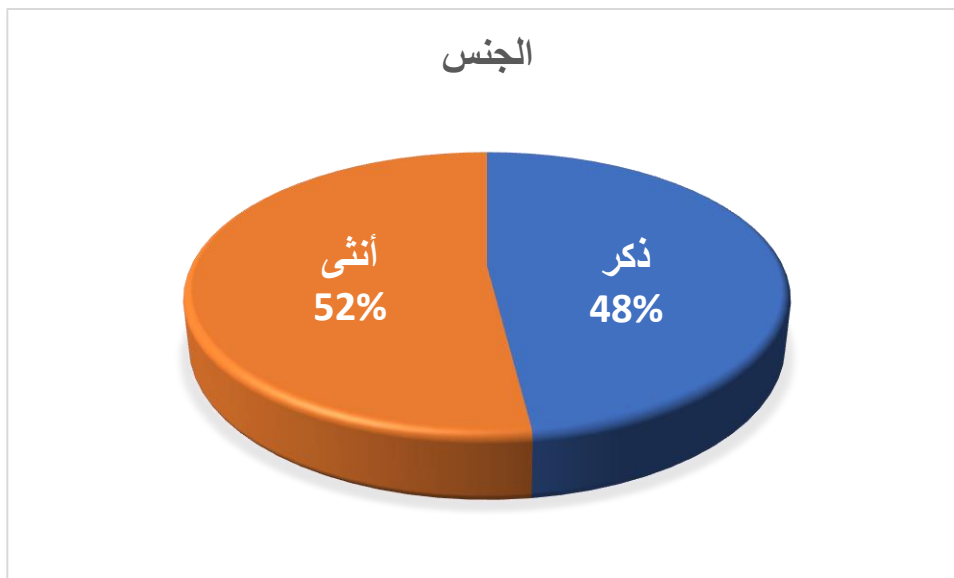
1. الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48.0	24	ذكر
52.0	26	أنثى
100.0	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS انظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (2-12) والشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث بنسبة تبلغ 52% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الذكور بلغت 48% فقط وهذا يفسر طبيعة العمل في مؤسسات التعليم العالي.

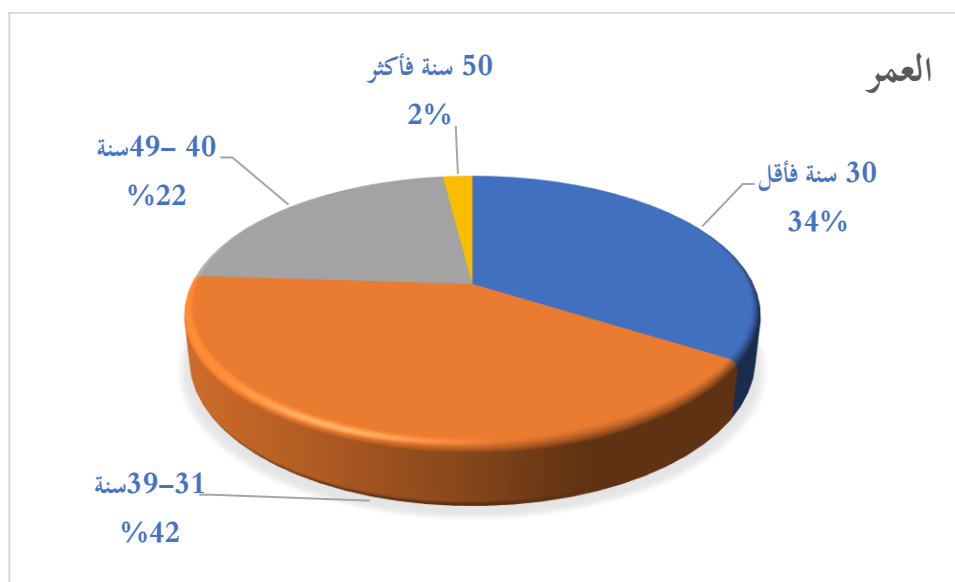
العمر: وهوما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	17	34.0%
31 – 39 سنة	21	42.0%
40 – 49 سنة	11	22.0%
50 سنة فأكثر	01	2.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-13) والشكل رقم (2-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (31 – 39 سنة) من مجتمع الدراسة بنسبة 42.0%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 34.0%،

وتأتي في المرتبة الثالثة 40-49 سنة أي ما نسبته 22.0%، في حين نجد فرد واحد من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 2%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب.

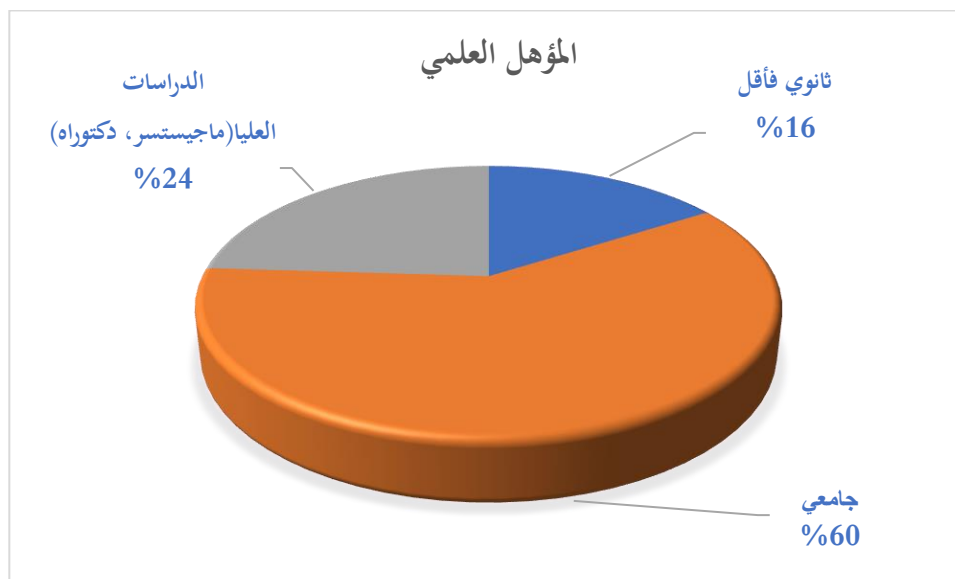
3. المؤهل العلمي للموظفين: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
16.0%	08	ثانوي فأقل
60.0%	30	جامعي
24.0%	12	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14-2) والشكل رقم (4-2) أن 30 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 60.0%، وتليه فئة دراسات عليا ب 12 فرد أي ما نسبته 24.0%

في حين نجد 08 أفراد من فئة ثانوي فأقل بنسبة 16.0 %، وهذا ما يبرز ارتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجيبين للاستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

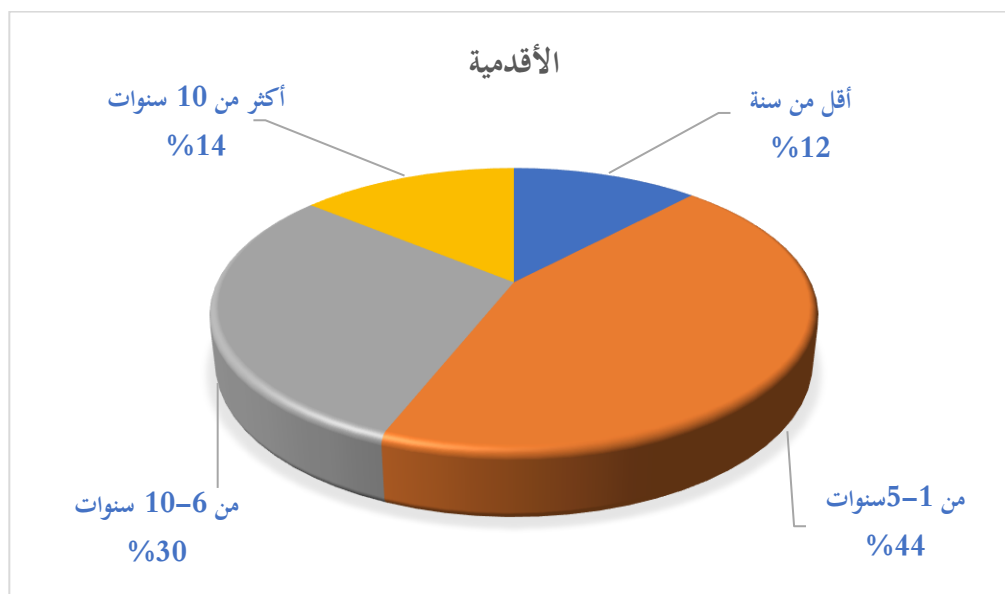
4. الأقدمية: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنة	06	12.0%
من 1 - 5 سنوات	22	44.0%
من 6 - 10 سنوات	15	30.0%
أكثر من 10 سنوات	07	14.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-15) والشكل رقم (2-5) أن 22 فرداً من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي من 1-5 سنوات أي ما نسبته 44%، وتليها فئة أصحاب الخبرة من 6-10 سنوات بنسبة بلغت 30%، وبلغت فئة أصحاب الخبرة التي أكثر من 10 سنوات نسبة 14%، لتأتي فئة أصحاب الخبرة أقل من سنة بنسبة بلغت 12% وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية ومصداقية.

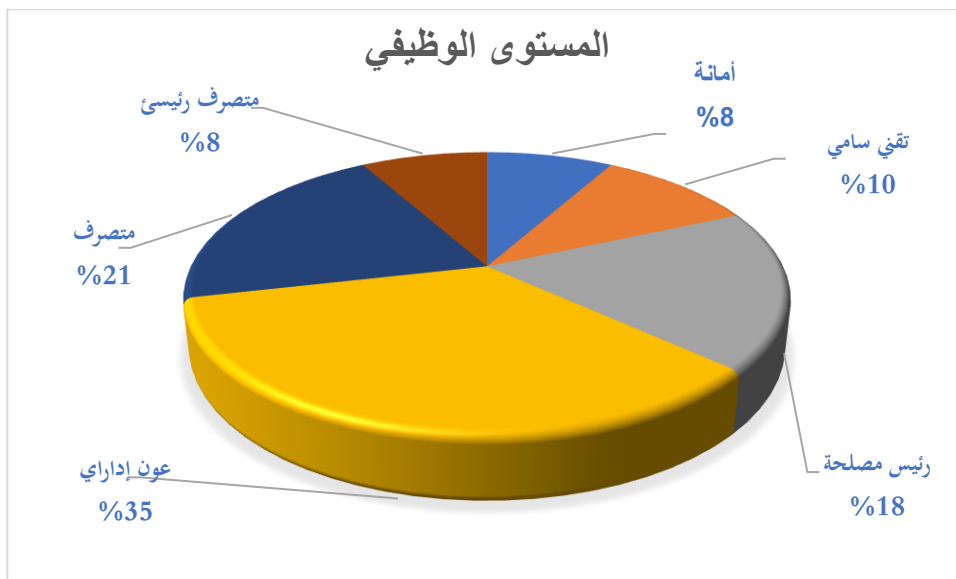
5. المستوى الوظيفي: وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
8%	04	أمانة
10%	05	تقني سامي
18%	09	رئيس مصلحة
35%	17	عون إداري
21%	10	متصرف
8%	04	متصرف رئيس
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (4)

الشكل رقم (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-16) والشكل رقم (2-6) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل أعوان إدارة بنسبة 35% ثم تليها متصرف بنسبة 21% في حين يمثل مستوى رئيس مصلحة بنسبة 18%، وتقني سامي تمثل نسبة 10%، تليها أمانة بنسبة 8%، تتبعها متصرف رئيسي بنسبة 8%، وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة نظراً للمستوى الثقافي لدى أغلب المستجوبين للاستبيان.

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة (الأقدمية) مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور إدارة الجودة الشاملة

القسم الأول: معايير إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (17-2): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول معايير إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
6	متوسط	1,09	3,30	تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة	1
2	متوسط	0,88	3,58	تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفؤة	2
1	مرتفع	0,92	3,74	يملك الأستاذ المؤهلات التعليمية اللازمة	3
5	متوسط	0,89	3,32	تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ	4
7	متوسط	1,01	3,30	يوجد تفاعل في قاعة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ	5
9	متوسط	0,88	3,10	تقييم الطالب يتم وفق معايير موضوعية واضحة	6
10	متوسط	1,10	2,96	يتيح المنهج الدراسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الابداعي والتعلم الذاتي	7
3	متوسط	1,07	3,50	تتلاءم المناهج التدريسية مع حاجات سوق العمل	8
8	متوسط	1,05	3,20	تتوفر الجامعة على خدمات السلامة والأمن الداخلي الملائمة	9
4	متوسط	1,24	3,36	يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والمدرجات في الكلية	10
	متوسط	0.50	3.36	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمعايير إدارة الجودة الشاملة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): " يمتلك الأستاذ المؤهلات التعليمية اللازمة " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,74) وانحرافها المعياري بـ (0,92)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): " تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفؤة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,58) وانحراف معياري قدر بـ (0,88) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (08): " تتلاءم المناهج التدريسية مع حاجات سوق العمل " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,50) وانحراف معياري قدر بـ (1,07) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (10) " يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والمدرجات في الكلية " بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري (1,24)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة (04) " تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ " بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,89) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السادسة الفقرة (01) " تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة " بمتوسط حسابي بلغ (3,30) وانحراف معياري (1,09) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السابعة الفقرة (05) " يوجد تفاعل في قاعة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ " بمتوسط حسابي بلغ (3,30) وانحراف معياري (1,01) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة (09) " تتوفر الجامعة على خدمات السلامة والأمن الداخلي الملائمة " بمتوسط حسابي بلغ (3,20) وانحراف معياري (1,05) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة التاسعة الفقرة (06) " تقييم الطالب يتم وفق معايير موضوعية واضحة " بمتوسط حسابي بلغ (3,10) وانحراف معياري (0,88) وهو ما يقابل درجة متوسط، أما الفقرة (07) " يتيح المنهج الدراسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الابداعي والتعلم الذاتي " فقد جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (2,96) وانحراف معياري (1,10)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري قدر بـ (0,50) لجميع الفقرات ما يدل على أن الجامعة لا تتبع بشكل كبير معايير إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن مستوى إتباع معايير الجودة جاء متوسطا على العموم بالجامعة محل الدراسة.

القسم الثاني: معوقات إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (18-2): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول معوقات إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	متوسط	1,24	3,36	غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي	1
9	متوسط	1,05	3,06	ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة	2
10	متوسط	1,12	3,00	الرغبة في الحفاظ على الأنماط الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير	3
6	متوسط	1,04	3,26	غياب معايير اختيار الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة	4
7	متوسط	1,18	3,10	عدم تحقيق تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والخبرات العملية التطبيقية	5
8	متوسط	1,09	3,10	عدم توفير الامكانيات اللازمة لسير العملية التعليمية	6
3	متوسط	1,21	3,40	ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر	7
1	متوسط	0,81	3,52	صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات	8
2	متوسط	1,14	3,42	ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل	9
5	متوسط	0,97	3,32	ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي	10
	متوسط	0.62	3.33	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بمعوقات إدارة الجودة الشاملة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (08): " صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,52) وانحرافها المعياري بـ (0,81)، وهو ما يقابل درجة متوسط تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09): ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,42) وانحراف معياري قدر بـ (1,14) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (07): " ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,40) وانحراف معياري قدر بـ (1,21) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (1) " غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي " بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري (1,24)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة (10) " ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي " بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,97) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السادسة الفقرة (04) " غياب معايير اختيار الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي بلغ (3,26) وانحراف معياري (1,04) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السابعة الفقرة (05) " عدم تحقيق تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والخبرات العملية التطبيقية " بمتوسط حسابي بلغ (3,10) وانحراف معياري (1,18) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة (06) " عدم توفير الامكانيات اللازمة لسير العملية التعليمية " بمتوسط حسابي بلغ (3,10) وانحراف معياري (1,09) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة التاسعة الفقرة (02) " ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وادارات الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3,06) وانحراف معياري (1,09) وهو ما يقابل درجة متوسط، أما الفقرة (03) " الرغبة في الحفاظ على الأنماط الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير " فقد جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3,00) وانحراف معياري (1,12)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,33) وانحراف معياري قدر بـ (0,62) لجميع الفقرات ما يدل على أن الجامعة لا تتبع بشكل كبير معوقات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي فإن مستوى إتباع معوقات الجودة جاء متوسطا على العموم بالجامعة محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية

القسم الأول: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (19-2): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	متوسط	0,76	3,52	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة	1
1	مرتفع	1,10	3,80	تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المؤسسة	2
4	متوسط	0,80	3,36	تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الشركة	3
5	متوسط	1,01	3,16	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف	4
2	متوسط	0,97	3,58	هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة	5
	متوسط	0.65	3.47	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بالثقافة التنظيمية ، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المؤسسة " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,80) وانحرافها المعياري بـ (1,10)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): " هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,58) وانحراف معياري قدر بـ (0,97) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01): " هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة " فقد جاء متوسطها الحسابي (3,52) وانحراف معياري قدر بـ (0,76) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم

(03) " تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الشركة " بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري (0,80)، أما الفقرة (04) " توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف " فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,16) وانحراف معياري (1,01)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,47) وانحراف معياري قدر بـ (0,65) لجميع الفقرات ما يدل على أن الجامعة لا تتبع بشكل كبير الثقافة التنظيمية وبالتالي فإن مستوى إتباع الثقافة جاء متوسطا على العموم بالجامعة محل الدراسة.

القسم الثاني: القيم التنظيمية

جدول رقم (20-2): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول القيم التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	1,08	3,72	تنتشر قيم الاحترام المتبادل في الأوساط الجامعية	1
2	متوسط	1,19	3,56	يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي	2
4	متوسط	1,09	3,24	هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة	3
5	متوسط	1,12	3,10	تستخدم الموارد المالية بعقلانية في الجامعة	4
6	متوسط	1,04	2,96	تطبق القرارات في الجامعة بعدالة دون تحيز	5
3	متوسط	0,97	3,30	تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تحقيق الجودة	6
8	متوسط	1,12	2,90	يستخدم أسلوب التحفيز للتنافس بين العاملين	7
7	متوسط	1,24	2,92	يتم استغلال الفرص الممنوحة من تریبصات بشكل جيد	8
	متوسط	0.81	3.16	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (2)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا كذلك موافقة متوسطة حول البنود المتعلقة بالقيم التنظيمية، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): تنتشر قيم الاحترام المتبادل في الأوساط الجامعية " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,72) وانحرافها المعياري بـ (1,08)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,56) وانحراف معياري قدر بـ (1,19) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06): " تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تحقيق الجودة " فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,30) وانحراف معياري قدر بـ (0,97) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3,24) وانحراف معياري (1,09)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة (04) " تستخدم الموارد المالية بعقلانية في الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3,10) وانحراف معياري (1,12) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السادسة الفقرة (05) " تطبق القرارات في الجامعة بعدالة دون تحيز " بمتوسط حسابي بلغ (2,96) وانحراف معياري (1,04) وهو ما يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة السابعة الفقرة (08) " يتم استغلال الفرص الممنوحة من تربصات بشكل جيد " بمتوسط حسابي بلغ (2,92) وانحراف معياري (1,24) وهو ما يقابل درجة متوسط، أما الفقرة (07) " يستخدم أسلوب التحفيز للتنافس بين العاملين " فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (2,90) وانحراف معياري (1,12)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,16) وانحراف معياري قدر بـ (0,81) لجميع الفقرات ما يدل على أن الجامعة لا تتبع بشكل كبير القيم التنظيمية وبالتالي فإن مستوى إتباع القيم جاء متوسطا على العموم بالجامعة محل الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن معايير ومعوقات إدارة الجودة الشاملة والقيم والثقافة التنظيمية حيث سنقوم الآن باختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1- اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص على " إن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة غارداية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة". الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ملائمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ملائمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة.

الجدول رقم (2-21): يوضح نتائج اختبار **T- Test** للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على ملائمة الثقافة

التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
الثقافة التنظيمية	3.321	0.610	0.000	38.462

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(6)

نلاحظ من خلال رقم الجدول (2-21) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.321) وانحراف معياري قدر بـ (0.610) لكل عبارات الثقافة التنظيمية، كما بلغت T المحسوبة (38.462) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ملائمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة.

2- اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة بجامعة غارداية".

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين؛

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين؛

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية.

الجدول رقم (2-22): يوضح اختبار العلاقة بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	القيم التنظيمية و المعايير
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	0.534**	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (7)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-22) أن هناك ارتباط طردي موجب بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة حيث تقدر قيمته بـ(0.534)، وهي قيمة موجبة ومتوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الارتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومعايير إدارة الجودة في جامعة غارداية بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيم التنظيمية سيؤدي ذلك إلى تطبيق معايير إدارة الجودة.

3- اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على "لا توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة بجامعة غارداية"

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة.

الجدول رقم (2-23): يوضح نتائج اختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على وجود معوقات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
المعوقات	3.334	0.629	0.000	37.455

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (6)

نلاحظ من خلال رقم الجدول (2-23) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.334) وبانحراف معياري قدر بـ (0.629) لكل عبارات المعوقات، كما بلغت T المحسوبة (37.455) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الاعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول جامعة غارداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية، والذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

أَخَاتُكُمْ

الخاتمة:

يمثل التعليم العالي أعلى مستويات التعليم ويأخذ أهمية كبيرة في المجتمعات، ذلك أن الفرد ينتقل مباشرة بعد هذه المرحلة من التعليم إلى عالم العمل والإنتاج، لذا تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي أصبح يعد ضرورة ملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي ويعمل على تطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تشكل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية والجودة والاسهام في تخريج النخبة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على دخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال. وعليه يجب بذل الجهد في ذلك وإرساء القيم المساعدة من مختلف الجهات والحد من القوانين البيروقراطية وتوفير المناخ الملائم للعمل داخل الجامعة لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرار.

نتائج الدراسة:

- تؤكد الدراسة على أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجا تسييريا متكاملا يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة في حالة التطبيق الصحيح لها.
- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (3.47) كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي للقيم التنظيمية وبمستوى متوسط (3.16)، وهذا يشير الى أن مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية المساهمة في تطبيق نظام الجودة موجودة.
- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط لمعايير إدارة الجودة في الجامعة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36)، كما بلغ أيضا المتوسط الحسابي لمعوقات إدارة الجودة الشاملة وبمستوى متوسط (3.33)، هذا ما يدل على تطبيق لنظام الجودة بالرغم من وجود معوقات.
- وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق نظام الجودة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة، وهذا راجع لضعف علاقة الجامعة بسوق العمل ومؤسسات التوظيف.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيم التنظيمية و مدى تطبيق معايير إدارة الجودة في الجامعة محل الدراسة .

التوصيات:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات:
- العمل بمعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع المراحل الدراسية التي يمر بها الطالب.
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة على مستوى جميع الكليات بالجامعة.
- العمل على نشر الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- التوجه نحو عمل الشراكات مع الجامعات الرائدة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

آفاق الدراسة:

من خلا الاطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية من بينها ما يلي:

- دور القيم التنظيمية في إدارة الأزمات في المؤسسات؛
- أثر إدارة الجودة على الابداع الإداري؛
- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي؛
- دور أسلوب فرق العمل في تحسين نظام الجودة.

قائمة المصادر

والمراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم المصري وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والایمان، ط1، مصر، 2017.
- 2- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار زهران، الأردن، 2009.
- 3- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال "النظرية والتطبيق"، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2015.
- 4- بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 5- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز البحوث المهنية للإدارة، مصر، 1996.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006.
- 7- حسن البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- 8- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.
- 9- رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 10- علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013.
- 11- عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل، الأردن، 2009.
- 12- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جرير، الأردن، 2007.
- 13- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر، مصر، 2008.
- 14- مهدي السامرائي ومحسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2012.
- 15- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار وائل، 2004.
- 16- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 17- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط6، دار وائل، الأردن، 2013.
- 18- محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 19- منصور العريقي، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2013.
- 20- يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، بدون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

ثانيا: المجالات العلمية

- 21- عبد الله موسى إدريس وآخرون، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم، العدد السابع، المجلد الثالث، و.م.أ، 2012.
- 22- محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، العراق، 2014.
- 23- راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها - مقارنة سوسولوجية -، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، الجزائر، 2012.
- 24- عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 14، اليمن، 2013.
- 25- سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد التاسع، السعودية، 2012.
- 26- نوال يونس آل مراد وآخرون، أثر القيم التنظيمية في الأثر الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 29، 2013.

ثالثا: الرسائل والبحوث الجامعية

- 27- مشنان بركة، «دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي»، (أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة)، 2016.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 28- L.Suganthi & Anand A. Samuel, **Total Quality Management**, PHI Learning Pvt. Ltd. , New Delhi, 2011.
- 29- Serbrenia J. Sims, Ronald R. Sims, **Total Quality Management in Higher Education: Is it Working? why or why not?**, Library of congress, United States, 1995.
- 30- Hofstede, G., **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3rd Edition, United States, McGraw-Hill, 2010.
- 31- Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition, United States, Jossey-Bass, 2010.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة غارداية



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة الأعمال



استمارة استبيان

أرجو التكرم منكم بالاطلاع و تعبئة الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي

حول " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نظام الجودة في الجامعات الجزائرية " ، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غارداية.

إن لاستجابتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحو تحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة

الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

من اعداد الطالبين:

أولاد سعد شوقي، كيواص مروان.

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)

أخرى أذكرها.....

4- الأقدمية: أقل من سنة من 1- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

الجزء الثاني: ادارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
معايير إدارة الجودة الشاملة							
1	الادارة	تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة					
2		تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفوة					
3	هيئة التدريس	يملك الأستاذ المؤهلات التعليمية اللازمة					
4		تتوفر حوافز مادية ومعنوية كافية للأستاذ					
5	الطلبة	يوجد تفاعل في قاعة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ					
6		تقييم الطالب يتم وفق معايير موضوعية واضحة					
7	المناهج التدريسية	يتيح المنهج الدراسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الابداعي والتعلم الذاتي					
8		تتلاءم المناهج التدريسية مع حاجات سوق العمل					
9	المرافق	تتوفر الجامعة على خدمات السلامة والأمن الداخلي الملائمة					
10		يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والمدرجات في الكلية					
معوقات إدارة الجودة الشاملة							
11		غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي					

					ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وادارات الجامعة	الجانبي التنظيمي	12
					الرغبة في الحفاظ على الأنماط الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير	الجانبي الإداري	13
					غياب معايير اختيار الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة		14
					عدم تحقيق تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والخبرات العملية التطبيقية	الجانبي المعرفي	15
					عدم توفير الامكانيات اللازمة لسير العملية التعليمية		16
					ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر	جانبي البحث	17
					صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات	العلمي	18
					ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل	جانبي	19
					ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بالمجتمع المحلي	خدمة المجتمع	20

الجزء الثالث: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية							
					هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة		1
					تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المؤسسة		2
					تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الشركة		3
					توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف		4
					هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة		5

القيم التنظيمية							
					تنتشر قيم الاحترام المتبادل في الأوساط الجامعية	تسيير	1
					يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي	الإدارة	2
					هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة	إدارة	3
					تستخدم الموارد المالية بعقلانية في الجامعة	المهمة	4
					تطبق القرارات في الجامعة بعدالة دون تحيز	إدارة	5
					تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تحقيق الجودة	العلاقات	6
					يستخدم أسلوب التحفيز للتنافس بين العاملين	إدارة	7
					يتم استغلال الفرص الممنوحة من تريضات بشكل جيد	البيئة	8

الملحق رقم (02)

Statistiques descriptives المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

	N	Moyenne	Ecart type
معايير_1	50	3,3680	,50364
المعوقات	50	3,3340	,62942
الثقافة التنظيمية	50	3,4760	,65638
القيم التنظيمية	50	3,1675	,81387
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم إدارة الكلية أساليب اتصال فعالة مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة	50	3,30	1,093
تمتلك إدارة الكلية خبرات إدارية وقيادية كفوة	50	3,58	,883
يمتلك الأستاذ المؤهلات التعليمية اللازمة	50	3,74	,922
يوجد تفاعل في قاعة التدريس بين الطالب وبين الأستاذ	50	3,32	,891
تقييم الطالب يتم وفق معايير موضوعية واضحة	50	3,30	1,015
يتيح المنهج الدراسي على اكتساب الطالب مهارات التفكير الإبداعي والتعليم الذاتي	50	3,10	,886
تتلائم المناهج التدريسية مع حاجات سوق العمل	50	2,96	1,106
تتوفر الجامعة على خدمات السلامة والأمن الداخلي الملائمة	50	3,50	1,074
يتناسب أعداد الطلبة مع حجم القاعات والمدرجات في الكلية	50	3,20	1,050
غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي	50	3,36	1,241
ضعف قنوات الاتصال بين الأقسام وإدارات الجامعة	50	3,06	1,058

الرغبة في الحفاظ على الأنماط الإدارية التقليدية ومقاومة التغيير	50	3,00	1,125
غياب معايير اختيار الكفاءات القيادية اللازمة لإدارة الجودة الشاملة	50	3,26	1,046
عدم تحقيق تكامل بين البرامج الدراسية النظرية والخبرات العملية التطبيقية	50	3,10	1,182
عدم توفير الإمكانيات اللازمة لسير العملية التعليمية	50	3,10	1,093
ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية والمخابر	50	3,40	1,212
صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض البحث من الكثير من المؤسسات	50	3,52	,814
ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي بسوق العمل	50	3,42	1,144
ضعف علاقة مؤسسات التعليم العالي للمجتمع المحلي	50	3,32	,978
هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات المعتمدة	50	3,52	,762
تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير في المؤسسة	50	3,80	1,107
تراعي السياسات والإجراءات ثقافة الموظفين داخل الشركة	50	3,36	,802
توفر السياسات والإجراءات المعتمدة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف	50	3,16	1,017
هناك فهم ودراية لدى الموظفين بطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في الشركة	50	3,58	,971
تنشر قيم الاحترام المتبادل في الأوساط الجامعية	50	3,72	1,089
يحصل المسؤولون الإداريين على فرص لتطوير مستقبلهم الوظيفي	50	3,56	1,198
هناك وضوح وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات في الجامعة	50	3,24	1,098
تستخدم الموارد المالية بعقلانية في الجامعة	50	3,10	1,129
تطبق القرارات في الجامعة بعدالة بدون تحيز	50	2,96	1,049

تتعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقى الكليات من أجل تحقيق الجودة	50	3,30	,974
يستخدم أسلوب التحفيز للتنافس بين العاملين	50	2,90	1,129
يتم استغلال الفرص الممنوحة من تريضات بشكل جيد	50	2,92	1,243
N valide (liste)	50		

الملحق رقم (03)

Cronbach's Alpha إختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	20
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	13
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,802	33

الملحق رقم (04)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	48,0	48,0	48,0
	أنثى	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	17	34,0	34,0	34,0
	سنة 31-39	21	42,0	42,0	76,0
	سنة 40-49	11	22,0	22,0	98,0
	سنة فأكثر 50	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	8	16,0	16,0	16,0
	جامعي	30	60,0	60,0	76,0
	الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الإفريقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من سنة	6	12,0	12,0	12,0
من 1-5 سنوات	22	44,0	44,0	56,0
من 6-10 سنوات	15	30,0	30,0	86,0
أكثر من 10 سنوات	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أمانة	4	8,0	8,0	8,0
تقني سامي	5	10,0	10,0	18,0
رئيس مصلحة	9	18,0	18,0	36,0
عون إداري	17	35,0	8,0	44,0
متصرف	10	20,0	20,0	90,0
متصرف رئيس	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (05)

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف 1- sample K-S)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistiques	Ddl	Sig.
المجموع الكلي	,115	50	,095 ^c

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المجموع الكلي
N		50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3364
	Ecart type	,38285
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115
	Positif	,079
	Négatif	-,115
Statistiques de test		,115
Sig. asymptotique (bilatérale)		,095 ^c

الملحق رقم (06)

اختبار t-test

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الثقافة التنظيمية_2	50	3,3218	,61068	,08636

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0				
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % % Inférieur
الثقافة التنظيمية_2	38,462	49	,000	3,32175	3,1482

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعوقات	50	3,3340	,62942	,08901

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعوقات	37,455	49	,000	3,33400	3,1551	3,5129

الملحق رقم (07)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

Corrélations

		القيم_التنظيمية	معايير_1
القيم_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,534**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
معايير_1	Corrélation de Pearson	,534**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

الفهرس

فهرس المحتويات

-	إهداء
-	الشكر
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: المقاربات النظرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات
9	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم عناصرها
14	المطلب الثاني: متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الثالث: مراحلها ومعوقات تطبيقها
21	المبحث الثاني: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية
21	المطلب الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية
24	المطلب الثاني: ابعاد وأهمية الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثالث: العناصر والعوامل المحددة لها
31	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
31	المطلب الأول: مفاهيم عامة
33	المطلب الثاني: الإطار القيمي الملائم لنشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
37	المطلب الثالث: ابعاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة في جامعة غارداية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة غارداية
42	المطلب الثاني: الفروع المفتوحة بجامعة غارداية
54	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة والوسائل المستعملة
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة
54	المطلب الثاني: مجتمع ومتغيرات الدراسة
55	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
59	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة
81	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس